



République Algérienne *Démocratique* et *Populaire*
Ministère de l'Enseignement Supérieur & la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

UMMTO

Faculté des Sciences *Economiques* & des Sciences de Gestion
Département de Gestion



UMMTO

Mémoire

En vue de l'obtention de master en science de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

**L'impact d'implantation d'un système d'information des
ressources humaines sur les pratiques de la gestion des
ressources humaines**

CAS d'étude : La SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou

Présenté par :

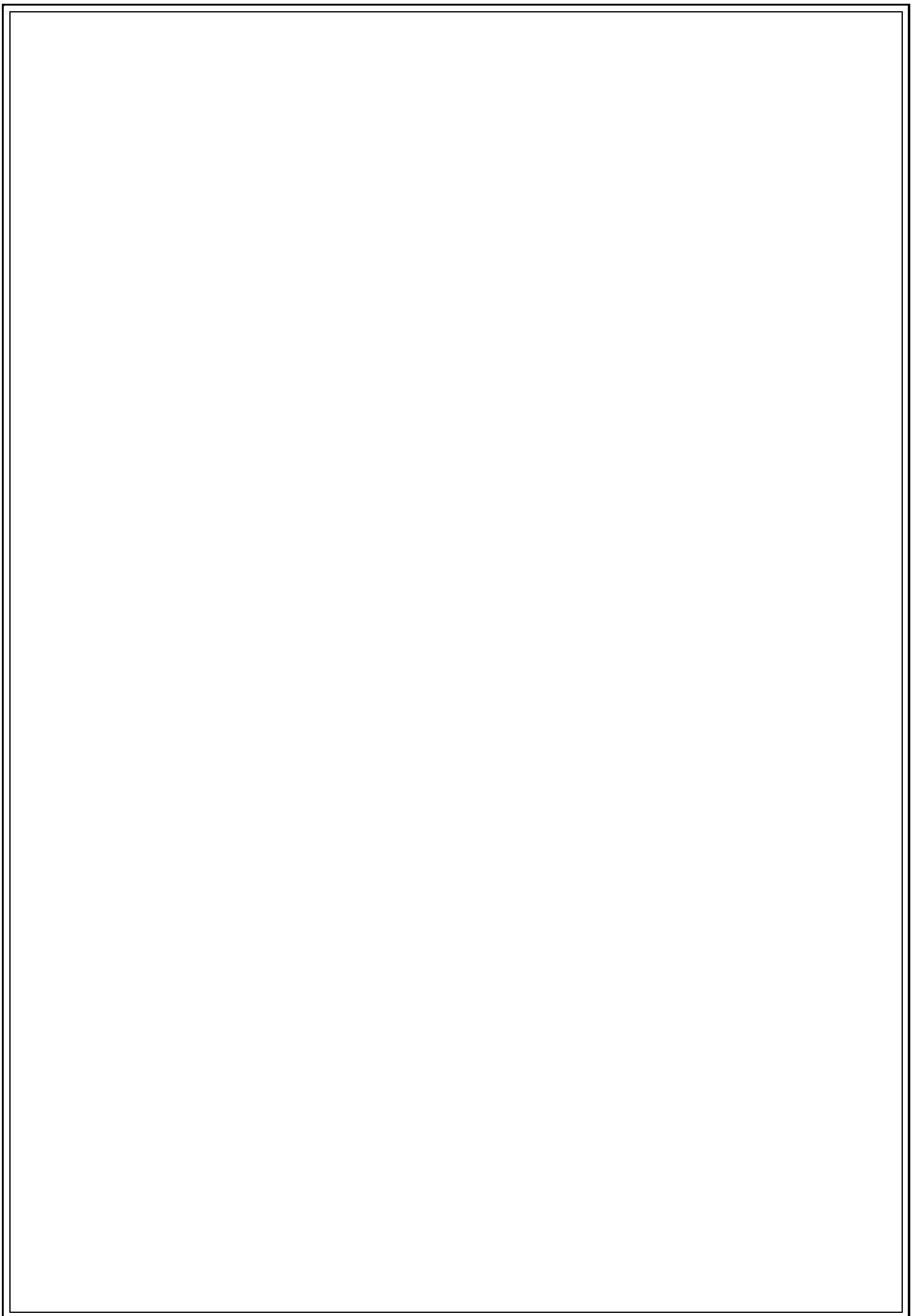
- MERABTENE Fazia
- BERDOUS Celina

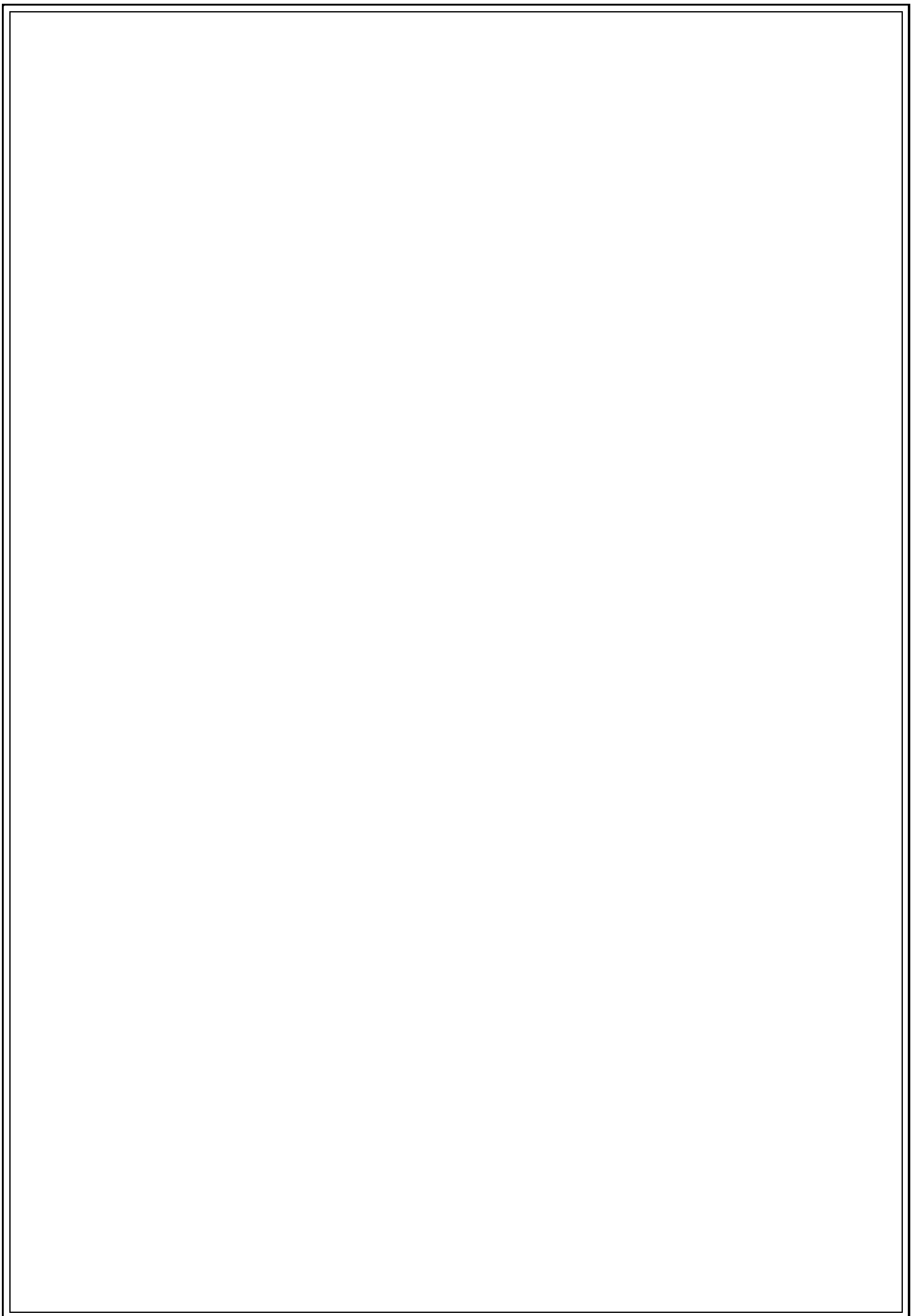
Promoteur :

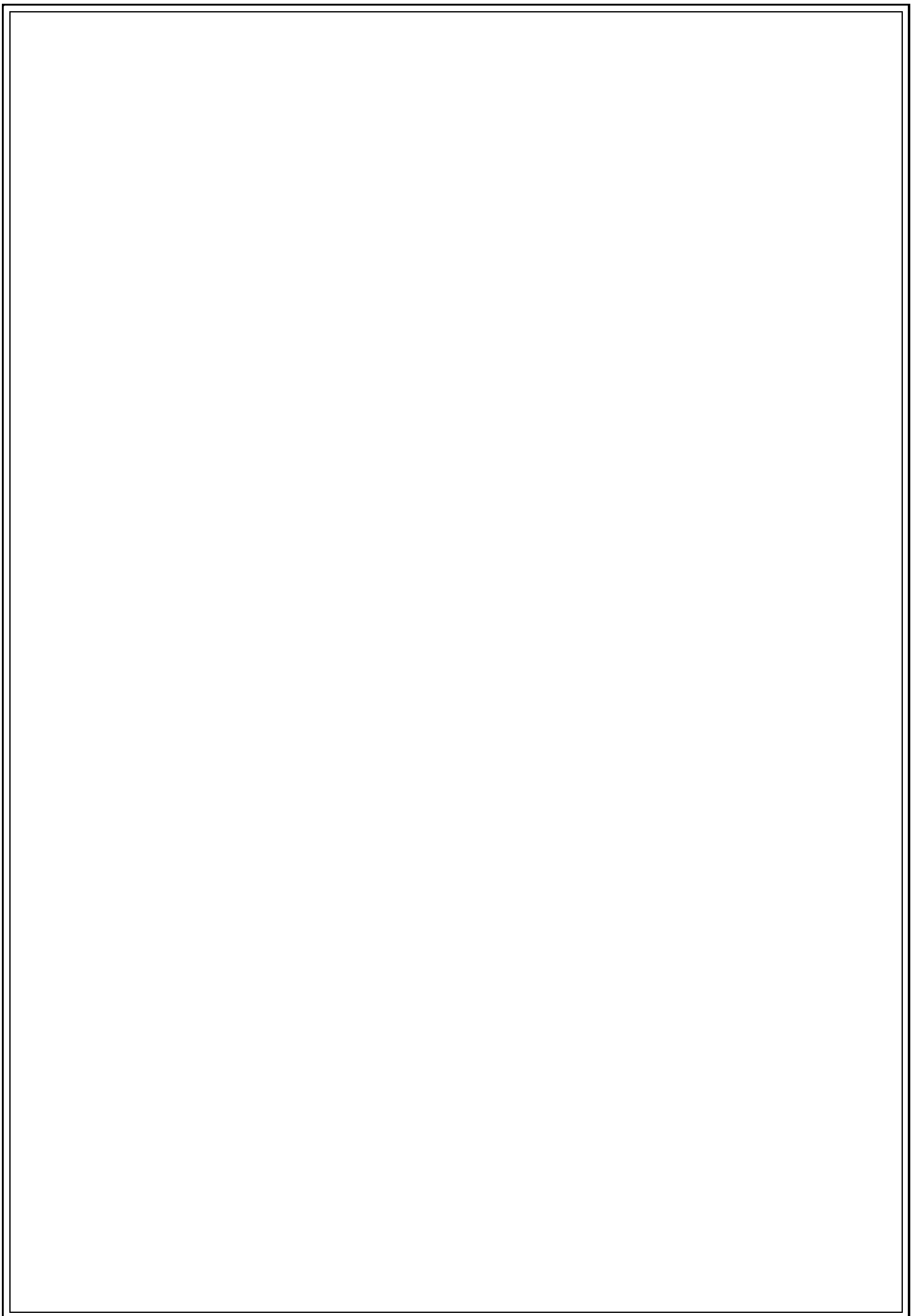
-M^R ZERKHFAOUI .L

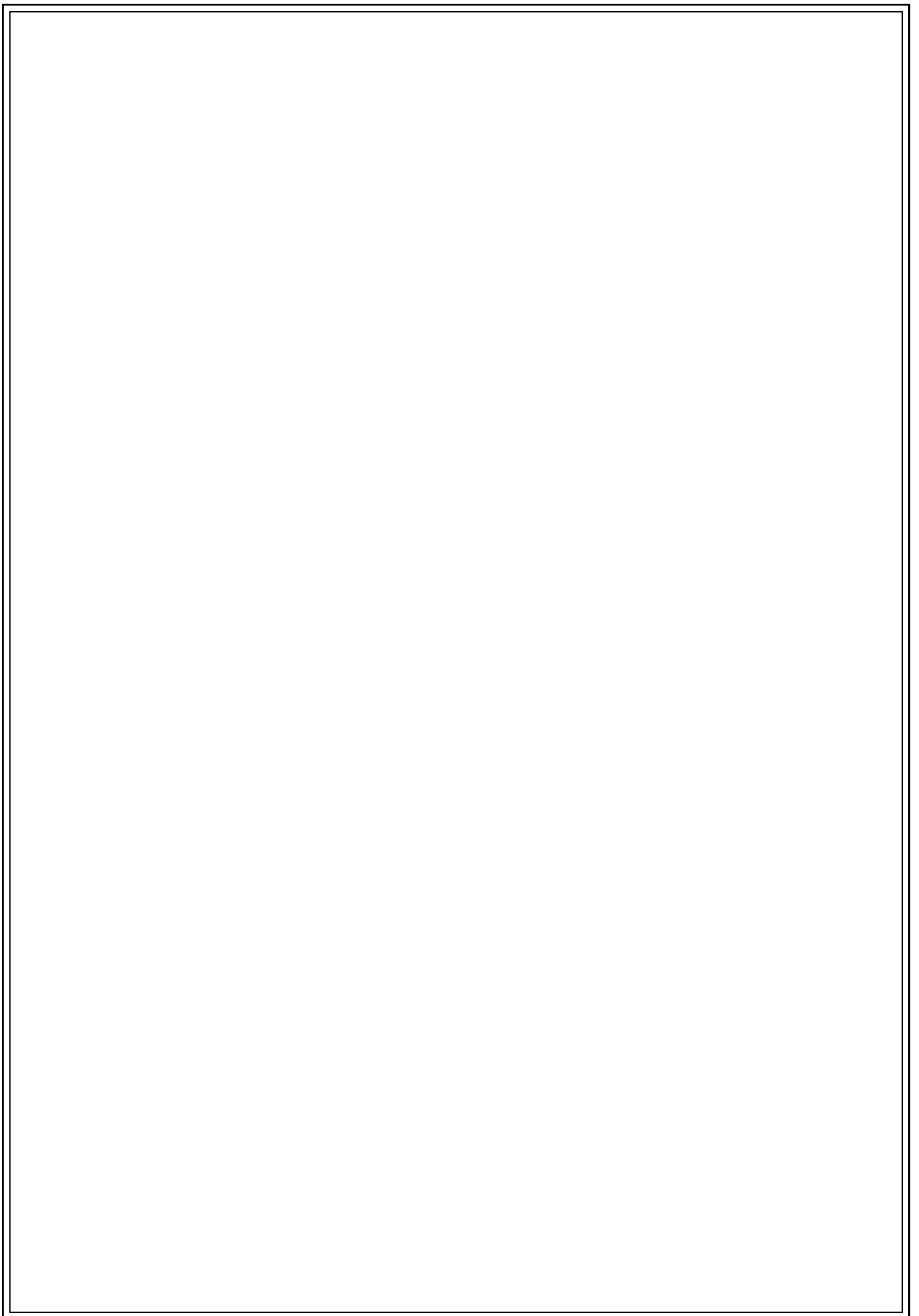
Devant le jury composé de :
Président MATMAR. D, Professeur.
Examineur : SI MANSEUR. F, MCB.
Encadreur: ZERKHFAOUI. L, MCB.

**Promotion :
2020-2021**









Remerciements

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

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Nos remerciements vont, à notre encadreur, *Mr Zerkhfaoui Lyes*, 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.

Nous remercions également tout le personnel de la SONELGAZ, et en particulier le service de gestion des 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 reconnaissants 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

Mes dédicaces vont-à Ma chère maman et à mes adorables enfants *Anais* et *Nabil* ainsi que toute ma famille.

Enfin merci aux nombreuses personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la présente recherche en particulier M^{me} BOURBIA Bahia.

MERABTENE FAZIA.

Dédicaces

A ce présents petit chef d'œuvre je remercie en primo le bon dieu, mes chers parents, Sources de mes joies, secrets de ma force Vous serez toujours le modèle.

Papa, dans ta détermination, ta force et ton honnêteté.

Maman dans ta bonté, ta patience et ton dévouement pour nous Merci pour tous vos sacrifices pour que vos enfants grandissent et prospèrent Merci de trimer sans relâche, malgré les péripéties de la vie au bien être de vos Bijoux, C'est à vous que je dois cette réussite et je suis fière de vous l'offrir.

A mes **chers frères** pour leur appui et leur encouragement. Sans oublier la famille **BADJOU** et en particulier mes chères grands parents, que dieu vous garde pour nous.

A ma binôme et amie FAZIA, je lui dis : j'ai eu l'honneur de travailler avec toi.

Liste des abréviations :

RH : ressource humaine

GRH : gestion des ressources humaines

SP : service personnel

DRH : directeur des ressources humaines

RSE : responsabilité social d'entreprise

GPEC : gestion des emplois et des compétences

GC : gestion des carrières

CV : curriculum vital

SI : système d'information

MP : module pilote

SIRH : systèmes d'information des ressources humaines

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Délimitation la notion de la gestion des ressources humaine

Section (1) : évolution de la Gestion des ressources humaine.....

1-évolution de la GRH.....

2-définition de la GRH

Section (2) : les pratiques de la GRH

1- définition des pratiques de la GRH.....

2- les différentes pratiques de la GRH.....

Chapitre II :Le concept SI et SIRH.....

Section (1) : Le concept du système d'information.....

1- Définition du SI.....

2- Les objectifs, les dimensions, rôle du SI.....

Section (2) :Le concept système d'information des ressources humaines.....

1- Définition et fonctionnalités du SIRH.....

2- L'utilité et impact sur les pratiques de la GRH.....

Chapitre III : Le SIRH au niveau de SONELGAZ

Section (1) :Présentation historique de l'organisme d'accueil Sonelgaz.....

1- Présentation de la Sonelgaz.....

2- Historique de la Sonelgaz.....

Section (2) : Concept et réalisation de l'enquête.....

1- Présentation de l'enquête.....

2- Réalisation de l'enquête.....

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Introduction Générale

La gestion des ressources humaines est confrontée à de nombreux défis prenant en charge les fonctions administratives classiques (gestion de la paie, gestion des temps, gestion des dossiers des salariés... etc.), tout en contribuant à atteindre les objectifs de la direction et assurer ainsi une fonction stratégique au sein de l'entreprise. Elle est à la fois experte administrative, partenaire stratégique, constituent ainsi la problématique de la direction des ressources humaines.

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

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

Pour cela l'intervention de l'information en GRH est nécessaire à la survie et à la prospérité de l'entreprise. Elle remplit trois rôles principaux, outil d'aide à la décision, outil de communication et enfin outil de travail collectif. C'est par ce constat que Gilbert. P conclut sa publication sur « l'informatisation de la GRH »².

Dans ce contexte, le développement et l'intégration d'outils qui s'appuient sur la technologie de l'information et de la communication, considérés comme des supports technologiques favorables à l'obtention des performances recherchées, deviennent une solution aux problématiques au quelles sont confrontées les directeurs des ressources humaines grâce a une automatisation d'un certain nombre de taches qui nécessitent l'allocation de ressources financières et humaines importantes.

Parmi ces outils, nous trouvons le système d'information ressources humaines (SIRH) qui est un dispositif de gestion au sein de l'entreprise.

1 : Peretti. J, « ressources humaines » 1^{ieme}éd, éditionwibert, paris, 2006,p 40

2 : Gilbert. P, l'encyclopédie des ressources humaines, 2006, p 64

C'est un système permettant d'analyser l'information relative aux ressources humaines en vue d'en assurer une meilleure planification. De ce fait améliorer la prise des décisions. Un système d'information peut donc, fournir des données pertinentes sur de nombreuses questions touchant les ressources humaines.

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.

C'est ainsi que notre choix s'est porté sur cette thématique, qui englobe le contenu de notre spécialité, mesurant les impacts que peuvent avoir le système d'information de l'entreprise et les transformations qu'ils induisent au sein de la GRH. Cette étude s'inscrit dans un domaine dont les préoccupations sont d'actualité du fait de leur importance et exigences absolus.

Dans cette perspective et dans un contexte de libéralisation et d'ouverture de l'économie, les entreprises Algériennes ne sont pas en reste des mutations, et développement, ci-dessous, elles vont devoir donc procéder à des adaptations de plus en plus rapides, de leurs organisations pour être compétitives.

Dans cet ordre d'idée, notre travail, consiste à analyser l'apport du système d'information des ressources humaines à la gestion des ressources humaines à travers une enquête de terrain auprès de l'entreprise Algérienne SONELGAZ. Notre recherche vise à démontrer un outil de mesure pour la performance de la fonction ressource humaine RH, plus précisément : le recrutement, la rémunération et la formation.

Notre réflexion consiste à répondre à la problématique suivante :

➤ ***Comment le système d'information de la ressource humaine SIRH exerce une influence sur les pratiques de la gestion des ressources humaines GRH au niveau de l'entreprise Algérienne SONELGAZ ?***

Cette interrogation amène plusieurs questions subsidiaires, à savoir :

- Concrètement en quoi consiste le SIRH ? et quelles sont ses fonctionnalités ?
- Qu'apporte le SIRH à la fonction RH ?
- Quelles sont ses avantages et ses limites ?

Objectifs de la 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'appréhender quelques notions clés. Et ainsi d'apprécier l'état d'avancement de **SONELGAZ, de TIZI-OUZOU** dans l'utilisation des nouvelles technologies et particulièrement l'étendue de leur SIRH à travers de nombreuses fonctionnalités dans la gestion des ressources humaines.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre recherche et afin de produire une analyse pertinente par rapport à notre champ d'observation, nous nous sommes appuyés sur la recherche documentaire et d'investigation, associée d'une enquête sur le terrain.

La recherche documentaire s'est basée sur des lectures théoriques (ouvrages, revue, mémoire, site internet) qui sont articulés sur différents documents directe avec l'encadrement de la fonction ressource humaine (RH), le système d'information (SI) et le système d'information de la ressource humaine (SIRH).

Notre étude est basée sur une approche qualitative, et une étude de cas.

Plan de rédaction

Pour mener à bien ce travail de recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres : Dans le premier chapitre nous allons aborder les fondements théoriques de la notion GRH, dans le second chapitre nous examinerons le SI et le SIRH sous divers aspects : évolutions, définitions, rôle, impact,etc., et, enfin le troisième sera consacré à notre étude empirique.

Introduction du chapitre :

Avant 1914, la fonction gestion ressources humaines n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction personnelle et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale. Celles-ci s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque.

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé place dans les entreprises à partir des années 1980, à un service des ressources humaines dirigé par un directeur des ressources humaines, ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressources humaine trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive de travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Ce présent chapitre est articulé en deux sections : La première portera sur la l'évolution de la fonction ressource humaine, et ses différentes définitions ; la deuxième sera consacrée processus de la gestion des ressources humaine.

Section 1 : Evolution de la fonction RH : 3

Pour comprendre les mécanismes et les raisons d'intégration des ressources humaines dans le monde des affaires et toutes les notions qui lui sont attachés, nous abordons la question la force qui est passée d'une entreprise « boîte noire » à une entreprise système à une réalité humaine.

1-1- L'entreprise comme réalité économique (boîte noire) :

Parmi les principaux auteurs de ce courant xx^{ième} siècle, nous trouvons Taylor, Ford, Fayol, qui ont contribué à la construction d'un modèle d'organisation optimal de travail. Selon ces théories, si les bons principes d'organisation sont adoptés alors la forme fonctionnelle de manière optimale est conforme aux attentions des dirigeants. Cette conception dite mécanique s'intègre par d'autres facteurs susceptibles d'influencer le bon fonctionnement de l'entreprise. Autrement dit, l'humain ne constitue pas le facteur à prendre en compte vers le chemin et vers la performance.

1-2- L'entreprise comme réalité humaine :

Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Herzberg et d'autres auteurs qui ont mis l'accent sur l'évolution de la place et le rôle du facteur humain dans l'entreprise. Ces auteurs font ressortir d'autres facteurs à savoir l'analyse de la motivation et le management participatif

1-2- 1- Mayo (1880-1949) : Il existe une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liées aux conditions de travail et le niveau de productivité.

1-2- 2-Rensis Likert (1903-1981) : Il a développé des recherches sur le style de direction, il distingue plusieurs styles, parmi lesquels : autoritaire, participatif, consultatif, paternaliste, il a conclu que le travail du groupe contribue à l'amélioration des relations entre le personnel.

1-2- 3- Maslow Abraham (1908-1977) : Maslow développe une approche, et compose la pyramide des besoins primaires et secondaires du salarié. Selon ce modèle, l'auteur suppose que la motivation des salariés découle de la recherche de la satisfaction des besoins hiérarchiques.

1-2-4- Mc. Gregor Douglas (1906-1964) : reprend les principes de l'organisation classique, considérant le salarié comme personne incapable d'initiatives (théorie dominante (x) et l'interposant à la théorie (y) qui prend la contrepartie dans lequel l'homme peut s'accomplir au travail, peut rechercher des responsabilités pour être créatif, le rôle des dirigeants est alors de trouver un environnement favorable pour ce dernier

- **Tableau récapitulatif de l'évolution de la fonction RH à travers les siècles :**

Tableau 01 : Fonction RH à travers les siècles :

Étapes	Evolution
-étape 1- (1850-1900)	<ul style="list-style-type: none"> -Non existence formelle de la fonction personnelle. -Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur. -Centralisation des tâches, paie et comptabilité relèvent de la direction. -Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle. -Nuisance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle
-étape 2- (1900-1940)	<ul style="list-style-type: none"> -Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations (sp) -Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel -Tâches (sp): rémunération, acquisition, et évolution des RH et de la satisfaction des besoins des travailleurs. -Grace au sp, amélioration graduelle de l'environnement de travail. -Accroissement du besoin de sp suite aux études de Taylor et de Mayo.
-étape 3- (1940-1960)	<ul style="list-style-type: none"> -Emergence de l'activité « relations industrielles » -Croissance du syndicalisme de masse. -Elargissement et restructuration de la fonction personnelle. -Développement des associations de professionnels en RH -Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
-étape 4- (1960-1980)	<ul style="list-style-type: none"> -Maturation de la fonction RH -diminution du pouvoir de l'activité RI -Développement de l'informatique et du traitement de la paie -Accroissement de la législation du travail -Amélioration des compétences des gestionnaires en RH -Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines -Influence de l'approche systémique
-étape 5- (1980-1990)	<ul style="list-style-type: none"> -Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation -Gestion du nouveau problème au travail retraite anticipé, gestion de la carrière.... -Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations
-étape 6- (1990-.....)	<ul style="list-style-type: none"> -Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH -Période de redéfinition des compétences des responsables de la GRH

Source : Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « la gestion des ressources humaines », 2^{éd}, Boeck et Larquier, 2007, p 7.

1-3- De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH : ⁴

On distingue la fonction personnel, l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines :

a- Fonction personnel :

Comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail.

b- L'administration du personnel :

Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est à dire les actes qui jalonnent la carrière du personnel pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.

c - La gestion du personnel :

Gérer c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer et responsabiliser. Elle peut être définie comme un processus de développement d'application et d'évaluation des politiques, méthodes, et programmes concernant le personnel dans l'organisation, sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels, sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.

d- la gestion des ressources humaines :

Le concept GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction RH est une fonction d'optimisation non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal, les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources tels que la connaissance, la capacité et l'expérience.

4 : Jacque Igalens, Alain Roger, « Master ressources humaines », édition ESKA, Paris 2007, P 15-16

1-4- la RH dans un système ouvert et réactif :

L'élargissement progressif de la RH et son importance croissante en tant que facteurs de performance et compétitivité, sont entièrement liée à des facteurs d'ordre internes et externes.

a- Besoin externe :

Les nouveaux défis de compétitivité sont les principaux facteurs externes avancés pour expliquer le rôle de la RH dans l'entreprise à savoir :

- La concurrence, l'évolution du marché (prix / produit) ;
- Evolution de l'organisation, évolution technologique ;
- Les besoins de flexibilité.

b-Besoin interne :

- Les mutations dans l'organisation du travail ;
- L'évolution du management ;
- Désir de travailler autrement ;
- Le besoin de reconnaissance ;
- L'augmentation du stress professionnel.

1-5- Ressource humaine de demain :⁵

Pour répondre aux défis de demain, les DRH doivent élargir leurs périmètres d'action et développer leurs talents dans le champ d'action suivant :

- Devenir champion de la RSE et développer leurs compétences pour implanter des programmes de responsabilités sociales, renouveler les pratiques RH pour développer les comportements sociaux, environnementaux et sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation.

- Devenir champion de bien-être au travail en acquérant des compétences dans le champ du bien-être, de la sécurité, de la santé et de la qualité de vie au travail, afin de proposer au salariés le bien être décent conforme à leurs attentes, offrir un « un mieux-être » au travail, assurer un équilibre de vie professionnelle satisfaisante et agir sur les déterminants du « mieux- vivre » au-delà des frontières de l'entreprise.

- Devenir champion de « l'externalisation responsable » par maîtrise de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. Le développement de l'externalisation est source de fragilité et de risque : le responsable RH doit intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les critères de choix des fournisseurs et prestations et réaliser des audits réguliers. Des compétences en audit social et de RSE sont nécessaires pour assurer la maîtrise RH de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats.

⁵ : Jacque Igalens, Alain Roger Op Cit p. 251

- Maitriser l'analyse de la fonction RH en utilisant les masses considérables des données disponibles afin d'améliorer son efficacité en s'appuyant sur le SIRH, la fonction RH disposera aussi d'outil d'analyse prédictive pour piloter et anticiper.
- Devenir « champion de changement » et réussir « la transformation numérique » en développant des compétences en matière de conduite du changement pour réussir l'entrée dans l'air du numérique, la dématérialisation et la digitalisation de la fonction RH au service de la circulation de l'information contribue à l'essor de l'entreprise par le biais l'adoption puis l'addiction aux nouveaux utiles.

Tous ces défis et enjeux que doit relever la fonction RH s'intègrent parfaitement à son statut dans l'entreprise et son identité que nous expliquerons dans le point suivant.

2)- Définition de la GRH :

La GRH se définit comme étant « un système qui planifie, coordonne, et contrôle un réseau indépendant de processus spécifique qui forme avec ses entrant et extrant un système ouvert grâce à un environnement dynamique »⁶

« La GRH est une discipline scientifique sociale consistant à créer et mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier, et tenter de résoudre les problèmes liés à la régularisation de travail dans les organisations »⁷

Selon *Sekiou* « la GRH consiste en des mesures politique, procédure et des activités (recrutement, formation...) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation, elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressources plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »⁸

Selon *Roussoul* « la GRH est un ensemble d'activité qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'ensemble d'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel, et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs »⁹

6 : Achouche Mohamed, Kabyle Kamel et Menadi Fatiha, « Conception et réalisation d'un SI pour le suivi de recrutement » mémoire de Master en science de gestion, université Bejaia, 2009/2010, P 5.

7 : Brabet Julienne « Repenser la GRH », édition Economica, Paris 1993, P 43.

8 : Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et autres, « la GRH », 1^{ière} éd, édition Debock université,2001, P 10.

9 : Cours ORX/IFSN maxine moreno sur proposition, Caroline Maniville maitre de conférences GRH, IAC,(SIT WEB) P 5.

La GRH peut être définie comme « un ensemble d'activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en qualité et en quantité »¹⁰

Une autre définition que nous mobilisons est celle de *Dolan* et *Al* (2002) car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. « La GRH est un ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission des visions stratégiques et des objectifs organisationnels »

Donc, d'après toutes ces définitions, nous pouvons dire que la GRH se définit de façon générale comme l'ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

3- les objectifs de la GRH :

Les objectifs de la GRH servent à plusieurs finalités à savoir :¹¹

a) - Attirer : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre, il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.

b) - Conserver : l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

c)- Développer : au niveau de la formation, les organisations consacrent une partie de leurs masses salariales au développement des travailleurs.

d) – Motiver et satisfaire : ces deux objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et de la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat social (climat de travail) les entreprises se basent sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.

La santé et la sécurité au travail : les entreprises cherchent à réduire les accidents de travail et par conséquent à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention.

¹⁰ : Sekiou, Blondin, Peretti et autres : Op.Cit, P 10

¹¹ : Idem, p 10.

e) - **Être efficace** : tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés.

L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la RH qualifié, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité, le contrôle du cout du travail, roulement DRH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne au salarié de la satisfaction, le respect de lois et des règlements qui rend l'emplois équitable et l'environnement de travail sécurisé etc....

Section 2 : Les pratiques de la GRH :

*Guerin et Wills*¹² président que l'expression de « pratique de gestion » sous-entendu « habituellement un ensemble de « manière de faire » spécifiques à une organisation qui les appliquent « l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaine, celles-ci ayant une influence sur l'efficacité (compétences et comportement) allant jusqu'à modifier la culture organisationnelle.

Les pratiques de la GRH correspondent aux activités principales de la GRH, à savoir : le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, la GPEC et la communication.

I - Le Recrutement :

1- Définition :

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité, entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Selon *Brabi* (1998) « Le recrutement est un ensemble de pratiques (ou une activité) assurée par l'organisation visant à identifier et à attirer les employés potentiels »

2- Les Objectifs du recrutement :

Les entreprises ont besoin de recruter pour plusieurs raisons, à savoir :

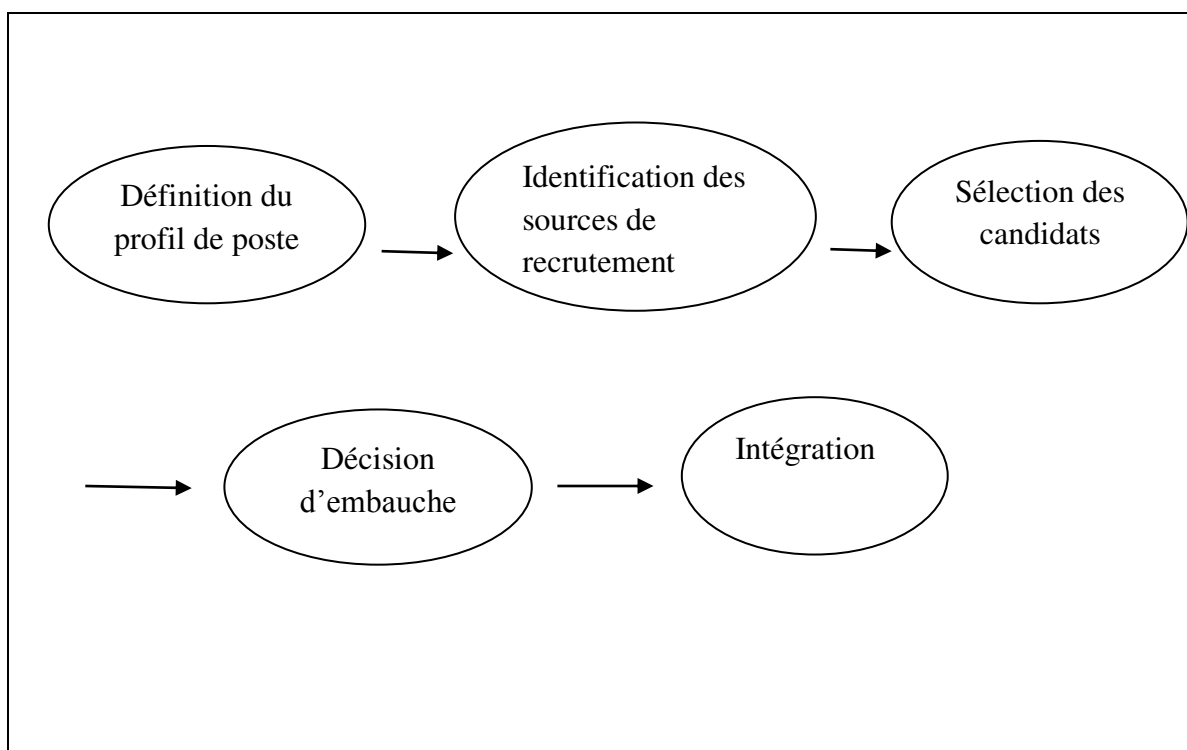
12 : Gerin, Get Wills T. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » dans 25 ans de pratiques en relation industrielle au Quebec, édition Yivan Blais, Cowans Ville, 1990, P667-715.

- Dans l'objectif d'élargir le nombre de personnes qui répondent aux offres d'emplois ;
- Pour accompagner le développement de leurs activités ;
- Pour remplacer un salarié lorsqu'il y a des départs, des congés, des mutations, et des licenciements ;
- Répondre aux créations des postes d'emploi en influant sur le profil des personnes qui candidatent aux emplois offerts ;
- Construire un plan de succession.

3- processus de recrutement :

Le recrutement implique le respect d'un processus en plusieurs étapes qui vont de la décision de recruter jusqu'à l'accueil du salarié. En effet, le recrutement est une opération délicate et coûteuse qui nécessite le respect de plusieurs phases.

Figure 01 : Processus de recrutement



Source : d'après Martory et Crozet, 1984, p37.

3-1- Le biais de recrutement :

La première action dans un processus de recrutement est la définition de poste et du profil, c'est une phase primordiale car elle conditionne l'ensemble du processus. Elle consiste à identifier le besoin de l'organisation pour cibler au mieux le profil recherché, elle permet de finir la liste des caractéristiques du candidat parfait.

Le besoin de recrutement est caractérisé par l'expression du profil de poste.

3-1-1- la fiche de poste :

C'est un outil de communication interne très indispensable dans le recrutement, c'est à partir de la fiche de poste qu'on rédige une offre de travail aussi bien en interne qu'en externe.

La fiche de poste doit être enrichie par des renseignements et des informations utiles sur le profil recherché comme les compétences attendues.

3-1-2- le profil de poste :

C'est un outil qui sert au recrutement, de vérifier l'adéquation entre les exigences de poste et le potentiel du candidat. Le profil de poste résume les informations principales de la fiche de poste, à savoir l'intitulé du poste, la situation de poste au sein de l'entreprise, la finalité de poste, les missions et les activités principales ainsi que les compétences requises.

3-2- Identification des sources de recrutement :

La deuxième étape du processus de recrutement consiste à bien identifier les sources de recrutement. Les outils de recherche et d'identification des futurs salariés que l'entreprise va recruter sont des éléments essentiels de la stratégie de recrutement, pour cela il y a différentes sources à partir desquelles le recrutement peut être effectué que nous résumons dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les sources de recrutement

Sources	Caractéristiques
1/ sources interne et externe	-Les sources internes découlent directement de la gestion prévisionnelle de la RH à l'image de transfert et les promotions, rappel d'anciens employés, l'affichage de poste, -Pour les sources externes, il s'agit de ramener de nouveau candidats et donc de nouvelles compétences à travers notamment les annonces dans les journaux, les revues, les médias,
2/ Internet (e- recrutement)	Un ensemble de méthode permettant d'attirer des candidats à un emploi par internet (site internet de l'entreprise).
3/ les agences d'emploi publiques ou privés	Les différentes agences qui nous permettent d'acquérir les candidats
4/ les foires des grandes écoles et des universités	La plupart des grandes écoles et des universités disposent d'un service relation entreprise ayant pour objectifs d'aider les diplômés à trouver des emplois en organisant des rencontres avec les entreprises.
5/ les annonces dans les presses et les périodiques	Les différentes annonces sur les journaux qui permet d'acquérir les candidats
6/candidatures spontanée	Déposer spontanément un CV à une entreprise.

Source : Tableau réalisé par nous mêmes.

3-3- La sélection des candidats :

C'est une étape qui correspond à la mise en place des moyens des moyens de recrutement et d'outils permettant de sélectionner le candidat.

Les principales méthodes de sélection sont :

3-3-1 L'entretien d'embauche :

Un dialogue imité par un ou plusieurs personnes afin de collecter des informations et d'évaluer les qualifications d'un candidat.

3-3-2 Le curriculum vitae (CV) :

Est généralement rare de recruter quelqu'un sans avoir d'informations sur son profil et son parcours, dans ce contexte les entreprises exigent d'accompagner son « CV » de lettre de recommandation. Cependant une remarque s'impose : certain CV est parfait truqués, c'est pour cela qu'ils sont confirmés avec des entretiens.

3-3-3 Les tests d'aptitude physique :

Ce type de tests sont utilisés pour connaître la capacité ou l'incapacité du candidat au travail.

3-3-4 Les tests d'intelligence :

Appelés aussi des tests d'aptitudes mentale, ils ont à trois niveaux, à savoir :

- **Test d'aptitude spécifique de type de compréhension verbale** : c'est la capacité du candidat à utiliser l'écrit et l'orale de la langue (capacité verbale)
- **Test d'aptitude de type capacité quantitative** : c'est mesurer l'aptitude numérique, spéciale, mécanique,
- **Test de connaissance** : c'est mesurer la capacité de raisonnement à l'image des tests d'anglais....

3-3-5 Les tests de personnalité :¹³

Ce sont des tests qui aident à classer les individus selon, leurs traits de caractères à l'exemple du Big Five à FFOR (Five, actor Model) ou en test cinq facteurs dans la personnalité d'un candidat.

- la stabilité émotionnelle ;
- l'extraversion ou la sociabilité ;
- l'agréabilité ou la qualité des relations ;
- l'ouverture d'esprit ;
- et enfin, la dimension conscience (la précision...)

Voir le tableau suivant :

¹³ : Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet « Comportements organisationnels », Pearson éducation, 12^{ème} édition, ESCP-EAP (Paris), 2007, P 114-118

Tableau 03 : les cinq dimensions principales de la personnalité

Sociabilité	Sociable, expressif
Capacité d'adaptation	Stable émotionnellement
Agréabilité	Courtois, tolérant, coopératif
Conscience morale	Organisé
Ouverture intellectuelle	Curieux, imaginatif, ouvert d'esprit

Source : Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet « Comportements organisationnels », Pearson Education, 12^{ème} édition, ESCP-EAP (Paris), 2007, P 117

3-3-6 La mise en situation professionnelle (assessment center) :

Ce test permet d'évaluer le comportement réel (le bilan comportemental) du candidat en situation de travail, dans le domaine du recrutement. La mise en situation professionnelle constitue la pierre angulaire des centres d'évaluation.

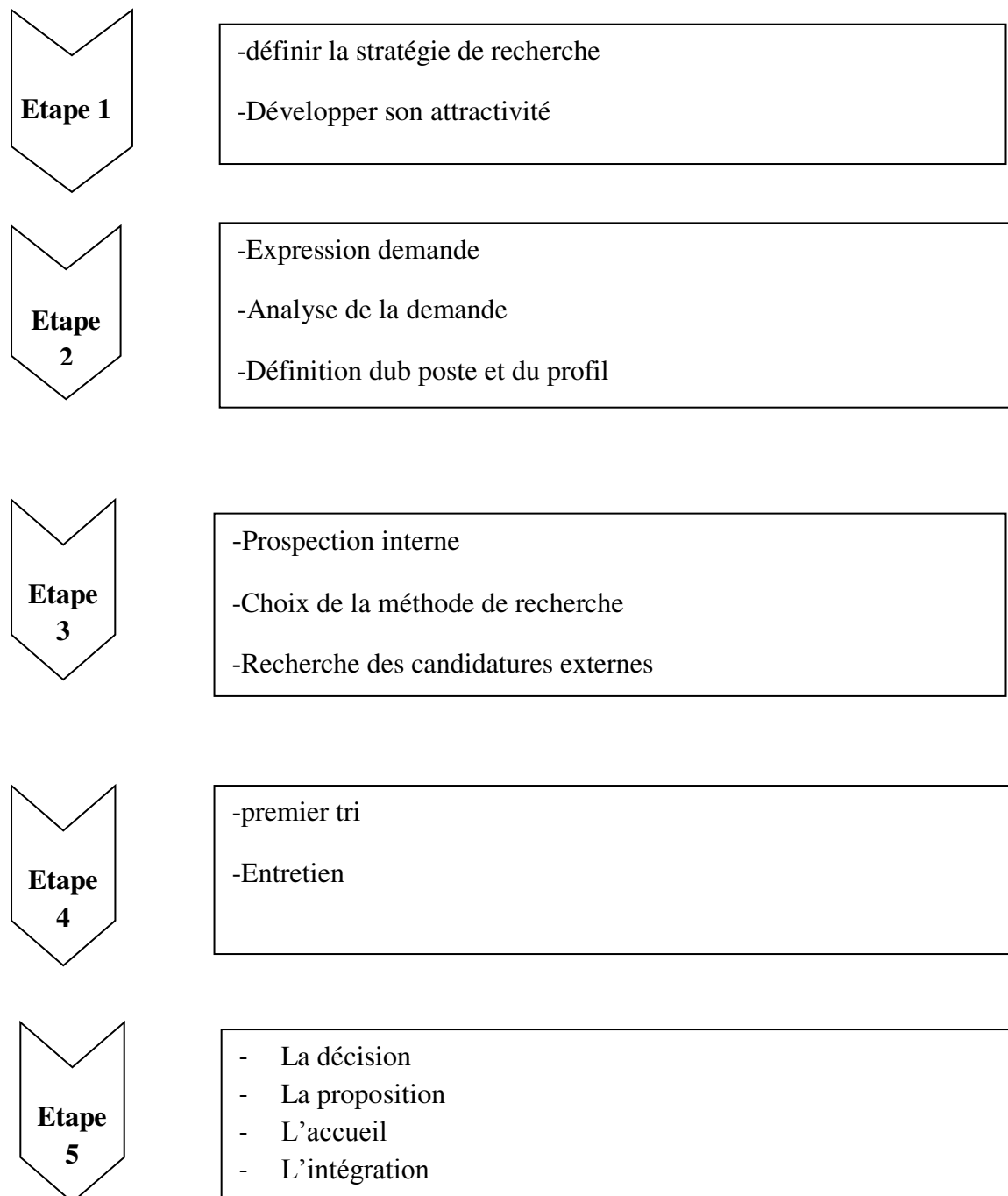
3-4 la décision d'embauche :

Cette étape consiste à faire le choix du candidat en tenant compte de ses atouts pour le poste.

3-5 - Recruter et intégrer les nouveaux embauchés :

La dernière étape, c'est l'accueil et l'intégration du candidat, une étape très importante, car une fois la sélection du candidat est faite, il est indispensable que le nouvel embauché soit efficacement accueilli au sein de l'entreprise pour lui permettre d'appréhender rapidement et concrètement son nouvel environnement de travail.

Figure 2 : Processus de recrutement



Source : J.M Peretti, « processus de recrutement », 2011, p 256

II- La formation :

En tant comme activité fondamentale de la GRH, la formation est un ensemble d'action menées par les responsables des entreprises dont la finalité est de transformer la qualification actuelle ou potentielle des employés c'est-à-dire : leur savoir-faire et leur capacité d'action intellectuelle.

1- Définition de la formation :

Il existe plusieurs définitions de la formation, celles que nous avons choisi sont les suivantes :

Sekiou et Blondin, définissent la formation comme «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques, et de supports planifiés, à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels et sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futurs »¹⁴

Selon *J. Soyer* « la formation est un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celle qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation »¹⁵

Nous retenons de notre côté que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de comportements qui encouragent les collaborateurs à améliorer leurs connaissances, attitudes, capacités mentales nécessaires pour la réalisation de leurs objectifs tout en gardant la performance adéquate des fonctions actuelles et futurs de leur organisation.

2- Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation les en classeras aux objectifs liés à l'individu et à l'organisation.

a) Les objectifs liés à l'organisation :¹⁶

- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou des savoirs faire des collaborateurs ;
- Développer les compétences ;
- Adopter les qualifications aux besoins de l'organisation ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation ;

¹⁴ : Lakhdar Sekiou et L. Blondin, « Gestion du personnel », édition l'organisation (collection gestion), Paris 1986, Chapitre 11 (la formation), P289-321.

¹⁵ : Jacque Soyer, « Fonction formation », 2^{ième} éd, édition l'organisation, Paris, 1999, P 68.

¹⁶ : Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et autres : Op. Cit, P 33.

- Maitriser les outils d'analyse pour favoriser l'action collective ;
- Pour un meilleur encadrement ;
- Préparer le travail à long terme.

b) Les objectifs liés à l'individu :

- Acquérir les connaissances/ pratiques dans un domaine technique donnée ;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer pour des changements professionnels et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation de travail ;
- Développer le savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion, et de management.
- Trouver un fonctionnement convivial ;
- Créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs et envers l'organisation et favoriser une meilleure perception de leurs liens de travail.

3)-le plan de formation : ¹⁷

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

3-1- l'analyse des besoins :

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur l'étude de poste de travail, l'enquête auprès du personnel permet d'appréhender des besoins qui relèvent pour exclusivement du bon exercice de formation. L'enquête auprès du personnel allie les entretiens (individuels et de groupe) et les questionnaires.

L'analyse des besoins exprimés est importante, car il engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, recensement des besoins d'analyse de ses besoins menés de pair.

L'analyse des besoins repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres, elle implique également un recensement des contraintes.

3-2- le choix de la politique de formation :

La politique de la formation est un des volets de gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de réponse aux attentes des salariés et donc de favoriser leurs satisfactions par une meilleurs adaptation de la politique sociale.

Cette double finalité répond aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation, et fréquemment évoqués par les entreprises, il faut d'ailleurs noter que la demande exprimée par les salariés rejoint largement les choix de l'entreprise.

¹⁷ : Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et autres : Op. Cit, P 335.

Le droit de la formation professionnelle à souvent comme conséquences de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrières qu'elle lui ouvre.

Les principaux choix portants sur les objectifs de la formation, le budget, les contenus, les modalités...etc.

4)- les méthodes d'évaluation de la qualité de formation :

Les méthodes d'évaluation permettant l'expression des attentes individuelles, elles sont représentées ci-dessous en nombre de trois :

4-1- le questionnaire : La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretien avec un échantillon du personnel, il est généralement utilisé en fin de formation

4-2- l'interview du groupe : Il suit directement l'application du questionnaire, elle a pour but de partager aux formés entre eux leurs avis en ce qui concerne l'efficacité de la formation et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires.

4-3- l'observation directe : elle se déroule au milieu du travail ou le formateur est invité à venir observer les formés dans l'exercice de leurs formations.

5)- les niveaux d'évaluation de la formation :

a) – Evaluation à chaud :

Elle de fait à la fin de la formation, elle est sous forme de question qui porte en général sur : l'animation, la documentation remise, l'organisation, les conditions matérielles, l'interaction dans le groupe, la réponse aux attentes, la satisfaction globale, et les thèmes sur lesquels la stratégie envisage des prolongements.

c) – Evaluation a froid :

Elle concerne les deux parties, le supérieur hiérarchique (le responsable et son collaborateur (celui qui a eu accès à la formation)), ils vont discuter la mise en place d'un plan d'action dans lequel ils vont exploités les acquis de la formation. Ici il faut souligner que si on n'exploite pas rapidement ces acquis, il y a de fortes chances pour qu'ils soient perdus. Quelques mois plus tard, ces derniers vont essayer d'évaluer si les acquis de la formation ont bien pu être mis en œuvre et c'est à ce moment-là, qu'on peut enfin discuter des effets de la formation et d'identifier les changements qu'elle a engendré.

Cela présuppose bien sûr d'avoir défini et évalué avant la formation les indicateurs que l'on souhaite comparer après la formation.

III- La rémunération :

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés, elle constitue une partie explicite du contrat de travail.

1) – Définition :

Selon *Marbach Valérie* ¹⁸, « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service obtenu ».

Selon *Thévenet* ¹⁹, « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature de ce dernier ».

Selon *Dimitri Weiss* « la rémunération ne constitue que l'une des modalités de la relation rétribution liant le salarié à l'entreprise, cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre d'une part à ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'une part à ce qu'en tire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

- **En matière de contribution** : c'est ce qui relève de la simple force et habilité physique, du temps de présence, du talent et du savoir-faire, des résultats ou performances réalisées.
- **En matière rétribution** : ce qui relevé du salaire des divers primes, avantages monétaires directs ou indirect.

2)- l'importance de la rémunération :

Les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont :

- **Acquérir et attirer des RH compétentes** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'entreprise ;
- **Prévenir la discrimination** : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail ;

¹⁸- Marbache Valerie, « Evaluer et rémunérer les compétences », éd. D'organisation, Paris,1999, P 99.

¹⁹ : Mauric Thévenet et autres, « Fonction RH : politiques, métiers et des outils des RH », édition la source, 2007, P 258.

- **Conserver les RH performantes** : par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économiques et technologiques ;
- **Motiver les ressources humaines** : par une structure visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de prime d'incitation et/ ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi ;
- **Respecter la législation et la rationalisation** : toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autre..... (le respect de salaire minimum), elle doit être aussi visée à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs qu'elle se donne en la matière.

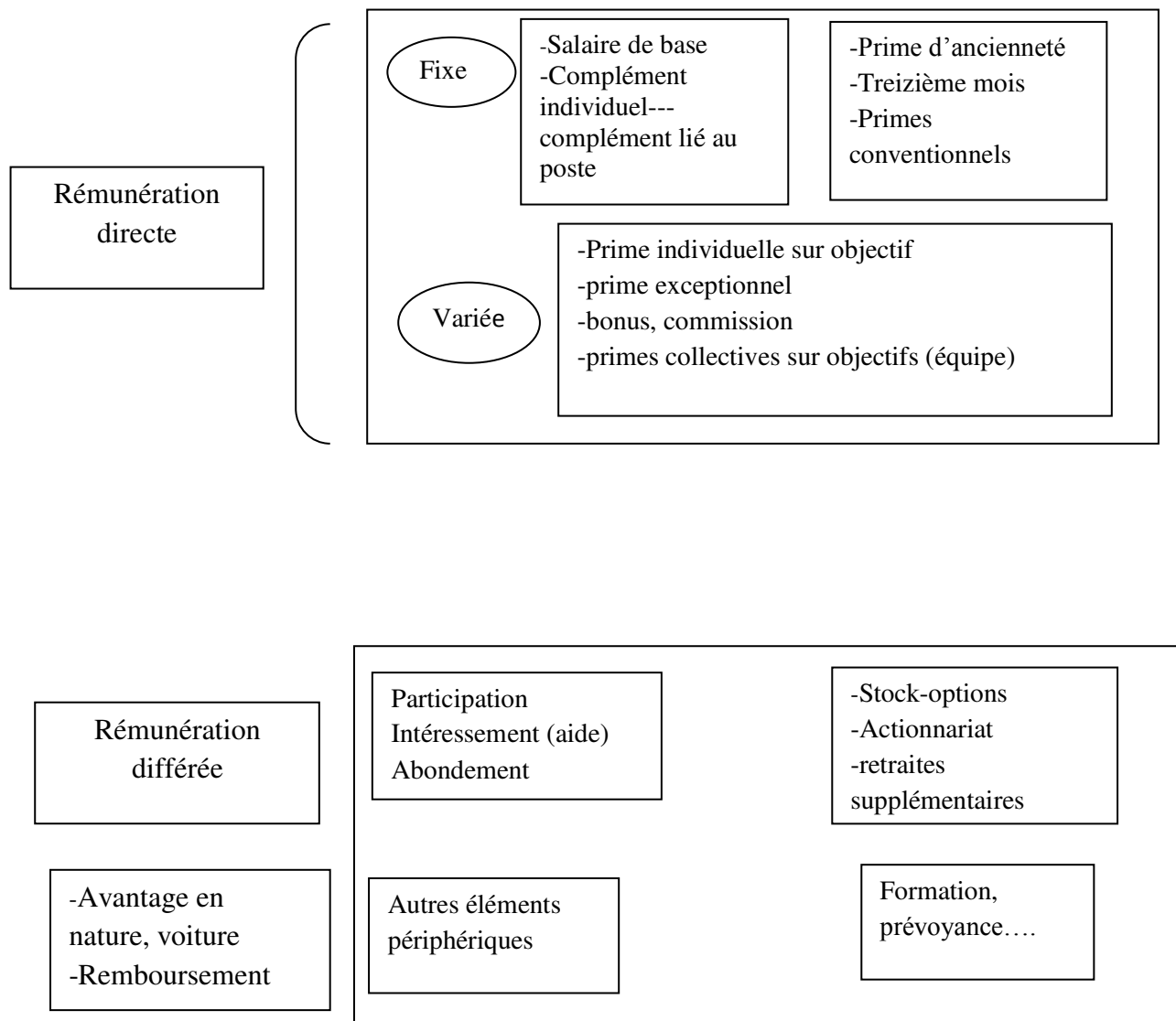
Le système de rémunération de rémunération est composé de plusieurs élément à savoir :

- Le système direct fixe,
- Le salaire indirect fixe,
- Le salaire différé et autres périphériques ou avantages.

Ces différents éléments constituent la rémunération globale.

-Le schéma ci-après identifie usuellement les différents éléments :

Schéma 1 : Grille des éléments de rémunération



Source : la rémunération du personnel, Cours Master II, GRH, UMMTO, 2020/2021

3)- Les composants de la rémunération :

Le salaire de base n'est qu'une composante la rémunération globale que perçoivent le salarié, la rémunération globale regroupe plusieurs composants, à savoir : Des composants fixes et des composants variables ;

3-1- Les composants variables : sont liés à la durée du travail (heures supplémentaires) aux résultat individuels (prime individuelle) ou collectifs (intéressement).

3-2- Des composants collectifs et individuels : Les composants individualisés peuvent être liés à la situation familiale (complément familial) ou personnelle aux performances ou compléments individuels ou résultats.

3-3- Des composants immédiats ou différés : lorsqu'elles sont différées, elles peuvent l'être à court terme (prime à périodicité, moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou à long terme (fonds de pension, retraite complémentaire).

3-4- Le salaire de base : C'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixe d'avance au moins dans sa nature et dans solde de calcul

3-5- Les compétement ou les accessoires du salaire : Les formes sont multiples ; avantages en nature, pourboire, grafication, prime de transport....

IV- La Gestion des carrières :

La GRH a pour rôle aussi de développer et mobiliser les salariés, elle s'appuie sur la gestion des carrières qui permet de gérer l'évolution des salariés dans l'entreprise, cette évolution est réalisée par l'évaluation des salariés.

1)- Définition :

*J.M.Peretti*²⁰ définit la gestion des carrière comme « un ensemble d'action conduites pour une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières ».

²⁰ : Jean Mary Peretti, « gestion des ressources humaines », 15 ieme édition, edition Vuibert, 2008, p20

Selon *Peretti*²¹ toujours « la Gestion des carrières est considérée comme un ensemble de règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise »

Selon *Ambert (1999)* « la carrière est un ensemble de cheminement professionnel de l'individu durant la totalité de sa vie active ».

2)- L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières permet de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnel aux niveaux des effectifs :

- Recherche des compétences attendues ;
- Viser à atteindre un équilibre entre les besoins en Homme de, les attentes à l'égard du travail et le potentiel et les aspirations du personnel ;
- Fidéliser une partie des salariés (promotion) ;
- Assurer la pérennité de l'entreprise en compensant les départs inévitables et en s'adaptant à l'évolution des âges de son personnel ;
- Assurer la rentabilité en développant la motivation des salariés.

3)- Les outils d'appui à la GC :

On distingue deux typologies d'outils de la gestion de carrières, à savoir les outils individuels et les outils organisationnels.

3-1- Les outils individuels :

Il est important que chaque salarié ait une prise de conscience de la nécessité d'assurer lui-même sa carrière et cela dans la perspective de se préparer à n'importe quelle situation dans la profession, se préparer à l'échec comme succés à titre d'emploi.

Le tableau ci-après récence une liste non exhaustive d'outils individuels favorables à la progression de la carrière.

21: Jean Mary Peretti : « gestion des ressources humaines », Op-Cit ,P 21

Tableau 04 : les outils individuels de la GC

Outils	Action à entreprendre
La formation	-Suivre des formations dans les domaines ayant une relation avec la carrière professionnelle de l'individu. -Acquérir de nouvelles compétences en utilisant les différents outils de la formation (à distance, en interne...)
La créativité	S'impliquer dans les nouveaux projets : -Prendre des risques. -Chercher à se différencier des êtres et à être reconnu.
L'autonomie	-Chercher à occuper des emplois à contraintes organisationnelles moindres. -Chercher des rythmes de travail, une liberté des horaires qui répondent au besoin d'indépendance recherchés.
La gestion du temps	-Apprendre à gérer le temps et se fixer des priorités ; -S'imposer une rigueur et une organisation dans sa vie professionnelles.

Source : site web

En parallèle, certains outils sont mis à la disposition des salariés leur offrant la possibilité de saisir les opportunités de progresser dans leur carrière, nous citons :

La bourse d'emploi : C'est un outil qui médiatise l'ensemble des postes à pouvoir dans l'entreprise. Elle contient le détail de ce qu'il faut pour soumettre sa candidature disponible par affichage papier ou numérique, et connaître les postes disponibles de manière transparente et équitables pour permettre à chacun d'accéder aux opportunités qui se présentent. ²²

- **Le mentorat (ou mentoring)** ²³ : c'est une relation de développement dans laquelle un salarié moins expérimenté est conseillé par un autre salarié plus expérimenté, reconnu pour ses compétences spécifiques. Cette relation a pour objectif de faciliter la progression de carrière du salarié moins expérimenté en lui permettant d'accéder à des tâches favorisant sa progression.

3-2- Les outils organisationnels :

A- La mobilité :²⁴

La gestion de la carrière repose essentiellement sur l'exercice des différentes formes de mobilité, développement professionnel, de carrière, ainsi la mobilité peut être désiré par le travailleur ou subie, il s'agit pour nous de la mobilité interne à l'organisation et non de la mobilité d'une entreprise à une autre.

Nous distinguons alors trois types de mobilités.

A-1- La mobilité verticale (ou promotionnelle) : l'individu est amené à progresser (mobilité ascendante) ou à l'inverse, l'individu est amené à régresser, (mobilité descendante) au niveau de la hiérarchie au sein d'une même fonction ou d'un métier.

A-2- La mobilité horizontale (fonctionnelle) : cette mobilité amène le salarié à évaluer vers une autre fonction, un autre emploi ou métier, changer de niveau hiérarchique.

A-3- La mobilité géographique : désigne un changement d'environnement pour les travailleurs tout en continuant à exercer la même fonction.

A-4- L'expatriation : est une forme de mobilité intra-organisationnelle et international dans la durée qui se fait de 03 ans comme durée moyenne, cette forme mobilité se fait pour les postes a haut responsabilité. L'expatriation se fait pour les raisons suivantes :

-Manque des compétences à l'échelle nationale pour des postes vacants ;

-Besoin spécifique du personnel talentueux ;

²³ : Jean-Luc Cerdin, « la cogestion des carrières », édition EMS management & société,2015, p 64

²⁴ : Jean-Luc Cerdin, Idem, p 25-29.

-Tenir plus de contrôle ;

-Le développement organisationnel des compétences pour l'expatriation (cadres).

B- Le plan de remplacement (plan de succession) :

Il a pour objectif de prévoir le remplacement des personnes occupants des postes stratégiques, il permet ainsi d'identifier les candidats potentiels à cette succession.

Tout en évitant à court terme les conséquences néfastes liées aux démissions, aux accidents et de préparer l'avenir de l'entreprise.

C- La comite de carrière :

Elle réunit les membres de la direction générale ainsi que ceux de la DRH pour les postes clés dans le but de prendre les décisions concernant la carrière des salariés.

Ce comité permet de confronter les informations globales sur les besoins de l'entreprise et les informations sur le potentiel des salariés.

D- L'entretien d'évaluation :

Un entretien qui permet au supérieur hiérarchique et au salarié lui-même d'évaluer le travail de l'année écoulée et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année suivante.

E- L'entretien de carrière :

C'est un entretien qui permet d'approfondir la trajectoire professionnelle évoquée durant l'entretien d'évaluation.

G- Le centre d'évaluation :

C'est une méthode utilisée dans le recrutement, mais utilisée également dans la GC afin de vérifier si le salarié dispose bien de compétence nécessaire pour occuper un poste supérieur.

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

1)- Définition :

« La GEPC est une démarche RH 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 termes d'effectif) que qualitatif (en termes de compétence). »²⁵

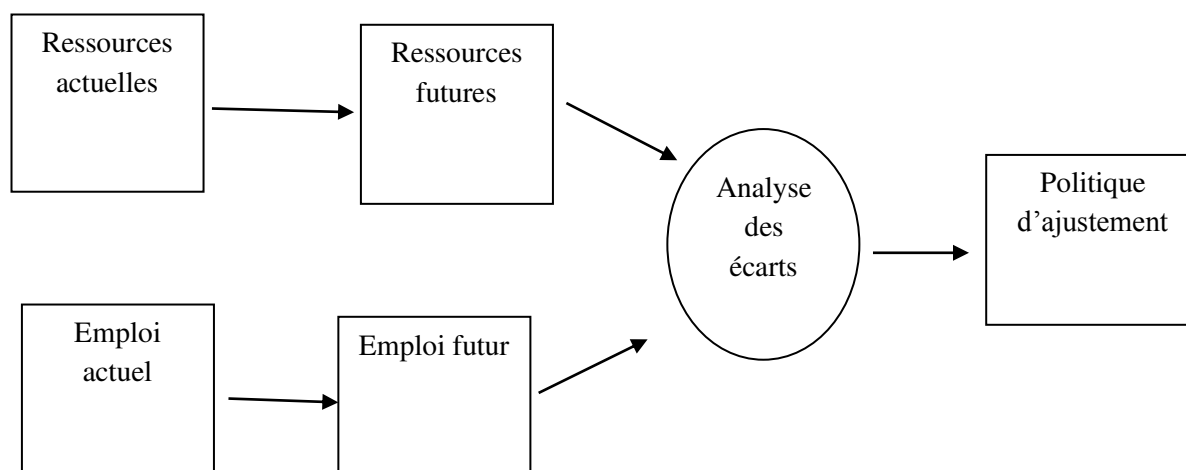
Selon *Anne Diétriche et Frédérick Pigeyre* ²⁶ « la GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adopter les emplois et les Hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence international exacerbée ».

D'après ces définitions, nous pouvons dire que la GPEC permet à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences : qualifications, connaissances, expériences et aptitudes, ainsi que de pouvoir assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires à tout moment à l'évolution de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la GRH (gestion prévisionnelle des RH)

- la gestion prévisionnelle de l'emploi (sur le plan quantitatif) ;
- la gestion prévisionnelle de compétences (sur le plan qualitatif).

Schéma 2 : Schéma de base de la GPEC



Source : Mallet L. « la GPERH », éd : liaison, paris1991, p147

²⁵ : Dimitri Wess, « la fonction RH », éd. L'organisation, Paris, 1999, P 338.

²⁶ : Dietriche Anne, Frederique Pigeyre, « la gestion RH », éd. La découverte, 2005, P 61.

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des RH dont dispose l'entreprise que de ses besoins en emploi.

Il autorise une utilisation stratégique des données par le directeur RH, ce qui lui permet de discuter purement économique et financiers et sociales en comité de l'entreprise.

Il favorise des dosages entre ajustement interne et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble.

Permet aussi, une méthode intéressante de prévision de conséquences de départs à la retraite.

2)- Démarche de la GPEC :

La mise en œuvre d'une démarche GPEC se traduit par six étapes :²⁷

2-1- Identifier les emplois et les compétences actuels : Cette première étape consiste à identifier les compétences présentes dans l'entreprise et faire une analyse de l'existant en termes de politiques déjà mises en place.

2-2- Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels dans un horizon déterminé : Cette projection permet s'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences.

2-3- Anticiper les besoins futurs en termes d'emploi et des compétences : La GPEC permet d'adapter les RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise tant au niveau quantitatif que qualitatif.

2-4-Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs : Il s'agit dans cette 4^{-ème} étape de mesurer les écarts entre ce dont l'entreprise dispose en matière d'effectifs et de compétences en situation actuelle et celle souhaitée.

2-5-Décliner la GPEC en politique d'ajustement de la GRH (mobilité, formation...) : Des mesures correctives devront être prises pour permettre un ajustement des écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, en fonction des objectifs, identifiés aux départs, différents plans d'action sont proposés tels que le recrutement, la mobilité, la formation....

27 : Mallet .L. « la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », éd : liaison, paris1991, p147

2-6-Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH dans un horizon déterminé : Pour une démarche continue de la GPEC, il est nécessaire de mesurer les résultats pour pérenniser d'une manière interactive et continue.

3)- Les outils de la GPEC :

Il y a plusieurs outils de la GPEC, nous allons nous limiter à deux ;

3-1- Le référentiel de compétence :

C'est l'outil privilège de la GPEC, il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences des différentes politiques de recrutement, de formation....., son élaboration requiert du temps, de la mobilisation, l'implication de nombreux acteurs (tels que les managers, les salariés, les consultants, ...) c'est un outil qui se construit le plus souvent à partir de l'analyse des tâches exercées par les salariés, en identifiant les normes et les compétences requises par un emploi ou un métier.

L'élaboration d'un référentiel de compétences se fait selon ces étapes :

- Recenser les principaux métiers ;
- Identifier les compétences liées aux métiers ;
- Classifier et hiérarchiser les compétences liées pour chaque métier ;
- Mettre sous forme graphique le travail, sous forme tableau ;
- Soumettre le référentiel des compétences à validation ;

Dans le référentiel des compétences, ces derniers sont regroupés et classés par catégories :

- Le savoir être** : correspond aux attitudes et comportement favorables pour exercer efficacement un emploi.
- Le savoir** : correspond aux connaissances théoriques nécessaires pour exercer un emploi.
- Le savoir-faire** : correspond à l'expérience et à la pratique professionnelle.

Le référentiel des compétences vise donc à décrire ces compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) nécessaires à l'exécution d'un métier.

3-2- Le référentiel des métiers :

C'est un outil offrant une nomenclature des emplois, qui se présente sous la forme d'une liste ordonnée d'emploi type, plus au moins détaillées selon l'activité et les préoccupations de l'entreprise. Il est utilisé pour gérer les mobilités professionnelles, les reconversions lorsque des emplois sont menacés ou des redéploiements d'effectifs et d'activités.²⁸

4)- Les objectifs de la GPEC :

- La GPEC est la gestion anticipative et préventive des RH dans l'entreprise ;
- Une stratégie qui permet d'élaborer des plans d'actions destinés à réduire de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins de l'entreprise en termes d'emploi et les ressources en termes de compétences disponibles ;
- La permission d'une meilleure gestion en développement des compétences en repérant les savoirs, les savoir-faire, les savoir être, de chacun des salariés (mobilité intellectuelle) ;
- L'acquisition d'un avantage compétitif pour faire face à la concurrence, il s'agit de gérer les compétences comme source de création de valeur et non autant que simple ressource.

VI- la communication :**1)- définition de la communication :²⁹**

La communication est la transmission de message, les émotions, d'éclanche les attitudes et influence d'une conduite. Elle est l'art de transmettre l'information, les idées et les attitudes d'une personne à l'autre.

La communication décrit physiquement les mécanismes d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés sources, canal, destination. Elle met l'accent sur le processus d'influence qui provoque une modification du dernier maillon de la chaîne : le récepteur.

La communication est donc d'un ensemble d'annonces, de signes que l'entreprise dispose auprès ses différentes cibles.

²⁸ : Déjeux.C , « management pour les compétences le cas Man Power »2005,p122.

²⁹ : Thierry LIBERT, « la communication d'entreprise », 2^{ème} éditions, 2005, p07.

2)-Typologie de la communication :

La communication d'entreprise dont le principal rôle est la promotion de l'image ainsi que les produits de l'entreprise englobent deux démentions majeures. L'une ne va pas sans l'autre. Le premier est la communication externe, elle sert à mieux insérer l'entreprise dans son environnement externe à savoir la société ; l'autre est la communication interne qui sert plutôt à rendre meilleurs le climat interne à l'entreprise en améliorant les relations entre ses différents membres.

Tableau 5 : typologies de la communication.

La communication des organisations	
Communication interne	Communication externe
<p>Définition : action de communication à l'intérieur de l'organisation.</p> <p>Publics visés : membres de l'entreprise, associés...</p> <p>Outils : papier, tableau d'affichage, internet...</p> <p>Objectifs : mobiliser les membres de l'organisation, les informer, développer leur sentiment d'appartenance.</p>	<p>Définition : action de communication de l'organisation vers ses partenaires extérieurs.</p> <p>Publics visés : client, fournisseurs, banques...</p> <p>Outils : papier, télévision, internet, radio, presse...</p> <p>Objectifs : communiquer avec ses partenaires à l'extérieur, et conquérir et fidéliser de nouveaux clients.</p>

Source : www.maxicours.com

3)- le processus de la communication : ³⁰

Pour mettre en commun ou transmettre des informations, il convient de répondre aux points suivants : Qui sont les émetteurs ? Qui sont les récepteurs ? Que cherche-t-on atteindre ? Y a-t-il coïncidence entre le récepteur et la cible effectivement touchée ? Quel est le contenu du message que l'émetteur veut transmettre ? Par quels moyens ? Pour quel aboutissement ? Et comment peut-on mesurer les écarts entre l'objectif et le résultat ?

30 : Robert Reix, B Fallery, M Kalika, F. Rowe « Système d'information et management des organisations », 7^{ème} édition, éd Vuibert, 2000, p 4

3-1 Un émetteur ou source (Qui ?) :

Il s'agit d'une personne ou entreprise mais ça peut être aussi toute autre forme d'organisation telle que les associations ou l'état à l'origine du message.

L'émetteur est celui qui exprime le message, celui qui possède l'information ou celui qui est en mesure de transmettre, celui qui doit parler, il a donc une personnalité. L'important dans cette procédure de communication est que la source soit identifiée par le récepteur.

3- 2 Un codage :

Le codage est la transcription d'information sous forme de signes déchiffrables par le récepteur.

3-3 Un message (dit Quoi ?) :

L'émetteur doit classifier les objectifs de sa communication construire le contenu du message pour que la communication soit exacte, attirante et suffisante.

3-4 Un canal de transmission (Comment ?) :

L'émetteur doit choisir et utiliser les moyens et supports de communication adaptés en fonction de la situation, des caractéristiques du public et e sa propre personnalité, être conscient des avantages et des limites des moyens utilisés.

3-5 Un décodage :

C'est le récepteur qui va décoder le message de l'entreprise, en fonction de ses aptitudes à lire, écouter et comprendre. C'est un cours de cette phrase véritablement essentielle que l'on voit s'il y a adéquation entre le message que 'entreprise a souhaité faire passer et la façon dont le récepteur l'a interprété.

3-6 Un récepteur (à Qui ?) :

Le récepteur est celui auquel l'émetteur destine le message qu'il a conçu et réalisé. L'émetteur doit définir les caractéristiques de son récepteur ; tenter d'identifier les éléments qui pourraient constituer de les réduire ; chercher à connaître les besoins et les intérêts de son récepteur ; et savoir écouter.

3-7 Un but (Pourquoi ?) :

L'émetteur doit préparer et rédiger les buts poursuivis ; les présentés clairement et de manière explicite ; indiquer éventuellement la démarche retenue pour les atteindre ; préconiser les moyens, les outils à utiliser ; indiquer les critères de mesure et d'évaluation.

3-8 Un Impact :

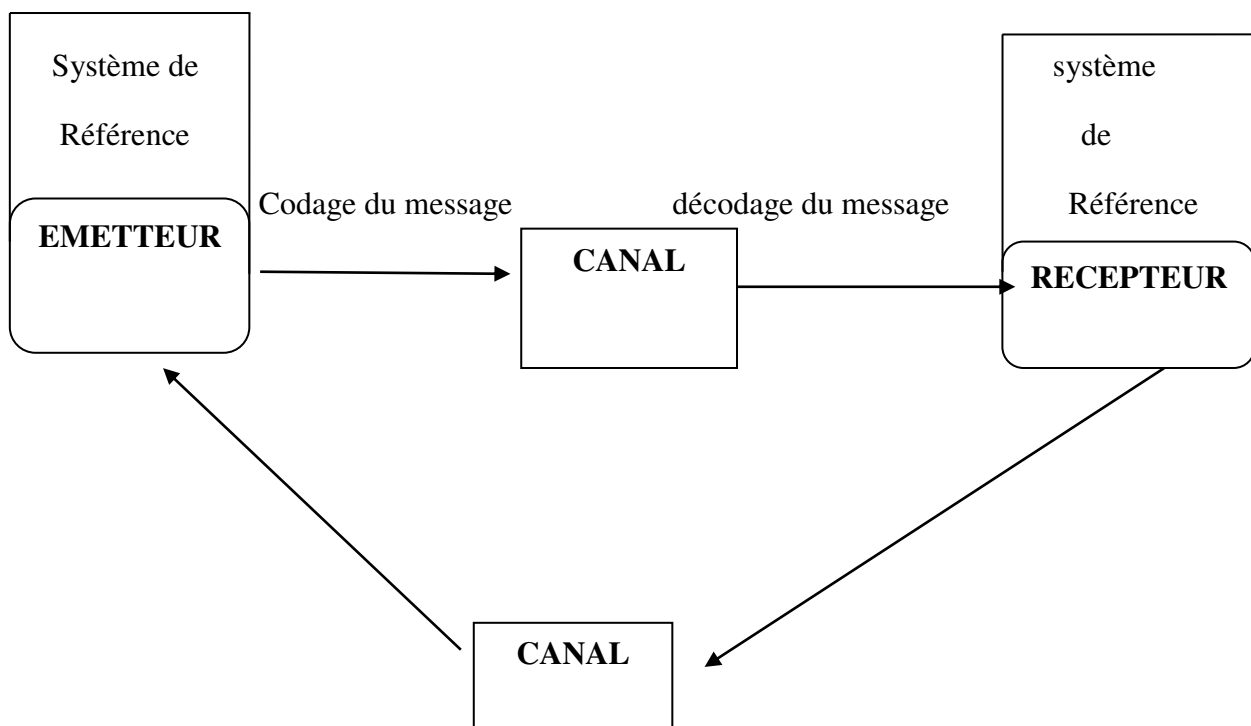
L'émetteur doit chercher à connaître si son message est compris, renforcer et réguler sa communication jusqu'à obtenir le résultat recherché, recueillir les commentaires émis afin d'en tenir compte dans sa communication suivante.

3-9 Un Feed-back (Rétroaction) :

La rétroaction est la réaction notamment engendrée par le récepteur par la diffusion d'un message. Si un tel phénomène ne se produit pas, c'est que la communication a échoué. Ce feed-back accroît la certitude de la transmission et de la compréhension du message, augmente la confiance de l'émetteur et du récepteur, améliore plus l'expérience de l'émetteur que celle du récepteur.

L'absence du feed-back entraîne la résistance du récepteur envers l'émetteur, provoque la mise en question critique du message

Schéma 3 : Schéma et vocabulaire d'une situation de communication



Source : Reix. Robert, Fallery, M Kalika, F Rowe « Système d'information et management des organisations », 7^{ème} édition, éd Vuibert, 2000, p 129

4)- Définition de la communication interne :³¹

Parmi les nombreuses définitions de la communication interne, celles qui suivent sont les plus simples et clarifiées.

Selon REIX (Robert) « La communication interne peut être définie comme l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Elle remplit de multiples fonctions : exposer des résultats, transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation... »

Selon L. SEKIOU « La communication interne consiste en échange d'information et des signes à caractères général entre les membres d'une même organisation »

« La communication interne d'une entreprise et son management doivent être impliqués, ce qui implique des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail »²

Elle peut être définie comme un ensemble des principes d'action, de démarches et de pratiques suivant à :

- L'appropriation des finalités de l'entreprise pour chaque salarié.
- Développer la cohérence interne
- Mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

5)- L'objectifs de la communication interne :

L'objectif global de la communication interne est de gérer la demande et l'offre de l'information dans toute l'organisation. En effet, la demande de l'information évolue dans le temps en fonction des événements ; variable selon le contexte et le lieu, différents selon les personnes ciblées. Pour répondre à cette demande, l'offre doit être régulière et adaptée en évitant les coupures et les silences, ses messages doivent être reçus et compris en étant sous la bonne forme et le bon aspects.

³¹ : mémoire en ligne, commerce et marketing, « la communication d'entreprise », par DURAND Anrhony, DARTIGUS Stéphane et ROCHE Gaétan, université de Perpignan Via Dominitia Institut Jaques Maillot -licence 2005.

DALMEID.N et LIBARET. T ont cité les principaux objectifs de la communication interne.

5-1 Accompagner le projet d'entreprise :

Le projet d'une entreprise « est la synthèse formalisée de ses objectifs économiques, sociaux, culturel : en document, ils ont réuni des informations qui auparavant existant de façon séparée (plan, bilan social). L'intérêt d'une démarche projet est de donner à chaque direction, département ou individu, un territoire précis d'intervention et de construire un degré suffisant de cohésion globale »

La communication interne accompagne le projet de l'entreprise, dont elle présente les objectifs qui découlent les objectifs réels et qui sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.

5-2- Accompagner le management :

L'enchaînement de la communication et du management de l'entreprise est le résultat des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail. Parmi les objectifs de la fonction d'écoute et de dialogue, les modes de management actuels reposent sur la participation à travers le développement des relations, de dialogue et d'écoute.

6-Les formes de la communication interne :

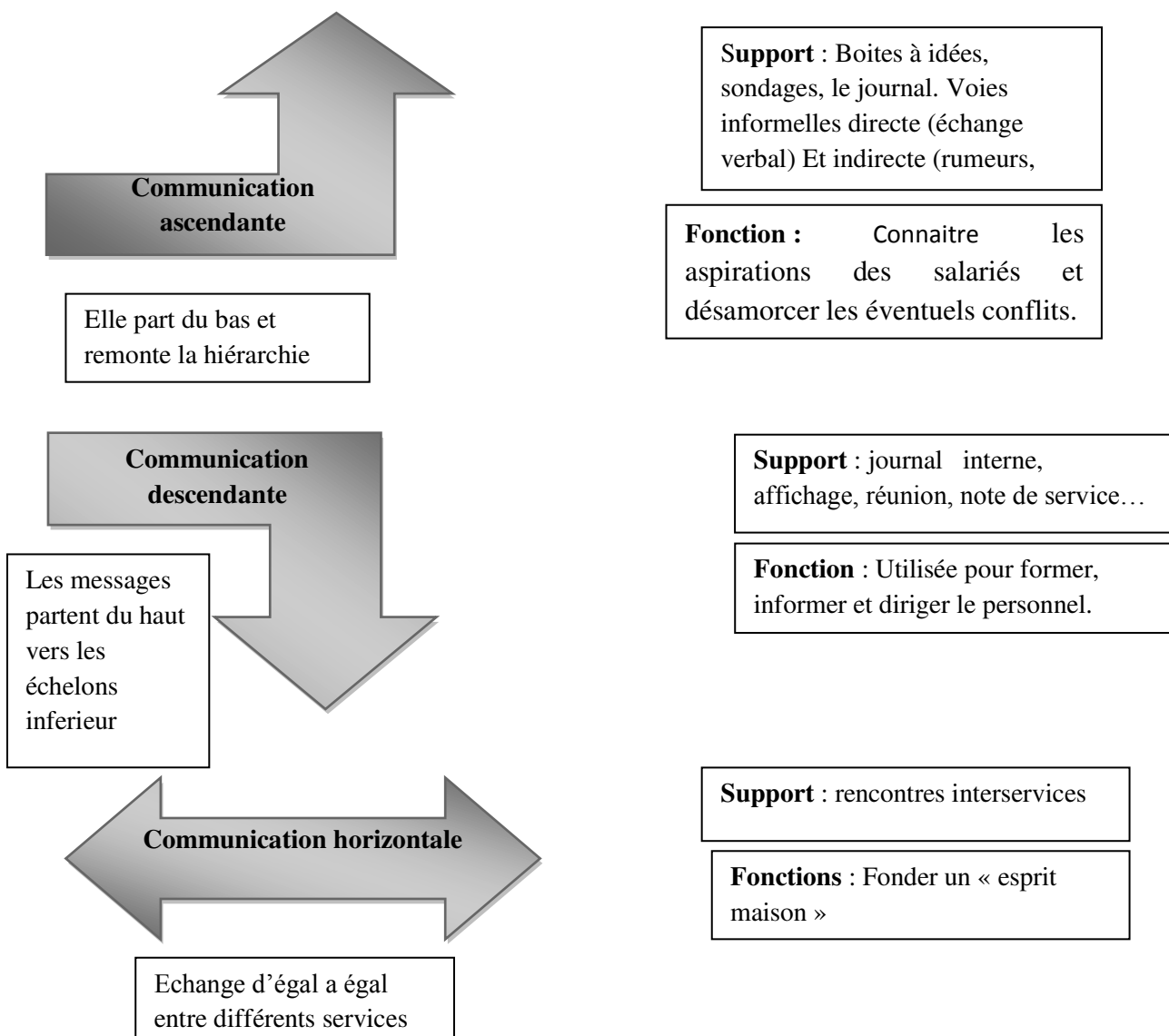
On distingue trois formes de la communication interne :

6-1- La communication descendante : Aussi appelé communication « hiérarchique », il s'agit d'une communication du haut vers le bas. Elle suit la hiérarchie, elle est utilisée dans le but d'informer, diffuser et expliquer. Les moyens utilisés sont le journal interne, note de service et l'affichage.

6-2 -La communication ascendante : Aussi appeler la communication « salarial », à l'inverse de la communication descendante, elle part du bas vers le haut comme c'est notamment le cas pour les syndicats. Son but est d'analyser les défauts en manière de communication dans l'entreprise. Les moyens utilisés sont les réunions, les sondages, les enquêtes et les boîte à idées

6-3 -La communication latérale : Aussi appeler « horizontal », est la communication en individu de même niveaux hiérarchique ou même service, elle permet de développer l'initiative et la prise des décisions

Figure 3 : les chemins de la communication Interne



Source : www.maxicours.com

7-Les outils de la communication interne :

Les outils constituent la devance principal de la communication interne face a un dysfonctionnement constaté, la tentation est grande de vouloir y remédier par la création d'un outil de communication supposé représenter la solution idoine et définitive du problème. La mise en œuvre d'outils s'insérer dans une politique d'entreprise, celle-ci aura à choisir entre outils écrits et outils oraux.

7-1 Les moyens oraux :

L'échange oral est le moyen le plus naturel et plus immédiat dans les relations humaines qui permet d'instaurer le rendement irremplaçable.

La communication orale peut se faire de manière informelle (échange d'information dans les couloirs de l'entreprise), mais aussi de manière structurée (réunion d'information, de concentration, de travail.).

7-2 Les moyens écrits :

L'écrit est le premier vecteur de la communication interne. Bien utilisé, il permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'information, transmission d'instruction, publication de résultats...)

7-3 Les moyens audiovisuels :

Les moyens de communication informatiques et audiovisuels ont pris une place importante dans les entreprises. Longtemps perçus comme des gadgets, ils ont su monter leur intérêt et prouver leur efficacité.

Conclusion section :

Les pratiques de GRH constituent aujourd'hui l'un des leviers stratégiques important dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et améliorer la performance de leur entreprise.

Elles sont des processus administratifs qui peuvent, comme les autres, être analysés, jugés plus ou moins efficaces et améliorés, et la qualité mesurée de leur déroulement est une des manières de rendre compte de la performance de ces fonctions.

Donc en peut dire que la GRH constitue un facteur important pour développer durablement la performance.

conclusion chapitre

Avec l'avènement de ce qu'on appelle " la nouvelle économie" centrée sur le développement assez rapide des nouvelles technologies d'information et de communication, une nouvelle ère s'ouvre désormais aux organisations, c'est celle de l'information, du virtuel et du tout numérique.

La fonction Ressources Humaines évolue ... Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et de nouveaux comportements au nombre desquels l'on peut compter une plus grande réactivité et une attention permanente. Outils privilégiés de stockage, de traitement, de diffusion d'informations et d'aide à la décision de gestion, ces nouvelles technologies sont au cœur du système d'information et offrent aux entreprises de nouvelles perspectives organisationnelles et managériales, leur permettant d'améliorer leur performance globale. Pour faire face à l'élargissement de son périmètre d'actions et aux évolutions rapides des lois, la fonction RH a un nouveau besoin important celui de la flexibilité. C'est à ce moment que le SIRH va naître. Il va contribuer à l'optimisation de la fonction RH. Il va permettre de décentraliser certaines activités RH, et d'externaliser auprès de prestataires spécialisés les activités non stratégiques, permettant alors à la DRH de se recentrer sur les activités créatrices de valeurs ajoutées.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer la notion du système d'information (section1), et de faire le point sur le SIRH (section 2).

Introduction chapitre :

Avec l'avènement de ce qu'on appelle " la nouvelle économie" centrée sur le développement assez rapide des nouvelles technologies d'information et de communication, une nouvelle ère s'ouvre désormais aux organisations, c'est celle de l'information, du virtuel et du tout numérique.

La fonction Ressources Humaines évolue ... Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et de nouveaux comportements au nombre desquels l'on peut compter une plus grande réactivité et une attention permanente. Outils privilégiés de stockage, de traitement, de diffusion d'informations et d'aide à la décision de gestion, ces nouvelles technologies sont au cœur du système d'information et offrent aux entreprises de nouvelles perspectives organisationnelles et managériales, leur permettant d'améliorer leur performance globale. Pour faire face à l'élargissement de son périmètre d'actions et aux évolutions rapides des lois, la fonction RH a un nouveau besoin important celui de la flexibilité. C'est à ce moment que le SIRH va naître. Il va contribuer à l'optimisation de la fonction RH. Il va permettre de décentraliser certaines activités RH, et d'externaliser auprès de prestataires spécialisés les activités non stratégiques, permettant alors à la DRH de se recentrer sur les activités créatrices de valeurs ajoutées.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer la notion du système d'information (section1), et de faire le point sur le SIRH (section 2).

Section 01 : Le Concept de l'information et du système d'information (SI) :

Un des plus importants leviers de la performance des organisations, aujourd'hui, sinon le premier est le système d'information (SI). Celui-ci constitue un ensemble de ressources organisées en vue de remplir les fonctions d'acquisitions, de mémorisation, de traitement et de transmission des informations, il fournit l'aide nécessaire aux dirigeants en matière de coordination, de contrôle et de prise de décision.

Cet ensemble s'alignent aux choix stratégiques formulés par l'entreprise, s'intègrent dans le fonctionnement de la collectivité et répond à des besoins de prise de décision suivant le niveau de management

L'objet de la présente section sera d'étudier le concept de système d'information et système.

D)- Vocabulaire de base du système d'information :

Organiser les informations selon un système permet de visualiser les interactions entre les différents composants, les liens avec les acteurs concernés et les relations de causes à effets dans les réponses apportées aux clients. Il est toute fois indispensable pour maitriser cette organisation de comprendre les notions d'information et de système.

1)- L'information :

La réussite de l'entreprise passe d'abord par une surveillance intelligente, continue et globale de l'information pour s'adapter aux différents changements.

1-1 Les Données :

Brilman et Herard (2006), définissent les données comme « des morceaux inorganisés d'information qui peuvent être obtenus des sources primaires par des appareils de mesure ou de personne, ou par des sources secondaires (écrites) interne ou externe à l'organisation.

Les données résultent d'une acquisition, d'une mesure quantitative ou qualitative, elles ne correspondent pas à l'intention ni à un projet.

1-2 L'information :

C'est un ensemble de données articulées de façon à conduire un message qui fasse sens. Elle peut être considérée comme à l'origine de la formation, connaissances et de la compétence.

L'information est par nature volatile, éphémère d'obsolescence, et rapide. Elle représente une séquence temporelle traitant d'un sujet particulier dont la valeur ne se situe pas dans le contenu mais dans son exploitation au futur à travers la connaissance et la compétence.

Le fonctionnement d'une organisation s'opère à travers un ensemble d'information dont les sources, types, les niveaux et des flux différents.

a)-Les sources de l'information :

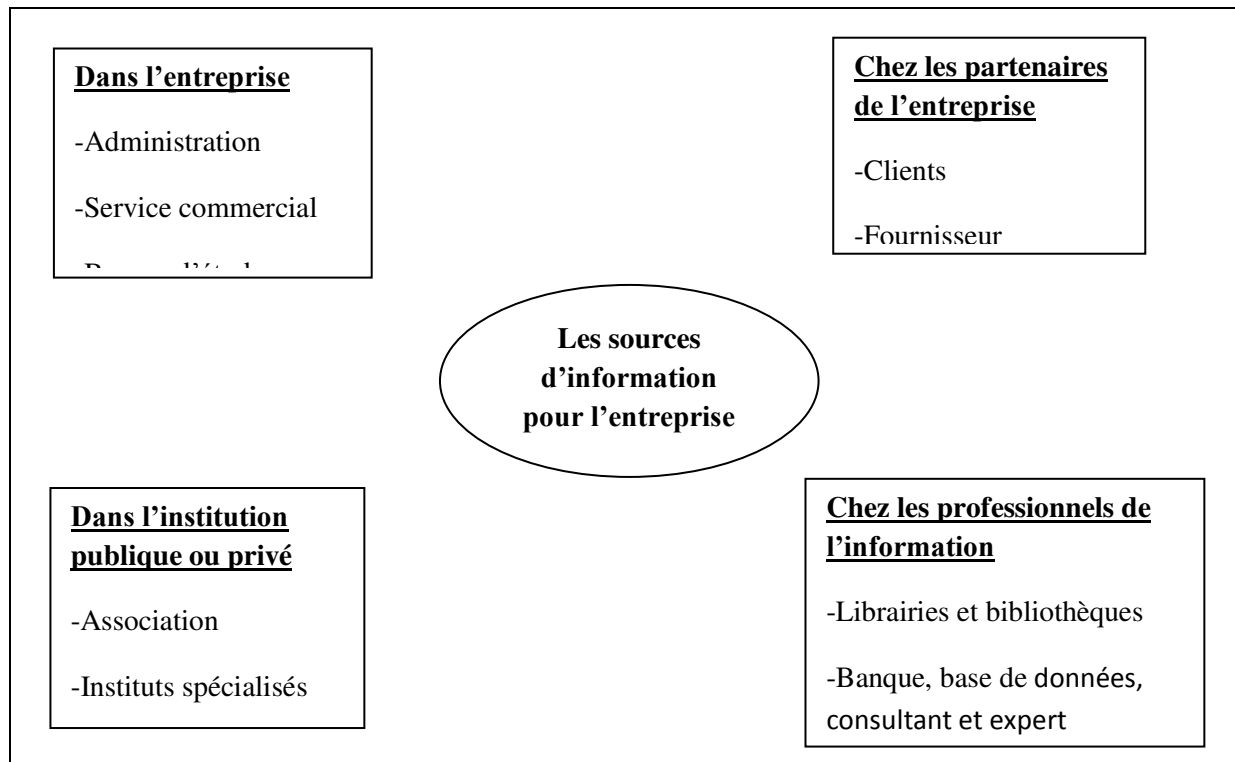
La source la plus importante de l'information sur l'entreprise est naturellement l'entreprise elle-même. Les sources d'information peuvent être interne ou externe.

En effet les sources internes sont composées des fichiers propres à l'entreprise telles les activités de ses différents services et des statistiques qu'elles ont pu faire pour analyser les fluctuations d'une période à l'autre sur les ventes, sur les accidents de travail et les plannings.

Les sources externes sont composées de renseignements et des données provenant des partenaires, des collaborateurs de l'entreprise, des institutions Nationales et internationales.

L'information reste ainsi au cours de système de gestion de l'entreprise, comme elle est au centre de toute décisions à prendre. Être bien informé est souvent presque toujours une condition à la réussite.

Figure 4 : Les Sources d'information



Source : Gerard T.Chouassi, « les besoins en information dans l'entreprise », revue congolaise,2017/2, p 24.

b) - Les Types de l'information :

Il existe plusieurs typologies de l'information, à savoir : l'information de fonctionnement, l'information d'influence, et l'information d'anticipation.³²

b- 1- l'information de fonctionnement :

C'est l'ensemble des informations indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Ce type d'information est liée aux tâches répétitives, dans ce type d'information, les tâches courantes de l'entreprise ne pourraient se réaliser, s'exécuter vu son caractère répétitif.

L'information de fonctionnement est formalisée et facilement informatizable.

L'information de fonctionnement est liée à la prise de décision (opérationnel, stratégique...), donc on a besoin des informations internes et externes.

b-2-l'information d'influence :

Est celle dont la finalité est exercée l'influence sur le comportement des acteurs qu'ils soient interne/externe à l'entreprise, cette information peut prendre une forme diverse, elle peut être informelle (bruit des couloirs), comme elle peut être formalisée, et le plus souvent prise en charge par la fonction commerciale pour la communication pendant et pas par les structures dédiées à la communication institutionnelle.

L'information d'influence, influence le comportement interne et externe.

b-3- l'information d'anticipation :

Permet à l'entreprise de prévoir, sinon de détecter à l'état les raisons des changements de son environnement pour pouvoir, s'y adapter (éviter les risques) ou tirer un avantage concurrentiel. Ce type d'information est liée à des tâches répétitives dans un contexte d'incertitude.

L'information d'anticipation est produite pour prévoir les changements de l'environnement. Elle doit être en veille, et à l'étude de l'environnement, scruter l'environnement pour atteindre un avantage concurrentiel, donc rester à l'écoute de la concurrence.

c)- Les niveaux d'information :

Trois niveaux qui expriment le cheminement de l'information d'un émetteur vers un récepteur. À savoir : l'information ascendante, l'information descendante, l'information latérale.³³

³² : Robert Reix, B Fallery, M Kalika, F Rowe : Op. Cit, p 9.

³³ : Idem, P 8.

c-1- L'information descendante :

Présente les flux d'information, allant du haut vers le bas de la hiérarchie. Ce flux est constitué d'un ensemble d'instruction de décision et de renseignement.

c-2- L'information ascendante :

Est le flux d'information emmène de la base vers la direction, les réunions des comités d'entreprise avec les délégués du personnel constitué des informations ascendantes.

c-3- L'information latérale :

Constitue le flux d'information qui favorise l'échange entre les services de même niveaux hiérarchique. Ce type facilité la communication entre les membres de l'entreprise, améliore la coordination.

d)- Les flux de l'information :

Il existe trois grandes familles de flux d'information, à savoir :

d-1- Les flux interne à l'entreprise :

Ce type de flux désigne les flux produisent par un point de l'entreprise pour aboutir à un autre point pour son propre usage des dirigeants ont besoin de connaître à tout moment l'état de l'entreprise et des tâches accomplies, comme ils peuvent vouloir communiquer des décisions et des directions à l'entreprise du personnel.

d-2- Les flux orientés de l'intérieur vers l'extérieur :

Il s'agit des informations produit par l'entreprise qui sont destinées à des acteurs externes. L'information d'influence (communication commerciale et institutionnelle) se classe dans ce type.

d-3- Les flux orientés de l'extérieur vers l'intérieur :

Il s'agit des informations en provenance de l'extérieur de l'entreprise et acheminées vers celles-ci, l'accès à ce type d'information se résulte souvent à partir de l'écoute des changements de l'environnement (veille environnementale et veille stratégique).

II- Le système d'information :

1)- Définition :

« Un système d'information est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basée sur des outils technologiques qui fournissent un support au processus transactionnel et décisionnel ainsi qu'au processus de communication actionnée par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus dans une ou plusieurs organisations ». ³⁴

Selon le dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication le système d'information peut se définir comme « un ensemble des moyens matériels et humains nécessaires à la définition, au traitement, au stockage et au transfert de l'ensemble des informations caractérisant une activité, un flux financier ou un flux matériel. En somme c'est un système imagé de l'activité, des moyens mises en œuvre (humains ou matériels), des méthodes de travail et des règles de fonctionnement d'une organisation donnée ». ³⁵

Selon *LAUDEN* et *LAUDEN J, FINBEL* et *COSTA* « un système d'information est un ensemble de composant interrelier qui recueille ou récupère de l'information, la traite, le stock, et la diffuse afin d'aider à la prise de décision, a la coordination et ou contrôle dans une organisation ». ³⁶

Selon *ROBERT REIX* « le système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, donnée, procédure, ... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, des informations (sous forme de données, textes, images, sons, ... etc.) dans et entre des organisations. » ³⁷

A partir de ces définitions, se dégage un certain nombre de points :

- SI a pour objectif de produire des informations sous des formes variés (textes, images, ...).

- La finalité d'un SI est la mise à la disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision, a la coordination et au contrôle.

³⁴ : HadjerKefi, Michel Kalika, « évaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle », préface de Robert Reix, Septembre , 2004, P23

³⁵ : Lamizert B. et Silem A, dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de communication, Ellipses, 1997, P35.

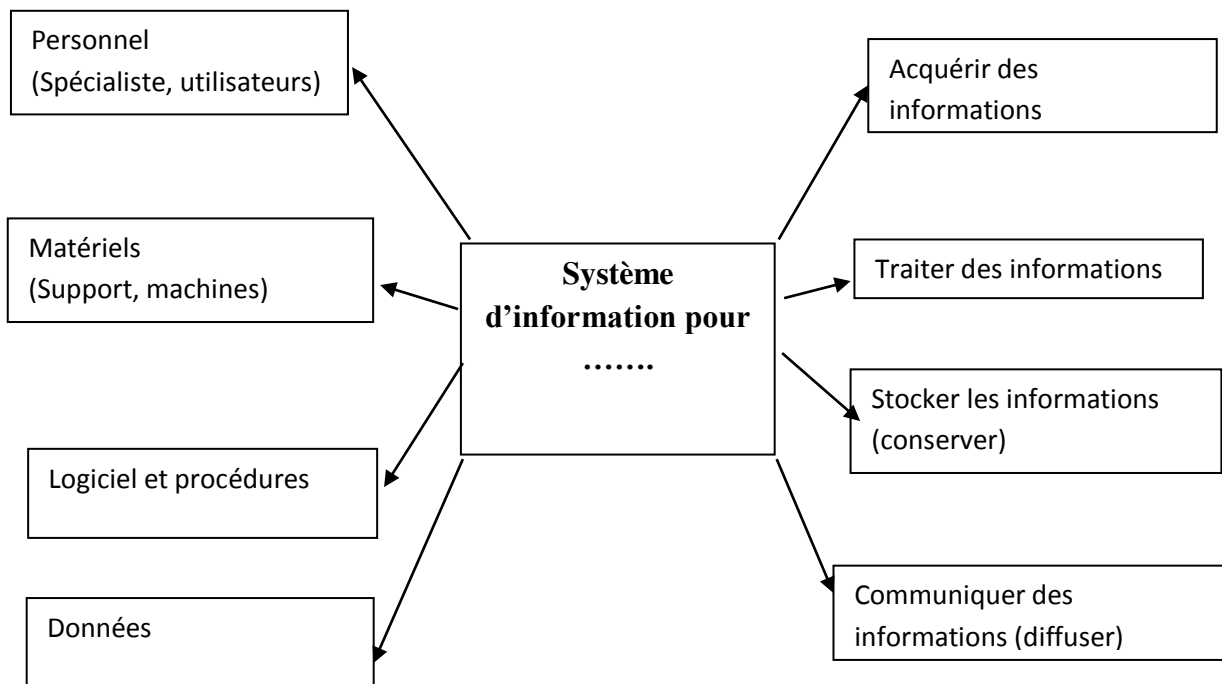
³⁶ : Lauden etLauden J, Finbel et Costa, « management du système d'information », 2010, P13.

³⁷ : Robert Reix, « système d'information et management des organisations », 5^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2004, p 298.

Donc on peut la définir comme suite : « le système d'information est un ensemble organisé de ressources matériels (ordinateur, réseaux, unités périphériques, logiciel, personnel (développeurs et utilisateurs), données (textes, images), procédures (règles de fonctionnement d'ensemble), décrivent l'organisation et l'articulation des tâches.

Le schéma suivant permet de distinguer les différentes composantes d'un système d'information organisationnel.

Schéma4 : un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail



Source : Robert Reix, Bernard, Fallery, Kalika et Al, « système d'information et management », 7 ième édition, Vuibert, Paris, p3

2) -Les composantes d'un système d'information :³⁸

2-1-Mémoire de l'organisation :

³⁸ : Michelle Gillet, Patrick Gillet, « système d'information ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2010, p 26-27.

Une entreprise qui perd sa mémoire perd son histoire, son savoir et son savoir-faire, la créativité, permettant de résoudre les problèmes, étant fondé sur le raisonnement analogique, il est très important de capitaliser les connaissances, pour accroître son potentiel comme le fait le cerveau humain, malheureusement de nombreuses organisations ne sont pas structurées pour prendre en main correctement cette fonction de mémorisation, qui nécessite le stockage des informations, mais également leur mise à disposition en cas de besoin.

2-2- l'instrumentation de mise en forme des données :

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

2-3- L'instrument du couplage entre module opérationnel et module pilote au sein de l'organisation :

L'efficacité de la prise de décision et la rapidité de la réaction aux modifications des conditions de l'environnement, dans tous les domaines, dépendent de la qualité de ce

- Rapidité de transmission de l'information ;
- La fiabilité des informations transmises ;
- La complétude de l'information (il n'y a pas d'omission dans la transformation de l'information) ;
- Adéquation de l'information transmise par rapport aux besoins du destinataire, Chaque destinataire de l'information aura des besoins caractérisés par sa position hiérarchique et son rôle fonctionnel dans l'organisation.

3)- Les fonctions d'un SI :

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

- Leurs collectes ;
- Leur mémorisation ;
- Leur traitement ;
- Leurs diffusions ;

Il s'agit de 04 fonctions réalisées par un système d'information :

3-1- Collecte de l'information :

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

3-2-La mémorisation de l'information : Cette fonction correspond à la capacité du système à stocker de manière durable et stable les informations. Cette fonction suppose l'utilisation des moyens techniques (disque dur, CD, DVD) et organisationnels (méthodes d'archivage, de protection). Deux procédures principales peuvent assurer la mémorisation des données :

- Les fichiers, exemple : fiche de paie, comptabilité, ...
- Une base de données regroupant l'ensemble des informations de l'entreprise considérées comme ressources communes et gérées par un système de gestion de base de données.

3-3-Traitement de l'information : Le traitement transforme, par des opérations de tri, de classement ou de calcul, des données en information utilisable par l'entreprise. Il peut être manuel ou informatisé. On distingue trois catégories principales de traitement :

- Traitement de gestion générale : paie, comptable, ...
- Traitement classique : statistique, recherche opérationnelle ...etc.
- Traitement finalisé à objet précis : traitement spécifique demandé par les décideurs, ...

3-4-La transmission (diffusion) de l'information : Pour assurer une bonne coordination entre les différents systèmes de l'organisation et par conséquent un bon fonctionnement de celle-ci, l'information doit circuler d'un système à un autre ainsi que de l'intérieur de l'organisation vers l'environnement extérieur (et inversement), cette fonction de transmission est aussi assurée par le système d'information.

4)- Rôle du système d'information :

Dans une étude menée par **R. Reix**, le rôle de SI est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Rôle du système d'information

SI Support d'un système individuel	<p><u>Fournir de l'information</u> (Usage discrétionnaire)</p> <p><u>Ex</u> : fournir des rations financières Pour une décision d'octroi de crédit</p>	<p><u>Structure de Travail</u> (Usage conseillé)</p> <p><u>Ex</u> : un système expert structure le travail d'un décideur débuter</p>	<p><u>Automatiser le travail</u> (Usage obligatoire)</p> <p><u>Ex</u> : système de contrôle d'une usine/fonctionnement D'un appareillage</p>
SI Support de plusieurs systèmes de travail	<p><u>Partager l'information</u> (L'usage discriminative)</p> <p><u>Ex</u> : diffusion par vidéo conférence d'une présentation du directeur général</p>	<p><u>Coordonner le travail</u> (Usage commandé)</p> <p><u>Ex</u> : élaboration d'un planning de fabrication</p>	<p><u>Intégrer le travail</u> (Usage obligatoire)</p> <p><u>Ex</u> : utilisation d'un progiciel de gestion intégrée par différents services</p>

Source : R. Reix, « Système d'information et management des organisations », Vuibert, 2^{ème} édition, 2002, p79.

Quant au rôle stratégique de système d'information et face à la complexité de l'environnement : une disposition continue de l'entreprise des informations relative à son environnement. Aussi bien interne qu'externe devient d'une grande nécessité. Ce besoin est considéré très important dans le cadre stratégique en mettant relation entreprise et son environnement.

A travers l'étude des porteurs du système d'information, Street CT et Dareen B³⁹ notent le rôle positif de ce système dans la création et l'accroissement de la transparence comme le résultat des comportements de communication, ces auteurs montrent suite à une analyse de la littérature, que le système d'information permet le partage des informations entre les individus.

(Alvi M et Leidner D)⁴⁰, et les organisations. En outre, la technologie est créée pour maintenir cette information, juste à temps, récente (fraîche et dynamique) dans cette perception, le système d'information est supposé porteur de transparence en permettant d'une part de faciliter et d'accélérer les prises de décisions et d'autre part, de communiquer entre les acteurs.

5)- Les dimensions du système d'information :

Les SI comportent trois principales dimensions à savoir, l'organisation, le management et les technologies.⁴¹

5-1-La dimension organisationnelle des systèmes d'information :

Cette dimension désigne l'articulation entre le SI et les actions collectives. Elle concerne, d'une part, le fonctionnement des processus métiers, et d'une autre part, la configuration de l'organisation.

³⁹ : Street C.T et Dareen B, « le rôle du système d'information dans la prise des décisions stratégiques », éd. D'organisation, Paris, 2004, p30.

⁴⁰ : Alvi M. et Leidner D, « know ledge management, systèms, conceprty fun dation and ressearch issues », mis quality, vol 25, 2001, P 107.

⁴¹ : Robert Reix, B Fallery, M Kalika, F Rowe, Op.Cit, p 7.

Dans ce point de vue, Reix (2004) parle de deux perspectives pour l'analyse de cette dimension : celle du fonctionnement et celle de la structure.

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 à la coordination transversales. En automatisant certaines opérations, les règles importées représentent un moyen de structuration des processus. De ce fait, les SI ont des impacts sur le fonctionnement de la collectivité. Ils peuvent être utilisés comme un instrument de changement dans le cadre d'une démarche de changement planifiée de l'organisation.

Du point de vue de la perspective de la structure, les SI ont des liens d'indépendance 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 grés de leur appropriation par les utilisateurs. D'une part, les choix initiaux concernent les besoins informationnels et technologiques découlent directement de la structure organisationnelle envisagée, c'est-à-dire la division de travail, le degré de structuration des processus et de la répartition du pouvoir. D'autre part, l'usage des SI contribue à l'évolution des caractéristiques structurelles de l'organisation.

5-2- La dimension managériale des SI :

Les besoins d'information sont spécifiques à chaque niveau de gestion, lequel exprime diverses exigences en matière de SI. Il existe une relation entre les niveaux de management et les types d'information requises, et par conséquent, 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 en gagent l'avenir de l'entreprise à long terme, et pour cela, ils doivent disposer d'informations concernant les acteurs de l'environnement.

Par 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 des besoins d'information interne auxquelles les systèmes des opérations et de gestion peuvent répondre.

5-3- La dimension stratégique :

La dimension technologique renvoie aux technologies mobilisées dans les systèmes d'information, en particulier, les technologies de l'information. Par technologie, il est fait référence aux équipements, outils et dispositifs techniques 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, stocker 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 et s'assurant que les utilisateurs maîtrisent leur utilisation.

6)- Les types d'un système d'information dans l'entreprise :

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

De ce fait, l'entreprise est analysée selon divers niveaux (stratégique, management, opération) puis selon des catégories fonctionnelles (ventes, marketing, fabrication, finances, comptabilité, RH). Il existe donc plusieurs types de SI

6-1- Selon les divers niveaux de l'entreprise :

On peut avoir trois systèmes composant l'entreprise.⁴²

a- Le système opérant (module opérationnel MO) :

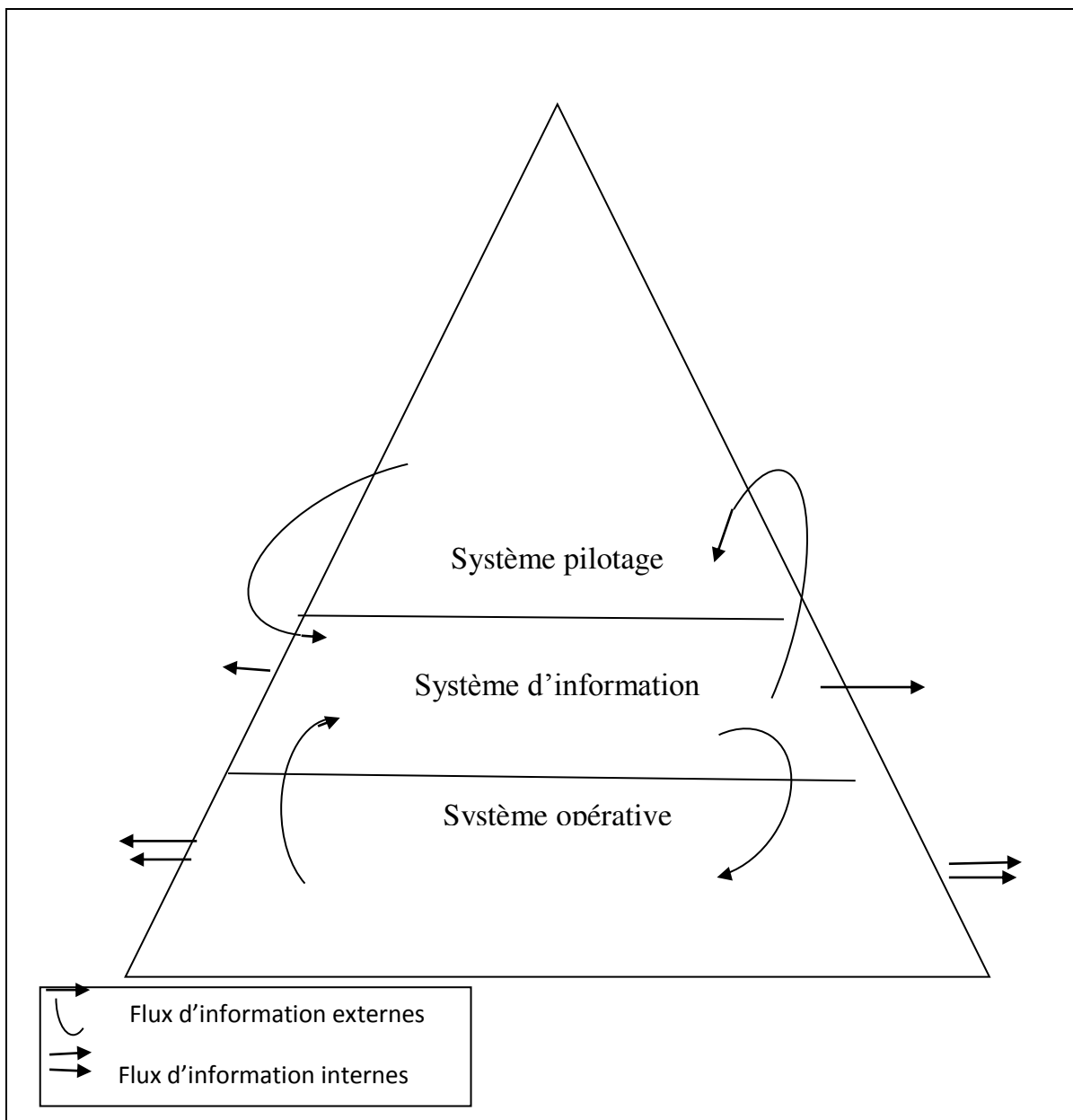
C'est le système qui réalise toutes les tâches d'exécution, transforme un flux physique d'entrée en un flux physique de sortie. C'est là où s'effectuent les processus de production (action pour la transformation de ressources en produits ou services).

⁴² : Ferhat Mohand, « L'impact du système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la fonction ressource humaine, cas l'entreprise Lala Khedidja », Magister en science économie, UMMTO, Juin, 2018, p 188.

b- Le système de pilotage (module pilote MP) :

Système de gestion, celui qui prend les décisions ; fixe les objectifs et les moyens pour les atteindre, on peut dire que c'est le système nerveux de l'entreprise. Il se compose par exemple de la direction financière, direction commerciale, direction de production.....

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

Figure 5: les systèmes composants l'entreprise :

Source : Busseraul C. et Prelet M. « économie et gestion de l'entreprise », ed Vuibert, Paris, 1995, p

154.

6-2- Selon les catégories fonctionnelles :

Les SI fonctionnels désignent les SI qui soutiennent et exploitent les différentes fonctions de l'entreprise.

On distingue la fonction production, de marketing, de finance, de comptabilité et RH.

a- Systèmes de production (fabrication) :

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

b- Système de Marketing et suivi de vente :

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

c- Système de gestion comptable/ financière :

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

d- Système de gestion RH :

La fonction RH concerne le recrutement, le perfectionnement et le maintien de la main d'œuvre de l'entreprise, les SI sont responsables d'action telles que la tenue de dossiers complets sur les collaborateurs actuels, la détermination de leur potentiel et la création de programme qui suivent leurs talents et compétences.

An niveau de la stratégie, les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) identifient les besoins en main d'œuvre (compétences, niveau scolarité, types de postes,

nombre des postes/couts). Au niveau de la gestion, Les SIRH aident les gestionnaires à superviser et analyser le recrutement, l'affectation et la rémunération des collaborateurs.

Conclusion : Cette section révèle à travers tous les éclairages quelle apporte la complexité du concept de SI, en effet, au-delà des éléments matériels, le SI est un ensemble de ressources mises en œuvre pour remplir des fonctions qui améliorent les capacités de l'entreprise dans les processus de décision et d'organisation. Cet ensemble à trois dimensions (technologie, organisation et management) entretient avec la structure organisationnelle de l'entreprise un rapport d'effet réciproque.

Le SI impacte à travers les usages qu'il permet la structure organisationnelle et se voit par celle-ci

Section 2 : 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, déclarations sociales...) 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 :

L'émergence des SIRH a débuté vers les années 1970, des lors de la naissance de la fonction RH dans les entreprises. Initialement le SIRH était principalement utilisé pour gérer la fonction paie.

En nous appuyons sur l'analyse de B. Just⁴³, nous allons voir à présent les différentes étapes qui ont permis l'informatisation du domaine des ressources humaines, ce dernier propose de faire le parallèle avec l'évolution du système d'information des ressources humaines.

⁴³ : Bernard Just, « pas de DRH sans système d'information des ressources humaines », édition Liaisons, Paris, 2002, P 24,25,26.

1-1 L'âge de pierre (le progiciel de paie) :

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 et ce à partir des années 1960. Pendant les années 1970-19780, le premier package de logiciel 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.

1-2 L'âge de Bronze (les progiciels ressources humaines) :

Jusqu'aux années 1990, les entreprises, comme nous l'avons décrit dans l'âge de pierre, disposeraient d'un système de gestion du personnel qui assurait simplement le traitement de la paie. La fonction RH dans cette période répond à des nouveaux enjeux, de nouvelles insuffisances et de nouveaux défis apparaissent, et le besoin en information ne cesse d'augmenter. Les éditeurs vont vite proposer des logiciels complets en y intégrant de nouvelles fonctionnalités telle la gestion administrative du personnel (GA ou GAP) qui constitue les moteurs du système d'information des ressources humaines, la formation ou la gestion du temps.

1-3 L'âge de fer (le système d'information des ressources humaines) :

A partir des années 2000, de nouveaux facteurs viennent révolutionner le monde des SIRH, comme assurer l'employabilité face aux difficultés de recrutement.

On peut aussi constater deux structures de logiciels :

- **Le progiciel unique regroupant toute la fonction** : cette structure est aussi appelée progiciel de type « couteau suisse » c'est-à-dire que tout est regroupé dans ce logiciel.
- **Plusieurs progiciels autour d'un progiciel maître** :

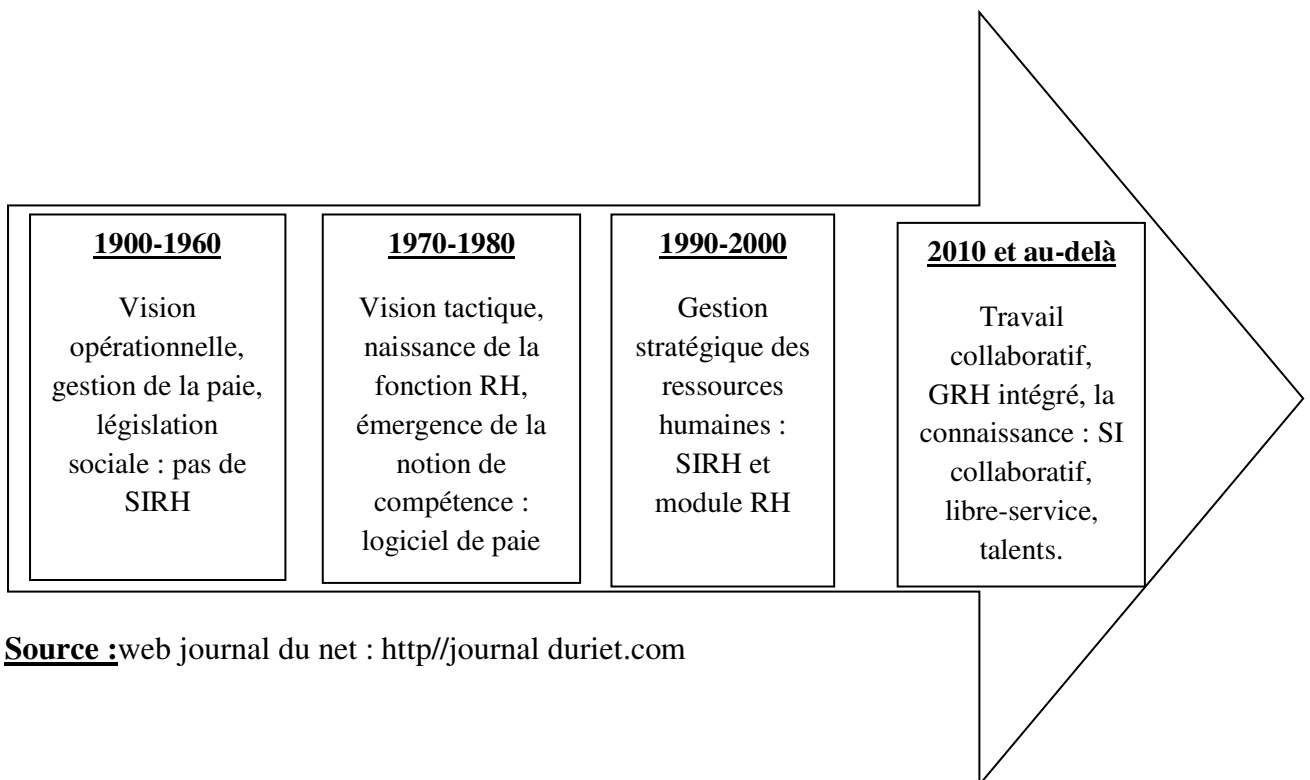
C'est la cohabitation de plusieurs progiciels de type « best of breed » autour d'un progiciel dite « maître » qui est le progiciel où tous les dossiers individuels sont stockés. poste, emplois et compétences, carrières, recrutement et mobilité, et unité d'organisation sont autant de processus nouveaux qui viennent compléter ces progiciels entrant dans le langage des gestionnaires des ressources humaines.

1-4 L'âge d'or, que sera-t-il ?

Tout semble avoir été exploré, dans le domaine des SIRH, cependant, il reste les progrès technologiques qui continueront à bouleverser la fonction ressource humaine. la réponse viendra peut-être de nouveaux architectes de progiciels, de nouvelles taches surtout avec les concepts des talents.

Quand a *Bencheman et Galindo (2009)*, ils présentent l'évolution de la gestion des ressources humaines et du système d'information des ressources humaines comme tels :

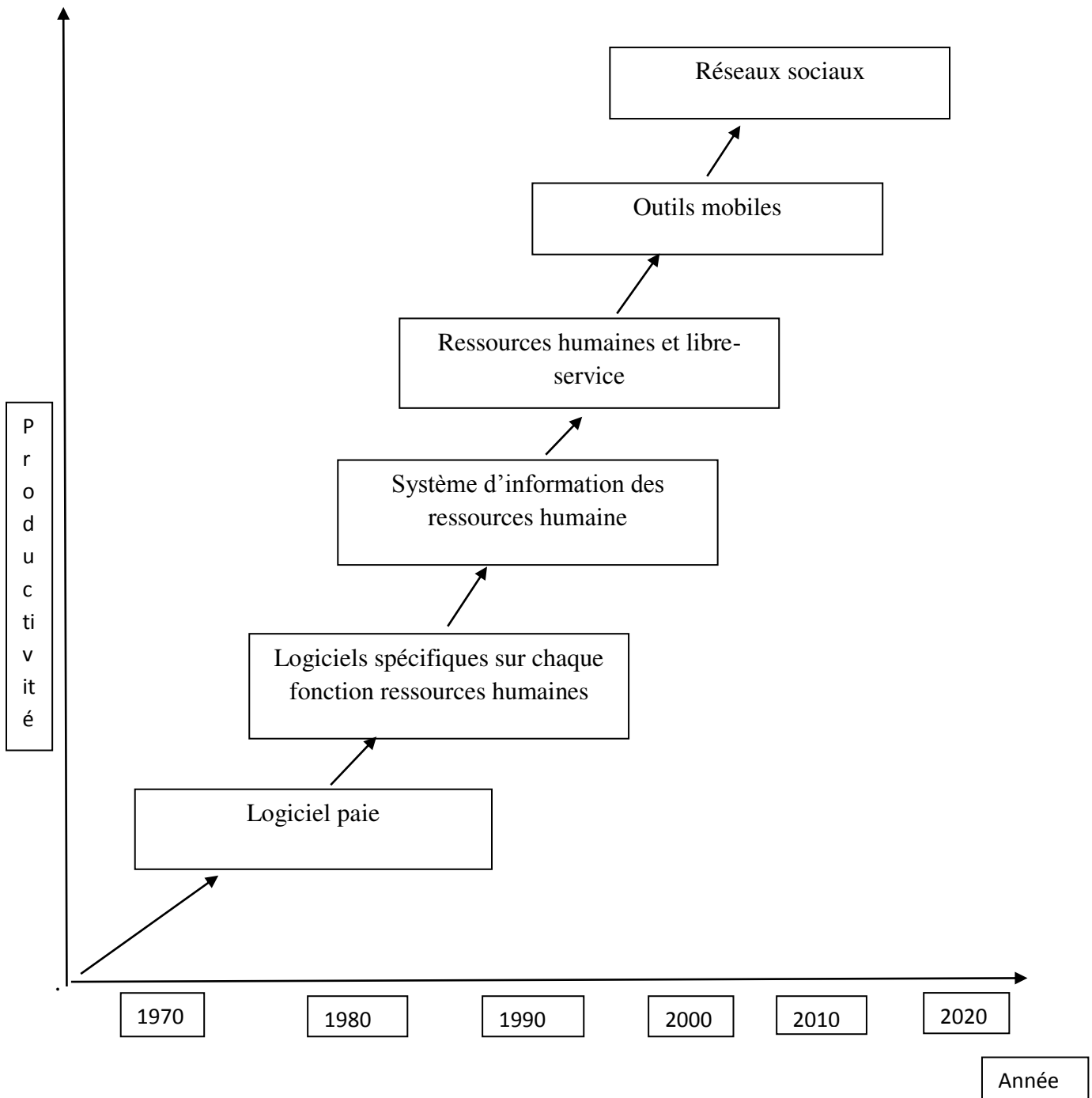
Figure 6: évolution du SIRH :



Source : web journal du net : <http://journal.duriet.com>

A partir de là, il est possible de schématiser l'évolution du système d'information des ressources humaines de cette manière :

Schéma 5 : Evolution de la fonction RH et SIRH :



Source : MautriceThévenet, Cécile Dejoux, AnneFrançoiseBrender, et Al, « Fonction ressources humaines : politique métiers et outils des ressources humaines », 4^{ième} éd. Edition Dunod, Paris, P446

2)- Définition du SIRH :

Divers auteurs ont défini / ont une vision sur le système d'information ressources humaines.⁴⁵

Robert R. (2000), définit le système d'information des ressources humaines comme : « un ensemble de ressources ; matériels, logiciel, personnel, données, procédures, ...permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, son, ...) dans des organisations »

Silva. F (2000) ; définit le SIRH comme « un progiciel qui informatise, d'une part un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction ressource humaine, et d'autre part leur circuit de l'information, la logique de mise en place d'un système d'information ressources humaines induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'information à valeurs ajoutée »

Dans la revue de **Florence Laval, Abdallah Thierno Diallo**, propose une définition selon plusieurs auteurs.⁴⁶

Tannenbaum (1990), propose la définition suivante : « un SIRH est un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, trier, distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation »

Harison et Deans (1994), donnent la définition suivante : « le SIRH comprend le fichier personnel ainsi que le processus de gestion prévisionnelle de l'emploi, de gestion du recrutement, gestion de la formation, de gestion de carrières, et des compétences et de gestion de rémunérations »

⁴⁵ : Gilles Exbrayart, Natalie Fürstenberg, 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, P 8.

46 : Florence Laval, Abdellah Thierno Diallo, « le E-ressources humaines : un processus de modernisation de la GRH à la mairie de Paris » , management et avenir 2007/3, P130

Se référant à *Merck. B(2002)*, « Le SIRH est un ensemble de logiciel plus au moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines.

Donc 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 quotidienne de cette fonction.

3)- les fonctionnalités d'un SIRH :

Les fonctionnalités du système d'information des ressources humaines concernent :

3-1- la gestion d'emploi : celle-ci porte sur la définition des besoins, le recrutement, l'embauche, ...

3-2- la gestion de rémunération : elle concerne la politique de rémunération, les budgets du personnel, le contrôle des charges du personnel et l'administration de la rémunération.

3-3- la gestion de la valorisation des individus : elle concerne la politique de promotion, la gestion des carrières, l'évaluation des compétences et de la formation. Sa préoccupation est de fournir la ressource correspondant aux besoins exprimés, d'assurer le développement du personnel des individus, de contrôler les coûts, l'efficacité et l'efficacités de la ressource.

Les fonctionnalités d'un système d'information des ressources humaines par niveau de planification peuvent être résumés dans le tableau ci-après :

Tableau7 : Fonctionnalité d'un SIRH par niveau de planification

Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> -Politique d'emploi, plans d'emploi ; -Politique de rémunération ; -Politique de valorisation (promotion, formation).
Planification tactique	<ul style="list-style-type: none"> -Prévision d'embauche, programme de recrutement ; -Budget personnel ; -Programme de formation ; -Plans de promotion, gestion des compétences, -Programme de participation.
Contrôle des opérations	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -Proposition, recrutement (traitement de la correspondance, des entretiens, tests, ...) ; -Embauches : -Calcul du salaire, paie et les primes : -Déclaration social, (communication à caractère légale ou facultatif) : -Licenciement, départs volontaires, départ à la retraite, communication avec ancien salariés.

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

4)- Les caractéristiques des systèmes d'information des ressources humaines :

Nous pouvons noter/ montrer 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 mêmelangage 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 (convivable)** : 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 ils forment 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, technologies de communication, données, application de base. Donc plus une entreprise est flexible en matière technologique de l'information plus elle pourra répondre aisément aux stratégies et de structure.
- **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 divisé comme suite :
 - Gestion de la rémunération ;
 - Gestion de la formation ;
 - Gestion de la planification....

5)- Structure du SIRH : ⁴⁶

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 SI.

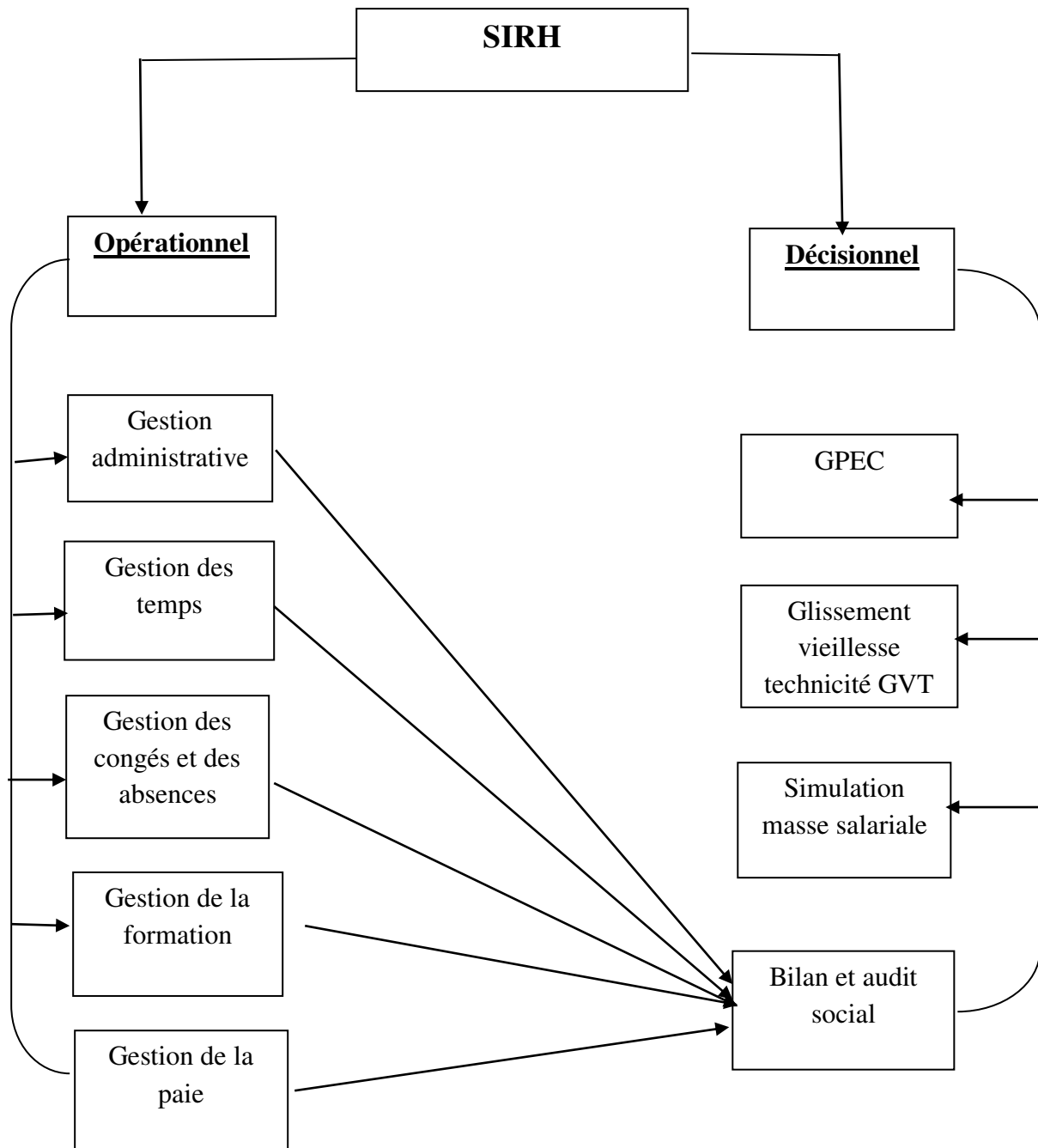
Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle, comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation.

Des aspects liés à la gestion de l'activité courante par les modules opérationnels, et des aspects décisionnelles, 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 :

⁴⁶ :Michelle Gillet, Patrick Gillet : « le système d'information des ressources humaines », ed Dunod, Paris ,2010, P 45-46.

Figure 7: la structure du SIRH



Source : Michelle Gillet, Patrick Gillet : « le système d'information des ressources humaines », éd Dunod, Paris ,2010, P 46.

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 décisionnels (traits pointillés) :
- 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, tout 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 terme, 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 continuité au sein de l'ensemble des composants du système d'information des ressources humaines.

6)- l'utilité du SIRH :

Le SIRH à une importance croissante au sein des organisations, il a pour objectif de :

- Supporter les transactions et maintenir le contrôle hiérarchique ;
- Améliorer la productivité et la qualité sur service ;
- Assurer une meilleure gestion des tâches routinières ou répétitives,
- Assurer la transmission des données pour un usage approprié ;

- Améliorer l'efficacité en aidant les gestionnaires, à prendre des décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'entreprise ;
- Instaurer un mécanisme des contrôles et de mesure en évaluant l'évolution du personnel au sein de l'entreprise pour dresser un bilan social de l'entreprise ;
- Assurer la communication (portail de l'entreprise) et la diffusion de l'information RH entre les différents acteurs ;
- Intégrer la planification des RH à la planification stratégique de l'entreprise ;
- Partager des données en temps réel (facilite le transfert d'information et de la communication) entre le département fonctionnel et les différents sites.

7)- les modules d'application du SIRH :

Les systèmes d'information des ressources humaines permis aux professionnels des ressources humaines d'accomplir plus efficacement leur travailleur 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.

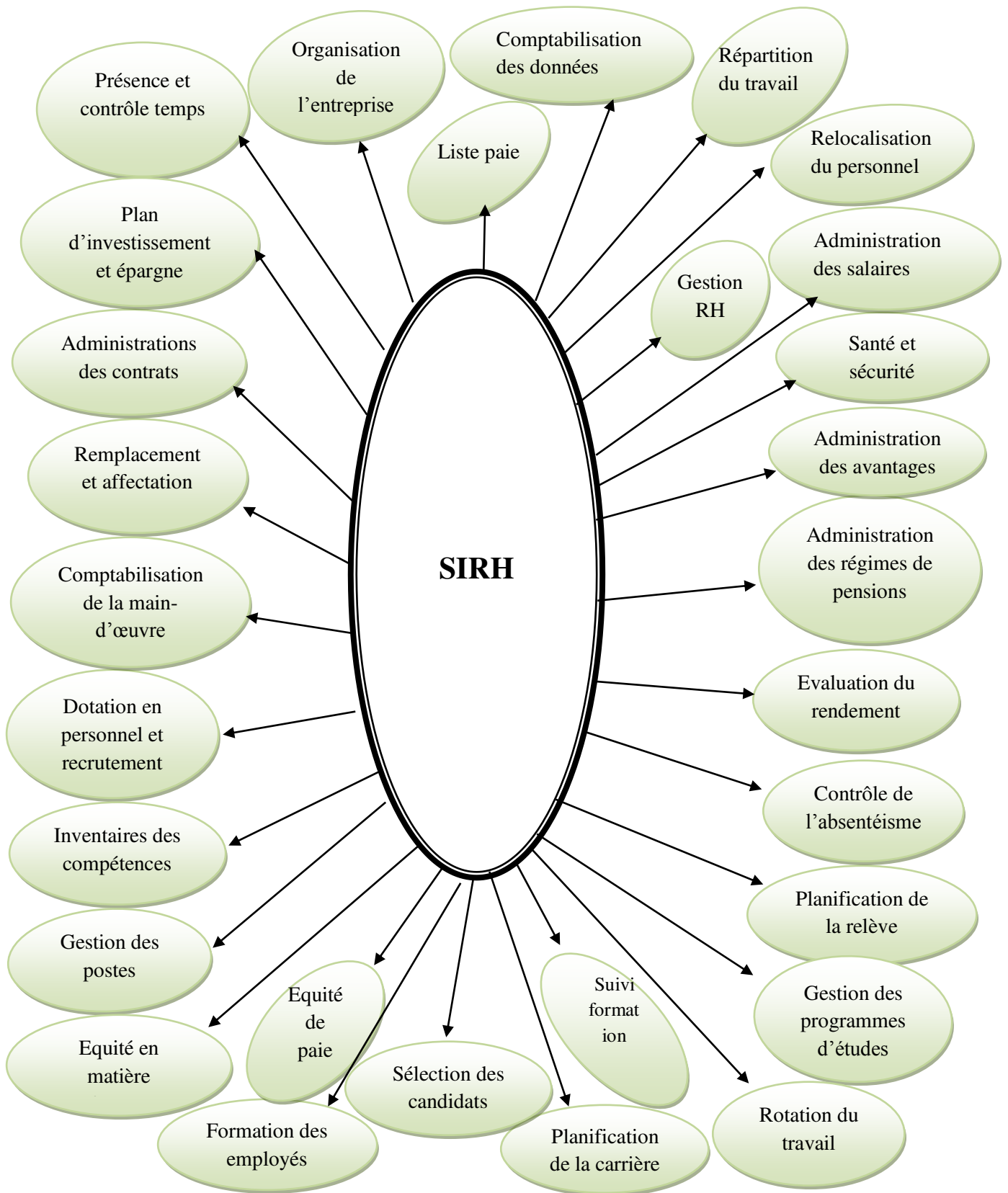
Le SIRH est conçu pour analyser l'information relative aux ressources humaines en vue d'en assurer une meilleure planification et de ce fait, d'améliorer la prise de décision.

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

-Il existe une multitude de représentations de la composition d'un SIRH dans la littérature académique et professionnelle nous retiendrons quelques exemples issus de la littérature, pour présenter les différentes utilisations du SIRH.

-Le schéma suivant offre un éventail d'utilisation possible d'un SIRH.

Schéma 6 : les multiples utilisations des SIRH

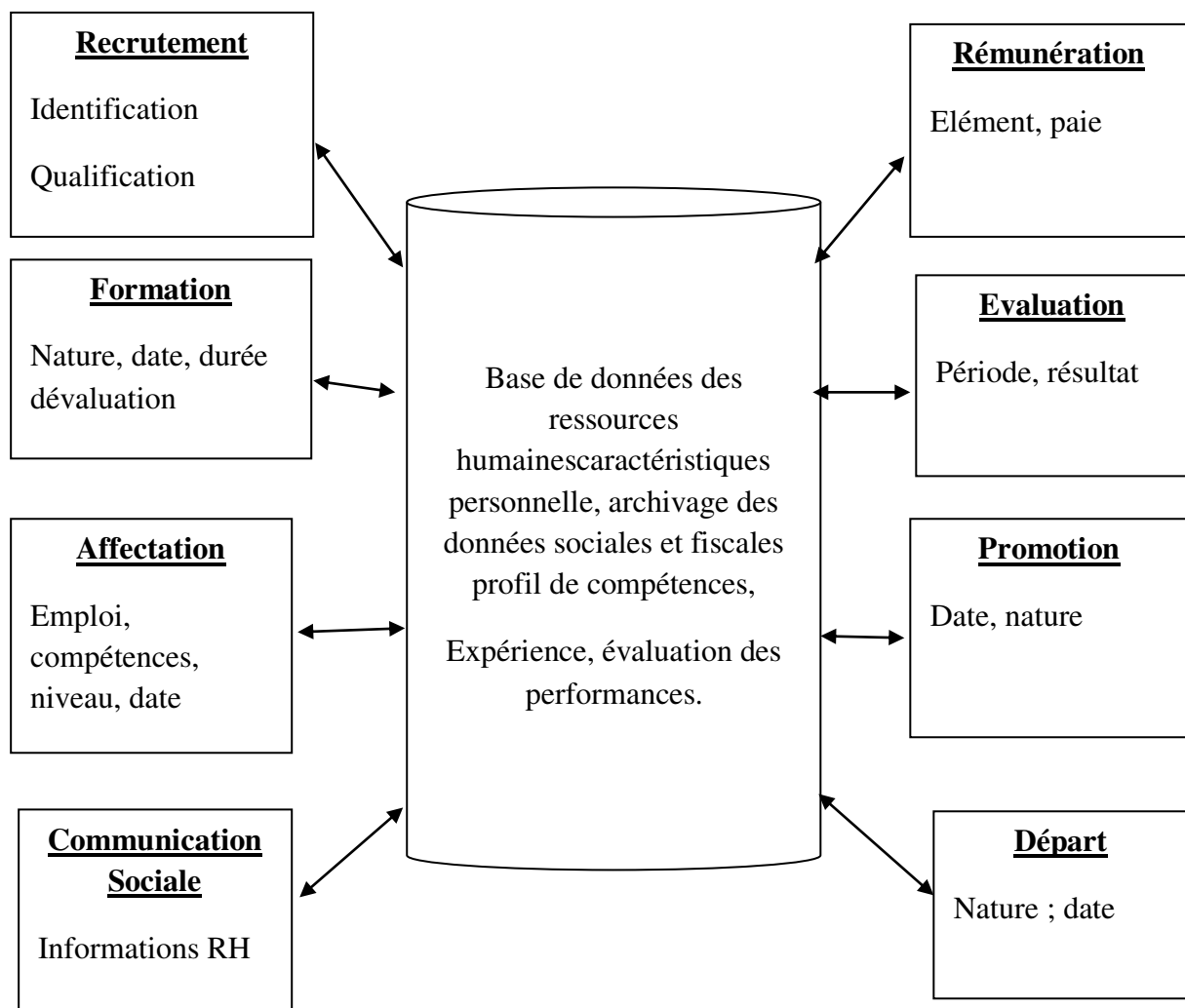


Sources : shimon L. Dolan, Tania Saba, Susa E. Jackson, Randall S. schuler, « la gestion des ressources humaines », 3^{ème} Edition , duRenouveau pédagogique i2002, p 603

Robert Reix, Bernard Fallery, Kallika.M et Al (2011), représentent le système d'information des ressources humaines (SIRH), 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 :

Figure8 :Rôle de la base de données « personnel »



Source : Robert Reix, Bernard Fally et Al, « système d'information et management des organisation », Edition Vuibert, Paris 2011, P 87

7-1- les éléments relatives 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 ;
- Un plan de carrière.

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

Recrutement : portant identification, qualification initiale....

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 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.

7-2- 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.

8)- l'impact des SIRH sur la GRH :

Il n'y a pas de bonne décision sans bonne informatisation, les questions des directions et des managers appellent à des réponses rapides, généralement valorisées souvent prospectives, par exemple « quelle politique de recrutement, quel plan de formation, quel budget pour accompagner les départs des baby-booms et intégrer des nouvelles ressources adaptées à l'évolution de nos marchés », ce sont des questions stratégiques, puis opérationnelles : combien de temps pour intégrer et former 05 nouveaux chefs de projets ? et à quel coût ? ⁴⁷

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux, pour y répondre, elle doit disposer de nouvelles technologies, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

Nous allons tenter de montrer l'impact des SIRH aux domaines de la gestion des ressources humaines.

47 : Jean Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines assisté par ordinateur », édition Liaison, Paris, P 329.

8-1- le SIRH et le recrutement :

Les organisations reçoivent chaque année une grande quantité de demande d'emploi quelle n'ont pas sollicités, elles ont intérêts à les conserver si elles souhaitent réduire leurs efforts de recrutement.

Pour garder une bonne image, elle se doivent d'émettre les accusées de réception habituels, grâce à un système informatisé, elles peuvent assurer le suivi de ces données.

-Les SIRH facilitent la production des rapports concernant le respect des normes d'équité en matière d'emploi ainsi que l'exercice d'un contrôle sur les activités de recrutement.

-Ils permettent aux organisations de faire l'inventaire des qualifications de leurs employés, permet aussi d'assurer le contrôle interne de l'affichage des postes et le suivi des groupes désigné.

Parmi les applications les plus récentes, certaines entreprises utilisent le « e-recrutement », pour recevoir les candidatures des personnes souhaitant de postuler pour des emplois vacants.

Le e-recrutement est un système basé sur l'exploitation de l'internet, il permet aux entreprises de réduire les distances, et permet un recrutement plus rapide et moins couteux qu'unecompagne traditionnelle.

Lesprogiciels 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'emplois et leur publication sur des supports en ligne, et de l'autre côté, la réception et le traitement des candidatures électroniques.

8-2- le SIRH et la rémunération :

Les ordinateurs ont virtuellement révolutionné le travail des administrateurs de la rémunération, les rendements aptes à effectuer plus rapidement et plus efficacement des

taches exigeant beaucoup de temps, telles aul'élaboration de la structure salariale, des prévisions budgétaires pour la rémunération.

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

Les systèmes informatisés aident les entreprises à établir leurs échelles de salaire en fonction des taux du marché, ils les aident à faciliter l'élaboration des structures salariale.

D'autre programme (progiciel) aide les professionnels à faire des prévisions budgétaires, fixant les augmentations en fonction de différents critères, et transfert les résultats en termes de coefficient de comparaison et d'autre statistique.

8-3- Le SIRH et la formation :

La formation professionnelle continueest devenue le long life Learning (formation tout au long de vie), cela donne une place fondamentale à la gestion du plan de formation.

- Définir les axes du plan de formation ;
- Gérer les actions et sessions organisées par l'entreprise ;
- Suivre les demandes de formation et d'inscription ;
- Gérerles aspects pédagogiques multiples (convocation, attestation, ...).

L'automatisation des flux entre les acteurs (organiseurs de la formation, stagiaires, formateurs), peut entrer une aide importante dans le cadre de l'élaboration du plan de formation. Au lieu de solliciter chaque responsable hiérarchique pour récupérer les éléments

nécessaires, le responsable formation peut accéder directement à la rubrique formation continue dans les documents rédigés lors des entretiens de progrès ou d'appréciation

Pour *Silva*⁴⁸ : « avec le e-learning ou formation en ligne, un impact au niveau des coûts mentionnés, cela se traduit par l'absence de formateurs, gain de temps et suppression des frais de déplacement des apprenants. La question sous-jacente est de connaître la valeur ajoutée suite à l'introduction des nouvelles technologies pour une formation »

Les solutions e-learning sont une forme d'apprentissage en ligne, d'enregistrement à distance qui repose sur un réseau accessible via ordinateur en utilisant les standards internet et technologies de communications interactives, non obstat le coût de la formation, ces solutions permettent la réduction des coûts de formation, et elles sont consubstantielles du principe qui consiste à former en un minimum de temps un maximum d'apprenants.

Les avantages du e-learning se déclinent en :

Pour l'entreprise : ces solutions permettent de réduire les coûts de la formation liée à ses métiers et à ses activités

Pour l'apprenant : le e-learning permet d'accroître l'efficacité générale des actions de formation puisque celle-ci sont adaptés aux besoins spécifiques de chaque formé.

Pour le formateur : le recours à ce type de solution 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 de ces derniers.

8-4- Le SIRH et la gestion des carrières :

Le développement d'une gestion administrative automatisée, par la gestion des congés la mise à jour de fichier personnel, l'apprentissage à l'électronique..., cependant, le maintien de formes directes de communication pour les décisions importantes (promotion, évaluation, affectation...), constitue une limite évidente à l'automatisation.

Les applications informatiques dans le cadre de la gestion des carrières permettent aux entreprises :⁴⁹

48 : Silva F. « devenir e-DRH », édition Liaison, 2001, P68.

49: ForrerS. E et LeibowitzZ.B, « using computer in human resources », San Francisco, Jossey-Bass publishers, 1991, P87-91.

-Auto-évaluation de la situation actuelle, des butes fixés, et du plan d'intervention. Ce processus peut être facilement géré à l'aide d'un ordinateur.

-Exploitation de la base de données, les ordinateurs sont utilisés pour analyser les données en vue de l'harmonisation des intérêts des employés et ceux de l'organisation, les systèmes informatiques assurent un accès facile et rapide aux données de base relative aux emplois. De plus ils peuvent emmagasiner une grande quantité d'informations sur les descriptions de postes, les profils et compétences, les caractéristiques organisationnelle, etc.

-Evaluation complexe des intérêts des employés relativement à leurs carrières, de leurs compétences, et leurs valeurs

La communication directe de l'information et le traitement rapide de données un moyen d'instruments de recherche, comme la recherche auto dirigé de Holland, ont permis de résoudre un problème important : la vérification et la quantification de l'évaluation, de plus, l'informatisation peut dorénavant être emmagasinée plus facilement et être utilisé plus rapidement dans un but d'analyse.

8-5- Le SIRH et la GPEC :

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

Le SIRH facilite la GPEC puisqu'il va permettre de :

-Faciliter le travail de recherche d'une personne, appartenant au personnel ou présente dans les fichiers des candidats, qui possèdent le profil recherché pour promouvoir un poste ;

-Définir les caractéristiques d'une offre, externe ou interne, pour un appel à une candidature sur un poste vacant ;

-De mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe, afin d'éviter d'avoir des personnes sur profilées ou sous profilées par rapport à leur poste ;

Préparer les entretiens d'évaluation en positionnement ces écarts et de préparer le plan de formation par rapport aux écarts à combler.

9)- Les facteurs de succès d'un SIRH :⁵⁰

Plusieurs facteurs peuvent faire en sorte que le choix et la mise en place d'un SIRH soient couronnées 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 récents changement de grandes envergures peuvent compromettre le succès de la mise en œuvre d'un 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 de 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 à le succès du projet.

50 : Shimon.L , Dolan, Tantiasaba, Susan.E, Jackson Randall, S.Schuer, « la GRH , tendance, enjeux, et pratiques actuelles », 3 ieme éd, édition Renouveau pédagogique INC 2002 , P 605

10)- les risques d'un SIRH :

Toutefois la mise en place d'un SIRH engendre des risques financiers, organisationnels et humain, 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 mis 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 disponible pour 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 donnée 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.

Conclusion : Les SIRH sont des vecteurs de décentralisation et personnalisation de la fonction RH, ils confèrent à ces différents acteurs de nouveau rôle. Le DRH à désormais une collection d'outil 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 a 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 lors de l'implantation du système.

conclusion chapitre :

Dans ce second chapitre on peut déduire que les progrès informatiques ont transformés la fonction RH, depuis les premiers systèmes d'informations jusqu'à l'avènement des premiers systèmes d'informations des ressources humaines globaux à la fin des années 90.

Ainsi que les DRH doit veiller à intégrer la fonction SIRH au sein de la direction des ressources humaines et en faire le support de l'efficacité RH en exploitant toutes ses possibilités actuelles et anticipant les évolutions futures, car les SIRH sont aujourd'hui des systèmes à composantes multiples qui abordent des champs nouveaux et contribuent à la transformation de la fonction RH. L'informatisation donc de la fonction RH à permet non seulement une amélioration de la productivité et de service rendu à l'entreprise et aux salariés, mais aussi l'accès aux acteurs non RH mais aussi d'un remodelage de la fonction RH.

Enfin, le SIRH offre des opportunités pour améliorer la performance de la fonction RH dans chacune de ses missions, il permet ainsi de transformer chaque manager et chaque salarié en acteur RH.

Introduction :

Après avoir développé dans les deux chapitres précédents les éléments essentiels du concept SI SIRH, son rôle et sa place, nous allons essayer dans ce troisième chapitre de présenter un diagnostic sur le SIRH au niveau de la SADEG (SONELGAZ).

L'intégration des systèmes d'information est d'une importante capitale. Le but de ce chapitre est de tenter de montrer la pratique (l'existence) et la place du SIRH dans l'entreprise SADEG 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 SADEG.

Ce chapitre est composé de deux sections. Nous présenterons d'abord le terrain dans lequel a été réalisée notre enquête, à savoir la SADEG. Ensuite, nous tenterons d'analyser et d'interpréter les résultats auxquels nous avons aboutis et de tirer des conclusions utiles.

Section I : Présentation générale de l'organisme d'accueil :

1)- La description du Groupe SONELGAZ :

SONELGAZ signifie « Société Nationale de l'Electricité et du Gaz » est un groupe Algérien de l'industrie énergétique désigné opérateur dans le domaine de la fourniture d'électricité au gaz en Algérie. Sa mission principale est de produire, transporter et distribuer de l'électricité et du gaz par canalisation.

La SONELGAZ est le premier distributeur de gaz en Algérie, alimentant en électricité 10 millions de clients et 6 millions de millions, et sa nouvelle réglementation lui donne le droit d'intervenir dans d'autres affaires d'intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation et du gaz outre-mer, spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation, dont le siège social est situé à Alger.

La structure de l'entreprise est constituée d'agents et d'agences interdépendantes, hiérarchiques, permettant ainsi la coordination des activités, la diffusion de l'information et la prise de décision.

2)-L'historique et l'évolution de la SONELGAZ :

En 1947 est créé l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de

L'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étape dans son développement

En 1969, Ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz (SONELGAZ).Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant. Pour que « SONELGAZ » puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).

En 1985, dans le cadre de la restructuration des entreprises nationales, la SONELGAZ est restructurée en donnant naissance à 6 nouvelles filiales, chacune spécialisée dans un domaine d'activité précis et dotée d'une autonomie de gestion. Dans le cadre des réformes qu'a connues le pays depuis les années 1990 et qui sont basées essentiellement sur le désengagement de l'Etat, la SONELGAZ est passée d'EPIC à SPA, un PDG est nommé à la tête de l'entreprise (Président-Directeur Général) ainsi qu'un conseil d'administration (CA).

En1991, Nouveau statut de SONELGAZ (EPIC) : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 decembre1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial).

En1998 : Création des filiales périphériques :

-La décision d'implanter certaines activités d'intégration dans des filiales était une alternative qui a été décidée par le contexte du moment, sur la base du nouveau droit de la concurrence.

-S'adapter à ce nouvel environnement, a impliqué un recentrage sur ses métiers de base et une restructuration de ses annexes, ce qui a conduit à la création de sociétés financièrement indépendantes, juridiques avec SONELGAZ, en charge des zones d'activités périphériques.

En 2004, elle devient une "HOLDING" ou autrement dit un groupe d'entreprises soit :

- La SPE (Société algérienne de production d'électricité).
- La GRTE (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport de l'électricité).
- La GRTG (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport du gaz).

En 2006, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe soit :

- La SDA (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger)
- La SDC (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre)
- La SDE (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est)
- La SDO (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest)

2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau :

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, Sonelgaz adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire Nationale.

2011 La Holding :

Le 02 mai 2011, les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

2012 Nouvel essor : Nouveau cap, les énergies renouvelables.

2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement...

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurément and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

2017 : Une nouvelle organisation de la Distribution :

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

Dimension internationale :

Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes :

« Vija Electricals Algérie », destinée à la fabrication de transformateurs de grande puissance, en partenariat avec Vijai Electricals Ltd (Inde);

« Boilers Handassa Industrie Algérie » (BHI Algérie par abréviation), spécialisée dans la fabrication de chaudières de récupération et d'échangeurs thermiques, en partenariat avec la société sud-coréenne BHI ;

Et la dernière-née « SEDIVER Algérie », spécialisée dans la fabrication d'isolateurs de lignes en verre trempé en partenariat avec Sediver SPA (Italie)

2020-2021 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons :

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

Afin de permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, une nouvelle organisation a été mise en place sur deux niveaux. Porteuse des jalons du plan stratégique, elle est concrétisée par :

1. Niveau Groupe :

La création, au sein du Groupe, de deux (02) holdings détenus à 100% par la holding mère Sonelgaz :

Une holding Engineering et Construction qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés travaux et engineering CEEG, HYENCO, KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, ETTERKIB, INERGA et TRANSMEX.

Une holding Industries qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés MEI, AMC, Rouiba Eclairage, VIJAI, BHI, SEDIVER et GEAT.

Le maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois (03) autres sociétés SAR, SAT et SAH.

2. Niveau Holding :

Transformation des pôles d'activités en directions exécutives auxquelles seront rattachées, fonctionnellement, les sociétés du Groupe Sonelgaz regroupées par métier et activité, comme suit :

- Direction Exécutive Production Conventiionnelle et Energies Renouvelables ;
- Direction Exécutive Transport et Distribution d'Energies ;
- Direction Exécutive des Activités de Services.
- Création d'un Secrétariat Général (SG) qui aura sous sa responsabilité les structures chargées des activités de communication, patrimoine et prestations, affaires juridiques, sûreté interne, santé sécurité et environnement ;

- Création d'une Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG)
- Création d'une Direction des Affaires Juridiques (DAJ),
- Création d'une Direction Centrale du Développement à l'International (DDI),
- Transfert de la supervision et le contrôle de la société IFEG à la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH).

Vers une nouvelle nomination la SADEG :

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE, SDO et SDA. Créée le 22 mai 2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SADEG. Spa », société par actions et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux- Route nationale n°38- Gué de Constantine- Alger, gère à travers ses cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national. De par ses missions et attributions, la SADEG met au service de ses clients pas moins de 187 Districts Electricité et 186 Districts Gaz ainsi que 378 agences commerciales.

Missions et attributions :

- Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients. ;
- Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;
- Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société.
- Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz
- Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs ;

3)- L'organisation du groupe « SONELGAZ » :

SONELGAZ existe depuis quelques années, une période particulière de son histoire. Désormais, la restructuration de la SONELGAZ est achevée avec la maison mère. « SONELGAZ » s'est aujourd'hui constitué en groupe industriel composé de filiales et de 05 sociétés en joint-venture.

3-1 L'organisation générale du groupe :

Pour une gestion efficace, l'équipe a douté d'un :

a- Comité exécutif :

Il est en charge de la Stratégie et des politiques générales associées. Sous la présidence du PDG du groupe SONELGAZ, il est le directeur général chargé des responsables stratégiques au niveau de la direction générale du groupe ainsi que des administrateurs en charge du cœur de métier, du travail et de l'entreprise.

Le comité exécutif se réunit tous les 15 jours pour procéder entre autres :

-A l'examen et à l'adoption des orientations. Activités opérationnelles exercées par la direction générale, la direction de la maison mère et appliquées aux filiales.

-A l'adoption des budgets, des bilans (moyen et court terme) des directions générales et Exécutive de SONELGAZ.

-A l'examen des dossiers avant leur présentation au conseil d'administration et/ou à l'assemblée Générale de SONELGAZ.

b- L'assemblée générale :

Elle est composée de représentants de l'Etat, à savoir :

-Le ministre chargé de l'énergie.

-Le ministre chargé des finances.

-Le ministre chargé des participations de l'Etat.

-Le représentant de la présidence de la république.

-Le responsable de l'institution chargée de planification.

Présidée par le ministre chargé de l'énergie, l'assemblée générale se réunit une fois par an au mois, pour statuer entre autres sur :

- Les programmes généraux d'activité.
- Les rapports des commissaires aux comptes.
- Le bilan social et comptes résultats.
- L'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social.

Le PDG de SONELGAZ assiste aux travaux de l'assemblée.

c- Le conseil d'administration :

Est composé des membres suivants :

-Les représentants des ministères suivants : l'énergie, finances, commerce, participations de l'Etat, Collectivités locales, l'environnement.

-Deux représentants des travailleurs.

-PDG de SONELGAZ

-PDG des filiales production, transport et distribution : GAZ et ELECTRICITE.

- Le conseil se réunit sous la présidence du PDG de SONELGAZ 04 fois par an, pour examiner et approuver entre autres :
- Le budget, les projets de bilan social et des comptes résultats.
- Les concours bancaires et finances.
- La rémunération des cadres dirigeants.

d- Le comité d'audit :

Il s'agit d'un organe indépendant dont la mission principale est de déclarer la qualité de la gestion indépendamment de l'avis du Directeur Général du Groupe. Sa création reflète sa volonté d'être une équipe transparente dans ses processus de gestion « SONELGAZ ».

Composé de 04 membres nommés par le Conseil d'Administration. Il s'assure de l'adéquation des méthodes comptables adoptées en vérifiant le budget ainsi que le plan d'audit interne du groupe.

e- Comité de coordination groupe :

Il est dédié à la coordination des opérations communes de toutes les filiales du groupe. Il tient au moins 01 réunion chaque trimestre pour les tableaux de bord trimestriels ainsi que les gros budgets et investissements.

4)-Les filiales et les sociétés de SONELGAZ :

4-1 Société HOLDING SONELGAZ :

Les principales tâches des suivants sont principalement dirigées :

- L'élaboration de la stratégie et le pilotage du groupe.
- L'exercice du contrôle des filiales.
- L'élaboration de la mise en œuvre de la politique financière.

4-2 Filiales métiers de base :

Durant ces dernières années, les métiers de base de SONELGAZ ont été érigés en filiales. Au nombre de huit, ces dernières activent dans les domaines suivants :

- La production de l'électricité (SPE).
- La gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE)
- La gestion du système production/transport de l'électricité (OS).
- La gestion du réseau du transport du gaz (GRTG).
- La distribution de l'électricité et du gaz «04 sociétés »à savoir :
 - Société de distribution Est(SDE)
 - Société de distribution Alger(SDA)
 - Société de distribution Centre(SDC)
 - Société de distribution Ouest(SDO)

4-3 Filiales travaux :

Spécialisées dans le domaine pour construire des infrastructures. Ces sociétés ont rapidement grandi pour devenir des entités opérationnelles très importantes avec des activités très différentes de celles de la SONELGAZ, et elles se sont retrouvées en sociétés autonomes : **ETTERKIB ; INERGA ; CEEG ; KANAGAZ ; KAHRIF ; KAHRAKIB.**

4-5 Filiale périphérique :

Afin d'avoir un meilleur contrôle sur ses activités commerciales, SONELGAZ a externalisé ses opérations Périphériques et les a confiées à des filiales détenues à 100%. En particulier, ils sont actifs dans la maintenance des équipements de manutention et de transport d'énergie, la distribution d'équipements électromécaniques, la recherche et le développement, la formation et la réalisation de tous travaux connexes pour le contrôle de version, l'entretien et la réparation et des véhicules ainsi que diverses opérations.

TRANSMEX, SMT, CREDEC, CAMEG, ELIT, IFEG, HMP, SKMK, SATINFO, MEI, SPAS, S OPIEG FOOSC « Rouïba Eclairage, AETEC, MPV »

4-6 Société en participation :

L'implication de la SONELGAZ dans différentes sociétés mixtes constitue un élément clé de sa stratégie de diversification. En conséquence, elle a investi dans des domaines clés à valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance des turbines à gaz. Le but recherché est :

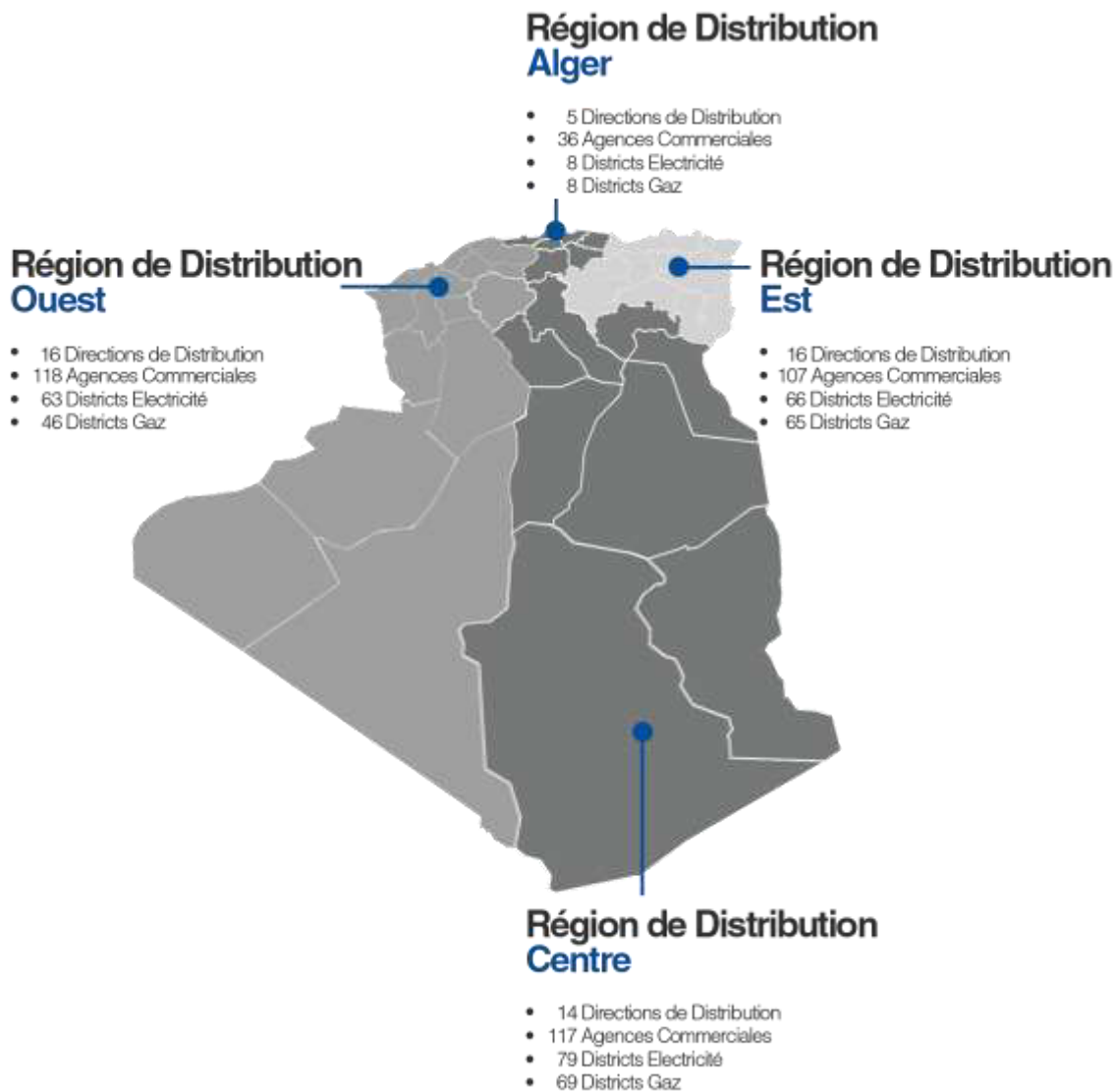
- Intégrer la technologie et le savoir-faire.

- Introduire l'expertise managériale dans les domaines de la gestion
- Réaliser ses investissements grâce à l'apport de capitaux
- Acquérir de nouveaux marchés nationaux voir régionaux.

Les sociétés sont les suivants :

- **AEC** (Algeian Energy Company) ;
- **AETC** (Algerian Energy Telecom Company) ;
- NEAL** (New Energy Algerian Company) ;
- **ALGESCO** (Algerian Engineering Service Company) ;
- SKD** (Sharikat Kahraba KoudiatEdderaouch) ;
- SKS** (Sharikat Kahraba Skikda).

Figure 6 : carte représentant les différentes filiales du Holding Sonelgaz dans l'Algérie.



Source : Document interne de l'entreprise

5)- Les objectifs du groupe SONELGAZ :

D'une part son décret N°026195 du 01/06/2002, SONELGAZ a comme objectif :

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie ;
- Le transport du gaz pour le marché national et international ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie ;
- Le développement ainsi que la fourniture des prestations en matière énergétique ;
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles ;
- Le développement des activités ayant un lien avec l'énergie ;
- Devenir une société actionnaire (portefeuille d'action) ;
- Devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

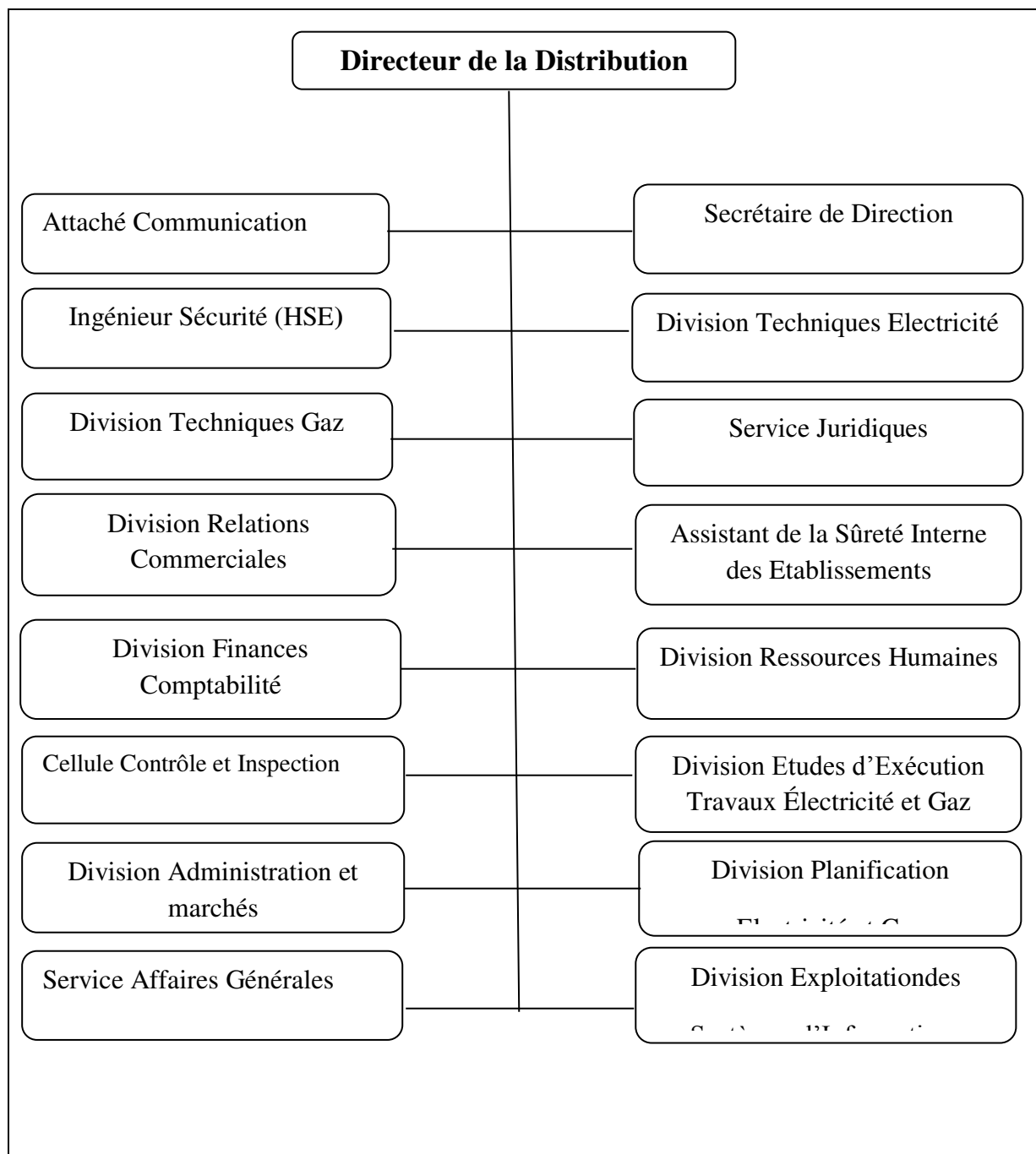
6)-Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU :

La SONELGAZ s'est organisée de telle sorte qu'elle doit répondre au mieux aux besoins de sa clientèle. Pour cela dans chaque wilaya il y'a une direction de distribution. Concernant la direction de distribution TIZI-OUZOU il y'a lieu de retenir ce qui suit :

- Nombre de communes : 67
- Nombre d'agences commerciales 12 : (Tizi-Ouzou, Draa-El -Meziane, Draa-BenKheda, Béni-Douala, Azazga, Boghni, Ouadhias, Larbâa-Nath-Irathen, Ain-ElHammane, Ouaguenoune, Tigzirt, Bouzeguène) .

L'entreprise est organisée en structures financières et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement. L'organigramme ci-après montre clairement son architecture

6-1- L'organigramme de la SADEG de la wilaya de Tizi-Ouzou :



Source : Document Interne à l'entreprise

6-2 La présentation des différentes divisions de la SADEG de Tizi-Ouzou :

Au fil du temps, l'entreprise s'est dotée de nouvelles structures qui lui ont permis d'évoluer et de décentraliser les tâches d'agence qu'elle utilise, cette décentralisation lui permettant aujourd'hui d'opérer plus vite, plus efficacement et plus efficacement. Elle contribue également à réduire la pression.

6-2-1- La division administrative du marché (D.A.M) :

Ce service a un rôle dans le développement du marché et le suivi, l'ouverture et la gestion des programmes qui permettent d'atteindre les engagements de l'entreprise, il prend en charge des processus de travail administratifs, tels que Traiter et programmer les factures fournisseurs.

6-2-2- La division relations commerciales (D.R.C) :

Cette division met en relation les acteurs clés de l'entreprise à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, client-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les douze (12) agences commerciales de la DD (et 3 autres agences en phase de création) dans l'objectif d'optimiser la proximité, l'efficacité et la rapidité dans la prise en charge des travaux.

6-2-3-La division technique d'électricité (D.T.E) :

Anciennement appelée D.E.E (Division d'Exploitation d'Electricité), elle a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretien des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suites incidents).

Cette division est composée de trois services : le service contrôle exploitation réseaux, le service maintenance électricité et le service télé conduite.

a-La division technique de gaz (D.T.G) :

Anciennement appelé DEG, cette division comme la division d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité... etc.) Elle est composée de trois services : Le service contrôle exploitation réseaux, le service développement des réseaux-gaz et le service maintenance-gaz.

b-La division des affaires générales (D.A.G) :

Cette division a pour mission d'assurer la gestion des moyens, du matériel ainsi que les infrastructures de la direction de distribution, elle s'occupe du suivi et de la gestion du gardiennage des locaux de la DD, de la gestion de l'entretien ainsi que du nettoyage des locaux.

c-La division finance et comptabilité (D.F.C) :

Il s'agit d'une structure créée en 2005, au niveau de la Direction de la Distribution, dans le cadre décentralisé de la Direction Générale, pour spécifiquement la structure qui s'occupe de l'ensemble financier, comptable et budgétaire de la filiale DDC dans le but de réduire le rôle de ceux présents et assurant une meilleure gestion de l'entreprise.

La DFC de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer :

- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion ;
- Les dépenses engagées par l'entreprise ;
- L'élaboration des budgets et des tableaux de bords ;
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

6-2-4- La division ressource humaine (D.R.H) :

Comme son nom l'indique, ce département s'occupe principalement de la gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la promotion, la préparation de la paie, ce département met également en place toute la documentation des exigences administratives

Telles que les contrats de travail et assurant les liens entre les employeurs et les organisations sociales en matière de sécurité, par exemple.

6-3-Délimitation du champ d'étude :

La division des ressources humaines est composée de quatre (4) services : le service de développement des RH et de formation, le service de gestion des ressources humaines, le service de développement RH et formation 3CE+1GPP, le service d'administration de la ressource humaines 1CE+2GPP (R), et un assistant administratif (1AGPP).

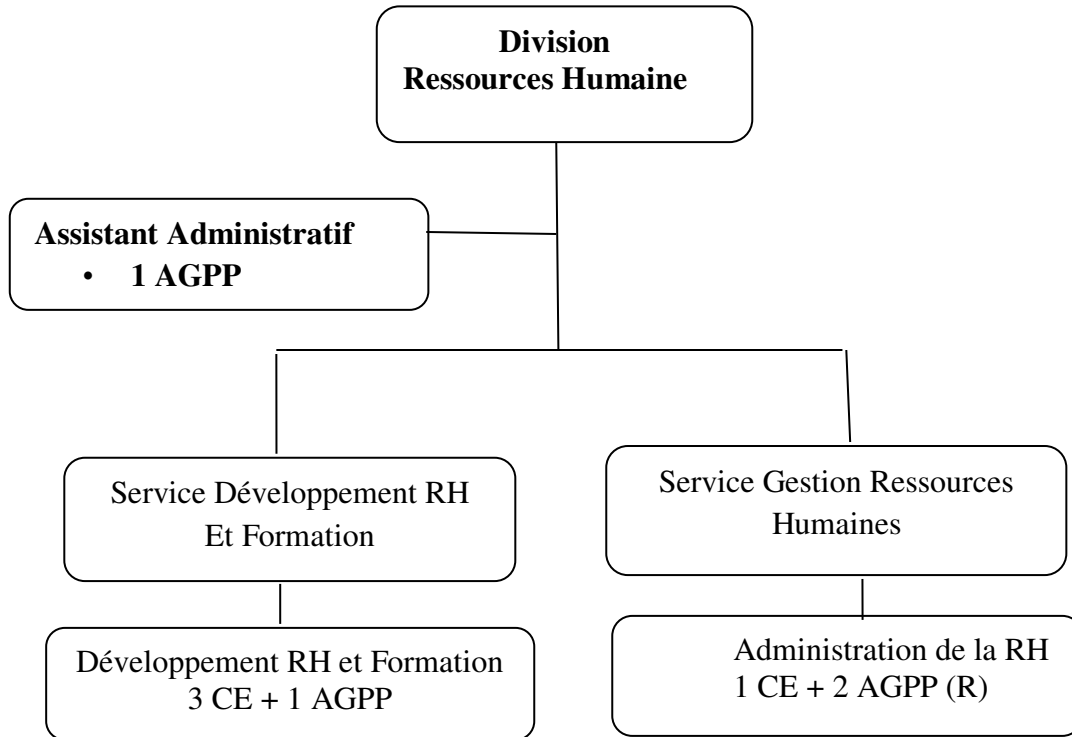
Ils sont chargés de :

- Etablir des actes administratifs ;
- Elaborer le plan de gestion de ressources humaines ;
- Elaborer les bilans de l'emploi ;
- Gestion des dossiers administratifs,
- Elaborer les plans de formation ;
- le recrutement,

-le suivi de carrière,

-

Figure 7 : Champ d'étude.



Source : document Interne de l'entreprise.

Guide D'entretien :

A/ Présentation du SIRH au niveau de la SONELGAZ

- 1- Est-ce que vous disposez d'un SIRH logiciel RH) ?
- 2- Depuis quand vous-avez mis en place votre SIRH ?
- 3- Quel (s) logiciel (s) utilisez-vous ?
- 4- Quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise à mettre en place un SIRH ?

B/ Fonctionnement du SIRH au niveau de la SONELGAZ

- 1- Quelles sont les pratiques (politiques) RH qui s'alimentent du SIRH ?
- 2- Qu'elle est la 1 ère fonction qui a été informatisé ?
- 3- Comment le SIRH peut-il amélioré l'efficacité des pratiques RH ?
- 4- Les utilisateurs actuels des applications ont-ils reçue une formation spécifique au préalable ?

C/ Impact/Effet du SIRH sur le management en général et sur les pratiques de la GRH.

- 1- Pour vous, la dématérialisation de l'information facilite elle la prise des décisions ?
- 2- Est-ce que le SIRH engendre des changements au sein de vos activités RH ?
- 3- Quel est l'impact du SI sur la proactivité et la réactivité de l'entreprise ? Aussi que sur la prise de décision RH ?
- 4- Quel est l'impact du SIRH sue la réduction des couts de la fonction RH ?

D/ Difficultés / limites du système en question et les voies d'amélioration.

- 1- Pensez-vous que le SIRH établis, répond à vos besoins ?
- 2- Quels sont les avantages de la mise en place d'un SIRH global ?
- 3- Quel sont les limites d'un SIRH ?
- 4- Quels sont les difficultés rencontrées ?

Conclusion générale

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisations et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance des SIRH dans les reconfigurations de la fonction ressources humaine.

Au terme de cette recherche, nous avons pu démontrer que l'introduction d'un SIRH dans l'entreprise est d'une grande importance pour la fonction RH, il permet donc à la fonction de gagner en efficacité et l'arme mieux pour faire face aux défis de toute entreprise moderne. En se libérant d'une part significative du labeur administratif, la fonction RH peut consacrer plus de temps aux enjeux stratégiques de la gestion du personnel dans l'organisation et optimiser ainsi son fonctionnement.

Ce traitement automatique de l'information RH permet aujourd'hui une dématérialisation complète des activités de gestion RH., elle peut ainsi offrir plus de valeur ajoutée en étant dans une posture de service mais aussi en proposant plus d'analyse, d'aide à la décision et d'accompagnement au quotidien des salariés par les managers.

Le système d'information des ressources humaines présente de tels enjeux que son approche mérite d'être profondément renouvelée. Certaines de ses évolutions sont très largement mises en œuvre, d'autres en revanche ne sont pas encore intégrées dans la pratique de beaucoup d'entreprises. Celles-ci continueront à faire face à une série de problématiques rattachées à l'évolution des cycles économiques, recherchant la croissance interne sur des marchés en développement avec, en permanence, la maîtrise des coûts comme règle de gestion.

Enfin, la bonne maîtrise d'un système d'information des ressources humaines est le fait de créer un système qui satisfera les dirigeants en même temps que les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs et ainsi celle de la performance de l'entreprise car il est de coutume de dire « la richesse c'est l'Homme ».

C'est tous ces aspects que nous avons voulu démontrer au travers de notre travail puisque nous avons mis en évidence les fondements du SIRH au travers des notions de bases nécessaires telles que le système d'information, l'information, la fonction et la gestion des ressources humaines

Nous avons également décrit le concept de système d'information des ressources humaines sous ses divers aspects : évolution, définition, avantage, inconvénients, et ses fonctionnalités.

Nous avons obtenu, au final, des résultats sur l'état d'avancement de **Sonelgaz de TIZI-OUZOU** dans l'utilisation des nouvelles technologies et particulièrement l'étendue de leur SIRH à travers de nombreuses fonctionnalités dans la gestion des ressources humaines.

Nous avons constaté, à travers les résultats de notre enquête que le SIRH a des multiples apports sur la fonction RH au sein de cette entreprise aussi, notre observation sur le terrain nous a montré qu'il existe au niveau de la fonction RH des outils liés aux SIRH à savoir :

- Les spécialistes de département informatique de l'entreprise ont su tirer parti du développement et la complexité croissante de la gestion des ressources humaines. Ils ont en effet développé un logiciel « ERP CEVIRH » de plus en plus perfectionné destiné à être utilisé pour la gestion administrative et pour bien d'autres aspects de la fonction ressources humaines.

- La mise en place de SIRH a permis de libérer cette entreprise des contraintes du temps, de lieu, et réduire les coûts et l'augmentation des gains de productivité.

- L'introduction de SIRH induit des changements au niveau de l'organisation du travail. En effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de décision (on passe d'une structure pyramidale où le savoir est détenu par le dirigeant à des structures matricielles où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs). Et chaque travailleur devient un centre de décision, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise.

Ces divers outils présente l'avantage d'alléger la partie administrative répétitive de la fonction RH, permettant ainsi, aux DRH de consacrer plus de temps au développement des compétences, à la communication dans l'entreprise et à la l'élaboration de programmes stratégiques.

Donc, le SIRH devient en quelque sorte l'assistant du directeur des ressources humaines lui permettant ainsi de rassembler et de traiter les données nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des stratégies.

Enfin, nous pouvons répondre à notre problématique, qui est l'impact positif de système d'information des ressources humaines sur la performance de la fonction RH. il est certain que cet impact représente un phénomène complexe, vu de multiples facteurs qui peuvent influencer sur le bon usage de ces outils technologiques par l'utilisateur en matière de RH.

Bibliographie

Ouvrages :

- 1- Alvin M. et Leinder D. « knowledge management, systemes conceptry, fun dation and ressearch issus », mis quality, vol 2, 2001.
- 2- Bernard Just, « pas de DRH sans système d'information des ressources humaines », édition liaisons, Paris, 2002.
- 3- Busseraul C. et Prelet M. « Économie et gestion d'entreprise », édition vuibert, Paris, 1995.
- 4- Brabet Julienne, « repenser la GRH », édition Economica, Paris, 1993.
- 5- Dejeux C. « management pour les compétences le cas Man Power », 2005.
- 6- Dictriche Anne, Frédérique Pigevre, « la gestion RH », édition la découverte, 2005.
- 7- Dimitri Wess, « la fonction RH », édition l'organisation, Paris, 1999.
- 8- Forrer S.E et Leibowitz Z.B, «using computer in humain ressources », San Francisco, J ossey-Boss publishers, 1991.
- 9- Florence Laval, Abdellah Thierno Diallo, « le e-ressources humaine : un processus de modernisation de la GRH à mairie de Paris », management et avenir, 2007.
- 10-Gerin, Get Wills T. « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » fans 25 ans de pratiques en relation industrielle au Quebec, édition Yivan Blais, Cowans Ville, 1990.
- 11-Hadjer Kerfi, Michel Kalika, « évaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle », préface de Robert Reix, Septembre, 2004.
- 12-Jacque Soyer, « fonction formation », 2 ieme édition, éd. L'organisation, Paris, 1999.
- 13-Jacque Igalens, Alain Royer, « master ressources humaines », édition ESKA, Paris, 2007.
- 14-Jean-Lue Cerdin, « la cogestion des carrières », édition EMS, management et sociale, 2015.

- 15- Lauden et Lauden, J. Findel et Costa, « management du système d'information », 2010.
- 16-Mallet L. « la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, éd. Liaison, Paris, 1991.
- 17-Marbache Valerie « évaluer et rémunérer les compétences », éd. D'organisation, Paris, 1999.
- 18- Mautrice Thevenet, Crcile Dejoux, Anne Françoise, Brender et Al, « fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », 4 ieme édition, éd. Dunod, Paris,2007.
- 19- Michelle Gillet, Patrick Gillet, « système d'information ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2010.
- 20-Peretti Jean Marie, « les ressources humaines », 10 ieme édition, éd. Vuibert, Paris,2006.
- 21-Peretti Jean Marie, « gestion des ressources humaines », 15 ieme édition, éd. Vuibert, 2008.
- 22-Peretti Jean Marie, « gestion des ressources humaines assistée par ordinateur », éd. Liaison, Paris, 2010.
- 23- Robert Reix, B. Fallery, M. Kalika, F. Row, « système d'information et management des organisations », 7 ieme édition, éd. Vuibert, 2000.
- 24-Robert Reix, « système d'information et management des organisations », 2 ieme édition, éd. Vuibert, 2002.
- 25-Robert Reix, « système d'information et management des organisations », 5 ieme édition, éd. Vuibert, Paris, 2004.
- 26-Sekiou, Blondin L, « la gestion du personnel », édition l'organisation (collection gestion), Paris, 1986.
- 27-Silva F. « Devenir e-DRH », édition Liaison, 2001.
- 28-Shimon L., Dolan, Tantiasaba, Susan E., Jackson Pandall, S.Schuer, « la GRH tendance, enjeux, et pratiques actuelles », 3 ieme édition, Renouveau pédagogique, 2002.
- 29-Shimon L., Dolan, Tantiasaba, Susan E., Jackson Pandall, S.Schuer, « la gestion des ressources humaine», 3 ieme édition, Renouveau pédagogique, i 2002.

- 30-Street C.T et Dareen B, « le role du système d'information dans la prise des décisions stratégique », éd d'organisation, Paris.
- 31-Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis Chevalier, « la gestion des ressources humaine », 2 ieme édition , Boeck et Lancier, 2007.
- 32- Stephen Robbins, Timothy Judge, Philipe Gabilliet « Comportement organisationnel », pearson éducation, 12 ieme édition, ESCP-EAP, Paris, 2007.
- 33-Thierry Libert, « la communication de l'entreprise » 2 ieme édition, 2005.

Revues :

- 1- Gerard T. Chouassi, « les besoins en information dans l'entreprise », revue congolaise, 2007.

Encyclopédie :

- 1- Gilbert P. l'encyclopédie des ressources humaine, 2006.
- 2- Lamizert B. et Silem A. dictionnaire encyclopedique des sciences de l'information et de communication, Ellipses, 1997.

Mémoires :

- 1- Achouche Mohamed, Kabyle Kamel, et Menad Fatiha, « conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement », mémoire de master en science de gestion, université de Béjaia, 2009/2010.
- 2- Ferhat Mohand « l'impact du système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la fonction ressources humaines, cas de l'entreprise Lala Khedidja, Master en science économique, UMMTO, Juin ; 2018

Site Web :

- 1- [http// www-enssib.fr/bibliothèque numérique](http://www-enssib.fr/bibliothèque-numérique), le portail du SIRH.
- 2- [http// www. Journal du net. Com](http://www.Journal-du-net.Com)
- 3- [http// www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)
- 4- [www. Maxicours.com](http://www.Maxicours.com).
- 5- [www.memoire en ligne. Com](http://www.memoire-en-ligne.Com).

Liste des Figures :

Numéro de la figure	Nom de la figure	Page
Figure N° 1	Processus de recrutement	08
Figure N° 2	Processus de recrutement	13
Figure N° 3	Les chemins de la communication interne	34
Figure N° 4	Les sources de l'information	37
Figure N° 5	Les systèmes composants l'entreprise	47
Figure N° 6	Evolution SIRH	51
Figure N° 7	La structure du SIRH	58
Figure N° 8	Rôle de la base de données « personnel »	62

Liste des Schémas :

Numéro de schéma	Nom du schéma	Page
Schéma N° 1	Grille des éléments de rémunération	19
Schéma N° 2	Schéma de base de la GPEC	25
Schéma N° 3	Schéma et vocabulaire d'une situation de communication	31
Schéma N° 4	Un système fonde sur des ressources et des pratiques de travail	34
Schéma N° 5	Evolution de la fonction RH et SIRH	52
Schéma N° 6	Les multiples utilisations des SIRH	61

Ecrire ce mémoire a été un travail de longue haleine. Durant ces mois de gestation, je suis passée par toute une gamme d'émotions à force, entre autres, de me lire et relire.

A cet effet, j'aimerais saisir cette opportunité pour remercier en primo le bon Dieu ainsi que ma famille et en particulier ma chère et tendre mère , pour avoir instillé en moi le goût d'apprendre et de vouloir toujours aller plus loin, pour m'avoir encouragée et soutenue durant toute ma vie, pour m'avoir prodigué tant de conseils et de suggestions. Aussi mes dédicaces vont-ils à mes adorables enfants **Anaïs** et **Nabile** que dieu les protèges.

Enfin merci aux nombreuses personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la présente recherche.

MERABTENE FAZIA

Dédicaces

A ce présents petit chef d'œuvre je remercie en primo le bon dieu, mes chers parents, Sources de mes joies, secrets de ma force
Vous serez toujours le modèle .

Papa, dans ta détermination, ta force et ton honnêteté.

Maman dans ta bonté, ta patience et ton dévouement pour nous Merci pour tous vos sacrifices pour que vos enfants grandissent et prospèrent Merci de trimer sans relâche, malgré les péripéties de la vie au bien être de vos Bijoux , C'est à vous que je dois cette réussite et je suis fière de vous l'offrir.

A mes **chers frères** pour leur appui et leur encouragement.
Sons oublier la famille **BADJOU** et en particulier mes chères grands parents, que dieu vous garde pour nous.

A ma binôme et amie **FAZIA**, je lui dit : j'ai eu l'honneur de travailler avec toi.

BERDOUS CELINA

Liste des tableaux :

Numéro du Tableau	Nom du tableau	Page
Tableau N° 1	Fonction RH à travers les siècles	02
Tableau N° 2	Les sources de recrutement	10
Tableau N° 3	Les cinq dimensions principales de la personnalité	12
Tableau N° 4	Les outils de la Gestion des carrières	22
Tableau N° 5	Typologies de la communication	29
Tableau N° 6	Rôle du système d'information	43
Tableau N° 7	Fonctionnalité d'un SIRH par niveau de planification	55

TABLES DES MATIERES

Introduction générale

chapitre 01 : fondement théorique de la notion GRH.....	01
Section 01 : Evolution de la fonction RH	01
1.1 L'entreprise comme réalité économique (boite noir)	01
1.2 L'entreprise comme réalité humaine.....	01
1-2- 1- Mayo (1880-1949)	01
1-2- 2-Rensis Likert (1903-1981)	01
1-2- 3- Maslow Abraham (1908-1977)	01
1-2-4- Mc. Gregor Douglas (1906-1964)	01
1-3- De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH	03
1-4- la RH dans un système ouvert et réactif.....	04
1-5- Ressource humaine de demain.....	04
2-Définition de la GRH.....	05
3-Les objectifs de la GRH.....	07
Section 2 : Les pratiques de la GRH :.....	08
I - Le Recrutement.....	08
1-Définition.....	08
2-Les Objectifs du recrutement.....	08
3-Processus de recrutement.....	09
3-1- Le biais de recrutement	09
3-1-1- la fiche de poste.....	10
3-1-2- le profil de poste.....	10
3-2- Identification des sources de recrutement	10
3-3- La sélection des candidats.....	11
3-3-1 L'entretien d'embauche	12
3-3-2 Le curriculum vitale (CV)	12
3-3-3 Les tests d'aptitude physique.....	12
3-3-4 Les tests d'intelligence.....	12
3-3-5Les tests de personnalité.....	12
3-3-6 La mise en situation professionnelle (assénement center)	13
3-4 la décision d'embauche	13
3-5 - Recruter et intégrer les nouveaux embauchés.....	14
II - La formation	15
1. Définition de la formation	15
2. Les objectifs de la formation.....	16
3. Le plan de formation.....	17
3-1- l'analyse des besoins.....	17
3-2- le choix de la politique de formation	17
4- les méthodes d'évaluation de la qualité de formation.....	18
4-1- le questionnaire	18
4-2- l'interview du groupe.....	18
4-3- l'observation directe.....	18
5- les niveaux d'évaluation de la formation.....	18

TABLES DES MATIERES

III -La rémunération	19
1- Définition.....	19
2- l'importance de la rémunération	19
3- l'importance de la rémunération.....	22
3-1-Les composants variables	23
3-2- Des composants collectifs et individuels.....	23
3-3- Des composants immédiats ou différés.....	23
3-4- Le salaire de base.....	23
3-5- Les compétences ou les accessoires du salaire.....	23
IV - La Gestion des carrières.....	23
1- Définition.....	23
2- L'importance de la gestion des carrières.....	24
3- Les outils d'appui à la GC.....	24
3-1- Les outils individuels.....	24
3-2- Les outils organisationnels.....	26
V - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	28
1- Définition.....	28
2- Démarche de la GPEC.....	30
2-1- Identifier les emplois et les compétences actuels.....	30
2-2- Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels dans un horizon déterminé.....	30
2-3- Anticiper les besoins futurs en termes d'emploi et des compétences.....	30
2-4- Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs	30
2-5- Décliner la GPEC en politique d'ajustement de la GRH (mobilité, formation...)	30
2-6- Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH dans un horizon déterminé.....	31
3- Les outils de la GPEC	31
3-1- Le référentiel de compétence	31
3-2- Le référentiel des métiers	32
4- Les objectifs de la GPEC.....	32
VI - la communication	32
1- définition de la communication.....	33
2- Typologie de la communication	33
3- le processus de la communication.....	34
3-1- Un émetteur ou source (Qui ?).....	34
3-2- Un codage.....	34
3-3- Un message (dit Quoi ?)	34
3-4- Un canal de transmission (Comment ?).....	35
3-5- Un décodage.....	35
3-6- Un récepteur (à Qui ?).....	35
3-7- Un but (Pourquoi ?)	35
3-8- Un Impact.....	35
3-9- Un Feed-back (Rétroaction).....	35
4- Définition de la communication interne.....	36

TABLES DES MATIERES

5- L'objectifs de la communication interne	37
5-1- Accompagner le projet d'entreprise	37
5-2- Accompagner le management	38
6- Les formes de la communication interne	38
6-1- La communication descendante	38
6-2- La communication ascendante	38
6-3- La communication latérale	38
7- Les outils de la communication interne	39
7-1- Les moyens oraux	40
7-2- Les moyens écrits	40
7-3- Les moyens audiovisuels	40
Chapitre 02 : Concept du SI et du SIRH.....	42
Section 01 : : Le Concept de l'information et du système d'information (SI).....	42
I- Vocabulaire de base du système d'information.....	42
1- L'information.....	42
1-1- Les Données.....	42
1-2-L'information.....	42
1-2-1- Les sources de l'information	43
1-2-2- Les Types de l'information.....	44
1-2-3- Les niveaux d'information	45
1-2-4- Les flux de l'information	45
II- Le système d'information.....	46
1- Définition.....	46
2- Les composantes d'un système d'information	48
2-1- Mémoire de l'organisation.....	48
2-2- l'instrumentation de mise en forme des données.....	48
2-3- L'instrument du couplage entre module opérationnel et module pilote au sein de l'organisation.....	49
3- Les fonctions d'un SI.....	49
3-1- Collecte de l'information	49
3-2- La mémorisation de l'information	49
3-3- Traitement de l'information.....	50
3-4- La transmission (diffusion) de l'information	50
4- Rôle du système d'information	50
5- Les dimensions du système d'information	51
5-1- La dimension organisationnelle des systèmes d'information	51
5-2- La dimension managériale des SI	52
5-3- La dimension stratégique.....	53
6- Les types d'un système d'information dans l'entreprise.....	53
6-1- Selon les divers niveaux de l'entreprise.....	54
6-2- Selon les catégories fonctionnelles.....	55

TABLES DES MATIERES

Section 02 : Concept su système d'information des ressources humaines (SIRH).....	57
1- Evolution du SIRH	57
1-1- L'âge de pierre (le progiciel de paie)	58
1-2- L'âge de Bronze (les progiciels ressources humaines).....	58
1-3- L'âge de fer (le système d'information des ressources humaines)	58
1-4- L'âge d'or, que sera-t-il ?.....	59
2- Définition du SIRH	62
3- les fonctionnalités d'un SIRH	63
3-1- la gestion d'emploi	63
3-2- la gestion de rémunération	63
3-3- la gestion de la valorisation des individus	63
4- Les caractéristiques des systèmes d'information des ressources humaines.....	65
5- Structure du SIRH	66
6- l'utilité du SIRH	69
7- les modules d'application du SIRH	70
7-1- les éléments relatives au contenu et au fonctionnement de la base de données « personnel ».....	73
7-2- Le rôle de la base de données « personnel »	73
8- l'impact des SIRH sur la GRH.....	74
8-1- le SIRH et le recrutement.....	74
8-2- le SIRH et la rémunération	75
8-3- Le SIRH et la formation.....	76
8-4- Le SIRH et la gestion des carrières	77
8-5- Le SIRH et la GPEC	78
9- Les facteurs de succès d'un SIRH	79
10- les risques d'un SIRH	80
Chapitre 03 : Le SIRH au niveau de la SADEG(SONELGAZ) de TIZI-OUZOU.....	83
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	83
1- La description du Groupe SONELGAZ	83
2- L'historique et l'évolution de la SONELGAZ.....	83
3- L'organisation du groupe « SONELGAZ ».....	87
3-1 L'organisation générale du groupe.....	87
4- Les filiales et les sociétés de SONELGAZ.....	89

TABLES DES MATIERES

4-1- Société HOLDING SONELGAZ	89
4-2- Filiales métiers de base.....	90
4-3- Filiales travaux	90
4-4- Filiale périphérique.....	90
4-5- Société en participation	91
5- Les objectifs du groupe SONELGAZ.....	94
6- Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU.....	95
6-1- L'organigramme de la SADEG de la wilaya de Tizi-Ouzou	96
6-2- La présentation des différentes divisions de la SADEG de Tizi-Ouzou.....	97
6-2-1- La division administrative du marché (D.A.M).....	97
6-2-2- La division relations commerciales (D.R.C).....	97
6-2-3- La division technique d'électricité (D.T.E).....	97
6-2-4- La division ressource humaine (D.R.H).....	99
6-3- Délimitation du champ d'étude	99
Section 02 : Conception et réalisation de l'enquête	101
1- Présentation de l'enquête	102
2- Critiques et Suggestions	103
2-1- Critiques.....	103
2-2- Suggestions.....	104
conclusion.....	105
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

TABLES DES MATIERES

Résumé :

La contrainte majeure à laquelle est confrontée la GRH, aujourd'hui est sa capacité à gérer les tâches administratives courantes et répétitives telles que la gestion administrative du personnel, la gestion des temps ou la gestion de la paie. Mais elle doit en parallèle assurer les fonctions de pilotage et les aspects décisionnels des niveaux intermédiaires et supérieurs de la DRH telles que la prévision de la masse salariale, la gestion des postes et des carrières, le reporting RH, le bilan et l'audit social.

De ce fait, les SIRH s'impose de facto, pour améliorer les performances de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude dont le but sera de mettre en exergue l'impact du SIRH sur la GRH et de démontrer que le choix d'une solution informatique devra s'opérer au regard de ce qu'elle propose en termes de valeur ajoutée pour la GRH (accélération du processus de traitement de l'information, allègement de la charge administrative, amélioration de la qualité du dialogue interne...).

A **SONELGAZ** de TIZI-OUZOU, sur le plan fonctionnel, l'automatisation des tâches est dans un état d'avancement, mais il y a encore d'importantes marges de progrès. On a constaté qu'il n'y a pas eu de résistance au changement, au contraire le personnel adhère vivement au changement, cela a permis une meilleure exploitation des bénéfices du SIRH.

Mots-clés : GRH, Systèmes d'information, SIRH

Abstract:

The major constraint facing HRM today is its ability to manage routine and repetitive administrative tasks such as personnel administrative management, time management or payroll management. But it must at the same time ensure the management functions and the decision-making aspects of the intermediate and upper levels of the HRD such as the forecast of the payroll, the management of positions and careers, HR reporting, balance sheet and social audit.

Therefore, HRMS are imposed themselves, to improve the performance of the company. It is in this perspective that our study is part of the aim of which will be to highlight the impact of HRMS on HRM and to demonstrate that the choice of an IT solution should be made with regard to what it offers in terms of added value for HRM (acceleration of the information processing process, reduction of the administrative burden, improvement of the quality of internal dialogue, etc.).

At **SONELGAZ** de TIZI-OUZOU, functionally, the automation of tasks is in a state of progress, but there is still significant room for improvement. It was noted that there is no resistance to change, on the contrary the staff strongly support the change, this has allowed a better exploitation of the benefits of HRIS.

Keywords: HRM, Information systems, HRIS

