

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA



جامعة بجاية  
Tasdawit n' Bgayet  
Université de Béjaïa

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

# Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

## Thème

**« Essai d'évaluation du SIRH »**  
**-Étude de cas : spa CEVITAL-Bejaia-**

Réalisé par :

-Mr ; ZAIDI Nabil

-Mr ; HAMITOUCHE Boubekur

*Membres du jury :*

- Mme ; BOUDACHE née KASRI. S

Présidente.

- Mme ; MAKHLOUF née ADJTOUTAH. T

Examinatrice.

- Mr; KICHER Idir

Promoteur.

- Mr; TABET Mohand Saïd

Invité.

Promotion 2018/2019

# Remerciements

*En premier lieu nous tenons à remercier « ALLAH » pour la patience et la santé. Qu'il nous a offertes tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail.*

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promoteur Mr : **KICHER Idir** qui nous a encadrés et conseillés tout au long de la préparation de ce mémoire, nous le remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'il nous a consacré.*

*Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis.*

*Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la DRH et Direction Systèmes d'Informations de l'entreprise CEVITAL. Pour leurs contributions à cette expérience durant la période de notre stage.*

*Nos vifs*

*Remerciement pour notre tuteur professionnel, **Mhand ABID**, le responsable des applications informatiques a Cevital et plus particulièrement aux responsables qui nous ont accordé un peu de leurs temps pour des interviews très Enrichissante, plus particulièrement Mlle **Salima BELHADI**.*

*Nos profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté.*

*D'évaluer ce travail. Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles, nos amies et a Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de Fin de cycle.*

## *Dédicace*

*La vie sème sur nos chemins divers obstacles à surmonter, mais elle met, également, sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire. Ainsi, je dédie ce travail à toutes ces personnes sans les quelles ma vie ne serait pas la même.*

*A ma défunte grande mère, qu'Allah la bénie, et l'accepte dans son vaste paradis.*

*A mes très chers parents qui sont toujours avec moi dans les moments difficiles. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.*

*A mes frères « Azzdine, Lyazid, Akli »*

*A mes sœurs « Saida et Samia ».*

*A mes neveux : Zinedine, Ilyes, Mohamed El-amine, Idris, Younes et Hamza.*

*A mes nièces : Imane et Rima.*

*A toutes la famille, particulièrement ma grande mère maternelle « Emma Lalla ».*

*A mes amis : Abdelkader MOUSSAOUI, Faouzi BRAHMI, Yougourthen ALOUI,  
Faouzi BELAZRI.*

*A tous ceux et toutes celles qui me sont très cher.*

*A mon binôme*

*Sans oublier notre promoteur, Mr KICHER Idir qui nous a vraiment aidés.*

*Boubekour*

### *Dédicace*

*C'est avec une profonde gratitude que je dédie cet humble travail de fin d'étude*

#### *A mes deux chers parents*

*Aucun mot ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien.*

*Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.*

*Que ce modeste travail soit l'exaucement de vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.*

*Puisse dieu vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive*

#### *A la mémoire de mon adorable frère Toufik*

*Avec toi je n'aurai pas le plaisir de partager cet événement, mais tu es et tu demeureras dans mon cœur à jamais.*

*Je te dédie aujourd'hui ma réussite, que Dieu t'accueille dans son vaste paradis*

#### *A mes deux chers frères, ma grande sœur, son mari et leurs enfants : Lilia et Rami*

*En témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de bonheur, Merci pour votre encouragement et votre soutien, que Dieu vous protège et vous garde.*

#### *A tous les membres de ma famille, petits et grands*

#### *A mon Binôme*

*Je tiens tout particulièrement à remercier mes amis pour leur aide et leur encouragement, ainsi qu'à tous mes amis de la faculté que je n'ai pas cité et à tous ceux qui me connaissent.*

*Nabil. Z*

# SOMMAIRE

- INTRODUCTION GENERALE-----	1
- <b><u>PREMIERE PARTIE</u> : PROBLEMATIQUE ET ETAT DES LIEUX</b>	
Introduction première partie -----	4
<b><u>Chapitre I</u> : Problématique et méthodologie de recherche-----</b>	<b>6</b>
I. 1. Problématique -----	6
I. 2. Hypothèses de recherche-----	8
I. 3. Définition de notions -----	9
I. 4. La méthode adoptée et la technique utilisée -----	15
I. 5. L'échantillon de la recherche-----	16
<b><u>Chapitre II</u> : Généralités sur le système d'information et les NTIC -----</b>	<b>19</b>
Introduction-----	19
II.1. Généralité sur le système d'information (SI) -----	19
II.2. Généralité sur les NTIC-----	23
II.3. ERP : un outil de système d'information-----	34
Conclusion-----	40
<b><u>Chapitre III</u> : La modélisation de la fonction ressources humaines-----</b>	<b>42</b>
Introduction-----	42
III.1. Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) -----	42
III.2. La gestion électronique des ressources humaines « e-RH » -----	60
Conclusion-----	70
Conclusion première partie-----	71
- <b><u>DEUXIEME PARTIE</u> :</b>	<b>PARTIE EMPIRIQUE,</b>
	<b>RESULTATS ET ANALYSES</b>
Introduction deuxième partie -----	73
<b><u>Chapitre IV</u> : Organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique -----</b>	<b>75</b>

Introduction-----	75
IV.1. Présentation de l'organisme d'accueil et les NTIC de Cevital-----	75
IV.2. déroulement de la recherche empirique -----	90
IV.3. Les difficultés rencontrées -----	92
Conclusion-----	92
<b><u>Chapitre V</u> : L'impact des NTIC sur la fonction RH-----</b>	<b>94</b>
Introduction-----	94
V-1- Contexte général-----	96
V-2- Le projet lui même -----	97
Conclusion-----	99
<b><u>Chapitre VI</u> : L'amélioration de processus décisionnel en entreprise via le SIRH -----</b>	<b>101</b>
Introduction-----	101
VI-1- L'usage du SIRH depuis son installation -----	101
VI-2- Dotation et utilisation des TIC dans l'entreprise-----	102
VI-3- Bilan et perspectives -----	103
Conclusion-----	104
Conclusion deuxième partie-----	105
<b>- CONCLUSION GENERALE-----</b>	<b>107</b>
<b><i>Références bibliographiques</i> -----</b>	<b>109</b>
<b><i>Liste des tableaux</i> -----</b>	<b>116</b>
<b><i>Glossaire</i> -----</b>	<b>117</b>
<b><i>Annexes</i> -----</b>	<b>120</b>

# Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises quelles que soient leurs tailles, sont confrontées à une concurrence de plus en plus importante. Ainsi, les termes de « profit » et de « rentabilité » sont devenus des sujets cruciaux et inévitables pour assurer leur pérennité. De plus, les stratégies qu'elles avaient mises en place paraissent ne plus suffire pour faire face aux évolutions subies par le marché ainsi qu'aux nouvelles exigences de la demande qui sont plus pointues.

C'est à ce moment que le rôle du service des ressources humaines (RH) va prendre une dimension de plus en plus stratégique. En effet, l'entreprise a besoin pour ce faire, d'avoir une organisation plus flexible et c'est pour cette raison que les RH vont avoir pour objectif de combiner la satisfaction et la rentabilité. Les RH vont devoir ainsi gérer une importante masse d'informations en un temps de plus en plus réduit<sup>1</sup> et permettre ainsi une amélioration continue de leur processus de décision.

C'est pour cette raison qu'à partir des années 1960, les Responsables Ressources Humaines (RRH) se sont intéressés à la possibilité d'informatiser certaines tâches ou activités inhérentes à leurs fonctions, notamment celles qui sont répétitives ou peu créatrices de valeurs ajoutées. Cette solution permettrait de libérer du temps pour les RRH. Ces derniers, pourraient alors affecter plus de temps disponible sur les tâches relevant du cœur de leur métier et dont la valeur ajoutée est sans conteste, la plus importante.

La première application qui a été conçue à l'intention du service des ressources humaines a été la gestion de la paie dans les années 1970-1980. Mais cette application a plutôt été pensée pour de grandes entreprises, puisque au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME), la gestion de la paie était soit l'affaire du comptable ou du dirigeant, soit gérée par des sous-traitants.<sup>2</sup>

On assiste à une transformation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Les modèles les plus récents permettant de réunir diverses activités, choisies en fonction de l'obtention des résultats, sont intégrés dans un ensemble orienté, de façon prospective, vers les besoins de l'organisation.

Dans cette étude nous avons voulu savoir : Quelle est la contribution de ces dernières dans le management organisationnel des entreprises en ce qui a trait principalement à leur

---

<sup>1</sup>Bernard JUST., « Pas de DRH sans SIRH », éd : Liaisons, Paris, 2012. P 3.

<sup>2</sup>Jean Marie PERETTI, « Cercle SIRH, Le SIRH : Enjeux, projets et bonnes pratiques », éd : Vuibert, Paris 2011. P 5.



processus de prise de décision ? À travers une enquête de terrain auprès de l'entreprise CEVITAL.

Dans cette perspective, nous avons centré notre travail autour de deux parties. D'abord et après l'introduction générale, problématique et état des lieux, nous avons décidé de consacrer la première partie qui est divisée en trois chapitres, à la précision de certains éléments méthodologiques et théoriques préalables : Problématique et méthodologie de la recherche, généralités sur le système d'information et les NTIC, et la modélisation de la fonction ressources humaines.

Ensuite et avant la conclusion générale, nous déroulerons la deuxième partie empirique, résultats et analyses qui compte trois chapitres : Organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique, l'impact des NTIC sur la fonction RH, et l'amélioration de processus décisionnel en entreprise via le SIRH.

Pour cette deuxième partie nous avons choisi, notamment l'entreprise CEVITAL située dans la wilaya de Bejaia comme cas d'étude pour notre recherche en raison de son ancienneté (afin de pouvoir faire la comparaison : avant et après l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication) ; et ce tout en prenant compte des moyens et des réseaux dont nous disposons pour accéder aux informations nécessaires à notre étude.

**PREMIERE PARTIE :**  
**PROBLEMATIQUE ET**  
**ETAT DES LIEUX**

L'automatisation de la Fonction RH est une préoccupation majeure pour toutes les entreprises, notamment l'entreprise Cevital spa, désirant rendre leur organisation et leur gestion plus cohérentes et plus performantes.

L'importance croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'organisation nous amène à présenter une investigation théorique dans laquelle nous allons mettre en évidence les différentes TIC pouvant être intégrées dans l'entreprise.

La première partie de ce travail présentera le cadre théorique, dont l'objectif est d'étudier l'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et d'évaluer les transformations que connaît l'entreprise dans sa Fonction Ressources Humaines suite à l'introduction des différentes technologies et ce en s'appuyant sur trois chapitres ; problématique et méthodologie de la recherche, généralités sur le système d'information et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) en fin le troisième chapitre l'automatisation de la Fonction Ressources Humaines (FRH).

**Chapitre I :**  
**Problématique et**  
**méthodologie de**  
**recherche.**

## 1. Problématique :

L'outil informatique et les systèmes d'information (SI) permettent un stockage des données sur le personnel, facilitant la diffusion des informations aux personnes habilitées et concernées par les problématiques de GRH en temps et au moment opportuns. Ceci, libère les responsables RH des activités administratives (souvent décentralisées).

« Pour l'entreprise, l'information est simultanément un instrument de connaissance et un moyen permettant de réduire l'incertitude et la complexité de son environnement. L'information constitue la matière première de toute décision et le fondement de tous les systèmes de gestion. « De ce fait, elle est une donnée stratégique que l'entreprise doit organiser. »<sup>1</sup>

Les systèmes d'information peuvent jouer un rôle crucial dans le succès d'une entreprise. En effet, les dirigeants d'entreprises sont souvent confrontés à un certain nombre de choix décisifs (allocations de ressources, choix d'un modèle économique...), qui engagent l'entreprise sur le long terme. Ces choix, ne pouvant qu'être faits à partir des données dont disposent les dirigeants de l'entreprise ; l'information possède désormais une valeur d'autant plus grande qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La performance et l'efficacité globales dépendent alors, de la capacité de l'entreprise à construire un système d'information approprié, aussi bien en interne qu'à l'externe :

*« L'évaluation des systèmes d'information correspond à l'apparition de nouveaux besoins liés aux activités de l'entreprise et à la nécessité de disposer facilement et rapidement d'informations fiables pour la prise de décisions. Elles sont aussi dictées par la volonté de réduire les coûts de possession de l'outil informatique et l'obsolescence des technologies utilisées. »<sup>2</sup>*

C'est à partir de là, qu'intervient la notion de Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Ce dernier, devenant un outil qui va être mis à la disposition du service des RH est inséré au sein du Système d'Information (SI) de l'entreprise, d'où l'appellation de « SIRH ».

---

<sup>1</sup> Pascal. CHARPENTIER, « organisation et gestion de l'entreprise », éd : Armand colin, Paris, 2004. P 131.

<sup>2</sup> Jaques. GABAY et Bernard. GEBRE : « les conduites des projets d'évaluation des systèmes d'informations », édition Dunod, Paris 1999. P 260.

## **Chapitre I :                    problématique et méthodologie de recherche :**

---

Le fait de passer d'une gestion standard à une gestion informatisée va permettre de simplifier la gestion de l'entreprise (les activités des RH), et d'avoir une vue plus globale mais aussi décloisonnée. Cet outil, va non seulement permettre d'automatiser les procédures de collecte, mais aussi d'accélérer les délais de facilitation, de restitution et de diffusion de l'information.<sup>3</sup>

La base de données étant de plus en plus riche en informations, les responsables ressources humaines (RRH) vont se rendre compte que le SIRH ne permet pas seulement un gain de productivité et l'augmentation de la fiabilité des données, mais il va leur montrer qu'il peut devenir une aide à la prise de décision et permettre l'anticipation des conséquences qui leur sont inhérentes.

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 développements ci-dessus. Elles vont devoir donc procéder à des adaptations de plus en plus rapides de leur organisation pour être compétitives à l'international. Dans ce sens, le recours intensif au travail en équipe et aux TIC, la restructuration des niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une plus grande polyvalence de leurs collaborateurs pourraient les faire évoluer.

Dans ce sillage, ce travail consiste à analyser la contribution du système d'information à la fonction RH au processus de décision, à travers, notamment, une enquête de terrain auprès de l'entreprise CEVITAL. Elle est connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de production et des fonds propices à un bon mouillage. Au-delà de sa situation géographique privilégiée, la qualité des produits offerts, les terminaux spécialisés alignés aux normes universelles et les outils de gestion modernes, entre autres l'intégration du système d'information dans toutes les gestions et notamment, dans la gestion des ressources humaines, ont fait évoluer le groupe CEVITAL au 1er rang dans son secteur. La multiplication des outils RH au sein de cette entreprise, leur complexité croissante et l'importance des volumes à gérer l'ont incité à avoir recours à des outils informatiques, afin d'aider le personnel à surmonter la surcharge du travail et à les encourager en travaillant dans de bonnes conditions pour un meilleur rendement grâce notamment à l'amélioration continue du processus de décision.

---

<sup>3</sup>Michelle GILLET, Patrick GILLET, « SIRH : Système d'information des ressources humaines », édition Dunod, Paris 2010. P 17.

## **Chapitre I :                    problématique et méthodologie de recherche :**

---

Ce qui nous a conduits à poser la question suivante : Comment le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la fonction ressources humaines (FRH) et à la facilitation de la prise de décision ?

Ceci, nous amène à rechercher les réponses aux questions suivantes :

- Quel est l'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sur la Fonction des RH ?
- Quel est l'apport du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) fondé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au processus décisionnel de l'entreprise ?

### **2. Hypothèse de recherche :**

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées ci-dessus, nous proposons les hypothèses suivantes que nous essayons de vérifier tout au long de ce travail de recherche :

**Hypothèse 1 :** « *Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont un impact positif sur la Fonction des RH et ce, en la réorganisant et la repositionnant* ».

**Hypothèse 2 :** « *Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) fondé sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) peut améliorer le processus décisionnel en entreprise cevital* ».

Pour pouvoir répondre à cette problématique, confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- La réalisation d'une recherche documentaire, basée sur l'exploitation de divers ouvrages, rapports, revues spécialisées ainsi que la consultation des sites Internet et ce, afin de définir le cadre théorique de cette recherche ;

- La réalisation d'une étude qualitative, dont nous avons utilisé la technique appropriée qui est le guide d'entretien pour la réalisation des interviews notamment la collecte des données auprès des salariés de l'entreprise.

### **3. Définition des notions :**

« Afin de faciliter la compréhension de l'ensemble des éléments présenté dans ce travail, il est important de définir les concepts clés qui : « ce sont l'unité non décomposables, sur lesquelles s'articule la théorie. Ce sont les termes qui ont sens construit complet et univoque dans le cadre d'un scientifique ou d'une théorie donnée ». <sup>4</sup>

Cette étape de la recherche peut être comme suit : « processus de décentralisation des concepts des hypothèses ou de l'objectif de la recherche ». <sup>5</sup>

Aussi GRAWITZ assure qu' « un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir, mais aussi une façon de concevoir ». <sup>6</sup>

D'après les différentes définitions des auteurs en est devant la nécessité de définir les concepts suivants :

#### **3.1. L'amélioration continue (ou l'amélioration):**

« L'amélioration continue consiste en un effort continu pour améliorer les produits, les services ou les processus. Ces efforts peuvent viser à apporter des petites améliorations à intervalles réguliers (de façon incrémentale) ou, au contraire, à regrouper toutes les améliorations dans une implémentation globale » <sup>7</sup>. L'efficacité et la flexibilité des processus ayant un impact sur le client sont constamment évalués et améliorés.

« Edwards Deming, voyait cette démarche comme faisant partie d'un « système » dans lequel les feedbacks venant des processus et des clients étaient évalués par rapport aux objectifs de l'organisation. Le fait que la démarche s'intègre dans le management des processus ne signifie pas qu'elle doit être exécutée par le management ; mais simplement que

---

<sup>4</sup> Omar AKTOUF, « méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations » : Montréal, les presses de l'université du Québec, 1987, P 24.

<sup>5</sup> Maurice ANGERS, « initiation pratique à la méthodologie de la science humaine », Edition casbah, Alger, 1997. P 103.

<sup>6</sup> Madeleine GRAWITZ, « dictionnaire encyclopedionie », 11<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, paris, 2002, p 385.

<sup>7</sup> In : ASQ: Learn About Quality,

« [https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus\\_d%27am%C3%A9lioration\\_continue#cite\\_note-1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus_d%27am%C3%A9lioration_continue#cite_note-1) », consulté, le 18/06/2019 à 12h00.



## **Chapitre I : problématique et méthodologie de recherche :**

---

celui-ci prend les décisions de mise en œuvre du processus ainsi que celles relatives à sa conception »<sup>8</sup>.

Si les objectifs ont été atteints, l'amélioration consiste à valoriser les actions effectuées par les collaborateurs de l'entreprise ou à se fixer des objectifs plus ambitieux ou portant sur les thèmes qui suivaient ceux qui ont été traités dans la hiérarchie des préoccupations environnementales. Dans le cas contraire, des actions correctives doivent être mises en place pour atteindre les objectifs initialement fixés ; ou des objectifs moins ambitieux doivent être fixés et un nouveau plan d'actions doit être réalisé.

### **3.2. Processus décisionnel :**

Le système d'information améliore le processus de la prise de décision du manager en apportant à ce dernier l'information pertinente

« Il est difficile de définir la décision indépendamment de la nature de processus décisionnel, prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus qui aboutira à un choix »<sup>9</sup>, nous allons d'abord définir la décision.

Herbert Simon affirme « la tâche principale de tout manager (gestionnaire) consiste à décider, il y a décision lorsqu'un individu sélectionne parmi toutes les actions possibles, une ligne de conduite. C'est au fait un acte de choix, une conclusion tirée à partir d'un ensemble de prémisses de deux catégories. »<sup>10</sup>

« La décision est une des dimensions centrales du management des organisations. Certains auteurs, dont Igor ANSOFF, distingué trois (03) types de décisions : stratégiques, tactiques et opérationnelles, selon leurs conséquences sur l'évolution de l'organisation. Il semble plus pertinent, au regard du programme de Société de transport Gautier (STG), de s'intéresser à la dimension stratégique du processus décisionnel ».<sup>11</sup>

- Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un risque

---

<sup>8</sup> In : « Continuous Improvement », American Society for Quality, « [https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus\\_d%27am%C3%A9lioration\\_continue#cite\\_note-1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus_d%27am%C3%A9lioration_continue#cite_note-1) », consulté le 18/06/2019 à 23h55

<sup>9</sup> M. CRUMIERE, In : « décision, processus des décisions, académie de Versailles, [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr), encyclopédie libre. », Consulté, le 19/06/2019 à 1h15.

<sup>10</sup> Herbert SIMON, « Administration et processus de décision », Édition Economica, Paris 1973. P27.

<sup>11</sup> Igor ANSOFF, In : « <https://cicom.ac-versailles.fr/spip.php?article151> », consulté 18/06/2019 à 15h35.

## Chapitre I : **problématique et méthodologie de recherche :**

---

important. Exemples : lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une autre entreprise.

- Les décisions tactiques sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise. Elles comportent un risque moyen. Exemples : lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d'un cadre dirigeant.
- Les décisions opérationnelles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail.

De cette définition, SIMON jette les bases sur le processus décisionnel, Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le modèle de la rationalité limitée ou IMCC, proposé par Herbert Simon, comporte quatre phases :

- L'intelligence : le décideur identifie dans son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions.
- La modélisation : le décideur recense les informations, les structures de façon à disposer de solutions envisageables.
- Le choix : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles.
- Le contrôle : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question

Le processus décisionnel procède par les étapes suivantes: L'identification et la formulation du problème, La localisation du problème, Le diagnostic (cause), La mesure des conséquences du problème, La recherche des solutions possibles, L'analyse des solutions, L'exécution de la décision, Le contrôle.

Donc le produit final de management, en dernière analyse, c'est des décisions et des actes.<sup>12</sup>Pour cela, l'activité de toute organisation dépend de la nature des décisions prises en son sein par les décideurs.

---

<sup>12</sup> Pascal CHARPENTIER, Op Cit. P 135.

### **3.3. Implantation :**

Le projet de l'implantation (ou l'installation), est une des étapes les plus importantes. En effet, c'est ce cadrage qui va décider dès le départ de la réussite du projet.<sup>13</sup>

Avant de commencer l'implantation, il est nécessaire de réaliser un audit de l'existant comportant les processus métiers de l'organisation. Il s'agit de définir ses objectifs et de prévoir l'utilisation du système à implanter dans l'avenir.

Il faut également effectuer la réalisation d'un vrai cahier des charges, que ce soit en interne ou via un prestataire. Ce cahier des charges doit être précis afin de faciliter l'étape de l'appel d'offres et de l'implantation. Enfin, si les membres de l'équipe projet sont en interne, il est important de leur donner du temps à consacrer à cette préparation.

Donc l'implantation d'un tel système au sein de l'entreprise, permet d'optimiser les processus en apportant plus de flexibilité dans l'organisation générale de l'entreprise.

### **3.4. Système d'information (SI) :**

Selon MEIER Olivier le système d'information « est un ensemble organisé de ressource, matériels, logiciels, données, et procédure permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations sous forme (de données, textes, image et sons) dans les organisations »<sup>14</sup>.

Pour cette raison la fonction principale du système d'information est de gérer les informations opérationnelles et décisionnelles qui servent à faciliter l'échange de ces informations entre les différents acteurs de l'entreprise.

### **3.5. Fonction ressources humaines (FRH) :**

Depuis l'apparition de la fonction des ressources humaines, cette dernière n'a cessé de s'affirmer comme une fonction « stratégique ». Ainsi BESSEYRE des HORTS (1987) dit que « la fonction RH elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ». Pour PERETTI, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la

---

<sup>13</sup> L'implantation d'un SIRH, in, <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/notions>, consulté, le 18/06/2019 à 21h

<sup>14</sup>Olivier MEIER et all, « gestion du changement », Edition economica, paris 2003. P286.

## **Chapitre I : problématique et méthodologie de recherche :**

---

fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme ».<sup>15</sup>

Les actions d'investissement dans les ressources humaines menées par les responsables RH doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût. La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et les suivre pour mettre en place, si besoin, des plans d'actions appropriés. Les objectifs des RH visent la stratégie globale de l'entreprise et les processus RH.

Pour faire face à l'agrandissement 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 système d'information ressources humaines (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.

### **3.6. Système d'information ressources humaines (SIRH) :**

«Composante du Système d'Information global de l'organisation, axée sur la gestion des informations relatives aux ressources humaines ».<sup>16</sup>

J- M PERETTI définit le SIRH comme « un ensemble d'outils qui doit permettre d'enregistrer à leurs source toutes les information utiles , de stocker ces informations , de les soumettre aux différents procédures de traitement et de restituer les information enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées au moment opportun sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut ».<sup>17</sup>

« Le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre des taches différentes missions de la fonction RH et d'autre part, leur circuit de l'information. (...)la logique de mise en place d'un SIRH induit que les taches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suit de flux d'information à valeur ajoutée ».<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Francis GUERIN, « La professionnalisation de la fonction RH », In : « <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-4-page-105.htm> »

<sup>16</sup> Michelle GILLET et Patrick GILLET, Op Cit, 2010. P261.

<sup>17</sup> Jean Marie PERETTI, « Ressources Humaines », 11eme Edition, Vuibert, Paris 2009. P54.

<sup>18</sup> François SILVA, « Être e-DRH », Edition liaison, paris 2008. P 143.

## **Chapitre I : problématique et méthodologie de recherche :**

---

Donc « un SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer, de façon cohérente, différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux RH »<sup>19</sup>.

### **3.7. Technologies d'information et de la communication (TIC) :**

Selon l' « OCDE »<sup>20</sup>(1998), le secteur des TIC « comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques »<sup>21</sup>.

Ainsi CHARPENTIER P. propose la définition suivante « Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information »<sup>22</sup>.

Donc les TIC désignent tout ce qui relève des techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, notamment l'informatique, Internet et les télécommunications.

### **3.8. Gestion électronique des ressources humaines (e-RH) :**

Ces dernières années, grâce à la numérisation des entreprises, on observe une reconfiguration complète de la fonction RH.

L'e-RH est une expression utilisée pour décrire et regrouper des applications intégrant techniques de l'information et de communication, et gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. D'où le "e" renvoie à l'utilisation et aux nouvelles activités développées par le Net.

Le e-RH a recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié :

---

<sup>19</sup> Bernard MERCK et all, « Équipes RH acteur de la stratégie : L'e-RH : mode ou révolution ? » Édition d'organisation, Paris 2002. P 294.

<sup>20</sup> L'OCDE : est un groupement de 30 pays et il est créé en 1961. Il a pour le but d'apporter leur aide aux gouvernements membres, de soutenir la croissance économique sur le long terme, d'améliorer le niveau de vie par le développement de l'emploi, de soutenir la stabilité financière et de favoriser l'amélioration du taux de croissance du commerce mondial.

<sup>21</sup>L'OCDE, In « COUTINET N., Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, p5. « [http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet\\_mesure\\_des\\_TIC.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet_mesure_des_TIC.pdf) ». Consulté le 02/05/2019 à 10h45.

<sup>22</sup>Pascal CHARPENTIER, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, Paris, 1997. P133.

## **Chapitre I : problématique et méthodologie de recherche :**

---

recrutement, gestion sociale (congés, dépenses sociales...), paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite.

Enfin Nous allons bien détailler ce concept dans le troisième chapitre.

### **4. La méthode adoptée et la technique utilisée :**

#### **4.1. La méthode adoptée :**

La méthode utilisée dans notre recherche est la méthode qualitative qui est adéquate avec le thème de notre recherche et les objectifs du travail.

Selon Maurice ANGERS « la méthode qualitative est une méthode qui vise d'abord à recueillir des données, non quantifiable, mais des informations de qualité, ensuite les analyser et enfin vérifier la validité des hypothèses et tirer des conclusions. Les méthodes qualitatives visent à comprendre le phénomène étudié. Il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés. »<sup>23</sup>

« Pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisies et mises en œuvre avec souplesse, en fonction de ses objectifs propres, de son modèle d'analyse et de ses hypothèses ».<sup>24</sup>

L'objectif de choix de la méthode de collecte de données fait que la question fondamentale de cette recherche se pose ainsi: l'apport du système d'information à la fonction ressources humaines dans l'entreprise. Cette étude vise donc à étudier un processus complexe et inévitable dans l'entreprise. Le but de cette recherche est de recueillir des informations provenant des acteurs qui utilisent le système d'information dans l'entreprise, en particulier les ressources humaines.

Donc « la méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode, c'est s'interroger sur la "voie" suivie pour mener à bien une recherche»<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Maurice ANGERS, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines et sociales », édition CGC, Québec 1996. P 58.

<sup>24</sup> Akoun ANDRE et all, « Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie) », Édition MAME, Paris 1999. P360.

<sup>25</sup> Guidère MATHIEU, « Méthodologie de la recherche », Édition Ellipses, Paris 2004. P 4.

### **4.2. La technique utilisée :**

Pour bien orienter notre enquête, nous avons utilisé **l'entretien** comme technique de recueil de données. Cette dernière « permet au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. Elle se caractérise par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une fiable directivité de sa part. »<sup>26</sup>. « Entretien comme technique d'enquête, est né de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté »<sup>27</sup>

Nous avons utilisé la technique d'entretien particulièrement pour son adéquation avec notre sujet de recherche et avec notre population d'étude qui est limitée et connue.

Notre guide d'entretien est composé de 37 questions ouvertes, réparties en six thématiques comme suit :

**Données personnelles ; Contexte général ; Projet ; L'usage du SIRH depuis son installation ; Dotation et utilisation des TIC dans l'entreprise ; Bilan et perspectives.**

Enfin ses derniers nous allons les étudier dans le cas pratique (notre enquête).

### **5. L'échantillon de la recherche :**

L'entreprise SPA Cevital Bejaia, compte trois (03) catégories socioprofessionnelles à savoir : les cadres (supérieur, moyens), les agents de maîtrise (d'exécution) et les agents de sécurité. Nous avons touché dans notre étude à deux catégories socioprofessionnelles : les cadres et les agents de maîtrise.

Notre échantillon est pris de deux catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SPA Cevital Bejaia. Dans notre étude, nous avons choisi d'interviewer un nombre maximum de responsables en particulier la direction Système d'information (SI) et la direction Ressources Humaines (DRH) qui sont concernés par notre thème de recherche

---

<sup>26</sup> Raymond QUIVY, Luc Van COMPENHOUDT, « Manuel de recherche en sciences sociale », 3ème édition DUNOD, Paris 2006. P 173.

<sup>27</sup> Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, « L'enquête et ses méthodes, L'ENTRETIEN », 2ème édition, ARMAND COLIN, Paris 2007. P 7.

### **6. La pré-enquête :**

La pré-enquête est une étape très importante dans toute réalisation d'un projet de recherche. Elle permet de recueillir des informations sur le thème de recherche, ainsi de vérifier la fiabilité des hypothèses de recherche sur le terrain.

Pour la pré-enquête, nous sommes allés à l'entreprise Cevital (agro-alimentaire, port Bejaia) pour nous renseigner sur notre thème de recherche. L'agent au bureau de réception nous a orienté vers le service de formation, là le responsable nous a confirmés sur le sujet (l'utilisation du système d'information, les technologies d'information et de la communication aussi l'utilisation du système d'information de la gestion des ressources humaines).

### **7. Le déroulement de l'enquête :**

Notre enquête est faite au sein de l'entreprise SPA Cevital, qui a duré un mois de 16/03 au 16/04/2019. Durant cette période on a interviewés onze responsables sur vingt entretiens prévus.

### **Conclusion**

Nous avons éclairé la méthodologie de notre recherche, nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête tout en passant notre problème de recherche et en présentant la méthode et la technique utilisée. Ainsi l'échantillon et la population visés au sein de l'entreprise Cevital, nous a permis de recueillir les données nécessaires pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses de notre recherche.



**Chapitre II :**  
**Généralités sur le**  
**systeme**  
**d'information et les**  
**nouvelles**  
**technologies**  
**d'information et de**  
**la communication**

### **Introduction :**

Dans ce présent chapitre nous allons expliquer le système d'information, les technologies d'informations et de la communication et ERP (entreprise ressource planning (ou (PGI) progiciel de gestion intégré en français) qui sont très nécessaire pour planifier, organiser et d'affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Pour être efficace, il doit permettre l'accès à une base informationnelle de plus en plus cohérente. De ce fait, l'entreprise ne pourra survivre qu'avec un Système d'Information, elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (pertinente, fiable, précise et récente, etc.) pour prendre les bonnes décisions au moment opportun.

### **II.1. généralité sur Système d'Information (SI) :**

#### **1.1.Définition :**

Selon le MOIGNE (1973)<sup>1</sup> : « Un SI est l'ensemble des informations formels et informels, structurés ou non structurés, circulant dans une organisation ».

Selon Robert REX (1995)<sup>2</sup> : « le SI est un ensemble organisé de ressources matériel, logiciels, personnel, données et procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et communiquer des informations sous divers formes dans les organisations ». Le système d'information permet donc de lier entre les deux sous-systèmes d'une organisation (système opérant, système de pilotage en diffusant les informations recueillies, stockés et traités aux différents utilisateurs. Par ailleurs la qualité du SI peut constituer un avantage concurrentiel et compétitif pour l'entreprise et qui aide les dirigeants à la prise de décision.

#### **1.2.Fonctions du système d'information :**

Pour fonctionner correctement et apporter un soutien à l'entreprise le SI repose sur un processus continue composé de 04 phases :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Louis LE MOIGNE, « Les systèmes d'information dans les organisations », édition PUF, Paris 1973. P 10.

<sup>2</sup> Robert REIX, « Systèmes d'information et management des organisations », 3eme édition Vuibert, Paris 2000. P 75.

<sup>3</sup>Les fonctions de SI, in : « Chap\_4\_Systeme\_information.pdf », in : google.com, consulté le 25/03/2019 à 09h10.

**1.2.1. Collecte (Recueil de l'information ou acquisition) :** Le système d'information collecte les informations provenant de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Le système d'information doit ainsi être en mesure d'écouter, saisir, classer, codifier, et coordonner et condenser les données.

**1.2.2. Stockage (mémorisation) :** Une fois l'information saisie, il faut en assurer la pérennité (la durabilité et la fiabilité). Deux procédures importantes peuvent assurer la mémorisation des données :

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

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

Enfin la distribution qui permet le traitement au niveau d'un site unique, la saisie et la diffusion se fait via des terminaux.

**1.2.4. Diffusion :** Pour assurer une bonne coordination et un bon fonctionnement entre les différents systèmes de l'organisation, 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 communication est aussi assurée par le système d'information.

Le SI doit permettre d'informer rapidement, de connaître le présent, de prévoir et de comprendre les éventuels changements et variations.

### **1.3. Caractéristique de SI :**

Un système d'information dépend de trois qualités : sa rapidité, sa fiabilité, la pertinence et la confidentialité des informations.<sup>4</sup>

#### **1.3.1. La rapidité :**

Un système trop lent ou trop compliqué à utiliser peut décourager les utilisateurs et diminuer l'efficacité ou la pertinence des décisions.

Le système d'information doit diffuser l'information rapidement car elle est une denrée très périssable. Les gestionnaires de données ont permis, via réseaux locaux et publics de mettre à disposition de tous les utilisateurs une masse d'informations mise à jour instantanément en une seule fois.

Il faut donc des machines et des réseaux performants et des interfaces conviviales et pratiques à utiliser.

#### **1.3.2. La fiabilité ou intégrité des informations :**

C'est-à-dire conforme à la réalité, ou le plus proche possible. Attention aux rumeurs, aux « bruits ».

Les informations doivent être sûres et fiables, le système doit fournir des informations à jour. Il est important de noter que cette caractéristique est surtout liée à la promptitude des saisies, donc de l'attitude des humains. Côté machines, le système doit être disponible quand on en a besoin. Les indispensables opérations de maintenance auront donc lieu de préférence en dehors des heures de travail. L'intégrité des informations implique que le système sait réagir à des situations qui risquent de rendre les informations incohérentes.

#### **1.3.3. La pertinence**

Le système d'information doit fournir à chaque agent toutes les informations dont il a besoin et seulement celle-là.

#### **1.3.4. Confidentialité**

La sécurité du système est assurée par des dispositifs qui permettent de sauvegarder régulièrement les données. Si le système est critique, on utilisera des machines à tolérance de panne élevée.

La confidentialité des données est un autre aspect important de la sécurité des systèmes d'information. Elle peut être assurée soit par des moyens matériels (lecteurs de cartes, d'empreintes...) soit par des moyens logiciels (identification, permissions sur des fichiers ou des bases de données...).

---

<sup>4</sup> Ibid. P5.

### **1.4. Le rôle de système d'information :**

#### **1.4.1. Le système d'information aide à la prise de décision :**

Le Système d'Information agréé aux responsables d'obtenir les informations qui leurs sont nécessaires afin de prendre des décisions. Ils vont pouvoir étudier plus facilement les résultats possibles de leur décision. De cela le Système d'Information permettra d'automatiser certain décisions.<sup>5</sup>

Une décision est tout ce que l'on retient des propos du dirigeant. Cela dit toute décision suit un cheminement précis (identification du problème, recherche d'informations, élaborations des solutions, choix d'une solution, mise en œuvre, contrôle et régulation, identification du problème), ce cheminement permet de :

- Analyser la situation et préparer l'avenir.
- Regrouper toutes les informations nécessaires.
- Élaboration des scénarios prospectifs.
- Choix de la décision final et sa mise en place.
- Surveiller et rectifier les écarts.

Ce modèle est dit itératif car il permet des ajustements à tout moment, notamment les décisions stratégiques.

#### **1.4.2. Le Système d'Information est un outil de contrôle de l'évolution d'organisation :**

Le Système d'Information permettra de repérer les dysfonctionnements interne ou des situations d'anomalies pour que cet outil soit opérationnel ; le Système d'Information doit être la « mémoire globale » de l'organisation cela en gardant constamment une trace de chaque information.

#### **1.4.3. Le Système d'Information est un outil de coordination des déférentes activités de l'entreprise :**

Le Système d'Information va aussi fournir des informations sur le présent, elles seront les mêmes pour l'ensemble des services et seront mises à jour fréquemment. Tout le monde est informé de mêmes manières selon son accès aux informations. La diffusion de l'information dans l'organisation joue un rôle très important à la prise de décision.

---

<sup>5</sup> François Silva, Op Cit. P75.

### II.2. généralités sur les Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication

Les NTIC sont un vecteur important dans le développement de l'activité de l'entreprise, elle mener un changement remarquable à l'entreprise, permettant aussi de partager un même système et les mêmes données.

#### 2.1. Définition

Pour Robert REIX (2005), les technologies de l'information correspondent à l'usage de techniques permettant de saisir, stocker, traiter, communiquer des données sous forme de symboles varies (chiffre, textes, image fixes ou animée, son). Elles sont, en apparence très variées. Cependant, derrière cette apparence, se cache souvent une seule technique : celle du traitement électronique de l'information sous sa forme numérisée. C'est cette unicité technique qui permet d'expliquer la propriété essentielle de la technologie de l'information.<sup>6</sup>

Selon Herbert SIMON (prix Nobel des sciences économiques 1998), ces technologies aident à rendre : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques »<sup>7</sup>.

Les technologies de l'information désignent les techniques de traitement électronique des données, permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations.<sup>8</sup>

#### 2.2. Les outils des NTIC

Les outils des nouvelles technologies d'information et de la communication englobent : l'Internet, l'utilisation de l'e-mail, les technologies des télécommunications des satellites et des téléphones mobiles, les techniques nouvelles câbles, les ordinateurs puissants et rapides (coût réduit), les systèmes d'information dans la prise de décision, les réseaux nationaux et internationaux et les banques d'information, les liaisons électroniques (connexions) des banques de données de l'Internet.

---

<sup>6</sup> Robert REIX, « système d'information et management des organisations », 5eme Ed : Edition Vuibert, Paris 2005. P31

<sup>7</sup> la révolution des NTIC, In : « jdpro.net : le journal des professionnels ». Consulté 24/04/2019 à 11h.

<sup>8</sup> Pascal CHARPENTIER, « économie et gestion de l'entreprise », éd : Armand colin, Paris, mars 2000. P 133.

Il y a des technologies de réseaux c'est-à-dire des technologies qui permettent de diffuser, partager, utiliser l'information par l'ensemble des membres de l'organisation à savoir : l'Intranet - l'Extranet - ERP - Workflow. Leur introduction aura un impact poussé sur les activités, la place, et le rôle de la direction, car elle modifie les situations individuelles et collectives de travailleur. Les TIC émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) hors frontières de l'organisation. Elles contribuent à l'amélioration de la performance et l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise.

### 2.2.1. L'internet :

Une plus grande maîtrise de processus de la gestion des ressources humaines (GRH) passe par des outils informatiques toujours plus sophistiqués, la communication et la puissance de traitement.<sup>9</sup>

Dans ce cadre, des éditeurs de progiciels intégrés proposent une nouvelle approche de la GRH reposant sur l'exploitation du réseau Internet « c'est le réseau des réseaux informatiques, c'est le plus grand réseau informatique du monde, le réseau mondial »<sup>10</sup> ce qu'on appelle "E-GRH", cela se traduit par la mise en place dans l'entreprise du kiosque Internet notamment des bases de données interactives consacrées à la gestion des informations du personnel.

Ainsi pour la direction des ressources humaines, cet accès en libre service autorise une mise à jour permanente des informations concernant les salariés. Les personnels de l'entreprise quand à lui peut accéder directement à l'information qui le concernent.

En GRH, l'Internet est de plus en plus utilisé pour le recrutement, on parle de «E-Recrutement»<sup>11</sup>. Les plus grandes entreprises communiquent directement leurs postes à pouvoir sur un site Internet en confiant ces postes à des sites spécialisés.

Bien que la tendance à utiliser Internet sur le marché de travail, par les demandeurs d'emploi comme par les entreprises, ne soit pas encore parvenu à maturité, certains

---

<sup>9</sup>Kamel GHSSISS, « l'informatisation de la gestion des ressources humaines », licence SEGC, université Abdelmalek Assaadi, titouan (2007/2008). P 23.

<sup>10</sup> Herbert SIMON, Op Cit. P 261.

<sup>11</sup> E : Internet à inspiré et imposé l'idée que toute chose par, grâce ou à travers lui devrait être précédées du préfixe «E» qui signifie électronique, on désignera toute chose qui utilise les moyens suivants: Internet, Intranet, satellite,...)

changements de ce marché se révèlent déjà, ainsi de la relation nouvelle qui s'instaure entre demandeurs d'emploi et ses futurs employeurs par le biais du site internet.

L'Internet peut également contribuer à une meilleure gestion de l'entreprise. La recherche de candidats ou de postes est l'une des premières applications dans ce domaine. D'autres fonctions peuvent aussi être considérées tel que l'utilisation de l'Internet y compris l'intranet, comme média de communication interne.

### **2.2.2. L'Intranet et l'Extranet :**

#### **2.2.2.1. L'Intranet :**

L'intranet est un réseau privé à l'entreprise, utilisant les technologies d'Internet (liens de type hypertexte, moteurs de recherche, logiciel de navigation). Tout est partagé par les membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent.<sup>12</sup>

« Dans son sens original et le plus restrictif, le terme intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet public au sein des réseaux locaux privés d'entreprise »<sup>13</sup>

Un intranet sert à relier un nombre multiple des employés dans l'entreprise par le biais d'un réseau local dans le but de faciliter leur communication, leur collaboration et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur. Il s'agit d'un moyen simple de partager les informations à l'intérieur d'une entreprise. Facile à mettre en œuvre de façon décentralisée, il offre l'avantage pour l'utilisateur de disposer d'une interface identique quelque soit le poste de travail auquel il se connecte.

L'intranet comme un ensemble des nouvelles technologies produit des changements importants dans la sphère organisationnelle, il participe même à l'évolution des configurations, contenus et positionnements des différentes fonctions dans l'entreprise. À ce niveau, la FRH déjà bien engagée dans un processus de transformation trouve grâce à cet outil d'un souffle qui permettant d'asseoir plus fortement des nouveaux rôles et responsabilités dans l'organisation.

---

<sup>12</sup> Herbert SIMON, Op Cit. P 264.

<sup>13</sup> Jean Claude COURBON, Silvère TARJAN, « Groupware et intranet : vers le partage des connaissances », 2ème édition Dunod, Paris 1999. P 145.



### 2.2.2.2. L'Extranet :

C'est un site privé interne de l'entreprise dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe et c'est un réseau du type internet dont la liste de sécurité est externalisée.

Ce système permet par exemple de se limiter à la consultation des informations confidentielles aux clients, distributeurs, fournisseurs ou abonnés, ou contrairement de l'intranet qui reste tourné vers l'entreprise et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieures.

Pour ANGLEBERT Joseph l'extranet « C'est l'ensemble de moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés »<sup>14</sup>, pour cette raison l'extranet permet donc de s'approprier les outils d'internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôle les problèmes de sécurité.

Il est géré par une entité externe aux utilisateurs. C'est donc une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau dans le but de faciliter et de fluidifier la Gestion des Compétences.

L'Extranet permet de s'approprier les outils d'Internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôlant les problèmes de sécurité. Ainsi, l'Extranet offre la possibilité d'ouvrir L'Intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou des fournisseurs.

### 2.2.3. Le Groupware, Workflow :

#### 2.2.3.1. Le Groupware :

Est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe. Il offre ainsi une meilleure complémentarité à la messagerie électronique. C'est un concept qui porte avant tout sur le processus de communication et le travail en groupe en utilisant un logiciel.

D'après « L'A.F.C.E.T »<sup>15</sup> à définit le Groupware comme : l'ensemble des techniques et méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objet commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique aux télécommunication et aux méthodes de conduite de groupe. Le Groupware est un meilleur focus de travailler en groupe pour réaliser un projet en commun:

---

<sup>14</sup> Marie-France LANDREA, « présentation d'internet : Internet et le Word Wide Web », Paris 1998, p 6.

<sup>15</sup> In : Association française pour la cybernétique économique et technique.

- ✓ Il assure une meilleure coordination du travail.
- ✓ Il assure une synergie complètement réciproque.

Ce genre de logiciel utilise tout type de réseau (Internet, Intranet et Extranet). C'est aussi procédures de travail permettant à un groupe d'être le plus efficace possible en donnant de règles du jeu et des outils informatiques approprié (travail en groupe en réseau), ouvre la voie vers une nouvelle façon de travailler. Désormais, l'information, en étant de plus en plus facilement accessible risque de remettre en cause l'existence de niveaux hiérarchiques intermédiaires tels que les postes de cadres.

Le Groupware facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines : la coordination, la coopération et la communication. Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation. Dans son intérêt est :

- Il améliore la capacité de réaction en termes de rapidité et de qualité.
- L'information peut circuler plus vite avec de meilleur potentiel de coopération, ainsi il est possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise.

### **2.2.3.2. Workflow :**

Généralement associé au Groupware la coordination de la circulation de documents, une tâche accomplie par Workflow, Celui-ci peut donc être défini : Comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'information au sein du groupe de travail.

« Le champ d'application du Workflow est une forme de travail impliquant un nombre limité de personnes devant accomplir, en un temps limité, des tâches articulées autour d'une procédure, définie et ayant un objectif global»<sup>16</sup>. Dont l'intérêt :

- D'optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponses.
- De simplifier le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser en prévoyant des procédures prédéfinies.

---

<sup>16</sup> Melissa SAADOUN, « Technologie de l'information et manager », édition Hermès, Paris Mars 2000. P 47.

### 2.3. L'apport des NTIC à la fonction RH :

Les Technologies de l'Information et de la Commutation (TIC) induisent une transfiguration des notions de temps et d'espace. Elles ont globalement une influence sur : l'accès à l'information, la décentralisation de l'information, la responsabilisation des salariés, la hiérarchie et la compétence collective.<sup>17</sup>

#### 2.3.1. L'accessibilité à l'information:

Les TIC transforment la plupart des entreprises en réseau. Les salariés travaillent dans une logique de coopération, les uns avec les autres via un réseau informatique. Ceci va avoir deux effectifs :<sup>18</sup>

- ✓ Certaines personnes occupant des bureaux voisins vont communiquer via le réseau comme si elles étaient éloignées.
- ✓ D'autres travaillent dans des sites éloignés vont se trouver rapprochées grâce d'une communication rapide.
- ✓ Relient de façon transverse tous les salariés d'une entreprise et éliminent les barrières entre direction et ses divisions
- ✓ Elles constituent un puissant vecteur de communication au sein de l'entreprise, les salariés peuvent avoir accès aux informations en temps réel dont ils ont besoin.

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

#### 2.3.2. Décentraliser l'information :

L'information doit être diffusée à travers toute l'entreprise. Le responsable RH d'une entreprise peut en temps réel à partir de son bureau par une requête obtenir un tableau des effectifs des principales structures de l'entreprise ou consulter la rémunération moyenne d'une catégorie de personnel d'une certaine structure. Les mêmes transactions peuvent être réalisées par un responsable de finance et comptabilité pour la partie du personnel qu'il lui concerne.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Hanane BENMEDAKHENE, « Apport des technologies de l'information et de la communication (TIC) à la gestion des ressources humaines », master MRH, université de Bejaia 2016. PP 63-65.

<sup>18</sup> Ibid. P 63.

<sup>19</sup> Ibid. P 63.

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

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

### **2.3.3. Responsabilisation des salariés :**

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

Exemple de ce qui précède, concernant le congé payé, le salarié fait sa demande sur le micro, le système va vérifier en temps réel ses droits et le bon respect des règles internes. Ensuite la demande est automatiquement acheminée sous forme électronique vers son responsable immédiat pour acceptation ou refus. Mais aussi pour le manager, qui peut avoir la possibilité de visualiser le planning des congés de son équipe. Ici, on touche à ce niveau un des avantages offerts par les SIRH intégrant les TIC, qui permettent des gains de productivité appréciables.

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

### **2.3.4. Le nouveau rôle de la hiérarchie :**

Avec l'utilisation des technologies de réseaux notamment (Internet, Extranet, Intranet : *messaging*) les informations sont devenues accessibles par tous et en même temps, sans l'existence d'une tierce personne. Cela peut remettre en cause le pouvoir hiérarchique. Car les managers dont le pouvoir qu'ils ont ainsi les informations qu'ils détiennent vont être changées. Le manager ne peut plus jouer le rôle exclusif de diffuser l'information, de prendre

des décisions individuellement, mais doit être en mesure de faire participer ses collaborateurs.<sup>20</sup>

Un SIRH moderne peut remettre en cause tout le système de pouvoir au sein de l'entreprise. Un système RH cloisonné qui a longtemps perduré, peut disparaître devant les possibilités de transparences offertes par les nouvelles technologies (par exemple, le responsable de la formation qui doit élaborer le plan de formation de l'année à venir n'a plus besoin de solliciter chaque responsable hiérarchique pour récupérer les besoins de formation. Il accède directement à la partie des entretiens de progrès qui lui concernent).

Le manager doit développer ses capacités, il s'agit pour chaque manager d'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux développer leur potentiel, d'améliorer leur réactivité et leur performance. Tout le monde doit travailler dans un climat de coopération.

### **2.3.5. L'apparition de la compétence collective :**

Les salariés communiquent et partagent des informations sans contraintes de temps et de lieu grâce au TIC, même celles-ci sont partagées entre l'ensemble des fonctions de l'entreprise. C'est le passage d'une structure pyramidale à celle en réseau, où chacun est un acteur plus responsable et plus autonome. Chacun prend l'habitude de chercher l'information dont il a besoin.

La compétence collective naît de l'interaction des individus les uns avec les autres et avec leur connaissance et savoirs différenciés, en focalisant sur un objectif commun.

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

D'après SILVA F, « les Technologies de l'information et de la communication (TIC) favorisent le partage, la personnalisation, la réactivité, la mobilisation et l'anticipation »<sup>21</sup>.

La rapidité des évolutions dans le domaine social justifie une certaine automatisation de la gestion des ressources humaines. Les préoccupations des entreprises s'orientent vers une

---

<sup>20</sup> Hanane BENMEDAKHENE, Op Cit. P 65.

<sup>21</sup> François SILVA, « **DEVENIR e-DRH**, comment les NTIC font évoluer la fonction RH », 1<sup>ière</sup> éd : liaisons, Paris 2001. P 18.

optimisation de la mobilité interne, la fidélisation des talents, l'e-Learning pour la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)<sup>22</sup>

Selon NAHON S et TASKIN, les impacts des TIC en matière de RH, sont les suivants<sup>23</sup> :

- Maximisation de l'efficacité administrative du service RH par l'automatisation de processus manuels répétitifs, ce qui permet aux professionnels de la GRH de se concentrer sur d'autres activités à plus valeur ajoutée pour l'organisation.
- Accès facilités aux données individuelles des employés, que ce soit par eux-mêmes, ou par leurs managers.
- Observation, en temps réel, de l'évolution de certains indicateurs clés (Turnover, absentéisme, temps de travail, Masse salariale, etc.).
- Intégration des processus RH dans le système d'information de l'organisation,
- Responsabilisation des employés et développement de l'utilisation des moyens de communication internes visant l'amélioration des relations entre employés et managers.
- La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques mais aussi la réduction du coût du travail.

Les solutions SIRH établissent un lien particulier entre l'employé et son entreprise : leviers de transparence, de reconnaissance et de développement, ils peuvent accompagner le déploiement d'une culture d'entreprise plus numérique.

### **2.4. L'impact des NTIC sur la performance de l'entreprise :**

L'impact organisationnel peut être vu sous deux aspects:

#### **2.4.1. Stratégique :**

Les NTIC ont un effet sur la culture de l'entreprise, si elles réussissent à s'implanter avec les méthodes traditionnelles de travail, c'est que l'entreprise a bien déterminé l'impact des

---

<sup>22</sup> Bruno MENARD, « L'entreprise numérique », Édition Nuvispublishing, Paris 2010. P 76.

<sup>23</sup> Sébastien NAHON et Laurent TASKIN, « e-GRH: Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer », édition : Edi.pro, Liège - Belgique 2009. P 26.

NTIC dans sa stratégie, comme l'a si bien souligné Michael Porter<sup>24</sup>, « Se donner une stratégie fait gagner en rapidité ».

« Si l'information est porteuse de sens pour les entreprises, c'est-à-dire de valeur à créer sur le marché, et si la maîtrise de son contenu et de sa diffusion comporte un caractère stratégique pour l'entreprise alors la mise en œuvre de systèmes d'information stratégique dans les organisations apparaît comme évidente »<sup>25</sup>.

### **2.4.2. Flexibilité :**

M PORTER considère la flexibilité comme : « l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux »<sup>26</sup>.

Pour cette raison, les Technologies de l'Information aident à l'amélioration par une réduction des temps et des coûts de traitement de l'information et favorisent la transversalité de l'organisation et avec un redéploiement en réseau, ou « la circulation de l'information se fait sans contrainte hiérarchique avec une réduction de la consommation du papier et de sa manipulation qui peut atteindre 90 % des coûts »<sup>27</sup>.

### **2.5. Les principaux apports des TIC dans la fonction RH :**

Voilà les principales études de l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Fonction Ressources Humaines (FRH) : les principaux apports des TIC dans la FRH d'après quelques auteurs :

D'après SILVA F : « La GRH est sans doute un des secteurs qui a connu et connaît encore aujourd'hui les plus grandes évolutions. L'automatisation des tâches administratives, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et particulièrement des réseaux (Inter/intra/extranet) mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. Ces outils nés de la technologie informatique ont fait émerger un véritable concept de e-GRH qui induit des méthodes de travail différentes

---

<sup>24</sup> Michael PORTER, « Internet: La stratégie plus que jamais », L'Expansion Management Review, Juin 2001. P 36.

<sup>25</sup> Ahmed BOUNFOUR, « Le Management des Ressources Immatérielles, » éd : Dunod, Mars 1998. P 12.

<sup>26</sup> Robert REIX, « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité », revue française de Gestion, Mai 1999. P 3.

<sup>27</sup> Les ECHOS « Maîtriser l'architecture des Systèmes d'information », L'art du management de l'information. Octobre 1999. P 11.

## CHAPITRE II : Généralités sur le système d'information et NTIC

---

et recentre tes activités RH sur la dimension sociale, l'accompagnement de l'encadrement dans son travail d'animation, la personnalisation des services aux salariés... »<sup>28</sup>

SHRIVASTAVA S-S(2003), cité par LAVAL F et ABDALLAH T-D (2007)<sup>29</sup>,« l'impact des TIC sur la FRH est triple, il s'agit de l'impact opérationnel avec la mise en place du SIRH (bases de données, automatisation des activités administratives...), celui relationnel (transactionnel) avec le développement de l'e-RH, l'accent n'est plus mis sur l'administratif mais sur des outils RH supportant des activités spécialisées et des processus managériaux (recrutement, formation, évaluation, rémunération) et enfin le dernier impact est transformationnel. Ce s'agit de réorganiser la FRH en équipe virtuelle afin de lui confier un rôle et des activités plus stratégiques. »<sup>30</sup>

PERETTI J-M (2010). « Le DRH est aujourd'hui à l'affût de ce que les NTIC sans cesse renouvelées peuvent apporter à la fonction pour accroître sa performance au service des hommes et de l'organisation »<sup>31</sup>.

BENDIABDELLAH A et BENABOU D (2002), « Sous l'effet d'une véritable révolution technologique, l'entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, une matrice de production et de transmission de l'information, sans commune mesure avec le passé, et ce tout au long de ses processus managériaux. Nous assistons, en effet, à des mutations qualitatives majeures, où les NTIC provoquent de véritables bouleversements dans les structures et processus de l'entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain »<sup>32</sup>.

MATMATI M (2000)<sup>33</sup>. La fonction Ressources Humaines s'est appropriée, surtout dans les grandes entreprises, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans ses pratiques de GRH. L'introduction des NTIC dans l'entreprise modifie les situations individuelles et collectives de travail mais également les processus opérationnels sur lesquels s'articulent ces situations donnant lieu à l'apparition de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

---

<sup>28</sup> François SILVA, Op Cit. 2008. P 65.

<sup>29</sup>Fernaund LAVAL et T-D ABDALLAH., "L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris", Éd : Management Prospective, Paris, 2007. P 30.

<sup>30</sup> Ibid. P32.

<sup>31</sup> Jean Marie PERETTI, «Tous DRH », ouvrage collectif, Éd : d'organisation, Paris, 2ième édition, 2010. P 59.

<sup>32</sup> Abdeslam BENDIABDELLAH et Djilali BENABOU., « Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne, et comportements de l'entreprise moderne », Université de Tlemcen et Mascara, Algérie 2002. (Fichier PDF)

<sup>33</sup> Mohamad MATMATI, « Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ? , des pratiques de GRH des firmes multinationales ? « », Groupe ESC Grenoble, Grenoble, (4-2000).



BLANCHOT F et WACHEUX F (2002)<sup>34</sup> : « Notre proposition est de passer par une évaluation de l'impact des TIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, en postulant que c'est cette maîtrise qui est source de création de valeur. On distingue sept finalités constitutives de la raison d'être de la GRH. Elles n'ont pas toutes le même statut (certaines renvoient à l'efficacité de la GRH, d'autres à son efficience, certaines ont le statut de contraintes externes et d'autres celui de contraintes internes), sont en situation d'interdépendance et leur articulation reflète assez bien les enjeux des gestionnaires de ressources humaines ».

KALIKA M (2006)<sup>35</sup> L'introduction des TIC dans les pratiques de gestion a bouleversé le quotidien des organisations. Par TIC, nous entendons l'ensemble des technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement l'informatique et l'Internet. Les Systèmes d'Information (SI) sont la parfaite illustration de ces mutations technologiques. Les professionnels de la fonction ressources humaines (FRH) sont eux aussi confrontés à la nécessité de structurer leur activité et ils recourent également aux TIC dans les pratiques qu'ils mettent en œuvre, certains auteurs parlent alors de e-RH.

Ces nouvelles opportunités managériales sont le produit de l'émergence récente de nombreuses applications des NTIC dans l'entreprise. Le Télétravail, le Groupware, l'Intranet, l'extranet, la Gestion Électronique des Documents (GED) sont les principales applications des TIC rencontrées dans l'entreprise.

### **II.3. ERP : un outil de système d'information :**

Aujourd'hui, toutes les entreprises sont confrontées aux besoins changeant du marché tels que : acquisitions, fusions, solutions collaboratives ...

Ces enjeux sont tels qu'ils nécessitent une remise en question complète des systèmes existants. Un nombre important d'entreprises choisissent d'abandonner leurs solutions applicatives sur mesure pour se tourner vers le monde « des ERP » prêts à implanter.

---

<sup>34</sup>Fabien BLANCHOT et Frédéric WACHEUX., « TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH: révolution ou évolution ? », Éd : liaisons, Paris, 2002. P 95.

<sup>35</sup>Michel KALIKA., « E-RH: réalités managériales », Éditions Dunod, Paris, 2006. P36.

Si les premières applications ont permis d'automatiser les activités opérationnelles des organisations (gestion de production, gestion commerciale et financière, ressources humaines), aujourd'hui les systèmes d'information prennent en charge des niveaux de gestion de plus en plus stratégiques.

### 3.1. Définition de l'ERP:

Les ERP (entreprise ressources planning) ou PGI (progiciel de gestion intégré) ont connu leur essor en bénéficiant de l'évolution nécessaire des systèmes d'information.

« Les ERP sont des applications dans le but est d'assurer la coordination de l'ensemble d'activités d'une entreprise telle que: (les activités de gestion des ressources humaines, de production, d'approvisionnement, commercialisation,...) au tour d'un même système d'information. Un ERP est un véritable projet qui demande une intégration total d'un outil logiciel au sein d'une organisation et d'une structure spécifique. D'autre parts, sa mise en place dans l'entreprise entraîne des modifications importantes des habitudes de travail d'une grande partie des employés le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications informatique (paie, comptabilité, la gestion de stocks...) sous forme des modèle (modèles applicatifs, indépendants entre eux généralement signé par le même éditeurs tout en partageant une base de donnée unique et commune). Donc Un progiciel gérant les flux internes de l'entreprise autour d'un élément central qui généralement est une base de données. »<sup>36</sup>

ERP est un package à toutes les fonctions, il permet l'intégration des données et des processus.

L'intérêt d'un outil de type Progiciel de Gestion Intégré est de centraliser toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise en informatisant les processus principaux de l'entreprise.

---

<sup>36</sup> MARTINS CAMBAO et all., « LES SOLUTION ERP », Brique E-mage, mars 2002. P 03.

### 3.2. Les avantages et les inconvénients de l'implantation des ERP :

L'implantation d'un tel type d'ERP présente des avantages et des inconvénients :<sup>37</sup>

#### 3.2.1. Les avantages des ERP : un ERP permet :

L'optimisation des processus de gestion, cohérence et homogénéité des informations, Intégrité et unicité du Système d'information, mise à disposition d'un outil multilingue et multidevises (très adapté aux multinationales), communication interne et externe facilitée par le partage du même système d'information, meilleure coordination des services et donc meilleur suivi des processus (meilleur suivi de commande ou meilleure maîtrise des stocks par exemple), normalisation de la gestion des ressources humaines (pour les entreprises gérant de nombreuses entités parfois géographiquement dispersées), minimisation des coûts (formation et maintenance), maîtrise des coûts et des délais de mise en œuvre et de déploiement, mise à disposition, des cadres supérieurs, d'indicateurs nettement plus fiables que lorsqu'ils étaient extraits de plusieurs systèmes différents

#### 3.2.2. Les inconvénients des ERP:

Les ERP sont difficiles et longs à mettre en œuvre car ils demandent la participation de nombreux acteurs ; ils sont relativement rigides et délicats à modifier.

- ✓ coût élevé (cependant, il existe des ERP/PGI qui sont des logiciels libres, les seuls coûts étant alors la formation des utilisateurs et le service éventuellement assuré par le fournisseur du logiciel)
- ✓ Le progiciel est parfois sous-utilisé
- ✓ Lourdeur et rigidité de mise en œuvre
- ✓ Difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise
- ✓ Nécessité d'une bonne connaissance des processus<sup>38</sup> de l'entreprise
- ✓ Nécessité d'une maintenance continue.

### 3.3. Les étapes d'implantation d'un ERP :

D'après Mélissa SAADOUN ; il y a cinq étapes pour assuré une meilleur implantation d'un ERP, à savoir :<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Kamel GHSSISS, « l'informatisation de la gestion des ressources humaines », licence SEGC, université Abdelmalek Assaadi, titouan (2007/2008). P 36.

<sup>38</sup> Suite d'activité qui à partir d'une ou plusieurs entrées produit un résultat représentant de la valeur pour l'entreprise. Un processus peut être très large par exemple «de la demande à la livraison » et il peut être se découper en processus élémentaire par exemple «de la demande aux prévisions de vente».

**3.4. Organiser le projet :** Cette étape permet de constituer et organiser les équipes chargées d'implanter l'ERP et de planifier le projet. Il faut mettre en place un comité de réalisation qui sert d'interface entre l'entreprise et l'éditeur d'ERP, et prévoir les équipes de mise en œuvre qui vont paramétrer l'ERP et l'intégrer à l'infrastructure technique et applicative.

**3.5. Analyser les processus :** Cette étape a pour objectifs de définir et reconfigurer les processus opérationnels concernés. Elle permet aussi de former les équipes de projet aux outils et à l'ERP.

**3.6. Configurer simuler la solution :** C'est la plus critique et la plus fastidieuse du projet. Tout se passe sur la machine de développement et de tests sur laquelle est installé l'ERP qui reçoit les processus de l'entreprise. Ceci implique que l'équipe de mise en œuvre comprenne les processus de l'entreprise et connaisse les fonctionnalités de l'ERP.

**3.7. Réaliser les modifications spécifiques :** Les manques fonctionnels de l'ERP ont été validés par le comité de pilotage, il reste à les développer. Cette étape s'intéresse exclusivement au développement des modifications spécifiques qui imposent à l'équipe d'infrastructure technique de créer des solutions compatibles avec l'ERP.

**3.8. Déployer et évaluer la solution :** L'objectif est ici de maîtriser le déploiement de la solution et d'évaluer les projets. Les actions à réaliser sont : créer des liens ERP avec l'environnement de l'entreprise, préparer la documentation, former les utilisateurs, mettre en place la solution, établir le bilan du projet.

### **3.4.Choix de mise en œuvre d'un ERP :**

Pour l'entreprise, la valeur et les défis associés aux ERP résident dans l'obligation d'intégrer son information et ses processus.

Le choix et l'évaluation de solutions ERP est un processus complexe à cause entre autres, de:<sup>40</sup>

- La difficulté à définir les besoins précis de l'entreprise et à les traduire en termes de fonctionnalités et de performances.
- La difficulté à évaluer l'adéquation d'un ERP et des services associés avec les attentes réelles de l'entreprise ; cela requiert l'analyse approfondie de centaines ou même de milliers de critères fonctionnels et techniques.
- La difficulté à comparer les avantages des différentes solutions PGI envisageables.

---

<sup>39</sup> MéliSSA SAADOUN, in : [http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/saadounhtml\\_\\_1263564760671.html](http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/saadounhtml__1263564760671.html)

<sup>40</sup> Kamel GHSSISS, Op Cit. P 38.

- La difficulté à appréhender les risques pris en cas de compromis (car finalement aucune des solutions n'est réellement idéale).

Ce processus de choix d'un ERP induit dans tous les cas la nécessité :

- De définir clairement les objectifs stratégiques et opérationnels du projet
- D'exprimer précisément et objectivement les vrais besoins fonctionnels,
- D'évaluer méthodiquement toutes les solutions possibles
- De se doter des moyens adéquats de conduite de la démarche
- De s'assurer du soutien fort des niveaux appropriés de management
- De rester indépendant et objectif quelle que soit l'étape du processus
- D'appréhender les enjeux politiques et de gérer les conflits d'intérêts.

Pour une grande entreprise, un ERP exige plus de 5 ans pour effectuer tous les changements organisationnels et techniques.

Le coût de possession comprend les coûts liés à la mise en application (le matériel, les logiciels, les outils de base de données, les frais de consultation, les coûts relatifs aux personnel et à la formation) et les coûts d'exploitations (maintenance, supports). Ces solutions entraînent non seulement les changements techniques profonds, mais aussi les modifications fondamentales dans le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Les employés devront adopter de nouvelles tâches et responsabilités. Ils devront aussi maîtriser un nouvel ensemble de processus et comprendre comment l'information qu'ils entrent dans le système peut impacter directement d'autres secteurs de l'entreprise.

Il est à noter que l'apprentissage et la formation sont étroitement liés à la réussite d'un ERP.

### **3.5.L'apport des ERP en matière de la Gestion des RH :**

Les progiciels de gestion des ressources humaines ont généralisés le traitement de l'ensemble des opérations dites de base qui concerne la gestion des ressources humaines à savoir: la paie, l'administration du personnel, congés, recrutement...

Il s'agit avec ces progiciels d'aller plus loin et de faciliter la mise en œuvre d'une gestion plus avancée des ressources humaines.

## CHAPITRE II : Généralités sur le système d'information et NTIC

---

Même tout le monde s'accorde en ce principe, sur la nécessité d'une adaptation à la singularité des contextes dont le but d'arriver à un mode de gestion idéal de gestion des ressources humaines. Cela exige de la fonction de ressources humaines d'être tout à la fois prévisionnelles, fondée sur la notion des compétences, individualisée en prise avec l'organisation en lien avec la stratégie de l'entreprise, en attendant des outils informatique intégrés des ressources humaines qu'ils permettent ou facilitent le fonctionnement d'une gestion des ressources humaines RH qui répond à ses critères.

L'adoption d'un tel progiciel en GRH peut répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise à savoir:<sup>41</sup>

- ✓ La réduction des coûts administratifs,
- ✓ La diminution des coûts du bulletin de paye,
- ✓ Augmentation de la productivité de la fonction ressources humaines,
- ✓ Réduction des effectifs de l'administration des ressources humaines (à plus forte valeur ajoutée).
- ✓ La diminution des coûts est un enjeu pour toutes les entreprises intéressées par les systèmes de gestion des ressources humaines intégré par exemple "self-service, web employé" ce qui permet à l'employé de saisir les informations qui le concernant.

La décentralisation de la fonction ressources humaine profite de l'apport de nouvelle technologie qui à jouer un rôle très important en matière de la facilité de l'exécution des tâches grâce (aux moyens intranet, Groupware, client serveur) et la bonne marche de la fonction ressource humaine FRH, en s'adaptant au changement que connaît le monde des services et aux défis de la mondialisation (mondialiser la gestion des ressources humaines) pour rendre de la fonction RH une fonction plus compétitives.

Ces moyens assurent le fonctionnement des progiciels intégrés.

Prenant à titre d'exemple les fonctions de type self service mise en avant par les éditeurs de people-soft, HR accès et Oracle semblent autorisé l'espoir de pouvoir traduire dans les faits la vieille notion da partage de la fonction ressources humaines ou celle plus récente de salarié comme de "salarié un acteur".

---

<sup>41</sup> Ibid. PP 41-42.

## CHAPITRE II : Généralités sur le système d'information et NTIC

---

Chaque responsable opérationnels ou chaque salarié pouvant consulter, voire saisir les informations les concernant. Des progiciels intégrés, positionnent la fonction Ressources humaines à l'égal des autres fonctions en faisant apparaître la fonction RH comme partie prenante des activités productives de l'entreprise. L'appartenance à un système d'information global est tout à la fois un moyen et un signe de la qualité de l'intégration des enjeux RH dans les stratégies et les modes de fonctionnement de l'entreprise.

### **Conclusion :**

Le système d'information améliore d'une façon significative la communication de l'entreprise, il permet la réalisation d'un gain de temps important, il facilite les échanges d'informations entre les différents acteurs de l'organisation, il facilite la coordination entre les membres de groupe de travail. En outre grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, les échanges entre organisations est devenu plus facile et plus pratique notamment les échanges de données informatisées, qui permettent d'échanger un volume important de données et en utilisant également l'internet, qui est considérée comme un outil important de communication et qui permet à l'organisation d'être ouverte sur le monde extérieur en permanence.

# **Chapitre III :**

## **L'automatisation de la fonction ressources humaines.**



## **Introduction :**

La fonction ressources humaines (FRH) a subi des changements énormes ces dernières années. L'informatique a modifié le travail habituel au sein des Directions des Ressources Humaines. Celles-ci disposent aujourd'hui de systèmes informatisés de gestion du personnel leur permettant d'enregistrer, de stocker et de soumettre aux différentes procédures de traitement et le partage de toutes les informations utiles, pour mieux les utiliser dans les prises de décisions.

### **III.1. le Système d'Information Ressources Humaines :**

#### **1.1. Présentation de concept SIRH et ces caractéristiques :**

##### **1.1.1. Présentation du concept Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) :**

Au début, le concept de SIRH s'applique à la déclinaison des ressources humaines du système d'information, les quelques définitions se rattachent explicitement à une approche par les usages. Cela signifie que le périmètre d'un système d'information des ressources humaines se restreint à l'usage que l'on en fait. C'est dans cette optique que le SIRH peut être défini comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer les informations »<sup>1</sup> pertinentes au regard des RH d'une organisation. Cette définition présente le SIRH comme un système relativement large de gestion des ressources humaines et par cette relative abstraction constitue une définition de référence en la matière.

C'est-à-dire un SIRH peut être conçu comme ensemble structuré des informations de ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. L'informatisation de la fonction personnels autorise la mise en place d'un système permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, d'assurer les différents traitements et de restituer les informations au moment opportun.

Le SIRH s'appuie sur un système informatique (matériels et logiciels) qui peut être développé ou sur la base d'une solution progiciel prôt-à-porter. Son développement peut être

---

<sup>1</sup>Schmidt TANNENBAUM., « Human Resource Information Systems: User group implications, implications », Journal of Systems Management, n°41, PP.27-32, New York, (1-1990).

pris en charge en interne ou sous-traité. La combinaison de ces deux types de choix donne une grande variété de solutions possibles.

Au début des années 90, il y avait naissance des premiers véritables SIRH dont l'objectif est d'intégrer un certain nombre d'informations et de pratiques auparavant très variés. Deux périodes doivent néanmoins être distinguées dans le développement des SIRH : une première (les années 90) durant laquelle les SIRH sont basés sur une technologie classique « client-serveur » avec un réseau propre à la FRH, avec très peu d'implication des managers opérationnels. La seconde période commence à la fin des années 90 avec l'utilisation des technologies Internet/intranet dans les SIRH pour constituer « l'e-RH »<sup>2</sup>: « cette utilisation représente un changement potentiel profond de la FRH dans ses structures et processus »<sup>3</sup>.

Voici quelques **définitions de système d'information ressources humaines (SIRH)** :

D'après PERETTI (2010): «Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie. »<sup>4</sup>

« Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines (SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) ou en anglais ERP (Enterprise Resource Planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH. Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation ».<sup>5</sup>

D'autres le présentent comme : « **Logiciel d'application** : un ensemble de programmes et de procédures nécessaires au fonctionnement d'un système informatique à la

---

<sup>2</sup> E-RH est une expression utilisée pour décrire des applications intégrant les technologies d'information et de communication au sein de l'entreprise.

<sup>3</sup> François SILVA, « devenir E-DRH, comment les NTIC font évoluer la fonction RH ? », Entreprise et carrière collection, édition liaison.2001. P 89.

<sup>4</sup> Jean Marie PERETTI et al, « Tous DRH », 2ième éd, Éditions d'organisation, Paris 2010. P 405.

<sup>5</sup> Patrick GILBERT, Op Cit. P 141.

résolution des problèmes de l'utilisateur. *Progiciel* : un est logiciel commercialisé, muni d'une documentation et spécialisé dans une activité ou un domaine précis ». <sup>6</sup>

« Le SIRH, est un système intégré de type ERP qui regroupe les systèmes informatiques qui gèrent les principales fonctions des RH. Parmi celles-ci, nous trouvons : la gestion administrative du personnel (GAP), la paie, la gestion des rémunérations, la gestion des temps et des activités (GTA), la gestion des compétences et de la formation, le recrutement » <sup>7</sup>.

### 1.1.2. Les caractéristiques Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) :

Suite à les définitions données. Le SIRH a pour objectif de :

- La modernisation du système de GRH actuel de l'entreprise (plus d'homogénéité, plus de convivialité, meilleure intégration des évolutions).
- une gestion déconcentrée et globale du personnel au quotidien.
- un meilleur partage des informations et plus de transversalité.
- la facilitation du pilotage.
- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes et utilisateurs du système.
- supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique.

Dans les années 90, le SIRH se composait essentiellement de plusieurs progiciels d'administration du personnel et des réseaux locaux. La gestion de la paie, l'administration des salariés, est les applications les plus communes des SIRH. Comme on peut trouver des applications qui traitent de la gestion des temps et des activités, gestion de la formation et du recrutement. Le SIRH est au service de l'automatisation des procédures administratives. Il permet d'améliorer la productivité et la qualité du service. On peut facilement calculer sa valeur ou son impact sur la performance du service RH. Ces applications sont parfaitement adaptées aux décisions routinières courantes de l'administration du personnel qui ont des besoins et des résultats définis et dont les règles sont fixées par l'entreprise ou la loi.

---

<sup>6</sup>Claude Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDREASSIAN, « Gestion des Ressources Humaines, valeur de l'immatériel », 1<sup>ière</sup> éd : Éditions De Boeck Université, Paris 2008. P 66.

<sup>7</sup>André MULLENDERS, « e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique », Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2009. P 83.

Le SIRH améliore aussi la qualité des décisions RH en augmentant la quantité d'informations disponibles notamment grâce aux différentes simulations qu'il rend possible. De plus, grâce à l'automatisation et la décentralisation des routines administratives, il libère du temps pour améliorer la gestion, développer les nouveaux rôles attendus de la GRH. Le SIRH est un instrument de pouvoir qui permet un contrôle hiérarchique par le recours à la sous-traitance et l'intégration logistique. Cependant, automatisation et partage ne sont pas les seules manières de tirer avantage, les seuls buts, d'un SIRH. La majorité des informations administratives sont rassemblée pour l'usage de tiers, comme le gouvernement. Mais elles ne mobilisent qu'une petite partie des informations RH de l'entreprise. L'information restante permet de faciliter ou de préparer les décisions stratégiques ou opérationnelles, d'éviter les litiges et d'évaluer.

D'une part, le SIRH peut être doté d'applications d'aide à la décision. D'autre part, il permet de concevoir, agencer à nouveau les processus RH en se focalisant sur la manière dont l'information est utilisée par les responsables RH. Le SIRH est utilisé pour améliorer l'efficacité, la productivité et les décisions en nature du service RH.

### **1.2. Les fonctionnalités de SIRH :**

Comme l'explique GILBERT P : À la suite des démarches de qualité, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme « une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du SIRH »<sup>8</sup>. Il existe de nombreuses représentations du SIRH en processus. Pour cela, GILBERT P propose une représentation des processus RH avec, au centre, le fichier du personnel, ce qui démontre le positionnement du dossier individuel au cœur des processus de la GRH : fichier du personnel, paie, temps et activités, recrutement, formation, postes et emplois (organigramme), gestion prévisionnelle, rémunération et masse salariale, relations professionnelles et hygiène et sécurité.

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

---

<sup>8</sup> Patrick GILBERT (2006), cité par : Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG et Ronan FOUESNANT, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », MBA - MRH, Université Dauphine, Paris, (10-2010). P 29.

- ✓ **Le premier aspect appelé aspect opérationnel du SIRH**, qui concerne les processus ayant un trait opérationnel, qui sont : La Paie, La Gestion administrative du personnel (GAP), La Gestion des Temps et des Activités (GTA).
- ✓ **Le deuxième aspect appelé aspect stratégique (décisionnel) du SIRH**, qui concerne les processus ayant un trait stratégique, qui sont: La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), Recrutement, Rémunération, Formation professionnelle, Tableaux de bord RH, Bilan social (BS), L'audit social.

### 1.2.1. Les aspects opérationnels du SIRH :

#### 1.2.1.1. La Paie :

La gestion de la paie constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel. Les opérations relatives à la gestion administrative du personnel et à la gestion des temps qui seront présentées ont un lien direct avec le traitement des données qui concerne ce module.<sup>9</sup>

« La paie fait partie des grands classiques de la fonction RH, notamment du SIRH. Nous pouvons définir cette activité comme un ensemble de processus, de pratiques et d'applications mis en œuvre pour calculer les éléments de la fiche de paie, mais aussi d'effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale»<sup>10</sup>.

« La paie se présente aujourd'hui comme le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la paix sociale devenant ainsi essentielle et indispensable. Nous pouvons considérer la paie comme une fonction qui peut être externalisée de métier RH, c'est une fonction vitale, elle est au cœur de la relation entre l'entreprise et ses salariés. La paie a une valeur symbolique essentielle à la cohésion sociale au sein de l'entreprise. Elle est la partie la plus tangible de la reconnaissance d'une entreprise pour les compétences et le travail de ses employés »<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Michel GILLET et Patrick GILLET, « SIRH », Édition Dunod, Paris 2010. P 151.

<sup>10</sup> Gilles EXBRAYAT et all., Op Cit. P 37.

<sup>11</sup> Ibid. P 38.

### 1.2.1.2. La Gestion administrative du personnel (GAP) :

« La gestion administrative du dossier de chaque salarié est un ensemble d'opérations administratives nécessaires à la production de la paie : création du dossier individuel, administration du dossier, clôture du dossier. Face aux différents éléments de cette activité (gestion des contrats, des absences, des présences, des arrivées, des départs, des attestations et certificat du travail, etc.), nombreuses organisations sont à la recherche d'une gestion optimisée de celle-ci. »<sup>12</sup>

« Cette activité a pour objectif de traiter de manière qualitative, c'est-à-dire sans erreurs, sans délai et sans omission les informations relatives à de très nombreux domaines particuliers, qui ne cessent de se multiplier et d'accroître la complexité de leurs règles de gestion. »<sup>13</sup>

Les Directions des Ressources Humaines cherchent à réaliser des gains de productivité dans le domaine de la Gestion Administrative du Personnel (GAP) pour pouvoir réallouer leurs ressources sur les dimensions plus stratégiques de la fonction RH.

« Les informations qui concernent les salariés au sein d'une organisation, doivent être fiables, car elles vont faire l'objet des consolidations et, de ce fait, la qualité des restitutions dépend entièrement de cette fiabilité. De plus, il faut apporter un grand soin à leurs mises à jour »<sup>14</sup>.

À ce propos, le Self-service RH (Libre-service RH) permet aux salariés de mettre à jour ses données individuelles.

Grâce à cette technologie, les salariés peuvent effectuer des demandes administratives qui leur sont propres : (demande d'acompte, demande d'absence, demande d'attestation et certificat du travail, demande titre de congé, demande de formation, demande de duplicata de bulletin de paie, etc.).

Enfin, « elle regroupe les opérations de suivi individuel et collectif des salariés et personnels non-salariés au regard de la réglementation »<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Patrick GILBERT, Op Cit. In : Joëlle ALLOUCHE BENAYOUN (crood), France 2006. P 48.

<sup>13</sup> Michel GILLET et Patrick GILLET, Op Cit. P 93.

<sup>14</sup> Gilles EXBRAYAT Et all, Op Cit. P 40.

<sup>15</sup> Jean Marie PERETTI, « le SIRH enjeux, projets et bonnes pratiques », 2eme Edition Vuibert, in HAMID Hadja, Paris 2012. P 25.

### 1.2.1.3. La Gestion des Temps et des Activités (GTA) :

« La gestion des temps et des activités est un domaine de suivi d'information qui pose problème depuis très longtemps. L'organisation du travail est depuis plusieurs dizaines d'années devenue plus flexible. »<sup>16</sup>

« Constitue l'enregistrement quotidien du temps de travail effectif par le salarié. La GTA est soumise à la réglementation du temps de travail. Elle se résume au suivi de la présence et des absences qu'elle enregistre, ainsi que la mise à jour en temps réel des compteurs de congés. Ces enregistrements permettent la mesure du temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heures supplémentaires, etc. L'analyse de la productivité de chaque salarié devient facile et possible. »<sup>17</sup>

Selon BERNARD Just « c'est certainement l'accumulation des lois adoptées au gré des évolutions du temps de travail de la durée légale, de la réduisant et des heures supplémentaires qui sont à l'origine de la complexité de nos règles de gestion et par là même, de nos systèmes de gestion du temps »<sup>18</sup>.

« Les fonctionnalités liées à la gestion des temps et des activités répondent à de nouveaux enjeux en passant d'objet de contrôle et de sanction, à des outils de coordination, d'optimisation ou de flexibilisation. Elles permettent de suivre de près le temps de travail effectué des collaborateurs et calculable plus facilement avec la solution informatique. Celle-ci devient un véritable tableau de bord d'aide à la décision pour les managers. »<sup>19</sup>

### 1.2.2. Les aspects stratégiques (décisionnels) du SIRH

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

#### 1.2.2.1. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Outre les évaluations hiérarchiques, certaines entreprises ont pris l'initiative de fournir à leurs travailleurs des outils d'évaluation. Cette disposition est un atout dans le processus

<sup>16</sup> Michel GILLET et Patrick GILLET, Op Cit. P 145.

<sup>17</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. P 44.

<sup>18</sup> Just BERNAD, « pas de DRH sans SIRH », 3eme éd : Edition liaisons, paris 2012. P 57.

<sup>19</sup> André MULLENDERS, Op Cit, P 100.

d'évaluation individuelle. Les outils d'auto-évaluation en ligne sont généralement liés à des entrepôts de compétences. Dans ce cas, la personne peut:<sup>20</sup>

- ✓ S'auto-positionner par rapport à son poste
- ✓ Savoir définir son programme de formation personnalisé
- ✓ Décrire ses besoins en remise à niveau.

Cette e-évaluation est le moyen informatique de guider l'e-formation vers les modes de formation adaptés aux résultats à atteindre.

Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information e de la Communication (TIC) offre toutes les fonctionnalités nécessaires à un management efficace de la gestion de carrière des salariés. Il aide à transformer les données connues en connaissances.

Les outils technologiques relatifs à cette activité, ont pour objectif :<sup>21</sup>

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

Selon «André MULLENDERS»<sup>22</sup>, l'e-mobilité est le moyen moderne de changer d'emploi. Elle met en relation l'offre et la demande de changement avec ou sans intermédiaire, en interne ou en externe. L'e-mobilité permet, à travers un intranet, les applications suivantes :

- ✓ Aux managers ou à DRH de faire connaître les postes à pouvoir ainsi que de chercher via l'intranet un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise,

<sup>20</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. P 66.

<sup>21</sup> Michel GILLET et Patrick GILLET, Op Cit. P 177.

<sup>22</sup> André MULLENDERS, Op Cit. P 45.



- ✓ Aux salariés de faire acte de candidatures au poste ouvert ou d'envoyer une candidature spontanée,
- Pour tous les acteurs de suivre les candidatures.

#### 1.2.2.2. Recrutement :

Il y a deux types du marché de recrutement, le marché interne et celui externe. Le recours au premier type est une solution très avantageuse mais pas toujours praticable. Dans le cas contraire, l'entreprise recourt au recrutement externe. Il existe de très nombreux moyens de recrutement externe :

- ✓ La recherche de candidatures sur les sites Internet de recrutement.
- ✓ Les entreprises commencent à disposer leur propre portail internet de recrutement. L'établissement d'un site et l'utilisation d'un logiciel de recrutement nécessite un investissement qu'il apporte une économie de temps et un moindre coût de gestion ainsi d'avoir un grand nombre de candidatures. Ce type de recrutement donne à l'entreprise l'avantage d'une grande visibilité.
- ✓ Le recrutement des stagiaires.
- ✓ La réponse aux annonces des demandeurs d'emploi de la presse spécialisée.
- ✓ Le recours aux services de l'emploi.
- ✓ Les relations avec les écoles et les universités.
- ✓ Les salons/forums.
- ✓ Le recours à des cabinets de chasseurs de têtes.

« Certaines entreprises proposent des offres d'emploi sur leurs sites Web (Intranet ou Internet) et reçoivent les CV (curriculum vitae) des candidats en ligne, reçus, archivés et classés dans une banque de données. Ces nouvelles technologies permettent à ces entreprises, à tout moment, d'informer le personnel de tous les postes ouverts via l'Internet et recevoir les candidats en temps réel. Mais aussi de consacrer plus de temps à leur fonction principale. »<sup>23</sup>

Pour cette raison, l'Intranet est un outil qui permet d'avoir tous les offres d'emplois qui sont diffusés en interne. Par ailleurs un site Internet diffuse certains de ces postes en externes. Enfin, le SIRH permet de rechercher de façon large les profils correspondant aux postes ouverts.

---

<sup>23</sup> André MULLENDERS, Op Cit. P 81.

### 1.2.2.3.Rémunération:

L'outil informatique permet à l'entreprise de mettre en place et d'assurer le pilotage d'une politique de rémunération efficace. Celle-ci est un élément clé de la politique des RH, elle a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise, elle devient un atout stratégique.<sup>24</sup>

En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La gestion dynamique de l'évaluation des salariés est l'un des grands atouts de la Fonction Ressources Humaines (FRH). Elle permet aux managers d'équipes de travailler avec chaque collaborateur sur ses compétences et son développement, en restant en phase les objectifs de l'entreprise.

### 1.2.2.4.Formation professionnelle :

Formation professionnelle est devenue un enjeu très important pour les entreprises dans la mesure où la valeur ajoutée qu'elles créent provient in fine du niveau de compétences des salariés. La formation dans l'entreprise ne s'entend pas uniquement par l'acquisition de savoirs théoriques. Elle implique un développement des compétences incluant aussi des savoirs faire et des savoirs être.

« Avec l'e-Learning ou formation en ligne, un impact au niveau des coûts est à mentionner, cela se traduit par l'absence de formateurs, gain de temps et suppression des frais de déplacements des apprenants. La question sous-jacente est de connaître la valeur ajoutée suite à l'introduction des nouvelles technologies pour une formation ».<sup>25</sup>

Comme le souligne « SILVA F »<sup>26</sup>, il faut à chaque fois se poser la question de savoir si rajouter de nouvelles technologies à une formation permet d'améliorer le processus pour :

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

L'entreprise devient de plus en plus une organisation apprenante qui connaît des opérations de certification par lesquelles elle garantit l'excellence de ses salariés et de leur management et qui utilise les technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour développer les compétences de ses salariés avec des méthodes comme Knowledge

<sup>24</sup> Michel GILLET et Patrick GILLET, Op Cit. P 175.

<sup>25</sup> François SILVA, Op Cit. P 147.

<sup>26</sup> François SILVA, In : André MULLENDERS, Op Cit. P 68.

Management ou le e-Learning.

À cette fin, l'entreprise dispose de deux possibilités : soit organiser des stages de formation en interne, soit inscrire ses salariés à des stages proposés par des organismes de formation agréés.

#### **1.2.2.5. Tableau de bord RH (TBRH):**

« Les tableaux de bord sociaux désignent des indicateurs rassemblés de façon ordonnée, dans l'objectif de présenter l'information sociale nécessaire à la prise de décision. Les indicateurs sont mesurés de façon périodique, cette évaluation régulière permet de suivre leur évolution et de mettre en évidence des écarts éventuels entre les objectifs initiaux d'une politique RH et les résultats de sa mise en œuvre. »<sup>27</sup>

« La construction des tableaux de bord doit être menée avec rigueur et obéit à un certain nombre de principes de l'élaboration. Ils doivent être à la fois aisément lisibles, très sélectifs et adaptés à chaque utilisateur. Ils doivent contenir une partie des données sous forme d'objectifs à atteindre et de mesure des écarts et une partie aux commentaires doit être en figurée ». <sup>28</sup>

À juste titre, MARTORY B décrit dans son livre que l'on peut donner des exemples de tableaux de bord mais pas des modèles. Si un indicateur peut être qualifié de stratégique dans telle entreprise, il n'est pas assuré d'avoir la même pertinence dans telle autre. La taille de l'organisation, son secteur, sa structure, son mode de management, sa culture sont autant d'éléments qui guident le type de suivi dont une entreprise a besoin.<sup>29</sup>

Plus les Progiciels de Gestion Intégré (ERP) sont améliorés et avancés, d'une part, et d'autre part, la maîtrise d'œuvre est très compétente en matière de l'informatique, plus les Tableaux de Bord Sociaux TBS deviennent plus efficaces pertinents.

#### **1.2.2.6. Bilan social (BS) :**

« Disposer d'une information pertinente constitue d'une manière générale en gestion, le préalable nécessaire à toute prise de décision, l'information sociale représente même le fondement de toute action et politique RH adaptée au contexte de l'entreprise. La qualité du recueil d'une telle information est donc un enjeu de taille ». <sup>30</sup>

<sup>27</sup> Claudine blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDREASSIAN, Op Cit. P 62.

<sup>28</sup> Michel GILLET et Patrick GILLET, Op Cit. P 188.

<sup>29</sup> Bernard MARTORY, « Tableaux de bord sociaux, Pilotage, animation, décision », 2ième éd : Éditions liaisons, Paris 2005. P 11.

<sup>30</sup> Claudine Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDREASSIAN, Op Cit. P 54.

Il s'agit d'une démarche particulièrement complexe compte tenu des caractéristiques de informations à gérer : elles peuvent être quantitatives ou qualitatives, individuelles collectives, obligatoires ou facultatives, conservées ou non, confidentielles ou non, etc. En matière de GRH, plusieurs outils peuvent être mobilisés, ils permettent de répondre à une obligation légale et doivent respecter certaines exigences.

Le bilan social répond à cette préoccupation, car il permet d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine de la GRH, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée. « C'est un document qui rassemble un certain nombre important d'informations et il constitue une description des résultats de la politique RH menée dans l'entreprise. En bref, c'est outil de communication, de concertation, de planification, de contrôle et de gestion »<sup>31</sup>.

#### **1.2.2.7.L'audit social :**

« L'audit est une action d'expertise destinée à examiner la pertinence ou la rentabilité d'une activité de l'entreprise, et l'audit social concerne l'ensemble des fonctions et préoccupations de l'entreprise ayant une dimension sociale»<sup>32</sup>.

Ici la personne chargée de l'audit, a pour mission de surveiller les systèmes de contrôle de l'entreprise et leur rentabilité. Il détecte les dysfonctionnements, vérifie la fiabilité des données, le respect des lois et des procédures, la rentabilité de processus. Il propose des solutions, mais contrairement au consultant, il ne participe pas aux décisions qui s'ensuivent et ne les met jamais en œuvre dans le cadre de sa fonction.

L'auditeur utilise des techniques comme l'analyse statistique (statistiques descriptive, les enquêtes de sondage, l'analyse des résultats, etc.) et autres méthodes (les entretiens, la méthode : quoi, qui, quand, pourquoi, où, comment, empruntée à la démarche qualité, le diagramme de Pareto ou arbre des causalités, etc.).

Le rapport final de synthèse récapitule dans un constat argumenté le diagnostic de la situation, met en évidence les points critiques et propose des recommandations. Il doit comprendre les principales rubriques suivantes:<sup>33</sup>

- ✓ Un résumé des conclusions.
- ✓ Une identification de la démarche qui est à l'origine de la mission d'audit.

<sup>31</sup> « Le BILAN SOCIAL », institut de gestion sociale, Presse universitaire de France, Paris 1979. P 9.

<sup>32</sup> Claudine Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDREASSIAN, Op Cit. P 75.

<sup>33</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. P 82.

- ✓ Une description des objectifs de l'audit.
- ✓ Le constat des situations observées (points faibles, points forts).
- ✓ Des recommandations pour remédier à chaque problème constaté.
- ✓ Des annexes réunissant toutes les informations pertinentes.

### **1.3. Le rôle de Système d'Information RH et ces acteurs :**

#### **1.3.1. Le rôle de système d'information RH :**

Le rôle premier du SIRH est la mise à disposition de données fiables, et quasiment en temps réel sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise.

Le SIRH doit se soucier de la valeur ajoutée de chacune des tâches et donc de la pertinence du système d'information existant, ce qui remet en cause l'organisation du travail.

Le SIRH doit répondre aux enjeux métiers des Ressources Humaines, il est au cœur des différents processus.

Actuellement, les Directeur des RH (DRH) sont confrontés à des défis croissants, et l'on observe que le SIRH peut apporter des réponses à un certain nombre d'entre eux afin de faciliter la prise des décisions.<sup>34</sup>

##### **1.3.1.1. La recherche de productivité**

La fonction RH comprend une part importante de tâches administratives et répétitives. Par conséquent, la gestion efficace du « capital humain » est devenue une opération nécessaire et complexe pour les professionnels des RH. Leur fonction consiste à collecter des données pour chaque collaborateur concernant son histoire, ses caractéristiques personnelles, ses compétences et ses capacités. La quantification de ces données et leur traitement complexe a permis leur prise en charge par des systèmes automatisés au fur et à mesure de la progression technologique. Une meilleure identification et anticipation des besoins a permis de supprimer des retards administratives et donc d'en réduire le coût.

C'est cette automatisation de tâches administratives qui a permis aux responsables de la fonction RH de recentrer leur métier sur des dimensions plus décisionnelles, stratégiques ou politiques.

---

<sup>34</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. PP 24-28.

**1.3.1.2. Répondre aux enjeux de l'internationalisation :**

Le développement international des grands groupes ne pouvait plus continuer avec des outils et des logiciels hétéroclites. De plus en plus d'entreprises multinationales ont souhaité harmoniser les pratiques au sein des différentes sociétés du groupe. Pour cela, l'ensemble de l'informatique nécessitait une rationalisation. C'est ainsi que toutes les grandes fonctions des entreprises se réorganisent afin de disposer du plus grand nombre de procédures et processus communs. C'est au SIRH d'assurer cette rationalisation pour la fonction RH.

L'internationalisation de l'économie et de la communication nécessite des supports et outils souples et réactifs, partageables pour l'ensemble des acteurs de la fonction RH, et laissant des possibilités d'adaptation aux spécificités locales.

**1.3.2. Le rôle des acteurs du SIRH :****1.3.2.1. Rééquilibrage du rôle des représentants des ressources humaines :**

La mission du partenaire stratégique inclut le rôle d'expert, de conseil interne et de ressources pour améliorer les performances et créer de la valeur pour l'entreprise.

La fonction des ressources humaines, comme d'autres fonctions, devait commencer par une telle rationalisation. Nous passons donc à l'ère du SIRH.

Le SIRH doit devenir un outil d'orientation et de décision pour tous les acteurs des ressources humaines. Ce sont les objectifs de la gestion des ressources humaines qui doivent prévaloir dans la mise en place du SGRH, et non l'inverse. La stratégie doit primer la technologie.<sup>35</sup>

A ce jour, nous entrons dans une ère de transformation de la relation employeurs / employés. Dans ce contexte, le SIRH est un levier essentiel au bon équilibre de cette nouvelle relation, qui n'est plus en sens unique, mais à l'origine d'un donnant-donnant qui ne s'arrête plus au couple « travail – rémunération ».

**1.3.2.2. Améliorer le quotidien des gestionnaires du SIRH :**

Ce sont les utilisateurs, au quotidien ou de façon plus épisodique, du SIRH. Pour ces acteurs, le SIRH est un véritable instrument de travail, leur première demande est la facilité d'utilisation. Il s'agit notamment des gestionnaires de paie, de gestion administrative et de formation.

---

<sup>35</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. P 27.

On relève une profonde modification du profil des nouveaux gestionnaires de paie, qui du fait des performances des moteurs de paie, ne maîtrisent plus réellement ses fondamentaux. Ils maîtrisent la saisie des informations, appelées variables de paie, ainsi que le lancement de la paie jusqu'à la sortie des bulletins, sans pour autant savoir calculer la paie elle-même.

### **1.3.2.3. Impliquer les managers dans la gestion de leur équipe :**

Les managers peuvent avoir un accès partiel au système, ce qui leur permet d'entrer des données personnelles et professionnelles sur leurs collaborateurs.

Outre l'avantage de libérer du temps aux professionnels RH, cela permet également d'impliquer les managers dans la gestion des membres de leur équipe. C'est le cas pour la gestion opérationnelle à court terme, telle que la saisie des demandes de formation mais également pour la gestion à plus long terme, telle que la gestion de carrière, notamment via le processus des entretiens annuels.

Le DRH trouvera donc les réponses à ce besoin au travers d'un SIRH ouvert à l'ensemble du management. Il est donc nécessaire d'être conscient que l'adhésion des managers constitue un préalable à la réussite d'un projet SIRH. La DRH doit les convaincre qu'elle ne se décharge pas sur eux, mais leur confie un véritable rôle de partenaire.

Ce processus est assuré par l'e-Management qui se caractérise par l'accompagnement du suivi individuel du salarié aux moyens des outils et techniques mis en place par les RH afin d'en assurer la gestion.

L'e-manager ou l'e-gestionnaire doit être un visionnaire et faire le tri entre les différentes informations dont il dispose pour en déduire des actions.

Il devient un accompagnateur. Il se situe au cœur du changement dont il est le moteur. Il doit donner l'envie à ses collaborateurs d'apprendre car il ne peut grandir qu'en faisant grandir ses équipes. Il doit être capable d'anticiper le changement et réorienter ses activités et ses processus.

### **1.3.2.4. Responsabiliser l'ensemble des salariés :**

Les salariés peuvent, via le portail self-service, accéder à des informations personnelles et professionnelles mises à leur disposition, suivant un profil personnalisé, en tout temps et tout lieu. De cette façon, l'ensemble des collaborateurs peut ainsi entrer dans une démarche active de gestion de leur carrière.

Toujours en vue d'accroître la prise en compte des aspirations individuelles du personnel, les entreprises peuvent aujourd'hui, grâce à leur SIRH, organiser l'interactivité

entre leurs membres en ouvrant des espaces de discussion où chacun peut s'exprimer et agir sur les processus existants.

#### **1.3.2.5. Le rôle du responsable SIRH**

C'est une fonction récente qui existe depuis une dizaine d'année.

Le responsable SIRH, doit avoir un double compétence, car il doit maîtriser à la fois les métiers de la DRH et de la direction des systèmes d'information (DSI). Il doit également avoir la capacité de travailler en mode projet ainsi que souvent en anglais.

Le faible « turnover » au sein de la profession et le manque de formation initial dans le domaine, en font aujourd'hui des profils recherchés.

Le responsable SIRH a pour mission de mettre à plat et de réécrire les processus RH de l'entreprise avant d'engager la mise en place d'une solution informatique. Il doit définir le cahier des charges, choisir le logiciel, et paramétrer le nouveau système. Enfin, il doit coordonner les différentes compétences nécessaires au projet, notamment les ressources informatiques.

Il est responsable de la réalisation du projet en termes de qualité, coûts, délais, dans le respect du cahier des charges.

Les activités du responsable SIRH ne cessent de s'accroître. Il a en charge la maîtrise d'ouvrage, le reporting, l'assistance aux opérationnels, le développement et le paramétrage, la veille technologique...

Selon les organisations, il peut aussi assumer la responsabilité d'autres activités, telles que l'interprétation des nouvelles règles de paie...

#### **1.3.2.6. Partager des informations au sein de l'entreprise :**

L'un des enjeux de la fonction RH est la gestion des travailleurs à distance, ou salariés nomades. C'est pourquoi, le SIRH est nécessaire dans ce type de situation.

Dans les dix années à venir, nous pouvons prévoir une extension de leur gestion, qui sera la source de profondes modifications de l'organisation du travail, notamment du fait du fonctionnement en mode collaboratif.

La web-conférence et le télétravail sont appelés à se multiplier, car ils sont sources d'économie de place et d'énergie pour les entreprises (favorables à son rôle de RSE), et d'amélioration des conditions de travail pour les salariés (du fait de la diminution des transports).<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. P 28.



### **1.4.L'impact de SIRH sur une organisation**

L'impact du SIRH au sein d'une organisation :<sup>37</sup>

- ✓ La modernisation et la réorganisation des systèmes de GRH actuel de l'entreprise (plus d'homogénéité, plus de convivialité, meilleure intégration des évolutions).
- ✓ Un meilleur partage des informations et plus de transversalité.
- ✓ Une gestion déconcentrée et globale du personnel au quotidien afin de faciliter le pilotage.
- ✓ Fournir des services sous forme d'information, de rapports, aux clients internes et externes et utilisateurs du système.
- ✓ Supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique.
- ✓ Le SIRH est au service de l'automatisation des procédures administratives.
- ✓ Il permet d'améliorer la qualité du service.
- ✓ Le SIRH améliore la qualité des décisions RH en augmentant la quantité d'information disponible notamment grâce à différentes simulations qu'il rend possible (automatisation et la décentralisation).
- ✓ développé les nouveaux rôles attendus de la GRH.

On peut facilement déduire sa valeur ou son impact sur la performance des services RH. Ces applications, le plus souvent des progiciels qui sont parfaitement adaptées aux décisions de l'administration du personnel, qui ont des besoins et de résultat et dont les règles sont fixes par l'entreprise ou la loi.

D'une part, le SIRH peut être doté d'applications d'aide à la décision, d'autre part il permet de concevoir et d'agencer les processus RH en se focalisant sur la manière dont l'information est utilisée par les responsables RH. Le SIRH est utilisé pour améliorer l'efficacité et la productivité en nature du service RH.

### **1.5.Les bénéfices apportés à la fonction ressources humaines par le SIRH**

L'apparition des nouvelles technologies d'informations conduit souvent les entreprises à réinvestir dans l'informatique RH pour satisfaire à de nouvelles obligations.

Le SIRH constitue l'outil de référence de la Gestion des Ressources

---

<sup>37</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. P 28.

Humaines (GRH) pour répondre aux **apports suivants** :<sup>38</sup>

- Réduction des délais: la mise en œuvre des systèmes d'information RH permet d'accélérer grandement la diffusion des pratiques RH les plus porteuses et d'en garantir en partie l'application extensive au sein de l'organisation. La réduction des délais dépend directement des modalités de collecte des informations. A titre exemple, un système de traitement des entretiens de carrière en ligne est de nature à réduire les délais d'analyse du niveau d'atteinte des objectifs par les collaborateurs et anticiper les actions à venir.
- Maîtrise des coûts: La réduction des circuits papier et des ressources utilisées à des tâches de ressaisir de données par la mise à disposition de formulaires électroniques de demandes de congés ou de CV coopératif pour les collaborateurs, participe directement à la maîtrise des coûts de gestion. Grâce à l'automatisation de certaines procédures dans le SIRH, il devient moins onéreux de diffuser largement les pratiques retenues pour accélérer la contribution RH à la création de valeur.
- Qualités des décisions prises: Elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité, c'est une information fiable, qui est connue en temps utile et distribuée de manière ciblée aux acteurs RH. À titre exemple, la consultation en ligne de planning d'activité et des soldes de congés de ses collaborateurs par le manager lui apporte une aide précieuse pour planifier les départs en congés plus vite et mieux.
- La capacité de mesure : là aussi le SIRH pourra fournir les bons indicateurs à même d'évaluer la pertinence des pratiques et d'aider à lever les éventuels doutes quant à la contribution supposée de la Gestion RH à la création de valeur.

« Un SIRH basé sur les TIC est un système ouvert à l'ensemble des acteurs RH et en premier lieu au management. Ce système doit être souple et légers. Il repose sur des plateformes qui servent de supports aux nouveaux enjeux de la fonction : Intranet, portail d'entreprise, gestion électronique de documents, moteurs de recherches internes donnant accès à la bonne information »<sup>39</sup>.

Ce système permet de fournir des informations de qualité dans une quantité bien structurée. Les technologies appliquées au SIRH permettent d'atteindre les trois grandes

<sup>38</sup> FAOUZI A, « Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) », Capital Consulting, Casablanca 2005. P 07.

<sup>39</sup> André MULLENDERS, Op Cit. P 83.

finalités stratégiques de la fonction RH :<sup>40</sup>

- Attirer les compétences requises, via le recrutement en ligne en interne ou en externe,
- Développer ces compétences, par des processus de comparaison des besoins et l'offre de compétences disponibles en interne ou en externe,
- Mobiliser et conserver les compétences disponibles, par la gestion en temps réel de la performance et la satisfaction des collaborations, et par la prise des mesures correctives aussi rapidement.

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

### **III.2. La gestion électronique des ressources humaines (e-RH)**

La fonction Ressources Humaines peut-elle se passer de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ? Doit-elle limiter son rôle à l'introduction des TIC dans ses pratiques (pour gagner en efficacité et qualité dans les prestations aux structures opérationnelles) ou doit-elle s'impliquer dans le management de ces technologies vu leur impact sur l'organisation ? Ces questions posées par MATMATI (1999)<sup>41</sup> peuvent se résumer en une formule : faut-il s'attendre à un alignement des pratiques de GRH ? À une « modernisation » des activités ?

Aujourd'hui, la FRH connaît, dans de nombreuses entreprises, des chantiers importants de transformation centrés sur la « redéfinition des missions de la fonction, du contenu des prestations qu'elle apporte à ses salariés, ses managers opérationnels et la direction de l'entreprise » (PERRETI, 1997)<sup>42</sup>.

D'une fonction jusqu'à présent connue pour être plutôt centrée sur la gestion administrative du personnel, la GRH évolue vers un autre stade à savoir « une fonction créatrice de valeur, mettant l'accent sur sa contribution stratégique et le développement de prestations à valeur ajoutée pour les managers opérationnels » comme l'affirme LEPAK (1998)<sup>43</sup>. Cette transformation favorisée par les TIC en général et l'intranet en particulier

<sup>40</sup> Gilles EXBRAYAT, Op Cit. P 83.

<sup>41</sup> Mohamad MATMATI, « Apports des Technologies de l'Information et de la Communication à la Gestion des Ressources Humaines », Colloque Management Technologique, Groupe ESC Grenoble.1999.

<sup>42</sup> Jean Marie PERRETI, « la fonction ressources humaines et ses clients internes », l'Art du Management, village Mondiale, Paris 1997. P 289-293.

<sup>43</sup> David LEPAK et Scott SNELL, "Virtual HR: « strategic human resource management in the 21st century », Human Resource Management Review, 1998. Vol. 8, No 3, P 215-234.

contribue à modifier les organisations. En effet, « ces changements technologiques ont un fort impact organisationnel sur le management, la coordination et le contrôle » (LAVAL, 2000)<sup>44</sup>. Les évolutions récentes du management (e-management) repositionnent la FRH au cœur des changements que vivent les entreprises du fait des développements technologiques rapides, de l'accroissement de la compétitivité et de la mondialisation des échanges. D'où la pertinence de l'E-RH (KALIKA, 2005)<sup>45</sup>, autrement dit d'un alignement des pratiques de GRH.

L'e-RH se caractérise par un rôle croissant des intranets, un recours aux TIC pour les activités fondamentales de la FRH, le développement de l'e-recrutement et du e-Learning par exemple.

### 2.1. Définition de « e-RH »:

Depuis quelques années, grâce à la numérisation des entreprises, on observe une réforme complète de la fonction RH.

En effet, depuis le début des années 2000, un nouveau concept est né l'e-RH.

L'e-RH a recours aux technologies de l'information et de la communication (d'où le « e » renvoyant à internet et faisant référence à l'ensemble des technologies électroniques et dématérialisées) pour optimiser les processus RH sur les différentes missions associées au personnel de l'entreprise : recrutement, gestion sociale (congés, dépenses sociales...), paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite.<sup>46</sup>

En effet, la dimension RH dans les systèmes d'information des entreprises est l'une des plus importantes à tel point qu'on le définit sous le concept de SIRH. Il regroupe toutes technologies de l'information et processus liés aux ressources humaines. Le SIRH permet:

- Alléger, faciliter et automatiser les tâches à faible valeur ajoutée (paperasse et formalités).
- Optimiser, se concentrer et développer davantage les tâches à fortes valeurs ajoutées (formation de qualité, recrutement plus qualitatif).<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Florence LAVAL, « Gestion des ressources humaines et NTIC: enjeux et perspectives », Revue Française de Gestion, 2000. No. 129, p. 80-90.

<sup>45</sup> Michel KALIKA et al, « E-RH, réalités managériales », édition Vuibert, Paris 2005.

<sup>46</sup>Définition d'e-RH, in : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_en\\_ligne](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines_en_ligne). Consulté, le 15/05/2019 à 12h15.

<sup>47</sup> In : « L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », sur *CAIRN.info*, 2007. Consulté, le 26/04/2019 à 09h30.

Le SIRH est le mécanisme et le support qui a permis la transformation du service RH classique vers l'e-GRH. Il va permettre d'optimiser les processus et ainsi dégager du temps au RH pour se focaliser davantage sur les tâches à forte valeur ajoutée et automatisées les tâches les moins rentables.

L'e-RH se basant sur le SIRH, a pour principal objectif de faire évoluer la GRH vers une réelle fonction créatrice de valeur s'appuyant sur la stratégie définie par les dirigeants de l'entreprise et en proposant des prestations utiles pour les managers opérationnels.

Le SIRH va modifier complètement différentes fonctions du GRH et ainsi devenir L'e-RH.

## **2.2. L'intégration de « l'électronique » à la fonction RH :**

A partir de l'avènement de la mondialisation, globalisation... créant un univers de compétition entre les entreprises se traduisant par la rapidité de la conduite des changements à opérer comme facteurs de succès, (la forte évolution des métiers, la pénurie de certaines compétences, les différences des comportements individuels...) tout ceci amène un très fort niveau d'exigence sur le management des hommes et leur développement, ce qui touche directement la direction des ressources humaines.<sup>48</sup>

Si dans un monde de plus en plus complexe, de moins au moins prévisible, c'est la vitesse d'action, voire la réactivité, qui fait la différence entre les gagnants et les perdants du jeu économique. Plus précisément l'un des atouts des entreprises réside dans la créativité, l'implication, la fidélisation des hommes et des femmes qui la composent. Sans ces attributs, les changements ne peuvent être conduits.

Pourtant ces individus ont souvent perdu une partie de leurs repères dans un univers où la stabilité n'est plus de rigueur.

Le problème est alors de les informer, de les motiver avec des contreparties, mais différentes de celles d'hier. Ce rôle revient à la hiérarchie de proximité, qui est souvent plus à l'aise dans la technique que dans l'animation d'équipes, d'où la nécessité d'une fonction Ressources Humaines en appui approché du management, sans s'y substituer.

---

<sup>48</sup> Jean Marie PERETTI, « Le SIRH, enjeux, projets et bonnes pratiques », 2<sup>e</sup> édition: Vuibert, Paris 2012. P 154.

La Fonction Ressources Humaines est directement concernée par les nouveaux challenges qui animent désormais les entreprises. L'enjeu est important pour elle, car son avenir en dépend. En d'autres termes, la DRH doit répondre un problème double : trouver les réponses de sorte à impliquer une forte mobilisation des équipes RH dans les domaines qu'elles maîtrisent encore insuffisamment, et trouver des réponses nouvelles pour accompagner ses partenaires dans le changement.

D'une façon générale, les professionnels RH doivent prouver leurs valeurs ajoutées. Pour cela, des prescriptions s'imposent : devenir plus service-oriented, s'occuper mieux des clients, responsabiliser les équipes RH, contribuer plus directement à la performance de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que le recours aux technologies de l'information et de la communication s'avère être une opportunité pour la fonction RH de supporter le changement en raison de la convivialité croissante des applications, des disparitions des frontières traditionnelles entre la sphère privée et professionnelle, de la possibilité d'une organisation plus souple de types réseau, et de développement de progiciels plus intégrés aux normes d'internet. Ceci nous conduit à « l'e-RH ».

### **2.3. La démarche « e-RH » :**

Depuis les années 2000, le nombre d'ouvrages publiés sur les liens entre les TIC et la gestion des ressources humaines marque l'émergence du concept e-RH qui traduit de grandes idées sur l'intranet RH et ses effets.

L'e-RH peut également être défini comme la marque d'une transformation plus profonde de la place de la fonction RH dans l'entreprise et par cela «une façon nouvelle de redéfinir la profession RH ».<sup>49</sup>

Ainsi l'utilisation des TIC aurait-elle un impact d'une part sur la gestion des processus RH et d'autre part sur la relation RH avec son environnement. Un mode de fonctionnement basé sur le concept de l'e-RH sous-entend l'accessibilité et le traitement de l'information RH pour tous les acteurs, pas seulement la population RH.

Dans une démarche e-RH, le salarié prend en charge la gestion de ses affaires courantes et son propre développement professionnel grâce à un libre-service RH, tandis que le manager, sans intermédiaire, intervient dans les processus RH. Le concept e-RH prend en compte l'agrégation de nouveaux acteurs à la sphère RH.

---

<sup>49</sup> Ibid. P 156.

Les principaux auteurs travaillant sur l'e-RH, s'accordent sur trois impacts importants des TIC sur le management des ressources humaines, ce qui induit une démarche e-RH à suivre :

- **Un impact opérationnel** : avec l'intégration et le développement d'un SIRH. Ceci concerne les activités RH de base de domaine administratif comme la paie ou encore l'administration des données personnelles
- **Impact relationnel** : Il concerne des activités de GRH plus avancées. On se réfère dans ce cas-là à l'usage d'intranet RH avec l'accès à des outils RH en ligne supports d'un certain nombre de processus destinés au management tel que le recrutement, la formation, la performance
- **Le dernier impact est dit transformationnel** : « émerge alors le concept de fonction RH virtuelle »<sup>50</sup>. Cela concerne les activités à caractère stratégiques telles que les processus de changement organisationnel, de réorientation stratégiques, de management stratégiques des compétences et des connaissances.

Apparaît en filigrane toute la logique de système cachée derrière l'e-RH associant différents outils, acteurs et transformations.

Après cet effort de définition systémique de l'e-RH tenant de revenir sur les outils qui y sont associés et leurs grandes fonctionnalités.

### 2.3.1. Grandes fonctionnalités et classement des applications :

Les potentialités de l'intranet RH sont nombreuses. D'une façon générale, il émerge six (06) grandes fonctionnalités associées à trois grands stades de développement de l'outil.

La première fonctionnalité concerne la diffusion des informations RH. Celles-ci comprennent le plus souvent un descriptif des procédures RH de l'entreprise, des éléments juridiques (droit des contrats de travail, textes des accords), des comptes rendus de réunions du comité d'entreprise, des présentations des avantages sociaux. Cette fonctionnalité est la plus répandue, on est dans une logique purement informationnelle.<sup>51</sup>

<sup>50</sup>David LEPARK et Scott SNELL (1998), In : Ibid. P 156.

<sup>51</sup> Jean Marie PERETTI, Op Cit. P 156.

**2.3.2. L'e-administration (ou La gestion administrative automatisée en ligne) :**<sup>52</sup> est une autre fonctionnalité possible de l'intranet. Elle permet de réaliser des tâches en ligne, telles que la gestion des congés, des notes de frais, des feuilles de temps, des demandes d'attention, la mise à jour des données personnelles via un système de Workflow. On parle fréquemment de « libre-service RH »<sup>53</sup>. ces libres services RH se sont souvent personnalisés. On parle alors d'espace dédié au management ou aux salariés.

**2.3.3. L'e-mobilité, s'appel aussi e-gestion des carrières (ou les rubriques de mobilité et de carrière) :**<sup>54</sup> diffusent des offres d'emplois des fiches de description de postes, un référentiel métier, un bilan des mouvements internes, les procédures de candidatures internes. Cette application est l'une des plus répandues dans les entreprises, car elle permet de faire connaître l'ensemble des postes à pourvoir en temps réel. Cela est supposé faciliter la fluidité du marché interne de l'emploi. Ce type de fonctionnalités est souvent une réponse choisie pour palier l'opacité de l'offre interne. D'une façon générale l'e-mobilité permet aux managers et /ou à la fonction ressources humaines de faire connaître les postes et de rechercher un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise via intranet ; cette application donne la possibilité aux salariés de faire acte de candidature sur un postes ouvert ou d'envoyer une candidature spontanée ; quant aux personnel RH, cette fonctionnalité leur permet de suivre les candidatures plus facilement. Il est courant que l'e-mobilité constitue pour les entreprises une première étape vers l'e-recrutement (même logique mais concernant le marché externe à l'entreprise).

**2.3.4. l'e-recrutement :** concerne le processus qui conduit à accueillir une nouvelle compétence dans l'entreprise. Cette application est également très répandue, car elle permet à l'entreprise d'être présente sur le Web<sup>55</sup> et de se faire connaître auprès des jeunes diplômés. L'e-recrutement permet de mieux gérer l'afflux de candidatures, d'améliorer la qualité des informations en ligne (l'entreprise peut demander de remplir son CV en ligne), de prouver une réactivité.

L'e-recrutement permet d'écourter les délais de recrutement par rapport à un recrutement dit classique car la souplesse d'une candidature électronique rend les opérationnels RH plus réactifs. Ainsi, un recruteur peut traiter une candidature et répondre

---

<sup>52</sup> Ibid. P 157.

<sup>53</sup> Solution informatique qui permet à un salarié (après authentification) de consulter certaines informations de la base de données le concernant (ou du data warehouse). Certaines applications permettent également de modifier ces informations ou de les compléter sans l'autorisation hiérarchique.

<sup>54</sup> Jean Marie PERETTI, Op Cit. P 158.

<sup>55</sup> Dans certains secteurs d'activités, l'absence de sites de recrutement en ligne est perçue comme une contre-performance.



immédiatement. Il peut aussi la diffuser simultanément aux entités concernées sans devoir passer par les circuits classiques de diffusion. Certaines entreprises s'engagent à répondre aux candidats dans des délais très courts et d'autres offrent aux candidats la possibilité de suivre en ligne l'évolution du parcours d'une candidature.

L'e-recrutement permet également une communication sans frontières. Ce qui est très important pour les entreprises à la recherche d'un profil rare.

**2.3.5. L'e-formation :** présente la politique de formation de l'entreprise. Concrètement, on trouve la présentation de catalogue de formation, du plans de formation, des formulaires d'inscription en ligne ou à imprimer. Les intranets RH les plus évolués proposent à leurs utilisateurs des modules d'auto formation assistée par ordinateurs (**e-Learning**). En parallèle des outils de formation, on peut également trouver des applications permettant un début de gestion des compétences en ligne grâce à l'accès à un référentiel de compétences, aux modalités d'acquisition. Certaines applications conduisent l'utilisateur à évaluer ses savoirs en ligne (**e-compétence**).

## **2.4. Grandes idées autour de l'usage d'intranets RH:**

La lecture des différents travaux effectués sur les outils e-RH et particulièrement sur les intranets RH conduit à parler des trois grandes idées autorisées qui forgent les attentes positives autour de l'usage d'outils e-RH.

### **2.4.1. Les liens entre outils e-RH et gain d'efficacité et d'efficience :**

Le lien entre gain d'efficacité et d'efficience et investissement technologique marque la littérature de la fin des années 1990 et le début des années 2000. Cette idée se retrouve au sein des communautés des professionnels SI et en RH, des consultants et également au sein des scientifiques ayant une vision normative et technicienne de l'outil.

On parle alors de profils escompté à travers l'implantation de ce type d'outils sous la forme de « dollars saved »<sup>56</sup>. Suivant cette perspectives, on quantifie en argent les économies réalisées lors de la collecte et de la distribution de données, des couts évités grâce la mise en

---

<sup>56</sup> L'impact d'internet sur l'économie française vient de paraître fondé sur des calculs « d'euros saved » selon le rapport de MCKINLEY (2011). [http://owni.fr/files/2011/03/internet\\_impact\\_rapport\\_mckinseycompany.pdf](http://owni.fr/files/2011/03/internet_impact_rapport_mckinseycompany.pdf), consulté le 15/04/2019 à 18h30.

place de procédures automatisées ou encore de temps gagné grâce à l'usage de portail RH, de libre service destinés aux salariés ou au management.

#### **2.4.2. La dimension « support de métier » des outils e-RH :**

Cette seconde idée autorisée réside dans la fonction « support de métier » des outils e-RH. En d'autres termes, de nouvelles applications peuvent être proposées via un portail RH comme supports aux transformations des professions des acteurs de l'entreprise. Dans la littérature normative comme des presses managériale, les intranet RH sont présentés à la fois comme outil de performance pour la fonction RH et un outil au service du management. Ces deux évolutions sont considérées comme dépendantes et concomitantes.

#### **2.4.3. La dimension stratégique des outils e-RH :**

Pour un repositionnement de la fonction RH dans l'entreprise : renvoi au défi de contribution à la stratégie globale de l'entreprise.

Les outils e-RH sont avant tout des espaces de transmission de l'information à la fois descendante et parfois montante<sup>57</sup>. Concrètement, celle-ci peut se définir à travers la diffusion de newsletter, de comptes rendu, de power-point, de sondages en ligne, de forum. D'une façon générale, cette transmission de l'information est supposée permettre aux individus d'être mieux informés des projets de leur entreprise de leur département et par extension de mieux réaliser leur travail. Ces idées contribuent à forger une dimension stratégique associée aux outils RH à travers une transmission fluide de l'information.

### **2.5. La réorganisation de la fonction RH à partir d'une démarche e-RH :**

Adopter une démarche « e-RH » conduit peu à peu à une réorganisation de la fonction RH. Celui-ci conduit un travail conséquent sur les processus et peut conduire à des nouvelles configurations organisationnelles.<sup>58</sup>

#### **2.5.1. Conséquences sur les processus RH et l'organisation de la fonction RH :**

Le partage de la fonction RH à partir de la mise en place de libres services RH accessibles depuis un poste fixe ou des bornes interactives a pour objectif premier la recherche de l'efficacité. Suivant ce projet, l'idée est d'atteindre cette efficacité en diminuant les délais, en baissant les coûts et en améliorant la qualité de service. Pour ce faire il faut

---

<sup>57</sup> On note aussi le rôle des messageries électroniques dans la transmission de l'information, qui peut par endroit concurrencer l'intranet.

<sup>58</sup> Jean Marie PERETTI, Op Cit. P 160-162.

avant tout mener une réflexion sur le choix de l'organisation et de la mise en œuvre des moyens affectés. En d'autres termes l'efficacité d'un service passe par une meilleure gestion des moyens engagés. Pour partager des activités RH encore faut-il rendre les processus RH simple, souples, compréhensibles. Dans cet esprit, on va associer la démarche processus à la démarche qualité. Tout un effort de clarification et de modélisation des processus est alors une étape obligée, incontournable.

Comme le souligne François Silva, la notion des processus est le reflet des activités. Cet effort de réingéniering des activités RH permet d'analyser les activités RH et de comprendre qui fait quoi, à quel moment, suivant quels critères.

Effectuer un travail de réingénierie est souvent fastidieux et difficile car il demande la mobilisation de différents types de personnes.

- Les processus RH travaillant sur l'activité à optimiser (recrutement, mobilité, carrière...)
- Les utilisateurs (salariés, management)
- La direction générale (lorsque les questions dépassent le cadre de la RH et touche au fonctionnement générale de l'entreprise).

Et il demande également de se poser un certain nombre de questions sur le fonctionnement actuel des activités RH. Chaque processus RH doit être analysé pour être simplifié. Les grandes questions suivantes s'imposent :

- Est-ce que le processus étudié est stratégique ?
- Est-il bien défini ?
- Permet-il le développement de compétences RH spécifiques ?
- Est-il entièrement aux mains des ressources humaines ou fait-il intervenir d'autres acteurs internes à l'entreprise ? lesquels ? à quel niveau de processus ? quel est le coût actuel du processus ? a-t-on tout pris en compte ?

Le travail sur les processus demande l'établissement des normes, ce qui peut poser problème selon le contexte de l'entreprise et ses pratiques RH. De plus, ce travail sur les processus est délicat puisque il doit en même temps permettre une efficacité pour la fonction RH et doit répondre aux attentes des managers. En d'autres termes il suppose un travail d'unification et de définition des normes en vue d'une automatisation tout en laissant une marge de manœuvre locale.

Au niveau de l'organisation de la fonction RH, on peut noter qu'en parallèle de l'informatisation de la fonction RH et de l'accès à des services RH via les libres services RH, sert à décentraliser la fonction RH qui a conduit à une nouvelle configuration organisationnelle.

### **2.5.2. Effets sur l'évolution du SIRH :**

D'une façon générale, l'adoption d'une démarche e-RH conduit à considérer l'évolution du SIRH sous trois aspects :<sup>59</sup>

**A.** L'évolution du SIRH doit répondre aux orientations politiques et la vision globale des décideurs RH et direction générale (DG), en devenant le « bras armé » de la DRH (direction des ressources humaines). Nous sommes dans une logique d'alignement stratégique : ceci sous-entend de prendre en compte les dimensions groupe, le types d'organisation et le reporting de gestion des populations sensibles. Concrètement via des managers self-services (MSS), les dirigeants et managers peuvent disposer d'indicateurs de performances et de données sur leurs équipes (gestion des carrières, rémunérations, évaluations...)

**B.** L'évolution de SIRH dépend d'un périmètre technique en évolution : ceci demande s'interroger en permanence sur l'architecture technique, le niveau d'équipement des utilisateurs qui peut être différencié (atelier, bureaux... accès), sur le types de maintenance (qualité, satisfaction), sur les coûts d'intégration des versions et interfaces avec d'autres SI.

**C.** L'évolution de SIRH dépend d'un périmètre fonctionnel également en mouvement : le SIRH est avant tout à considérer comme un système partagé entre des acteurs, qui se situent hors de la direction RH et avec des évolutions de la gestion RH et paie, des compétences, des carrières, de la formation, de la gestion des Libres Services Employés (ELS) et managers (MLS)

En même temps, on remarque une évolution du profil du responsable du SIRH et de ses activités.

---

<sup>59</sup> Ibid. P161

**Conclusion :**

Le développement de l'informatique, c'est un outil déjà implanté dans les Directions des Ressources Humaines surtout dans le secteur privé. Les spécialistes en informatique ont su tirer partie du développement et de la complexité croissante de la gestion des ressources humaines. Ils ont en effet développé des logiciels de plus en plus perfectionnés destinés à être utilisés pour la gestion administrative et pour bien d'autres aspects de la fonction ressources humaines.

Ces outils présentent l'avantage d'alléger la partie administrative répétitive de la fonction personnel permettant ainsi aux Directeurs des RH de consacrer plus de temps au développement des compétences, à la communication dans l'organisation et à l'élaboration de plans stratégiques.

Le système d'information ressources humaines devient en quelque sorte l'assistant du Directeur des RH lui permettant ainsi de rassembler et de traiter les données nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des stratégies.

Mais si cet outil semble actuellement indispensable à une bonne gestion des ressources humaines, il n'a pourtant pas encore pénétré toutes les organisations, à cause notamment de son coût élevé et de la place plus ou moins prépondérante accordée encore au facteur humain dans les organisations.

Enfin, il ne faut pas oublier le fait que si l'usage des NTIC notamment le SIRH est d'un apport indéniable pour la GRH, les difficultés sont multiples et couvrent des problèmes d'organisation, d'utilisation, d'actualisation et de sécurité dus au caractère particulier des données traitées en GRH.

L'investigation nous a permis de comprendre et clarifier quelques concepts clés de la question des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ainsi le système d'information ressources humaine (SIRH), même si elles induisent une connotation forte controversée dans la littérature, elles ont une influence certaine sur le mode de fonctionnement, particulièrement celui de la gestion des ressources humaines, car elles permettent un meilleur accès aux informations et facilitent le partage de ces informations à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Grace donc aux possibilités technologiques offertes par les NTIC, il est possible de collecter, capitaliser et transmettre l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise.

La prochaine partie nous permettra de déduire sur le terrain, l'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur la fonction ressources humaines (FRH).

**DEUXIEME**  
**PARTIE :**  
**PARTIE**  
**EMPIRIQUE,**  
**RESULTATS ET**  
**ANALYSES**

Dans le cadre de l'internationalisation ; globalisation et la mondialisation, l'environnement des entreprises est affecté de plus en plus, par l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en effet l'utilisation de ces technologies connaît une véritable explosion dans les fonctions de l'entreprise en général, et dans la Fonction RH en particulier depuis quelques années.

Ces outils technologiques changent énormément le contexte dans lequel les politiques de Gestion des Ressources Humaines prennent place. Les entreprises algériennes sont en effet appelées à faire évoluer leur modes de fonctionnement traditionnels.

La multiplication des outils RH au sein de Cevital spa, leur complexité croissante et l'importance des volumes à gérer l'ont incité à avoir recours à des outils informatiques plus adaptés, afin d'aider le personnel à surmonter la surcharge du travail et à les encourager en travaillant dans de bonnes conditions pour un meilleur rendement.

Dans cette partie, l'objectif est double, d'une manière particulière c'est d'essayer d'apprécier l'apport des NTIC sur la Fonction RH. Et d'une manière générale, c'est d'essayer de mettre l'accent sur l'efficacité d'un SIRH fondé sur les NTIC qui peut rendre la Fonction RH plus performante.

Dans ce cadre, nous avons structuré cette partie en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise choisie et déroulement de la recherche empirique. Dans le deuxième et le troisième chapitre, nous présenterons nos résultats sur le niveau d'utilisation des NTIC et le SIRH dans l'entreprise Cevital.



Chapitre IV :  
Présentation  
de l'organisme  
d'accueil et  
déroulement  
de la recherche  
empirique.

### Introduction :

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter l'organisme d'accueil, le système d'information et les technologies d'information et de la communication utilisée par l'entreprise Cevital en particulier la direction des ressources humaines. Ainsi le déroulement de la recherche empirique et les difficultés rencontrées.

### IV.1. Présentation de l'organisme d'accueil et les NTIC de Cevital :

#### IV.1.1. Présentation de l'organisation d'accueil ; agro-alimentaire «CEVITAL»

Le Groupe CEVITAL est une société par actions, au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, créée en Mai 1998 par l'entrepreneur algérien ISSAD REBRAB. Constituant un conglomérat algérien de l'industrie, le groupe est présent dans plusieurs secteurs porteurs<sup>1</sup>, néanmoins, il se spécialise principalement dans l'industrie agroalimentaire.

En effet, depuis 2008, le Groupe CEVITAL englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier.

De nos jours, la filiale CEVITAL Agro-industrie se positionne en tant que leader dans le secteur de l'agroalimentaire en Algérie. En effet, ce complexe agroalimentaire, implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m<sup>2</sup>, est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit, ainsi, son développement par divers projets en cours de réalisation. Par ailleurs, l'expansion et le développement de l'entreprise, durant ces 10 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, incarnant, par conséquent, le fleuron de l'économie algérienne.<sup>2</sup>

#### 1.1. Les valeurs de CEVITAL

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. « Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel »

---

<sup>1</sup> Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupecevital-p15>, consulté le, 09/05/2019 à 10h25.

<sup>2</sup> Cevital agro-industrie, Cevital Food. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-group-french-2013v2-26909207>, consulté le, 09/05/2019 à 11h.

- ✓ **Écoute et Respect:** Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.
- ✓ **Intégrité et Transparence:** Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait
- ✓ **Solidarité et Esprit d'équipe:** Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.
- ✓ **Initiative et Persévérance:** Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.
- ✓ **Courage et Engagement de performance:** Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise.

### 1.2. Les missions et les activités de CEVITAL

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production : Huiles Végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc et liquide, silos portuaires et boissons.

#### ✓ **Huiles Végétales**

Les huiles de table qui sont connues sous les appellations suivantes : « Fleurial plus », « Elio » et « Fridor » ce sont des huiles 100% végétales Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

La capacité de production est de 570 000 tonnes /an et sa part du marché national est de 70%.

Il exporte vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

## Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique

---

### ✓ **Margarinerie et graisses végétales**

Cevital produit une gamme variée de margarine. Certaines de ces dernières sont destinées à la consommation directe telle que « Matina », « Rania », le beurre gourmand et « Fleurial », d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de « la parisienne » et « MEDINA SMEN »

La capacité de production est de 180.000 tonnes/an. La part du marché national est de 30% sachant qu'elles exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### ✓ **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an

Part du marché national : 85%

- Exportations: 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

### ✓ **Sucre liquide**

- Capacité de production: matière sèche : 219 000 tonnes/an
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### ✓ **Silos Portuaires**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

### ✓ **Boissons : Eau minérale, Jus de fruits, Sodas**

L'eau minérale « LallaKhedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. L'eau minérale «Lallakhedidja» pure et naturelle est directement captée à la source au coeur du massif montagneux du Djurdjura.

-Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

-Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR».

### 1.3. Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

### 1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions :

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 direction :

#### A. La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publipromotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

#### B. La direction des Ventes & Commerciale :

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de

## **Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique**

---

promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### **C. La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

### **D. La direction des Finances et Comptabilité :**

- ✓ Préparer et mettre à jour les budgets
- ✓ Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- ✓ Pratiquer le contrôle de gestion
- ✓ Faire le Reporting périodique

### **E. La direction Industrielle :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable du politique environnement et sécurité, Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### **F. La direction des Ressources Humaines :**

L'attention accordée aux choix des hommes et des femmes, à leur formation et au développement de leurs compétences constitue un des principaux leviers de croissance et de développement du Groupe Cevital.

Intimement convaincu que les hommes et les femmes du Groupe sont à l'origine de ses performances et assurent son avenir, Cevital a défini une politique de Ressource Humaine axée sur les objectifs de développement économique, qui tient compte des attentes et

## Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique

---

aspirations des collaborateurs. Le but étant l'instauration d'une culture d'entreprise construite sur des valeurs communes.<sup>3</sup>

### La vision RH de Cevital consiste à :

- ✓ définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- ✓ Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.
- ✓ Pilote les activités du social.
- ✓ Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- ✓ Assure le recrutement. et Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations. et Formation du personnel
- ✓ Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- ✓ Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

La concrétisation de cette politique se traduit par la mise en place de processus et d'outils de gestion RH, dont l'objectif est d'attirer les meilleurs talents, les intégrer et les faire travailler ensemble. La mise en place du site internet « Cevital recrute » (donc on parle de e-recrutement) permet des publications d'offres d'emploi et de recueillir un grand nombre de candidatures. Il permet également de faire connaître l'entreprise, ses opportunités de développement et d'épanouissement.

### G. La direction Approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### H. La direction Logistique :

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le

---

<sup>3</sup> <https://www.cevital.com/nous-rejoindre/>, consulté le, 13/05/2019 à 14h.

## **Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique**

---

transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières, intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ....).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

### **I. La direction des Silos :**

- ✓ Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- ✓ Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;
- ✓ Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- ✓ Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

### **J. La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- ✓ Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- ✓ Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- ✓ Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El-Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

### **K. La direction Corps Gras :**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière



## **Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique**

---

–utilités actuellement en chantier à El-kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre.

Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

### **L. La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

### **M. La direction QHSE :**

- ✓ Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux
- ✓ Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité
- ✓ Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations
- ✓ Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

### **N. La direction Énergie et Utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmoses, adoucie et ultra pure); de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Électricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

### **O. La direction Maintenance et travaux neufs :**

- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- ✓ Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- ✓ Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne.
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

### IV.1.2. Présentation du système d'information et les NTIC de Cevital :

#### 1. Le système d'information de Cevital :

Le système d'information de CEVITAL est mise en place avec la création de l'entreprise en 1989 avec l'implémentation de plusieurs Logiciels de gestion, infrastructure réseau et système pour gérer les différents domaines à savoir: Gestion Commerciale, Finances et Comptabilité, Ressources Humaines et paie, Logistique, Marketing, la gestion des stocks...

Aujourd'hui, CEVITAL veille à l'évolution de son système d'information pour répondre aux besoins des différentes directions métiers.

#### 2. Les différents systèmes d'information de Cevital :

L'entreprise Cevital a réussie à implanter plusieurs systèmes d'informations qui disposent des caractéristiques générales de ce dernier. A savoir ;

- Le système d'information marketing.
- SI gestion des ressources humaines.
- SI production.
- SI comptable et financier.
- SI commercial...
- Gestion Transport (TMS : Transport Management Système): Solution Transwide
- Gestion des Stocks : Solution Megaventory

Le système d'information de Cevital est totalement décentralisé, il n'est pas encore finalisé, mais la stratégie de l'entreprise est basé sur la mise en place d'un ERP (Entreprise Ressource Planning) qui va intégrer tout les systèmes informatisés afin de les interconnecter pour assuré le bon fonctionnement de l'entreprise, de prendre une meilleure décision aussi d'atteindre la performance globale de l'entreprise.

### **2.1. Le processus de gestion de l'information au niveau de Cevital :**

Il existe deux types de processus de gestion de l'information au sein de Cevital :

#### **A. Le processus individuel de la gestion de l'information :**

Chaque services, fonctions, employés au sein de Cevital, utilisent des données, représentent des faits, produisent des informations (il possède un processus interne de traitement de l'information).

#### **B. Le processus collectif de gestion de l'information :**

Des communications extrêmement énormes existent au sein de Cevital, prenant l'exemple de bilans comptable pour qu'il soit traité nécessite un certains traitement afin d'être transférer d'un à un autre (vers le service de finance), soumis à des procédures et une structure d'où le partage des responsabilités et des décisions.

Nous constatons que le service recrutement reçoit les documents du candidat qui l'envoi au service administration du personnel pour approbation, une fois le dossier retenu il sera transférer au service de la paie.

Le service administration du personnel entretient une relation entre les différents services suivants :

- Le service Formation (élaboration des plans de formation et le suivi des salariés)
- La gestion des temps (les absences, présences, congés...)

### **2.2. Présentations des technologies d'information et de la communication de Cevital :**

#### **2.2.1. Logiciel de gestion administrative : surnommé CEVITAL Ressources Humaine(CEVRH) :**

C'est un logiciel de gestion intégré conçu et mis en œuvre par les ingénieurs informaticien de l'entreprise CEVITAL en 2010. Utilisé dans la fonction administration du personnel, il permet de centraliser et sécuriser les informations relatives aux ressources humaines, basé sur les technologies Internet, l'accès aux données se fait en toute simplicité.

Grâce à cette solution, la fonction administration du personnel bénéficie d'un gain de temps considérable : les tâches répétitives sont automatisées (notes de frais, congés, ...), les

## Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique

---

gestionnaires saisissent directement les données de tous les salariés à savoir ; leurs coordonnées, leurs qualifications, la date de recrutement, le type de contrat, les dates de congés ainsi que d'autres informations relatives aux personnels de l'entreprise, ce logiciel est doté d'un système d'alerte rappelle les échéances importantes.

### Caractéristiques du logiciel CEVRH :

- Permet l'optimisation de la gestion administrative des ressources humaines.
- Les données sont saisies une seule fois, réduisant le risque d'erreurs ou de fraudes.
- Les informations sont accessibles par tous les acteurs concernés, en toute confidentialité.
- Offre à la Direction des Ressources Humaines toute une palette d'outils et de modèles personnalisables qui facilitent la présentation et la compréhension des rapports.
- Le traitement et l'analyse des données sont plus efficaces, les tableaux de bord sont plus pertinents.
- La qualité et la rapidité de prise des décisions s'en trouvent progressées.
- Il permet de partager la gestion des tâches, telles que la saisie de données, avec les collaborateurs concernés dans l'entreprise, sans perdre le contrôle du dispositif.
- Permet de suivre le parcours des salariés au sein de l'entreprise : développement, promotion, mobilité et compétences.
- Il permet de gérer les paramètres de sécurité et de gestion des données, les profils et les autorisations des salariés.
- Pour la DRH, CEVRH est un outil performant de pilotage, qui renforce la productivité : le paramétrage initial du logiciel automatise le contrôle et la validation des actions, des demandes et des documents selon les procédures choisies, incluant l'approbation finale du service RH.

A partir de son socle d'architecture, **CEVRH** couvre les besoins de :

- Collaboration : gestion individuelle des congés, des plannings, des frais et des dossiers personnels, avec un traitement automatique des procédures.
- Carrières : gestion des évaluations, de la formation, des compétences et des carrières.
- Communication : gestion d'espaces thématiques d'information et de communication, de l'annuaire et des organigrammes.

**CEVRH** est une solution complète pour gérer la relation salariés-entreprise dans toutes ses dimensions, et représente l'une des techniques prometteuses pour le développement de la gestion administrative des ressources humaines.

### **2.2.2. Le logiciel de gestion de la paie: appelé SAGE 500 :**

Est un logiciel de gestion des salaires, acquit auprès d'une organisation spécialisée dans la conception des logiciels de GRH, mis en œuvres par la fonction RH de CEVITAL depuis 2001, cet outil est destinés à toutes les entreprises de différents secteurs, il assure aux fonctionnaires une gestion simple et efficace de la rémunération, il est exploitable en réseau, de plus, il met au point et fournit des notices pratiques sur la réglementation en vigueur et son application.

Dans le cadre de l'évolution de la réglementation et sa complexité, le respect de la conformité de la paie est devenu un enjeu financier et social. SAGE 500 propose des services qui s'appuient sur la modélisation pour garantir la conformité et l'efficience au meilleur coût.

Les solutions de gestion de la paie prennent en compte la réglementation et son évolution avec différents niveaux de personnalisation. Elle facilite le contrôle de conformité et assure des gains de productivité pour les experts Paie.

#### **Les fonctions assurées par SAGE 500 :**

- La conception de la réglementation et des conventions collectives.
- La personnalisation des solutions pour permettre l'intégration des accords ainsi que des spécificités du système de rémunération.
- Les fonctions de saisies décentralisées et contrôlées.
- Les fonctions de contrôles de la Paie
- L'alimentation automatique des systèmes périphériques à la Paie (déclarations sociales, comptabilité, reporting, etc.)
- La gestion des éléments de rémunération (salaire horaire, forfait, primes forfaitaires ou liées à l'activité, etc.)
- La gestion des cotisations (assiette, abattement, régularisation progressive, etc.)
- La gestion des indemnités non soumises.

Les résultats fournis par ce logiciel sont transférés par CD à la banque afin d'assurer le paiement des salariés.

### Avantages de SAGE 500 :

Traitement quotidien de la paie : saisie rapide des variables de paie, éditions et contrôle des bulletins.

- Comptabilité de la paie : passation comptable et suivi analytique.
- Contrôler des données de paie et analyse des écarts éventuels avec la Comptabilité : analyse des charges salariales et patronales, suivi des cotisations et suivi analytique
- Développement RH : optimisation de la relation avec les salariés, enrichissement des compétences et suivi des carrières.
- Suivre précisément ses salariés : évolution des absences, identification de leur origine d'un clic, évolution des composantes de leur rémunération, évolution de la situation des salariés dans l'entreprise.
- Bénéficier d'une vision économique et sociale de son entreprise avec : contrôle des coûts et de la productivité de sa masse salariale (évolution de la masse salariale, alerte sur la rentabilité des forces commerciales, analyse de la productivité), photographie sociale complète de son entreprise (localisation géographique des effectifs, affectation des effectifs, répartition par tranche d'âge, ancienneté, contrat de travail...)

SAGE 500 permet de réaliser facilement les bulletins de paie et les déclarations de charges, et gérez simplement l'ensemble des salariés.

*« Connaitre la composition de la masse salariale c'est piloter son entreprise et c'est primordial pour les expert de la paie dans un contexte réglementaire de plus en plus complexe ».*<sup>4</sup>

### 2.2.3. Le système de contrôle d'accès (KelioProtect) :

L'entreprise CEVITAL figure parmi les premières entreprises industrielles en Algérie qui ont réussi l'intégration d'un système de contrôle d'accès dans leur organisme, ce système est mis en application par l'entreprise depuis 2010, il est composé d'un appareil qui se fixe à l'entrée afin d'assurer le contrôle d'accès ainsi que le pointage des salariés, cet appareil est relié automatiquement au système informatique de l'entreprise qui permis aux fonctionnaire de vérifier fermement les information fournies par cet appareil à l'aide d'un logiciel spécifique qui enregistre les identifications, histories les autorisations et refus d'accès et permet le paramétrage des droits d'accès, la modélisation des lieux à sécuriser .

---

<sup>4</sup> Mr SAHI Mohand responsable de la gestion de la paie Cevital. – RH News, Edition N°2, 2010. P 8.

Le système de contrôle d'accès centralisé génère des alertes de sécurité et permet des actions de supervision en temps réel.

Le fonctionnement de ce système est assuré à l'aide des badges, qui sont distribués pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, ces badges sont dotés d'une puce sur laquelle sont enregistrées les informations suivantes : Le numéro de badge, les coordonnées du salarié (nom, prénom, date de naissance...etc.), le poste occupé, le niveau de qualification. Ce badge sert de carte professionnelle interne et complète le système de contrôle d'accès à l'entreprise ainsi que le pointage et cela en l'opposant à l'appareil fixée à l'entrée de l'entreprise.

### **2.2.4. Le logiciel de gestion des moyens généraux (COSWIN) :**

Ce logiciel est acquis et mis en œuvre par le service des moyen généraux de l'entreprise CEVITAL depuis 2011, COSWIN est un logiciel intégré de gestion des actifs, chaque utilisateur (personnel, sous-traitants ou partenaires) peut avoir accès en toute sécurité à l'information requise via le réseau interne de l'entreprise, ce qui réduit les temps de réponse et supprime tout problème de communication.

Cet outil permet d'accroître la productivité de l'entreprise en augmentant la durée de vie et la fiabilité des actifs, en améliorant la gestion des sous-traitants et des services internes, il favorise ainsi le travail collaboratif entre les fournisseurs, clients et partenaires, fait émerger les bonnes pratiques et optimise les circuits d'information. Il assure la centralisation des données ce qui permet de mesurer plus facilement les performances et de poursuivre les actions correctives dans le but d'augmenter la rentabilité.

*« Ce logiciel permet aux fonctionnaires de partager des informations avec tous ceux qui sont impliqués directement ou indirectement dans la fourniture des services maintenance. Cette prestation consiste à assister la mise en place d'un outil d'analyse décisionnelle. La présentation des résultats sous forme de rapports interactifs peut être personnalisées sur l'Intranet de l'entreprise, les analyses sont diffusées et exploitées par les décideurs et les utilisateurs, sans accéder à la base de données. »<sup>5</sup>*

Ainsi, COSWIN permet de publier des rapports faciles à utiliser pour évaluer la performance et l'état des actifs, ce qui aidera l'entreprise à élaborer un argumentaire clair en faveur des objectifs stratégiques et financiers à atteindre.

---

<sup>5</sup> Mr SEDKI Ali, responsable du service des moyens généraux de Cevital.– RH News, Edition N°2, 2010. P 15.

### **2.3. Les technologies de la communication interne de Cevital:**

Aujourd'hui, La communication interne a une place toujours importante au cœur de management des entreprises. Ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs et de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

L'entreprise Cevital, depuis sa création en 1998, a mis en œuvre différents outils de communication interne: la boîte de messagerie électronique (e-mail), le réseau téléphonique, ce qui assure parfaitement l'échange d'information entre les fonctionnaires.

#### **A. Téléphone :**

Le téléphone est un appareil de communication qui permet de transmettre la voix pour une conversation à distance. Le téléphone, est classé dans le domaine des TIC même s'il a plus d'un siècle d'existence, cette technologie a évolué au fil du temps et nous amène à la classer comme suite :

- Téléphone fixe.
- Téléphone mobile, également appelé téléphone portable ou cellulaire.
- Fax ou télécopieur.
- Talkie-walkie

L'intérêt dans l'usage du téléphone au sein de Cevital: l'amélioration des relations interpersonnels entre les salariés, l'ouverture de l'entreprise vers le monde extérieur, promotion du contrôle interne de l'organisation, un service de qualité et dans moindres délais, les économies du facteur de télécommunication.

#### **B. La messagerie électronique :**

La messagerie électronique est une infrastructure conjuguant l'informatique et la télécommunication dans le but de faire circuler des informations de diverses natures entre des postes de travail. Un moyen qui sert à recevoir ou à envoyer toutes sortes de documents que ce soit : professionnels, personnels, etc. Il favorise aussi des discussions en groupe ou à des forums sur un thème précis.

Donc la messagerie électronique c'est: « La possibilité de rédiger, d'envoyer et de recevoir du courrier électronique, a incroyablement augmenté. Nombreux sont ceux qui envoient de dizaines de messages par jour et qui considèrent le courrier électronique un leurs



## **Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique**

---

moyens principaux de communication avec le monde extérieur, loin devant le téléphone ou le courrier postale »<sup>6</sup>.

Elle permet de trouver instantanément les informations recherchées, gérer facilement les informations et les priorités quotidiennes, partager les informations facilement et efficacement et d'affecter des projets et des tâches de projet à d'autres personnes enfin la protection contre le courrier indésirable et les sites malveillants.

### **IV.2. Déroulement de la recherche empirique :**

Cette démarche de recherche s'est déroulée en plusieurs étapes. Au début de ce travail, nous avons élaboré un programme des tâches à effectuer afin de ne pas perdre de temps et arriver à finir dans les temps.

Dès le début, nous avons commencé à faire des recherches d'ouvrages, d'articles et d'enquêtes déjà effectuées pour cibler notre travail. Ensuite, nous avons allé à l'entreprise Cevital pour se renseigné sur notre thème de recherche, l'agent d'accueil nous a reçu, en présentant nos cartes d'étudiant, qui les a enregistré dans un logiciel destiné à enregistré (les visiteurs et les stagiaires de l'entreprise).

Après avoir enregistré nos cartes, il nous à orientés vers le service de formation qui s'occupe de l'orientation des étudiants stagiaires vers d'autres services de l'entreprise selon leurs thèmes de recherche. Dès la confirmation de chef service formation sur l'utilisation de Cevital d'un système d'information ressources humaines (SIRH) et les nouvelles technologies d'informations et de la communication (NTIC), elle nous a orientés vers la direction système d'information, las, le responsable applications informatiques Mr Mhand ABID a accepté de nous encadrés durant notre stage pratique.

Après avoir confirmé sur le sujet, on a allés à l'université pour suivre la procédure administrative de mise en stage, on a remplies la fiche de choix du thème avec notre promoteur, laquelle signé par le chef de département des sciences de gestion, on a déposés cette dernière au niveau du bureau services des stages pour l'élaboration de la lettre de mise

---

<sup>6</sup> SAADOUN Melissa, « Technologies de l'information et de la communication et management », Hermès, Mars 2000. P 40.

## Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique

---

en stage, qui contiens la date de début et de fin de stage (du 17/03 au 16/04/2019), dans le cadre de réalisation des stages prévus dans le cursus de formation des étudiants.

Cette lettre dont laquelle le doyen de la faculté SEGC a adressé le 05/02/2019 à l'organisme d'accueil de bien vouloir nous accueillir. Ensuite une convention de stage est signée entre l'université de Bejaia et l'entreprise Cevital, le 28/02/2019, portant organisation des stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des étudiants.

Nous avons pu travailler un maximum lors de notre stage ce qui nous a permis d'avancer. Nous avons eu l'aide de notre tuteur professionnel, ce qui nous a permis d'avoir un avis en tant responsable des applications informatiques, et de notre directeur de recherche, Ces dernier nous ont donc beaucoup aidés dans la réalisation du **guide d'entretien**.

Durant cette période notre maitre de stage, nous a organisés des séances pour effectués les entretiens (interviews). Dans vingt (20) entretiens prévus, nous avons pu effectués que onze (11) entretiens, pour des raisons de temps limité et de disponibilité réduite des interlocuteurs. Afin de compenser ce faible nombre de répondants, nous avons pris soin d'effectuer une sélection rigoureuse des interviewés afin d'obtenir des résultats valides.

- Le 1<sup>er</sup> entretien du 17/03/2019, de 13h à 14h, mené à la DRH avec le responsable formation.
- Le 2<sup>e</sup> entretien du 19/03/2019, de 13h30 à 14h40, mené à la DRH avec le chef de service paie.
- Le 3<sup>e</sup> entretien du 20/03/2019, de 13h à 13h55, mené à la DRH avec le gestionnaire des RH.
- Le 4<sup>e</sup> entretien du 24/03/2019, de 14h à 16h, mené à la direction système d'information avec le responsable applications informatique.
- Le 5<sup>e</sup> entretien du 28/03/2019, de 15h à 16h10, mené à la direction système d'information avec l'analyste des systèmes d'informations.
- Le 6<sup>e</sup> entretien du 01/04/2019, de 11h à 12h, mené à la DRH avec chef service rémunération.
- Le 7<sup>e</sup> entretien du 04/04/2019, de 10h à 11h10, mené à la DRH avec le responsable chargée projet ressources humaine
- Le 8<sup>e</sup> entretien du 08/04/2019, de 13h30 à 14h40, mené à la DRH avec le chef service recrutement

## **Chapitre IV : organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique**

---

- Le 9<sup>e</sup> entretien du 10/04/2019, de 15h à 16h, mené à Direction système d'information.
- Le 10<sup>e</sup> entretien du 14/04/2019, de 11h à 12h, mené à la DRH.
- Le 11<sup>e</sup> entretien du 15/04/2019, de 13h30 à 15h, mené à la DRH avec chef de services administration du personnel

### **IV.3. Les difficultés rencontrées :**

On ne peut pas réaliser un travail sans rencontrer des difficultés bien sur donc durant la période de notre recherche nous avons rencontré plusieurs obstacles, dont quelques difficultés à savoir :

- Le manque d'expérience pour la réalisation d'une enquête.
- Le manque des ouvrages et des documentations, soit à l'université ou à l'extérieure.
- L'indisponibilité de certains responsables pour répondre aux questions car sont très occupé (la charge de travail).
- Les limitations de temps pour mener une étude pareille.
- La révolution de peuples algériens (le HIRAK) de 22/02/2019 (grève générale, la grève des administrations, les universités...)

### **Conclusion :**

On peut donc en conclure que la plupart des services de la fonction ressources humaines du CEVITAL sont informatisés ainsi les autres services, guidée par les ingénieurs informaticiens de Cevital, qui assurent la pérennité du matériel informatique, en plus de concevoir des programmes particuliers pour différents départements de l'entreprise.

Cevital a également conclu un accord permanent avec des fournisseurs de systèmes de gestion des ressources humaines tels que SAGE 500, COSWIN, etc.

Cela nous permet de dire que les dirigeants de Cevital assurent l'expansion du domaine d'intégration des NTIC et l'informatisation de toutes les fonctions, y compris la fonction des ressources humaines.

**Chapitre V :**  
**L'impact des**  
**NTIC sur la**  
**fonction RH**

### Introduction :

La Fonction des Ressources Humaines (FRH), a beaucoup évolué durant ces dernières années, élargissant son champ de compétence au fur et à mesure, jusqu'à occuper désormais une position stratégique dans l'entreprise. Un phénomène émergent tend alors à renforcer cette position. En effet, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) occupent aujourd'hui une place dominante au sein de Cevital, non seulement concernant l'entreprise dans sa globalité, mais aussi et surtout au sein de la direction des Ressources Humaines. Ce concept implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines pour produire un service de qualité aux salariés. Alors, « Quel donc l'impact de l'utilisation des NTIC sur la fonction RH au sein de Cevital ? ».

En raison de la redondance des réponses recueillies auprès de nos enquêtés relevant des différents postes (responsable application informatique, chef service administration de personnel, chargé projet Ressources Humaines, chef service paie, analyse de système d'information,...) nous avons arrêté notre étude à 11 entretiens correspondant à quelques 20 heures enregistrées. Un ensemble de thématiques a été dégagé à partir de l'hypothèse principale de notre recherche. C'est ces dernières qui feront l'objet d'une analyse approfondie.

### Données personnelles :

A titre indicatif, nous avons procédé à la présentation des données personnelles de nos interlocuteurs sous forme de tableaux comme suit :

**Tableau 1 : répartition de l'échantillon de l'enquête selon le genre.**

Genre	Effectif
Masculin	5
Féminin	6
Total	11

**Source** : notre enquête.

## Chapitre V : L'impact des NTIC sur la fonction RH

Le tableau ci-dessus représente la répartition de l'échantillon à l'étude selon le genre. En effet cet échantillon est constitué de 45.46 % de personnes de sexe masculin et de 54.54 % de sexe féminin.

D'après ces résultats on constate que l'effectif du genre féminin est plus élevé que celui du genre masculin.

De ce fait on déduit que la nature du travail influence la répartition sexuelle des tâches au sein de l'entreprise Cevital.

**Tableau 2 : répartition de l'échantillon selon l'âge.**

Âge	Effectif
[25 – 30 [	2
[30 – 40 [	7
[40 et plus.	2
Total	11

**Source** : notre enquête.

Le tableau ci-dessus représente les tranches d'âge de personnes interviewées.

Nous remarquons que la majorité de nos enquêtés ont un âge entre (30) et (40) ans. Cela signifie que la catégorie qui se situe entre 30/40 ans est mieux adaptée aux technologies d'information et de la communication et c'est la catégorie qui a réussi leur insertion professionnelle. Par contre la catégorie 40 ans et plus et celle de 25-30 ans accusent des effectifs moindres du fait de leurs difficultés à maîtriser les TIC car l'âge et l'inexpérience sont souvent des facteurs de frein à l'utilisation rationnelle de ces techniques et nouveaux moyens.

**Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.**

catégorie socioprofessionnelle	Effectif
Universitaire	9
Secondaire	2
Total	11

**Source** : notre enquête.

## Chapitre V : L'impact des NTIC sur la fonction RH

---

Dans ce tableau ci-dessus, on déduit que la majorité des enquêtés sont des cadres universitaire au nombre de (09) soit 81.82% et dont la mission est la conception, le développement et l'analyse et (02) soit 18.18% ayant un niveau secondaire et dont la mission est l'exécution des tâches répétitives. Ce sont les cadres supérieurs qui ont suivi des formations particulièrement pointues dans le sillage de l'évolution technologique.

De ce fait, l'entreprise Cevital recrute les personnes ayant à leur actif un ou des diplôme(s) universitaire(s) puisqu'ils s'adaptent plus facilement à la maîtrise des NTIC en rapport à leur niveau d'instruction et de spécialisation.

### **V.L'impact des NTIC sur la fonction RH :**

#### **V- 1- Contexte générale :**

Dans un contexte général et selon les propos recueillis auprès de nos interlocuteurs concernant cette thématique, l'ensemble de ces derniers gèrent des processus au sein de l'entreprise notamment celui des ressources humaines : gestion administrative, paie, recrutement, formation, tableau de bord d'une manière informatisée. Alors qu'avant, ils rencontraient des difficultés en effectuant leurs tâches de travail et ce, avant l'intégration du SIRH au sein de leur entreprise. Parmi ces difficultés, la production manuelle des différents documents administratifs : ordre de mission, congé, pointage...etc.

En aditif, les problèmes rencontrés lors du déroulement des différents processus sont :

- Retard dans l'exécution des tâches ;
- Erreurs nombreuses et répétitives qui sont à l'origine de quelques dysfonctionnements dans nos rapports avec la comptabilité et la production, ainsi que des litiges avec les organismes extérieurs : banques, CNAS, Impôts.

Dans le même contexte, nos interlocuteurs évoquent les obstacles qui freinent sérieusement le fonctionnement optimal des champs des RH tel que :

- Le manque d'organisation ;
- L'automatisation insuffisante.

En ce qui concerne les besoins et afin de résoudre ce problème, la majorité de nos interlocuteurs recommandent une organisation stable, durable, et planifiée (entre 03 ans et 05 ans) afin de pouvoir donner un avis sur l'organisation adoptée.

### V – 2- Le projet lui-même :

D'après nos interviewés, les attentes stratégiques de leur entreprise en ce qui concerne les RH sont principalement :

- Attirer les compétences en s'appuyant sur une réelle politique de recrutement pragmatique et attractive ;
- Assurer un plan de formation à la mesure des ambitions de l'entreprise ;
- Gérer les plans de carrières ;
- Faciliter la mobilité.

En ce qui concerne leurs besoins pour concrétiser leurs attentes ci-dessus, ces derniers nous ont recommandé diverses choses dont :

- Logiciel(s) ;
- Des solutions spécifiques pour certaines situations ;
- Internet et intranet pour quelques-uns.

Mais leur besoins commun se tourne autour de la décentralisation des décisions (intrapreneuriat) et avoir un accès plus dense aux différents outils disponibles.

A propos de l'origine des solutions apportées et selon nos interviewés, elles sont initiées principalement par leurs compétences internes mais au niveau central et ce, en collaboration partielle avec leurs fournisseurs. Au final et pour leurs mise en œuvre, elles sont totalement déléguées et sous-traités conformément à un cahier des charges en faisant recours à un prestataire externe.

Dès le lancement de ce projet, plusieurs difficultés sont rencontrées en l'occurrence de la solution retenue. Nos interlocuteurs nous ont cités quelques-unes dont :

- Reprise des données laborieuses ;
- Qualité insuffisante des tests et simulations.



## Chapitre V : L'impact des NTIC sur la fonction RH

---

Mais la difficulté qui persiste beaucoup plus est celle du : paramétrage inadéquat. Car selon nos interlocuteurs, les responsables de la direction générale arrivent difficilement à saisir concrètement les besoins réels au niveau local et opérationnel.

Lors de la mise en œuvre de ces solutions, différents tests ont été assurés par le fournisseur dont :

- Documentation ;
- Procédure ;
- Formation pour utilisateurs.

Et non pas :

- Le catalogage ;
- La sécurité et sauvegarde ;
- La maintenance.

Car selon nos interlocuteurs, c'est une manière de garantir leur utilité de façon à recourir à leurs services à chaque fois que de besoin.

D'après nos interviewés, les structures de pilotage impliquées dans la mise en œuvre de ce projet sont : la Direction Générale en concertation avec la Direction des Ressources Humaines (DRH). Et non pas la Direction Fonctionnelle et Opérationnelle, une chose qui est à l'origine des différentes contraintes et difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et durant l'utilisation.

### **Conclusion :**

Les NTIC ont donc permis à l'organisation de s'inscrire dans la logique de l'évolution permanente et d'être plus concurrentes. Elles sont un levier de l'efficacité de tous les services de la fonction RH, de plus, ces privilèges assurent aux employés un meilleur climat de travail basé sur l'échange permanent de l'information. Ce qui permet l'amélioration des relations interpersonnelles ainsi une facilité remarquable dans la réalisation du travail. Nous allons voir dans le chapitre suivant l'impact de SIRH sur l'amélioration de processus décisionnel en entreprise, cas de spa Cevital.

**Chapitre VI :**  
**L'amélioration de**  
**processus**  
**décisionnel en**  
**entreprise via le**  
**SIRH**

### **Introduction :**

Dans ce dernier chapitre, est consacré à l'étude des résultats obtenus des entretiens effectués, concernant l'amélioration de processus décisionnel en entreprise « Cevital » par l'usage de système d'information de gestion des ressources humaines. Ces derniers nous permettent d'obtenir une vision plus professionnelle du SIRH.

## **VI. L'amélioration de processus décisionnel en entreprise via le SIRH**

### **VI - 1- L'usage du SIRH depuis son installation**

La transformation des entreprises impose de plus en plus le recours à des outils adaptés. Utiliser un SIRH complet fait partie des priorités de la majorité des DRH. D'où il facilite la gestion des RH des entreprises, mais sa mise en place nécessite d'établir un projet SIRH très important.

D'après nos interviewés, pour la maintenance du système SIRH, l'entreprise Cevital a mis en place un plan budgétaire et une structure d'indicateurs. Et comme nous l'avons déjà souligné et selon nos interlocuteurs, la maintenance du SIRH se fait par l'intervention d'un prestataire qui est le fournisseur du produit. Selon ces derniers, plusieurs anomalies ont été enregistrées au cours de l'utilisation du SIRH, mais pas d'incidents majeurs allant jusqu'au blocage du système SIRH. Un incident évité grâce à l'entretien annuel du système. Cela, malgré les immobilisations enregistrées en termes d'heures de travail perdues qui sont en moyennes de 24 heures par an.

Par ailleurs, l'ensemble de nos interlocuteurs nous ont confirmés que les éléments du système sont aujourd'hui à jours par rapport aux nouvelles technologies et par rapport aux nouvelles contraintes règlementaires. Par contre pour certains de nos interlocuteurs, son utilisation nécessite parfois une assistance périodique du fournisseur système et ce, en vue des différentes fonctionnalités assurées par le SIRH dont :

- La gestion électronique des documents (contrats de travail, dossiers administratif...);
- Facilite l'établissement des décisions administratives ;
- D'améliorer la productivité des employés ;

## Chapitre VI : L'amélioration de processus décisionnel en entreprise via le SIRH

---

- La facilité et la rapidité dans l'exécution des processus RH ;
- Plus d'autonomie et un meilleur partage d'information ;
- La communication interne efficace entre les employés ;
- D'obtenir les informations dans les meilleur délais ;
- Réduire les erreurs d'écritures et d'omissions ;
- Réduire le nombre de documents papiers ;
- Améliorer la productivité des salariés ;
- Réduire l'effectif du personnel au niveau RH ;
- Le suivi des mouvements du personnel : présence, absences, congé ;
- Supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique ;
- Facilite le pilotage et la prise de décisions.

L'entreprise Cevital dispose d'une plateforme internet qui permet à leur fournisseur d'opérer directement les mises à jours nécessaire aux différentes applications informatiques autrement dit : réseau extranet. Ils ajoutent qu'à travers ce réseau le fournisseur a intervenu 02 fois depuis son installation et a effectué des modifications importantes au niveau des logiciels, dont 01 mise à jour.

Les services qui ont accès aux modes écriture ou lecture à partir de leur bureau via le SIRH sont : la Direction, la Direction des Ressources Humaines. Une chose qui aurait dû être généralisée pour l'ensemble des fonctions d'après ces derniers. Car cela va permettre encore de gagner plus de temps tout en restant efficace et en évitant le maximum d'erreurs.

Une évaluation de la performance du SIRH a été effectuée et ce, tout en se référant à l'indicateur utilisé : la diminution des effectifs.

### **VI – 2- Dotation et utilisation des TIC dans l'entreprise :**

Concernant cet axe et d'après nos interlocuteurs, l'entreprise Cevital dispose de plusieurs moyens technologiques pour assurer la communication interne et externe de l'entreprise dont :

- l'internet ;
- l'intranet ;
- l'extranet.

## Chapitre VI : L'amélioration de processus décisionnel en entreprise via le SIRH

---

Dont la majorité déclare avoir accès via une messagerie électronique ainsi que par la page web de l'entreprise qui s'est doté de ces différents moyens technologiques depuis le début des années 2000.

L'entreprise Cevital utilise des dispositifs avancés tels que les réseaux spécialisés et les progiciels de gestion intégrés (PGI).

Par conséquent et d'après nos interlocuteurs chacun d'eux exploite au maximum ces nouvelles technologies dans son métier et notamment dans sa fonction non seulement pour être efficace mais aussi pour améliorer ses compétences.

### **VI – 3- Bilan et perspectives :**

Les nouvelles technologies d'information et de la communication bouleversent la vie des entreprises: au cours des dernières années, la manière de travailler, de déplacer, de communiquer, ont été transformées en profondeur.

Pour cette raison, l'un de nos interlocuteurs en tant que analyste système d'information âgé de 34 ans, déclare que : « *Grâce à l'électronique (TIC), les grandes entreprises continueront à gagner en productivité, en compétitivité et à conquérir les marchés internationaux. Grâce à ces nouveaux outils, nous avons pu améliorer continuellement la performance globale de Cevital (la performance RH et industrielles) ».*

Selon nos interlocuteurs, ces innovations technologiques incorporées graduellement au sein de l'entreprise Cevital ont aidées à améliorer les performances globales et le quotidien de ses salariés. En ce qui concerne les plans d'avenir en la matière et à moyen terme (03 ans), la majorité de nos interlocuteurs ont évoqués la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), ainsi que plus de digitalisation d'un maximum de documents des différentes structures.

### **Conclusion :**

D'après cette présente analyse on a constaté que l'entreprise Cevital a vécu un renouvellement de logiciels de SIRH qui est fondé sur les nouvelles technologies d'information et de la communication, qui permet la facilitation ou la préparation des décisions stratégiques ou opérationnelles d'éviter les litiges et d'évaluer.

En fin, le SIRH permet une gestion stricte des rôles de chaque utilisateur. Ainsi, chacun pourra accéder aux informations qui lui correspondent ses besoins. Le SIRH de Cevital est très sécurisé, car ils protègent leurs applications de façon très complexe, à l'aide de protocoles de hautes sécurisations.

Dans cette partie de notre recherche, qui est consacré à l'étude de cas, nous avons essayé de présenter des résultats en vue de répondre à un certains nombre de questions et de tester nos hypothèses portant sur l'impact des NTIC et SIRH sur la Fonction Ressources Humaines.

Nous avons présenté dans un premier temps l'organisme d'accueil. Mais aussi nous avons présenté notre démarche empirique. Dans un deuxième temps, nous avons présenté nos résultats sur les NTIC intégrées au sein de l'entreprise et leurs impacts sur la Fonction RH, ainsi les résultats sur le SIRH basé sur les NTIC.

Au cours de notre enquête, nous avons constaté la réussite de l'introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) au niveau de l'entreprise Cevital. Cette dernière a réussi la mise en place des nouvelles technologies de l'information et de la communication, à savoir : les outils de la communication, réseaux (Internet, Intranet et Extranet), les logiciels ERP, dans un climat favorable et dans des conditions pour leur bon fonctionnement.



# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Après discussion des résultats nous avons constaté d'après nos interviewés, que les structures de pilotage impliqués dans la mise en œuvre du projet SIRH sont : la Direction Générale en concertation avec la DRH, et non pas la Direction Fonctionnelle. Une chose qui est à l'origine des différentes contraintes et difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et durant l'utilisation du SIRH. Selon les théories du Management, c'est vrais que c'est une chose qui relève normalement du niveau stratégique, mais d'où le développement et le management par projet au niveau opérationnel dans les organisations (entreprises) est à l'origine du succès de la notion « d'intrapreneuriat ».<sup>1</sup>

Ajoutant à cela l'impact de l'intégration de ce genre de technologie sur le nombre des effectifs qui peut être diminué et les salariés concernés socialement détruit. Le cas échéant des entreprises privées.

Malgré ces quelques maladresses, nous pouvons dire que dans l'ensemble, le recours au système SIRH est bénéfique pour les entreprises, notamment pour l'entreprise Cevital. Et nous pouvons enfin, affirmer qu'en adoptant ce type de technologie et en l'intégrant dans l'entreprise, elle aura un impact positif et direct sur la bonne marche de la fonction RH en termes de réorganisation et de repositionnement dans le but, l'amélioration de processus décisionnel en entreprise. Une chose constatée lors de la présente enquête.

Pour ce qui est des recommandations et des perspectives, nous proposons la généralisation de ce système pour l'ensemble des fonctions. Car cela va permettre encore aux salariés de l'entreprise de gagner plus de temps tout en restant efficace.

---

<sup>1</sup>Pierre VINARD, « les grands principes du management », inspection générale de l'éducation nationale Française, Groupe économie et gestion, 2012. p 05.

# Les références Bibliographiques

### Ouvrages :

1. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal, les presses de l'université du Québec, 1987, (livre électronique).
2. ALLEGRE Claudine Blanche et ANDREASSIAN Anne Elisabeth, « Gestion des Ressources Humaines, valeur de l'immatériel », 1ière éd : Éditions De Boeck Université, Paris, 2008. 364 pages.
3. ANDRE Akoun et all, Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie), Édition MAME, Paris, 1999. 587pages.
4. ANGERS Maurice, « initiation pratique à la méthodologie de la science humaine », Edition casbah, Alger, 1997. 381 pages.
5. ANGERS Maurice, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines et sociales », édition CGC, Québec 1996. 198 pages.
6. BERNAD Just, « pas de DRH sans SIRH », 3eme éd : Edition liaisons, paris, 2012. 470 pages.
7. BLANCHET Alain, GOTMAN Anne, « L'enquête et ses méthodes, L'ENTRETIEN », 2e édition ARMAND COLIN, paris, 2007. 128 pages
8. BLANCHOT Fabien et WACHEUX Frédéric., « TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH: révolution ou évolution ? », Éditions liaisons, Paris, 2002. 323 pages.
9. BOUNFOUR. Ahmed, « Le Management des Ressources Immatérielles», Dunod, Mars 1998. 256 pages.
10. CADIN Loïc, GUERIN F, PIGEYRE F, "Gestion des ressources humaines", Éditions Dunod, Paris, 2002. 688 pages.
11. CHARPENTIER Pascal : « économie et gestion de l'entreprise », édition Armand colin, paris, mars 2005. 358 pages.
12. CHARPENTIER Pascal, « organisation et gestion des entreprise », édition Arnaud Colin, paris 2004. 424 pages.
13. CHARPENTIER Pascal., « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, Paris, 1997. 358 pages.
14. COURBON Jean Claude, TARJAN Silvère, « Groupware et intranet : vers le partage des connaissances », 2ème édition Dunod, 1999.
15. FAYOL Henry, Administration générale et industrielle, 1916. 133 pages.

16. GABAY Jaques et GEBRE Bernard, « les conduites des projets d'évaluation des systèmes d'informations », édition Dunod, Paris 1999. 376 pages.
17. GILBERT Patrick, « l'informatisation de la GRH, Encyclopédie de Ressources humaines », édition Vuibert, Paris 2006.
18. GILLET Michel et GILLET Patrick, « SIRH (système d'information ressources humaines) », édition DUNOD, Paris, 2010. 272 pages.
19. GRAWITZ Madeleine, « méthodologie des sciences sociales », 11ème édition, DALLOZ, Paris 2002. 1040 pages
20. GRAWITZ Madeleine, « dictionnaire encyclopédique », 11ème édition, Dalloz, Paris, 2002.
21. GUIDERE Mathieu, « Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales », Édition Ellipses, Paris, 2004. 123 pages.
22. KALIKA Michel & all, « E-RH, réalités managériales », édition Vuibert, Paris 2005. 360 pages.
23. KALIKA Michel, « E-RH: réalités managériales », Éditions Dunod, Paris, 2006. 360 pages.
24. LE MOIGNE Jean-Louis, « Les systèmes d'information dans les organisations », édition PUF, Paris 1973. 248 pages.
25. LOUART Pierre, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition Éditions Eyrolles université, Paris, 1991, XVII. 402 pages.
26. MARTINS CAMBAO Carlos, MALIK douma, ASTASIO Antonio. LES SOLUTIONS ERP. Brique E-mage, mars 2002.
27. MARTORY Bernard, « Tableaux de bord sociaux, Pilotage, animation, décision », 2ème édition Éditions liaisons, Paris 264 pages.
28. MATHIEU G, « Méthodologie de la recherche », Édition Ellipses, Paris, 2004. 126 pages.
29. MATMATI Mohamad, « Apports des Technologies de l'Information et de la Communication à la Gestion des Ressources Humaines », Colloque Management Technologique, Groupe ESC Grenoble. 1999.
30. MEBARKI Malik et TAHARI Khaled., « L'entreprise à l'heure de la GRH, pratiques et approches théoriques », ouvrage collectif, Éditions Darl El Gharb, Oran, 2009.
31. MEIER Olivier et AL, « gestion du changement », Edition économique, Paris, 2003. 528 pages.

- 32.**MENARD Bruno, « L'entreprise numérique », Éditions Nuvispublishing, Paris, 2010. 115 pages.
- 33.**MERCIER Estelle et SCHMIDT Géraldine, « Gestion des Ressources Humaines », Éditions PEARSON Éducation, Paris, 2004. 250 pages.
- 34.**MERCK B et all, « Équipes RH acteur de la stratégie : L'e-RH : mode ou révolution ? » Édition d'organisation, Paris, 2002. 456 pages.
- 35.**MULLENDERS André, « e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique », Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2009. 330 pages.
- 36.**NAHON Sébastien et TASKIN Laurent, "e-GRH: Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer", Éditions Edi.pro, Liège - Belgique, 2009. 146 pages.
- 37.**PATEYRON Emmanuel Arnaud, SALMON Robert, « Les nouvelles Technologies de l'Information et l'entreprise », Edition Economica, Paris 1996. 112 pages.
- 38.**PERETTI Jean Marie et all, « Tous DRH », Éditions d'organisation, Paris, 2ième édition, 2010. 451 pages.
- 39.**PERETTI Jean Marie, « la fonction ressources humaines et ses clients internes », in l'Art du Management, village Mondiale, 1997. 289 pages.
- 40.**PERETTI Jean Marie, « Le SIRH, enjeux, projets et bonnes pratiques », Vuibert, 2e édition, paris 2012. 436 pages.
- 41.**PERETTI Jean Marie, « Ressources Humaines », 11eme Edition, Vuibert, paris, 2009. 576 pages.
- 42.**PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 14e édition, paris, 2007. 580 pages.
- 43.**PETIT André et all, « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». Gaétan Morin Éditeur 1993. 779 pages.
- 44.**PORTER Michael, « Internet: La stratégie plus que jamais », L'Expansion Management Review, Juin 2001.
- 45.**QUIVY Raymond, COMPENHOUDT Luc Van, « Manuel de recherche en sciences sociale », 3eme édition DUNOD, paris 2006.
- 46.**REIX Robert, « système d'information et management des organisations», 5eme Ed : Edition Vuibert, paris 2005. 444 pages.
- 47.**REIX Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, paris, 3eme édition 2000. 486 pages.

48. REIX Robert., « Systèmes d'informations et management des organisations », Éditions Vuibert, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, (12-2005). 469 pages.
49. SAADOUN Melissa, « Technologie de l'information et manager », édition Hermès, Paris Mars 2000. 252 pages.
50. SHRIVASTAVA S-S., « Liberating HR through technology », Human Resource Management, London, 2003. 222 pages.
51. SILVA François, « ÊTRE e-DRH », Édition liaisons, Paris, 2008. 255 pages.
52. SILVA François, « DEVENIR e-DRH", comment les NTIC font évoluer la fonction RH ? », 1<sup>ère</sup> éd : Éditions liaisons, Paris, 2001. 168 pages
53. SILVA. François, « devenir E-DRH, comment les NTIC font évoluer la fonction RH ? », Entreprise et carrière collection, édition liaison.2001. 224 pages.
54. SIMON Herbert, « Administration et processus de décision », éd. Economica, Paris 1973. 322 pages.
55. ULRICH David, « Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results », Éditions Harvard Business School Press, Harvard, 1997. 304 pages.

### Articles du Revues :

1. ALLOUCHE BENAYOUN Joëlle, « Les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989 », Revue de gestion des ressources humaines, n°3, avril 1992, pp. 39-47.
2. AUBERT B et all, « L'innovation et les technologies de l'information et des communications » HEC Montréal, octobre 2010.
3. BARTHE Stéphane, « L'impact des technologies du Web sur la gestion des ressources humaines : Émergence de l'e-RH, Les notes du LIRHE, N°343.
4. BENDIABDELLAH A et BENABOU D., « Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne, et comportements de l'entreprise moderne », Université de Tlemcen et Mascara, Algérie, (2002).
5. Chap\_4\_Systeme\_information.pdf, in google.com, consulté le 25/03/2019.
6. DIRE., « L'impact des TIC sur l'organisation du travail et des services dans l'administration », Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat, Paris, (2-2001).
7. FAOUZI A, « Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) », Capital Consulting, Casablanca, 2005.

8. GUERIN Francis, « La professionnalisation de la fonction RH », In : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-4-page-105.htm>
9. L'OCDE, in COUTINET N., « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, p5. [http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet\\_mesure\\_des\\_TIC.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet_mesure_des_TIC.pdf). Consulté le 02/05/2019
10. LANDREA, Marie-France, « présentation d'internet : Internet et le Word Wide Web », Paris 1998, p 6.
11. LAVAL Fernaud et ABDALLAH T-D., « L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », Éditions Management Prospective, Paris, (2007).
12. LAVAL Fernaud, « Gestion des ressources humaines et NTIC: enjeux et perspectives », Revue Française de Gestion, No. 129, 2000, pp. 80-90.
13. LEPAK David, SNELL Scott, « Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century », Human Resource Management Review, Vol. 8, No 3, 1998, pp.215-234.
14. Les Échos « Maîtriser l'architecture des Systèmes d'information », L'art du management de l'information. Octobre 1999. P 11.
15. MATMATI Mohamad., « Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ? », des pratiques de GRH des firmes multinationales ? ", Groupe ESC Grenoble, Grenoble, (4-2000).
16. REIX, Robert. « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ». In : revue française de Gestion, V1, N°3, Mai 1999, pp.3-20.
17. SAHI Mohand responsable de la gestion de la paie Cevital. – RH News, Edition N°2, 2010, p 8
18. SEDKI Ali, responsable du service des moyens généraux de Cevital. – RH News, Edition N°2, 2010, p 15.
19. TANNENBAUM Schmit., « Human Resource Information Systems: User group implications », implications", Journal of Systems Management, n°41, pp.27-32, New York, (1-1990).
20. VINARD Pierre, « les grands principes du management », inspection générale de l'éducation nationale Française, Groupe économie et gestion, 2012. 26 pages.

### Mémoires :



1. BENABDERRAHMANE Yasmina : « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY - MONTPELLIER III - Arts et Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales, mars 2012. 396 pages.
2. BENMEDAKHENE. Hanane, in « Apport des technologies de l'information et de la communication (TIC) a la gestion des ressources humaines », master GRH, université de Bejaia, 2016. 140 pages.
3. BERMOND François et all, « Le système d'information des ressources humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise», mémoire d'expertise en MBA : Management des RH. Université paris Dauphine, octobre 2010.
4. DIALLO Abdallah Thierno, « GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris, Impacts des technologies de l'information et de la communication », UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, soutenue le : 17 décembre 2012. 281 pages.
5. EXBRAYAT Gilles et all., « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », MBA - MRH, Université Dauphine, Paris, (10-2010). 194 pages.
6. GHSSISS Kamel, « l'informatisation de la gestion des ressources humaines », licence SEGC, université Abdelmalek Assaadi, titouan (2007/2008). 69 pages.
7. ISCKIA. T : « La communication en environnement d'entreprise : l'impact organisationnel des NTIC, thèse de doctorat en sciences de gestion », Université de Paris XI, mars 1998.
8. RAJHIS : « Système d'information ressources humaines et identification des compétences distinctives », Thèse de doctorat, écoles Doctorales DEGEST (Angers) & RASEG (El Manar), 2010. 246 pages.

### **Webographie :**

1. [« Continuous Improvement »](https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus_d%27am%C3%A9lioration_continue#cite_note-1), American Society for Quality, In : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus\\_d%27am%C3%A9lioration\\_continue#cite\\_note-1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus_d%27am%C3%A9lioration_continue#cite_note-1), consulté le 18/06/2019.
2. [« L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris »](#), sur CAIRN.info, 2007 (consulté le 26/04/2019).

3. ANSOFF Igor, in <https://crcom.ac-versailles.fr/spip.php?article151>
4. ASQ: Learn About Quality, in : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus\\_d%27am%C3%A9lioration\\_continue#cite\\_note-1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus_d%27am%C3%A9lioration_continue#cite_note-1), consulté, le 18/06/2019.
5. Cevital agro-industrie, Cevital Food. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-group-french-2013v2-26909207>, consulté le, 09/05/2019.
6. Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupecevital-p15>, consulté le, 09/05/2019.
7. M. CRUMIERE, décision, processus des décisions, académie de Versailles, [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr), encyclopédie libre.
8. In : [http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/saadounhtml\\_1263564760671.html](http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/saadounhtml_1263564760671.html)
9. In : [http://owni.fr/files/2011/03/internet\\_impact\\_rapport\\_mcKinseycompany.pdf](http://owni.fr/files/2011/03/internet_impact_rapport_mcKinseycompany.pdf)
10. In : <http://www.e-rh.com/>
11. In : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_en\\_ligne](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines_en_ligne)
12. In : <https://www.cevital.com/lancement-de-nouveaux-projets-de-cevital-a-charleville-mezieres-dans-les-ardennes/>, consulté le, 11/05/2019.
13. In : <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/>, consulté le, 10/05/2019.
14. In : <https://www.cevital.com/nous-rejoindre/>, consulté le, 13/05/2019.
15. In : <https://www.google.dz/>
16. In : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280884>, consulté, le 16/06/2019.
17. In : <https://www.institut-numerique.org/la-mise-en-place-dun-systeme-de-veille-commerciale-cas-activite-commercialisation-risk-management-sonatrach-5028f58b68ffd>, consulté, le 01/03/2019.
18. In : <https://www.wikipedia.org/>.
19. L'implantation d'un SIRH, in, <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/notions>. consulté, le 18/06/2019.
20. La révolution des NTIC, in, [jdpro.net](http://jdpro.net) : le journal des professionnels, Consulté 24/04/2019.

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau</b>	<b>L'intitulé</b>	<b>page</b>
<b>Tableau N° 1</b>	<b>répartition de l'échantillon de l'enquête selon le genre</b>	<b>105</b>
<b>Tableau N° 2</b>	<b>répartition de l'échantillon selon l'âge</b>	<b>106</b>
<b>Tableau N° 3</b>	<b>la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles</b>	<b>106</b>

# Glossaire

---

**BS** : Bilan Social

**CV** : Curriculum Vitae

**DG** : Direction Générale

**DSI** : La Direction des Systèmes d'Information

**Éd** : édition

**e-évaluation** : évaluation électronique (en ligne)

**e-formation** : formation électronique (en ligne)

**e-GRH** : Gestion Électronique des Ressources Humaines

**ELS** : Libre Service Employés

**e-RH** : Électronique-Ressources Humaines

**ERP** : Entreprise Ressource Planning

**ESS** : Employer Self-services

**FRH** : Fonction des Ressources Humaines

**GAP** : la Gestion Administrative du Personnel

**GED** : la Gestion Électronique des Documents

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

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**GTA** : la Gestion des Temps et des Activités

**La DRH** : Direction des Ressources Humaines

**Le DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**LS** : Libre-service

**LSRH (français)** : Libre-service Ressources Humaines

**MLS** : Libre Service Manager

# Glossaire

---

**MSS** : **M**anagers **S**elf-**s**ervices

**NET** : en informatique désigne un réseau (**network**)

**NTIC** : **N**ouvelles **T**echnologies d'**I**nformation et de la **C**ommunication

**OCDE** : L'**O**rganisation de **C**oopération et de **D**éveloppement **É**conomiques

**One best way** : La meilleure façon de procéder pour améliorer le bien-être de l'ensemble

**OST** : l'**O**rganisation **S**cientifique du **T**ravail

**PGI** : **P**rogiciel de **G**estion **I**ntégré (en français)

**RH** : **R**essources **H**umaines

**RSE** : **R**esponsabilité **S**ociale des **E**ntreprise

**SGBD** : Le **S**ystème de **G**estion de **B**ases de **D**onnées

**SI** : **S**ystème d'**I**nformation

**SIRH** : **S**ystème d'**I**nformation **R**essources **H**umaines

**SPA** : **S**ociété **P**ar **A**ctions

**SSRH** (anglais) : le **S**elf-**s**ervice **R**essources **H**umaines

**STG** : **S**ociété de **T**ransport **G**autier

**TBRH** : **T**ableau de **B**ord **R**essources **H**umaines

**TBS** : **T**ableaux de **B**ord **S**ociaux

**TIC** : **T**echnologies d'**I**nformation et de la **C**ommunication

**TMS** : **T**ransport **M**anagement **S**ystème

**Web** : **W**orld **W**ide **W**eb

# **Les annexes**

### - I - Données personnelles :

1. Genre :.....
2. âges : .....
3. Niveau d'instruction : .....
4. Poste occupé :.....

### - AXE II : Contexte général :

5. Gériez- vous un et/ ou des processus des ressources humaines : gestion adm., paie, recrutement, formation, tableau de bord...etc.) ?

Si oui comment ?

6. Est-ce vous rencontrez des difficultés en effectuant vos tâches de travail avant l'intégration du SIRH au sein de votre entreprise ?

Si oui lesquels ?

7. Quels étaient les principaux problèmes que vous rencontriez lors des différents processus ?

8. Quels sont les principaux obstacles qui freinent sérieusement le fonctionnement optimal des champs des RH ?

9. Quels sont alors vos besoins pour résoudre ce problème ?

### - AXE III : Projet :

10. Quelles sont les attentes stratégiques de l'entreprise en ce qui concerne les RH ?

11. Quels sont vos besoins pour concrétiser ces attentes ?

12. Les solutions sont initiées par qui et à quel niveau ?

13. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la réalisation de la solution retenue ?  
(paramétrage inadéquat, reprise des données laborieuses, qualité insuffisante des tests et simulations, autres)

Lors de la mise en œuvre de cette solution les tests ci-dessus ont-ils été assurés :

- Catalogage ;
- documentation ;
- procédure ;
- formation ;
- sécurité et sauvegarde ;
- maintenance

14. Quelles sont les structures de pilotages impliqués dans la mise en œuvre de ce projet ?

### - AXE IV : L'usage du SIRH depuis son installation

15. Pour la maintenance de votre système SIRH, avez-vous mis en place un plan budgétaire et une structure d'indicateurs ?

**16.** Comment assurez-vous la maintenance du SIRH ?

**17.** Avez-vous enregistré des incidents majeurs allant même jusqu'au blocage du système SIRH ?

Si oui combien de fois sur les trois dernières années ?

**18.** Est-ce que votre système SIRH est entretenu ?

Si oui combien de fois par an ?

**19.** Quel est en moyenne l'impact des immobilisations enregistrées en termes d'heures de travail perdues ?

**20.** Certains éléments du système (hard, soft) sont-ils aujourd'hui obsolètes par rapport aux nouvelles technologies et par rapport aux nouvelles contraintes réglementaires ?

Si oui comment envisager vous leur remise à niveau ?

**21.** Comment évaluez-vous l'utilisation que vous faite du SIRH ?

**22.** Quel sont les fonctionnalités assurées par le SIRH ?

**23.** Disposez-vous d'une plateforme internet qui permette à votre fournisseur d'opérer directement les mises à jours nécessaire aux différentes applications informatiques ?

**24.** Combien de fois le SIRH à t-il subi des modifications importantes au niveau du ou des logiciel ?

**25.** Qu'est-ce qu'a motivé ces modifications ?

**26.** Quel sont les services qui ont accès aux modes écriture ou lecture à partir de leur bureau ?

**27.** Quels sont les avantages que vous tirez du SIRH ?

**28.** Avez-vous déjà procédé à l'évaluation de la performance de votre SIRH ?

Si oui - Quels sont les indicateurs que vous avez utilisés ?

**- AXE V : Dotation et utilisation des TIC dans l'entreprise :**

**29.** Quels sont les moyens technologiques dont vous disposez pour assurer la communication interne et externe de l'entreprise ?

**30.** avez-vous un accès à l'internet, intranet, extranet ?

**31.** Avez-vous une messagerie électronique ?

**32.** Avez-vous une page web entreprise ?

**33.** Depuis combien de temps votre entreprise c'est doter de ces moyens technologiques ?



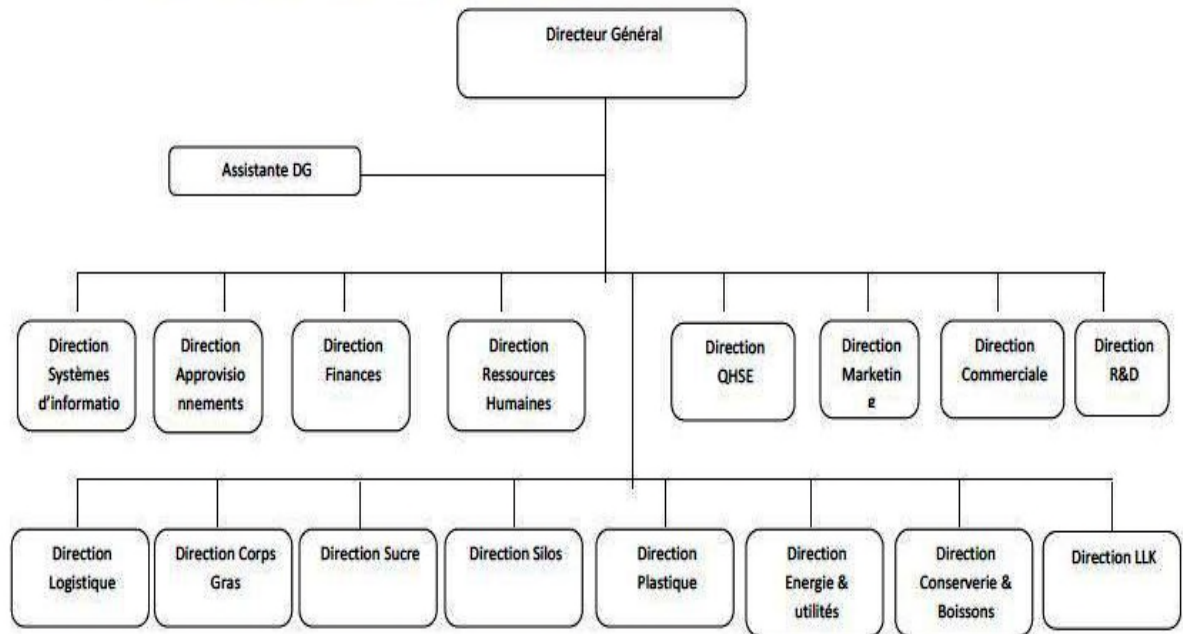
**34.** Comment utilisez-vous ces moyens technologiques dans votre métier ?

**- AXE VI : Bilan et perspectives :**

**35.** Ces innovations technologiques incorporées graduellement dans votre entreprise ont-elles vraiment aidées à améliorer votre performance globale ?

**36.** Quelles sont vos plans d'avenir en la matière à moyen terme (03 ans) ?

## Annexe 2 : organigramme de Cevital



Source : Entreprise (SPA) CEVITAL agro-industrie de Bejaia.

# Annexe 3 : site recrutement de Cevital



**Espace candidats**

Vous ne disposez pas d'un compte ? Inscrivez vous

E-mail

Mot de passe oublié ?

[Connexion](#)

---

**Les dernières offres**

- Gestionnaire Commerce Extérieur
- Chargé études développement Immobilier
- Chef de projets
- Directeur Ressources Humaines Filiale
- Chef de Produit

---

**Les filiales qui recrutent**

---

**Offres d'emploi**

Poste souhaité

Fonction  Secteurs d'activités

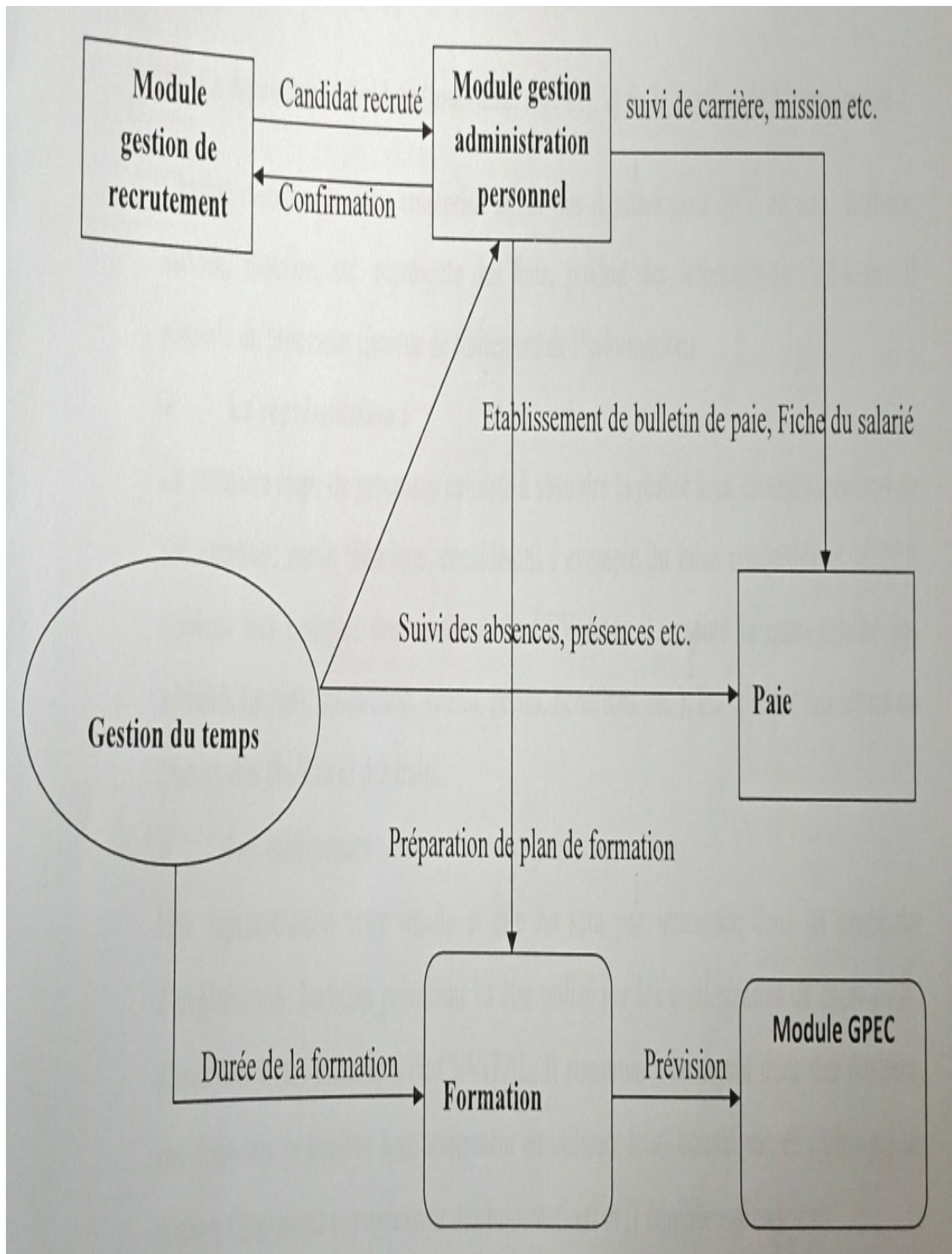
Type de contrat  Niveau du poste

Localité  Expérience demandée

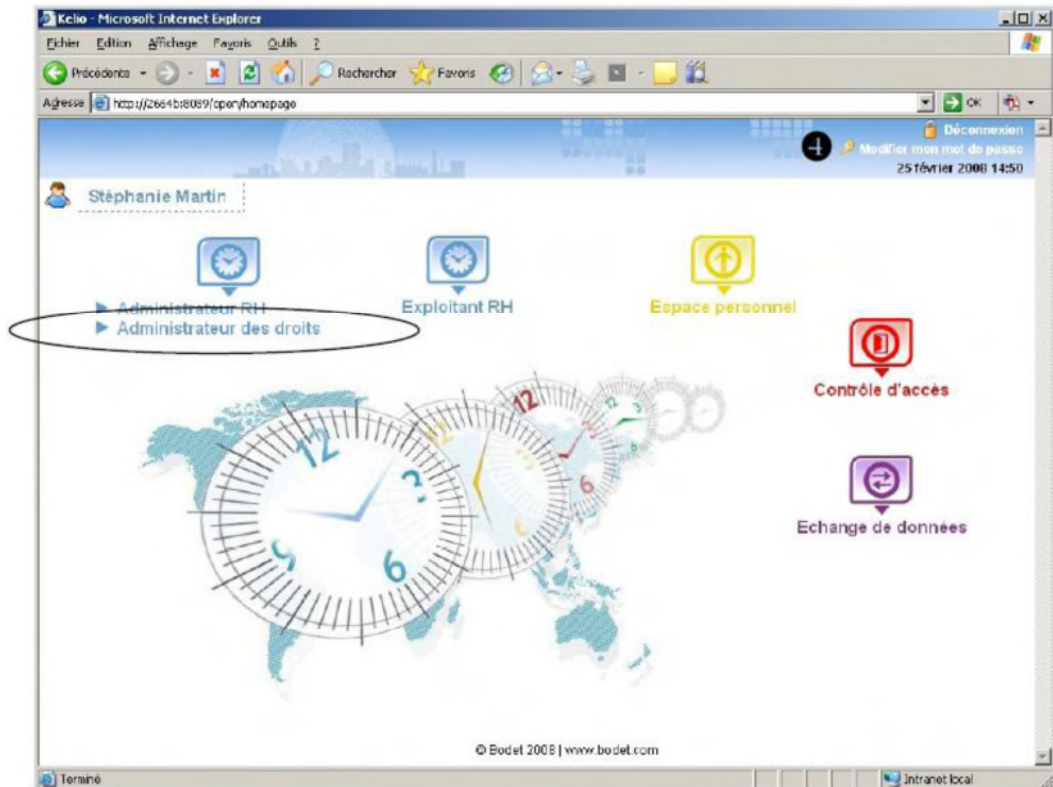
[Rechercher](#)

Aucun résultat trouvé pour la recherche

## Annexe 4 : processus de gestion de l'information



## Annexe 5 : Le système de contrôle d'accès (KelioProtect)



# « Essai d'évaluation du SIRH »

## *Résumé*

Depuis trentaines d'années, les grandes entreprises ont régulièrement mis en place un système d'information des ressources humaines (SIRH) afin d'aider le service des RH à être plus stratégique et performant. À l'heure actuelle, face aux évolutions que connaît le marché et notamment la montée de la concurrence. Les entreprises ont tendance à se tourner vers les technologies d'information et de la communication (NTIC) pour assuré sa pérennité.

L'objet de ce mémoire de recherche porte sur l'évaluation du SIRH au sein de l'entreprise Cevital. On est amené à se demander, si le SIRH contribue d'une manière optimale à la prise de décision. Pour traiter cette problématique, une enquête, par entretiens, a été effectuée auprès de la direction des ressources humaines et la direction système d'information. Les résultats obtenus ont permis de montrer que face aux importantes modifications qui interviennent sur le marché, Cevital amenées à développer un SIRH afin d'assurer leur pérennité et faire face à la concurrence.

Les résultats obtenus ont permis de montrer que le SIRH est considéré comme une l'opportunité majeur pour l'entreprise Cevital.

### **Les mots clés :**

L'amélioration, processus décisionnel, implantation, système d'information (SI), Fonction Ressources Humaine (FRH), SIRH, NTIC, gestion électronique des ressources humaines (e-RH)