

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des organisations

Thème

**L'apport du système d'information à la fonction RH: cas de
l'entreprise CEVITAL**

Préparé par :

M^{elle} AMIROUCHE Lynda

M^{elle} FERCHOULI Asma

Sous la direction de :

Mr. SADOU Mohammed

Soutenu devant le jury Composé de :

Président de jury : Mr CHENNI

Examineur : Mr AOUDIA

Promotion 2012/2013



Remerciements

Nous sommes ravies d'avoir mené ce travail de recherche à terme. Nous tenons dans un premier temps à remercier nos chers parents pour leur précieuse collaboration ainsi qu'à notre cher promoteur Mr SADOU pour le temps qu'Il nous a accordé pour le suivi de ce travail.

Nos remerciements sont adressés également

A Mr BENMOUHOU B qui a contribué au bon déroulement de notre stage pratique,

A notre encadreur Mr ABID, pour sa disponibilité et ses conseils ainsi que pour avoir assuré les heures d'initiation à la recherche, qui nous ont été d'une grande aide.

Aux professionnels des Ressources Humaines et du système d'information qui ont su se rendre disponibles pour remplir les questionnaires, et participer aux entretiens pour nous permettre d'avoir une base de travail solide sur laquelle nous nous sommes appuyé pour réaliser ce mémoire, en particulier Mme. BELABESS ET Mme BELOUEDNINE.

Puissent-ils trouver ici toute l'expression de notre gratitude et de notre estime.

*D*edicaces

A ce présent petit chef d'œuvre je remercie en primo le bon Dieu d'avoir m'accorder de la patience pour accomplir ma tâche j'usqu'au bout.

*A mes chers parents,
Sources de mes joies, secrets de ma force
Vous serez toujours le modèle
Papa, dans ta détermination, ta force et ton honnêteté
Maman dans ta bonté, ta patience et ton dévouement pour nous
Merci pour tous vos sacrifices pour que vos enfants grandissent et prospèrent
Merci de trimer sans relâche, malgré les péripéties de la vie au bien être de vos Bijoux
Merci d'être tout simplement mes parents. C'est à vous que je dois cette réussite
et je suis fière de vous l'offrir.*

A ma chère grand-mère ; je lui dis merci pour tes conseils, que dieu te garde pour nous.

A mon frère YAHIA, j'espère que tu réaliseras tous tes rêves et tu deviendras le plus grand inventeur du monde, un jour inshallah.

Mon cher grand-père, j'ai souhaité que vous soyez là à mes côtés et que vous partagiez avec moi la joie du succès.

*A mes sœurs Habiba et Ilhem sans oublié ma petite Sara ;
J'espère que ce modeste travail vous rendra plus fiers de votre Sœur
et qu'il vous servira comme symbole de défi et de constance pour atteindre vos objectifs
et réaliser vos ambitions dans la vie.*

*Un grand hommage et une pensée particulière à mes tentes, mes oncles, mes cousins et
cousines, plus particulièrement aux deux poussins : Marwa et A. Latif.*

*A l'homme de ma vie, mon mari MOHAMED, mon exemple pour la patience, l'ambition, la
force, l'insistance et la résistance. Mon refuge dans les moments les plus durs, mon cher
soutien. Tu as essayé par tous les moyens d'être là pour m'aider, puisse-tu trouver dans ce
travail l'expression de toute ma reconnaissance.*

*Et à toute la famille LAKHDARI, notamment ma belle-mère, mon beau-père, Sihem et
Fares.*

*A ma binôme DIDA et à toute sa famille, je lui dis : j'ai eu l'honneur de travailler avec vous
Enfin je n'oublie pas de dédier ce travail à mes amies Aida, Fouza, Meriouma*

et son marie Nabil qui mon soutenus depuis notre rencontre .



ASMA

Dédicaces

Ecrire ce mémoire a été un travail de longue haleine. Durant ces mois de gestation, je suis passée par toute une gamme d'émotions à force, entre autres, de me lire et relire... A cet effet, j'aimerais saisir cette opportunité pour remercier en primo le bon Dieu ainsi que mes parents (mon père MALÉK, et ma mère KHOUKHA), pour avoir instillé en moi le goût d'apprendre et de vouloir toujours aller plus loin, pour m'avoir encouragée et soutenue durant toute ma vie, pour m'avoir prodigué tant de conseils et de suggestions.

Aussi mes dédicaces et ma gratitude vont-ils à mes sœurs : BINOUCHE, MIMA, MAMOU et son époux FAHIM, NINA, SESSINE, MAMEL CHICOULAT et mon pépiche TATOU.

Mes remerciements vont à ma très chère grand-mère KHEDOUJA.

Que mon promoteur, Mr SADOU, pour son aide précieuse dans la documentation trouve ici les marques de ma gratitude!

Merci à ma copine intime BIBA, à ma binôme ASMA.

Enfin, merci aux nombreuses personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la présente recherche. A tout ce qui connaisse DIDA.



DIDA

LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

Tableau 1 : Liste des abréviations courantes

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
ANEM	Agence nationale de l'Emploi
BP	Business Partner
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CV	Curriculum Vitae
DRH	Direction Ressources Humaines
DSI	Direction Système d'Information
EDI	Echanges de données informatisées
ERM	Entreprise Ressources Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FRH	Fonction Ressources Humaines
FTP	File Transfer Protocol
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et de Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
KM	Knowledge Management
MIT	Massachussets Institute of Technology
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication

PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RH	Ressources Humaines
SI	Système d'Information
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SPA	Société Par Action
SAP	Systems, Applications and Protocols (pour le terme allemand System analyse und Programmentwicklung)
TI	Technologies d'Informations
TIC	Technologies d'information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Le rôle du système d'information

Tableau 02 : Distribution Femmes/ Hommes

Tableau 03 : Distribution de l'âge du personnel

Tableau 04 : Catégorie professionnelle

Tableau 05 : Répartition des enquêtés en fonction de leurs diplômes

Tableau 06 : Années d'expérience des enquêtés

Tableau 07 : Années passées dans le niveau hiérarchique

Tableau 08 : Degrés d'usage du SI

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Les grandes étapes de la réalisation d'un SI

Figure 02 : Rôle de la base de données « personnel »

Figure 03 : Missions de la FRH

Figure 04 : Modèle de contingence permettant d'analyser l'évolution de la GRH

Figure 05 : Outils exploités à la rédaction des documents

Figure 06 : Echange d'informations entre collaborateurs

Figure 07 : Partage de connaissances et savoir-faire pour faire face à l'avenir

Figure 08 : Intégration des nouveaux venus

Figure 09 : Description de manuels et processus du travail

Figure 10 : Partage d'informations

Figure 11 : Emplacement des documents papiers et électroniques

Figure 12 : Qualité du travail

Figure 13 : Niveau d'indépendance des salariés vis-à-vis l'entreprise

Figure 14 : Impacts des TIC sélectionnées

Diagramme 01 : Types et buts des TIC sélectionnées

INTRODUCTION GENERALE

En ce début du XXI^{ème} siècle les mutations que connaît l'environnement des affaires ne sont pas sans conséquences majeurs pour les entreprises et les salariés. Dans ce cadre les technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent aujourd'hui un développement accéléré dans la production comme dans les services. Outre les nouvelles activités dont elles sont porteuses, les TIC constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des emplois et des métiers. Elles accompagnent toute une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertation et de négociation. Dans cet ordre d'idées, la gestion des ressources humaines (GRH), comme fonction des entreprises et discipline des sciences de gestion est, au même titre que les autres domaines, entrée dans une phase d'adoption rapide des TIC, via les Intranets spécialisés, l'Internet et le développement de logiciels intégrés de gestion des hommes (SAP, People soft, ...etc.).

« Dans ce secteur des Ressources Humaines, comme d'évidence dans d'autres secteurs de nombreux outils informatiques améliorent la productivité des traitements par l'automatisation à grand échelle des processus (paie, administration du personnel...). Au-delà de ces traitements administratifs en workflow, divers outils informatiques permettent d'assurer par exemple le suivi d'activité des salariés, le contrôle de la réalisation du budget de formation, voire la gestion des carrières et l'évaluation des compétences. »¹

De ce fait, les entreprises mettent en place des outils de collecte, de mémorisation et de traitement des données nécessaires à la conduite de l'activité. Ces outils sont des systèmes d'information et ils occupent une place prépondérante au sein des entreprises. *« 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. »²*

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

¹Gérard. L : La gestion des ressources humaines; Nouveaux enjeux, Nouveaux outils, éd: Sefi, Canada, 2003, p : 215.

² P.CHARPENTIER : organisation et gestion de l'entreprise, éd : Armand colin, Paris, 2004, p : 131.

INTRODUCTION GENERALE

nombre de choix décisifs (allocations de ressources, choix d'un modèle économique), qui engageant l'entreprise dans 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. »³

Le système d'information des ressources humaines est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines, ils fournissent un inventaire des postes et des compétences existant au sein d'une organisation donnée. C'est la base d'un ensemble d'instruments dont disposent les gestionnaires afin de formuler des objectifs, de prendre des décisions en matière de ressources humaines.

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 la faire évoluer vers des organisations apprenantes.

Dans ce sillage, notre travail consiste à analyser l'apport du système d'information à la fonction RH, à travers une enquête de terrain auprès de l'entreprise CEVITAL.

³ J.GABAY et B.GEBRE : les conduites des projets d'évaluation des systèmes d'informations, éd : Dunod, Paris, 1999, p, 260.

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise CEVITAL 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 1^{er} 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.

Ce qui nous ramène à poser la question suivante : **Qu'apporte le système d'information à la fonction RH ?**

Pour tenter de répondre provisoirement à cette question, nous mettons en exergue les hypothèses de recherche suivantes :

- L'hypothèse de base de la recherche est que la satisfaction du personnel de l'entreprise de CEVITAL se mesure par les apports de son système d'information à fonction RH au sein de l'entreprise.
- Lors de l'implantation de nouveaux outils, la FRH connaît une évolution sur les plans organisationnel, informationnel et technique.
- **Les raisons du choix du sujet :**
 - Les critères de l'élaboration d'un système d'information dans la gestion des ressources humaines, mettent en exergue l'importance du système d'information dans la vie de l'entreprise.
 - Ouvrir des perspectives sur la mesure de la satisfaction du personnel vis-à-vis du système d'information.
 - Montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein des grandes entreprises.

INTRODUCTION GENERALE

- Démontrer le rôle du Management dans la mesure des apports du système d'information.
- C'est un sujet d'actualité et qui a une corrélation avec notre spécialité.
- Connaître l'importance accordée au développement du système d'information au cœur des organisations multidimensionnelles.
- L'étude revira du support durant la vie professionnelle.

Pour bien analyser notre problématique, nous avons structuré notre corpus comme suit :

La première partie de notre mémoire est consacrée à la revue de la littérature existante sur le sujet.

Dans un premier chapitre, nous présentons les différentes définitions. Ensuite une approche historique permet de voir l'évolution de la FRH, au fil du temps associée à l'application de processus de changement organisationnel, et enfin de voir les tendances actuelles du SI en matière de la FRH.

Dans un second chapitre, nous décrivons les différentes relations NTIC-GRH, qui tendent vers un système d'information de la fonction Ressources Humaines (SIRH).

Enfin, le troisième chapitre est consacré à l'enquête auprès de CEVITAL.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

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

La fonction Ressources Humaines évolue ... Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et de nouveaux comportements au nombre desquels l'on peut compter une plus grande réactivité et une attention permanente.

Outils privilégiés de stockage, de traitement, de diffusion d'informations et d'aide à la décision de gestion, ces nouvelles technologies sont au cœur du système d'information et offrent aux entreprises de nouvelles perspectives organisationnelles et managériales, leur permettant d'améliorer leur performance globale.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer le débat sur la notion du système d'information (section 1), de faire le point sur les évolutions de la FRH au fil du temps associées à l'application de processus de changement organisationnel (section 2), et enfin de voir les tendances actuelles du SI en matière de la FRH (section 3).

SECTION 1. Préambule sur les systèmes d'informations

La mise en place accrue des Systèmes d'Information (SI) au sein des organisations s'explique en grande partie par l'évolution rapide et brutale de l'environnement concurrentiel des firmes.

Les SI sont censés, d'une part, améliorer la performance des organisations, notamment en termes de productivité des facteurs de production, et d'autre part, réduire la complexité perçue comme croissante par les entreprises, étant donné que les acteurs disposent de capacités cognitives limitées, notamment dans une optique de prise de décision. Leur mise en place et leur utilisation au fil du temps sont souvent associées à l'application de processus de changement organisationnel qui restent encore aujourd'hui mal cernés. La diffusion rapide au sein des PME et des grandes entreprises des différents outils relevant

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

du SI de l'organisation (Intranet, ERP, EDI, plateformes wiki...) ont conduit les praticiens et les chercheurs à s'interroger sur l'adoption, l'utilisation et les performances de ces outils, ces derniers générant des coûts d'acquisition, de déploiement et de formation de plus en plus importants au fil du temps.

Commençons dans un premier temps par éclaircir la notion du Système avant d'entamer celle du SI.

Pour Robert LE DUFF **le système** : « *Est un ensemble d'éléments liés entre eux et formant un tout organisé. De l'interaction des parties émerge des propriétés nouvelles, de nature interactive ou globale, que les parties ne possèdent pas en tant que telles. La transformation d'un élément agit sur les autres et entraîne une modification du système tout entier.* »⁴

Afin de clarifier le concept de SI qui s'avère polysémique dans la littérature en sciences de gestion, nous retenons la définition de Kéfi et Kalika:

*« un système d'information est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations ».*⁵

Cette définition exhaustive et généraliste permet d'englober les technologies de l'information qui apparaissent comme une composante désormais inhérente aux SI.⁶

⁴ Robert LE DUFF : « *Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales* », éd : Dunod, Paris, 1995, p: 178

⁵ Kéfi.H et Kalika.M : « *Evaluation des systèmes d'information : une perspective Organisationnelle* », éd : Economica, 2004, p 12.

⁶ Cela signifie que lorsque nous nous référons au concept de Systèmes d'Information (SI), nous intégrons les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Par ailleurs, Robert REIX le définit comme étant :

« Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ». Selon lui, le but d'un système d'information est d'« *Apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail* »⁷.

Il ne faut pas penser qu'un système d'information ne soit qu'un système informatique, mais c'est tout système qui va permet de réaliser des processus de collecte, mais aussi de mémorisation et de traitement de l'information.

Le SI est donc *« un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions ».*

Un SI se compose des ressources d'une organisation qui vont servir à récolter, structurer, saisir et stocker des données, pour, par la suite, transformer ces données en informations utilisables et les transmettre, les communiquer aux utilisateurs ou de les diffuser au sein de l'organisme sous une forme adaptée.

O'Brien, Marion et Saint-Amant ajoutent que :

« Un système d'information utilise des ressources humaines, (utilisateurs finals et informaticiens), du matériel (machines et supports) et des logiciels (programmes et procédures) pour accomplir des fonctions de saisie, de traitement, de sortie, de

⁷ Soutenain J.F et Farcet .P : organisation et gestion de l'entreprise, éd : BERTI, Paris, 2006, p 235.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

stockage et de contrôle qui servent à convertir en produits informatifs des ressources en données. »⁸

Nous pouvons ainsi déduire à travers ces définitions les caractéristiques propres au système d'information, qui relèvent de la définition même du système. En effet, un système d'information est *dynamique* de par les interactions qui relient ses différentes composantes (personnes, procédures, ressources, équipements, etc.), *complexe* de par le très grand nombre d'éléments et de ressources qui le constituent, *ouvert* de par l'interaction de ses éléments avec l'environnement externe et notamment en termes de facultés de communication, de travail collaboratif à distance et d'échange d'informations permises par les technologies de l'information et de communication (TIC), *organisé* et *finalisé* dans le but de traiter, de stocker et de diffuser les informations utiles à l'activité d'exploitation et de gestion et à la prise de décisions.

Les systèmes d'information peuvent être selon O'Brien [et al] et Laudon et Laudon 2006 manuels (reposant essentiellement sur l'utilisation du papier et du crayon), parallèles (bouche à oreille), ou encore des systèmes d'information informatisés reposant sur des technologies informatiques, des logiciels et du matériel.

O'Brien et al. 1995 définissent ces systèmes comme :

« Ceux qui utilisent du matériel, des logiciels, des télécommunications et d'autres techniques de l'information pour transformer les ressources en données et en divers produits informatifs ».⁹

C'est à ce type de systèmes d'information que nous ferons référence dans ce qui suit. Il convient à ce niveau de mettre en lumière certaines confusions, de faire la distinction entre les termes information, donnée et connaissance et de cerner la relation entre ces trois composantes du système d'information.

⁸ O'Brien. J et al: « *Les systèmes d'information de gestion* », éd : De Boeck, 1995, p 17.

⁹ RAJHLS : « *Système d'information ressources humaines et identification des compétences distinctives* ».Thèse de doctorat en sciences de gestion. Ecoles Doctorales DEGEST (Angers) & RASEG (El Manar), 2010, p : 12.

1. L'objet tridimensionnel de traitement de l'information

Le système d'information peut être assimilé à un objet multidimensionnel de traitement de l'information, susceptible d'être caractérisé selon trois dimensions principales :

- Une dimension informationnelle,
- Une dimension technologique,
- Une dimension organisationnelle.

1.1. La dimension informationnelle

Les débats actuels sur la nature de l'information pour l'entreprise sont si controversés qu'une définition claire de cette dernière s'avère difficile. A ce titre, quelques théoriciens en économie considèrent l'information comme une marchandise du fait qu'il y a une industrie de l'information, tandis que d'autres s'y opposent en avançant que la mesure de sa valeur est difficile voire impossible puisqu'elle relève de l'immatériel. Cependant, ils s'accordent tous à affirmer qu'à l'ère de l'économie de la connaissance, l'information est une ressource économique stratégique pour toutes les entreprises. Il paraît judicieux aussi de distinguer entre donnée, information et connaissance. Ainsi, une donnée est un fait discret, brut : elle résulte d'une observation, elle peut être qualitative ou quantitative. Et à la différence d'une donnée, une information porte généralement un message, un objectif y est associé. Dans ce sens P.F. Drucker définit l'information de la sorte : « ***l'information est constituées de données ayant pertinence et objet*** ».

Par ailleurs, l'information doit être appropriée et interprétée par l'individu pour qu'elle se transforme en connaissance. Selon l'UNESCO (2005) ; « la transformation en savoir suppose un travail de réflexion. En tant que telle, une information n'est qu'une donnée brute, la matière première de l'élaboration d'un savoir...Le caractère réflexif du jugement requis par la transformation d'une information en savoir en fait davantage qu'une simple vérification des faits. Il implique la maîtrise de certaines compétences cognitives, critiques et théoriques, dont le développement est précisément l'objet des sociétés du savoir »¹⁰.

¹⁰Selon le rapport mondial sur l'information et la communication, UNESCO, 1990.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

1.2. La dimension technologique

Génériquement un système d'information n'est pas un système informatique, mais tout système qui permet de réaliser les processus de collecte, de mémorisation et de traitement de l'information. La technologie concernerait donc les moyens techniques permettant d'accomplir les tâches liées à ces différents processus.

1.2.1. Les bases de la technologie : outils et techniques

Malgré une diversité des symboles représentant les données, il existe une unicité technique dans le traitement de l'information : la numérisation ou traitement électronique qui se fait dans un certain nombre d'équipements :

La base principale : ordinateur, logiciel

L'ordinateur est une machine automatique permettant de traiter, stocker, transmettre l'information codée sous forme numérique. Il comporte :

- des dispositifs d'entrée pour l'acquisition des données ;
- des dispositifs de sortie pour l'extraction sous une forme compréhensible pour l'utilisateur des données ;
- des dispositifs de stockage ;
- une unité centrale qui comprend une unité arithmétique et logique (le processeur) ;
- une unité de mémoire principale dont la fonction est de stocker les instructions de programme et les données en cours de traitement.
- Un programme enregistré : le logiciel (en pratique, il y a en fait différents niveaux de logiciel : le logiciel de base - ou le système d'exploitation – et le ou les logiciels d'application).

L'évolution technologique : la diversification des ressources

Depuis 40 ans, et sous l'effet d'un essor fulgurant des technologies, des tendances corpulentes ont été apparues au sein des organisations à savoir :

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

- La prise en compte de l'information sous ses différentes formes de base¹¹ ;
- Le rapprochement du téléphone et de l'ordinateur ;
- La différenciation des matériels¹² pour assurer cinq fonctions de base relatives aux données : **saisir, transmettre, stocker, traiter, restituer** ;
- Une évolution des conditions d'accès¹³ qui profite au plus grand nombre.

Cinq points spécifiques caractérisent l'apport des techniques du traitement électronique de l'information :

Les propriétés spécifiques

- La compression du temps : elle permet le recours systématique à l'automatisation des calculs et l'usage de certaines méthodes de résolution de problèmes...
- La compression de l'espace (transmission de gros volumes de données entre des points très éloignés) ;
- L'expansion de l'information stockée ;
- La flexibilité de l'usage
- La connectivité.

En résumé, il est possible de décrire les technologies de l'information comme le propose Bakos selon deux dimensions¹⁴ :

- Les fonctionnalités de base (stockage, traitement, communication) ;
- Les performances des composants de base en termes de capacité, de qualité et de coût unitaire.

Un SI est l'aboutissement d'un travail de conception aboutissant à une implantation, synonyme de changement dans l'organisation. Il se construit suivant deux points :

¹¹ Au départ, le terme informatique correspondait au traitement des données numériques, essentiellement mathématiques ; depuis les années 70 après la prise en compte des données de bureautique et des images fixes, c'est autour des images animées et du son.

¹² Il existerait 4 types de composants essentiels : les stations de travail (aspect le plus visible des technologies de l'information), des bases de données partagées, des réseaux de communication, des processeurs spécialisés.

¹³ Deux éléments essentiels à considérer : la facilité d'utilisation et le coût d'accès à la technologie

¹⁴ Bakos .Y: « *Information technology and corporate strategy* », *MIS Quarterly*, n°2, 1986, p : 42.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

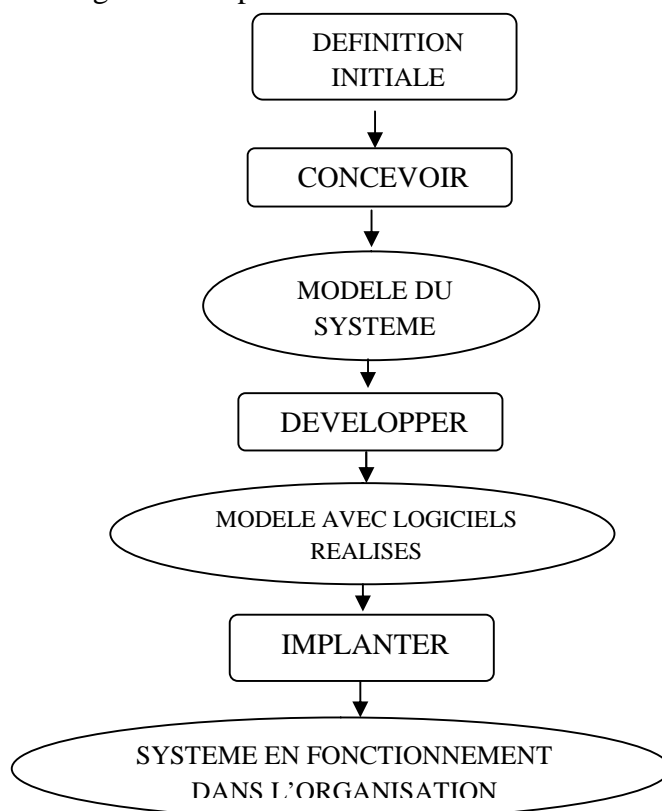
Premier point : les objectifs vont faire l'objet d'un cahier de charges, qui exprime de façon structurée, les besoins que doit satisfaire le futur système. Ce travail est ensuite interprété par des spécialistes, analystes et concepteurs en un schéma de système à réaliser qui va intégrer les trois aspects dimensionnels de tout SI en termes de choix :

- choix informationnels (représentations souhaitées) ;
- choix organisationnels (relatifs aux acteurs et aux procédures) ;
- choix techniques (matériels et logiciels).

Ces choix doivent respecter des contraintes de pertinence, de praticabilité et d'adéquation. La viabilité d'un SI est démontrée dès que les contraintes sont satisfaites.

Deuxième point : La démarche

Figure n°1 : Les grandes étapes de la réalisation d'un SI ¹⁵



¹⁵ Reix R. : « *Systèmes d'information et management des organisations* », Vuibert, 2ième édition, 1998, p : 12.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Conséquences de l'implantation

Le processus d'implantation passe par différentes étapes ; une des difficultés passe par la mise au point des logiciels, qui doivent répondre à des exigences rigoureuses de praticabilité et de sécurité.

L'implantation aboutit à un changement dans l'organisation en termes de règles et contraintes et de possibilités opérationnelles nouvelles.

1.3. La dimension organisationnelle

La majorité des SI fonctionnent à l'intérieur d'organisations ; il s'agit de systèmes ayant une dimension organisationnelle qui peut être analysée selon une double perspective :

- celle du fonctionnement ;
- celle de la structure.

Usage du système d'information et évolution de l'organisation

Une fois implanté, le SI sera l'objet d'une appropriation par les acteurs ; à court terme, on peut dire que les caractéristiques de la structure sont stables, alors qu'elles évoluent en permanence ; on doit donc s'interroger à long terme sur la dynamique de changement organisationnel consécutive à l'introduction de nouvelles technologies de l'information.

Le SI, élément déterminant du fonctionnement de l'organisation

Une vision quelque peu abstraite de l'organisation consiste à la décrire comme un ensemble de processus ; cette vision permet d'appréhender le rôle fondamental de tout SI dans l'organisation.

2. Le rôle du système d'information

Dans une étude menée par R. Reix, le rôle du système d'information est récapitulé dans le tableau ci-dessus :

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Tableau N°1 : le rôle du système d'information

Système d'information support d'un système individuel de travail	Fournir de l'information (usage discrétionnaire) Par exemple, fournir des ratios financiers pour une décision d'octroi de crédit	Structure le travail (usage conseillé) Par exemple, un système expert structure le travail d'un décideur débutant	Automatiser le travail (usage obligatoire) Par exemple, système de contrôle d'une usine (fonctionnement d'un appareillage)
Système d'information support de plusieurs systèmes de travail	Partager l'information (usage discrétionnaire) Par exemple diffusion par vidéoconférence d'une présentation du directeur général	Coordonner le travail (usage recommandé) Par exemple, élaboration d'un planning de fabrication	Intégrer le travail (usage obligatoire) Par exemple, utilisation d'un progiciel de gestion intégré par différents service

Source : Reix R. : « *Systèmes d'information et management des organisations* », Vuibert, 2ième édition, 2002, p : 79.

Quant au rôle stratégique de système d'information et face à la complexité de l'environnement ; une disposition continue de l'entreprise des informations relatives à son environnement aussi bien interne qu'externe devient d'une grande nécessité.

Ce besoin est considéré de plus en plus important dans le cadre des décisions stratégiques mettant en relation l'entreprise avec son environnement. Il s'avère donc primordial de doter l'entreprise d'un système d'information permettant de nourrir ce type de décision.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

A travers l'étude des portées du système d'information, Street C.T et Darren B¹⁶ notent le rôle positif de ce système dans la création et l'accroissement de la transparence interne et celle externe à l'entreprise.

En considérant la transparence comme le résultat des comportements de communication, ces auteurs montrent suite à une analyse de la littérature, que le système d'information permet le partage des informations entre les individus (Alavi M et Leidner D¹⁷, et les organisations.

En outre, la technologie est créée pour maintenir cette information juste à temps, récente (fraîche) et dynamique. Dans cette perspective, le système d'information est supposé porteur de transparence. En permettant d'une part de faciliter et d'accélérer les prises de décisions et d'autre part, de communiquer entre les acteurs de l'entreprise.

3. Les problèmes sémantiques en système d'information¹⁸

En une trentaine d'années, l'informatique est devenue l'outil de travail direct ou indirect de la plupart des salariés. Elle représente entre 2 % et 6 % du chiffre d'affaires des entreprises en fonction de leur activité, de leur taille et du degré d'automatisation de l'activité. L'entrée de la technologie informatique dans le monde de l'entreprise a fait naître le système d'information (SI) dont l'objectif est de permettre l'informatisation des fonctionnements des entreprises.

Cette fonction est différente de l'informatique, même si elle nécessite des connaissances dans ce domaine. L'informatique à proprement parler est en charge du développement d'applications informatiques, de l'installation et de la maintenance du parc matériel d'ordinateurs et de serveurs. Quant au système d'information, il sert à déterminer les besoins d'informatisation de l'entreprise et à gérer l'ensemble des applications informatiques pour que ces dernières assurent un service optimisé aux utilisateurs. Entre les métiers des entreprises et la technologie informatique, le système d'information s'est

¹⁶ Street C.T et Darren B : « *Le rôle du système d'information dans la prise de décisions stratégiques* », éd : d'organisation, paris, 2004, p 30.

¹⁷ Alavi M., Leidner D: "*knowledge management Systems: conceptual fun dations and ressearch issues*", MIS Quality, vol.25, n°1, 2001, p.107.

¹⁸ Autissier. D et all : « *L'atlas du management* », éd : d'Organisation, Paris, 2010-2011, p275.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

construit autour de grands référentiels à la fois structurants et constitutifs des pratiques qui le caractérisent.

4. Les applications du SI en matière de GRH

L'automatisation a commencé avec celle de la paie. Les ressources humaines ont la particularité de ne pas appartenir au capital des entreprises ; elles leur sont liées par des contrats ; il y a donc lieu de gérer, ici, des flux de gestion des salariés.

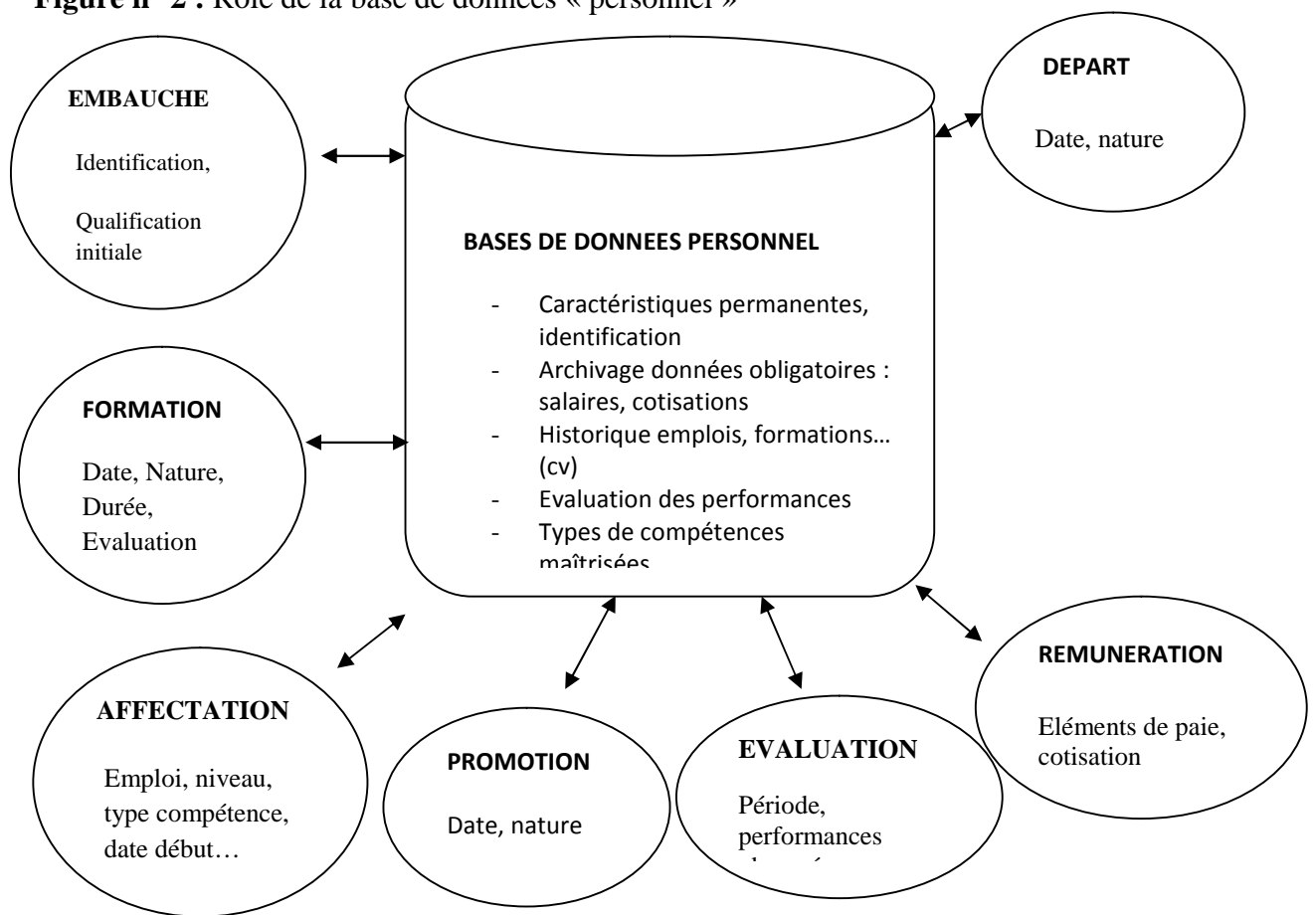
Un SI pour la gestion des ressources humaines (GRH) s'articule autour de :

- la gestion de l'emploi (besoins, recrutements, embauches,...) ;
- la gestion de la rémunération (politique de rémunération, contrôle des charges,...) ;
- la gestion de la valorisation des individus (politique de promotion, carrières, etc.).

La GRH repose sur une base de données essentielle : la base de données « personnel » décrivant chaque salarié (qui peut être selon les cas soit partiellement soit totalement automatisée).

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Figure n° 2 : Rôle de la base de données « personnel »



Source : R. Reix : « *Systèmes d'information et management des organisations* », Vuibert, 2ième édition, 2004, p.60.

❖ *Les facteurs clés de succès*

Au niveau transactionnel, le problème dominant spécifique de la GRH est l'impact relationnel de l'utilisation des TI.

Sont donc importants :

- le respect des délais ;
- le respect des textes législatifs ;
- le maintien des formes de communication directes.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

En conclusion, la discipline de systèmes d'information dans l'entreprise joue un rôle très important dans la coordination de l'action de différents sous systèmes par son traitement de l'information, qui facilite le choix des objectifs, et apparait comme un élément de base pour la prise de décision, donc le système d'information est considéré comme un moyen d'appréhension du système opératoire par le système de décision. Ainsi, le système d'information constitue un réseau complet de canaux entre les gestionnaires et le fonctionnement de l'entreprise.

SECTION 2.GRH et contexte du changement organisationnel

« *La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme* » dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction ressources humaines à créer de la valeur. Les contraintes que les entreprises doivent intégrer sont aujourd'hui plus nombreuses, plus complexes, plus aiguës. Les évolutions récentes du management repositionnent la fonction RH au cœur des changements que vivent les entreprises du fait notamment des développements des technologies de l'information (TI), qui offrent à la GRH des opportunités d'innovation de ses pratiques mais aussi des possibilités de repositionnement stratégique dans le management de l'entreprise.

Avant d'aborder les évolutions auxquelles doit faire face la FRH actuellement, il convient d'apporter des précisions relatives à la signification des concepts rencontrés lorsque l'on parle de ressources humaines.

Gestion des ressources humaines : Ensemble des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Fonction ressources humaines : « Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie »¹⁹.

Direction des ressources humaines : Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction.

Le terme que nous utiliserons le plus souvent dans notre recherche est celui de fonction ressources humaines (FRH) dans le sens où elle est considérée comme intégrant à la fois, les membres, les objectifs et les réalisations au sein de l'organisation.

On sous-entend dans l'utilisation du terme *fonction* qu'il s'agit de l'ensemble des membres prenant en charge une ou plusieurs activités relatives à la mise en place de la GRH dans l'organisation.

Suite aux évolutions qu'a pu connaître la GRH depuis le début du XX^e siècle, Pichault (1996)²⁰ fournit un bref historique nous permettant d'avoir une vision générale de ces transformations. Ces transformations peuvent être scindées en trois étapes :

« La GRH centrée sur des activités propres » représente ce que Belanger et alii. (1988)²¹ définissent « comme l'ensemble des activités d'acquisition, développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaisante ».

La GRH *systemique* qui progressivement s'intègre dans l'entreprise en tant que système. C'est alors que la fonction va interagir avec les autres variables organisationnelles pour répondre aux objectifs de l'entreprise, et combiner la réussite à la fois économique, technique et sociale ».

¹⁹ Peretti J.M : « Dictionnaire des ressources humaines », Paris, Vuibert, 1999, p 14.

²⁰ Pichaut F : « Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique », De Boeck Université, 1996 p.150.

²¹ Belanger L., Benbou C., Bergeron J-L., Foucher R et Petit A : « Gestion stratégique des ressources humaines », Boucherville, Gaëtan Morin, 1988, p.5.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

« *La GRH stratégique* » qui vise à intégrer la FRH aux stratégies de l'entreprise, ce qui sous entend un rapprochement de la GRH et des instances de direction.

En fait, ce déroulement montre bien que l'on est passé d'une GRH qui gère indépendamment de toute autre variable ses propres activités, puis dans un second temps est apparue la nécessité d'intégrer cette fonction centrale avec les autres composantes organisationnelles de manière à rendre plus efficace le processus global. Ce n'est qu'après (dans les années 80) que la GRH a eu une place dédiée dans l'organigramme, au moment même où les entreprises avaient comme mot d'ordre de restaurer les objectifs de performance et de compétitivité. On comprend mieux alors le difficile positionnement de cette fonction, pourtant centrale dans la réussite de l'organisation.

La prise en compte, lors de l'émergence de la notion de stratégie dans le fonctionnement de la GRH, du fait qu'il n'y ait pas uniquement la seule stratégie organisationnelle à laquelle une place privilégiée doit être accordée, mais bien plusieurs stratégies, celles des acteurs en présence, entraîne la GRH vers un management politique.

2.1. L'évolution de la fonction ressources humaines

Tout comme les changements de structure, un changement majeur au niveau des politiques de GRH est à l'œuvre. Tous les domaines de la GRH sont potentiellement concernés et les changements escomptés apparaissent comme « radicaux ». Ceci peut apparaître logique si on raisonne en termes de cohérence entre structures et politiques de GRH. Il est clair que cela amplifie encore la complexité du changement et surtout les risques qui lui sont associés.

Cette fonction connaît de nombreuses mutations et transformations, qui suscitent des interrogations sur la place que peut occuper la fonction RH face à ces évolutions.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

2.2. Des innovations au service des mutations de la GRH

2.2.1. Une Gestion des Ressources Humaines en pleine mutation

La mondialisation des échanges nécessite des changements considérables. Désormais l'entreprise a besoin d'une coordination accrue, de flexibilité et de réactivité, d'une amélioration de la qualité, d'une plus grande proximité avec ses clients et d'un grand nombre d'informations. Ces mutations au sein de l'entreprise ont d'importantes répercussions sur la GRH: annualisation du temps de travail, mouvement de décentralisation et d'individualisation garantissant la qualité des informations, la productivité et la capacité à absorber le surplus; ou encore développement de nouveaux rôles stratégiques (Barthe, 2001) ²²de partenariat d'affaires et de soutien que la fonction RH doit désormais assumer. L'ensemble de ces mutations débutées dans les années 80/90 tente de répondre par la mise en œuvre de solutions innovantes au besoin d'équilibre entre performances économiques et sociales.

Pour cela, les technologies de l'information sont apparues comme une réponse. En effet, «les nouvelles technologies informatiques rendent possible un management des ressources humaines anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé dont les acteurs sont non seulement la DRH mais toute la hiérarchie, voire chaque salarié» (Peretti, 1993)²³. Dès lors, les années 80/90 ont vu se développer de nombreuses solutions innovantes de systèmes d'information adaptés aux Ressources Humaines (SIRH). Les technologies de l'information apparaissent dès lors comme une réponse aux nouveaux besoins des organisations émergentes et source potentielle d'avantages compétitifs dans la fonction RH. Cette première évolution a permis à la fonction RH de se libérer d'un certain nombre de tâches opérationnelles grâce à l'automatisation notamment de la fonction paie. Mais

²² Barthe S., (2001) : « *L'impact des technologies du web sur la gestion des ressources humaines* », Emergence de l'e-rh, les notes du LIRHE, n°343, Juin, p .17.

²³ PERETTI J-M : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Eyrolles, 2010, p40.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

comme le souligne Plane (2000)²⁴, la GRH doit relever de nouveaux défis et faire face à de nouvelles mutations tout aussi profondes: développement d'équipes multiculturelles induites par la mondialisation ; accroissement des besoins de communication et d'information nécessaire pour faire face aux exigences de qualité et d'innovation et pour permettre l'échange de connaissances et de savoir-faire ; aspiration des salariés à une plus grande autonomie et une plus forte participation; besoins accrus de gestion de la connaissance et de diffusion. Pour faire face à ces nouvelles mutations, les innovations en matière de technologies de l'information, avec l'avènement des réseaux, permet le développement des NTIC qui semblent constituer des réponses à ces nouveaux besoins (Barthe, 2001)²⁵.

2.2.2. Les NTIC: une réponse innovante au nouveau rôle stratégique de la FRH

Après un développement quelque peu limité des SIRH, on assiste aujourd'hui à un nouvel essor de l'informatique dédiée aux Ressources Humaines avec le développement des NTIC. Celles-ci apparaissent comme des sources potentielles d'améliorations et permettent de répondre aux nouveaux besoins de la gestion des ressources humaines (GRH). Ces NTIC, sources d'innovations pour la GRH constituent des réponses aux nouveaux besoins des organisations (Laval, 2000)²⁶ et de nombreux DRH voient dans ces nouveaux outils un moyen innovant permettant de répondre aux carences actuelles des SIRH.

En effet, le développement des NTIC (courrier électronique, Intranet, Internet, workflow) contribue de manière générale à l'optimisation de la communication, à l'accroissement de la réactivité et de la performance globale de l'entreprise. Ces différentes innovations offrent une plus grande facilité d'accès aux informations dont les salariés ont besoin, et en favorisant leur partage, elles permettent un meilleur pilotage de l'activité source d'une

²⁵ Barthe, Op.cit. P21.

²⁶ Laval F., (2000) : « *Gestion des ressources humaines et NTIC, Enjeux et perspectives, revue française de gestion* », n°129, Juin-Juillet-Août, p : 80-90.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

plus grande qualité. Pour la GRH, l'application de ces technologies est source d'importants potentiels d'améliorations et d'avantages compétitifs (Barthe, 2001)²⁷ tant qualitatifs que quantitatifs et financiers. De plus, le développement récent d'applications directement dédiées à la GRH et l'avènement de l'ERM (Gestion de la relation employé) offre une multitude de choix possibles en termes de mise en œuvre et de potentialités pour les services de GRH.

D'une manière générale, les effets des NTIC paraissent se distinguer des précédentes innovations technologiques dans la mesure où, à travers une application comme le courrier électronique, l'informatique touche à des processus situés au cœur de l'entreprise: la communication, la coordination et la concertation (Bellier *et al.* 2002)²⁸. Les NTIC apportent, par leurs fonctionnalités, une réponse aux nouveaux besoins des années 90, c'est à dire à la gestion de l'information et de la communication. C'est ainsi que, pour un certain nombre d'auteurs, deux types de bénéfices des NTIC peuvent être distingués: les bénéfices directs et les bénéfices indirects (Isckia, 1998)²⁹: dans le premier cas, les NTIC sont sources d'efficacité et de productivité par la simplification des méthodes de travail. Dans le deuxième cas, les NTIC améliorent de nombreux aspects du fonctionnement de l'entreprise qui peuvent contribuer à sa réussite: gains de temps pouvant être réinvestis. Reix (1998)³⁰ souligne également cette distinction. Il identifie deux effets immédiats des NTIC: la compression du temps et la réduction des contraintes d'éloignement permettant un accroissement de l'efficacité (par la réduction des coûts) et d'autre part un accroissement de l'efficacité (par une amélioration de la qualité du service offert au client). Pour leur part, Monod et Rowe (1999)³¹ mettent en évidence deux effets majeurs:

²⁷ Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M. et Leroy I., (2002) : « *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences* », Editions liaisons, janvier, p : 159.

²⁸ Idem.

²⁹ 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, 569 p.

³⁰ Reix R. : *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 2ième édition, 1998, p409.

³¹ Rowe F. et Monod M : Mass media et next media, « *Internet et la transformation des pouvoirs, Systèmes d'information et management* », 1999, vol 4, n. 1, p : 3-28.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

un effet sur la communication et la gestion de l'information (amélioration de l'échange d'information, simplification et plus grande rapidité dans la création de documents, amélioration du stockage des documents et simplification de leur consultation, meilleure gestion des ressources temps...). Et un autre effet sur l'organisation (développement du travail de groupe, réduction des niveaux hiérarchiques, simplification des méthodes de travail, effets sur l'autonomie et le contrôle, impacts sur les compétences et enfin sur l'environnement physique de travail...).

2.3. Typologies des missions de la GRH

Dans ce passage, notre objectif est de faire le point sur ce que doit prendre en charge la GRH dans l'entreprise.

Dans un premier temps, les missions traditionnelles qui fondent les problématiques d'action de la GRH seront abordées, puis dans un second temps, les missions qui lui sont nouvellement attribuées seront analysées.

Les missions traditionnelles

La FRH traditionnelle doit prendre en charge différentes missions qui peuvent être répertoriées comme suit :

- l'administration du personnel ;
- la gestion des ressources et des coûts ;
- la formation ;
- le développement social ;
- la politique d'information et de communication ;
- les conditions de travail ;
- la gestion des relations sociales ;
- les relations externes.

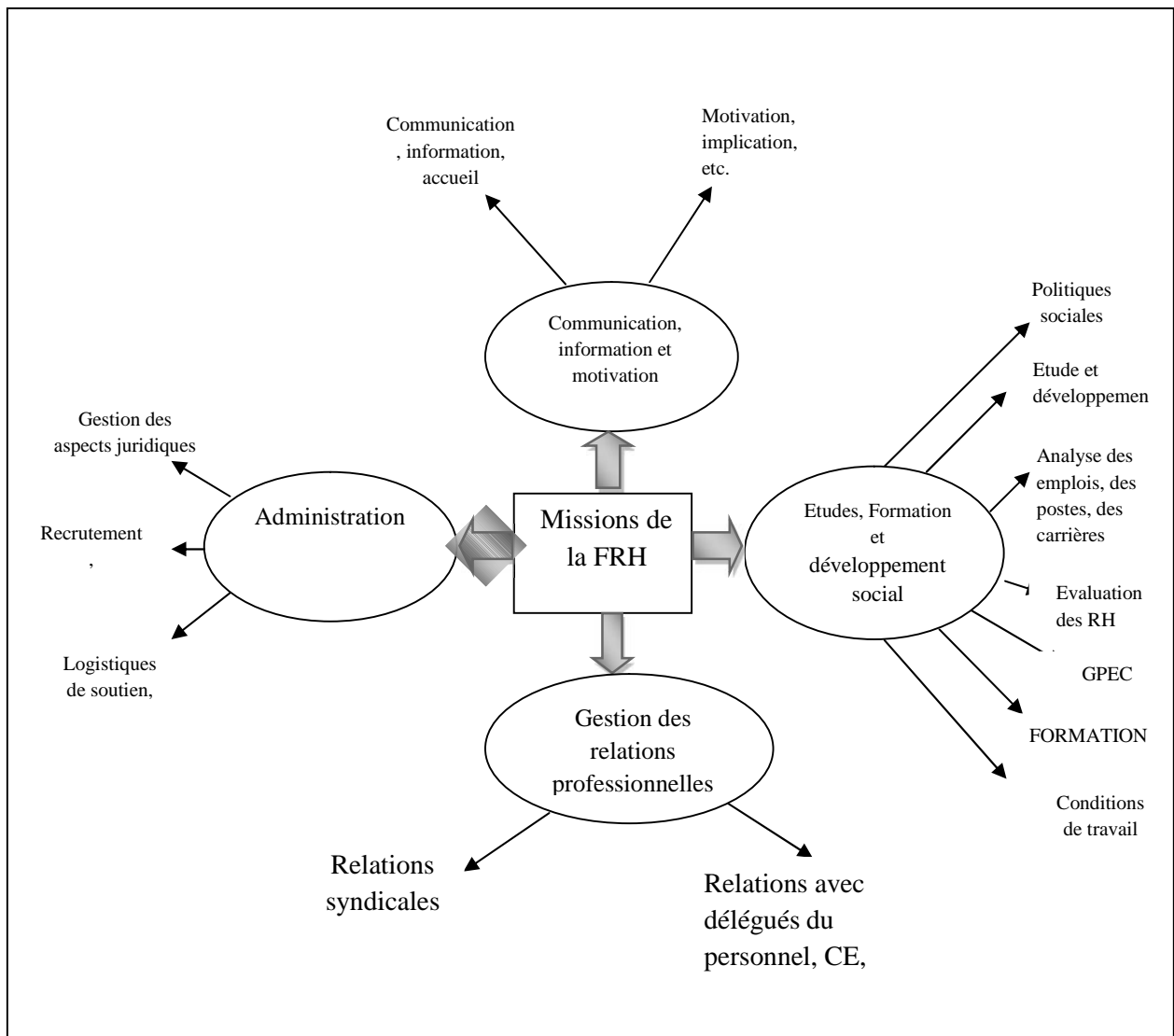
Il s'agit des tâches habituellement prises en charge par la FRH, sachant que la part de ces missions dans l'activité de la fonction peut varier selon les entreprises.

Outre ces missions traditionnelles, les entreprises exigent toujours plus de la fonction, si bien que dans certains cas, les problématiques d'action s'éloignent grandement des priorités habituelles. C'est pourquoi on observe depuis quelques années, dans les entreprises, une évolution considérable de la GRH.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Le schéma suivant représente les missions pouvant être prises en charge par la FRH. Le premier montre d'une manière générale mais non exhaustive ce que peut faire la FRH dans l'organisation.

Figure 03 : Missions de la FRH

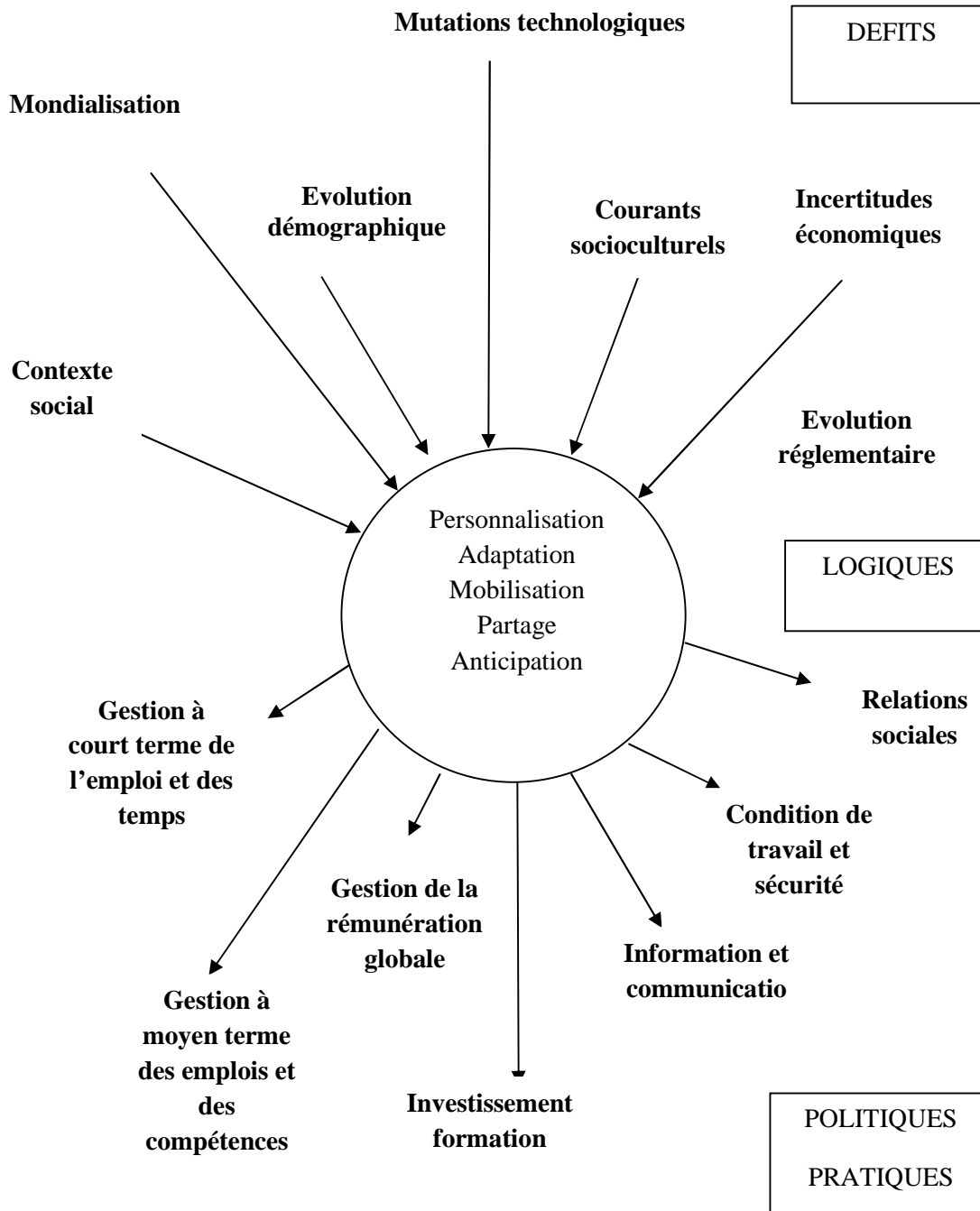


Source : PERETTI J-M : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Eyrolles, 2012, p10.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Diverses causes sont perceptibles dans cette évolution. Fabi et alii. (1993) proposent un modèle de contingence permettant d'analyser l'évolution de la GRH

Figure 3. Modèle de contingence permettant d'analyser l'évolution de la GRH



Source : PERETTI J-M : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Eyrolles, 2012, p15.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Quant au contexte actuel, les missions³² de la FRH selon Jean-Marie PERETTI, sont en nombre de quatre :

- **Administrer efficacement**, en optimisant ses propres processus, c'est-à-dire à diminuer les coûts de fonctionnement de sa fonction en mettant en place une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation.
- **Développer la motivation et l'implication des salariés**, en assurant la présence et la gestion individualisée des compétences.
- **Être un agent du changement**. Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.
- **Être un partenaire stratégique**, c'est-à-dire être habile dans l'analyse et le traitement des données sociales, en disposant d'outils lui permettant d'apprécier l'impact humain. La stratégie pour Laurent BELANGER est : « *un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel* ». ³³ Le DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise et doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

Conclusion

Les nouveaux rôles et missions de la GRH s'intègrent bien dans les nouvelles dimensions structurelles des organisations. La fonction RH se transforme parallèlement à l'organisation de manière à s'adapter au contexte actuel pouvoir ainsi répondre à de nouvelles contraintes contextuelles.

³²Peretti J.M. : « *Ressources humaines* », Paris, Vuibert, 1999, p : 19.

³³Petit A., Bélanger L., Benabou C. et alii : « *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines* », Gaëtan Morin éditeur ltée, Montréal, 1993, p12.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

SECTION 3. Le SI comme vecteur de changement pour la fonction RH

L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. C'est un message ou une donnée perçue par un destinataire, qui modifie sa connaissance sur un sujet ou qui lui permet de résoudre un problème. Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. S'il est avéré que détenir l'information utile est primordial pour un collaborateur, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication.

La communication a pour rôle principal de favoriser une construction commune du sens dans une entreprise. Elle est souvent liée au mode d'organisation de la structure. Dans une structure centralisée, de type taylorien, la communication est formelle, le plus souvent écrite. L'information suit donc un sens vertical : de la direction vers les salariés (descendante). L'émetteur est le seul à être compétent pour maîtriser les problèmes complexes qu'il doit décomposer en éléments simples et indiquer les solutions précises. Jusque dans les années 1980, c'était le manager de chaque équipe qui détenait l'information et qui la faisait circuler à sa guise. La communication suivait donc des règles et des normes établies et la circulation de l'information était codifiée par la hiérarchie.

L'arrivée des Technologies de l'information et de la communication (TIC) a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent de nouvelles formes de circulations de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information, une communication quasi-instantanée.

Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Le développement des TIC a également modifié les techniques de gestion des salariés dans les organisations. La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources individuelles et collectives du personnel - salariés et/ou travailleurs indépendants - au sein d'une entreprise, d'une administration, d'une association ou de tout acteur socioéconomique.

3.1. Formes et supports de communication

L'objectif global de la communication consiste à recueillir puis à diffuser et à transmettre des informations. Elle participe ainsi à la cohésion de l'organisation et permet à ses acteurs internes d'adhérer à ses valeurs.

La communication a donc un rôle particulier : développer un sens commun.

La communication passe par le circuit d'information de l'organisation et par les réseaux internes de communication de l'entreprise.

3.1.1. Formes traditionnelles de circulation de l'information et de la communication

La circulation de l'information et les formes de communication sont généralement liées à la structure organisationnelle d'une entreprise. Ainsi, dans une structure très hiérarchisée, la communication formelle sera la plus développée. La communication formelle est une communication prévue dans l'organisation de l'entreprise, qui a un caractère obligatoire (par exemple : les réunions des délégués du personnel, les conseils d'administrations, le journal d'entreprise, le livret d'accueil, les notes de service, réunion, etc.). La circulation de l'information généralement développée ici est une circulation hiérarchique, plutôt descendante, où l'information se diffuse du supérieur hiérarchique vers ses subordonnés. Dans ce cas de figure, la circulation de l'information peut, exceptionnellement, être également ascendante, c'est-à-dire qu'un salarié peut proposer un avis, à condition qu'il soit écrit et formalisé. La liberté de communication est ici très faible et les échanges d'informations ont généralement la forme d'ordre ou de consignes à respecter.

Cependant, les réseaux de communication dans l'entreprise ne respectent pas toujours l'organigramme établi. En effet, les communications informelles ont toujours existé.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

Spontanées, elles ont toujours été source de circulation de l'information dans les organisations. Par exemple, l'information concernant un éventuel rachat de la société par un concurrent peut circuler très vite dans l'entreprise et engendrer de graves conséquences sur la mobilisation et l'implication des collaborateurs. Ces réseaux informels de circulation de l'information se forment en fonction du statut des salariés (les cadres déjeunent ensemble, les secrétaires prennent leurs pauses au même moment, etc.), du service d'appartenance des collaborateurs, de la période d'arrivée dans l'entreprise des salariés et des affinités de chacun. Ces relations interpersonnelles permettent généralement d'accroître la rapidité de circulation de l'information. C'est pourquoi ils jouent un rôle important dans la communication interne de l'entreprise. Non officiellement reconnus, ils sont pourtant très souvent utilisés pour transmettre une information à des collaborateurs. Souvent empruntés pour les communications fonctionnelles (échanges de tous les jours, qui permettent de favoriser le travail), ils permettent une plus grande flexibilité de la circulation de l'information et favorisent la création du sens commun dans l'entreprise.

3.1.2. Supports traditionnels de circulation de l'information

Les outils traditionnels de communication et de circulation de l'information sont principalement des documents écrits, « l'écrit reste alors que les paroles s'envolent ». On trouve ainsi :

- **les courriers d'entreprises** : notes d'information ou de services (lettres internes descendantes qui servent à fixer les règles du fonctionnement interne, à informer sur les directives, sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales, à informer sur des orientations), mémos (documents très courts qui transmettent une information précise), comptes-rendus, rapports d'études ou notes de synthèse (documents transversaux ou ascendants qui transmettent des informations récoltées dans le cadre d'une étude), lettres ouvertes du manager (courrier interne dont l'objectif est de fédérer les collaborateurs autour d'une idée commune) ;
- **les parutions d'entreprise** : journal d'entreprise (vecteur d'information et d'image vers les salariés), revue de presse (diffusion organisée en interne des

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

articles parus dans la presse sur une période donnée dont l'objectif est de fédérer les collaborateurs), livret d'accueil (brochure qui sert à présenter l'entreprise aux nouveaux arrivants) ;

- **les affichages** : tracts ou affiches sur lesquels sont transmis des informations diverses concernant l'entreprise ou ses partenaires (lancement d'un nouveau produit, menus du restaurant d'entreprise, informations concernant le comité d'entreprise, informations syndicales, etc.)

Cependant, une entreprise peut favoriser l'utilisation de l'oral dans sa communication. La circulation de l'information se fait alors à l'aide :

- de **réunions, conférences** : rencontres planifiées dont l'objectif est d'établir un cadre de travail ou d'informer sur le suivi d'un projet ;
- d'**entretiens individuels** : face à face entre un supérieur hiérarchique et son subordonné dont l'objectif est de donner des consignes de travail ou d'évaluer un travail fini ;
- de **séminaires (d'intégration, de création)** : réunion d'une ou plusieurs journées organisées dont le but est de permettre aux collaborateurs de mieux se connaître, de travailler ensemble, confronter leurs idées ;
- de **visites de bureau ou d'usine** : moyens permettant à la hiérarchie de répondre directement aux questions des salariés en allant à leur rencontre.

L'arrivée, dans les années 80 des Technologies de l'Information et de la Communication a développé la circulation des informations dans l'entreprise. Quand il fallait imprimer une note d'information pour les salariés et la porter dans les différents services, il suffit aujourd'hui d'envoyer un **e-mail** à l'ensemble des collaborateurs concernés pour leur transmettre l'information. Les outils traditionnels de circulation de l'information (notes, lettres aux salariés, journaux d'entreprise, livret d'accueil) n'ont pas pour autant disparu de l'entreprise mais avec ces transmissions en temps réel, l'information circule beaucoup plus vite dans les organisations.

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

3.1.3. Les Nouveaux supports de circulation de l'information et leur impact sur l'organisation

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent :

- un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure),
- de faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet),
- de favoriser le travail en groupe (groupware, workflow, les plateformes collaboratives),
- de simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI),
- de faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion, blog, wiki),
- de mettre en place une mémoire collective.

Les Intranet, Internet, mails, blog, etc. n'ont pas toujours pris la place des outils traditionnels de circulation de l'information dans l'entreprise. Ils sont encore souvent juxtaposés. Il est, en effet, courant, de recevoir le journal de l'entreprise sur support papier et de le trouver dans sa boîte mail en support électronique. Parfois, ils ont permis d'apporter une plus grande visibilité à un document ou de personnaliser les informations en fonction de la cible à qui elles sont transmises dans l'entreprise. Prenons l'exemple d'une entreprise de BTP où tous les salariés n'ont pas forcément accès à l'outil informatique. Ici, une convocation à une réunion d'information sur la situation de l'entreprise pourra se faire par mail pour les employés de bureaux et par panneaux lumineux ou courriers pour ceux qui travaillent sur les chantiers. L'information est ainsi adaptée au public qu'elle vise et elle sera reçue par tous.

Les TIC ont modifié la structure de la circulation de l'information, et par la même, de nouvelles formes de communications se sont développées dans l'organisation. L'introduction de nouvelles technologies sous-entend son décloisonnement. Aujourd'hui,

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

le partage de l'information s'impose. Les salariés peuvent accéder facilement à l'information, à tout moment, mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. Ils devront donc s'adapter à un **système d'information** efficace, capable de les mobiliser autour d'objectifs changeants. Et ce d'autant plus que les formes d'organisation actuelles ont multiplié les statuts, les rythmes de travail et distendu les liens qu'ils soient physiques ou symboliques.

L'organisation flexible s'avère nécessairement communicante. Elle requiert l'interconnexion des acteurs afin de coordonner leur mission en tenant compte des variations de la production, du rythme de travail et de la diversité des salariés. Les réseaux informatiques mettent tous les acteurs de l'entreprise en situation de communiquer. L'information devient accessible à tous en temps voulu. La communication devient donc multifonctionnelle, elle est accessible à tous, de tous les postes de travail et à n'importe quel moment mais elle demande aussi une plus grande disponibilité et réactivité des collaborateurs. Par exemple, on peut voir les SMS entrer dans les organisations. Ainsi, certains grands groupes, comme Carrefour, expédient à leurs directeurs les chiffres d'affaires de la journée, le soir, par SMS. Cela permet à l'information d'arriver très vite auprès du collaborateur, avant même son arrivée au bureau le lendemain matin. Celui-ci devra cependant ouvrir son ordinateur ultérieurement pour de plus amples informations.

Ces outils transforment non seulement la communication formelle mais aussi la communication informelle. Les TIC, aujourd'hui omniprésentes dans la société et devenues outils de communication courants, permettent aussi les échanges directs entre salariés (e-mail, Wikis, blogs). L'intranet, enfin, met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications : une communication individuelle (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques et conférences virtuelles). Il permet donc une plus grande collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information.

De nouveaux outils de travail se développent tous les jours sur la toile comme Twitter (outil de réseau social) et le microblogging qui permettent à l'utilisateur d'envoyer

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

gratuitement des messages, appelés des tweets, de 140 caractères maximum par Internet, par messagerie instantanée.

Twitter, était au départ un outil à destination des particuliers, car il permet de rester en contact avec ses amis, pour dire ce que l'on est en train de faire, pour tenir une conversation, peut aussi être utilisé pour faire la veille informationnelle par les entreprises et pour communiquer entre collaborateurs. En effet, alors qu'un dirigeant d'entreprise est en conseil d'administration, il peut demander à son téléphone mobile, via le net, de lui donner le cours des actions d'une entreprise concurrente sur le marché. Un internaute répondra à sa question et le dirigeant recevra l'information sur son mobile. Encore peu répandu aujourd'hui dans les entreprises, ce service permet cependant de développer des réseaux sociaux dans les organisations, favorise la circulation des informations en temps réel et participe à la veille informationnelle et à la communication informelle des structures.

Les informations, qu'elles soient formelles ou informelles, descendante ou transversales, vont circuler beaucoup plus vite avec les outils technologiques modernes. Si les TIC permettent de favoriser l'échange d'information, il convient cependant de contrôler la circulation de cette information pour vérifier aussi la nature des informations échangées qui, dans certains cas, peuvent desservir l'organisation. C'est pourquoi, beaucoup d'entreprises ont décidé d'utiliser ces technologies dans leur stratégie de gestion et de management des ressources humaines.

En conclusion, la circulation des informations est l'une des sources d'une communication réussie. La généralisation des TIC est un outil privilégié pour faciliter les échanges entre collaborateurs. Les TIC permettent d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cependant, les risques d'une communication mal maîtrisée ne sont pas à négliger. Le développement anarchique des nouveaux moyens techniques de communication peut engendrer des difficultés de cohérence et de maîtrise du système de communication. L'entreprise doit émettre des messages clairs et non contradictoires. De ce fait, l'entreprise doit savoir repenser son système organisationnel en fonction de ces

CHAPITRE 1. Le SI, outil au service de la fonction RH

évolutions et utiliser les TIC comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

L'objet de ce chapitre était d'éclairer le débat sur la notion du SI et celle de RH.

La première section a porté sur L'objet tridimensionnel de traitement de l'information, dont on a accentué notre corpus sur le rôle stratégique de ce dernier enchaîné par ses problèmes sémantiques pour en finir par ses applications en matière de GRH.

La deuxième nous a permis de faire le point sur les évolutions de la FRH au fil du temps précisant les changements auxquels elle doit faire face pour ensuite être à même de présenter ses missions traditionnelles et actuelles, et insister sur le fait, que la fonction ne doit pas être isolée par rapport au contexte dans lequel elle évolue.

Et enfin de voir les tendances actuelles du SI face à la FRH.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

Analysé tantôt comme une véritable révolution, tantôt comme un simple feu de paille, le développement des TIC a eu plusieurs types de conséquences au sein des entreprises. Ces technologies n'ont pas seulement modifié le contenu du travail, elles ont également été à l'origine de transformations organisationnelles.

Ainsi, la question de l'impact des TIC sur la fonction Ressources Humaines (RH) ne se résume pas aux mutations des pratiques de GRH résultant de l'informatisation des systèmes. L'intégration des TIC interpelle aussi la place et l'organisation de la fonction RH au sein de l'entreprise.

Il est néanmoins vrai que les NTIC offrent des perspectives nouvelles à la fonction RH.

La difficulté à imputer le changement réside davantage dans l'aptitude des hommes (managers et responsables RH) à penser différemment plutôt que dans le refus d'utiliser de nouveaux outils.

Les NTIC permettent de mettre en place des formes d'organisation plus souples, plus réactives et plus efficaces, pour accroître la valeur ajoutée de la fonction, tout en favorisant les gains de productivité.

La recherche de gains de productivité, la capacité à mobiliser la créativité et la réactivité deviennent vitales dans un univers de compétition. Seules les entreprises qui auront su se constituer des avantages concurrentiels pourront affronter le futur avec sérénité. Or, ces avantages sont dépendants du personnel qui les compose.

La recherche de productivité touche toutes les fonctions de l'entreprise, principalement les fonctions support (centres de coûts) et plus particulièrement la fonction RH. Dans ce sens les NTIC sont perçues comme une opportunité pour la fonction RH.

SECTION 1. TIC, GRH et changements organisationnels

Les technologies de l'information et de la communication s'immiscent dans tous les rouages de l'entreprise. La Gestion des ressources Humaines n'est pas épargnée par ce contexte. L'employeur mais également les salariés et leurs représentants peuvent rencontrer des difficultés à distinguer les enjeux sous-jacents.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

1.1. Les ressources humaines face aux changements organisationnels

S'intéresser aux transformations organisationnelles impose, selon Henriët, l'examen de diverses questions :

« *Quelles sont les implications des transformations organisationnelles sur les politiques de gestion des ressources humaines ? Et, inversement, comment ces politiques des ressources humaines participent-elles à la transformation des organisations ?* »³⁴

En particulier, l'introduction des technologies de l'information et de la communication engendre des questions équivalentes, quant à leur importance et aux enjeux qui s'ensuivent.

Ainsi, les politiques de ressources humaines sont un élément actif du processus de changement et participent à la réussite des projets particuliers de ces technologies. En d'autres termes, les changements qu'entraînent les TIC dépendent en grande partie des ressources humaines, celles-ci permettant ou non l'appropriation et le développement des TIC dans l'organisation ; elles permettent par conséquent aux changements organisationnels d'avoir lieu.

Par ailleurs, l'introduction des TIC dans une organisation peut être la conséquence de changements motivés ou imposés. Les ressources humaines jouent ici un rôle clé dans la mesure où elles devront faire des choix qui coïncident avec les objectifs de l'organisation. Les travaux de Louart³⁵ (1995) vont au-delà de l'impact des TIC dans les changements qui s'opèrent dans les ressources humaines. En effet, l'auteur avance que toute GRH dépend à la fois :

- des structures internes et de leur environnement et plus généralement des contextes organisationnels ;
- des différents acteurs en présence, avec leurs champs d'influence et leurs rapports de pouvoir ;

³⁴ Henriët B : « *La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles* », in *Revue Française de Gestion*, n°124, juin-juillet-août, 1999, p.82-93.

³⁵ Louart P : « *Succès de l'intervention en gestion des ressources Humaines* », Rueil-Malmaison (France), Editions liaisons, 1995, p : 143.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

- des problématiques par lesquelles ces acteurs vont agir ensemble ;
- des systèmes de gestion qui incluent les processus opérationnels et les techniques en usage, ainsi que les outils disponibles ou en voie d'être mis en œuvre.

L'auteur montre ainsi que la GRH se modifie avec les évolutions organisationnelles :

« Tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux »³⁶.

Par conséquent, la GRH est au cœur des changements, puisqu'elle change et fait changer sous l'influence des évolutions organisationnelles³⁷.

Relativement à cette GRH au service du changement, Louart précise que :

« Atteindre l'objectif précédent demande d'agir conjointement sur les problématiques, les acteurs, et les processus de gestion. Car c'est dans le système conçu globalement, dans les interactions tissées entre ces trois pôles que se situe l'énergie du changement. Toute intervention partielle manquera du dynamisme dont elle a besoin pour s'incarner dans l'action »³⁸.

Les modes de management doivent être revus par les entreprises du fait du contexte changeant qui implique de nouvelles contraintes environnementales. Les changements dans les contraintes et objectifs de la fonction ressources humaines vont de pair avec les évolutions organisationnelles. Ainsi, Defelix (1998) souligne que

« Les transformations de la fonction Ressources Humaines, tant au niveau de la structuration de ses rôles que de la politique qu'elle conduit, peut être lue comme une transformation des dispositifs cognitifs collectifs : la fonction Ressources Humaines, en évoluant, constitue un dispositif stabilisant certaines conventions, tout en cherchant elle-même, par l'énoncé de ses politiques, à mettre en place de

³⁶ Ibid. p.1

³⁷ Chambrier L : Modèles de gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations, autonomie et cohérence. Recherche sur la logique organisationnelle des politiques de GRH, Document de recherche LAGON, Nantes. Il précise que « La GRH devient une fonction de changement », 1996, p : 25.

³⁸ Louart P., op. Cit. p.2.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

nouvelles conventions d'effort. Toutes ces conventions peuvent se lire au niveau du contexte interne (où elles orientent des comportements), du contenu (par un certain nombre d'outils de gestion, les conventions sont soumises à transformation), et du processus (les conventions évoluent) »³⁹.

Il existe une relation étroite entre GRH et organisation : on peut dire que les changements organisationnels dépendent de l'évolution de la GRH et inversement. En effet, l'organisation ne peut évoluer sans conséquences sur la GRH et la GRH ne peut être modifiée sans causer des changements dans l'organisation.

Par ailleurs, Chambrier (1996) montre l'importance des variables humaines dans l'amélioration des performances de l'entreprise. Il fournit les résultats d'une recherche du MIT menée en 1992 faisant apparaître que :

« La variable déterminante de l'efficacité du changement organisationnel n'est pas la technologie mais l'interaction de nouvelles technologies et plus largement de nouveaux modes de production avec de nouvelles politiques en matière de GRH »⁴⁰.

Il précise que *« La GRH devient une fonction de changement »*.

De nombreuses recherches scientifiques montrent que les changements dans la fonction ressources humaines vont dans le sens d'une meilleure intégration de la GRH avec l'organisation. Mais en réalité, ces résultats ne sont pas évidents sur le terrain : les entreprises admettent la nécessaire implication de la GRH dans les changements organisationnels, mais cette implication n'est souvent effective qu'à posteriori. En effet, la fonction ressources humaines est souvent écartée des prises de décision concernant le changement organisationnel.

³⁹Defelix C. « *L'éclatement comme processus dynamique: genèse et développement d'une fonction ressources humaines* », Actes du IX^o Congrès de l'AGRH, 19-20 novembre, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 1998, p.458.

⁴⁰ Chambrier L., op.cit. P3.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

1.2. Les ressources humaines et le changement technologique

Le changement technologique a une grande influence sur l'organisation. Sa mise en place nécessite une concertation importante afin d'éviter toute source de désaccord dans sa mise en œuvre. Il s'agit donc de permettre une participation importante des ressources humaines dans la mise en œuvre de ces changements, afin de faire correspondre changement technologique, organisationnel et social au sein de l'organisation. Pourtant, on remarque qu'en réalité la fonction ressources humaines n'est pas assez impliquée dans ces changements. Ainsi, Heller souligne que :

« Traditionnellement la fonction ressources humaines et relations industrielles ne s'est pas préoccupée de l'innovation technologique et ne s'est dotée d'aucune expertise dans l'évaluation du changement d'ordre technologique.

Cet état de choses a changé récemment [cependant] en raison de l'impact combiné de la récession économique et de la propension de certaines technologies à déplacer les travailleurs »⁴¹.

Legge, quant à lui, précise que l'implication de la FRH est souvent tardive, périphérique et réactive.

La place délicate occupée par la FRH dans l'organisation, ainsi que l'échec de changements antérieurs ont entraîné une perte de légitimité de cette fonction. Pourtant, elle est capable de connaître et de comprendre la culture d'entreprise dans son ensemble et par la même de se positionner efficacement dans ces changements tout en tenant compte du facteur humain. Jacob R. Souligne à ce sujet que :

« La reconnaissance de la légitimité de la gestion des ressources humaines ne peut être acquise que lorsque la direction de la fonction, consciente des grands enjeux de la stratégie de l'entreprise, s'engage dans une interaction continue avec celle des autres fonctions afin d'engendrer une prise en compte de l'élément humain

⁴¹ Heller (1989), cité par Nadège Gunia (2002), « *La fonction ressources humaine face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, p.97.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

*dans tous les domaines, dont celui de la technologie, et d'y contribuer utilement».*⁴²

Cet auteur souligne donc l'implication nécessaire de la FRH dans le processus de changement technologique. Ainsi, la FRH doit participer activement afin de favoriser l'adaptation humaine à l'introduction des technologies de l'information et de la communication. La FRH doit mener une stratégie cohérente à celle de l'organisation, en s'inscrivant dans les enjeux et objectifs de cette dernière, elle doit participer et ne pas rester de côté dans le processus de changement technologique. En d'autres termes, la stratégie de cette fonction doit s'aligner avec la stratégie organisationnelle. La FRH doit donc s'impliquer fortement dans les processus de changements technologiques, ce qui peut avoir un impact décisif sur le rôle et la place de cette fonction dans l'organisation. Dans cette optique, la FRH acquiert un rôle plus stratégique, à condition que les hauts responsables le souhaitent et mettent en œuvre tous les moyens pour permettre cela. Jacob souligne à ce sujet :

*« Voici, à titre d'exemple, une formulation de la mission intégratrice de la fonction ressources humaines : promouvoir le souci, la volonté et l'engagement des membres de la haute direction pour qu'une gestion éclairée des ressources humaines soit incorporée à sa direction stratégique en tant qu'élément clé »*⁴³.

Nous avons évoqué précédemment le nécessaire alignement entre la stratégie de la FRH et la stratégie organisationnelle. De plus, la direction des ressources humaines (DRH) est la mieux placée pour observer l'interaction entre la technologie et l'organisation du travail. Elle est donc la plus à même de prévoir les répercussions d'ordre organisationnelles et humaines résultant de l'introduction d'une nouvelle technologie et par conséquent elle peut prévoir les aménagements organisationnels nécessaires à mettre en place afin de permettre une utilisation efficace des TIC. Elle peut aussi envisager les programmes de formations appropriées et mettre en place des programmes d'apprentissage et de formation continue.

⁴² Jacob R., Ducharme J : « *Changement technologique et GRH* », Montréal, Gaëtan Morin, 1995, p.326.

⁴³ Idem.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

Chaque organisation étant unique et soumise à un contexte particulier, il n'y a pas de formule générale, l'essentiel étant de s'adapter au contexte spécifique de l'organisation et de la fonction.

Ainsi, Jacob R. et Ducharme J. soulignent à ce sujet que :

« Chaque organisation doit découvrir sa propre démarche pour établir ce fragile équilibre entre la technologie et l'humain, entre la technique et le social »⁴⁴.

La fonction ressources humaines est bien placée pour avoir des informations sur l'entreprise, sur ses acteurs, sur son fonctionnement et ses éventuels dysfonctionnements...

Au sujet du rôle de la FRH dans le changement technologique, Jacob et Ducharme indiquent que le gestionnaire doit adopter le :

« Paradigme anthropocentrique en matière de changement technologique, puisque le développement et l'utilisation de la connaissance sont applicables à chacune des ressources humaines. Elle réunit l'homme et la technologie en un tout, celui du patrimoine génétique de l'organisation. Enfin, elle justifie la nécessité de considérer la formation et le développement des ressources humaines comme un investissement et non comme une dépense »⁴⁵.

En réalité, le contrôle, ou l'autorité ne disparaissent pas, mais évoluent. Les TIC permettent un contrôle différent des agents, de leur travail et de l'accomplissement de leurs missions dans l'organisation.

Il ressort de cela que le changement technologique doit se faire en même temps que le changement organisationnel et social. Dans ce cadre, la FRH doit jouer un rôle essentiel ici : elle doit veiller à ce que le salarié fasse partie de l'organisation en tant qu'acteur à part entière, elle doit favoriser une réelle culture de collaboration de l'ensemble des

⁴⁴ Ibid. p.42

⁴⁵ Idem.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

membres de l'organisation quelque soit leur niveau hiérarchique, ainsi elle doit instaurer une bonne gestion des interdépendances au sein de la sphère organisationnelle. Il convient de considérer les sous-systèmes organisationnels (dont la FRH) comme attachés au contexte global auquel ils appartiennent, c'est-à-dire à l'organisation en tant que système complexe. Aussi, les évolutions d'un sous-système ne peuvent être perçues indépendamment des autres sous systèmes.

La cohérence entre organisation et FRH est donc indispensable voire inévitable.

Les transformations de la FRH sont observables à différents niveaux, et dans différents degrés, et impliquent diverses questions sur la place qu'elle peut et doit occuper dans l'entreprise. Il apparaît que cette FRH ne doit pas être isolée du contexte dans lequel elle évolue. Des mouvements se dessinent dans les activités et pratiques de la fonction RH, avec une certaine décentralisation et parfois même une externalisation de certaines missions auparavant prises en charge en interne. Deux principaux facteurs semblent être à l'origine de ces mouvements : le développement de nouvelles formes d'organisation, et le développement important des NTIC dans les entreprises. Pour ce qui est de ce deuxième facteur, qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail, il faut dire que les TIC participent à l'anticipation et à la mise en œuvre des changements nécessaires à la structuration et au bon fonctionnement de la FRH. Par ailleurs, l'introduction des TIC dans les entreprises offrent aux RH des possibilités d'innovation de leurs pratiques et des opportunités de repositionnement stratégique dans l'entreprise.

Ces mouvements de la FRH ne sont pas pour autant révolutionnaires : il s'agit d'un changement de contexte d'action lié aux modifications de l'organisation. Aussi, la cohérence entre l'organisation et la FRH est d'autant plus nécessaire qu'elle est essentielle pour le bon fonctionnement des deux. De plus, cette cohérence est indispensable lorsque des facteurs de contingence viennent modifier l'environnement dans lequel l'organisation et la fonction évoluent.

En outre, les TIC ont été le moteur d'un véritable reengineering de la fonction ressources humaines. Elles modifient profondément les activités de Gestion des Ressources Humaines (comme le recrutement, la formation, la gestion administrative, etc.) en la

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

transformant d'une fonction de gestion administrative du personnel en une fonction créatrice de valeur dans l'entreprise. Jacob propose les principales caractéristiques essentielles d'un nouveau modèle de GRH :

- un Système d'Information Social⁴⁶ intégré au système d'information de l'entreprise, offrant des interfaces spécifiques aux différents acteurs (managers, salariés, direction), des outils de communication, de travaux collaboratifs et des bases d'information professionnelle ;
- un développement des prestations GRH en ligne ou self-service RH⁴⁷ (Ressources Humaines) pour les congés, notes de frais, le recrutement (e-recrutement), la formation, la gestion des compétences, l'évaluation des performances...
- le développement de la formation en ligne (l'e-Learning), du management des connaissances (KM) et de développement de l'apprentissage organisationnel.

On peut classer en cinq catégories les avancées technologiques récentes qui ont un impact sur la manière dont les départements RH fonctionnent :

- La technologie « client/serveur » facilitant l'accès et la maintenance des données ;
- Le self-service « salarié » : celui-ci donne accès aux salariés aux informations les concernant, leur permet de les modifier et réduit les tâches administratives pour le service du personnel ;
- Les outils relationnels de reporting de base de données et le data warehousing, ce dernier recueillant toutes les informations nécessaires à partir de sources hétérogènes constituées des différents systèmes d'information opérationnels ;
- Le courrier électronique et le workflow : le workflow est une procédure basée sur les événements. Elle permet d'organiser dans le temps et l'espace des flux d'information suivant des schémas de circulation prédéfinis entre acteurs.

⁴⁶ Op cit. P.43.

⁴⁷ Gunia N : « *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002, p : 234.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

Les technologies du Web : les applications Web peuvent concerner l'Internet, l'Intranet et l'Extranet (réservé à certains clients et fournisseurs). Elles permettent :

- d'intégrer les différents systèmes internes et de connecter les applications et les bases de données.

Conclusion

Les TIC modifient en profondeur les processus administratifs gérés par la fonction RH et facilitent l'externalisation de certaines de ses activités. Il est clair que la fonction RH ne peut aujourd'hui conserver la même configuration organisationnelle que par le passé. Il appartient au DRH de se saisir des projets contribuant à la création de valeur par l'entreprise (*e-Learning*, communication électronique, *leadership* à distance, etc.) s'il souhaite demeurer un acteur « qui compte » dans l'organisation, aux yeux de son comité de direction, des managers et des salariés.

SECTION 2. Relations NTIC-GRH : Vers un système d'information de la fonction Ressources Humaines (SIRH)

L'informatique a beaucoup évolué au cours des trente dernières années. La GRH a été pionnière dans les années 1970-80 avec le traitement de la paie. Aujourd'hui, le SIRH bénéficie d'un nouvel essor avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Kavanagh et alii. (p.29, 1990) ⁴⁸définissent le système informatique de gestion des ressources humaines comme étant :

« Un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile relative à la gestion des ressources humaines ».

Un SIRH n'est pas uniquement basé sur des logiciels et progiciels, mais comprend des hommes, des formules, des lignes directrices, etc.

⁴⁸ Cité par Jacob R. et Durchame J. dir : « *Changement technologique et GRH* », Montréal, Gaëtan Morin, 1995, p : 213.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

2.1. Le système d'information de la fonction Ressources Humaines

Le système d'information de cette fonction présente des particularités liées à la nature même de ses informations, à la fréquence des événements individuels et collectifs qui modifient les informations ou les opérations, au type de décisions à prendre, et à la diversité des acteurs concernés.

Nous allons développer la genèse du SIRH ainsi que sa mise en place, et de porter une attention particulière aux structures décisionnelles de la fonction ressources humaines et d'un SIRH.

a) La genèse du SIRH : Du système d'information ...

Selon Hughes ANGOT (2005)⁴⁹, un système d'information (SI) est :

- *d'une part, un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classifier, de traiter et de diffuser de l'information sur un phénomène donné ;*
- *d'autre part, un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures, qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base à des décisions.*

L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de télécommunications permet d'automatiser et de dématérialiser les opérations définies par les procédures des entreprises. Ils sont aujourd'hui largement utilisés en lieu et place des moyens classiques tels que les formulaires sur papier et le téléphone. Cette transformation est à l'origine de la notion de système d'information.

Kovach et Cathcart définissent le SIRH comme :

« Une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin. »⁵⁰

⁴⁹ Op cit p 45.

⁵⁰ Exbrayat G et al : « *Le système d'information des ressources humaines (SIRH), un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise* », Université paris Dauphine, octobre 2010, P7.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

Pour eux, le SIRH n'implique pas qu'il soit complexe ou informatisé. Il n'est donc pas limité aux technologies qui le constituent.

Tannenbaum (1990) définit le SIRH comme :

« Un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données »⁵¹.

« Le SIRH a pour objectif de :

- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système;
- supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique (Haines et Petit, 1997 ; Monod et Petit, 1999). »⁵²

Selon Norbert Alter (1999) :

« Un système d'information est un système de travail dont les fonctions internes sont limitées à traiter l'information en exécutant six types d'opérations : saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler, afficher l'information. Un système d'information produit de l'information, assiste ou automatise le travail exécuté par d'autres systèmes de travail.

Un système de travail est un système où des participants (humains et/ou machines) exécutent un processus d'affaires, en utilisant de l'information, une technologie et d'autres ressources pour produire des produits et/ou des services destinés à des clients internes ou externes »⁵³

⁵¹ Tixier .J et Deltour.F : « du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH, *Le SIRH entre ambition et pragmatisme* », 2004, p. 2352.

⁵²Barthe S: « *L'impact des technologies du web sur la gestion des ressources humaines, Emergence de l'e-rh* », les notes du LIRHE, n°343, Juin., 2001, p.4.

⁵³ Ibid, p47.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

b). ... à l'informatique

Divers autres auteurs ont une vision plus technologique du SIRH :

Robert Reix (2000), définit le SIRH comme un « Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons ...) dans des organisations »⁵⁴.

« 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 ressources humaines. » (Merck, 2003)

« Le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des 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 tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée. »⁵⁵

2.2. Décisions et FRH

Structure des décisions de la Fonction Ressources Humaines

Généralement, les décisions sont hiérarchisées en niveaux interdépendants aux rôles complémentaires, faisant appel à différentes techniques de prise de décision.

Une hiérarchie de décisions cohérente est établie, et généralement trois niveaux de décisions sont distingués :

- *l'administration du personnel* exécute les procédures concernant la situation des individus : recrutement, affectation, mutation, formation, promotion, pointage des temps, paie et cotisations, évaluation, médecine du travail, retraite, licenciements, etc. Une bonne administration du personnel assure la légalité de toutes les décisions individuelles et l'égalité de traitement des salariés, par des procédures administratives rigoureuses.

⁵⁴ Ibid .p .47.

⁵⁵ Idem.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

L'enregistrement et le suivi des opérations administratives permettent d'établir des statistiques descriptives utiles aux niveaux de décisions supérieurs.

- *la gestion du personnel* concerne les décisions collectives. Les statistiques précédentes décrivent l'évolution globale du personnel. Elles peuvent être assorties de tableaux de bord périodiques comportant un petit nombre d'indicateurs pertinents, bases du suivi de la gestion collective. D'autres techniques de gestion aident à la prise de décision par la description de certains aspects humains au passé, au présent et au futur : description des postes, organigrammes dynamiques, structure des besoins en effectif, étude d'évolution démographique et inventaire des compétences du personnel (possédées et potentielles), établissement des filières professionnelles. Ces analyses sont le point d'ancrage des programmes de recrutement, de mobilité, de formation, etc. Et les décisions sont à mettre en œuvre au niveau administratif. Un bon inventaire des postes et des salariés permet, par voie de conséquence, de créer une bourse d'emplois, outil d'aide aux décisions d'affectation. Une approche très détaillée peut aider, par exemple, à la gestion des cadres.

- *les décisions stratégiques, ou pilotage de l'évolution sociale globale.* Pour être capable de participer aux choix de politique générale et d'établir des politiques sociales intégrées à la stratégie de long terme, la direction du personnel doit mener des études prévisionnelles anticipant les effets économiques et sociaux des scénarii envisagés au sein du comité de direction. Elle se dote des capacités matérielles et humaines nécessaires à ces études d'impact prévisionnel. Les informations de base proviennent des systèmes de gestion et d'administration mis en place, intègrent les informations collectées sur l'environnement et les hypothèses d'évolution éventuelle.

Des méthodes d'évaluation du type SI sont alors utilisées pour maîtriser l'ensemble complexe des conjectures de tous ordres. Les décisions portent sur l'ajustement des structures, les politiques de personnel, les innovations managériales (style de commandement, participation, nouvelles formes d'organisation, etc.).

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

2.3. Mise en place d'un SIRH

L'implantation d'un SIRH

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

Marier (1992) estime que tout SIRH doit produire les effets suivants :

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

L'essentiel dans l'implantation d'un SIRH est la pertinence de la solution par rapport à l'analyse des besoins réalisée en amont⁵⁶. Cette analyse des besoins est une des étapes essentielles et nécessaires à l'implantation réussie d'un SIRH. Les autres étapes, sont selon Jacob⁵⁷:

- former une équipe responsable de l'implantation ;
- évaluer l'information disponible ;
- déterminer les besoins d'informatisation ;
- élaborer une stratégie d'implantation ;
- déterminer les spécifications du système ;
- analyser les besoins actuels et à venir ;
- déterminer s'il est nécessaire d'acheter un progiciel ou son propre système.
- élaborer le plan d'implantation ;
- sensibiliser les principaux utilisateurs et stimuler leur participation ;
- codifier et convertir les données ;

⁵⁶ La pertinence dépendra de la réponse à la question « Pourquoi implanter un SIRH ? ». Réponse éclairée par les interrogations comme : Quels sont les véritables besoins ? Quelles activités doivent être informatisées? Qui fera fonctionner le système ? Qui l'utilisera ? Quel est le budget disponible ?, etc.

⁵⁷ Jacob R., Ducharme J. dir « *Changement technologique et GRH* », Montréal, Gaëtan Morin, 1995, p :132.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

- établir les normes et les procédures de soutien au système ;
- élaborer la documentation nécessaire aux utilisateurs ;
- former les utilisateurs ;
- évaluer les résultats auprès des utilisateurs ;
- effectuer un suivi ;

On voit bien là, que nombreuses sont les étapes à respecter pour une mise en œuvre efficace d'un SIRH. Ceci en facilitera sa réussite et son imbrication avec le système organisationnel existant, notamment en matière de stratégies, qu'il s'agisse des stratégies ressources humaines ou des stratégies de l'organisation.

SIRH, gestion stratégique de l'organisation et des ressources humaines.

Petit et alii. (1993, p.21)⁵⁸ définissent la gestion stratégique comme :

« Le processus qui consiste en l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel ».

Un SIRH doit être en mesure de fournir aux décideurs une aide précieuse dans la formalisation des stratégies d'entreprise. Le rôle de la DRH est alors primordial dans la restitution d'une information pertinente et claire pour l'atteinte de cet objectif. D'où la nécessité de tenir compte des besoins de l'organisation lors de l'implantation d'un tel système.

Le SIRH ne doit pas être conçu indépendamment des aspects organisationnels, à la seule fin de la GRH, sans quoi, il est voué à l'échec. Pour cela, il est évident qu'il doit correspondre aux objectifs et priorités de l'organisation.

Il doit être un outil stratégique pour la FRH mais également pour la direction (même si les données exigées ne sont pas les mêmes pour l'une ou pour l'autre), et son développement doit être intégré dans les stratégies retenues par la direction pour l'élaboration des systèmes d'information, de sorte qu'il soit compatible avec d'autres systèmes en place.

⁵⁸ Petit A., Bélanger L., Benabou C. et alii : « *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaine* », Gaëtan Morin éditeur Ltée, Montréal, 1993, p18.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

En conclusion, le système d'information de la fonction ressources humaines présente des caractéristiques originales du fait de son objet humain : informations floues, hétérogènes, polysémiques, circulant entre de nombreux acteurs dont le rôle et les intérêts diffèrent. La hiérarchisation et l'interdépendance des décisions déterminent les informations nécessaires.

Ces dernières sont une ressource à gérer pour accroître l'efficacité de la fonction. Planifier, organiser, contrôler un système d'information, c'est évaluer en permanence la pertinence des moyens par rapport aux besoins fondamentaux de la fonction. La conception d'un système d'information porte davantage sur l'élaboration d'une architecture adaptée aux politiques du personnel, à l'organisation et à ses membres, que sur les supports à utiliser. Il ne faut pas tomber dans l'illusion informatique ; les particularités de cet outil ne doivent pas engendrer une confusion entre la fin et les moyens.

D'autre part, la mise en place d'un SIRH doit répondre à des besoins de cohérence (entre fonction et organisation), mais également de gestion efficace de l'information et de la communication.

SECTION 3. La fonction RH...perspectives et réalités

Nous avons enfin compris que la rapidité d'une entreprise à s'adapter dépendait fortement de sa capacité à motiver et mobiliser son personnel. Au même titre que le capital client ou financier, le capital humain s'appréhende aujourd'hui comme un avantage concurrentiel et compétitif. Les ressources humaines se retrouvent ainsi souvent promues «au cœur de la stratégie» de l'entreprise, «moteur de sa performance» et «levier de sa compétitivité».

En quelques années, le service du personnel - aux prérogatives juridiques et administratives - est devenu une direction Business Partner. «Finie la paie et vive le développement du capital humain !» pourrait traduire ce souhait d'un positionnement renouvelé de la fonction RH.

L'appropriation de la technologie et l'organisation RH contribuent à cette évolution statutaire et aux nouvelles missions qu'elle entraîne pour la fonction RH.

3.1. Web et gestion des ressources humaines⁵⁹

L'apparition de logiciels de plus en plus sophistiqués n'est pas le seul fait marquant des dernières années en matière de gestion des ressources humaines. La montée d'Internet a aussi changé certaines règles dans le domaine.

Selon Victor Haines, les études et l'expérience de sociétés telles Desjardins ont bien démontré qu'une entreprise pourra gagner à se servir d'Internet pour recruter son personnel.

Par exemple, en affichant les postes à combler sur Internet plutôt que dans des documents papier, en demandant aux travailleurs de leur faire parvenir leur curriculum vitae sous forme électronique et en triant automatiquement les CV reçus, les organisations réduisent le cycle d'embauche de plus de deux semaines.

De plus, avec le Web, l'entreprise peut plus facilement recruter à l'extérieur de sa région ou repérer d'excellents candidats *passifs*, c'est-à-dire des personnes possédant déjà un emploi et ne songeant pas nécessairement à en changer.

La multiplication des intranets, quant à elle, permet aux organisations de servir leurs salariés de manière plus efficace et plus efficiente que par le passé. « Ces derniers apprécient aussi grandement de pouvoir réaliser certaines opérations en mode libre service, comme la consultation de leur dossier d'employé ou la réservation de leur période de vacances », souligne Victor Haines, sans compter qu'il peut être très motivant pour un travailleur de réaliser lui-même certaines simulations et de voir la liste des postes qu'il pourrait occuper s'il acquérait une qualification donnée. »

Sur la route du Web 2.0, le chemin est encore long...

La fonction RH peut s'appuyer sur l'essor des technologies et des possibilités permises par le développement des usages d'Internet. Les bénéfices de ces outils sont régulièrement rappelés dans les salons de prestataires RH et dans la presse spécialisée. Ils permettraient d'optimiser en quelques clics les tâches répétitives à faible valeur ajoutée et d'investir des domaines qui font de la fonction RH un axe stratégique pour l'entreprise : gestion des

⁵⁹ TRAVIS ENGIN et al : « Perspectives : TI, comment peuvent-elles vous aider à devenir plus compétitif ? », Volume 3, édition 2005, p40.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

talents, développement des compétences et e-Learning, innovation et gestion participative, etc. Au contact du web, les gestionnaires paie deviendraient donc des experts RH consacrant davantage de temps à l'accompagnement qualitatif des collaborateurs qu'à l'administration de leurs congés...

Avant de vanter les mérites des technologies 2.0, blogs, wikis, RSS, et autres Facebook des RH, les prestataires et les décideurs d'entreprise devraient faire en sorte que les acteurs RH s'approprient ceux des anciennes. Car l'informatique n'a pas toujours fait bon ménage avec le social. En informatique, la fonction RH a été souvent la dernière roue du carrosse, le parent pauvre du système d'information. Et ce n'est pas sans l'accord implicite des DRH, pour qui les aspects technologiques ne revêtent qu'un caractère secondaire de leur mission, une affaire de programmeur informaticien : *«la technologie est froide, sans âme ; cela reste du virtuel. Nous, nous sommes quotidiennement dans le réel et les relations sociales, les vraies.»*

Pour conserver ce lien avec les salariés, la fonction RH doit pourtant s'outiller et développer ses compétences technologiques, afin d'appréhender le domaine du possible, mieux définir ses besoins, consolider son système existant, concevoir ses outils futurs et, au final, délivrer un meilleur service.

Une fois les technologies du Web 1.0 appréhendées, la fonction RH devra se pencher sur les impacts du Web 2.0 sur ses missions traditionnelles. Comme gisement d'amélioration pour ses propres activités, mais également dans le but d'anticiper les changements que ces nouvelles pratiques 2.0 entraînent pour l'entreprise, et qui sont directement sous la responsabilité de la fonction RH : nouvelles formes d'organisation du travail, nouveaux styles de management, voire nouveau contrat social, nouvelles modalités juridiques et nouvelles pratiques de GRH.

3.2. Les TI : des outils, mais non une panacée⁶⁰

En matière d'utilisation des technologies de l'information (TI) à des fins de gestion des ressources humaines (GRH), Michel Audet inspire principalement quatre commentaires :

«D'abord, la pénétration des outils informatisés de GRH varie grandement selon la taille de l'organisation examinée. Si, après quelques ratés initiaux, le recours à des logiciels généralistes ou spécialisés est maintenant une norme dans la grande entreprise, il est encore relativement rare dans les PME.

« Ensuite, poursuit Michel Audet, je suis d'accord avec Victor Haines lorsqu'il affirme que les fonctions de GRH soutenues actuellement à l'aide des TI ne sont pas nécessairement les plus complexes ou les plus stratégiques.

Ainsi, on ne compte plus les organisations qui ont implanté des systèmes leur permettant d'automatiser la gestion de la paie ou de l'équité salariale, l'analyse de l'absentéisme, la préparation des horaires de travail, la répartition des tâches et ainsi de suite. Par contre, l'utilisation de logiciels susceptibles de faire une différence *marquante* dans l'entreprise – qu'il s'agisse d'applications de soutien à la circulation des connaissances entre travailleurs, à la gestion des carrières ou encore à l'évaluation des pratiques de GRH – est nettement moins répandue. »

Troisièmement, en matière de gestion des ressources humaines comme en d'autres domaines, les meilleurs outils d'aide à la prise de décision n'ont pas de valeur, si on n'a pas développé le réflexe d'utiliser l'information qui en est issue. « Dans de nombreux organismes publics et dans beaucoup d'entreprises, on recourt aux TI pour produire des graphiques, des diagnostics et des tableaux de bord dont on ne se sert finalement jamais, parce que les processus organisationnels n'ont pas été conçus en ce sens. L'implantation des technologies ne portera pas fruits si elle n'est pas accompagnée des changements appropriés dans les façons de faire »

⁶⁰ Op cit. p54.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

Enfin, « le recours aux TI n'est pas un substitut à l'adoption de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines par les dirigeants. Informatique ou pas, ces derniers doivent savoir orienter les équipes de travail et le personnel, communiquer avec eux, établir des relations avec les employés, bien leur expliquer les attentes qu'ils nourrissent face à eux, leur donner du *feedback*, reconnaître leurs bons coups, les encourager, les mobiliser, etc. Le nerf de la guerre en GRH, c'est cela ! En d'autres mots, les TI sont d'abord et avant tout des outils qui vont libérer les dirigeants et leur permettre de consacrer plus de temps aux activités de gestion qui comptent vraiment ».

3.3. Quelles missions pour la fonction RH à horizon 2020 ?

Les experts s'accordent à le dire, l'organisation du travail évolue. Reste à savoir, comment les entreprises envisagent ces changements. Les managers ont-ils les moyens d'accompagner ces mutations qui interviennent au sein de l'entreprise ? Quelle est la mission de la fonction RH dans la mise en place des conditions de ces transformations organisationnelles ? Aura-t-elle un rôle clé qui consistera à accompagner les managers ou au contraire restera-t-elle cantonnée à des prérogatives administratives ? L'année 2020 sera-t-elle celle du vrai basculement et si oui, de quel ordre sera ce dernier ? Voici quelques éclairages.

« L'organisation du travail va considérablement évoluer dans les prochaines années. A la clé, il y aura sans nul doute, une profonde remise en question pour ne pas dire une rupture totale avec les modèles organisationnels en vigueur actuellement », affirme François Silva, Directeur de l'institut des nouvelles pratiques managériales de l'ESCEM et président de la Commission SIRH & monde numérique de l'ANDRH. Et qui dit transformation des modèles organisationnels, dit nécessairement évolution de la fonction RH. Comment cette dernière a-t-elle évolué au cours des vingt dernières années et comment se positionnera-t-elle à l'horizon 2020, date à laquelle les experts préfigurent un changement d'envergure, des missions attachées aux métiers RH. Professionnalisation de la fonction RH, dématérialisation de l'information, nécessité de faire monter en compétences les collaborateurs, accompagnement renforcé des managers, tels sont les quelques changements organisationnels auxquels les DRH ont dû faire face au cours des vingt dernières années.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

2020 : un nouveau modèle de gestion des relations humaines

« A l'horizon 2020, les compétences ne seront plus au centre des préoccupations mais auront laissé place à la question des comportements. Les problématiques liées à l'éthique ou encore à l'authenticité du rapport à l'autre vont considérablement bouleverser les modèles d'organisation du travail au sein de l'entreprise, où la dimension relationnelle sera alors, la condition sine qua non de la performance des organisations », indique le Directeur de l'institut des nouvelles pratiques managériales de l'ESCEM. Aux dires des experts, ce nouveau schéma sera chevillé à l'idée de co-construction. Autrement dit ; la performance ne se définira plus individuellement mais collectivement. Dans un monde où les outils 2.0 court-circuitent le rapport aux autres, comment définir une relation propice à l'échange et par extension créatrice de performance collective ? « La dimension collaborative n'est pas suffisamment valorisée aujourd'hui. La fonction RH a un rôle clé à jouer pour faire évoluer les comportements. Quand on sait qu'un manager passe en moyenne 20 minutes par jour avec chaque membre de son équipe, il est urgent de réorienter nos modèles organisationnels vers une réelle interaction. Il en va de la pérennité de la performance des organisations et ce, dans un futur relativement proche », conclut François Silva.

Une fonction ressources humaines qui entend être « créatrice de valeur » fait effectivement appel à de nouveaux talents de la part des professionnels RH... Ils ont à s'adapter par l'acquisition de nouvelles compétences :

- une connaissance beaucoup plus fine du business,
- des talents de Consultant... L'art d'écouter et de challenger les managers à bon escient, et non plus de contrôler ou de « fliquer »,
- une aptitude à travailler de manière fluide avec des ressources tant internes qu'externes... un savoir-faire pour tisser des réseaux efficaces,
- une hauteur de vue et une approche plus prospective des affaires : une capacité de projection à long-terme,
- du leadership et beaucoup d'intelligence relationnelle pour conduire le changement,
- une force d'influence et de communication.

CHAPITRE 2. TIC et RH: Enjeux et perspectives

En fin, tout comme la mondialisation et les forces sociales, politiques et économiques actuelles, les technologies conduiront inéluctablement, ces prochaines années, à une mutation de la structure des entreprises. En effet, sous l'effet de nouveaux outils collaboratifs standardisés, celles-ci se transforment de plus en plus en entreprises virtuelles, c'est-à-dire en sociétés "légères" capables d'entretenir des relations étroites mais ponctuelles, en temps réel, avec une constellation continuellement mouvante de fournisseurs et de partenaires commerciaux.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Les technologies appliquées aux RH et une organisation des compétences plus agile contribuent au passage à une fonction plus stratégique. Encore faut-il que les acteurs eux-mêmes de la fonction Ressources Humaines acceptent les transformations de pouvoir et les changements de rôles que cette évolution entraîne.

L'objet du présent chapitre était de proposer un jargon nous permettant de faire émerger des pistes de recherche à explorer dans la réalité organisationnelle.

Pour cela, il a été nécessaire de mettre l'accent sur les changements organisationnels et technologiques qu'a subi la fonction RH lors de l'implantation des TIC.

La seconde phase a été de décrire avec beaucoup plus de précision, la relation existante entre NTIC/GRH dont il est impératif d'expliquer en primo la genèse du SIRH, puis la structuration des décisions de la FRH, ainsi qu'en ce qui concerne la place qu'elle peut occuper dans l'entreprise au fil du temps jusqu'au horizon 2020. A savoir a-t-elle ou non plus de poids dans le processus décisionnel de l'entreprise ?

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Depuis la révolution industrielle, le monde connaît un développement et une prospérité dans plusieurs domaines et plusieurs activités, notamment l'industrie. Celle-ci dernière n'a pas cessé d'évoluer et de progresser en matière de production.

Grace à la technologie qui permet aux différentes entreprises de s'ouvrir vers d'autres idées et d'autres perspectives qui leur paraissaient impossibles auparavant (atteindre un plafond très élevé en un temps court), le monde industriel est devenu plus rentable.

Dans le but de contribuer à l'évolution de l'économie, de couvrir les besoins de la société et de répondre à ses exigences, différents pays adoptent l'économie du marché pour valoriser le marché et le rendre plus rassurant.

Par conséquent, le terme concurrence s'impose spontanément comme un enjeu dans le monde industriel, c'est pour cela que chaque entreprise doit avoir son plan de gestion pour qu'elle soit à la hauteur de ses engagements et son positionnement sur le marché par ses produits afin qu'elle remporte ce combat concurrentiel qui lui permet d'acquérir le statut de leader.

SECTION 1. Présentation du complexe CEVITAL

Afin d'assurer l'autosuffisance de notre pays en ce qui concerne certains produits alimentaires de première nécessité et en finir avec leurs importations qui coutaient chères à notre économie et engloutissaient une part non négligeable de nos dépenses en devise, l'Algérie a décidé d'entrer dans l'économie de marché pour encourager les investissements. Ceci a encouragé des investisseurs à créer des entreprises, parmi lesquelles figure le complexe CEVITAL qui est l'un des fleurons de notre économie.

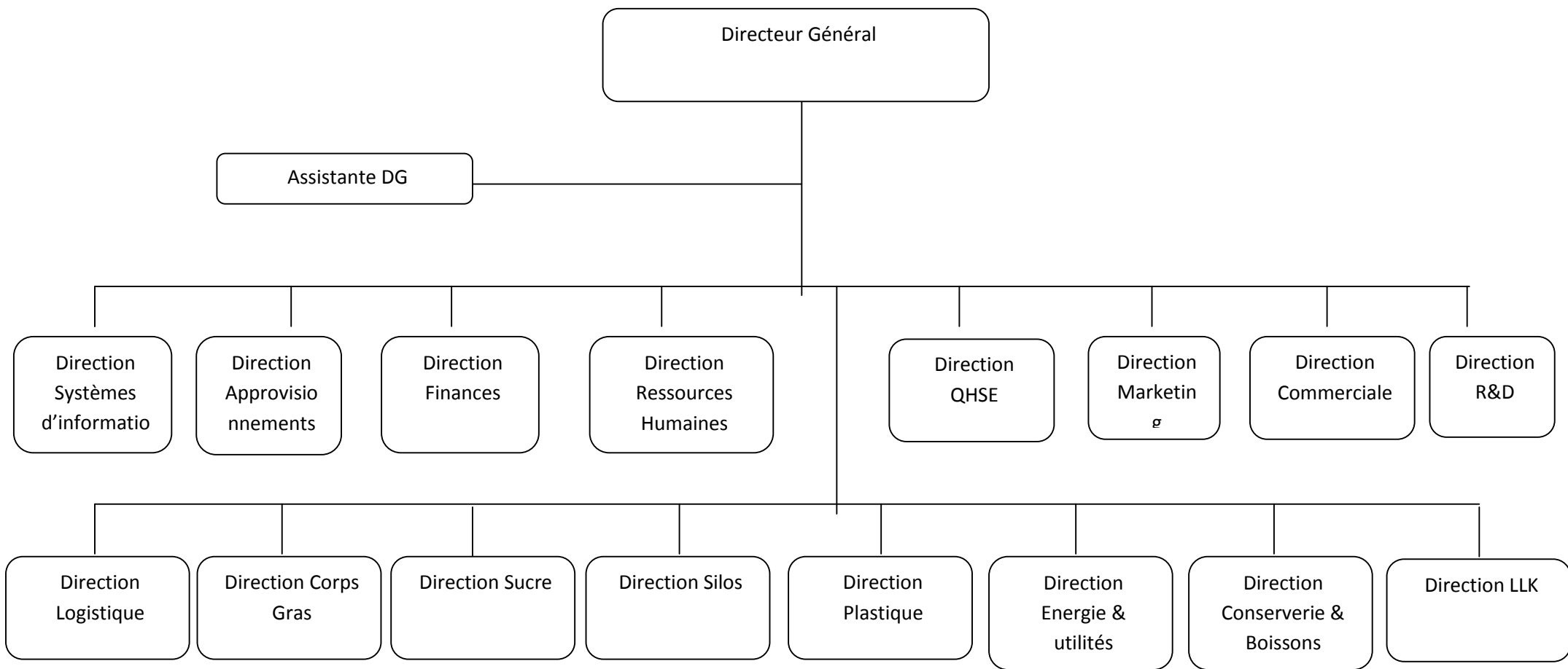
CEVITAL a été créée le **12 mai 1998** sur des fonds privés avec un capital de **970.000.000.00 DA**, c'est une société par actions (SPA).

L'apparition du complexe CEVITAL en tant qu'organe industriel actif, remonte au **14 aout 1999**. Il produit des huiles au début, ensuite CEVITAL s'est étendue à la production des autres produits agro-alimentaires notamment la margarine et le sucre. Le complexe de CEVITAL occupe dans la ville de Bejaia une superficie de **45000 m2**.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Grâce à la bonne qualité de ses produits et à sa compétitivité, CEVITAL a réussi à s'imposer comme le numéro un sur le marché national. De plus, l'essor de la marque lui permet d'avoir des ambitions internationales et de viser le marché de l'exportation.

3.2. Organigramme du CEVITAL agro-industrie de Bejaia



Source : Entreprise (SPA) CEVITAL agro-industrie de Bejaia.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Pour parvenir à couvrir un ensemble aussi vaste que celui qui constitue notre horizon de recherche, une focalisation sur deux directions nous a semblé plus que nécessaire afin de répondre à notre problématique de recherche à savoir :

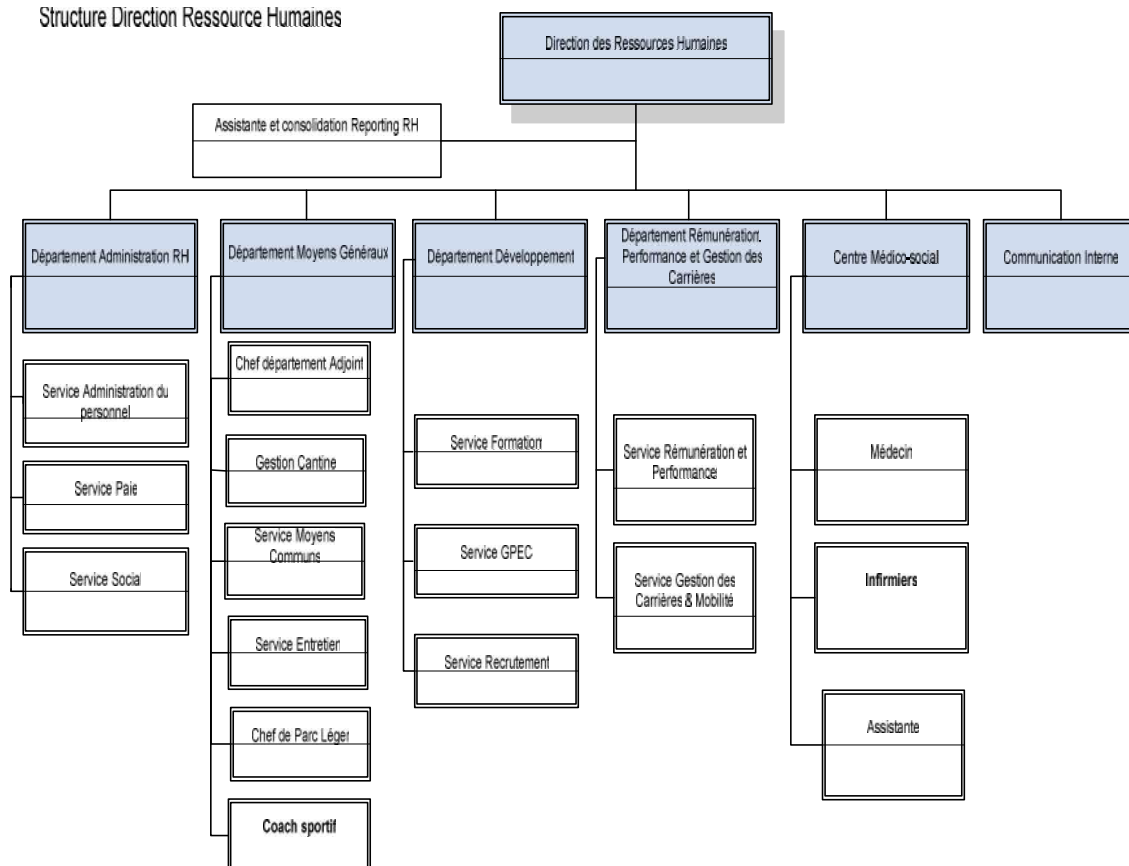
- **La direction Systèmes d'information:** qui assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

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.

- **La direction des Ressources Humaines :** qui 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 CEVITALFOOD.
 - 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.
 - Gestion des carrières et identification des besoins en mobilité.
 - Gestion de la performance et des rémunérations.
 - 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.

Structure Direction Ressource Humaines



Source : Entreprise (SPA) CEVITAL agro- industrie de Bejaia.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

La mise en place du système d'information de CEVITAL a débuté avec la création de l'entreprise en 1989 avec l'implémentation de plusieurs solutions informatiques (Logiciels de gestion, infrastructure réseau et système) pour gérer les différents domaines à savoir:

- Gestion Commerciale
- Finances et Comptabilité
- RH et paie
- Logistique
- Marketing

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

3.4. Les capacités humaines et technologiques

En s'appuyant sur les outils, un extrait d'une étude de l'existant tirée d'un cahier des charges en 2008 nous a été éternisé pour décrire tous les services dont on a eu l'occasion de réaliser notre enquête ainsi que pour voir le type d'applications informatiques au niveau de chacun.

SERVICE ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Présentation et organisation du service :

Le service Administration du personnel s'occupe essentiellement de la gestion administrative du personnel :

- Établissement et Suivi des contrats de travail (Conventions, CDD, CDI, Période d'essai, Confirmation,...)
- Établissement des différentes décisions (Salaire, Promotion, mise en disponibilité,...)
- Suivi des congés annuels et exceptionnels
- Pointage des salariés ...etc.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Il est rattaché directement à la Direction des Ressources Humaines.

Ce service comprend un chef de service et 07 gestionnaires des ressources humaines.

Description des activités de service

Arrivée d'un nouveau salarié

Après la procédure de confirmation de recrutement, le responsable de l'administration du personnel est informé (**par mail**) de la date et de l'heure du rendez-vous avec la nouvelle recrue pour les formalités administratives et médicales avant la prise de fonction.

A son arrivée, le nouveau salarié est tenu de passer une visite médicale, et d'apporter son dossier administratif.

Certaines pièces administratives sont obligatoires pour que le nouveau salarié commence réellement son activité au sein de la société, on cite le casier judiciaire, l'acte de naissance n°12, Certificats médicaux,etc. D'autres pourront être fournies ultérieurement.

A partir des pièces fournies par le nouveau salarié, le gestionnaire procède à l'enregistrement de son dossier sur une base de données **ACCESS**.

SERVICE FORMATION

Présentation et organisation du service

Le service Formation s'occupe des tâches suivantes :

- Préparation du plan de formation annuel (identification, analyse et classification des besoins, budgétisation du plan)
- Contrôle du service formation que chaque direction a bien validé par écrit sa demande de formation au DRH pour accord.
- Achats des prestations
- Organisation et planification des formations
- Suivi et évaluation des formations
- Suivi des règlements des prestations

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

- Accueil et Suivi des stagiaires et apprentis
- Reporting

Il est rattaché directement au département Développement des Ressources Humaines et comprend actuellement un chef de service et 05 gestionnaires.

Activités du service

1. Préparation d'un plan annuel de formation :

Les principaux besoins en formation doivent être répertoriés annuellement dans un plan de formation.

Chaque Directeur doit recenser les besoins de formation (pour combler l'écart de compétences) du personnel de sa structure, en remplissant un état prévisionnel des besoins de formation (**Document Microsoft Word**) et le transmet à la direction des ressources humaines au plus tard le 30 Novembre de l'année précédant l'année de référence.

La direction des ressources Humaines centralise l'ensemble des demandes et élabore le plan de formation en utilisant le formulaire "Etat prévisionnel des actions de formation " (**Document Microsoft Word**).

Le plan de formation est ensuite validé par le comité de direction et approuvé par le Directeur Général.

Outre les formations prévues dans le plan de formation, les salariés de la société peuvent participer à des séminaires, colloques et ou journées d'études non planifiés, après accord du directeur de la structure d'appartenance et du DRH.

2. Organisation de la formation :

Une fois le plan de formation annuel approuvé par la Direction Générale, des copies sont remises aux responsables des structures.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

L'organisation d'une action de formation nécessite une demande visée par le Directeur de la structure et le Directeur des Ressources Humaines (Document **édité avec Microsoft Word**).

Le responsable formation sélectionne et prend contact avec les organismes de formations externes homologués (parfois avec les formateurs internes) en utilisant un **fichier Excel** des fournisseurs (prestataires).

Il transmet la fiche technique de l'action de formation et un cahier des charges en établissant des conventions et des contrats.

Ensuite, il planifie et suit la formation (déterminer les dates en accord avec le personnel concerné, les lieux, réservation d'hôtels, préparer les ordres de missions, avance sur frais de missions...etc.).

SERVICE ETUDE ET GESTION DU TEMPS

Présentation et organisation du temps de travail :

Le service Etude et gestion des temps prend en charge les activités suivantes :

- Création des badges des nouveaux salariés de la société sur le logiciel CITIME
- Paramétrage du logiciel CITIME
- Gestion de l'ensemble des pointeuses existantes au niveau de la société, au total 8, réparties comme suit : Poste de Sécurité (Surface), Conditionnement d'huile, Margarinerie, Raffinerie d'huile, Silos, Conditionnement Sucres, Projets et Parc Transbois
- Suivi et mise à jour des calendriers (plannings) de travail des salariés de la société
- Établissement des états statistiques (retard) pour chaque structure.

Le service est rattaché à la Direction des Ressources Humaines et comprend, actuellement, un chef de service.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Le gestionnaire du Service Administration du personnel a les droits d'accès à la base de données CITIME. A partir du 10 de chaque mois, il édite les états de pointage de chaque structure.

Ces états sont transmis aux responsables des structures pour la validation (contrôle et la vérification).

Sur la base des justificatifs (Congés annuels et exceptionnels, mission, formation, absence autorisée, absence non autorisée, ...etc.), le responsable de la structure procède à la correction et à la validation de ces états.

SERVICE RECRUTEMENT

Présentation et organisation du service

Le service recrutement prend en charge les tâches suivantes :

- Identification et analyse des besoins en recrutement en collaboration avec les différentes structures
- Recherche de candidats (publication d'annonces, bibliothèque de CV)
- Lecture et classification des dossiers de candidatures
- Entretien, Test et validation des candidats.

Rattaché directement au Développement des ressources Humaines, ce service comprend actuellement un chef de service et 04 gestionnaire recrutement.

Activités du service

Analyse des prévisions de recrutements:

Il est demandé en fin d'année N à chaque responsable de structure d'établir des prévisions de recrutement pour l'année N+1 à l'aide d'un formulaire (**document Word**)

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Prise en charge des demandes de recrutement:

Chaque recrutement fait au préalable l'objet d'une demande de recrutement par la structure qui le demande. Le responsable de la structure doit viser et remplir une demande de recrutement (Document édité avec **Microsoft Word**) en précisant le motif de recrutement, la durée et la nature du contrat. Cette demande doit être transmise à la DRH pour avis et **décision**.

Si la demande est acceptée, le gestionnaire de recrutement procède à la prospection des candidatures.

Plusieurs moyens sont utilisés pour la recherche des candidatures :

- Publication d'annonces dans la presse
- Publication d'annonce sur le site internet de l'entreprise
- Recherche dans la bibliothèque (classeurs) des CV existants. Cette bibliothèque de CV est alimentée par les candidatures spontanées, la réponse à des annonces précédentes, le parrainage (CV transmis par le personnel CEVITAL)
- Recrutement interne (mutation d'une structure à l'autre, promotion interne, ...)
- Étude de l'offre des candidatures de L'ANEM (Agence Nationale de l'Emploi).

1. Entretien

Une fois les candidats, à un poste donné, présélectionnés, le gestionnaire recrutement procède à leurs convocations en fixant une date pour l'entretien.

Les candidatures non retenues sont enregistrées sur un **fichier Excel** (avec indication du motif de rejet). Cela permet lors du traitement des nouvelles demandes de ne pas convoquer des candidats dont la candidature a déjà été rejetée.

2. Embauche

Pour les candidats retenus, le service recrutement fixe un rendez-vous entre le candidat et le service de l'administration du personnel et demande au candidat de se présenter au rendez-vous avec le dossier complété (liste de pièces à fournir).

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Le responsable recrutement communique (**Par mail**) la liste des candidats retenus et toutes les informations utiles (classement, affectation, salaire...) au responsable de

l'administration du personnel ainsi que la date et l'heure de présentation de la nouvelle recrue à l'administration du personnel.

3. Pilotage

Chaque mois le gestionnaire recrutement établit un bilan des nouvelles recrues (avec **Microsoft Excel**) (Répartition des nouvelles recrues par sexe, par structure,....).

SERVICE PAIE

Présentation et organisation du service

Ce service, rattaché à la Direction des Ressources Humaines, comprend un chef de service et de deux calculateurs (agents) de paie.

Son rôle principal consiste au calcul et à l'édition des bulletins de paie de l'ensemble des salariés de tous les sites de CEVITAL Agroalimentaire (Bejaïa, Lalla Khedidja, dépôts externes,...).

Activités du service

Analyse des prévisions de recrutements:

Il est demandé en fin d'année N à chaque responsable de structure d'établir des prévisions de recrutement pour l'année N+1 à l'aide d'un formulaire (**document Word**)

Prise en charge des demandes de recrutement:

Chaque recrutement fait au préalable l'objet d'une demande de recrutement par la structure qui le demande. Le responsable de la structure doit viser et remplir une demande de recrutement (Document édité avec **Microsoft Word**) en précisant le motif de recrutement, la durée et la nature du contrat. Cette demande doit être transmise à la DRH pour avis et **décision**.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Si la demande est acceptée, le gestionnaire de recrutement procède à la prospection des candidatures.

Plusieurs moyens sont utilisés pour la recherche des candidatures :

- Publication d'annonces dans la presse
- Publication d'annonce sur le site internet de l'entreprise
- Recherche dans la bibliothèque (classeurs) des CV existants. Cette bibliothèque de CV est alimentée par les candidatures spontanées, la réponse à des annonces précédentes, le parrainage (CV transmis par le personnel Cevital), ...
- Recrutement interne (mutation d'une structure à l'autre, promotion interne, ...)
- Étude de l'offre des candidatures de L'ANEM (Agence Nationale de l'Emploi).

4. Entretien

Une fois les candidats, à un poste donné, présélectionnés, le gestionnaire recrutement procède à leurs convocations en fixant une date pour l'entretien.

Les candidatures non retenues sont enregistrées sur un **fichier Excel** (avec indication du motif de rejet). Cela permet lors du traitement des nouvelles demandes de ne pas convoquer des candidats dont la candidature a déjà été rejetée.

5. Embauche

Pour les candidats retenus, le service recrutement fixe un rendez-vous entre le candidat et le service de l'administration du personnel et demande au candidat de se présenter au rendez-vous avec le dossier complété (liste de pièces à fournir).

Le responsable recrutement communique (**Par mail**) la liste des candidats retenus et toutes les informations utiles (classement, affectation, salaire...) au responsable de l'administration du personnel ainsi que la date et l'heure de présentation de la nouvelle recrue à l'administration du personnel.

6. Pilotage

Chaque mois le gestionnaire recrutement établit un bilan des nouvelles recrues (avec **Microsoft Excel**) (Répartition des nouvelles recrues par sexe, par structure,...).

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

SERVICE PAIE

Présentation et organisation du service

Ce service, rattaché à la Direction des Ressources Humaines, comprend un chef de service et de deux calculateurs (agents) de paie.

Son rôle principal consiste au calcul et à l'édition des bulletins de paie de l'ensemble des salariés de tous les sites de CEVITAL Agroalimentaire (Bejaïa, Lalla Khedidja, dépôts externes,...).

SECTION 2. L'APPROCHE DU TERRAIN

La méthodologie choisie satisfait au caractère exploratoire et à la visée compréhensive et explicative de la problématique ainsi qu'aux différents objectifs de la recherche. Nous précisons dans cette section les modalités de mise en œuvre pratique de la recherche, notamment nous décrivons la manière dont ont été sélectionnés les différents cas étudiés.

2.1. Une catégorie d'enquêteurs privilégiée

La population visée est bien l'ensemble des utilisateurs du SI de la direction des ressources humaines, au sein de l'entreprise CEVITAL, qui ne sont pas d'une seule catégorie socioprofessionnelle.

2.2. Sources des données

Les sources des données collectées sur le terrain sont multiples et se sont poursuivies pendant trois mois, ce qui a nécessité de notre part un dépouillement relativement difficile.

A l'ajout des sources documentaires internes (organigrammes, évolution des effectifs, cahier des charges des TI considérées pour chaque direction), nous nous sommes efforcés de construire questionnaires ainsi que des grilles d'entretien pertinentes effectuées et structurées selon trois volets : volet technique, organisationnel et informationnel, de façon à homogénéiser les informations recueillies notamment avec le DRH, un ingénieur en

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

recherche et développement et un représentant pour chaque service (un chargé d'analyse et reporting, un responsable de la logistique...).

Par la suite, d'autres entretiens ont été effectués pour récolter des données supplémentaires.

2.2.1. Un questionnaire enrichi et précisé

L'observation des enquêteurs sur le terrain a permis de faire le point sur les difficultés rencontrées dans la réalité organisationnelle, et a motivé la mise en place d'un questionnaire plus précis et davantage orienté vers des pistes complémentaires à exploiter. Ce questionnaire a été distribué au niveau de deux directions à savoir DRH et DSI comptant 50 exemplaires.

Il a alors été possible de se rendre directement dans les services concernés et de mener des entretiens directifs, en utilisant, comme support et guide d'entretien, le questionnaire précédemment établi. Notre volonté n'étant pas de rester cloisonnées au seul questionnaire, nous avons laissé libre-cours aux interlocuteurs de manière à ce qu'ils s'expriment plus librement sur l'organisation, à la fois de l'entreprise et de leur fonction (effectuer des **notes** à la dernière page du questionnaire).

2.2.2. Des entretiens directifs

Pour le niveau de chaque service, nous avons procédé pour la collecte des données à plusieurs entretiens directifs. Ces entretiens ont été préparés auparavant avec l'élaboration d'un guide d'entretien qui a permis de ne pas s'écarter du sujet de recherche. Les entretiens se sont déroulés en plusieurs temps pour chaque service étudié :

- une première série d'entretiens exploratoires nous a permis de cerner l'essentiel de notre recherche. Les personnes interviewées lors de ces entretiens exploratoires sont des cadres de l'organisation (une ou deux personnes interviewées pour chaque direction).

Ces entretiens ont duré en moyenne une heure.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

- Une deuxième série d'entretiens nous a permis de préciser certains aspects de l'organisation relatifs au contexte interne ainsi qu'à la TIC évoquée lors du premier entretien exploratoire.
- Une troisième série d'entretiens avait pour objectifs d'apporter des éclaircissements sur l'utilisation de la TIC considérée pour la direction RH. Pour cela, plusieurs personnes ont été interviewées dans cette dernière. Ces personnes sont des utilisateurs de la TIC considérée. Il leur a été demandé de s'exprimer sur les usages de cette TIC et sur la manière dont ils perçoivent l'amélioration de la performance de l'organisation suite à son introduction.

Les résultats de ces entretiens, ajoutés aux questionnaires, nous ont permis de conclure sur la création de valeur organisationnelle au niveau de la direction étudiée (RH). Ces résultats ont alors été combinés à ceux de notre étude au niveau global, afin de répondre à notre question de recherche qui est, rappelons-le, qu'apporte le système d'information à la fonction RH?

2.3. Limites rencontrées sur le terrain

Notre investigation présente plusieurs limites :

La première concerne l'échantillon en lui-même, puisque, sans vouloir opérer une catégorisation quelconque à priori, progressivement, notre recherche s'est orientée vers l'entreprise de plus de 4500 salariés. Ceci s'explique par le fait que l'on trouvait plus facilement dans cette entreprise une FRH formalisée, et que dans la plupart des cas, elle avait un recul suffisant pour pouvoir analyser correctement les effets de l'implantation de nouvelles technologies.

La seconde concerne les outils mis en place pour analyser les données. Ces outils ont été construits en rapport avec les questions de recherche, mais qu'il s'agisse des outils de traitement préalable des données, ils n'en restent pas moins partiels. Pour retranscrire de manière homogène les informations disponibles dans les monographies, il a fallu faire des choix, qui forcément poussent à une sélection tronquant quelque peu les données, et entraînant une perte d'informations, et une décontextualisation prononcée (dans certains cas) des données recueillies.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Une autre limite concerne les études antérieures concernant le système d'information en matière de RH :

-manque de coopération de la part de quelques salariés face à l'appréhension de notre recherche

-non-disponibilité d'une partie du personnel dans la direction RH au moment d'enquête

En guise de conclusion, la collecte des données sur le terrain a été menée en s'appuyant sur plusieurs sources d'investigation de façon à obtenir une information pertinente, et faciliter le traitement de ces données. L'accès à des données primaires et secondaires, et les différents modes de collecte ont réellement enrichi la base.

SECTION 3 : Analyse et interprétation des résultats

L'objectif de la recherche consiste à faire une étude de l'existant de tous les outils utilisés dans la fonction RH lors de l'essor et de l'application du concept « système d'information » de plus pour observer ce que les nouvelles technologies d'information et de communication impliquent en termes d'évolution du design organisationnel de cette entreprise.

3.1. PROFIL DES RÉPONDANTS

AXEI : CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENQUETES

GENRE(SEXE)

Tableau n° 02 : Distribution femmes/hommes

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	12	60,0
Féminin	8	40,0
Total	20	100,0

Source: Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

D'après la répartition ci-dessus, les hommes et les femmes représentent respectivement 60% et 40% des répondants.

ÂGE

Tableau n° 03 : Distribution de l'âge du personnel

L'âge	Effectifs	Pourcentage
[25-30]	4	20,0
[31-35]	7	35,0
[36-40]	7	35,0
[41-45]	1	5,0
46 et plus	1	5,0
Total	20	20,0

Source: Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

D'après ce tableau, 35% des salariés ont soit un âge de [31-35] ou un âge de [36-40] ; alors que 20% ont un âge de [25-30]. Enfin 5% de chacune des catégories restantes ont un âge de [41-45] ou de 46 et plus. On constate alors que la majorité des salariés est jeune

CATEGORIE PROFESSIONNELLE

Tableau n°04 : Catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	12	60,0
Agent de maîtrise	7	35,0
Agent d'exécution	1	5,0
total	20	100,0

Source: Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPS

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Selon ce tableau, on constate que la fréquence majoritaire est celle des cadres avec un taux de 60%, suivis des agents de maîtrise avec un taux de 35%, et enfin des agents d'exécution avec un taux de 5%.

CHAMP DISCIPLINAIRE

Tableau n°05 : Répartition des enquêtés en fonction de leurs diplômes

Spécialité(s) du (des) diplôme(s)	Effectifs	Pourcentage
Finance	1	5,0
Ressources humaines	3	15,0
Management	2	10,0
Génie	1	5,0
Technologies de l'information	5	25,0
Autres	3	15,0
Ressources humaines et Télécommunications	1	5,0
Management et Administration	1	5,0
Finance et Administration	1	5,0
Ressources humaines, Management et Administration	1	5,0
Finance, Marketing et Ressources humaines	1	5,0
Total	20	100,0

Source: Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

D'après ce tableau, **25%** du personnel ont un diplôme en TI, 15% ont un diplôme soit en ressources humaines ou ont d'autres diplômes, 10% ont un diplôme en management, alors que le reste a deux ou trois diplômes spécialisés.

Globalement, 50% du personnel (tous paliers hiérarchiques confondus) ont un seul diplôme contre 10 % qui ont deux diplômes et 40% qui ont trois diplômes.

Le fait que le diplôme en TI se démarque des autres, cela met en exergue les compétences du capital humain dans les postes clés et indispensables pour l'entreprise.

ANNÉES D'EXPÉRIENCE

Tableau n° 06 : Années d'expérience des enquêtés

Année(s) d'expérience	Effectifs	Pourcentage
01 ans et 03mois	1	5,0
03ans	1	5,0
03 ans et 02 mois	1	5,0
04 ans	2	10,0
04 ans et 02 mois	1	5,0
04 ans et 04 mois	1	5,0
04 ans et 05 mois	2	10,0
04 ans et 06 mois	4	20,0
04ans et 06 mois	1	5,0
05 ans	1	5,0
05 ans et 02 mois	3	15,0
05 ans et 09 mois	1	5,0
06 ans	1	5,0
Total	20	100,0

Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Les années d'expérience offrent un éventail de réponses allant d'un an et trois mois à 6 ans. La moyenne globale est de 4 ans et 6 mois.

ANNÉES PASSÉES DANS LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE ACTUEL

Tableau n° 07 : Années passées dans le niveau hiérarchique actuel

Année(s) dans le palier Hiérarchique	Effectifs	Pourcentage
05 mois	1	5,0
01 an et 03 mois	2	10,0
01 an et 05 mois	1	5,0
01 an et 07 mois	1	5,0
03 ans	2	10,0
03 ans et 02 mois	1	5,0
04 ans	1	5,0
04 ans et 02 mois	1	5,0
04 ans et 04 mois	1	5,0
04 ans et 05 mois	1	5,0
04 ans et 06 mois	4	20,0
05 ans	1	5,0
05ans et 02 mois	1	5,0
05 ans et 09 mois	1	5,0
06 ans	1	5,0
Total	20	100,0

Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

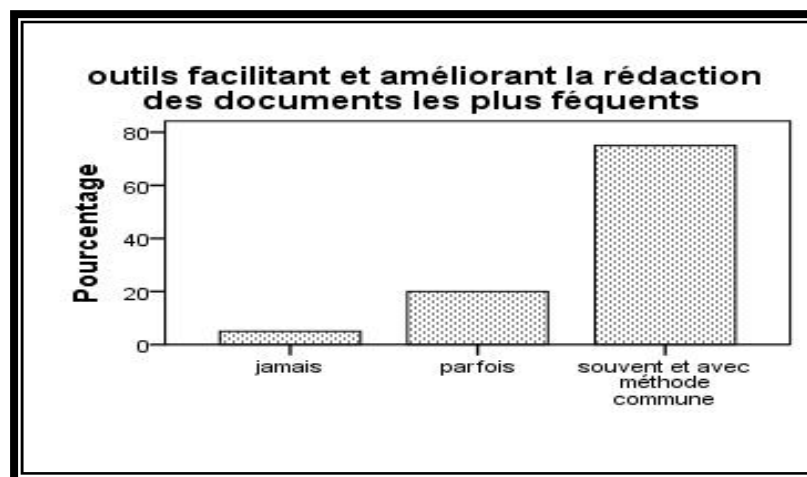
CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Les années passées dans le palier hiérarchique actuel offrent un éventail de réponses allant de 5 mois à 6 ans. La moyenne globale se situe autour de 4 ans et 6 mois.

AXE II : QUESTIONNAIRE POUR LES MEMBRES DE L'EQUIPE

LA NECESSITE DES OUTILS AU TRAVAIL

Figure n°05 : Outils exploités à la rédaction des documents



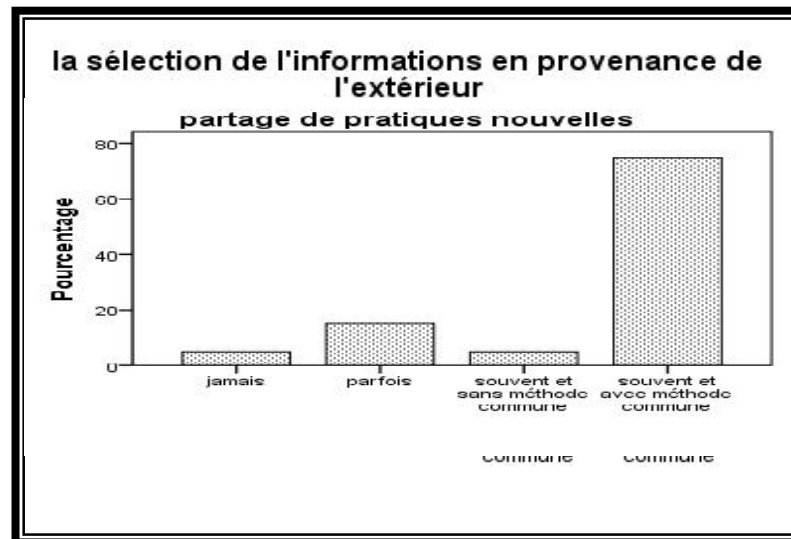
Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Globalement 75% des salariés ont jugé l'exploitation régulière des divers outils (Template, modèles, formulaires) plus que nécessaire pour l'accomplissement de leurs tâches, contre 25% utilisent peu ou pas de méthode de travail

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

SELECTION DES INFORMATIONS

Figure n°06 : Echange d'informations entre collaborateurs



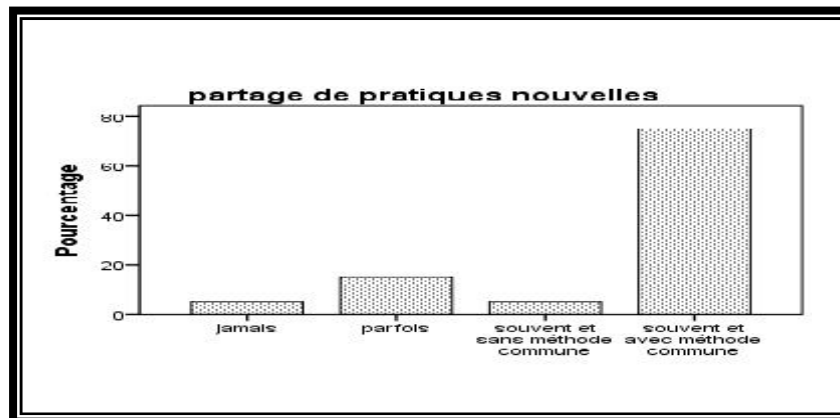
Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Un pourcentage majoritaire de 45% est marqué par les échanges informationnels effectués entre collaborateurs par diverses méthodes ; contre 35% d'entre eux qui favorisant une méthode commune ; tandis qu'une fréquence de 20% utilise peu ou pas de méthodes de travail.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

EXPLOITATION DES INFORMATIONS

Figure n°07 : Partage de connaissances et savoir-faire pour faire face à l'avenir

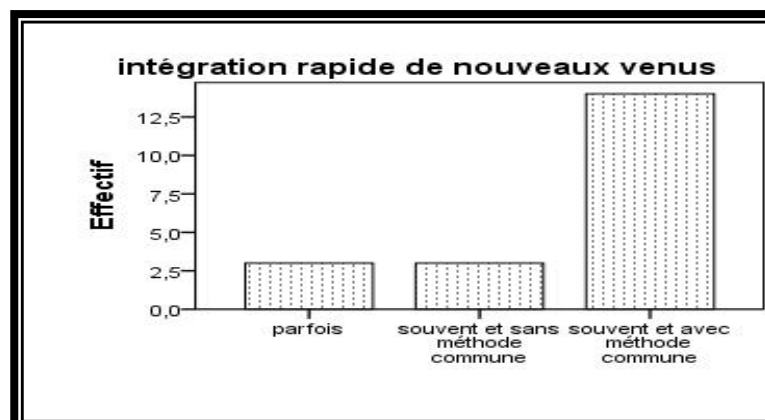


Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Après chaque session de formation du personnel, le responsable formation évalue les membres formés afin de tester le degré de leurs connaissances et savoirs- faire acquis. Le graphe ci-dessus montre l'importance accordée au partage de ces pratiques nouvelles entre collaborateurs qui est indiquée par une méthode commune utilisée (faire une réunion pour partage d'informations), à un taux majoritaire qui s'élève à 75%.

INTEGRATION DES NOUVEAUX VENUS

Figure n°08 : Intégration des nouveaux venus



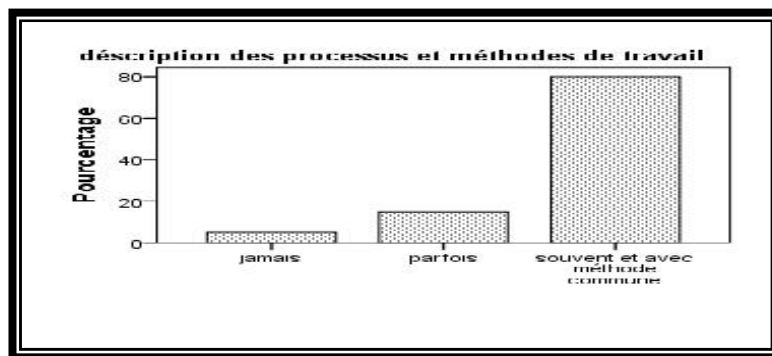
Source : Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel SPSS

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Globalement, l'intégration des nouveaux venus est jugée rapide. Toutefois, il faut signaler que cette intégration ne se limite pas aux nouvelles recrues mais comprend aussi celle de promotion ou de changement d'un poste de travail d'un salarié, d'une direction à une autre. Cela est illustré par le pourcentage de 70%. Cette généralisation se constate aussi au niveau de chaque palier hiérarchique.

METHODES DE TRAVAIL

Figure n° 09 : Description de manuels et processus du travail



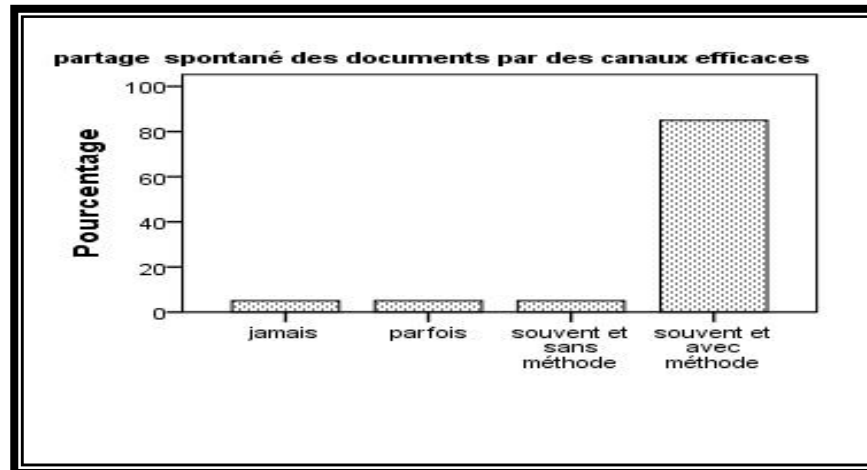
Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Compte tenu des réponses, on remarque que la totalité des interrogés (80%) utilisent d'une manière écrite les mêmes procédures, manuels d'instruction et modes d'emplois afin d'accomplir leurs tâches.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

CANNAUX D'INFORMATION

Figure n° 10 : Partage d'informations

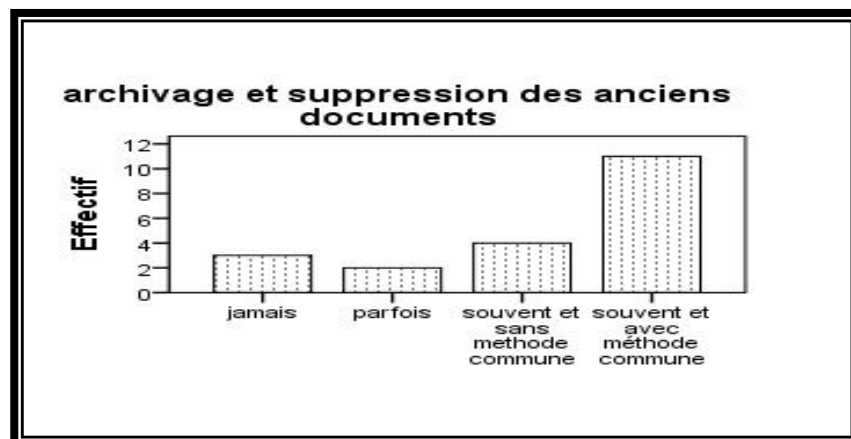


Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Parmi les canaux de transmission d'informations, les enquêtés utilisent souvent une méthode commune (85%) à l'aide des brochures, des contacts personnels, d l'intranet et des sites web, afin d'assurer le partage spontané des documents papiers et /ou électroniques.

CLASSEMENT DES DOCUMENTS

Figure n°11 : Emplacement des documents papiers et électroniques



Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

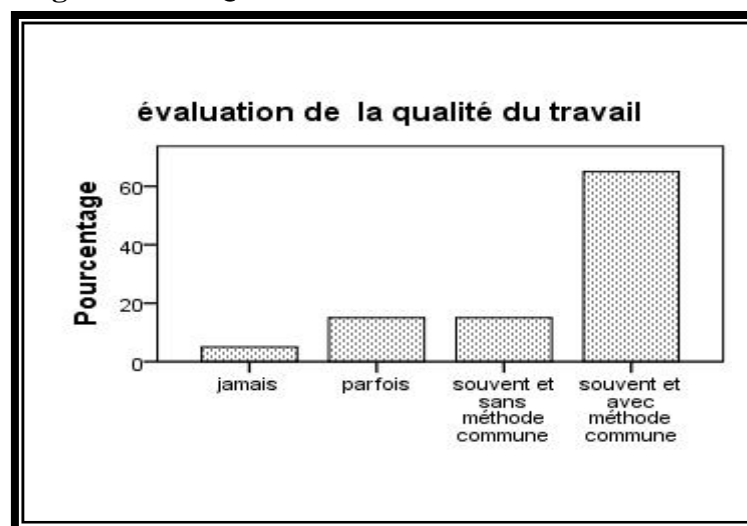
CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Cette figure fait apparaître une préférence nette de l'entreprise CEVITAL à une méthode commune d'archivage et suppression des anciens documents que soient papiers et/ou électroniques (80%).

Faute de surcharge ou compression de documents par l'usage de logiciel CITIME, les utilisateurs de pointe créent un logiciel appelé KELIO, pour remplacer l'ancien logiciel.

EVALUATION DE LA QUALITE DU TRAVAIL

Figure n°12 : Qualité du travail



Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

En ce qui concerne l'évaluation du travail, cette présente figure illustre clairement qu'elle s'effectue régulièrement et avec une méthode commune- c'est-à-dire les mêmes outils et méthodes d'amélioration de travail (55%).

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

AXE III : UTILISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

UTILISATION DU SI AU FIL DU TEMPS

Tableau n°08 : Degrés d'usage du SI

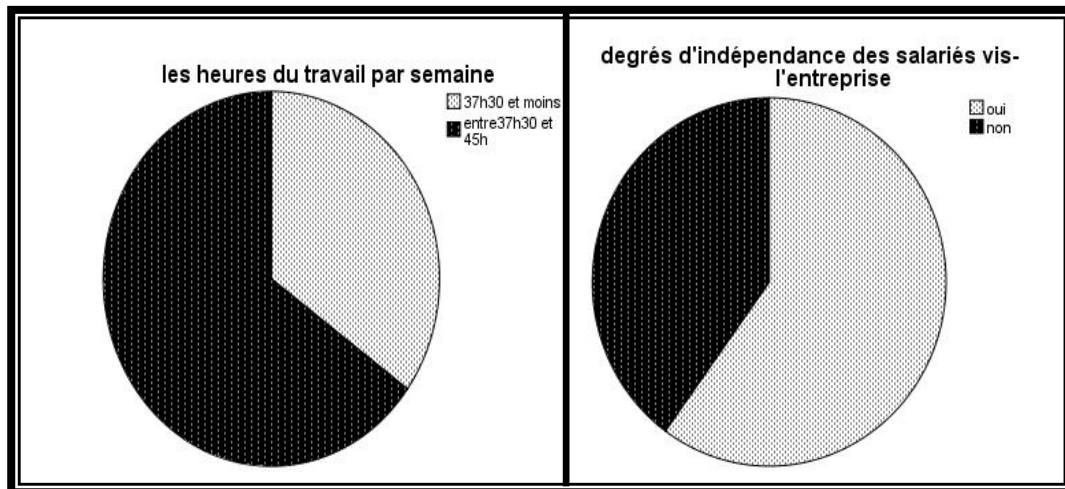
Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	20	100,0

Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

L'analyse de ce tableau, montre que la totalité absolue des enquêtés jugent l'usage du SI plus que nécessaire dans l'accomplissement de leurs travaux.

CONTACT DES SALARIES VIA LES TIC

Figure n° 13 : Niveau d'indépendance des salariés vis-à-vis l'entreprise



Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

A la suite de l'examen des résultats des paliers hiérarchiques, il apparaît qu'au sujet de l'objectif de joindre n'importe qui, n'importe quand, n'importe où et avoir accès à l'information n'importe où et n'importe quand, le personnel (et en particulier les cadres) est « tout à fait en accord ».

Les TIC facilitent le télétravail et donc la conciliation travail-famille devient difficile.

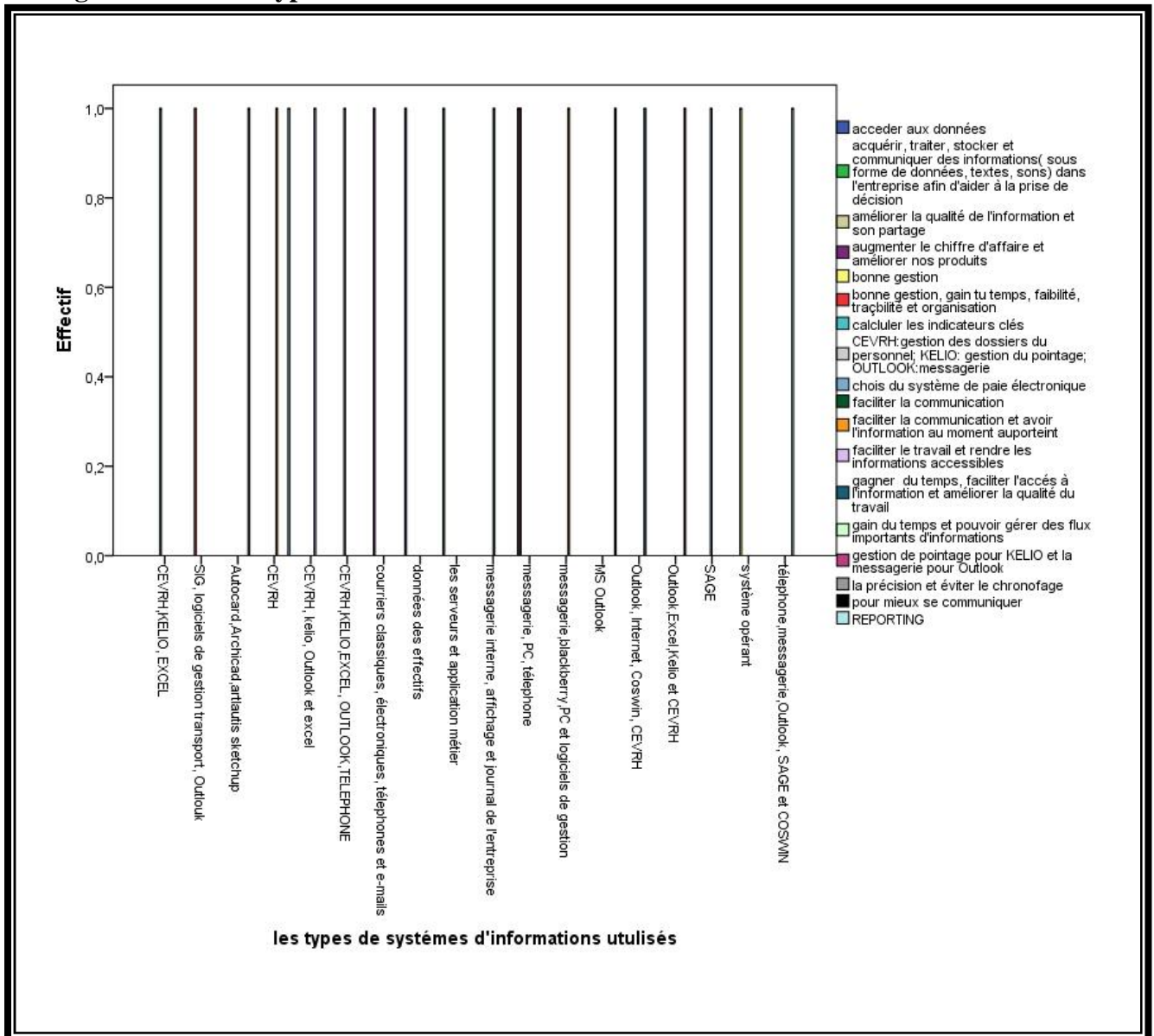
CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

UTILISATION DES TIC ÉTUDIÉES

Dans les deux prochains sous-titres, il sera question de savoir si les diverses TIC sélectionnées sont utilisées ou non par les salariés de tous les niveaux hiérarchiques.

UTILISATION DES TIC (MATÉRIEL) ÉTUDIÉES

Diagramme n° 01: Types et buts des TIC sélectionnées



Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

1. Parmi les TIC sélectionnées (matériel), les enquêtés utilisent l'ordinateur portable, ou autre assistant numérique personnel, le téléphone cellulaire. Seuls les cadres utilisent le BlackBerry. (Il faut signaler que 28.57% des agents de maîtrise et 71.43% des simples salariés ne l'utilise pas).

Globalement, l'usage du téléphone cellulaire est presque généralisé dans l'entreprise (94.44%) ; alors qu'il l'est beaucoup moins chez les simples salariés. Cette généralisation se constate également au niveau de chaque palier hiérarchique. Toutefois, il faut signaler que le pourcentage du personnel utilisant le téléphone cellulaire tend à s'accroître au fur et à mesure que l'on s'élève dans le niveau hiérarchique jusqu'à un usage complètement généralisé (100%). A noter que son usage ne se limite pas uniquement au niveau interne (le groupe) mais s'élargit même au niveau externe (les filiales).

UTILISATION DES TIC (LOGICIEL ET SERVICES) ÉTUDIÉES

Globalement, toutes ces technologies sont utilisées par au-moins un palier hiérarchique.

2. Parmi les TIC sélectionnées (logiciels et services), les enquêtés utilisent les logiciels de planification, d'organisation, de contrôle et de suivi de projet, de contrôle et de surveillance, la messagerie instantanée (par le biais d'Outlook), le courriel, et le Web.

➤ Les logiciels de planification

Généralement, l'utilisation des logiciels de planification est complètement généralisée (100%) au sein de l'entreprise CEVITAL. Cette généralisation se retrouve également au niveau de chaque palier hiérarchique. Néanmoins, il faut signaler que, pour l'entreprise, le pourcentage des gestionnaires utilisant les logiciels de planification tend à augmenter au fur et à mesure que l'on s'élève dans le niveau hiérarchique.

➤ Les logiciels d'organisation

Globalement, l'utilisation des logiciels d'organisation est complètement généralisée (100%) au sein de la compagnie CEVITAL. Cette généralisation se retrouve aussi au niveau de chaque niveau hiérarchique. Toutefois, il faut signaler que, le pourcentage des gestionnaires utilisant les logiciels d'organisation tend à augmenter au fur et à mesure que l'on s'élève dans le niveau hiérarchique.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

➤ **Les logiciels de contrôle et de suivi de projet**

En général, l'utilisation des logiciels de contrôle et de suivi de projet est complètement généralisée (100%) au sein de la compagnie CEVITAL. Cette généralisation se retrouve aussi au niveau de chaque palier hiérarchique.

➤ **Les logiciels de contrôle et de surveillance**

De façon générale, les logiciels de contrôle et de surveillance sont peu utilisés (8.33%) dans l'entreprise CEVITAL. De façon plus spécifique, les enquêtés de la compagnie n'utilisent guère ce genre de logiciels. Néanmoins, il faut signaler que, le pourcentage des salariés utilisant les logiciels de contrôle et de surveillance tend à s'élever au fur et à mesure que l'on s'élève dans le niveau hiérarchique.

➤ **La messagerie instantanée**

Globalement, l'utilisation de la messagerie instantanée (Outlook) est complètement généralisée (100%) dans l'entreprise CEVITAL. Cette généralisation transparait également au niveau de chaque palier hiérarchique.

➤ **Le courriel**

L'utilisation du courriel est répandue à 100% parmi tout le personnel de tous les niveaux hiérarchiques et quelle que soit le service dans lequel ils travaillent.

➤ **Internet (*FTP*, intranet et/ou extranet)**

Globalement, l'utilisation d'Internet (*FTP*, intranet et/ou extranet) est complètement généralisée (100%) dans l'entreprise étudiée. Cette généralisation est constatée aussi au niveau de chaque palier hiérarchique.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

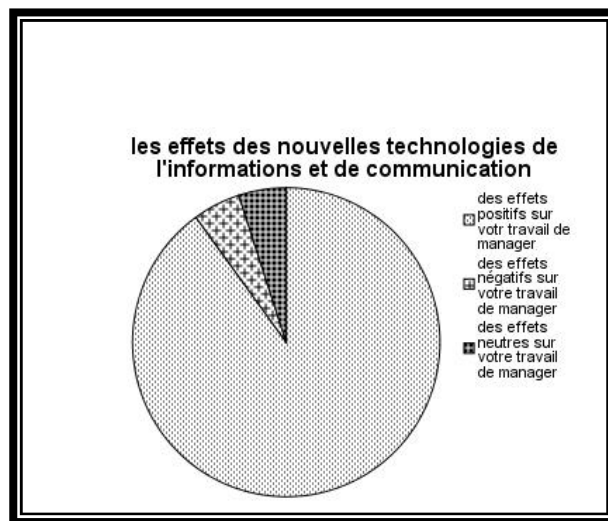
➤ Le Web

Globalement, l'utilisation du Web est complètement généralisée (100%) dans l'entreprise CEVITAL. De façon spécifique, la généralisation est constatée à 100% parmi les enquêtés de l'organisation. Toutefois, seuls 78.57% des salariés utilisent le Web contre 12% des simples agents.

2. Pour ce qui est du choix des TIC (matériel, logiciel et services), les enquêtés pensent que c'est le haut management qui décide.

IMPACTS DES TIC

Figure n° 14 : Impacts des TIC sélectionnées



Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

4. Les technologies sélectionnées, selon les enquêtés, ont des impacts positifs sur le travail des salariés.
5. Le but recherché derrière l'utilisation des TIC le plus cité par les enquêtés (faits) est l'exécution de leur travail.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

6. Le but recherché derrière l'utilisation des TIC par les enquêtés (perceptions) ayant le pourcentage le plus élevé est l'augmentation de leur efficacité et celle de leur productivité.

7. lors de l'examen des résultats de divers constats, un nouvel élément de réponse a été introduit cette fois-ci. Les enquêtés ne pensent pas qu'il existe, en général, des conséquences non voulues et/ou non recherchées sur leur travail ; ceux qui pensent qu'il y en a, tentent de les diminuer, voire de les éliminer et ce, en réorganisant ou en adoptant des modes de travail qui diminuent ces impacts ou en utilisant au minimum la TIC concernée.

SYNTHESE

1. A partir des résultats ci-dessus, on constate que la fonction RH de CEVITAL utilise intensément les TIC, ce qui dénote de l'intérêt que porte cette entreprise aux nouvelles technologies de l'information comme outils de travail pouvant contribuer à augmenter la performance organisationnelle. En particulier, nous avons remarqué une prédominance de l'utilisation de l'informatique dans les fonctions de la paie, l'administration des dossiers du personnel, la formation, le recrutement, la gestion du temps et congé, et l'évaluation du personnel.

2. Par rapport à l'utilisation des logiciels pour la gestion des ressources humaines nous avons trouvé que:

- L'entreprise est dotée d'une gamme de logiciels :
 - **CITIME** : gestion du temps (utilisé de 2007 à 2010)
 - **CEVRH** : gestion des tâches administratives, gestion des salariés, gestion et suivi des congés, gestion des missions et suivi des carrières, formation, recrutement
 - **BODET / KELIO** : gestion du pointage et du temps.
 - **CEVWORKFLOW** : permet d'automatiser et dématérialiser la gestion des demandes de mission (application web janvier 2013 ; en guise d'illustration la DSI arrive à établir environ 790 ordres de mission de janvier jusqu'à avril).

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

Ces logiciels apportent une implication personnelle des collaborateurs, une transparence et une visibilité sur les processus, une réflexion sur l'organisation, ainsi qu'une qualité du dialogue en interne et donnent une vision claire et en ligne des forces et faiblesses de l'organisation.

3. Tout comme les grandes entreprises, CEVITAL dispose un progiciel pour la gestion de la paie : « **SAGE 1000** » qui permet de :
 - *Améliorer la traçabilité,*
 - *réduire les délais et les risques,*
 - *fournir une analyse proactive*

4. Au niveau des moyens utilisés dans la fonction RH pour l'informatisation de la gestion des Ressources humaines, nous avons aperçu que:

L'entreprise utilise les technologies **d'Internet** et **d'Intranet** comme des moyens parmi d'autres dans la gestion des ressources humaines, et cela est expliqué par l'utilisation de tous les salariés de l'outil **Outlook** pour la transmission des informations entre eux (messagerie instantanée) et leur utilisation de **Google** comme un moteur de recherche d'information ; cela se fait même en dehors de leurs heures de travail pour l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes (cas des cadres).

- Le **site Web** de CEVITAL (www.cevital-agro.com) constitue la partie visible de l'iceberg. En effet cette vitrine sur Internet est la seule partie du système d'information visible de l'extérieur. Il est donc important de bien soigner, filtrer et contrôler l'information publiée.
Une boîte de réception « *cevital recrute* » a été dardée par l'entreprise pour l'espace recrutement.
- L'utilisation de **l'Intranet** à 80% par cette entreprise est justifiée par l'importance des fonctionnalités qui y sont intégrées et qui sont en rapport avec la gestion des ressources humaines, à savoir:

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

- Une communication large, verticale et horizontale, c'est-à-dire entre différents collaborateurs et salariés.
- Automatisation des tâches ou bien des opérations manuelles, notamment pour les réunions, les agendas, les rencontres...et la diffusion des messages de communication interne.

A l'ajout de ces outils, d'autres méthodes sont soumises à l'égard des simples salariés (par le biais de l'affichage) ainsi qu'aux cadres (via les forums électroniques et les conférences virtuelles).

Les affichages : Affiches sur lesquelles sont transmises des informations diverses concernant l'entreprise ou ses partenaires (lancement d'un nouveau produit, menus du restaurant d'entreprise, informations concernant le comité d'entreprise, informations syndicales, etc.)

Les forums électroniques et conférences virtuelles : Ils permettent une plus grande collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information.

5. Nous avons constaté que l'utilisation de ces outils présente des effets positifs sur le fonctionnement de l'organisation, à savoir:
- La motivation des personnels;
 - Le gain de temps par l'automatisation de la gestion en matière de traitement de l'information et son optimisation ;
 - La maîtrise des coûts et délais;
 - L'augmentation de la productivité de la DRH;
 - Une évolution et une compétitivité accrues;
 - Une Information disponible à temps, en quantité et en qualité ;
 - La bonne prise des décisions.

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

LIMITES

- Les difficultés rencontrées en informatisant la gestion des ressources humaines sont relevées au niveau de l'adaptation du progiciel au contexte de l'entreprise, c'est-à-dire **le paramétrage**. Ainsi ces difficultés sont inhérentes au choix d'un logiciel qui réponde aux vraies attentes de l'organisation.
- Concernant les répercussions de l'informatisation de la direction des ressources humaines sur le fonctionnement de l'entreprise, celle-ci est en phase de diagnostic pour le lancement du projet d'implantation d'un SIRH qui a été initié depuis 2008(d'après le cahier des charges qui nous a été fourni).
- Le départ massif des DRH a engendré une certaine déstabilisation auprès des salariés en matière d'outils informatiques appliqués.
- L'absence d'interface entre les trois logiciels : KELIO, SAGE et CEVRH.
- La centralisation de la décision.

RECOMMANDATIONS

1. Adapter son organisation en renouvelant ses effectifs

Dans cette perspective, tourner son organisation RH vers la productivité et la culture du service ne se fait pas sans envisager les voies suivantes :

- la mutualisation de certaines tâches, via des centres de services RH- c'est-à-dire une décentralisation et gestion déléguée auprès des managers opérationnels,
 - le partage de certaines activités avec des prestataires spécialisés,
2. *Mettre en place un SIRH, qui regroupe les domaines suivants : GPEC, Formation, Recrutement, Paie, Gestion des temps et gestion sociale.*
 3. *Le DRH doit veiller à l'émergence d'une fonction Business Partner.*
 4. *Structurer le travail en équipe virtuelle.*
 5. *Proliférer les interfaces entre les applications existantes : CEVRH, BODET KELIO et SAGE (l'interface entre Kelio – Sage est en cours de développements).*

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

6. Pour Préserver une spécialisation face aux modules '**finances**' CEVITAL devra lancer une nouvelle catégorie de logiciels financiers : FRP, Finance Resource Planning qui réunit :

- une couverture intégrale et experte du périmètre fonctionnel financier pour donner une vision à 360° de la performance de l'entreprise : comptabilité, trésorerie, immobilisations, consolidation, fiscalité...

- l'intégration de tous les modules logiciels de bout en bout, un référentiel de données unique et l'automatisation des processus financiers pour gagner en productivité (traçabilité des flux financiers, workflow, alertes automatiques).

- des rapports et des tableaux de bord comprenant des indicateurs de performance pertinents, pour aider le Directeur Financier dans son rôle de partenaire de la direction générale pour les décisions stratégiques et l'anticipation des risques.

7. *Extension de la solution CEVWORKFLOW pour automatiser et dématérialiser :*

- les demandes de congés,
- les demandes de formation,
- les demandes d'absences.

8. *Mise en place d'un outil pour la gestion de la GPEC. (En cours d'étude)*

9. *CEVITAL a comme intention de mettre en place un ERP : Sage X3 dans le but de regrouper les fonctionnalités en matière de RH avec les autres services (perspectives).*

CHAPITRE 3. Méthodologie de la recherche, Analyse et interprétation des résultats

CONCLUSION

L'implantation des TIC (matériel et/ou logiciel) a procuré une coévolution au sein de la FRH, puisque l'utilisation de technologies nouvelles permettent le développement d'échanges transversaux et d'une organisation du travail plus collective, plus coopérative et plus interactive dans un souci de gain d'efficacité et d'efficience entre les membres du groupe.

Et cela donc, pallie une structure plus plate dans laquelle les canaux de communication habituels sont court-circuités au profit de populations d'acteurs n'ayant jusque là accès qu'à une certaine catégorie d'informations (pas toujours stratégique), mais également à une structure plus flexible et plus transversale dans laquelle le lien au temps et à l'espace est largement remis en cause par les nouvelles modalités de travail.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Les investigations de terrain nous ont permis de faire clairement apparaître des constats généraux. Ils ont également autorisé l'orientation de la recherche vers des questionnements plus précis, notamment en termes de changements organisationnels en cours dans l'entreprise, avec ou sans effet des TIC, et d'évolutions de la fonction ressources humaines.

Les enjeux managériaux actuels, sous l'influence des TIC, modifient les modes de travail qui influent fortement sur les modèles organisationnels en place.

En dépit, les évolutions évidentes des organisations, une permanence du modèle d'organisation multidivisionnelle par produit subsiste.

CONCLUSION GENERALE

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisations et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance des TIC dans les reconfigurations organisationnelles en termes de changements dans les rôles, les métiers, les structures, et les rapports avec l'environnement.

L'objectif de notre travail consiste à comprendre et à expliquer un phénomène organisationnel à savoir « L'apport de système d'information à la FRH », tout en utilisant un cadre théorique multidimensionnel. Pour ce faire il nous a fallu impérativement mettre en place des outils nous permettant de dépouiller au mieux, et dans de bonnes conditions (sur la durée), les données émanant du terrain.

Dans ce cadre, une revue de littérature en systèmes d'information et GRH, nous a permis de mettre en exergue l'intérêt que présente le système d'information pour la fonction RH. A ce propos, l'apport du SI à la fonction RH se traduit par plus de flexibilité dans l'accomplissement des tâches avec l'usage des différents logiciels d'automatisation, une gestion personnalisée des compétences grâce à des outils techniques adaptés à leur formation, et une décentralisation de la décision permises par les Intranets RH.

Par ailleurs, notre enquête nous a permis de dresser certains constats qu'il convient d'intégrer dans le cadre théorique privilégié dans cette recherche. Il ne s'agit pas de faire une lecture exhaustive des bases théoriques utilisées mais de confirmer ou d'infirmer les aspects auxquels nous avons eu recours dans le cadre de notre recherche.

Dans cette perspective, l'investissement en SI de CEVITAL s'inscrit dans une logique de modernité en termes de qualité et non de quantité. En effet Avec de nouveaux outils informatiques, une bonne qualité de SI, ses salariés pourraient adopter convenablement ces moyens dans une logique de rentabilité et de performance. De même, avec la standardisation de l'accès au système d'information de l'entreprise, les TIC offrent une dimension d'ouverture suffisante à chaque acteur pour acquérir et partager rapidement la plus large variété d'informations nécessaires. Ces assertions confirment la validité de la première hypothèse.

Enfin nous dirons qu'en termes d'implantation des TIC, CEVITAL est dans une phase d'évolution de ses pratiques organisationnelles, qui se traduisent notamment par une

CONCLUSION GENERALE

série de changements à divers niveaux : technique, informationnel et humain. Et c'est ce qui fait valider la deuxième hypothèse.

REFERENCES BIBLIOGRAPHYQUES

Ouvrages en français

1. Alin.F, Lafont.D, Macary. J-F : « *Le projet Intranet : De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions* », Paris, Eyrolles ,1998.
2. Alter N : « *La gestion du désordre dans l'entreprise* », Paris, L'Harmattan, 1990.
3. Angot.H : « *Système d'information de l'entreprise* », 5^{ème} édition, Paris, 2006.
4. Barraud J., Kittel F., Moule M : « *La fonction ressources humaines* », éd : Dunod Paris, 2000.
5. Barthe.S : « *L'impact des technologies du web sur la gestion des ressources humaines : Emergence de l'e-Rh* », les notes du LIRHE, n°343, Juin 2001, P.17.
6. Belanger L., et all : « *Gestion stratégique des ressources humaines* », Bourcherville, Gaëtan Morin, P.5.
7. Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M. et Leroy I : « *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences* », Editions liaisons, janvier 2002, 159 p.
8. Bérard .D : « *Impact des TIC sur le travail et son organisation* », Lyon, France, Avril 2002.
9. BIETRY .F : « *e-GRH, entre promesses et intégration* », éd : ems, paris, 2002
10. Brabet .J : « *La gestion des ressources humaines en trois modèles* », in Brabet J. et alii, *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica,1993, P.69-140.
11. Chambrier .L : « *Modèles de gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : autonomie et cohérence* », Recherche sur la logique organisationnelle des politiques de GRH, *Document de recherche LAGON*, Nantes. Il précise que « *La GRH devient une fonction de changement, 1996*

12. CHAMPEAUX .J : Christian BRET, « *La cyber entreprise, 10 clés pour une approche intégrale des nouvelles technologies d'information et de la communication dans l'entreprise* », éd : Dunod, Paris, 2000
13. CHARPENTIER .P : « *organisation et gestion de l'entreprise* », éd : Armand colin, Paris, 2004.
14. CHAUMETTE.C et DESBIENS.D : « *Typologie des systèmes d'information : Le travail collaboratif* », Université de Lille 3, 2007-2008
15. Deltour F., Roussel C.S. et Tixier J. 2002 : « *Accompagner la gestion des connaissances par Intranet: pour une pratique RH contextualisée.in e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines* », coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons 2002.
16. Gérard .L : « *La gestion des ressources humaines; Nouveaux enjeux, Nouveaux outils* », éd: Sefi, Canada, 2003, P : 215.
17. J.GABAY et B.GEBRE, « *les conduites des projets d'évaluation des systèmes d'informations* », éd : Dunod, Paris, 1999, P, 260
18. Jacob R., Ducharme J. dir : « *Changement technologique et GRH* », Montréal, Gaëtan Morin, 1995, p.326.
19. Kalika. M : « *e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines* », Editions Liaisons, 2002.
20. Kéfi.H et Kalika.M : « *Evaluation des systèmes d'information : une perspective Organisationnelle* », éd : Economica, 2004
21. Laval. F : « *Gestion des ressources humaines et NTIC : Enjeux et perspectives, ressources humaines* », Gaëtan Morin éditeur ltée, Montréal, 2000.
22. Louart. P : « *Succès de l'intervention en gestion des ressources Humaines* », Rueil-Malmaison (France), Editions liaisons, 1995.
23. Laudon K. et Laudon .J : « *Management des systèmes d'information* », Editions Pearson Education France ,2006
24. Matmati. M : « *L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle* », in e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, 2002.

25. Peretti J.M : « *TIC et GRH enjeux et perspectives* » in e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, 2002.

26. Petit A., Bélanger L., Benabou C. et alii : « *Gestion stratégique et opérationnelle* », des Peretti J.M. 2000, *Gestion des Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 1993.

27. Reix .R : « *Systèmes d'information et management des organisations* », 1995, 1998, Vuibert, 2ième édition, 1998.

28. Soutenain J.F et Farcet .P : « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd : BERTI, Paris, 2006.

29. Street C.T et Darren B : « *Le rôle du système d'information dans la prise de décisions stratégiques* », éd : d'organisation, paris, 2004.

Ouvrage en anglais.

30. Fulk J., Schmitz J., Steinfield C.: "A social influence model of technology use", in Fulk J; ET Steinfield C. éditions, *Organizations and communication technology*, Newbury, Sage, 1990.

31. Maier.R: Knowledge Management Systems: "Information and Communication Technologies for Knowledge Management", Third Edition: Springer, 2007.

32. Nadler. D-A: "Managing transitions to uncertain future states , Power in Organizations", Pitman Publishing Inc., Marschfield, Massachussets,1987.

Dictionnaires et encyclopédies

33. AUTISSIER.D et all : « *L'ATLAS DU MANAGEMENT* », éd : d'Organisation, Paris, 2010-2011.

34. Robert LE DUFF : « *Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales* », éd : Dunod, Paris, 1995.

35. T. ENGIN et all : « *perspectives : TI, communication comment peuvent-elles vous aidez à devenir plus compétitif ?* », Volume 3, édition 2005.

Articles et Communication:

38. DEMISSY BENJAMIN : « *Par les acteurs de l'entreprise, quelle contribution possible de la fonction ressources humaines ?* »

39. FAURE.P : « *L'usage des TIC dans les entreprises industrielles européennes progresse de façon contrastée selon les pays et les outils* », Le 4 pages, N° 6 - septembre 2009

40. RATIER.D : « *Le Numérique au travail, un enjeu pour les DRH* », in colloque qui con, Mardi, 26 Février 2013,

41. Tannenbaum S.C: "*Human Resource Information Systems: User Group Implications*", Journal of System Management, janvier1990.

42. Lapeyrat.C-C : « *Quand les technologies de l'information et de la communication bouleversent la communication interne de l'entreprise et deviennent un outil de gestion des ressources humaines* », CREG, février 2010.

43. Reix R. 1999, "*Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité?*" Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1999, pp 111-119.

44. Cohendet P., Llerena P. (1999), « *Flexibilité et modes d'organisation* », Revue Française de Gestion, n°123, mars-avril-mai, Pp.72-79.

Listes des mémoires et thèses

45. 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.

46. CASTILLO.O : « *Le Système d'Information des Ressources Humaines au sein des Petites et Moyennes Entreprises* », *Mémoire en Master Management Stratégique des Organisations, Parcours Gestion des Ressources Humaines, Université de Reims Champagne-Ardenne*. 2011-2012.

47. Er-Rafia.F : « *Les conséquences intentionnelles et non intentionnelles de l'utilisation des TIC par et sur les gestionnaires* », *Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences*, Université de Montréal, Mai2007.

48. Gunia.N : « *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002.

49. 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.

50. Ouazib F., « *Evaluation de satisfaction de personnel vis-à-vis du Système d'information des Ressources Humaines* », Mémoire de fin de cycle en sociologie du travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane mira de Bejaia, 2011-2012.

51. Trépé.A, Aubert.P, Bermond.F, Carrère.J-M, Delanoue.M et Gouzi.B : « *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.

52. RAJHLS : « *Système d'information ressources humaines et identification des compétences distinctives* », Thèse de doctorat, écoles Doctorales DEGEST (Angers) & RASEG (El Manar), 2010.

Revues

53. Albert E : « *La psychologie de l'action. Sciences Humaines* », Hors série n°9, mai-juin,

54. Alter N. (1995), « *Peut-on programmer l'innovation?* », Revue Française de Gestion, n°103, mars-avril-mai, Pp.78-86.

55. Beaucourt C. (1996), « *La dimension symbolique des configurations organisationnelles* », Revue Française de Gestion n°107, janvier – février, Pp.121-131.

56. Besseyre des Horts C.H. (1987), "*Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*", Revue française de gestion, n°65-66, novembre – décembre, Pp.149-155.

57. Capul J.Y. (2000), «*Les enjeux économiques de la démarche "d'ingénierie concourante"* », Revue Française de Gestion, n°128, mars-avril-mai, Pp.28-42.

58. Godelier E. (1998), « *Le changement dans les entreprises : crise ou mutation?* », Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, Pp.24-36.

59. Henriot B : « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », in *Revue Française de Gestion*, n°124, juin-juillet-août, Pp.82-93.

60. Laval F. 2000, "*Gestion des ressources humaines et NTIC: Enjeux et Perspectives*", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 2000, pp 80-90.

61. Mayère A. 1999, "*Les effets de l'introduction d'outils informatiques et de communication mobile dans l'entreprise*", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1999, pp 88-99.

62. Nakata C., Zhu Z. et Kraimer M.L. 2008," *The Complex Contribution of Information Technology Capability to Business Performance*", Journal of Managerial Issues, Vol. 20, N°4, pp. 485-505.

63. Niederman F., (1999), "*Global Information System and HRM: a research agenda*", Journal of global information Management, vol. 7 n°2, juin, pp. 33-39.

Sites internet

- 1- www.e-rh.com
- 2- www.Cevital-agro.com
- 3- www.lexique-informatique.com
- 4- www.Silcan.fr
- 5- Www.PEARLTREES.com
- 6- <http://www.revue-reseau-tic.net/Julie-Bailleul.html>
- 7- Cairn.info
- 8- www.journaldunet.com/management/dossier

Université ABDERRAHMANE Mira de Bejaia
Facultés des sciences humaines et sociales
Département des Sciences Economiques, de Gestion et
Des sciences Commerciales
Spécialité : Management des organisations

THEME

L'apport du système d'information à la fonction RH

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master, option, management des organisations à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, intitulé «L'apport du système d'information à la fonction RH ».

Nous vous sollicitons de bien vouloir répondre à ce questionnaire en mettant une croix dans la case convenable, dont les réponses servent à nous aider dans l'analyse de la problématique et cela pour un objet strictement académique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

AXE I : CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENQUETES

1. Sexe : - Masculin - Féminin

2. Catégorie d'âge :

- [25-30]

- [31-35]

- [36-40]

- [41-45]

- 46 et plus précisez.....

3. Catégorie professionnelle :

-cadre -agent de maîtrise -agent d'exécution

4. Quel est le champ disciplinaire de votre (vos) diplôme(s)? Vous pouvez cocher plus d'une case.

Finance

Marketing

Ressources humaines

Management

Génie

Technologies de l'information

Télécommunications

Administration

Gestion des opérations

Autre (spécifiez SVP) :.....

.....

5. Depuis combien de temps êtes-vous manager (années d'expérience) ? ____ années ____ mois

6. Depuis combien de temps êtes-vous dans ce niveau hiérarchique? ____ années ____ mois

AXE II : QUESTIONNAIRE POUR LES MEMBRES DE L'EQUIPE

ACTIONS	SCORES
1. Nous utilisons des outils pour faciliter et améliorer la rédaction de nos documents les plus fréquents. <i>Exemples: templates, modèles, formulaires.</i>	
2. Nous sélectionnons les informations en provenance de l'extérieur, nous veillons à ce que chacun reçoive uniquement l'information qui lui est utile. <i>Exemple: nous limitons le nombre de personnes en copie dans un mail.</i>	

<p>3. Nous identifions les connaissances et savoir-faire que nous devons acquérir, pour faire face à l'avenir. Exemples: nous avons un plan de développement de l'équipe, il existe des plans individuels de développement pour chaque membre de l'équipe.</p>	
<p>4. Nous veillons à ce que les nouveaux venus soient rapidement intégrés et opérationnels. Exemple: nous organisons des parrainages.</p>	
<p>5. Nous décrivons par écrit notre manière de travailler (nos processus, nos méthodes de travail). Exemples: procédures, manuels d'instructions, modes d'emploi.</p>	
<p>6. Après une formation, nous partageons avec nos collègues les connaissances ou pratiques nouvelles que nous avons acquises et nous réfléchissons à la façon dont nous pouvons les appliquer.</p>	
<p>7. Nous utilisons des canaux efficaces pour transmettre les informations aux autres équipes, aux autres organisations et/ou aux citoyens. Exemples: contacts personnels, brochures, intranet, site web.</p>	
<p>8. Nous partageons spontanément les documents qui nous intéressent tous. Exemple: nous avons un serveur sur lequel nous plaçons les documents importants.</p>	
<p>9. Nous veillons à ce que l'expertise d'un collègue qui quitte le service ait été acquise par un ou plusieurs collègues avant son départ.</p>	
<p>10. Nous nous concertons sur l'emplacement et le mode de classement de nos documents papiers et électroniques.</p>	
<p>11. Nous évaluons la qualité de notre travail et nous tirons les leçons de cette évaluation pour améliorer nos outils et nos méthodes.</p>	
<p>12. Nous nous servons des suggestions et des plaintes qui nous sont adressées pour améliorer notre travail. (Expliquez).....</p>	
<p>12. Nous archivons et supprimons au moment opportun les anciens documents papiers et électroniques.</p>	
<p>13. Nous veillons à ce que les connaissances importantes soient détenues par plusieurs personnes. Exemple: nous travaillons souvent en duos.</p>	

AXE III : UTILISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

1. est-ce que votre travail nécessite l'utilisation du système d'information ?

- Oui - Non

2. Depuis combien de temps utilisez- vous le système d'information ?

.....

3. Quelles types de système d'information utilisez-vous dans le cadre de votre travail?

.....
.....
.....

4. Combien d'heures par semaine travaillez-vous en moyenne (incluant les heures travaillées à la maison)?

- 37h30 et moins
- Entre 37h30 et 45h
- 45h et plus

5. Selon vous, qui a décidé dans l'organisation de l'utilisation des technologies sélectionnées à la question 3 ? (Vous pouvez cocher plus d'une case).

Vous

- Le haut management
- Les clients
- Un effet de mode
- Autres (spécifiez SVP) :

.....

6. Dans quel(s) but(s) utilisez-vous les technologies sélectionnées à la question 3 ?

.....
.....
.....

7. Selon vous, les technologies sélectionnées à la question 3 ont-elles des effets sur le travail des managers et des autres paliers hiérarchiques? Oui Non ne sais pas

Si oui, lesquels?

.....
.....
.....

AXE IV : UTILISATION DES LOGICIELS ET SERVICES

DÉFINITIONS...	
Logiciels de planification	Logiciels qui permettent de planifier la charge de travail, un projet, les ressources humaines, les ressources en général, la production, un budget, un horaire...
Logiciels d'organisation	Logiciels qui permettent d'organiser un agenda, la charge de travail, le classement des dossiers, la gestion du courrier, de son archivage et de son suivi, la gestion de la position dans les moteurs de recherche...
Logiciels de contrôle et de suivi de projet	Logiciels qui permettent de contrôler un projet, un budget, des ressources et de faire du suivi...
Logiciels de contrôle et de surveillance	Logiciels qui permettent de contrôler et/ou de surveiller le courriel des individus (ce qu'un usager écrit et reçoit comme messages), les activités dans un ordinateur (ce qu'un usager fait avec son ordinateur), les activités d'un usager en particulier, de bloquer le clavardage...

1. Dans le cadre de votre travail, utilisez-vous ce qui suit?

Des logiciels de planification (ex. MS Project, Lotus, AgileTime™, Visual Planning, OMP Supply Chain Suite, NaviPlan...)	Oui Non
Des logiciels d'organisation (ex. Lotus, Agenda de MS Outlook, Rapid'Accès, Klastoo, AgentWebRanking...)	Oui Non

Des logiciels de contrôle et de suivi de projet (ex. Lotus, MS Project...) Oui Non	Oui Non
Des logiciels de contrôle et de surveillance (ex Webmail Spy, Chat Blocker, Remote Spy, NetVizor, Activity Monitor, Activity Logger...)	Oui Non
Un ERP (ex. JD Edwards, Oracle, PeopleSoft, SAP, BaaN...) Oui Non	Oui
La messagerie instantanée (messagerie interne, MSN Messenger, mIRC, ICQ, Yahoo Messenger, NetMeeting...)	Non
Le courriel	Oui Non
Internet dont FTP et/ou un intranet et/ou un extranet	Oui Non
Le Web	Oui Non

2. Selon vous, qui a décidé dans l'organisation de l'utilisation des technologies sélectionnées à la question 3? Vous pouvez cocher plus d'une case.

Vous

Le haut management

Les clients

Un effet de mode

Autres (spécifiez SVP) :

.....

3. Dans quel(s) but(s) utilisez-vous les technologies sélectionnées à la question 3 ?

AXE V : POINT DE VUE SUR LES IMPACTS

1. Selon vous, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont...

des effets positifs sur votre travail de manager.

des effets négatifs sur votre travail de manager.

des effets neutres sur votre travail de manager.

2. Jugez-vous que le critère de la maîtrise de l'usage des TIC est déterminante dans la décision de promotion des collaborateurs ? Oui Non

Si oui, pourquoi?

.....

3. Pendant les vacances et/ou les fins de semaine, restez-vous en contact avec votre organisation via les TIC (ex. consulter le courriel)? Oui Non

Si oui, par quel(s) moyen(s) le faite-vous ; cela affecte-t-il votre vie privée ?

.....

.....

4. Quand vous utilisez une nouvelle technologie de l'information et de la communication, pensez-vous que cela puisse avoir des conséquences auxquelles vous n'y avez pas pensé et/ou des effets que non voulus sur votre travail de manager?

Oui Non Je ne sais pas

Si oui, vous tentez de.....

les augmenter.

les diminuer, voire de les éliminer.

ne rien faire.

5. Que recherchez-vous quand vous utilisez une quelconque nouvelle technologie de l'information et de la communication? Encerclez la réponse de votre choix.

Un peu en accord

Moyennement en accord

Augmenter mon efficacité

Augmenter ma productivité

Augmenter ma flexibilité (travailler n'importe où, n'importe quand)

Augmenter l'envergure de la diffusion de mon message

Augmenter mon contrôle de l'environnement interne et externe de l'organisation

Diminuer mon temps de réponse (augmenter ma rapidité)

Enrichir mon travail (éliminer la routine, me libérer des tâches fastidieuses et augmenter mon autonomie)

Faciliter mon travail (en contexte de télétravail)

Établir une stratégie solide de l'organisation

Maintenir la position de leader de l'organisation (être toujours à la fine pointe de la technologie)

Rechercher des gains pour l'organisation (augmenter la compétitivité, réduire les coûts...)

Organiser les horaires et les tâches à exécuter

Avoir accès à de l'information n'importe où n'importe quand Joindre n'importe qui n'importe où n'importe quand

Être joignable par n'importe qui n'importe où n'importe quand

Améliorer ma prise de décision

Avoir une preuve écrite et/ou sonore et/ou imagée de ce qui se fait

Accéder à d'autres ordinateurs et périphériques plus facilement

Télécharger de l'information pertinente

GRILLE D'ENTRETIEN

Grille d'entretien

- Quelle est votre tâche au sein de cette entreprise ?
- Quelle est votre formation,
- Quelle est la place occupée par la GRH dans les projets du changement organisationnel ?
- La fonction RH participe-t-elle à la définition de la nouvelle organisation et de nouveaux processus ?
- Quels sont les grands enjeux RH ?
- Sur la base de quel critère évaluez-vous la fonction RH ?
- Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ? Si oui, lesquels ?
- Le système appliqué au sein de la fonction RH est-il flexible ?
- Etes-vous satisfaits de la qualité du système appliqué ?
- Ya-t-il des projets en perspective pour améliorer l'existant ?
- Quel est votre rôle dans le cadre du projet souhaité ?
- Qu'en est-il de l'implication de la direction générale, vis-à-vis du projet ?
- Quelle est la place occupée par le SI par rapport à votre direction ?
- Quel apport attendu en terme d'information, travail, processus et objectif via le projet ?
- Quelles sont les finalités/ objectifs du SI sur le volet organisationnel, technique et informationnel ?
- Qu'en est-il des salariés ?

Lexique :

Conférence électronique : *Traduction anglaise : web conferencing* Mode de communication synchrone via le réseau Internet. En entreprise, elle est utilisée pour l'organisation de réunions en ligne, il s'agit d'une application présente dans de nombreux outils collaboratifs. Elle permet un gain de temps et un gain financier pour l'entreprise notamment en évitant les déplacements des différents participants.¹

Intranet : Réseau utilisant les mêmes technologies qu'Internet, mais uniquement pour communiquer à l'intérieur d'une organisation ou sur son réseau local ou sur un grand réseau privé. L'intranet a pour avantage de pouvoir relier des systèmes informatiques hétérogènes et d'intégrer les applications existantes : messagerie interne de l'entreprise, serveur web, forums de discussions.²

Extranet : Réseau d'entreprise étendue, qui utilise les technologies Internet (protocoles et applications TCP/IP) pour relier partenaires, fournisseurs, sous-traitants et clients de l'entreprise, et à améliorer la qualité et la capacité des échanges entre ces différents acteurs.³

Messagerie électronique : La messagerie électronique est une application asynchrone du travail collaboratif, et la base d'un outil collaboratif. Il s'agit d'un système de communication qui permet l'envoi et la réception de messages rapides via Internet ou le réseau Intranet basé sur le protocole SMTP

Messagerie instantanée : La messagerie instantanée est un mode de communication synchrone, utilisée de plus en plus comme application du travail collaboratif en entreprise. Conçue pour dialoguer en ligne, et plus communément appelé « chat » il permet l'envoi et la réception instantanés de messages à travers l'utilisation d'un logiciel de messagerie de type Windows Live Messenger.⁴

¹CHAUMETTE.C et DESBIENS.D, « Typologie des systèmes d'information : Le travail collaboratif », Université de Lille 3, 2007-2008, P.37

Jacques CHAMPEAUX, Christian BRET, la cyber entreprise, 10 clés pour une approche intégrale des nouvelles technologies d'information et de la communication dans l'entreprise, éd : Dunod, Paris, 2000, P : 260.

³ idem.

⁴ibid, P.39

Workflow : « Modélisation des procédures de travail permettant une automatisation de la répartition des tâches, de la circulation des données, du contrôle de l'état d'avancement des dossiers, une mise à disposition commune d'information et d'équipements. »⁵

Dataming : Logiciel d'analyse statistique conçue pour être utilisée par un spécialiste du domaine d'application et exploitant l'information contenue dans un entrepôt de données.

Groupware : Logiciel destiné à faciliter le travail de groupe, sur place ou à distance (logiciel de communication, aide à la tenue de réunions notamment).⁶

Access : Le fait d'obtenir des informations, d'atteindre des données, ou la voie permettant de disposer de ressources ou d'information.

Supply chain : Technique de gestion consistant à s'occuper de toute la chaîne logistique, des fournisseurs aux clients en passant par la production. Il passe par la mise en place de logiciels sachant gérer tous les flux physiques d'une entreprise. Une belle idée à la mode en ce moment, et qui coûte bien plus cher qu'elle n'en a l'air.

HTML : langage permettant la description des pages destinées à être utilisées pour des serveurs Web sur internet.⁷

Web 2.0 : Le web 2.0 correspond à la deuxième génération de site Internet. Il offre aux internautes des interfaces plus ergonomiques et plus accessibles, souvent sous la forme de plateformes. Il permet donc un engagement plus important de la part des utilisateurs même novices : devenus acteurs du web, ils peuvent désormais s'exprimer sans contrainte, en créant des sites Internet facilement par exemple (weblogs).⁸

Weblog : Nouvelle forme de site Internet facile à mettre en place. Il peut s'apparenter à une sorte de journal de bord en ligne, à la vue de tous, afin de partager ses expériences ou son opinion sur n'importe quel sujet. Les lecteurs peuvent commenter les différents articles, ce qui lui confère un aspect « collaboratif ».

⁵ Franck BIETRY, e-GRH, entre promesses et intégration, éd : ems , paris, 2002, P : 35.

⁶ Robert REIX, dictionnaire des systèmes d'information, éd : Librairie Vuibert, Paris, 1999, P : 25.

⁷ Robert REIX, Op-cit P :1.

⁸ Ibid, P .39



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, COMPLEXE AGROALIMENTAIRE DE BEJALA
Nouveau Quai Port de Béjaia, Béjaia, Algérie. Tél : +213 (0) 34 26 20 60 Fax : +213 (0)34 22 07 52
E-mail : recrutement.drh@cevital.com - www.cevital.com - info@cevital.com

DEMANDE DE RECRUTEMENT

Bejaia le

Structure d'accueil

Poste à pourvoir

Nombre

Qualification

Durée et nature du contrat

Date d'embauche

Motif de recrutement

.....

.....

.....

Le Directeur de la structure

Avis du DRH

Décision de la DG

Sitez Alger :

✉ : DRH N°8 - ZHUN GARDEN II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.36.38.02 /0293-56.37.5056.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.36.38.2476.37.5576.38.2076.38.14



Nom et prénom(s) du candidat:

Poste à pourvoir:

Structure et lieu d'affectation:

SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

Entretien mené le:.....

Par:

Qualité:

Date et signature

Annexe 3 : Demande de formation



DEMANDE DE FORMATION

N° Réf :	F-6-RH-03
Date de révision :	31 Janvier 2009
Version :	2

Informations sur le candidat :

Nom et prénom(s) :

Fonction ou poste occupé :

Structure d'affectation :

Formation demandée :

Intitulé de la formation :

Nom et adresse de l'organisme de formation :

Lieu de déroulement de la formation :

Durée totale :

Date du début de formation :

Date de la fin de formation :

Coût de la formation :

Finalités de la formation par rapport aux besoins et aux objectifs de la structure :

Signature de l'employé :

Avis de la hiérarchie :

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			

Annexe 4 : Compte rendu de mission



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, COMPLEXE AGROALIMENTAIRE DE BEJAIA
Nouveau Quai Port de Béjaia, Béjaia, Algérie. Tél : +213 (0) 34 20 20 60 Fax : +213 (0) 34 22 07 52
Email : secretariat.drh@cevital.com - www.cevital.com - info@cevital.com

COMPTE RENDU DE MISSION

Nom

Prénom.....

Fonction.....

Date de départ.....

Date de retour.....

Trajet.....

Ordre de mission N° du.....

Objet de la mission.....

.....

.....

.....

Visa de la hiérarchie

L'intéressé (e)

Siège Alger :

✉ : IMH N°5 – ZHUN GARDI II Kouba/ ALGERE - Code Postal : 16000 - ALGERIE

☎ : 00 213 (0) 21 56 58 02 / 80 90 56 37 10 56 37 30 / 📠 : 00 213 (0) 21 56 38 24 56 37 55 56 38 20 56 38 14

Annexe 5 : Titre de congé annuel



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, COMPLEXE AGROALIMENTAIRE
Nouveau Quai Port de Béjaïa, Béjaïa, Algérie. Tél : +213 (0) 34.20.20.00 Fax : +213 (0) 34.20.20.00
E-mail : secretariat.drh@cevit.com - www.cevit.com - info@cevit.com

TITRE DE CONGE ANNUEL

Nom :

Prénom :

Fonction : PREP/LAIT DE CHAUX

Affectation : DRAS

Date de recrutement : 24/02/2001

Nature du congé : ANNUEL

Exercice : 07/08

Période du : 19/06/08

Au : 02/07/08

Nombre de Jours : 14

Date de reprise : 03/07/08

**Coordonnées pendant le congé :
ALGERIE**

Fait à Bejaia le.....

Le Directeur des Ressources Humaines

Siège Alger :

: Bât N°6 – ZHUN GARDH Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE

: 00.213(0) 21.56.88.02 / 80/90-56.97.10/56.37.80 / : 00.213(0)21.56.88.24/56.37.55/56.88.20/56.88.

25 février 2008 15:01

Bodet

Veuillez vous identifier

Identifiant

Mot de passe

 Mémoriser ces paramètres

Valider

Stéphanie Martin



- ▶ Administrateur RH
- ▶ Administrateur des droits



Exploitant RH



Espace personnel



Contrôle d'accès



Echange de données

