

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de Système d'Information des
Ressources Humaine sur le fonctionnement de
la Direction des Ressources Humaines**

Etude de Cas : Tonic-Industrie

Présenté par :

M. Salih BENLALLA

Encadré par :

**M. BEKIOUA Farouk
Maitre assistant classe (A)
à EHEC d'Alger**

05^{ème} Promotion

Juin 2018

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de Système d'Information des
Ressources Humaine sur le fonctionnement de
la Direction des Ressources Humaines**

Etude de Cas : Tonic-Industrie

Présenté par :

M. Salih BENLALLA

Encadré par :

**M. BEKIOUA Farouk
Maitre assistant classe (A)
à EHEC d'Alger**

05^{ème} Promotion

Juin 2018

Résumé

Dans le monde en perpétuelle évolution dans lequel nous vivons, de nouvelles technologies sont continuellement développées. Ce changement exige que les dirigeants de l'organisation soient conscients des différents types de technologies susceptibles d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

Le rôle de la gestion des ressources humaines est passé d'une gestion traditionnelle du personnel à une gestion stratégique grâce aux nouvelles technologies. De nombreuses organisations engagent beaucoup de ressources pour bénéficier des avantages des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC). Parmi ces technologies les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH).

Un SIRH est une intersection des ressources humaines et de la technologie de l'information à travers une solution logicielle RH. Cela permet aux activités et processus RH de se produire électroniquement. Ce SIRH a le potentiel d'être un mécanisme par lequel les organisations surveillent et déploient leur personnel afin d'obtenir et maintenir un avantage concurrentiel.

Dans ce travail de recherche nous avons présenté dans un premier temps les fondements théoriques des notions (système, GRH, système d'information (SI), et SIRH). Dans un deuxième temps nous avons essayé de mesurer l'impact de ce SIRH sur le fonctionnement de la direction des Ressources Humaines de Tonic-Industrie.

A partir de l'analyse quantitative nous avons vu comment les employés de département RH de Tonic-Industrie mesurent l'apport de SIRH dans l'amélioration de fonctionnement de ce dernier.

Les résultats des analyses quantitative nous a permis de proposer des suggestions pour remédier les faiblesses de ce dernier ce qui permet à la direction des RH de Tonic-Industrie de tirer le maximum possible de potentiel de cette technologie.

ملخص

في عالمنا اليوم دائم التغيير، تكنولوجيايات جديدة يجري تطويرها باستمرار. يدفع هذا التغيير المستمر قادة المنظمة إلى أن يكونوا على دراية بمختلف أنواع التقنيات التي يمكنها تحسين الفعالية التنظيمية.

تحول دور إدارة الموارد البشرية من إدارة الموظفين التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية بفضل التكنولوجيايات الجديدة. تخصص العديد من المنظمات الكثير من الموارد لتجني من فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة. من بين هذه التقنيات: نظم معلومات الموارد البشرية.

يعد نظام معلومات الموارد البشرية عبارة عن تقاطع بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال حلول برمجية للموارد البشرية. هذا يسمح لأنشطة وعمليات الموارد البشرية أن تحدث إلكترونياً. هذا النظام لديه القدرة على أن يكون آلية تقوم من خلالها المنظمات بمراقبة وتوزيع موظفيها بالطريقة الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

في هذا البحث عرضنا في خطوة أولى الأسس النظرية لمفاهيم (النظام، إدارة الموارد البشرية، نظام المعلومات، ونظام معلومات الموارد البشرية). في خطوة ثانية حاولنا قياس تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء قسم الموارد البشرية في 'طونيك-صناعة'

من التحليل الكمي رأينا كيف يقيس موظفو قسم الموارد البشرية في 'طونيك-صناعة' مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء هذا الأخير.

سمحت لنا نتائج التحليلات الكمية باقتراح حلول لمعالجة نقاط الضعف في هذا الأخير، الأمر الذي يسمح لقسم الموارد البشرية في 'طونيك-صناعة' بالاستفادة القصوى من إمكانات هذه التقنية

Abstract

In the ever-changing world in which we live, new technologies are continually being developed. This change requires the leaders of the organization to be aware of the different types of technologies that can improve organizational effectiveness.

The role of human resources management has shifted from traditional personnel management to strategic management through new technologies. Many organizations commit a lot of resources to the benefits of New Information and Communication Technologies (NICTs). These technologies include Human Resources Information Systems (HRIS).

An HRIS is an intersection of human resources and information technology through an HR software solution. This allows HR activities and processes to occur electronically. This HRIS has the potential to be a mechanism through which organizations monitor and deploy their personnel to achieve and maintain a competitive advantage.

In this research we first presented the theoretical foundations of the notions (system, HRM, information system (IS), and HRIS). In a second step we tried to measure the impact of this HRIS on the functioning of the Tonic-Industry Human Resources Department.

From the quantitative analysis we saw how Tonic-Industry's HR department employees measure the contribution of HRIS in improving the functioning of their department.

The results of the quantitative analyzes allowed us to propose suggestions to remedy the weaknesses of their HRIS, which allows the Tonic-Industry HR department to maximize the potential of this technology.

Dédicace

*Je dédie ce travail à la plus belle mère
des mères, à la plus jolie perle, à celle qui
s'est toujours souciée pour mon avenir et mon bonheur.*

*A mon père pour son dévouement, Au
Monsieur qui j'ai grandi sous ses conseils
et qui a jalonné mon parcours afin de
savoir faire et savoir penser.*

*A mes frères et mes sœurs,
avec qui je partage le sang, la
caresse, tendresse de nos parents.*

*A mes amis avec qui j'ai partagé des moments
des plus agréables*

*A tous ceux qui sont chères, proches de mon cœur, et à tous
ceux qui m'aiment et
qui aurait voulu partager ma joie*

Remerciement

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier mon directeur de recherche

M. BEKIOUA Farouk qui m'a suivi, conseillé, et orienté tout au long de l'élaboration de ce travail. A l'entreprise Tonic-Industrie qui m'a été réservé et particulièrement Mr. KHEDIM Sidali directeur informatique et tuteur de ce stage.

Ma reconnaissance va également au corps enseignant de l'EHEC sans exception.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi.

Je tiens aussi à remercier tous mes chers amis pour leur soutien qui m'a été d'un grand appui.

Enfin, tous ceux qui m'ont prêté main forte et contribué à la réalisation de ce travail et que je n'ai pas pu nommer, qu'ils m'excusent et qu'ils sachent que je ne peux guère les oublier au fond de moi-même et que je les remercie de tout mon cœur.

Liste des tableaux

Tableau 1: Une description du modèle schématique du système de l'organisation.....	18
Tableau 2: une description du système de gestion des ressources humaines	27
Tableau 3: fiche signalétique de Tonic-Industrie	68
Tableau 4: répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique	93
Tableau 5: répartition de l'échantillon par ancienneté	94
Tableau 6: les taux d'utilisation de chaque fonctionnalité par effectif.....	94
Tableau 7: la perception des agents de l'importance de SIRH dans leur travail.....	96
Tableau 8: la perception des agents de l'apport de SIRH dans leur travail	96
Tableau 9: la perception des répondants de l'apport de SIRH dans la saisie et la diffusion de l'information utile	98
Tableau 10: Processus de recrutement	98
Tableau 11: Processus de formation	99
Tableau 12: le processus de gestion des carrières	100
Tableau 13: processus de gestion des compétences	101
Tableau 14: La gestion de la paie	102
Tableau 15: la satisfaction des répondants de leurs SIRH.....	103
Tableau 16: la nécessité d'amélioration de SIRH	103
Tableau 17: Niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile	104
Tableau 18: Niveau hiérarchique / Processus de recrutement.....	105
Tableau 19: Niveau hiérarchique / Processus de formation	106
Tableau 20: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des carrières.	107
Tableau 21: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des compétences	108
Tableau 22: Niveau hiérarchique / Processus de gestion de la paie	110
Tableau 23: Niveau hiérarchique/satisfaction	111
Tableau 24: la relation entre l'ancienneté et la perception de l'amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile	113
Tableau 25: Ancienneté / Processus de recrutement	114
Tableau 26: Ancienneté / Processus de formation.....	115
Tableau 27: ancienneté / Processus de gestion des carrières.....	117
Tableau 28: Ancienneté / Processus de gestion des compétences.....	118
Tableau 29: Ancienneté / Processus de gestion de la paie	119
Tableau 30: ancienneté/satisfaction.....	121

Liste des figures

Figure 1 : les caractéristiques d'un système.....	13
Figure 2: Un modèle schématique du système de l'organisation	17
Figure 3: Le système de gestion des ressources humaines	27
Figure 4: rôles de système d'information	43
Figure 5: les types des systèmes d'information.	48
Figure 6: le positionnement de SIRH dans la vision systémique globale de l'organisation.	53
Figure 7: la structure de SIRH.	56
Figure 8: l'organigramme de Tonic-Industrie.....	71
Figure 9: l'organigramme de la direction des RH de Tonic-industrie	73
Figure 10: répartition des agents par niveau hiérarchique.....	93
Figure 11: Répartition de l'échantillon par ancienneté	94
Figure 12: les taux d'utilisation de chaque fonctionnalité par effectif.	95
Figure 13: la perception des agents de l'importance de SIRH dans leur travail	96
Figure 14: la perception des agents de l'apport de SIRH dans leur travail.....	97
Figure 15: la perception des répondants de l'apport de SIRH dans la saisie et la diffusion de l'information utile	98
Figure 16: Processus de recrutement	99
Figure 17: Processus de formation	100
Figure 18: le processus de gestion des carrières.....	100
Figure 19: processus de gestion des compétences.....	101
Figure 20: La gestion de la paie	102
Figure 21: la satisfaction des répondants de leurs SIRH	103
Figure 22: la nécessité d'amélioration de SIRH	103
Figure 23: niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile	104
Figure 24: Niveau hiérarchique / Processus de recrutement	105
Figure 25: Niveau hiérarchique / Processus de formation.....	107
Figure 26: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des carrières.....	108
Figure 27: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des compétences.....	109
Figure 28: Niveau hiérarchique / Processus de gestion de la paie	110
Figure 29: Niveau hiérarchique/satisfaction.....	112
Figure 30: la relation entre l'ancienneté et la perception de l'amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile	113
Figure 31: Ancienneté / Processus de recrutement.....	114
Figure 32: Ancienneté / Processus de formation	116
Figure 33: ancienneté / Processus de gestion des carrières.	117
Figure 34: Ancienneté / Processus de gestion des compétences	118
Figure 35: Ancienneté / Processus de gestion de la paie	120
Figure 36: ancienneté/satisfaction	121

Liste des abréviations :

TI: Technologies de l'Information.

TIC : Technologie de l'Information et de Communication.

SI : Système d'Information.

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines.

RH : Ressources Humaines.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

DSI : Direction des Systèmes d'Information.

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

ERP : Enterprise Resource Planning.

STT : Système de Traitement des Transactions.

SIG : Système d'Information de Gestion.

SAD : Système d'Aide à la Décision.

SIS : Système d'Information Stratégique.

SIM : Système d'Information Marketing.

MES : Manufacturing Execution System.

SICF : Système d'Information Comptable et Financier.

PGI : Progiciel de Gestion Intégré.

GTA : Gestion des Temps et des Activités.

GAP : Gestion Administrative du Personnel.

SOA: Service Oriented Architecture.

e-RH : électronique Ressources Humaines.

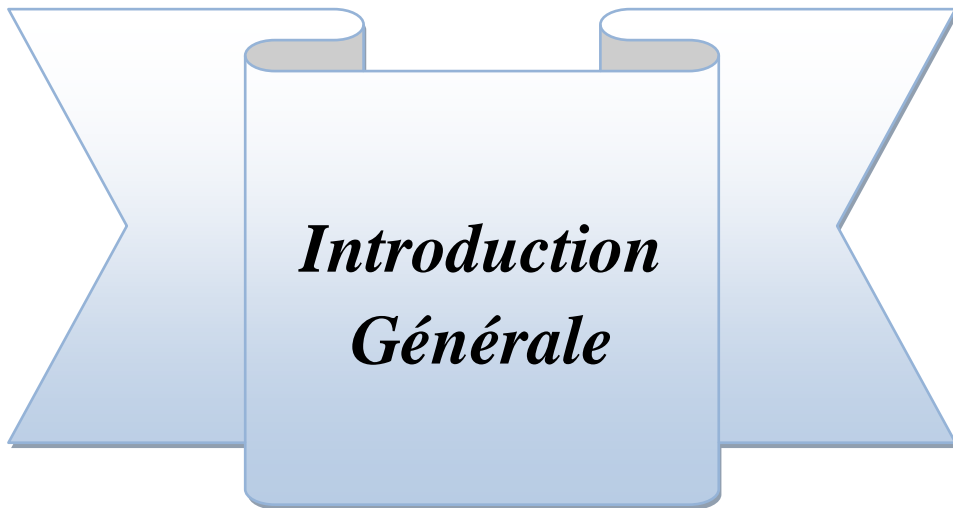
GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur.

GTA : Gestion des Temps et des Activités.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE I : VISION SYSTEMIQUE DE L'ORGANISATION ET DE LA FONCTION RH.....	5
<i>Section 1: vision systémique de l'organisation.....</i>	<i>7</i>
<i>Section 2 : vision systémique de la fonction RH.....</i>	<i>22</i>
CHAPITRE II : GENERALITES SUR LES CONCEPTS DE SYSTEME D'INFORMATION ET DE SIRH.....	36
<i>Section 01 : Les notions de base de système d'information.....</i>	<i>38</i>
<i>Section 2 : Le SIRH au service de la fonction RH.....</i>	<i>50</i>
CHAPITRE III : PRESENTATION DE TONIC INDUSTRIE ET DE SON SYSTEME D'INFORMATION	66
<i>Section 1 : la présentation de Tonic-Industrie et de son DRH.</i>	<i>68</i>
<i>Section 2 : Présentation de système d'information de Tonic-Industrie.....</i>	<i>75</i>
CHAPITRE IV : L'IMPACT DE SIRH SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION RH DE TONIC-INDUSTRIE	87
<i>Section 1 : La méthodologie de la recherche.....</i>	<i>89</i>
<i>Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</i>	<i>93</i>
CONCLUSION GENERALE.....	124



*Introduction
Générale*

Introduction générale

Au cours des dernières décennies, le monde a connu une révolution dans le domaine des technologies de l'information et de communication (TIC), Cette révolution a changé non seulement nos vies, mais aussi la façon dont les gens font leur travail. Grâce à la technologie de l'information, les entreprises ont le potentiel d'atteindre plus de clients, de présenter de nouveaux produits et services rapidement et de collaborer avec des fournisseurs et des partenaires commerciaux du monde entier. La transformation de la société industrielle vers la société de l'information et l'économie industrielle vers l'économie du savoir est le résultat de l'impact de l'utilisation de ces nouvelles technologies.

La fonction Ressources Humaines n'a pas tardé à bénéficier de potentiel qu'offrent ces TIC via un outil dédié : le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines). Ce dernier « *est un outil qui va être mis à la disposition du service des RH et qui est inséré au sein du Système d'Information (SI) de l'entreprise, d'où l'appellation « SIRH ». Le fait de passer d'une gestion standard à une gestion informatisée va permettre de simplifier la gestion de l'entreprise (les activités des RH), d'avoir une vue plus globale mais aussi décloisonnée. Cet outil va aussi permettre d'automatiser les procédures, mais aussi d'accélérer les délais ainsi que de faciliter la diffusion de l'information* »¹.

Bien qu'il constitue une discipline nouvellement introduite en Algérie, le SIRH semble avoir un avenir promoteur, étant donné que la plupart des grandes entreprises se voient dans l'obligation de se doter de cet outil à la fois stratégique et performant.

Le présent travail dont l'intitulé est « ***l'impact de Système d'Information des Ressources Humaine sur le fonctionnement de la Direction Ressources Humaine. Etude de Cas : Tonic-Industrie*** » cherche à déceler l'impact de système d'information des ressources humaines sur le fonctionnement de la Direction Ressources Humaines, afin de comprendre dans quelle mesure l'implantation de cet outil peut améliorer le fonctionnement de cette Direction.

Le choix de ce thème n'est pas le produit de hasard. En fait, le contexte mondial actuel est caractérisé par une pénétration massive des TIC dans tous les domaines et un développement rapide de ces dernières, ce qui a bouleversé nos modes de vie et particulièrement nos modes

¹ GILLET (M) et GILLET (P): *SIRH Système d'information des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2010, pp. 10-12.

de travail. Ça nous a fait ressentir l'importance de traiter l'impact de ces TIC sur la gestion, et plus particulièrement l'impact des SIRH sur la gestion des ressources humaines.

Dans cette perspective notre étude s'attache à répondre à la problématique suivante:

Dans quelle mesure l'implantation d'un système d'information des ressources humaines améliore-t-elle le fonctionnement de la direction Ressources Humaines au sein de Tonic-Industrie ?

De cette problématique découlent les questions dérivées suivantes :

- Qu'est ce qu'un SIRH et quel est son apport dans les démarches administratives de la gestion des ressources humaines ?
- Comment le SIRH contribue à l'amélioration des différents processus de GRH ?
- Comment les différents agents de département RH perçoivent cette contribution selon leur niveau hiérarchique?

Afin de cerner notre problématique et répondre à nos interrogations nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : L'implantation d'un SIRH améliore les démarches administratives de GRH.

H2 : L'implantation d'un SIRH améliore les processus de GRH.

H3 : La perception de la contribution de SIRH dans l'amélioration de la GRH varie selon le niveau hiérarchique de l'agent des RH.

Pour répondre à ces questionnements et évaluer nos hypothèses, nous avons opté à une méthode descriptive analytique appuyée sur l'exploitation documentaire, l'observation directe, des recherches sur Internet, les conseils et les orientations d'enseignants et de gestionnaires en ressources humaines et de responsables de la DSI (Direction des Systèmes d'Information) de Tonic-Industrie à Bou-Ismaïl - Tipaza, l'élaboration d'outils de collecte de données dont un questionnaire pour un échantillon représentatif de toute la population du département des ressources humaines au sein de Tonic-Industrie. Notre questionnaire comporte 19 questions. La distribution du questionnaire a eu lieu du 6 à 8 mai 2018, et les questionnaires ont été récupérés pendant les mêmes jours. Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé les programmes SPHINX et Excel afin de traiter et analyser les résultats.

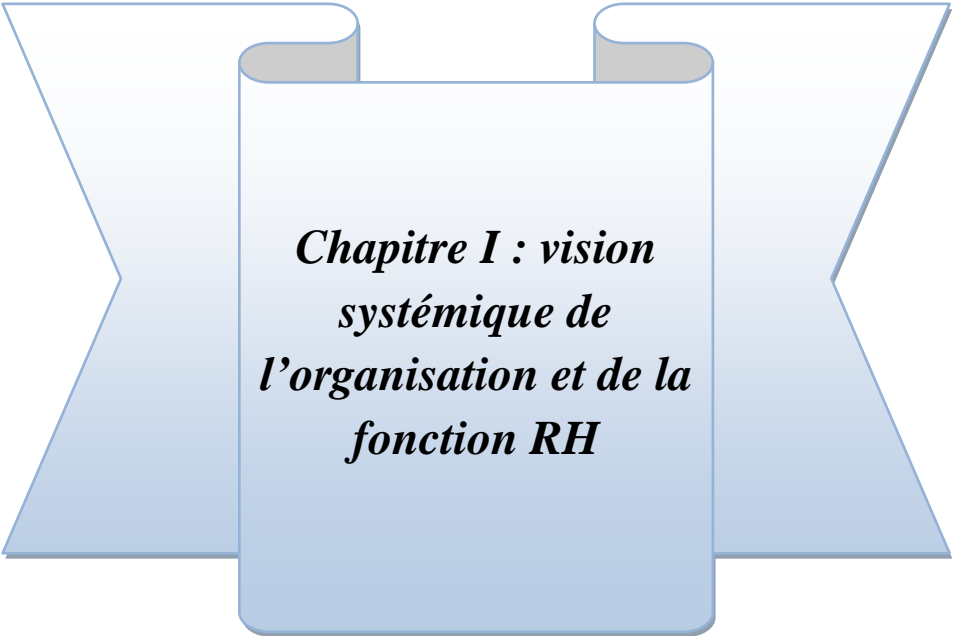
Nous avons structuré notre travail en quatre chapitres :

Chapitre I : Dans ce chapitre intitulé « **vision systémique de l'organisation et de la fonction RH** » nous allons tout d'abord définir les concepts de l'approche systémique et de système, et les caractéristiques et les propriétés de système, nous allons ensuite définir le concept de GRH, suivre son évolution dans l'histoire. Et essaierons de la présenter d'un point de vue systémique. Nous verrons par la suite le rôle de la fonction RH et enfin ses différents processus.

Chapitre II : Ce chapitre intitulé « *Généralités sur les concepts de système d'information et de SIRH* » présente dans un premier lieu les fondements théoriques du concept de Système d'information (définitions, ses composants, ces types....etc.), puis on passera au fond du sujet en définissant ce que c'est que le Système d'Information des Ressources Humaines son évolution au fil de temps, son positionnement dans le SI de l'entreprise, sa structure, ses fonctionnalités, ses apports dans la fonction RH et ses limites.

Chapitre III : Ce chapitre intitulé « **présentation de Tonic Industrie et de Son système d'information** » est réservée à la présentation de l'entreprise Tonic-Industrie et de son système d'information en général, et de son SIRH en particulier.

Chapitre IV : Dans ce chapitre intitulé « **l'impact de SIRH sur le fonctionnement de la direction RH de Tonic-Industrie** » nous allons présenter notre méthodologie de recherche, les résultats des analyses statistiques effectués dans le cadre de notre recherche, la synthèse, et les recommandations.



***Chapitre I : vision
systémique de
l'organisation et de la
fonction RH***

Introduction:

Ce chapitre sert comme un chapitre introductif où on cherche à présenter le cadre général dans lequel ils s'insèrent les éléments que nous allons étudier, en d'autres termes, présenter le système globale (l'organisation) où ils s'insèrent les sous-systèmes : la fonction RH, le système d'information, et le système d'information des ressources humaines, on va aussi aborder le concept de GRH, d'où on divise ce chapitre en deux sections :

Section 1 : Vision systémique de l'organisation.

Section 2 : Vision systémique de la fonction RH.

Section 1 : vision systémique de l'organisation

L'approche systémique est un concept transdisciplinaire qui est né aux Etats-Unis dans les années cinquante, dans les années soixante et soixante-dix, le mouvement se développe et prend de l'ampleur hors des Etats-Unis²

Dans cette section nous allons jeter un coup d'œil sur l'approche systémique et le concept de système, ses caractéristiques et ses propriétés, nous allons ensuite présenter une vision de l'entreprise basé ce concept

1.1. Les notions de L'approche systémique et de système

1.1.1. L'approche systémique

Le modèle systémique considère un système dans sa totalité, sa complexité et sa dynamique propre. Ce modèle s'est développé progressivement de puis 1940 à partir des Etats-Unis.³

L'approche systémique est une approche unifiante et intégrante de plusieurs disciplines qui, à la différence d'une approche classique, cherche à s'adapter à la complexité. S'appuyant sur la notion de système, elle se propose de considérer ce dernier non pas comme une réunion d'éléments ayant des propriétés définies mais comme un ensemble de relations et d'intégrations entre éléments engendrant une transformation lui permettant d'évoluer vers sa finalité en dépit des aléas d'un environnement qui agit sur et avec lui, elle se concentre sur les interactions existant au sein d'un système situé dans un environnement. La caractéristique principale de cette approche est de fournir une vision globale du système observé en portant l'accent sur les interactions entre les éléments du système, plutôt que sur l'analyse détaillée de chacun des éléments.⁴

1.1.2. La définition du système

Le mot système dérivé du grec σύστημα (*systema*) qui signifie 'ensemble organisé'. Selon von Bertalanffy, « *un système est un complexe d'éléments en interaction* »⁵. Pour De Rosnay,

² LE DUFF, (R) : *Encyclopédie de la Gestion et du Management (E.G.M)*, édition DALLO, Paris 1999, p. 1173.

³ GERBIER, (J) : *organisation et fonctionnement de l'entreprise*, édition organisation, Paris, 1993, p. 49.

⁴ LE DUF, (R) : Op.cit. p. 1178.

⁵ BERTALANFFY, (L.V) : *General Systems Theory*, traduction française de Chabrol (J.B) : *Théorie générale des systèmes*, édition Dunod, Paris, 1973, p. 53.

« un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but »⁶.

On remarque que Bertalanffy voit que, il suffit d'avoir des éléments en interaction pour avoir un système, mais De Rosnay propose que l'interaction doit être dynamique, et que ces éléments soit organisés en fonction d'un but.

Le Moigne, de son part, juge la définition de Bertalanffy comme 'aussi pauvre que possible', et considère le système comme « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique »⁷.

Le Moigne ajoute, De façon plus triviale, mais peut-être plus mnémonique :

- Quelque chose (n'importe quoi, présumé identifiable)
- Qui dans quelque chose (environnement)
- Pour quelque chose (finalité ou projet)
- Fait quelque chose (activité = fonctionnement)
- Par quelque chose (structure = forme stable)
- Qui se transforme dans le temps (évolution)

Pour lever l'ambiguïté, Gillet (M) et Gillet (P) ont proposé une explication que l'on résume ci-dessous :⁸

- **Quelque chose** : un objet existant au monde réel, et non une idée en tête.
- **Dans quelque chose (son environnement)** : Le système existe dans un environnement composé d'autres objets, donc il ne faut pas se concentrer uniquement sur le fonctionnement interne de ce système, mais il faut prendre en compte toutes les interactions avec son environnement.
- **Pour quelque chose (sa finalité)** : chaque système existe pour réaliser un but, l'organisation par exemple, en tant qu'un système recherche soit un profit à répartir à ses actionnaires, soit un service à rendre à la collectivité etc.
- **Fait quelque chose (son activité)** : Pour atteindre le but, il faut mener une activité, créatrice de valeur ajoutée. Cette activité est menée que par les différents acteurs de

⁶ROSNEY, (J.D) : *Le macroscopie : vers une vision globale*, édition Seuil, Paris, 1975, p. 93.

⁷ Le MOIGNE, (J.L): *La théorie du système général: théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, collection «Systèmes-Décisions», Paris, 1977, p. 37.

⁸ GILLET (M) et GILLET (P): *Op.cit*, pp. 10-12.

l'organisation. Cela redonne toute sa place à l'humain, qui est le seul facteur de création de valeur.

- **Par quelque chose (sa structure):** Comment mener l'activité, qui permet d'atteindre le but ? Grâce à une structure, qui permet d'organiser l'action des différents acteurs et de faire circuler les flux nécessaires.
- **Qui se transforme dans le temps :** L'action de création de valeur ajoutée évolue, notamment parce que c'est un processus de transformation de ressources.

Checkland conçoit la notion de système comme étant « un modèle d'une entité totale; lorsqu'appliqué à l'activité humaine, il se caractérise en termes de structure hiérarchique, de propriétés émergentes et de réseaux de communication et de contrôle. Un observateur peut choisir de relier ce modèle à une activité réelle. Lorsqu'appliquées à des ensembles naturels ou des ensembles conçus par l'homme, les propriétés émergentes qui s'en dégagent en constituent la caractéristique première »⁹.

De plus, il ajoute que « ... un ensemble complexe peut posséder des propriétés qui se retrouvent au niveau de l'ensemble, mais qui ne sont pas significatives ou pas représentatives des parties qui le composent. Ce sont des propriétés émergentes »¹⁰.

En d'autres termes, le système a un but et agit comme une entité totale. C'est-à-dire qu'il présente des propriétés qui n'ont de sens que lorsqu'elles sont attribuées à l'ensemble. Ce qui est à l'intérieur et ce qui est à l'extérieur du système peut être distingué. Les composants, ou, les éléments du système peuvent fonctionner comme des systèmes à part entière, mais ils constituent un sous-système de l'ensemble du système considéré. Dans l'ensemble du système, il existe une structure et une communication entre ses sous-systèmes et avec son environnement. Un système est caractérisé par des propriétés émergentes qui peuvent provenir du système dans son ensemble ou de l'interaction de sous-systèmes à l'intérieur de celui-ci. Le système dans son ensemble a un comportement émergent, c'est-à-dire qu'il peut se passer des choses qui ne sont pas immédiatement prévisibles et qui découlent des interactions entre ses sous-systèmes et de tout le système avec son environnement.

Ces notions de système impliquent une organisation, un certain ordre, et une hiérarchie concevable et modélisable. Elles englobent des propriétés telles: l'émergence, l'interaction,

⁹ CHECKLAND, (P): *Systems Thinking, Systems Practice*, édition John Wiley & Son, London, 1981, pp. 317-318.

¹⁰ CHECKLAND, (P): *Soft Systems Methodology in Action*, édition John Wiley & Son, London, 1990, pp. 18-19.

l'interdépendance, la finalité, l'identité et l'évolution. De plus, elles sont, selon les promoteurs de la systémique, applicables et ce, indépendamment de la dimension et de la nature de l'unité organisée faisant l'objet d'une étude. Il est important d'ajouter ici que les systèmes n'existent pas dans la réalité. C'est un "construit" théorique, une hypothèse, une façon parmi d'autres de concevoir les ensembles. Cependant, nous pouvons observer une multiplicité d'entités concrètes existant dans la nature et illustrant les notions de système présentées précédemment. La nature elle-même constitue une immense totalité (système) englobant des sous-ensembles (sous-systèmes) comme l'homme qui lui-même est formé de sous-sous-ensembles.¹¹

Afin d'enrichir ces définitions, présentons les principales caractéristiques et propriétés que l'on attribue à ce "construit" théorique :¹²

1.1.3. Les caractéristiques du système

1.1.3.1. La dynamique des systèmes

L'approche systémique insiste sur les **transformations** qui se produisent à l'intérieur des ensembles que l'on étudie. Ces transformations ou changements résultent de modifications plus ou moins **contrôlées** que subissent les **intrants** provenant d'autres systèmes ou de l'**environnement**. Ces transformations produisent des **extrants** qu'absorbent d'autres systèmes ou l'**environnement**. Un système est dit adaptatif lorsqu'il maintient sa stabilité par un équilibre dynamique en réaction aux changements. La réaction à un changement (contrainte ou erreur) constitue alors la transition d'un état stable initial à l'état stable suivant alors que le système a été modifié de façon à Pouvoir continuer de fonctionner comme prévu. Ce processus de changement, ou de transformation des intrants en extrants, est à la base de la dynamique des systèmes et a été expliqué par la 'cybernétique'¹³.

1.1.3.2. Les transformations intrants-extrants

Chaque système effectue des changements dans les flux d'énergie, de matière ou d'information qui le traversent. Ces changements caractérisent sa fonction et son dynamisme.

¹¹ LAPOINTE, (J.J) : *La Conduite D'Une Étude de Besoins en Éducation et en Formation : une approche systémique*, presse de l'université de Québec, Sainte-Foy (Québec), 1995, p. 16.

¹² Ibid., pp. 16-33.

¹³ Cybernétique: nom féminin (grec kubernêtikê, de kubernân, gouverner), Science de l'action orientée vers un but, fondée sur l'étude des processus de commande et de communication chez les êtres vivants, dans les machines et les systèmes sociologiques et économiques, Larousse, dictionnaire de français, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cybern%C3%A9tique/21261> (consulté le: 23/04/2018).

Ainsi, par exemple, une des fonctions d'un système d'une entreprise pourrait être de transformer des ressources en biens et services, une matière première (intrants) en produits finis (extrants). Cependant, cette transformation se fera suivant certains critères permettant de vérifier la réussite ou l'échec du système. Essentiels en systémique, ces critères, ou variables de transformation, pourraient correspondre à l'efficacité des équipes de travail, aux temps de réponses en cas d'urgence ou au nombre de produits finis défectueux etc.

1.1.3.3. L'aspect structural des systèmes

De Rosnay propose de définir un système selon les composantes structurelles suivantes: une limite ou frontière, des éléments, des réservoirs et un réseau de communication.¹⁴

Les **limites ou frontières** nous permettent de circonscrire le système à l'étude et de le distinguer des autres systèmes et de son environnement. Cette définition des limites résulte d'un choix que fait le chercheur dans un ensemble aux multiples possibilités. Le système ainsi délimité fait partie d'un ensemble plus englobant et est lui-même un ensemble plus grand que ses sous-systèmes.

Les **réservoirs** sont les lieux dans lesquels sont entreposés puis récupérées la matière, l'énergie et les informations sous toutes leurs formes. Ces réservoirs pourront, selon les circonstances, être des documents écrits ou des personnes-ressources que l'on consulte. Le concept de mémoire, individuelle ou collective, correspond bien à celui de réservoir d'informations. Le **contenu** de ces réservoirs pourra subir trois formes différentes de traitement : le transport (espace, communication, transfert), l'entreposage (temps, enregistrement, mémorisation) et la transformation (forme, modification, structuration).

Les **réseaux de communication** permettent l'échange et le transport d'informations entre les composantes d'un système, entre différents systèmes ou entre un système et son environnement. Par exemple, un processus de **gestion des connaissances** pourrait être envisagé comme la mise en place d'un réseau de communication favorisant les échanges d'information entre différents systèmes ou entre un environnement et un système particulier. Sous cet angle, le réseau jouerait le rôle d'interface ou d'intermédiaire entre un système et son environnement.

¹⁴ ROSNAY, (J.D): Op.cit, pp. 98-99.

1.1.3.4. L'aspect fonctionnel des systèmes

Il s'agit de processus, c'est-à-dire de phénomènes dépendant du temps. C'est l'organisation temporelle du système¹⁵. Cet aspect du système évolue plus rapidement que la structure. La dynamique des systèmes interprète les ensembles comme étant constitués d'intrants, de variables de transformation ou d'action modifiant ces intrants en extrants. Ces variables composent l'ensemble des processus ou des activités transformant les intrants en extrants. Cette notion de transformation nous conduit à celle de contrôle. Elle constitue une des fonctions les plus importantes d'un système.

Les principales caractéristiques fonctionnelles d'un système sont: la rétroaction, la régulation et le contrôle.

➤ La rétroaction et la régulation

Ces deux fonctions sont tellement imbriquées l'une dans l'autre qu'elles ne peuvent être traitées séparément.

Le cas d'une installation de chauffage avec thermostat illustre merveilleusement bien ces deux concepts. Lorsque la température d'une pièce s'abaisse, le thermostat l'enregistre et transmet cette information (rétroaction) au brûleur, lequel démarre, élève la température, ce que le thermostat constate en agissant à nouveau (rétroaction) sur le brûleur pour l'arrêter (régulation) et ainsi de suite.

La **rétroaction** est l'acheminement vers l'entrée du système (brûleur) des informations sur les résultats d'une transformation (abaissement de température). Elle favorise la stabilité du système, aussi nommée **homéostasie**. Elle caractérise les systèmes ouverts qui conservent leurs structures et leurs fonctions intactes par l'intermédiaire d'équilibres dynamiques successifs.

La **régulation** est l'acheminement vers l'entrée du système (intranant) des informations sur le déroulement des processus qui composent les activités de transformation. Il s'agit d'une forme particulière de rétroaction qui favorise la maîtrise du système en temps réel comme pourrait le faire un tableau de bord de gestion, par exemple. La régulation est soumise au principe de la variété requise (voir la propriété de variété ci-après).

¹⁵ ROSNAY, (J.D): Op.cit, p. 99.

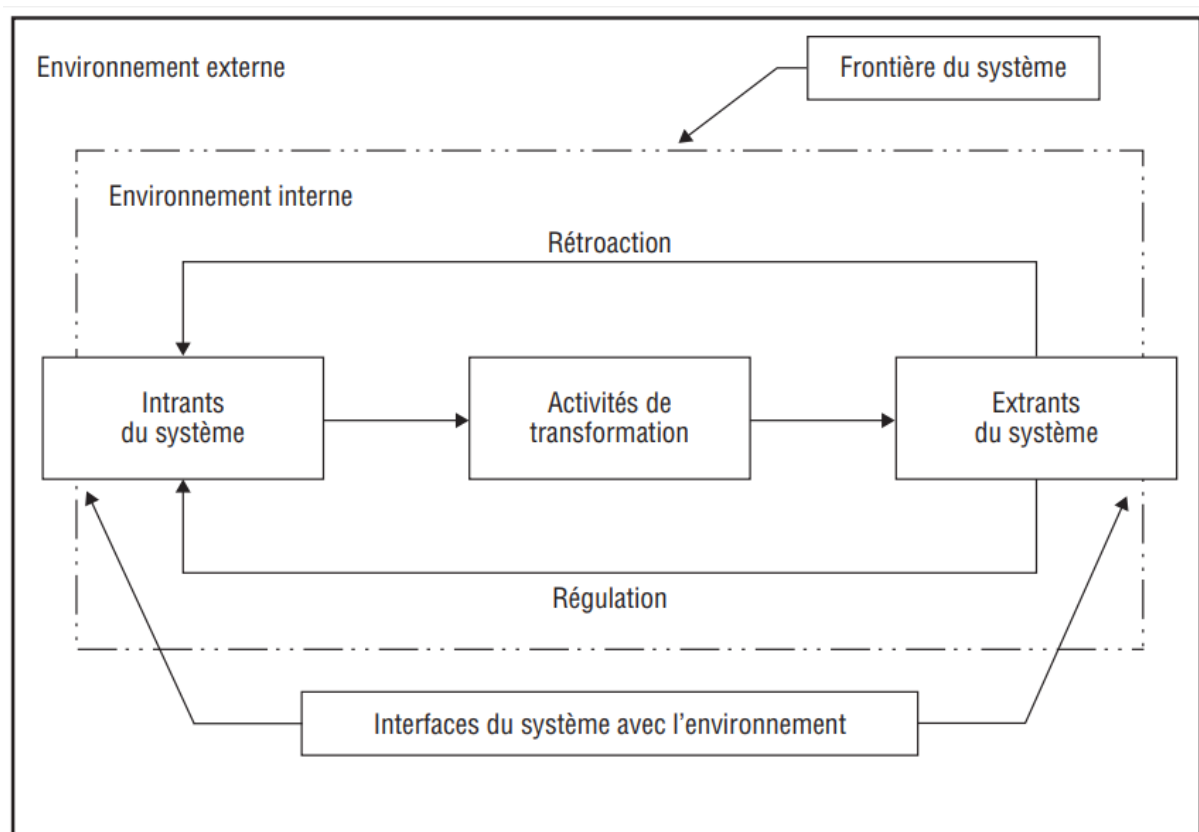
➤ Le contrôle

Il est difficile de dissocier la notion de contrôle de celles de rétroaction et de régulation. En effet, un système ajuste ou contrôle ses objectifs, ses intrants, ses extrants, ses structures ou ses transformations par l'intermédiaire du couple rétroaction-régulation.

Un système maintient son identité, malgré les fluctuations constantes de l'environnement, grâce au contrôle. Ce contrôle est exercé par les comparaisons faites entre la mission ou la finalité poursuivie et la performance réalisée par un système.

Le schéma suivant synthétise ces caractéristiques :

Figure 1 : les caractéristiques d'un système



Source : LEMIRE (L) et MARTEL (G): *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle*, édition Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007, p. 60.

1.1.4. Les propriétés du système

Ces propriétés sont la téléonomie, la complexité, l'équifinalité, l'interaction, l'ouverture et la variété.

1.1.4.1. La téléonomie

La téléonomie renvoie à l'étude des lois de la finalité. Un système d'activité humaine est créé pour réaliser certaines finalités. Il est important pour le système de bien connaître ces finalités et d'être sensible aux fluctuations qu'il subit au cours du temps. Un système doit être prêt et suffisamment souple pour modifier Ses propres objectifs et, de ce fait, les sous-systèmes (processus, structures) qu'il utilise pour les atteindre. Cependant, ce jeu d'influences n'est pas unidirectionnel. L'environnement est lui aussi influencé et modifié par les extrants de ses propres systèmes.

Une bonne façon de reconnaître un système consiste d'abord à identifier les buts pour lesquels il a été créé. Il en est de même pour le développement de nouveaux systèmes. En effet, il nous sera possible d'étudier un système existant ou de mettre sur pied un nouveau système à la condition de pouvoir l'identifier, le définir ou lui attribuer des objectifs à réaliser.

Signalons que les systèmes d'activité humaine ont la capacité et la possibilité de définir eux-mêmes leurs finalités, de les ajuster, de les maintenir, de les changer ou de les éliminer selon les réactions de ses sous-systèmes, des systèmes parallèles et de l'environnement. Notons par ailleurs que ces systèmes ont souvent une pluralité d'objectifs. Les buts qu'ils poursuivent sont parfois flous, obscurs, nébuleux et incertains. Par conséquent, les mesures de performance y sont parfois difficiles à cerner.

Les notions de finalité, de processus (fonction) et de structure sont importantes puisqu'elles nous suggèrent la séquence par laquelle l'analyse de système peut être effectuée. Les systèmes doivent être définis suivant leurs finalités, lesquelles sont traduites et interprétées en buts et objectifs à atteindre. Les finalités, les buts et les objectifs d'un système en justifient l'existence, précisent ce qui doit être accompli par le système et déterminent les processus nécessaires à leur réalisation. Les structures, c'est-à-dire les éléments sur lesquels s'appliquent les processus, sont choisies en fonction de leur capacité à atteindre les finalités, les buts ou les objectifs du système.

1.1.4.2. La complexité

Selon Mélése, la notion de complexité correspond à l'incapacité que l'on a de décrire tout le système et de déduire son comportement à partir de la connaissance des comportements de ses parties¹⁶. Il faut distinguer ce qui est complexe de ce qui est compliqué. La complexité est, d'après De Rosnay, attribuable aux facteurs suivants :¹⁷

- la grande variété de composantes possédant des fonctions spécialisées;
- des éléments organisés en niveaux hiérarchiques internes;
- la grande variété des liaisons possibles;
- des interactions non linéaires (comme les relations humaines);
- la difficulté de dénombrer de façon exhaustive les éléments qui constituent le système.

Le degré de complexité d'un système dépend du nombre de ses composants, et du nombre et du type de relations qui les lient entre eux. On peut affirmer que les systèmes d'activité humaine sont complexes et que l'étude de besoins est une pratique qui s'exerce sur des systèmes dont les finalités sont multiples et parfois même contradictoires.

1.1.4.3. L'équifinalité

La notion de système ouvert, échangeant information, énergie et matière avec son environnement, a conduit von Bertalanffy à énoncer le principe de l'équifinalité. Ainsi un système est *équifinal* parce qu'il peut réaliser ses objectifs à partir de différents points de départ et par différents moyens: *ici, le même état final peut être atteint à partir de conditions initiales différentes ou par des chemins différents*¹⁸. Dans les systèmes ouverts, les problèmes, même identiques, peuvent être résolus de différentes façons selon les circonstances; il n'y a pas de *one best way*, de solution unique ou exclusive. Ce principe a une **grande importance** dans les **systèmes d'activité humaine**.

1.1.4.4. L'interaction

Il existe une interaction constante entre les éléments d'un système. Cette interaction fait ressortir les liens de dépendance entre les différentes composantes d'un système. Une modification d'un sous-ensemble du système entraîne des réajustements plus ou moins

¹⁶ MELEZE, (J): *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, A.M.S., Editions hommes et techniques, Puteaux, France, 1972, pp. 50-51.

¹⁷ ROSNAY, (J.D): Op.cit, p. 94.

¹⁸ BERTALANFFY, (L.V): Op.cit, p.38.

importants des autres composantes du système. Cet aspect d'interaction et d'interdépendance est également applicable aux relations qui existent entre les systèmes et entre le système et l'environnement dans lequel il fonctionne.

1.1.4.5. L'ouverture

L'ouverture est la capacité qu'a un système d'échanger de l'énergie, de la matière ou de l'information avec d'autres systèmes ou avec l'environnement. Un système est ouvert lorsqu'il est en relation permanente avec l'environnement de sorte qu'une influence réciproque s'établit, que *les intrants résultent de l'influence de l'environnement sur le système et les extrants de l'action du système sur l'environnement*¹⁹. Ces deux éléments, *intrant* et *extrant*, constituent les points d'interface reliant le système à son environnement ou à d'autres systèmes avec lesquels il négocie. Un système fonctionne à l'intérieur d'une organisation qui l'englobe (supra-système) et qui lui impose certaines contraintes. L'environnement est ici perçu comme cet ensemble qui englobe le système et qui l'influence de façon évidente, sans que ce dernier puisse avoir sur lui d'effets contrôlés et perceptibles.

1.1.4.6. La variété

Selon le biologiste et mathématicien Ross Ashby²⁰, un système peut prendre un nombre fini de configurations ou d'états au-delà duquel il s'autodétruit. Ainsi, selon la loi de la variété requise d'Ashby, seule la variété peut détruire la variété. La maîtrise d'un système demande au moins autant de variété et de complexité que le système à contrôler en possède: une trop grande complexité devient incontrôlable.

1.2. Un modèle systémique de l'organisation

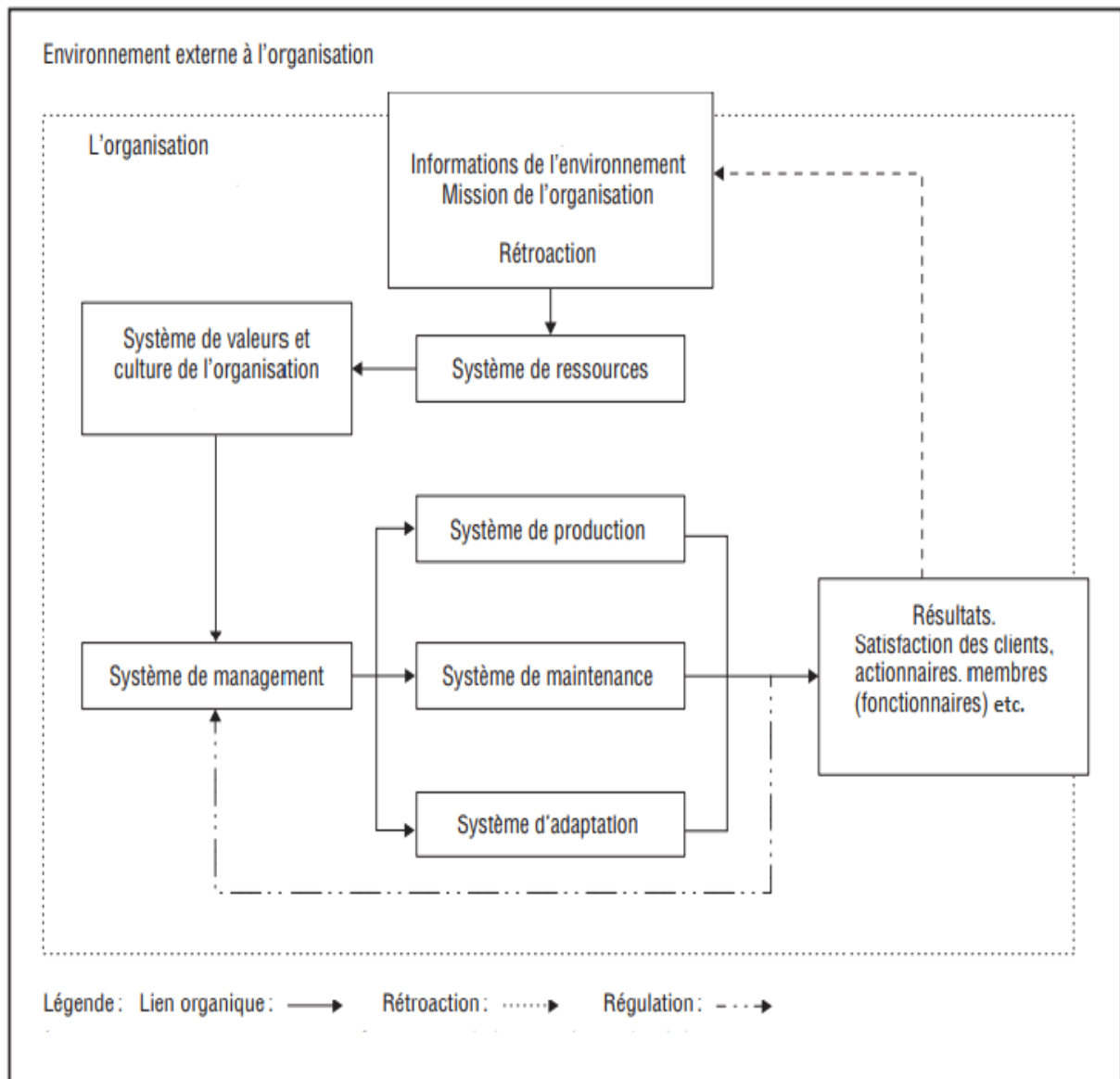
On se basant sur la définition de 'De Rosnay', Lemire et Martel ont représentés l'organisation comme un système social (ou d'activité humaine), alors ils ont la défini comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but commun.²¹

La figure 2 montre un schéma du système de l'organisation selon Lemire et Martel.

¹⁹ ROSNAY, (J.De): Op.cit, p. 101.

²⁰ Ibid., p. 94.

²¹ LEMIRE (L) et MARTEL (G): Op.cit, p. 64.

Figure 2: Un modèle schématique du système de l'organisation

Source: LEMIRE (L) et MARTEL (G): *Op.cit*, p.65.

1.2.1. La description du système

Ce modèle systémique permet de mieux appréhender la réalité organique et fonctionnelle en précisant les principaux éléments qui composent l'organisation. Le **tableau 1** présente un résumé des principales composantes du système dont voici une description plus détaillée.

Tableau 1: Une description du modèle schématique du système de l'organisation

Éléments du système	Description
Environnement externe à l'organisation	Pouvoirs des dirigeants, cadre légal et réglementaire, la population, groupes de pression, médias, économie mondiale, etc.
Environnement interne à l'organisation	Composantes institutionnelles (filiales, siège social, etc.), relations interinstitutionnelles, climat organisationnel, syndicats, etc.
Système intrant	Personnes, argent, pouvoir, stratégies, politiques et programmes, résultats des sondages et recherches sur les besoins des clients, valeurs sociétales, etc. Système de ressources: banques, contrôle par les organismes centraux; processus budgétaire, etc. Système de valeurs: valeurs et éthique de l'organisation. Culture organisationnelle. Valeurs individuelles.
Système de management	Élément de commandement, de coordination et de contrôle du système, etc.
Système de production	Élément fournisseur des produits et des services, les employés, la technologie, la connaissance, etc.
Système de maintenance	Élément de soutien à l'organisation, gestion des ressources humaines, gestion des bâtiments, contentieux, services de sécurité, etc.
Système d'adaptation	Élément de la gestion du changement, recherche et développement, analyse des besoins, évaluation des programmes, etc.
Système extrant	Produits, prestation de services, sondages sur la satisfaction des parties prenantes, etc.
Rétroaction	Résultats de l'évaluation des programmes, des sondages sur le bien-être des fonctionnaires, la satisfaction des clients, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficacité, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source: LEMIRE (L) et MARTEL (G): *Op.cit*, p.66.

1.2.1.1. Les caractéristiques du système de l'organisation

En se basant sur les caractéristiques du système présentés par Lapointe (cités précédemment), Lemire et Martel ont présenté les caractéristiques suivantes du système de l'organisation :

➤ La finalité de l'organisation

L'organisation a pour fin la pérennité afin de pouvoir réaliser sa mission, entre autres, satisfaire ses ayants droit ou ces clients. Cette finalité représente une hiérarchie de buts et d'objectifs. Les buts sont souvent exprimés dans l'énoncé de la mission, par exemple, la

satisfaction de la clientèle, le développement de nouveaux marchés, la fidélisation des clients, etc.

Le non-respect de cette mission résulterait probablement en l'insatisfaction des parties prenantes avec les conséquences résultantes.

➤ **L'environnement externe**

On ne peut concevoir l'organisation comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'organisation est influencée en permanence par son environnement car, D'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement l'organisation peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

Les contraintes externes sont assez facilement identifiables. On peut citer par exemple la fiscalité, le coût des approvisionnements, l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, la politique de l'état en matière de crédit, l'environnement contemporain de l'action syndicale. Les minima salariaux conventionnels ou légaux etc. L'influence des phénomènes économiques, sociologiques et naturels est également très importante. Il peut s'agir par exemple du niveau de chômage, du marché du travail, des mentalités, de la stabilité des prix, ou encore d'évènements spécifiques pouvant parfois bouleverser Les options stratégiques des organisations voire même entraîner leur disparition (attentats. guerres. catastrophes naturelles). En ce sens, l'organisation, peut être qualifiée de système ouvert.

➤ **L'environnement interne**

L'environnement interne d'une entreprise est l'ensemble des fonctions ou sous-systèmes qui sont en relation entre eux à l'intérieur d'une entreprise. Il peut être appelé dans une certaine mesure organisation interne de l'entreprise. Il est constitué par:

1) Le sous-système de management

Toutes les personnes et organisations qui participent aux processus de commandement ou décisionnels, de coordination et de contrôle de l'organisation font partie du système de management. Gestionnaires pour la plupart, ces personnes s'assurent que tous les autres sous-systèmes fonctionnent harmonieusement en donnant des directives, en contrôlant les résultats et en coordonnant les actions. La stratégie et les politiques organisationnelles résultent, entre

autres, du système de management afin de rendre les interactions entre les composantes du système de l'organisation stables et prévisibles.

2) Le sous-système de production

Tous les produits et services fournis à la clientèle, à la population ou à l'interne proviennent du système de production de l'organisation. Il s'agit du principal contributeur aux extrants du système.

3) Le sous-système de maintenance

Le fonctionnement normal et régulier de l'organisation dépend de ce système de soutien. La gestion des ressources humaines, le contentieux, la régie des bâtiments, l'informatique et les services de sécurité font partie du système de maintenance.

4) Le sous-système d'adaptation

L'adaptation de l'organisation aux nouvelles conditions ou contraintes de l'environnement externe se réalise au moyen de ce système d'aide à la gestion du changement. L'analyse des politiques publiques, les études de marché, le département de la recherche et du développement, les organismes porteurs des dossiers de la transformation ou de la modernisation font partie des éléments qui constituent ce système.

➤ Les intrants

Les intrants constituent la matière première qu'utilise l'organisation pour réaliser sa mission. Outre un cadre légal et réglementaire, les personnes, l'argent et les décisions politiques ou stratégiques de la haute direction en sont certainement les éléments les plus significatifs.

La complexité de l'interface entre l'organisation et son environnement externe permet de qualifier les intrants de système en soi. L'organisation peut se voir contrainte à des alliances stratégiques et à des montages financiers particuliers selon les conditions du marché, y inclus la pénurie de main-d'œuvre ou la rareté de la matière première. Aussi, il ne faudrait pas négliger l'interaction possible entre le système de valeurs et la culture des personnes recrutées, et entre le système de valeurs et la culture de l'organisation qui peut avoir des effets imprévisibles.

➤ **Les extrants**

Le produit ou le service attendu et la qualité du produit et la prestation adéquate du service au client constituent l'extrant principal du système de l'organisation. Toutefois, l'organisation émet constamment de l'information et des demandes vers l'environnement externe, comme des relations publiques et une image de marque, des questionnaires sondages et des recherches sur les besoins et la satisfaction des clients et des demandes de ressources.

➤ **Les réseaux de communication**

Sont branchés en réseaux de communication les éléments porteurs d'information, notamment le flux principal qui relie les intrants, les activités de transformation et les extrants du système par un lien organique ; les rétroactions internes, la rétroaction des extrants et la régulation des processus, et la rétroaction en provenance de l'environnement externe complètent les réseaux qualifiés de formels.

Ces informations sont essentielles au maintien de la stabilité et de la pertinence du système de l'organisation. La connaissance de l'état réel de la situation en matière d'efficacité, d'efficacités et d'économie en dépend. De plus, l'équilibre dynamique, et donc l'existence même du système, en découle directement, car le management et l'autorité politique doivent prendre des décisions en fonction des rapports fondés sur ces informations.

L'atteinte des objectifs, le climat organisationnel, la démographie, l'adéquation des ressources et le niveau de compétence des personnes sont quelques-unes des variables sur lesquelles ces réseaux de communication collectent des données.

Par ailleurs, les éléments du système sont aussi reliés entre eux dans l'environnement interne par des réseaux qui pourraient être qualifiés d'informels, comme les rumeurs et les réseaux interpersonnels ou sociaux. Le système de management percevrait donc ainsi une part de ces informations.

Section 2 : vision systémique de la fonction RH

Dans cette section nous allons élaborer une définition de concept de GRH à partir des points de vue de différents auteurs, puis nous allons suivre son évolution dans l'histoire. et y appliquer ensuite l'approche systémique. Nous verrons par la suite le rôle de la fonction RH et enfin ses différents processus.

2.1. Définition de GRH

Selon Guest, la GRH est « un ensemble de politiques pour maximiser l'intégration organisationnelle, l'engagement des employés, la flexibilité ainsi que la qualité du travail ». ²²

St-Onge, Audet, Haines et Petit, quant à eux, considèrent qu'au niveau des organisations, la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions production, marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à « *un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise* » ²³. D'après cette définition, pour étudier la GRH, nous devons nécessairement nous pencher sur les pratiques mises en œuvre dans une organisation.

Alors que Guest met l'accent sur les politiques, St-Onge et ses collaborateurs semblent plutôt insister sur les pratiques pour décrire la GRH. En se référant au dictionnaire d'Ivanovic et Collin²⁴, nous arrivons à mieux comprendre l'élément différenciateur de ces deux termes. D'après cet ouvrage de référence, c'est le caractère décisionnel qui distingue la politique de la pratique. Autrement dit, si la pratique (*practice*²⁵) désigne la manière de faire les choses, la politique (*policy*²⁶), elle, signifie une ligne de conduite ou un ensemble de principes, en d'autre terme, *la décision* relative à la manière de faire les choses. En ce sens, on peut croire que la politique précède habituellement la pratique.

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan, Saba, Jackson et Schuler, car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et*

²² GUEST, (D.E): « *Human Resource Management and the American Dream* », in *Journal of Management Studies*, vol.27, N° 4, 1990, pp. 377-397.

²³ ST-ONGE (S), AUDET (M), HAINES (V) et PETIT (A): Op.cit, p. 6.

²⁴ IVANOVIC (A), COLLIN (P.H): *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, 3^{ème} édition, édition A & C Black, London, publié en 2003, réédité en 2006.

²⁵ Ibid., p. 203.

²⁶ Ibid. p. 202.

des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »²⁷. En plus de parler des employés, les ressources humaines proprement dites, ils incluent l'idée de la poursuite (en tant que sous-système de l'organisation) des objectifs compatibles et cohérents avec la stratégie du système global dans lequel il s'insère (l'organisation)

Cette définition nous conduit vers un des champs de la GRH : la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), qui va au-delà de la perspective traditionnelle de la GRH qui se concentre sur les tâches administratives de la gestion des ressources humaines et dont le rôle est limité au sein du département RH, et qui prône, selon Kaufman, « l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan global visant à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel à travers les ressources humaines au moyen d'un ensemble intégré et synergique de pratiques en matière de RH qui complètent et favorisent la stratégie globale de l'organisation »²⁸. Cette définition englobe donc, d'une part, l'idée des pratiques de GRH que nous avons évoquée plus haut à travers les propos de St-Onge et ses collaborateurs, puis d'autre part, l'idée de la vision organisationnelle qui rejoint la pensée de Dolan et ses collaborateurs.

En résumé, la GRH est vu comme l'ensemble des activités, incluant les politiques et les pratiques, qui visent à attirer, motiver, conserver le personnel dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. Elle sert donc, d'une part, des objectifs relatifs au personnel, puis d'autre part, des objectifs plus stratégiques et organisationnels.

2.2. L'évolution de la GRH au fil du temps

La fonction RH a connu beaucoup de mutations depuis son apparition. De plus, cette dernière n'a pas toujours été nommée ainsi. À ces débuts, on parlait plutôt d'une fonction personnel et non de fonction RH. Pour comprendre ce passage, nous allons étudier les différentes étapes de cette évolution que Just (B) a scindé en sept grandes périodes :²⁹

➤ 1^{ère} période : de 1870 au début du XXe siècle.

Durant cette période, il n'y avait pas de fonction personnel, du moins, elle n'était pas formalisée comme telle. En 1916, lorsque H. FAYOL énonce, ce qui est pour lui, les six

²⁷ DOLAN (S.L), SABA (T), JACKSON (S.E) et SCHULER (R.S): *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau pédagogique, Saint-Laurent, 2002, p. 5.

²⁸ KAUFMAN, (B.E): « *The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations* », in *Human Resource Management Review*, vol. 11, N° 4, 2005, pp. 505-533.

²⁹ JUST, (B): *Pas de DRH sans SIRH*, Editions Liaisons, 2010, pp. 17-21.

grandes fonctions de l'entreprise, il ne mentionne pas la fonction personne. Ceci notamment par le fait, qu'il existe peu d'entreprises dont la taille nécessiterait la mise en place de cette fonction. Dans les entreprises, le contremaître s'occupait lui-même de recruter les personnes et les formait de manière simple. La direction ou bien le patron dans les plus petites entreprises s'occupait de la gestion de la paie et de la comptabilité. Ce dernier pouvait être aidé par un comptable ou une secrétaire.

➤ **2^{ème} période : l'avant Première Guerre Mondiale.**

C'est lors de cette période que le terme de fonction personnel va réellement apparaître. Les mauvaises attitudes des contremaîtres et des responsables dans la gestion des hommes, le manque d'organisation, ainsi que les nombreux actes de violence sur les lieux de travail vont être à l'origine de multiples dysfonctionnements et d'une baisse de la productivité. À cela s'ajoutent des mouvements de réforme du courant de l'Organisation Scientifique du Travail et de l'école des relations humaines. Tout cela va avoir pour conséquences la modernisation de l'organisation du travail ainsi que la formalisation des méthodes de gestion du personnel. C'est à partir de là que la fonction personnel commence à naître.

➤ **3^{ème} période : la fin de la Première Guerre Mondiale.**

À la fin de la Première Guerre Mondiale, la réglementation sociale va évoluer avec la naissance de la négociation collective et de la création de l'assurance sociale. C'est aussi durant cette troisième période, que de nouveaux besoins dans le domaine de la gestion personnel vont se faire sentir notamment au niveau de la formation, de l'apprentissage et de recrutement.

➤ **4^{ème} période : de la fin de la Première Guerre Mondiale au début de la Seconde Guerre Mondiale.**

Lors de cette période, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains avec des vagues de grève. Au même moment, un renforcement syndical va s'effectuer avec la création des congés payés, de la semaine de 40 heures et de la mise en place de conventions collectives. Les premiers services du personnel commencent à se structurer, on assiste alors à l'émergence d'une fonction autonome.

Les services du bien être se transforment en service du personnel avec les missions d'administrer les droits des salariés, de régler les problèmes de rémunération, de sélection, de

formation, d'évaluation et de communication avec les syndicats. Cette fonction de personnel gère la main d'œuvre comme une variable d'adaptation dont le coût doit être minimum. On est encore très loin de la notion de ressources humaines. La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production.

➤ **5ème période : de la fin de la Seconde Guerre Mondiale à 1960 (période des 30 glorieuses).**

Ces dernières vont être source de nouveautés aussi bien par de nouveaux textes de loi que par une nouvelle organisation du travail. Du côté de la réglementation, il y a la création du comité d'entreprise, la possibilité d'élire des délégués du personnel, la mise en place de la Sécurité Sociale ainsi. Mais aussi des textes sur la liberté de négocier les salaires et le SMIG (le Salaire Minimum Inférieur Garanti) et le droit à une 3ème semaine de congés payés etc.

Du côté travail, une certaine organisation va commencer à se mettre en place. On va essayer de simplifier certaines tâches en appliquant de nouvelles méthodes. La fonction personnel va voir se professionnaliser la fonction de directeur du personnel

➤ **6ème période : de 1960 à 1980.**

C'est à partir de cette période que la façon de penser va fortement évoluer et va entraîner l'apparition d'idées de réformes de l'entreprise. Cette évolution de la pensée a pour cause le meilleur niveau de qualification, mais aussi le fait que la sécurité de l'emploi ne suffit plus, il y a une volonté en matière de satisfaction du travail. Cette sixième période est marquée par les événements de mai 1968.

➤ **7ème période : depuis 1980.**

La septième et dernière période connaît un ralentissement de la croissance mais aussi un fort développement de la concurrence internationale et des mutations technologiques. Durant cette période, la loi continue de s'enrichir (le bilan social, aménagement du temps de travail, loi Auroux) et va commencer à complexifier les différentes démarches que doivent suivre les directeurs du personnel. Les entreprises sont encouragées à avoir une productivité maximale ainsi qu'à la réduction de leurs coûts de production. Mais l'influence du modèle japonais se fait sentir notamment par le développement de la démarche participative, la décentralisation des décisions, l'autonomisation, la responsabilisation (culture d'entreprise, intéressement et participation) et les « 5 zéros » (défaut, délai, stock, panne, papier) où l'homme occupe un

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

2.3. L'approche systémique appliquée à la GRH

À peu près jusqu'aux années 1960, la gestion des ressources humaines (qui ne s'appelait pas encore de cette façon comme nous avons déjà mentionné) constituait un éventail d'activités juxtaposées, sans référence à une vision d'ensemble. L'emploi de modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cet état de choses.³⁰

Appliquée à la GRH, l'approche systémique implique d'abord une analyse des composantes de l'environnement qui exercent une influence tant sur les ressources consacrées à la GRH que sur les activités et les objectifs que l'organisation devrait poursuivre. En tant que sous-système (ou fonction) d'une organisation, un système de GRH (qui est une Partie constitutive du système de maintenance de l'organisation³¹) doit poursuivre des objectifs compatibles avec ceux du système global dans lequel il s'insère. En même temps, le système de l'organisation est inévitablement influencé par ce qui se passe dans n'importe lequel de ses sous-systèmes (à cause de l'interdépendance), et le système de GRH ne fait pas exception à cette règle.³⁰

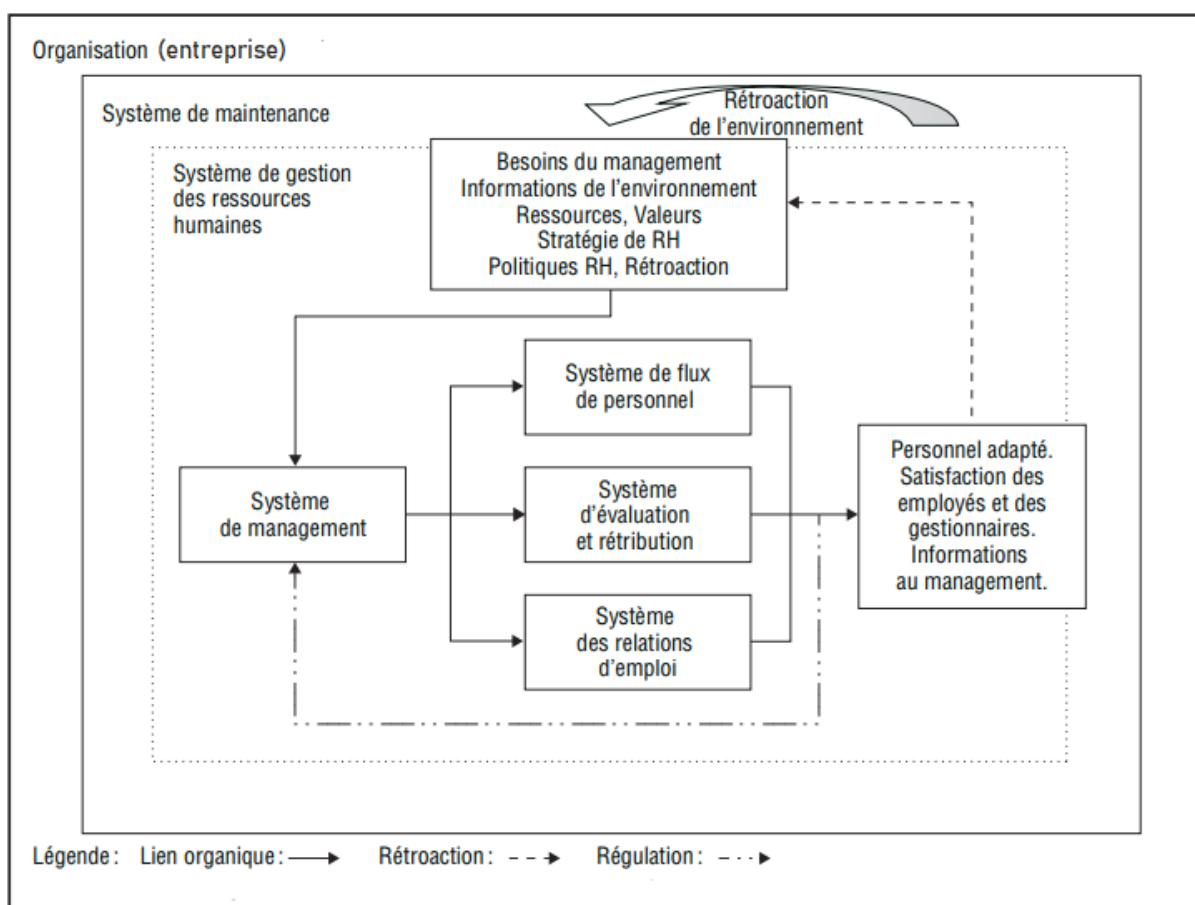
L'approche systémique implique ensuite le fait que, pour chacune des activités de GRH, on définisse d'une façon rigoureuse les objectifs à atteindre ou l'apport à la réalisation des résultats recherchés. Cela permet non seulement de contribuer à une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de GRH, mais aussi de procéder à une évaluation, dans la mesure où l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque objectif visé, des normes ou des indicateurs qui aideront à porter un jugement éclairé sur le degré de succès ou d'échec des activités.³⁰

Ce n'est donc que depuis l'émergence de la perspective systémique et son application à la GRH que toutes les pratiques de GRH peuvent faire l'objet d'une évaluation de leur contribution à la réalisation d'objectifs organisationnels. De plus, la notion d'interdépendance entre le système et les sous-systèmes permet de s'interroger sur la place que le volet «ressources humaines» occupe dans les objectifs globaux d'une entreprise.³⁰

³⁰ST-ONGE (S), AUDET (M), HAINES (V) et PETIT (A): *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, édition Gaëtan morin éditeur, Montréal, 2004, p. 15.

³¹LEMIRE (L) et MARTEL (G): Op.cit, p. 176.

Figure 3: Le système de gestion des ressources humaines



Source: LEMIRE (L) et MARTEL (G): Op.cit, p. 177.

2.3.1. La description du système

Le tableau 2 montre un résumé des composantes du système:

Tableau 2: une description du système de gestion des ressources humaines

Élément du système	Description
La finalité de SGRH*	Développer la capacité d'adaptation du personnel de l'organisation
Environnement externe au SGRH	Environnement externe à l'organisation, le système de maintenance, etc.
Environnement interne au SGRH	Les organes internes de l'organisation, les relations interdépartementales, le climat organisationnel, les gestionnaires, les employés, les professionnels RH, etc.
Système intrant	Les besoins du management et de la haute direction, les informations de l'environnement externe, les ressources, les valeurs RH, la stratégie de RH, les politiques RH, la rétroaction, etc.
Système de management	L'organe de coordination du système GRH, haute direction, gestionnaires intermédiaires, professionnels RH, etc.
Système de flux de	Le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel, la mobilité, le

Élément du système	Description
personnel	développement de la carrière et la planification RH, etc.
Système d'évaluation et de rétribution	La gestion du rendement, la rémunération et la récompense, les avantages sociaux, etc.
Système des relations d'emploi	Les relations de travail, la mise en œuvre de la production, la gestion de la culture organisationnelle*, etc.
Système extrant	Personnel adapté, sondages sur la satisfaction, les rapports et statistiques sur l'état de la main-d'œuvre, etc.
Rétroaction	Besoins des employés, niveau d'adaptation des personnes aux besoins organisationnels, écart entre le besoin organisationnel et le niveau d'adaptation réel, statistique de rendement des personnes, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficacité, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

*SGRH signifie le système de gestion des ressources humaines

Source: LEMIRE (L) et MARTEL (G): Op.cit, p. 178.

2.4. Le rôle de la fonction RH

Une organisation est divisée en plusieurs départements en fonction de sa taille et de ses activités. Certains départements sont concernés par les «fonctions primaires» telles que la production et la vente. D'autres départements fournissent des services qui aident à l'accomplissement efficace des activités primaires de l'organisation. L'un des départements les plus importants de ce type est le département des ressources humaines qui joue un rôle important au sein de l'entreprise, Joshi attribue ces rôles au département des RH:³²

➤ Fournir des services à diverses parties prenantes

Il fournit une variété de services pour:

- autres départements,
- les employés de l'organisation (et directement ou indirectement à leurs familles),
- l'organisation dans son ensemble.

Au sens strict du terme, le département des ressources humaines peut être classé comme «non productif»; mais la qualité et l'efficacité de ce département jouent un rôle important dans

³² JOSHI, (M): *Human Resource Management*, 1^{ère} édition, pp. 13-15. Disponible sur: <https://bookboon.com/en/human-resource-management-ebook> (consulté le 02/05/2018 à 03:06)

le bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation, car il s'occupe de l'une des ressources les plus importantes: les ressources humaines.

➤ **L'élaboration des politiques RH**

L'élaboration de politiques est l'aspect le plus important de l'activité de planification totale d'une organisation. Une politique indique comment l'organisation veut atteindre ses objectifs généraux. Afin de réaliser les objectifs de l'organisation dans l'intérêt de l'ensemble de l'organisation - y compris ses effectifs - elle doit fonctionner conformément à la politique définie par le top management. Une telle politique devrait être élaborée en consultation avec:

- le gestionnaire des ressources humaines et ses subordonnés supérieurs, et
- si nécessaire, avec des représentants des syndicats et des associations du personnel.

Une politique de ressources humaines doit être basée sur les principes qui régiront la relation de l'organisation avec son personnel. La politique doit:

- être énoncé en termes clairs;
- être compris facilement par tous - les managers et les employés -;
- avoir un effet standardisé sur tous les employés.

La politique des ressources humaines devrait se concentrer sur les aspects suivants:

- des procédures claires et détaillées concernant diverses activités spécifiques telles que le recrutement, la sélection, la promotion et la formation des employés;
- les activités concernant un bon «climat de travail» et la satisfaction des employés.

La vision à long terme d'une politique RH peut être axée sur les exemples suivants:

- Il y aura une politique d'égalité des chances (y compris le sexe, l'âge, la croyance) pour les promotions.
- Des activités de formation et de développement professionnel seront mises à la disposition de tous les employés.
- Chaque employé aura droit à un traitement équitable en matière disciplinaire.
- Les négociations avec les employés ou leurs représentants se feront de bonne foi dans l'intérêt de l'organisation et des employés.

➤ **Plans d'exploitation**

Après avoir défini la politique générale, le service des ressources humaines doit créer des plans d'exploitation. Ceux-ci sont normalement préparés d'année en année. Ils sont susceptibles de concerner des sujets tels que:

- Mise en place d'un plan de base de la main-d'œuvre ou de ressources humaines
- Recrutement
- Rémunération
- La formation et le développement professionnel
- Santé et sécurité
- Le bien-être des employés
- Relations industrielles
- Assister aux griefs et aux procédures disciplinaires, etc.

2.5. Les processus de GRH

Cette sous-section illustre les processus impliqués dans l'exécution des fonctions de GRH³³

2.5.1. Processus de planification des ressources humaines

L'objectif du processus de planification des ressources humaines est d'évaluer les besoins en ressources humaines pour s'assurer que l'organisation dispose du nombre requis d'employés, avec les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs. également connus sous le nom de planification de l'emploi, la planification des ressources humaines est un processus proactif qui anticipe et influence l'avenir d'une organisation en prévoyant systématiquement la demande et l'offre d'employés dans des conditions changeantes et en élaborant des plans et des activités pour satisfaire ces besoins. Les étapes clés comprennent la prévision de la demande de main-d'œuvre compte tenu des plans stratégiques et tactiques de l'organisation, des conditions économiques, des tendances du marché et de la concurrence, des préoccupations sociales, des tendances démographiques et des changements technologiques.

³³DESSLER (G), COLE (N.D) et BULMASH (J): *Human Resources Management in Canada*, édition Pearson Prentice Hall, Toronto, Canada, 2008, pp. 165-533.

2.5.2. Processus de recrutement

Le recrutement est le processus de recherche et d'attraction d'un nombre adéquat de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation peut sélectionner le plus approprié pour répondre aux besoins de son personnel. Le processus commence lorsque le besoin de combler un poste est identifié et se termine par la réception des curriculum vitae et des formulaires de demande remplis. Le résultat est un ensemble de demandeurs d'emploi qualifiés à partir duquel la personne qui correspond le mieux aux exigences du poste peut être sélectionnée. Les étapes du processus de recrutement comprennent l'identification des postes vacants, la détermination des exigences du poste, le choix des sources et des méthodes de recrutement appropriées et, enfin, la création d'un groupe de recrues qualifiées. Les offres d'emploi sont identifiées grâce à la planification des ressources humaines ou à la demande du gestionnaire. Ensuite la détermination des exigences du travail. Cela implique de revoir la description du poste et la spécification du poste et de les mettre à jour, si nécessaire. Des méthodes et des sources de recrutement appropriées sont choisies parce qu'il n'y a pas de meilleure technique de recrutement. Par conséquent, les plus appropriés pour un poste donné dépendent d'un certain nombre de facteurs, notamment les politiques et les plans organisationnels et les exigences du poste.

2.5.3. Processus de sélection

La sélection est le processus consistant à choisir les personnes possédant les qualifications appropriées pour combler les postes existants ou projetés. Les données et les informations sur les candidats concernant les employés actuels, que ce soit pour un transfert ou une promotion, ou des candidats externes qui seront recrutés pour la première fois dans l'entreprise sont recueillies et évaluées. Les étapes du processus de sélection comprennent l'accueil préliminaire des candidats, la sélection initiale, le test de sélection, l'entretien de sélection, la vérification des antécédents et des références, l'entretien de supervision, la prévisualisation des emplois, la décision d'embauche, la notification des candidats, et l'évaluation du processus de sélection. Cependant, chaque étape du processus de sélection, de la réception préliminaire du candidat et du filtrage initial à la décision d'embauche, est effectuée dans le respect des contraintes juridiques, organisationnelles et environnementales qui protègent les intérêts du demandeur et de l'organisation.

2.5.4. Processus d'orientation, de formation et de développement professionnel

L'orientation des employés est la procédure qui consiste à fournir aux nouveaux employés des informations de base sur l'entreprise et sur l'emploi. Elle est plus ou moins considérée comme une composante du processus d'intégration des nouveaux employés. Le processus d'intégration est un processus continu qui consiste à initialiser chez les employés les attitudes, les normes, les valeurs et les modèles de comportement qui prévalent dans l'organisation. La formation est cependant le processus consistant à enseigner aux employés nouveaux ou actuels le savoir-faire et les compétences de base nécessaires pour accomplir leur travail. Alors que la formation se concentre sur le savoir-faire et les compétences nécessaires pour accomplir les tâches actuelles des employés, le développement professionnel des employés et de la direction est la formation de nature à long terme. Le but est de préparer les employés actuels à des emplois futurs dans l'organisation ou de résoudre un problème organisationnel concernant, par exemple, une mauvaise communication interdépartementale. Les processus de formation et de développement professionnel comprennent: l'analyse des besoins, la conception pédagogique, la validation, la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi.

2.5.5. Processus de planification et de développement de carrières

C'est le processus délibéré par lequel les personnes prennent conscience de leurs qualités personnelles et de la série d'activités qui contribuent à leur épanouissement professionnel. Les individus, les gestionnaires et l'organisation ont un rôle à jouer dans le développement de carrières. Les individus acceptent la responsabilité de leur propre carrière, évaluent les intérêts, les compétences et les valeurs, recherchent des informations sur les carrières, établissent des objectifs et des plans de carrière, et utilisent les opportunités de développement.

L'identification de la phase de carrière implique un cycle de carrière (les étapes par lesquelles la carrière d'une personne évolue). Ces étapes comprennent les suivantes: la croissance, l'exploration, l'établissement, la maintenance et le déclin.

L'identification de l'orientation professionnelle est la théorie de John Holland. Cette théorie énumère six orientations personnelles fondamentales qui déterminent les types de carrières auxquelles les gens sont attirés. Ils comprennent l'orientation réaliste, l'orientation des enquêtes, l'orientation sociale, l'orientation conventionnelle, l'orientation vers l'entreprise et l'orientation artistique.

2.5.6. Processus d'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement peut être définie comme toute procédure qui implique l'établissement de normes de travail, l'évaluation du rendement réel de l'employé par rapport à ces normes et encourager l'employé dans le but de l'inciter à éliminer ses déficiences ou à faire plus d'efforts.

Les processus d'évaluation du rendement comportent trois étapes: définir les attentes en matière de rendement, évaluer le rendement et fournir des commentaires. Premièrement, définir les attentes en matière de rendement signifie s'assurer que les tâches et les normes d'emploi sont claires pour tous. Deuxièmement, l'évaluation du rendement consiste à comparer la performance réelle des employés aux normes qui ont été établies, ce qui implique normalement un type de formulaire d'évaluation. Troisièmement, l'évaluation du rendement exige habituellement une ou plusieurs séances de rétroaction pour discuter de la performance et des progrès des employés et pour planifier les développements requis. Certaines des méthodes d'évaluation comprennent l'échelle d'évaluation graphique, le classement par alternance, la comparaison par paires, la distribution forcée et les méthodes d'incidents critiques.

2.5.7. Processus de rémunération

La rémunération des employés comprend toutes les formes de rémunération ou de récompenses accumulées par les employés et découlant de leur emploi. Cela comprend toutefois deux composantes principales: les paiements directs et les paiements indirects. Bien que les paiements directs prennent la forme de salaires, de récompenses, de commissions et de primes, les paiements indirects prennent la forme d'avantages financiers, comme les assurances et les congés payés par l'employeur. De plus, les considérations juridiques en matière de rémunération, les influences syndicales, les politiques de rémunération et l'équité ainsi que son impact sur les taux de rémunération sont les quatre considérations fondamentales qui influencent la formulation de tout régime de rémunération.

Les avantages sociaux sont des paiements financiers indirects versés aux employés. Ceux-ci peuvent inclure une assurance-maladie et une assurance-vie supplémentaires, des vacances, des pensions, des plans d'éducation et des remises sur les produits de la compagnie. En outre, le revenu et les prestations médicales pour les victimes d'accidents ou de maladies liés au travail... etc. font tous partie de l'indemnisation des employés.

Les processus d'établissement des taux de rémunération comportent les cinq étapes suivantes: Premièrement, mener une enquête sur les salaires afin de déterminer les taux de salaire en vigueur pour des emplois comparables, ce qui est essentiel dans l'évaluation des emplois. Deuxièmement, déterminer la valeur relative de chaque emploi (évaluation des emplois) en comparant le contenu du travail les uns par rapport aux autres en termes d'efforts, de responsabilités et de compétences. Cela aboutit finalement à une hiérarchie des salaires. Troisièmement, regrouper les emplois similaires en catégories de rémunération, une catégorie de rémunération comprend des emplois de valeur ou d'importance à peu près égale déterminée par l'évaluation des emplois. Quatrièmement, évaluer chaque catégorie de salaire en utilisant des courbes de salaires. Une courbe des salaires est une description graphique de la relation entre la valeur de l'emploi et le salaire moyen payé pour l'emploi. Toutefois, si les emplois ne sont pas regroupés en catégories de rémunération, des taux de rémunération individuels doivent être attribués à chaque emploi. Cinquièmement, affiner les taux de rémunération. Cela implique de corriger les taux hors ligne et de développer généralement des plages de taux.

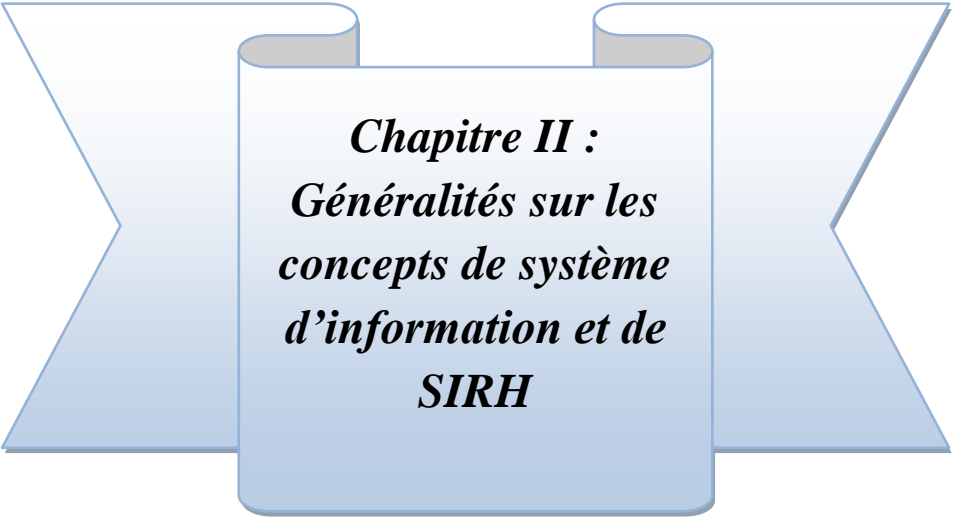
2.5.8. Santé et sécurité au travail

Les mesures de santé et de sécurité au travail visent à protéger la santé et la sécurité des travailleurs en minimisant les accidents et les maladies liés au travail. Selon les dispositions de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, les entreprises ont l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et à la sécurité de leurs employés.

Plus encore, les règles pour des industries spécifiques, par exemple, l'exploitation minière et les règles liées à des risques spécifiques, par exemple 'l'amiante', doivent être respectées. Les étapes suivantes sont importantes dans ce processus: Vérifier ou supprimer les conditions dangereuses en utilisant une liste de contrôle pour vérifier le respect par l'entreprise des règles de sécurité contre les dangers qui ne peuvent pas être supprimés. Ensuite, grâce à la sélection, éliminer les employés susceptibles d'être victimes d'un accident de travail sans compromettre la législation sur les droits de l'homme. Plus encore, en établissant une politique de sécurité, cela souligne l'importance de réduire pratiquement les accidents et les blessures. Fixer des objectifs spécifiques de contrôle en analysant le nombre d'accidents et d'incidents de sécurité, puis en fixant des objectifs de sécurité spécifiques à atteindre. Appliquer les règles de sécurité par des mesures disciplinaires et mener régulièrement des inspections de santé et de sécurité en enquêtant sur tous les accidents et quasi-accidents, et en mettant en place un système permettant aux employés de signaler à la direction les conditions dangereuses.

Conclusion

L'approche systémique donne une vision globale du monde, où il y a des systèmes partout, l'organisation selon cette approche est vue comme un système, ses composants constituent des sous-systèmes qui sont liés entre eux, le comportement de l'un de ces sous-systèmes influence les autres systèmes avec lesquels il interagit comme il influence le système global. D'où la complexité d'étudier un certain sous-système de l'entreprise en l'isolant des autres sous-systèmes avec lesquels il interagit. La fonction RH constitue, donc, un sous-système de l'entreprise, est ses sous-systèmes comme le SIRH que Nous allons étudier dans le chapitre suivant ont un impact sur elle, ce qui va avoir un impact sur l'ensemble de l'entreprise.



***Chapitre II :
Généralités sur les
concepts de système
d'information et de
SIRH***

Introduction:

Les systèmes d'information - en tant que sous-systèmes de système de l'organisation - sont devenus l'épine dorsale de la plupart des organisations. En particulier le système d'information des ressources humaines (SIRH) qui jouent un rôle primordial dans la fonction RH contemporaine.

Dans la première section de ce chapitre, nous expliquerons **les notions de base de Système d'Information**, cette notion étant à la base du terme de système d'information des ressources humaines que nous allons étudier dans la seconde section sous le titre : **le SIRH au service de la fonction RH**.

Section 1 : Les notions de base de Système d'Information.

Section 2 : Le SIRH au service de la fonction RH.

Section 01 : Les notions de base de système d'information.

Dans cette section de ce chapitre nous allons découvrir qu'est ce qu'un système d'information (SI) : ça définition, ses composants, ses rôles ; nous verrons ensuite comment mesurer sa qualité, puis nous listons ses types et enfin nous allons présenter une petite explication de terme ERP.

1.1. Qu'est ce qu'un système d'information ?

1.1.1. Définition de système d'information :

Il ya plusieurs définitions de système d'information rapportant presque une même idée parmi lesquelles on cite :

- Selon REIX (R), Un système d'information (SI) de l'entreprise « *est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données, procédures), permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans les organisations* »³⁴
- Pour PILLOU (J.F), Un système d'information représente « *l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation* »³⁵
- Laudon (K.C), Laudon (J.P) proposent une définition englobant les définitions précédentes en illustrant sa finalité et voient le système d'information comme « *un ensemble de composants inter-reliés qui collectent (ou extraient), traitent, stockent et distribuent des informations pour prendre en charge la prise de décision et le contrôle dans une organisation. En plus de soutenir la prise de décision, la coordination et le contrôle, les systèmes d'information peuvent également aider les gestionnaires et les travailleurs à analyser les problèmes, à visualiser des sujets complexes et à créer de nouveaux produits* ». ³⁶

on peut résumer les définitions précédentes comme suit: un système d'information et un ensemble de composants (ou d'éléments ou des ressources) permettant la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des informations aidants à la prise de décision, la

³⁴ REIX, (R) : *Système d'information et management des organisations*, 4eme édition, édition Vuibert, paris, 2002, p. 75.

³⁵ PILLOU, (J.F) : *Tout sur le système d'information*, édition DUNOD, Paris, 2006, p. 81.

³⁶ LAUDON (K.C), LAUDON (J.P): *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 12^{ème} édition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2012, p. 15.

coordination, le contrôle, l'analyse des problèmes, la visualisation des sujets complexes et à la création de nouveaux produits dans une organisation.

Les systèmes d'information contiennent des informations sur des personnes, des lieux et des objets importants au sein de l'organisation ou dans l'environnement qui l'entoure. Par **information**, nous entendons des données qui ont été façonnées en une forme qui est significative et utile pour les êtres humains. **Les données**, en revanche, sont des flux de faits bruts représentant des événements se produisant dans des organisations ou dans l'environnement physique avant qu'ils aient été organisés et arrangés dans une forme que les gens peuvent comprendre et utiliser.³⁷

Comme on peut le constater, ces définitions se concentrent sur deux manières différentes de décrire les systèmes d'information: les composants qui constituent un système d'information et le rôle que ces composants jouent dans une organisation. Jetons un coup d'œil à chacun d'eux.

1.1.2. Les composants de système d'information:

Les systèmes d'information sont constitués de cinq (05) composants principaux:³⁸

1.1.2.1. les personnes:

Les personnes sont nécessaires pour le fonctionnement des systèmes d'information. Ces ressources humaines comprennent les utilisateurs (clients) de système et Les spécialistes des SI.

- **les utilisateurs (ou clients) :** Sont des personnes qui utilisent le système d'information ou les informations qu'il produit. Ils peuvent être des comptables, des vendeurs, des ingénieurs, des employés de bureau, des clients ou des gestionnaires.
- **Les spécialistes des SI :** Sont des personnes qui développent et exploitent les systèmes d'information. Ils comprennent des analystes des systèmes, des programmeurs, des opérateurs informatiques et d'autres membres du personnel technique et administratif des SI. En bref, les analystes des systèmes conçoivent des systèmes d'information basés sur les besoins d'information des utilisateurs, les programmeurs préparent des

³⁷ Ibid., p.15.

³⁸ MBA Knowledge Base: *Components of an Information System*. <https://www.mbaknol.com/management-information-systems/components-of-an-information-system/> (consulté le 20/05/2018 à 01:05)

programmes informatiques basés sur les spécifications des analystes des systèmes, et les opérateurs font fonctionner ces systèmes.

1.1.2.2. Les ressources matérielles:

Les ressources matérielles incluent tous les périphériques physiques et les matériaux utilisés dans le traitement de l'information. Ils comprennent non seulement les machines, telles que les ordinateurs et autres équipements, mais également tous les supports de données, c'est-à-dire tous les objets tangibles sur lesquels les données sont enregistrées, des feuilles de papier aux disques magnétiques. Exemple de matériel dans les systèmes d'information informatisés :

- **Les systèmes informatiques**, qui se composent d'unités de traitement centrales contenant des microprocesseurs, et une variété de périphériques interconnectés. Des exemples sont les systèmes des micro-ordinateurs et les grands systèmes informatiques centraux.
- **Périphériques d'ordinateurs**, qui sont des dispositifs tels qu'un clavier ou une souris électronique pour l'entrée de données et de commandes, un écran ou une imprimante pour l'affichage d'informations, et des disques magnétiques ou optiques pour le stockage de données.

1.1.2.3. Les logiciels :

Ils comprennent tous les ensembles d'instructions de traitement de l'information appelés programmes, qui dirigent et contrôlent le matériel informatique, ceux-ci sont des exemples des ressources logiciels des systèmes d'information :

- **Logiciel système**, tel qu'un programme de système d'exploitation, qui contrôle et prend en charge les opérations d'un système informatique.
- **Logiciels d'application**, qui sont des programmes qui dirigent le traitement pour une utilisation particulière des ordinateurs par les utilisateurs finaux. Des exemples sont un programme d'analyse des ventes, un programme de paie et un programme de traitement du travail.
- **Procédures**, qui sont des instructions d'utilisation pour les personnes qui utilisent le système d'information. Par exemples des instructions pour remplir un formulaire ou utiliser un progiciel.

1.1.2.4. Les données :

Les données sont la matière première des systèmes d'information. Les données peuvent prendre de nombreuses formes, y compris les données alphanumériques traditionnelles, composées de chiffres et de caractères alphabétiques et autres décrivant des transactions commerciales et d'autres événements. Données textuelles, constituées de phrases et de paragraphes utilisés dans les communications écrites ; des données d'image, telles que des formes graphiques et des figures ; et les données audio, la voix humaine et d'autres sons, sont également des formes importantes de données.

Les ressources de données des systèmes d'information sont généralement organisées en:

- **Base de données** contenant des données traitées et organisées.
- **Des bases de connaissances** qui contiennent des connaissances sous diverses formes, telles que des faits, des règles et des exemples des cas concernant des pratiques commerciales efficaces.

Par exemple, des données concernant des transactions de vente peuvent être accumulées et stockées dans une base de données de ventes pour un traitement ultérieur qui fournit des rapports d'analyse des ventes quotidiens, hebdomadaires et mensuels pour le management. Les bases de connaissances sont utilisées par les systèmes de gestion des connaissances et les systèmes experts pour partager les connaissances et donner des conseils d'experts sur des sujets spécifiques.

1.1.2.5. Les réseaux:

Les réseaux de télécommunications comme Internet, les intranets et les extranets sont devenus essentiels au bon fonctionnement de tous les types d'organisations et de leurs systèmes informatiques. Les réseaux de télécommunications sont constitués d'ordinateurs et d'autres dispositifs interconnectés par des moyens de communication et contrôlés par un logiciel de communication. Les réseaux de communication constituent une composante fondamentale de tous les systèmes d'information. Les ressources du réseau comprennent:

- **Support de communication**, par exemple: câble à paires torsadées, câble coaxial, câble à fibre optique, systèmes à hyperfréquences et systèmes de communication par satellite.
- **Support réseau**, cette catégorie générique inclut toutes les personnes, le matériel, les logiciels et les ressources de données qui prennent directement en charge le fonctionnement et l'utilisation d'un réseau de communication. Les exemples incluent les

logiciels de contrôle des communications tels que les systèmes d'exploitation réseau et les paquets Internet.

Ceux-ci sont les cinq composantes fondamentales d'un système d'information. D'abord, Nous aurons besoin du matériel pour démarrer notre système. Ensuite, nous devons utiliser le logiciel pour exécuter notre matériel. Après avoir configuré notre matériel et chargé le logiciel pour l'exécuter, nous aurons besoin de données à entrer dans notre matériel. Une fois que nous avons nos données prêtes, nous aurons besoin de procédures mises en jeu pour stocker correctement nos données dans le système, et nous aurons besoin de personnes pour mettre les données et maintenir le système opérationnel en tout temps. Comme on peut le voir, nous aurons besoin de chaque composant afin de nous assurer que nous disposons d'un système d'information fonctionnel en cours d'exécution.

1.1.3. Les rôles de système d'information :

Comme les soulignent les définitions cités précédemment les rôles de système d'information consistent à collecter, traiter, stocker et diffuser des informations utiles au sein de l'organisation, on va aborder chacun de ces rôles plus en détail selon Hugues ANGOT : ³⁹

1.1.3.1. Collecter les données et les approprier :

L'entreprise doit recueillir de nombreuses données de différentes origines et sous diverses formes en vue d'une utilisation ultérieure. Celles-ci doivent être analysées pour sélectionner les types de données utiles puis épurées pour éviter une surcharge et un « parasitage » du système.

Une fois analysées et épurées, les données peuvent être saisies, c'est-à-dire introduites sur un support permettant leur traitement ultérieur et leur conservation ; cette saisie, outre qu'elle conduit à des traitements et reste stockée dans les bases de données de l'entreprise peut éventuellement être à la base du déclenchement de processus.

1.1.3.2. Stocker et traiter les informations :

Cette tâche se décompose en deux étapes, l'une consistant à agencer les données pour en faire de l'information utile à stocker, l'autre consistant à « agir sur l'information stockée ». On parle de traitement lorsqu'il s'agit :

³⁹ ANGOT, (H) : *Système d'information de l'entreprise*, 5e édition, édition De boeck, paris, 2006, p. 127.

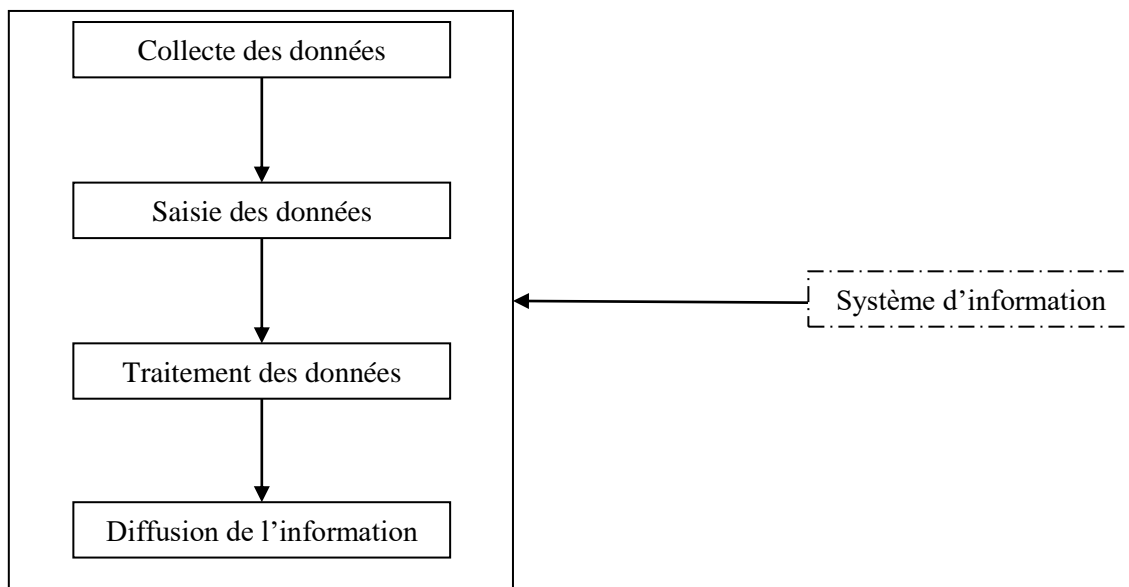
- De procéder à des regroupements préalables à des calculs ;
- D'effectuer des calculs en vue de la production d'informations résultats ;
- De mettre à jour des données (ajout, modification, suppression) ;
- De trier, ordonner, archiver.

1.1.3.3. Diffuser les informations utiles et aider à les exploiter

La diffusion de l'information est la finalité essentielle du système d'information et se traduit par la mise en œuvre de divers moyens techniques souvent locaux mais parfois fortement décentralisés compte tenu de la structure d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise ou même de sa manière d'approcher ses activités.

Cette fonction concerne donc tous les moyens d'accès, d'interrogation, de transfert à courte ou longue distance, d'affichage, d'impression et de sauvegarde sur tous type de support de l'information requise.

Figure 4: rôles de système d'information



Source: ALAIN, (F), *les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : système d'information, nouvelle technologie et mesure de la performance*, édition d'organisation, paris, 1999, p. 184.

1.2. Qualité du système d'information:

La qualité du système d'information dépend essentiellement de l'information qu'il fournit qui doit être :⁴⁰

1.2.1. Une information utile et rapide

Ce critère est devenu ces dernières années d'une importance accrue car la durée de vie utile d'une information sa tendance à se réduire considérablement et la vitesse de réaction devient un facteur clé de réussite.

En plus de parvenir rapidement, l'information doit se présenter sous une forme exploitable et une présentation optimale, l'information utile ayant été dégagée de la masse et formulée de manière plus explicite, la plus visible et la plus simple possible. La rapidité de fourniture et la présentation des informations relève de techniques et de moyens informatiques modernes comme la télécommunication et les réseaux, le datawarehousing.

1.2.2. Une information fiable, cohérente et complète

L'information fournie doit s'appuyer, comme on l'a vu, sur des données de base fiables et des traitements éprouvés, d'où l'importance déjà abordée des contrôles à l'entrée du système mais aussi de la cohérence conceptuelle, de la qualité et de la pertinence des traitements ultérieurs.

Par fois la consistance même des données est en jeu notamment quand elles ont été recueillies ou exploitées selon des principes, des règles et des mécanismes qui ne sont pas identiques dans l'espace et/ou dans le temps ou non fiables.

1.2.3. Une information pertinente

La notion de pertinence est directement liée à l'utilisation de l'information .Une représentation sera donc pertinente si elle répond aux desseins de son utilisateur, si elle le satisfait.

La pertinence est donc une qualité relative à un utilisateur et à un contexte d'utilisation.

⁴⁰ ANGOT, (H), Op.cit, p. 133.

1.2.4. Une information sécurisée

S'il est essentiel que l'information soit disponible, auprès de son bon destinataire, en temps utile en toute fiabilité et en toute pertinence, il faut aussi qu'elle reste protégée d'un accès non autorisé, du vol ou d'une manipulation non autorisée interne ou externe.

1.2.5. Une information respectant la vie privée et l'éthique des affaires

La technologie de l'information a considérablement accru notre capacité d'acquérir, de manipuler, de stocker, de communiquer l'information. Grâce à cette technologie, nous disposons d'outils qui nous permettent d'extraire et communiquer l'information en quelques secondes quasiment à n'importe qui, n'importe quand et n'importe où. Ces possibilités posent le problème du respect de la vie privée et surtout de l'usage qui peut être fait de ces informations et des limites de celui-ci.

1.3. Les types des systèmes d'information :

Les exigences d'information de chaque niveau hiérarchique et de chaque unité fonctionnelle de l'organisation diffèrent, d'où Laudon (K.C), Laudon (J.P) ont proposé de classifier les systèmes d'information selon deux critères: selon le niveau hiérarchique et selon l'unité fonctionnelle: ⁴¹

1.3.1. Les types des systèmes d'information selon le niveau organisationnel:

Il y a trois niveaux de gestion dans l'organisation en général (qui peuvent différer d'une organisation à l'autre), d'où l'existence de trois niveaux de systèmes d'information:

1.3.1.1. Le niveau Opérationnel:

Le niveau opérationnel de gestion concerne les tâches et les activités de routine quotidiennes: Prendre des commandes, payer des factures, vendre des produits, régler des chèques, etc. Les organisations ont besoin d'un système d'information pour rationaliser ces travaux quotidiens. Le système d'information utilisé dans ce niveau de gestion est appelé le **système de traitement des transactions (STT)**. Ce système a une interface utilisateur qui se forme avec des champs pour entrer des données dans le système. STT permet de stocker et d'organiser des données dans le format qui peut être traité par un autre système d'information

⁴¹ LAUDON (K.C) et LAUDON (J.P): Op.cit, pp. 43-51.

facilement. Plus de 90% des données des systèmes d'information sont collectées par STT. L'interface utilisateur de ce dernier doit être conviviale et facile à utiliser.

1.3.1.2. Le niveau intermédiaire de gestion:

Les gestionnaires de niveau intermédiaire doivent faire face à différents types de situations et doivent prendre des décisions à court terme; concernant par exemple l'augmentation des ventes, l'allocation des vendeurs, la décision du nombre de produits à garder en magasin, etc. **Le système d'information de gestion (SIG) et le système d'aide à la décision (SAD)** sont les deux systèmes d'information utilisés dans la gestion du niveau intermédiaire.

Le SIG prend des données de STT et produit des rapports fixes comme le nombre de produits vendus la semaine dernière, combien de dépôts ont été effectués le mois dernier, etc. Les informations fournies par le SIG peuvent être utilisées pour prendre des décisions à court terme. Par exemple, l'information sur les ventes de la semaine dernière permet de savoir quels sont les produits qui se vendent bien et quels produits ne se vendent pas bien. Cette information peut être utilisée pour optimiser le magasin et également développer des systèmes pour augmenter les ventes de produits qui ne se vendent pas bien.

Le SAD prend également des données de STT, mais il prend également des données de SIG. Le SAD est plus puissant que le SIG car le SAD a un pouvoir analytique. C'est-à-dire que les gestionnaires peuvent changer les valeurs des variables impliquées dans le problème et voir le résultat du changement. Par exemple, supposons que six vendeurs soient affectés à la réception, ils peuvent servir 78 clients en une heure. Du rapport de SIG de la semaine dernière, On voit qu'il y a 89 clients qui viennent au magasin par heure. Cela signifie que les clients n'obtiennent pas un service efficace, ils doivent attendre le service. Ainsi, combien de vendeurs sont nécessaires pour servir plus de 89 clients par heure. Ce type de décision peut être fait facilement avec l'aide du SAD. En utilisant ce dernier, le nombre de vendeurs requis pour desservir un nombre 'n' de clients peut être calculé facilement.

1.3.1.3. Le niveau stratégique

La gestion stratégique est concernée par les problèmes de décision à long terme. Ils prennent des décisions à long terme comme l'augmentation de la capacité de l'organisation, le lancement de nouveaux produits, etc. le système d'information stratégique (SIS) est un système d'information utilisé dans la gestion stratégique. Ce dernier prend des données de SIG

et de SAD. L'utilisation de ces données permet aux cadres supérieurs de prendre des décisions à long terme en suivant les changements dans l'environnement. Par exemple, supposons que le rapport de SIG montre que les ressources humaines existantes ne sont pas en mesure de servir correctement les clients, il faut de nouveaux employés ayant de meilleures connaissances et compétences pour gérer les flux de clients existants. Ce problème peut être résolu par des gestionnaires de haut niveau avec l'aide de SIS. Le SIS permettra aux gestionnaires de calculer le montant à allouer pour les nouvelles ressources humaines requises, le type de ressources humaines requises et le nombre de nouveaux employés requis.

1.3.2. Les types des systèmes d'information selon l'unité fonctionnelle:

Les organisations ont différentes unités fonctionnelles; les caractéristiques et le fonctionnement du système d'information peuvent également être différenciés par rapport aux unités fonctionnelles de l'organisation. On cite ici quatre exemples d'unités fonctionnelles de l'organisation et le système d'information de chacune d'elles:

1.3.2.1. Ventes et marketing:

La principale préoccupation de cette unité fonctionnelle est d'augmenter les ventes de produits/services, d'augmenter la clientèle et de réaliser des bénéfices. À cette fin, les organisations font différentes stratégies de marketing, étudient la demande des clients. Le système d'information utilisé dans cette unité fonctionnelle appelé **le système d'information marketing (SIM)**, ce dernier permet à l'organisation de promouvoir les produits/services de l'organisation, augmenter la base de clientèle en diffusant des informations sur les produits/services à une gamme plus large de clients de différentes raisons géographiques. Par exemple, le SIM permettra d'étudier la probabilité et les préférences des clients et d'élaborer une stratégie marketing en conséquence.

1.3.2.2. Production:

La principale préoccupation de cette unité fonctionnelle est de rationaliser la production et la fabrication de produits/services par des matières premières, des machines, des ateliers, des distributeurs, etc. **Le système d'information de production** ou **Manufacturing Execution System (MES)** permettra de calculer la quantité de matières premières nécessaire pour produire certain nombre de produits en étudiant la demande du marché, contrôler la qualité, suivre la production, etc.

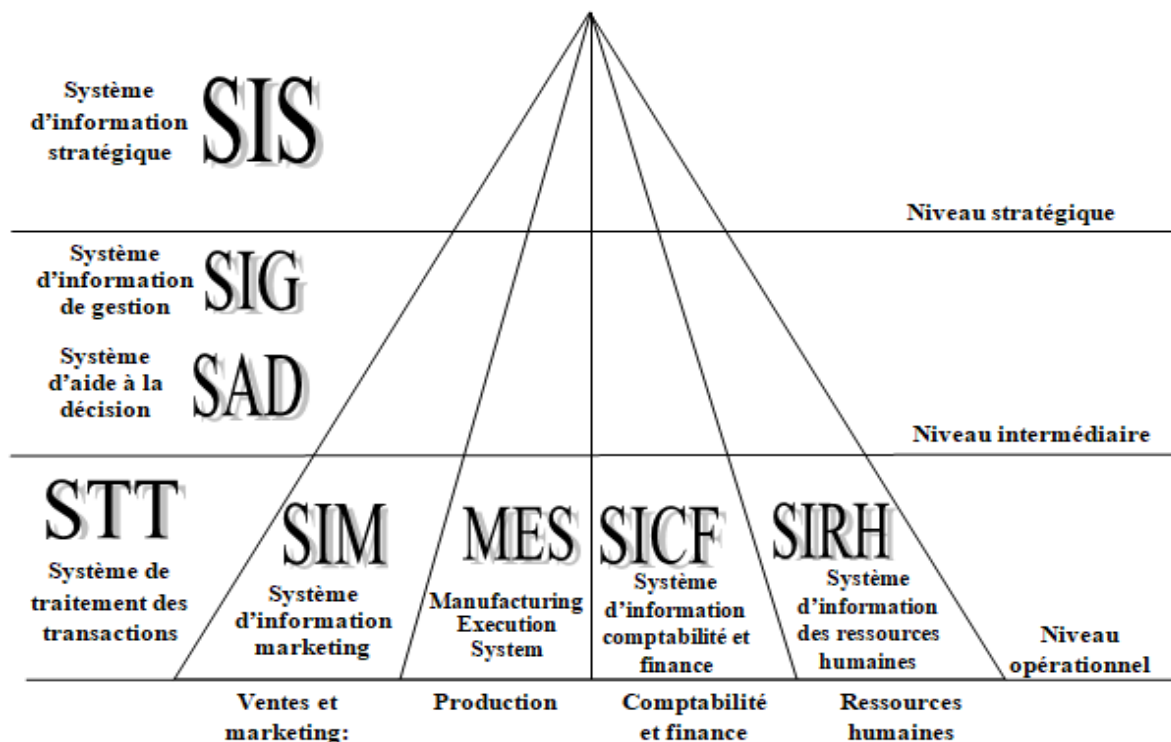
1.3.2.3. Comptabilité et finances:

Cette unité est concernée par les fonds de l'organisation; **Le système d'information comptable et financier (SICF)** peut aider l'organisation à connaître tout le statut financier de l'organisation immédiatement: ces dettes, ces créances, etc. Il y a de nombreuses fonctionnalités dans ce type de systèmes qui aident les organisations à utiliser judicieusement leurs fonds, à prendre des décisions d'emprunt, etc.

1.3.2.4. Ressources humaines:

Cette unité stocke des données détaillées sur chaque employé de l'organisation et permet d'évaluer la performance des employés, de récompenser ou de dégrader des employés, de dispenser une formation, etc. **Le système d'information des ressources humaines (SIRH)** - qui est le sujet de notre étude et que nous allons étudier le reste de ce chapitre – permet de prendre en charge la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation: la paie, le recrutement, la gestion des carrières, la formation, etc.

Figure 5: les types des systèmes d'information.



Source: élaboré par nous-mêmes, inspiré de LAUDON (K.C) et LAUDON (J.P): Op.cit, p. 54.

1.3.3. Systèmes pour relier l'entreprise:

Quand une entreprise grandit, soit par une croissance «organique» normale ou par l'acquisition de petites entreprises, elle se retrouve avec une collection de systèmes, la plupart d'entre sont vieux, et elle fait face au défi de les faire tous «parler» les uns avec les autres et travailler ensemble comme un système unifié pour gagner en productivité et pour éliminer les tâches fastidieuses de ressaisie des mêmes données dans les différentes applications de gestion. Plusieurs solutions à ce problème sont trouvées. L'une des solutions est l'implémentation d'un ERP.

1.3.3.1. Qu'est ce qu'un ERP ?

L'ERP vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning ». On utilise parfois dans le monde francophone la dénomination PGI (Progiciel de gestion intégré) mais la terminologie anglo-saxonne prime.⁴²

Un Enterprise Resource Planning (ERP ou Progiciel de Gestion intégré) est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la relation client, les achats, la gestion des stocks, la distribution, l'approvisionnement, etc. Un progiciel ERP induit généralement une réponse rapide (time to market) aux besoins des entreprises. L'ERP est basé sur la construction des applications informatiques de l'entreprise (comptabilité, gestion de stocks, etc.) sous forme de modules indépendants. Ces modules partagent une base de données commune, permettant la communication de données entre les applications.⁴³

1.3.3.2. Principes de base d'un ERP

A l'inverse d'une architecture d'applications usuelles (applications dédiées), les données sont ici standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté liée à l'existence de données multiples de même nature assurant ainsi une cohérence de l'information.

Un ERP se caractérise également par l'usage systématique d'un moteur de workflow (système permettant d'automatiser un flux d'information au sein d'une organisation) pas toujours visible par l'utilisateur, il permet, lorsqu'une donnée est entrée dans le système d'information, de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie.⁴⁴

Notre recherche se porte sur un SIRH qui est une partie de l'ERP de l'organisme d'accueil.

⁴² NORIGEON, (P): *Cours PGI-ERP*, p. 6. Disponible sur: www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/cours_ERP_PGI_2010.pdf (consulté le 21/05/2018 à 07:08)

⁴³ Ibid., p. 6.

⁴⁴ Ibid., p. 7.

Section 2 : Le SIRH au service de la fonction RH

La section précédente a permis de comprendre ce qu'était un système d'information. Sa conclusion essentielle est qu'il peut être assimilé au système nerveux d'un être vivant évolué, à caractère social ; une organisation, quels que soient son type, son activité ou sa taille.

Cela implique, de manière évidente, que le système d'information d'une organisation est unique et indivisible. Il faut le voir comme le support de traitement des données relatives aux processus en interaction au sein du système global que constitue l'organisation. À ce titre, l'expression SIRH est donc un abus de langage. On ne peut pas parler d'un système d'information des ressources humaines au sens strict du terme. On devrait parler du point de vue RH dans le SI. Par commodité, on appellera SIRH ce point de vue des ressources humaines dans le système d'information.⁴⁵

Au cours de cette section nous allons aborder qu'est ce qu'on entend par système d'information des ressources humaines (SIRH), son évolution au fil de temps, son positionnement dans le SI de l'entreprise, sa structure, ses fonctionnalités, ses apports dans la fonction RH et ses limites.

2.1. Définition de SIRH

Tannenbaum définit le système d'information des ressources humaines (SIRH) comme « un système **technologique** utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser et récupérer, et diffuser des informations pertinentes sur les ressources humaines d'une organisation ». ⁴⁶

Bien que Tannenbaum se concentre sur l'aspect **technologique** de SIRH, Kovach et Cathcart se concentrent sur l'aspect procédurale de ce dernier et définissent le SIRH comme « *une procédure systématique de collecte, de stockage, de conservation, de récupération et de validation des données dont l'organisation a besoin concernant ses ressources humaines, ses activités personnelles et ses caractéristiques organisationnelles* ». ⁴⁷

De son part HENDRICKSON n'a pas limité le SIRH aux technologies ou aux procédures et a concentré sur l'aspect humain et politique et sur les données et définit le SIRH comme

⁴⁵ GILLET (M) et GILLET (P): Op.cit, pp. 39-40.

⁴⁶ TANNENBAUM, (S.I): « *Human Resource Information Systems: User Group Implications* », in Journal of Systems Management, Volume 41, N° 1, Cleveland, Jan 1990, pp. 27-36.

⁴⁷ KOVACH (K.A) et CATHCART (C.E): « *Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage* », in Public Personnel Management, Volume 28, N° 2, 1999, pp. 275-282.

« des systèmes intégrés utilisés pour collecter, stocker et analyser des informations concernant les ressources humaines d'une organisation. Mais, comme c'est le cas pour tout système d'information organisationnelle complexe, un SIRH ne se limite pas au matériel informatique et aux applications logicielles qui constituent la partie « technique » du système; il comprend également les personnes, les politiques, les procédures et les données requises pour gérer la fonction des ressources humaines »⁴⁸.

Pour l'objet de notre recherche qui vise à étudier dans quelle mesure l'implantation d'un Système d'information des ressources humaines peut améliorer le fonctionnement de la fonction ressources humaines, nous allons suivre l'approche de la plupart des chercheurs dans ce sujet, parmi lesquels on cite: BALL⁴⁹ ; PRASAD (R.S.R) & CHAKRAVARTHY (V)⁵⁰ ; BEADLES (N.A), LOWERY (C.M) & JOHNS (K)⁵¹ ; SADIQ (U), KHAN (A.F), KHURRAM (I) & BAHAUDIN (G.M)⁵² ; et Thompson (S.H.T), Lim Ghee Soon & Sherin (A.F)⁵³, qui ont étudié l'impact de la partie technique de SIRH sur la fonction RH vu la complexité de l'étude de système dans son ensemble (aspect humain et procédural etc.), et vu que le terme SIRH fait souvent référence à cette partie de système à cause de sa place importante dans le système. Donc dans notre étude nous allons suivre la même démarche en concentrant sur l'apport des outils informatiques constitutifs de système dans l'amélioration de fonctionnement de la fonction RH.

2.2. L'évolution de SIRH

Comme pour la fonction RH que JUST (B) a scindé en sept (07) périodes, le même auteur nous propose de faire le parallèle avec l'évolution du SIRH, mais avec seules quatre périodes:

⁴⁸ HENDRICKSON, (A.R): « *Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources* », in *Journal of Labor Research*, Vol. 24, N° 3, New York, 2003, pp. 381-394.

⁴⁹ BALL, (K.S): « *The use of human resource information systems: a survey* », in *Personnel Review*, Vol. 30, N° 6, 2001, pp. 677-693.

⁵⁰ PRASAD (R.S.R) et CHAKRAVARTHY (V): « *Role of Information Technology in Human Resource Management* », in *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, Vol. 3, N° 8, août 2015, pp. 65-69.

⁵¹ BEADLES (N.A), LOWERY (C.M) et JOHNS (K): « *The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector* », in *Communications of the IIMA*: Vol. 5, N° 4, Article 6.

⁵² SADIQ (U), KHAN (A.F), KHURRAM (I) et BAHAUDIN (G.M): « *The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department* », *Journal of Business Studies Quarterly*; Antioch, Vol. 3, N° 4, 2012, pp. 77-91.

⁵³ THOMPSON (S.H.T), LIM (G.S) et SHERIN (A.F): « *Adoption and Impact of Human Resource Information Systems (HRIS)* », in *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 9, N°1, 2001, pp. 101-117.

➤ **L'âge de pierre : le progiciel de paie.**

C'est en 1960 que l'on passe de la mécanographie à l'ordinateur. Puis dans les années 1970-1980, les utilisateurs comprennent mieux l'informatique et commencent à émettre des demandes. C'est à cette période qu'apparaissent les premières applications paramétrables, le package de paie (nous dirions, aujourd'hui, progiciel) est né.

➤ **L'âge de bronze: le progiciel RH.**

Vers le milieu des années 1990, de nouvelles problématiques apparaissent avec la complexification de la paie. La paie doit être alimentée par d'autres systèmes périphériques, et les éditeurs diversifient leurs offres en les enrichissant de processus inédits. Des outils de requête font leur apparition, on entre dans l'ère de la culture informatique.

Dans les années 1990, la Paie a fait des progrès importants, de même que la Gestion des Temps et des Activités (GTA). La gestion Administrative du Personnel (GA ou GAP) constitue le moteur du SIRH. La formation est un module émergent.

➤ **L'âge de fer : le SIRH.**

A partir de l'année 2000, on rencontre deux types d'architecture dans les entreprises : le progiciel unique ou la cohabitation de plusieurs progiciels dédiés, interfacés entre eux. Ces deux architectures permettent, plus ou moins différemment, de gérer l'intégralité des processus RH.

Nous sommes désormais dans l'ère de la « e-RH » qui donne la main à de nouveaux acteurs. Le SIRH vient d'acquérir ses lettres de noblesse.

Dans les années 2000, de nouveaux facteurs (défis) viennent révolutionner le monde des SIRH : la crainte du choc démographique (le papy-boom) et la reprise incertaine de l'activité. Cette dernière pousse les DRH à se préoccuper de l'employabilité des salariés qui passe par une meilleure connaissance des compétences. Enfin, la difficulté à recruter désigne la mobilité interne comme une priorité.

➤ **L'âge d'or, quel sera-t-il ?**

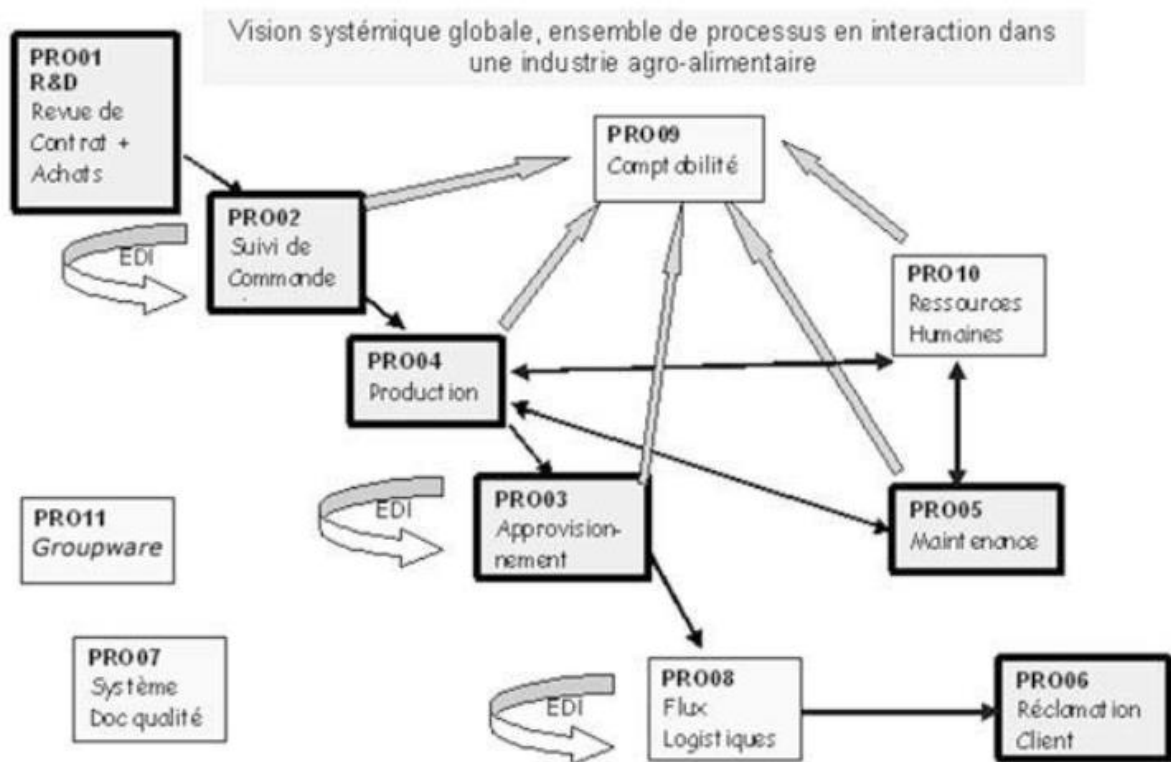
Tout semble avoir été exploré, dans le domaine des SIRH, cependant, il reste les progrès technologiques qui continueront à bouleverser la fonction. Les nouveaux besoins sont

désormais la communication entre les différents modules par un interfaçage de plus en plus complexe. La réponse viendra peut-être de l'architecture orientée services : SOA (Service Oriented Architecture) qui consiste à découper les fonctionnalités d'une application ou système, en services « métier » réutilisables dans d'autres applications ou systèmes.

Les nouveaux horizons pour les SIRH sont leurs capacités à s'ouvrir à une multitude d'acteurs. Alors que le SIRH était, à ses débuts, reconnaissable à la spécialisation de ses utilisateurs, le SIRH « ouvert » est en passe de devenir un système accessible à tous.

2.3. Le positionnement de SIRH dans le SI d'information de l'entreprise

Figure 6: le positionnement de SIRH dans la vision systémique globale de l'organisation.



Source : GILLET (M) et GILLET (P): Op.cit, p. 42.

Le schéma qui précède permet de positionner le SIRH dans la vision systémique globale de l'organisation (ici dans l'exemple d'une industrie agroalimentaire travaillant en juste à temps).

Deux remarques essentielles s'imposent :

- le SIRH est une composante fonctionnelle du SI, c'est-à-dire qu'il constitue un processus support par opposition aux processus opérationnels.

Les processus opérationnels sont ceux qui ont pour but de créer la valeur ajoutée dans l'organisation. Ils représentent l'exercice du « métier » de l'organisation. Les processus supports offrent aux processus opérationnels un cadre leur permettant de réaliser leur travail créateur de valeur ajoutée dans de bonnes conditions ;

- le SIRH n'est pas isolé, mais au contraire, par sa position dans le système global, il doit être alimenté par des informations émanant d'autres processus, à caractère opérationnel. Il s'agira notamment des ordres de fabrication, bons de travail ou relevés d'heures, destinés en priorité au contrôle des coûts et de la gestion, mais pouvant alimenter également le suivi de l'annualisation du temps de travail et la paie.

De son côté, le SIRH participe à l'alimentation du processus support comptabilité. En effet, la comptabilisation des salaires devra être automatisée, afin de déverser les charges correspondant au salaire brut et aux charges patronales des salariés en comptabilité.

Résumons les interactions entre le SIRH et les autres processus. Le schéma montre que tous les services opérationnels, qui gèrent du personnel, notamment les personnes payées sur la base des heures effectuées, vont établir des relevés des heures effectuées. Cela permettra également la prise en compte des absences, pour alimenter en données le SIRH.

Quant au SIRH, il est appelé à alimenter la comptabilité, essentiellement pour la comptabilisation de la paie, mais également pour la gestion des frais de déplacements, des frais de missions et des opérations liées à l'exécution du plan de formation. Constituant un carrefour dans la circulation des données, de nombreuses questions seront à se poser à propos des outils informatiques, qui seront les supports du SIRH.

La réponse à ces questions passe par l'analyse des types de solutions disponibles :

- progiciels indépendants et non communicants pour chaque type de problèmes.
Étant spécifique de la solution d'un type de problèmes, ces solutions vont être très bien adaptées à leur domaine, mais elles ne seront pas obligatoirement interopérables les unes avec les autres ;
- progiciel intégré, de type ERP ou PGI « métier ». Rappelons que les ERP constituent les solutions les plus anciennes de PGI. Ces solutions gèrent tous les processus de l'organisation. Le SIRH constitue un des sous-ensembles. Les solutions de type ERP étant proposées comme valables pour tous les types d'activités, tailles d'organisation et en tous lieux, il faudra valider leur adaptation au contexte réglementaire et culturel, notamment en France.

En effet, dans un certain nombre de pays, dont le nôtre, les salaires et les charges patronales constituent un vecteur de politique économique pour les gouvernements. Les modalités légales et réglementaires sont donc très différentes d'un pays à l'autre et d'un moment à l'autre ;

- urbanisation du système d'information avec des progiciels indépendants mais communicants, qui accèdent à un référentiel unique de données. Cette solution permet de pérenniser l'existant, d'avoir l'outil le mieux adapté à chaque problème, tout en évitant les saisies multiples de la même donnée ou la nécessité de consacrer des heures de travail à réconcilier des données hétérogènes, issues de différents logiciels.

La difficulté de cette optique, à l'époque actuelle, réside dans la complexité de constitution du référentiel commun. Sur le plan théorique, on pourrait dire que, dans une logique de bus applicatif, un certain nombre de web-services devraient offrir une vision unique du référentiel concernant les données communes aux différentes applications. À partir de celle-ci, chaque application effectuerait les fonctionnalités qui lui sont spécifiques de manière interopérable. La mise en œuvre de cette vision théorique est encore loin d'être acquise actuellement, la plupart des applications existantes n'ayant pas la capacité à utiliser les web-services et ceux-ci étant souvent à l'état de gestation plutôt qu'opérationnels.

2.4. Structure d'un SIRH

On peut citer deux points essentiels pour décrire la structure de SIRH :⁵⁴

- 1) Le SIRH est une composante du SI de l'organisation. À ce titre, il est nécessaire de modéliser les points d'interaction entre le SIRH et les autres composants du SI.

Exemple :

Dans une industrie, il y a une interaction forte entre le SIRH et la GPAO (gestion de production assistée par ordinateur). Les heures effectuées par le personnel ouvrier, les primes qui leur sont attribuées ou les absences, informations utilisées par la paie, émaneront de la GPAO.

- 2) Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle. Comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation, on rencontrera des aspects liés à la gestion de l'activité courante, par les modules opérationnels, et des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décisions.

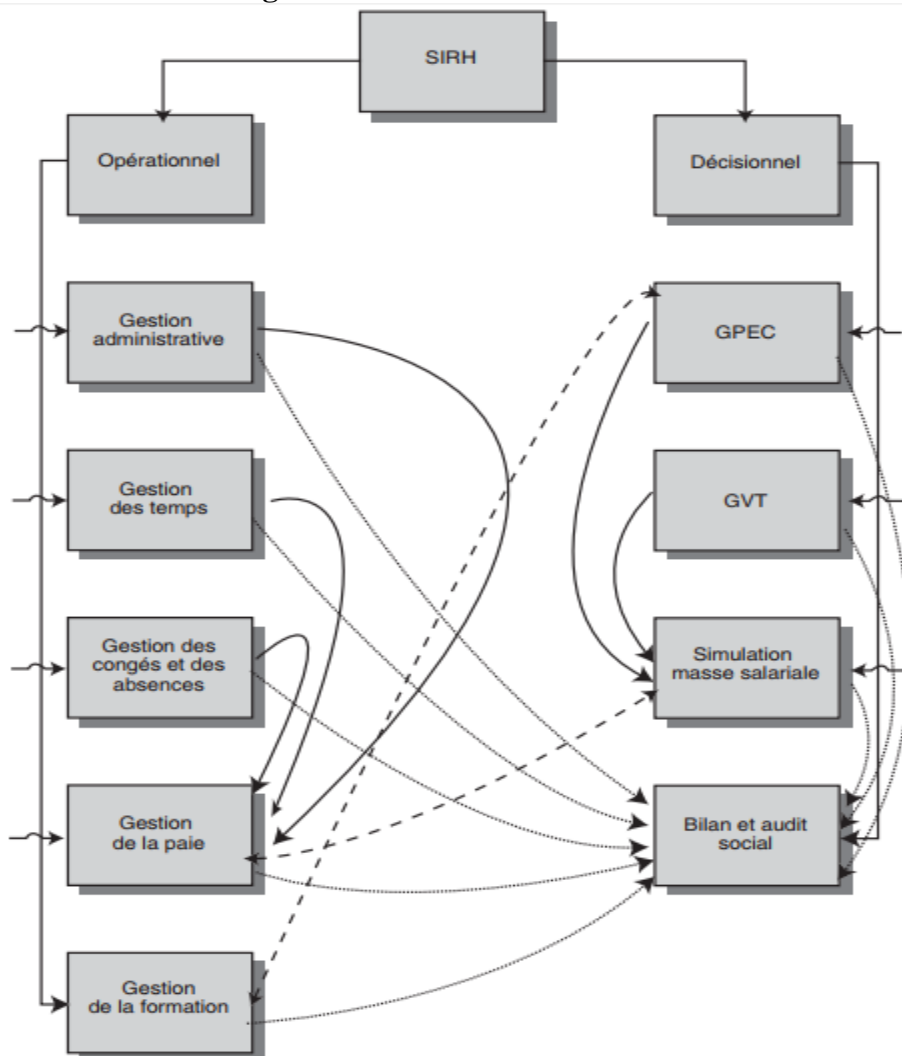
⁵⁴ GILLET (M) et GILLET (P): Op.cit, pp. 45-46.

- Les éléments composant la partie opérationnelle et la partie décisionnelle du SIRH sont représentés dans la figure ci-dessous.
- Cette figure présente les mêmes structures et principes dans le domaine RH que dans l'ensemble du SI.

Notamment, il existe :

- une interaction entre les composants opérationnels ou décisionnels (traits pointillés) ;
- une incidence des données opérationnelles sur la prise de décision, puis des décisions sur l'action opérationnelle (traits pleins) ;
- une alimentation du « reporting », que constituent le bilan et l'audit social, par les autres composants, tant opérationnels que décisionnels (traits tirêts)

Figure 7: la structure de SIRH.



GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
 GVT : Glissement vieillesse technicité.

Source : GILLET (M) et GILLET (P) : Op.cit, p. 46.

2.5. Les fonctionnalités d'un SIRH

Il existe une diversité des représentations d'un système d'information ressources humaines selon les auteurs RH, les consultants, les éditeurs RH. Nous retenons donc dans l'analyse de ces fonctionnalités du SIRH le découpage en huit (8) processus à savoir :⁵⁵

2.5.1. La paie

La paie est un « ensemble de processus, de pratiques et d'applications mis en œuvre pour calculer les éléments de paie, effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale ». La gestion de la paie va regrouper toutes les informations traitées précédemment.

Chaque information a des répercussions différentes sur la paie du salarié. Selon Bernard JUST, la paie est « le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la « paix sociale » devenant ainsi essentiellement indispensable ». Au début, la paie été au cœur du SIRH, mais maintenant c'est le dossier du salarié (ou le fichier de personnel), comme le montre Bernard JUST : « le dossier individuel est le socle de tous les processus SIRH ».

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

2.5.2. La gestion administrative du personnel:

Cette gestion a pour objectif de traiter, de manière qualitative, les informations concernant le salarié et qui sont conservées dans le dossier de celui-ci. Ces informations sont multiples et variées comme le montre la liste suivante, qui n'est pas exhaustive, elle évolue en fonction des règlements et du contexte de l'entreprise et de son environnement.

- Gérer les congés,

⁵⁵CHAALI (K) et BENTAHAR (M): « *Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de prise de décisions* », in IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 22, N° 2, Fév. 2017, pp. 45-59.

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

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

2.5.3. La gestion des temps et des activités:

La Gestion des temps et des activités constitue l'enregistrement quotidien de l'exécution par le salarié de sa part de la transaction salariale, autrement formulé l'enregistrement de son temps de travail effectif. La GTA est soumise à la réglementation du temps de travail pour affecter dans différents compteurs les données de présence et d'absence qu'elle enregistre, et les convertir en droits : congés (minimum cinq semaines par an, plus journées obtenues suite aux accords d'aménagement et de réduction du temps de travail), temps de travail légal (plafonds journalier, hebdomadaire, mensuel et annuel)...

Elle propose aussi la planification du travail dans le temps (horaires de référence, exceptions, planification des rotations d'équipes : par exemple en 3x8, et aussi congés, compte épargne temps, etc.) mais également dans l'espace, quand un salarié exécute son contrat sur plusieurs lieux de travail possibles.

Ces enregistrements permettent la mesure du temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heures supplémentaires, astreintes...

2.5.4. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:

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

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché.
- Définir les caractéristiques d'une offre,

- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe, afin de ne pas avoir de personne sur ou sous profilé par rapport au poste occupé,
- Préparer les différents entretiens et le plan de formation par rapport aux écarts.
- Donner un accès au salarié pour qu'il mette à jour les données le concernant (CV, demande de formation, etc.).

2.5.5. Le recrutement:

Les outils proposés par les éditeurs sont généralement peu interfacés avec le SIRH principal. Ce sont principalement des outils de niche qui assurent la gestion du recrutement en ligne.

Le processus présente une succession d'étapes :

- Les recruteurs déposent leurs offres sur l'espace emploi prévu dans un espace dédié d'un logiciel 100% web, disponible 7j/7, 24h/24 et interfacé avec le site Internet de l'entreprise.
- Les candidats accèdent à la liste des offres de l'entreprise sur internet.
- Ils répondent par mini formulaire ou déposent une candidature spontanée.
- Les recruteurs visualisent les réponses aux offres et accèdent au vivier de candidats.

Assurant ainsi la création, modification et publication des offres, puis fournissant les statistiques du nombre de consultations et de réponse pour chaque offre, les solutions permettent la gestion des réponses avec envoi des courriers de réponse aux candidats de façon automatique. Concernant les candidats, les solutions permettent la visualisation, création, et modification des candidats et de leurs pièces jointes et la constitution de base de données « vivier candidats » avec des possibilités de recherche par profils, par compétences et par pièces jointes.

2.5.6. La Rémunération globale :

Le but de ces solutions informatiques est d'aider les entreprises dans la gestion de la conception, la mise en place et le pilotage d'une politique de rémunération efficace.

Sans une politique de rémunération optimale tenant compte des réalités du marché, il est difficile d'attirer, motiver et garder les meilleurs collaborateurs. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence et face à la course aux talents, mais aussi pour minimiser le turnover, contrôler la masse salariale et éviter le gaspillage de processus de recrutement et de formation de plus en plus coûteux, chaque entreprise se doit réfléchir à la mise en place d'une

stratégie RH pertinente et d'une politique de rémunération performante. Face aux éditeurs généralistes qui s'appuient principalement sur les modules paie et reporting, en les croisant avec des enquêtes de rémunération de cabinets pour permettre la gestion de la politique de rémunération, d'autres éditeurs proposent eux des outils de niches. Ils sont composés de modules qui permettent d'analyser, piloter et contrôler la rémunération des salariés, de réaliser une partie du contrôle de gestion social, de piloter la masse salariale, de préparer les NAO (Négociation annuelle obligatoire) et de mettre en œuvre des opérations de communication sociale (par exemple, de type BSI : bilan social individualisé).

2.5.7. Formation :

Le module formation a pour finalités de pouvoir créer des éléments (stages, sessions) avec des objectifs individuels et globaux, afin de préparer un budget de formation avec uniquement un volume de participants.

La formation fait parti des processus anciens. Le module existait déjà dans le modèle des SIRH des années 1990.

Les fonctionnalités de base permettaient alors d'enregistrer les stages, les sessions et d'inscrire des salariés à des formations. Cependant, ces fonctions sont parfaitement réalisées par un tableur. C'est pourquoi les éditeurs se sont rapprochés de leurs clients et ainsi, ont commencé à proposer la prise en compte de la déclaration 2483⁵⁶, des systèmes d'évaluation des formations, la gestion du prévisionnel et du réalisé, le montage du plan de formation et le suivi des coûts associés.

2.5.8. Tableaux de bord RH :

La notion de tableau de bord n'est pas propre aux ressources humaines. L'objectif du tableau de bord est de permettre de visualiser, d'un seul coup d'œil, une série de données définies comme étant stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions (actions correctives) par les responsables. Les outils de reporting RH s'adressent principalement, au travers d'états, de rapports, de tableaux de bord, à la DRH qui va les utiliser pour des

⁵⁶ La déclaration 2483 est une obligation fiscale pour chaque entreprise de 10 salariés et plus. Elle permet de rendre compte de la participation de l'entreprise au développement de la formation professionnelle continue.

synthèses, des rapports obligatoires, des analyses prévisionnelles. Mais ils s'adressent aussi aux managers afin de leur fournir, au niveau de leurs services, les tableaux de bord GA-GTA (effectifs, absentéisme, entrées/sorties, heures supplémentaires) et productivité (heures / production). Enfin, ils peuvent également s'adresser aux salariés avec des fiches de synthèse (récapitulatif de carrière, historique des formations suivies ...). Pour le professionnel RH, ils vont donner des éléments d'analyse statistique sur la masse salariale, les indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission), les temps et activités, les actions de formation, les recrutements.

L'essentiel de l'apport de ces outils d'analyse réside dans le fait d'être les instruments d'une visualisation ordonnée et pertinente d'un certain nombre de priorités et de données de gestion de la stratégie RH, au service de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, de tels outils, bien utilisés, contribuent à dynamiser le système dans son ensemble et tendent, de ce fait, à rendre la GRH plus stratégique.

2.6. Les apports de SIRH dans la fonction RH:

Le SIRH constitue l'outil de référence de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour répondre aux attentes suivantes:⁵⁷

- **Réduction des délais :** la mise en œuvre des SIRH permet d'accélérer grandement la diffusion des pratiques RH les plus porteuses et d'en garantir en partie l'application extensive au sein de l'organisation. La réduction des délais dépend directement des modalités de collecte des informations. A titre d'exemple, un système de traitement des entretiens de carrière en ligne est de nature à réduire les délais d'analyse du niveau des objectifs par les collaborateurs et anticiper les actions à venir.
- **Maîtrise des coûts :** la réduction des circuits papier et des ressources utilisées à des tâches de ressaisir de données par la mise à disposition de formulaires électroniques de demandes de congés ou de CV coopératif pour les collaborateurs, participe directement à la maîtrise des coûts de gestion. Grâce à l'automatisation de certaines procédures dans le SIRH, il devient moins onéreux de diffuser largement les pratiques retenues pour accélérer la contribution RH à la création de valeur.
- **Qualité des décisions prises :** elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité, c'est une

⁵⁷ FAOUZI, (A): *système d'information des ressources humaines (SIRH)*, Capital Consulting, Casablanca, 2005, p. 7.

information fiable, qui est connue en temps utile et distribuée de manière ciblée aux acteurs RH.

A titre d'exemple, la consultation en ligne de planning d'activité et des soldes de congés de ses collaborateurs par le manager lui apporte une aide précieuse pour planifier les départs en congés plus vite et mieux.

- **La capacité de mesure :** là aussi le SIRH pourra fournir les bons indicateurs à même d'évaluer la pertinence des pratiques et d'aider à lever les éventuels doutes quant à la contribution supposée de la GRH à la création de valeur.

« Un SIRH basé sur les TIC (les Technologies de l'Information et de communication) est un système ouvert à l'ensemble des acteurs RH et en premier lieu au management. Ce système doit être souple et léger. Il repose sur des plateformes qui servent de support aux nouveaux enjeux de la fonction : Intranet, portail d'entreprise, gestion électronique des documents, moteurs de recherche internes donnant accès à la bonne information »⁵⁸

Ce système permet de fournir des informations de qualité dans une quantité bien structurée. Les technologies appliquées au SIRH permettent d'atteindre les trois grandes finalités stratégiques de la fonction RH⁵⁹ :

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

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

2.7. Les limites des SIRH:

Après l'engouement des entreprises pour les outils des SIRH dans les années 2000, plusieurs études tentent avec le recul que l'on peut avoir aujourd'hui, BENSMAN-HAMMADI en a décelé quatre limites:⁶⁰

⁵⁸ MULLENDERS, (A): *e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie – les progiciels – le cadre juridique*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2009, p. 83.

⁵⁹ Ibid., p. 83.

⁶⁰ BENSMAN-HAMMADI, (L): « *Le Système d'information des Ressources Humaines, Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines* », in *Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economiques IJBES*, Vol 6, 2017, pp. 121-129.

- 1. Le premier écueil** auquel peut se heurter l'entreprise lors du déploiement d'un SIRH, est de s'apercevoir après coup que les outils et les applications dont elle s'est dotée ne répondent pas à ses attentes et à ses besoins. La mise en place d'un SIRH, censé faire progresser les pratiques de gestion peut avoir des conséquences désastreuses si elle ne correspond pas aux besoins réels de l'entreprise. Il est primordial de préciser que l'informatisation de la fonction RH ne se limite pas à une simple automatisation des pratiques. Il s'agit d'un processus long et réfléchi dont chaque étape est nécessaire. Négliger l'une ou l'autre de ces étapes, peut faire échouer le projet. L'implantation d'un SIRH doit être basée sur une étude de l'existant (identification et recensement du matériel, des logiciels et des compétences informatiques des futurs utilisateurs), suivie d'une analyse des besoins (amélioration de l'existant, nouvelle politique de gestion du personnel, nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise). De la confrontation de l'existant aux besoins réels résulte un cahier des charges du projet d'informatisation de la fonction RH. La rédaction d'un cahier des charges est la clef de voûte de la mise en place d'un SIRH car il traite avec précision de tous les aspects du projet : « les fonctions à informatiser, les conditions de réalisation, les rapports entre les informaticiens et la direction, les attentes et le contexte du projet, les objectifs généraux à atteindre, la définition des critères de performance, les acteurs concernés, l'organisation du projet en étapes (échancier), l'enveloppe budgétaire prévisionnelle, les contraintes spécifiques, clauses juridiques, les pénalités de retard, les principaux critères de choix, la formation du personnel, le matériel et les logiciels de base, le système d'exploitation, les prix et les délais». Il est donc nécessaire d'effectuer une étude préalable de faisabilité du projet afin d'évaluer si le programme informatique envisagé est réalisable techniquement, économiquement et socialement.
- 2. La deuxième difficulté** majeure à laquelle est confrontée l'entreprise dans un projet de mise en place d'un SIRH, est la question fondamentale des coûts. Réduire les effectifs de l'administration RH, diminuer les coûts administratifs et augmenter en parallèle la productivité de la fonction RH, est un leitmotiv chez les distributeurs de solutions informatiques. Or, si certains coûts peuvent être aisément chiffrés (achat du matériel et des logiciels,), d'autres le sont de manière très approximative (coûts de mise en place et de fonctionnement, les coûts de conseil ou de formation, conséquences des dysfonctionnements). Il y a deux raisons principales au problème des coûts de l'informatisation des RH. La première réside dans la difficulté à réaliser un chiffrage complet et précis compte tenu de la difficulté à identifier et à valoriser l'ensemble des

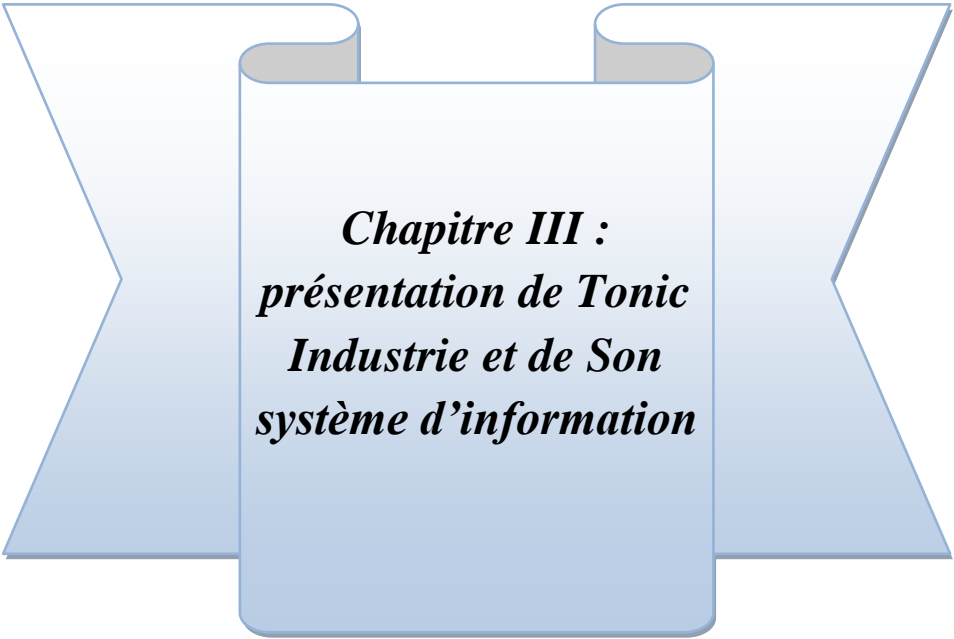
coûts du projet. La deuxième raison invoquée est l'incertitude liée à la rentabilité réelle de l'investissement et à la difficulté de la chiffrer également.

- 3. La troisième limite** liée à l'informatisation de la fonction RH, résulte du fait que le SIRH est le plus souvent appréhendé dans son aspect technique lié au matériel informatique et aux logiciels qui le constituent. Son aspect fonctionnel et sa capacité réelle à créer de la valeur sont souvent relégués au second plan. Il ne s'agit pas d'installer un SIRH à tout prix. Il est primordial de s'assurer que ce SIRH a la capacité de répondre aux finalités stratégiques de la GRH. La réflexion menée en ce sens par F. Blanchot et F. Wacheux,⁶¹ concrétise l'intérêt des SIRH par leur contribution à la création de valeur. Cela ne peut se faire que par la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, à savoir, attirer les compétences requises, les développer, les mobiliser et les conserver. Le SIRH doit servir de support à un marketing RH via ses différents outils, afin d'attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents de l'entreprise. La création de valeur doit être notable et visible car elle ne résulte pas de manière automatique de l'introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) au sein de la fonction RH. Il faut également, évaluer de manière lucide les effets escomptés car les avantages annoncés par les éditeurs de solutions ne sont pas toujours réalisés sur le terrain. Par exemple, le recrutement, s'il facilite le dépôt de candidatures et permet de diminuer la masse de papier et les coûts de recrutement, il nécessite néanmoins un effort supplémentaire de traitement et de sélection compte tenu de la diversité des profils et du nombre important de demandes en ligne.
- 4. La quatrième difficulté** rencontrée de manière inéluctable concerne l'aspect humain de cette démarche. La mise en place du SIRH peut engendrer des résistances au changement de la part des salariés, souvent, par crainte de l'appauvrissement de leurs compétences individuelles. Par conséquent, l'efficacité et l'efficience du SIRH imposent des conditions d'accompagnement au changement qui intègrent à la fois les aspects techniques du processus sans négliger les aspects individuels, collectifs, stratégiques et organisationnels. La solution concernant les aspects techniques est bien sûr un programme de formation adéquat capable d'initier les utilisateurs aux nouveaux outils. Les aspects organisationnels et stratégiques trouvent leur solution dans la mobilisation des salariés et leur fédération autour du projet d'informatisation de la fonction RH et de ses nouveaux outils, lui-même tributaire du potentiel de communication sur la question.

⁶¹ BLANCHOT (F) et WACHEUX (F) : *TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH : révolution ou évolution ?*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, France, 2002. p. 69.

Conclusion:

Le système d'information est l'un des composants de système-entreprise, son existence dans l'organisation est essentielle pour la réussite de celle-ci, son sous-système des ressources humaines (le SIRH) présente un outil indispensable pour la fonction RH contemporaine voulant profiter des avantages qu'il offre en termes de simplification des tâches, gains de productivité, maîtrise des coûts et d'aide à la décision. Ce dernier est en évolution permanente depuis sa naissance grâce à l'évolution des technologies de l'information et à cause des besoins de la fonction RH de plus en plus exigeante vu les mutations radicales que connaît le monde contemporain, partant d'un simple outil de gestion de la paie ou des fichiers de personnel à un outil de plus en plus stratégique. Mais pour que cet outil réponde aux attentes de l'entreprise il doit être compatible avec cette dernière. Son implantation doit suivre les démarches de management de projet et de conduite de changement pour diminuer ou même éliminer les résistances au changement de la part de personnel qu'il peut engendrer.



***Chapitre III :
présentation de Tonic
Industrie et de Son
système d'information***

Introduction

Dans ce chapitre, on va présenter dans un premier temps l'organisme d'accueil relevant du secteur public « Tonic-Industrie », qui est spécialisé dans la Production, transformation et commercialisation du papier, ses domaine d'activité, ses zones d'activité, son organisation.

Ensuite nous allons présenter son système d'information, et essaierons par la suite de décortiquer son système d'information des ressources humaines. D'où on a divisé ce chapitre en deux sections :

Section1 : la présentation de Tonic-Industrie et de son DRH.

Section 2 : la présentation de système d'information de Tonic-Industrie.

Section 1 : la présentation de Tonic-Industrie et de son DRH.

1.1. Présentation générale de Tonic-Industrie

Tableau 3: fiche signalitique de Tonic-Industrie

Raison sociale	EPE TONIC INDUSTRIE.
Forme juridique	Société par Actions à capitaux publics.
Capital social actuel	30.000.000.000 dinars algériens.
Activité	Production, transformation et commercialisation du papier.
Actionnariat	SGP GEPHAC SPA
Président du CA	Mr BENGHRAB MUSTAPHA.
Directeur Général	Mr BENSALAM DJAMIL.
Localisation	Zone d'activités de Bou-Ismaïl (W.TIPAZA).
Superficie	36,8 ha.

Source : Direction des Ressources Humaines.

L'entreprise TONIC INDUSTRIE a été Créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, par la fusion- absorption des dix SARL de l'ex « TONIC Emballage » avec un statut d'Entreprise de Publique Économique (EPE), Société Par Actions (SPA) au capital social de 30.000.000.000 de Dinars, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP GHEPHAC »

TONIC INDUSTRIE SPA a deux zones de production, la première (zone d'activité de Bou-Ismaïl – wilaya de Tipaza-). Contient les unités de production des produits finaux qui sont : l'unité carton ondulé, l'unité sacherie, l'unité impression héliogravure, flexographie et numérique, l'unité de façonnage (ramettes, pots et gobelets), et la deuxième zone(zone de Chaïba –wilaya de Tipaza-) pour la récupération et le recyclage de papiers : unité de récupération de papier, unité Liner, unité mandrin, unité de transformation des papiers ouate, en plus d'un parc très importants des moyens logistiques et transportation entre les unités.

1.1.1. Historique : de TONIC Emballage à TONIC Industrie

En 1997, un jeune entrepreneur ABDELGHANI djerrara a créé une SARL « TONIC Emballage » comme grand complexe de Dix SARL spécialisées dans tout type d'impression et fabrication de papier qui sont : SARL MODEL EMBALLAGE, SARL ALPINE BOONOL, SARL POLY PAPIER, SARL POST PRINT, SARL HAMLLOTAGERIE, SARL OUATE

INDUSTRIE, SARL ALSTRA, SARL AD BETAN, SARL GENERAL TAKA, SARL ELITE IMPRESSION.

La banque BADR (La Banque de l'Agriculture et de Développement Rural) lui a ouvert de lignes de crédits entre les années 2000 et 2005. Elle mettra ainsi à la disposition de Tonic plus de 65,5 milliards de dinars, soit 635 millions d'euros. TONIC Emballage couvre près de 60% de marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger. En 2005 elle emploie plus de 3500 salariés, affiche une capacité de production de 300.000 tonnes par an de produits finis et réalise un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 36 millions d'euros. En 13 juillet 2009, le tribunal de Blida a désigné par ordonnance N° 147/2009, deux (02) syndics administrateurs judiciaires pour assurer la mission de gestion de cette faillite.

30 septembre 2010, les syndics administrateurs judiciaires avaient arrêté, qui a remarqué de base pour le paiement par dation des dettes de BADR.

A la date du 26 décembre 2010 les cessions par dation après avoir fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes de ces sociétés. Par résolution N°06/109/06/012011 portant le traitement des entreprises du groupe Tonic.

Le CPE a décidé de charger la BADR de mettre en place des financements nécessaires à l'exploitation et aux investissements de la nouvelle EPE à créer par la SGP-GEPHAC le 08 Mai 2011.

1.1.2. Les domaines d'activités de Tonic-Industrie

Ces domaines sont :

1.1.2.1. L'activité de production

- Fabrication de papier ouate (tissu).
- Fabrication de carton ondulé (Liner).
- Fabrication de cellulose moulée (alvéoles).

1.1.2.2. L'activité de transformation

- Fabrication des caisses en carton ondulé.
- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés.
- Fabrication de mandrins en carton gris-gris.
- Fabrication des boites en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD ... etc.).

- Fabrication de gobelets (pour café et autres besoins).
- Fabrication de pots en plastique.
- Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier.
- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires.
- Transformation de papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique ...).

1.1.2.3. L'activité de récupération de papier et de carton

L'entreprise récupère le papier et le carton pour les besoins de ses unités de production.

1.1.2.4. L'activité de prestation de services

- Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, ...etc.).
- Location de moyens de transport, de lavage et de manutention.

1.1.3. Les zones d'activité de Tonic-Industrie

L'EPE Tonic-Industrie SPA est érigée sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

1^{er} site : d'une superficie de 12,2 ha situé dans la zone industrielle de Bou-Ismaïl, ce site n'est pas clôturé, dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DAG, DFC, DPCGI, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers).

A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres des voies d'accès à la zone industrielle occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

2^{ème} site : d'une superficie de 24,6 ha situé dans la zone de Chaïba à environ 5 km su 1^{er} site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implanté :

- L'unité de récupération et de tri de déchets de papier.
- L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate).
- L'unité de fabrication de papier Liner.
- L'unité de transformation de papier tissu.
- L'unité logistique.
- Le parc sous douane.
- Les réservoirs d'eau.

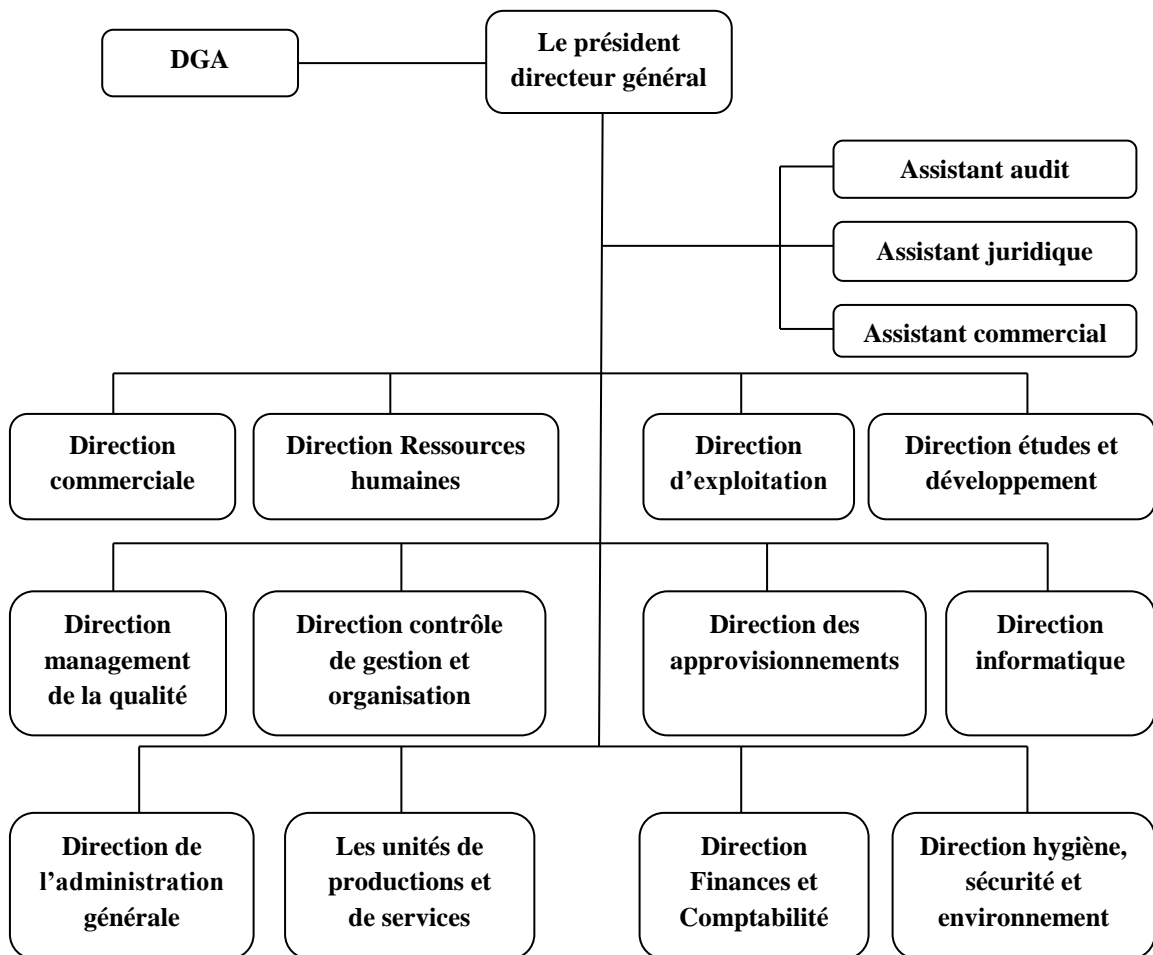
- La station d'épuration des eaux.
- Un poste de pompier.

Il faut signaler que :

- Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production.
- Les produits semis finis sont ainsi transportés s'une unité à l'autre par des chariots élévateurs ou par des camions en fonction de la distance entre les deux unités de production, ce qui génère des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

1.1.4. Organigramme de Tonic-Industrie

Figure 8: l'organigramme de Tonic-Industrie



Source : Direction des Ressources Humaines.

L'organigramme proposé par Tonic-Industrie est un organigramme fonctionnel, ce dernier a connu du changement au niveau des directions déjà existantes à partir de l'année 2012, et il est à l'origine de ce qui suit :

➤ **L'organisation**

- Présente des incohérences dans la répartition des activités et leur structuration.
- Des simples petits ateliers sont érigés en unités de production.
- La ligne hiérarchique directionnelle est peu étendue : pour Tonic-Industrie, est un aspect négatif, car chaque structure ou unité administrative distinguée est rattachée directement au PDG, devenu « chef d'état-major » dirigeant directement les « sergents » (simple image pour une compréhension immédiate).
- Entre les activités (aux interfaces), les responsabilités sont parfois mal réparties en voie de reformulation.
- Les procédures de gestion sont peu formalisées ou absentes.

➤ **Le management :**

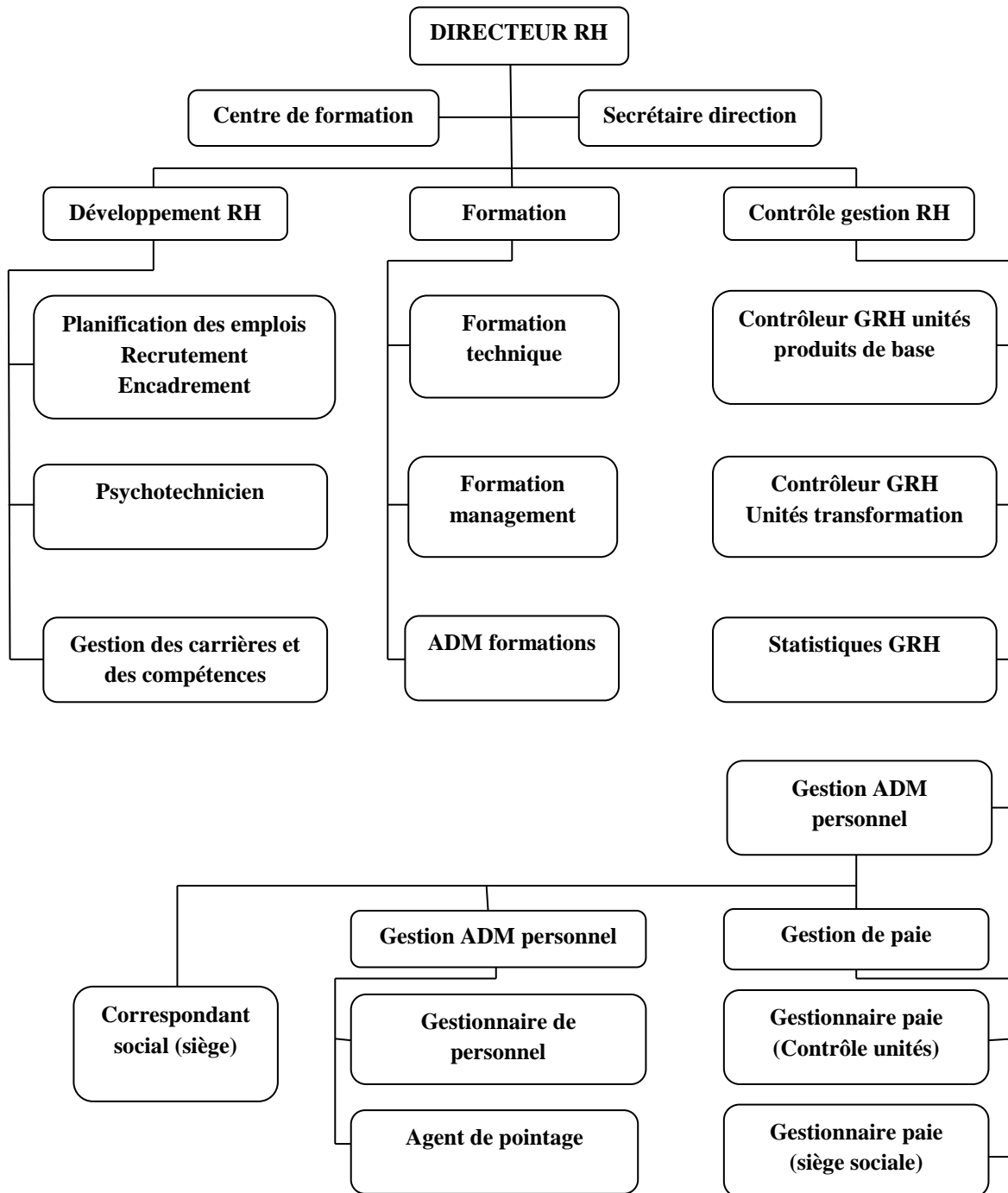
- Absence quasi-totale de véritables systèmes de gestion (insuffisances dans la conception de ceux existant).
- Le style de management est de type mixte, mais nettement plus directif que consultatif mais cohabite aussi avec le laisser faire ; toutefois, le rapport de confiance commence à se mettre en place dans l'entreprise, mais impulsé quasiment par le seul PDG et quelques collaborateurs, l'encadrement, de façon générale, encore trop absent et lointain des préoccupations, attentes réelles et légitimes de l'entreprise comme des travailleurs, dans cette renaissance de la confiance, il faut inclure à notre impression certes encore première, les nouvelles relations partenariales qui se dessinent, empreintes de sérénité et s'inscrivant dans la recherche de dialogue, en tout état de cause, une bonne voie.
- La productivité est très faible, comme l'utilisation des capacités existantes (des marchés perdus, développement de la concurrence, des équipements faiblement utilisés, des équipements non réceptionnés ou non mis en fonctionnement faute de personnel formé).

1.2. Présentation de la DRH de Tonic-Industrie

Notre travail de recherche est effectué au sein de la direction des Ressources Humaines de Tonic-Industrie qui organisé comme suit :

1.2.1. Organigramme de la DRH

Figure 9: l'organigramme de la direction des RH de Tonic-industrie



Source : Direction des Ressources Humaines.

1.2.2. Les missions de la Direction des Ressources humaines de Tonic-Industrie

L'effectif de l'entreprise Tonic-Industrie dépasse 2392 employés ce qui rend la mission de la Direction des Ressources complexe, parmi ses missions on cite :⁶²

- Élaborer et appliquer la politique sociale de l'entreprise.
- Effectuer les analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise des ressources humaines.
- Élaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines.
- Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
- Rechercher la motivation du personnel.
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et de procédures internes.
- Appliquer le plan de formation arrêté et validé.
- Etude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relations de travail (c'est-à-dire ; veiller à ce que les conditions de travail soient réunies pour permettre le déroulement normal du travail).
- L'évaluation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise.
- Gérer l'évolution de carrière du personnel.
- Mettre en place des indicateurs de performance.
- Élaborer le bilan social périodique de l'entreprise.

⁶² Direction des Ressources humaines, Tonic-Industrie.

Section 2 : Présentation de système d'information de Tonic-Industrie

En effet le système d'information au sein de Tonic-industrie est très important au point où elle a dédiée une direction spécifique chargé de son système d'information. Les données que nous allons présenter au cours de cette section sont à l'aide de nos discussions avec les gestionnaires de département RH ou de la DSI (direction des systèmes d'information) de Tonic-Industrie, ainsi que des catalogues et des manuels de l'ERP PURSANG (voir les annexes), ainsi que l'observation directe sur le terrain.

Dans cette section nous allons présenter le système d'information de Tonic-Industrie d'une manière générale puis nous allons nous intéresser sur le SIRH de cette dernière :

2.1. Présentation générale de système d'information de Tonic-Industrie

2.1.1. Historique des systèmes d'information au sein de Tonic Industrie

On peut diviser le processus de déploiement des systèmes d'information dans l'entreprise en deux phases principales, la première est avant 2015 et la deuxième est après 2015.

2.1.1.1. Avant 2015

Avant 2015 Tonic-industrie utilisait des applications de gestion indépendantes pour automatiser et simplifier ses tâches administratives parmi lesquelles on cite :

- **iCom:** est un logiciel de gestion développé par le groupe danois ayant une filiale en Algérie 'Intellix', Qui optimise l'ensemble de la gestion commerciale de l'entreprise, de l'offre commerciale à la facture de vente en passant par la prise de commandes. Néanmoins, son exploitation au sein de Tonic-industrie est limitée essentiellement à la gestion des stocks.
- **PC-PAIE:** est un logiciel de la paie développé par une boîte algérienne nommée DLG « ex SGI ».
- **PC-COMPTA:** est un logiciel de comptabilité générale développé par la même boîte ci-dessus.
- **BIG-PAIE:** est un logiciel de la paie développé par l'entreprise algérienne BIG Informatique, utilisé au sein de Tonic-industrie pour remplacer le PC-PAIE.
- **BIG-RH:** est un logiciel de gestion des ressources humaines (Formation, recrutement, carrières, etc.) développé par la même entreprise ci-dessus.

- **PC-TOP:** est un système expert pour la saisie de commandes, la planification et le contrôle de production de carton ondulé, crée par l'entreprise de développement allemande « NEUGEBAUER RHAPSO GMBH ».
- **UMA-PACK:** est un petit ERP full web utilisé dans l'unité de production de carton ondulé, mais ses fonctions sont limitées.
- **GCOM:** créé par l'entreprise algérienne « SymphoTech Solutions », utilisé au sein de Tonic-industrie pour la gestion commerciale des produits standards (qui ne nécessitent pas une personnalisation selon les besoins des clients).

De ce qui précèdent, nous pouvons dire que Tonic-Industrie ne disposait pas à l'époque d'un système d'information intégré englobant l'ensemble des activités (fonctions) de l'entreprise, ce qui posait certainement des problèmes de coordination et de circulation de flux d'informations entre des applications différentes utilisant des processus divers et des formats différents.

2.1.1.2. Après 2015

Au cours de l'année 2014 l'entreprise a décidé de restructurer son système d'information, et avoir un système centralisé, c'est-à-dire avoir un seul logiciel de gestion de l'information au sein de l'entreprise qui est le PGI ou L'ERP, pour remplacer les outils de gestion décentralisées et séparées utilisées auparavant. Et pour avoir un outils puissant et plus efficace dans la gestion administrative et dans la prise de décision, et encore assurer la coordination et la cohésion des différentes fonctions de l'entreprise. Elle a donc commencé le projet de mise en place d'un ERP PURSANG qui est développé par une entreprise de développement algérienne nommée « EGC Computer » spécialisée dans le domaine de développement des logiciels de gestion, et il est mis en œuvre l'année qui suit '2015', Mais cela n'a toutefois pas permet à l'entreprise d'enlever totalement les anciens outils parmi lesquels on cite:

- **PC-TOP:** il est encore utilisé à cause de quelques dysfonctionnements de l'ERP dont le prestataire n'a pas pu développer certains modules (et surtout un module pour le calcul de devis pour le carton ondulé) et que UMA-PACK est développé par des experts dans ce domaine, et il maîtrise bien ses fonctions.
- **UMA-PACK:** comme le cas de PC-TOP, UMA-PACK a aussi des spécificités en relation avec le carton ondulé que le prestataire de l'ERP PURSANG n'a pas pu intégrer dans son logiciel, Mais il est cependant partiellement lié à l'ERP.

- **G-COM:** il est encore utilisé pour consulter les données des clients avant la mise en place de l'ERP, par exemple les créances d'anciens clients etc. Mais il n'est non plus utilisé pour de nouvelles données.

2.1.1.3. Les étapes de l'installation de l'ERP

L'installation de l'ERP au sein de Tonic-Industrie a passé par les étapes suivantes :

- **Etape (1):** des responsables du pilotage du projet et la liste des différents acteurs concernés par l'ERP, ainsi que les applications à déployer par Direction et Unité.
- **Etape (2):** réalisation de l'inventaire du parc informatique dédié pour l'ERP, ensuite la configuration du Serveur d'application.
- **Etape (3):** Des recommandations bien détaillées ont été fournies par le prestataire EGC Computer sur le parc dédié pour l'ERP.
- **Etape (4):** l'identification de 283 agents impliqués pour l'ERP (11% des effectifs) dont 41 agents pour la communauté RH, 24 agents pour la direction des finances et comptabilité, 66 gestionnaires pour Stocks et Approvisionnements, 53 agents pour la communauté Commerciale, etc. Ainsi la mise en place d'un planning sur un mois pour la formation des agents par fonction. La formation leur assurait la maîtrise des applications Pursang de l'ERP chacun dans le cadre de son métier.
- **Etape (5):** la récupération des données de l'historique de l'entreprise pour les différentes fonctions: Comptabilité (liste des comptes, tiers, journaux, plans et écritures comptables 2014), Ressources Humaines (liste des agents, sites, structures, groupes et sections, postes de travail, diplômes et spécialités, etc.), Paie (grille des salaires, liste des banques et agences bancaires, historique de la paie de 2014, etc.), Investissements (états des investissements, affectations, réceptions et acquisitions, etc.), Stocks (catalogue des produits, leurs familles et sous-familles, inventaire de l'exercice 2014 etc.), Commercial (liste des clients, factures et détails des factures du 2009 à 2014, articles et livraisons, etc.).
- **Etape (6) :** l'installation du logiciel PURSANG pour l'ensemble des utilisateurs formés.
- **Etape (9) :** une formation pour les directeurs et les membres de la commission d'administration a été effectuée pour les parties décisionnelles de logiciel (statistiques et tableaux de bord etc.).
- **Etape (10) :** la formation technique des informaticiens de la direction de système d'information sur la plateforme WinDev de développement des logiciels.

Ps : Les étapes (7) et (8) concernent l'adaptation des logiciels et validation selon les spécifications de TONIC Industrie. Mais elles ne sont pas encore achevées.

2.1.2. Les composants de l'ERP PURSANG de Tonic-industrie

L'ERP-PURSANG, est une solution de gestion dont le but est de prendre en charge le système d'information de l'entreprise avec une intégration totale dans une base de données unique. Le périmètre d'application de L'ERP-PURSANG est composé des fonctions de gestion de base d'une entreprise tel que la fonction ressources humaines, la fonction commerciale, la fonction stocks, la fonction projet et enfin la fonction comptable et financière, à travers un serveur d'entreprise ou cloud.⁶³

➤ Pour la fonction ressources humaines les deux logiciels :

- **PURSANG-RH** : qui est censé d'assurer une couverture complète de la fonction ressources humaines (sauf la paie) depuis le recrutement jusqu'à la cessation d'activité, il offre des outils de gestion des ressources humaines en matières de gestion des compétences, gestion prévisionnelle, calculer le turn-over...etc. comme il offre des tableaux de bords RH. Mais ce logiciel souffre des problèmes techniques dont nous allons parler dans la suite de cette présentation.
- **PURSANG-PAIE** : ce logiciel permet la gestion de la paie de l'entreprise. Comme il offre des fonctionnalités du calcul des rappels, le calcul inverse, les projections et les simulations ...etc.

Ces deux logiciels sont notre objet de recherche vu qu'ils représentent la partie technique de SIRH de Tonic-industrie.

➤ Pour la fonction commerciale les deux logiciels :

- **PURSANG-COMMERCIAL** ayant pour objectif la couverture totale de la fonction commerciale depuis la prospection jusqu'à l'acte de vente, incluant le suivi des commandes et le suivi des contrats de vente.
- **PURSANG-EXPEDITION** : est un outil très simple développé spécialement pour Tonic-industrie, c'est une simple interface contenant les références des bons de livraisons, et des bons de sortie. Utilisé au sein des postes de garde pour que les agents puissent contrôler la marchandise qui sort de l'entreprise.

⁶³ EGC Computer : <http://www.egc1988.com/> (consulté le 24/05/2018 à 13 :45).

- Pour **la fonction stocks** le logiciel **PURSANG-STOCK** qui prend en charge le suivi des inventaires des surfaces de stockage avec une traçabilité de tout type de mouvements pour tout type d'articles (Matière Première, Produits finis, semi-finis et pièces de rechange). Et gère aussi les approvisionnements.

- Pour la fonction Finances et Comptabilité les quatre logiciels :
 - **PURSANG-COMPTA** qui est adapté à la norme SCF et adapté, il restitue les états statutaires comptables (Bilan comptable, Bilan fiscale) analyse de comptes, analyse des tiers...
 - **PURSANG-FINANCE** : ce logiciel gère la partie trésorerie (encaissement du rapprochement bancaire, analyse de la trésorerie, le tableau des flux...etc.)
 - **PURSANG-PATRIMOINE** qui assure l'identification et le suivi du patrimoine physique avec le calcul des amortissements et la détermination des coûts d'exploitation par type de ressource. Il suit la ressource depuis la prospection jusqu'à sa réforme.
 - **PURSANG-INTEGRE** : le logiciel PURSANG-INTEGRE est supposé garantir l'intégration automatique des écritures comptables, c'est-à-dire la comptabilisation automatique des différentes opérations de l'entreprise, mais ce logiciel souffre aussi de problèmes de compatibilité à cause les modifications apportées sur les autres modules.

- Pour **la fonction production** le logiciel **PURSANG-PRODUCTION** qui est censé assurer la gestion de la production des produits finis à partir des stocks, et la formulation et la planification des différentes étapes de fabrication du produit, mais ce logiciel n'est pas en état d'exploitation pour le moment car le prestataire ne l'a pas encore adapté aux besoins de l'entreprise Tonic-Industrie.

- Pour **la fonction maintenance** le logiciel **PURSANG-GEMAO** qui est censé assurer la maintenance assistée par ordinateur et assurer le bon déroulement de l'exploitation des équipements avec une planification des entretiens et des réparations. Mais ce logiciel comme le précédant n'est pas en état d'exploitation pour la même raison, n'est pas adapté à l'entreprise !

- Pour le top management le logiciel **PURSANG-DASHBOARD** qui est destiné aux décideurs fournissant une visibilité de l'activité de l'entreprise en mode tableau de bord (graphe, comparaison, ratios ...) en synthétisant les données venant des autres logiciels, ce

logiciel n'est pas aussi en état d'exploitation à cause de nombre des modifications apportées sur les autres modules les rendant non compatibles avec ce dernier.

2.1.3. Les avantages de l'ERP de Tonic-Industrie

L'acquisition d'un ERP semble incontournable dans monde en perpétuelles mutations où les nouvelles technologies jouent un rôle primordial. Le passage à l'ERP a apporté de nombreux avantages pour Tonic-industrie parmi lesquels on cite :

- Bénéficier d'un système d'information global, centralisé et cohérent.
- Assurer l'accès à l'information et aux applications et d'en garantir la sécurité, l'intégrité et la fiabilité.
- Unifier le système d'information de TONIC en intégrant les différents composants fonctionnels autour notamment d'une base de données unique.
- Apporter une amélioration de visibilité des processus opérationnels, et cela pour garantir une traçabilité des flux de production et de distribution et ainsi permettre un processus d'amélioration continue de l'organisation.
- Suivre la performance financière de l'organisation et s'adapter afin de garantir les marges de manière instantanée.
- L'amélioration de la qualité de service pour les clients, en effet grâce à l'ERP l'entreprise peut assurer la satisfaction de ses clients grâce aux suivis stricts de l'état des produits, services et livraisons et se rapprocher au plus près de leurs exigences.

2.1.4. Les limites

Le nouveau ERP a apporté quelques bénéfices à l'entreprise mais ça ne l'empêche pas d'avoir des limites ou des points faibles, que ce soit d'un côté technique ou d'un côté psychosociologique, et parmi ses faiblesses on cite :

- comme il est mentionné plus tôt, l'installation de l'ERP n'a pas permis à l'entreprise de se débarrasser totalement d'anciens outils de gestion, ce qui l'empêche d'avoir un système d'information totalement unifié, mais de bénéficier juste d'une unicité partielle.
- Le processus d'adaptation des logiciels à l'entreprise a apporté des modifications importantes à certains de ces derniers ce qui les a rendus incompatibles entre eux, comme le logiciel de maintenance assistée par ordinateur PURSANG-GEMAO, et le logiciel d'intégration automatique des écritures comptables PURSANG-INTEGRE, ce qui oblige les comptables de faire la saisie manuelle des écritures comptables. Encore ces

modifications ont met un outil stratégique très important PURSANG-DASHBOARD en état de disfonctionnement ce qui empêche les décideurs de l'entreprise de bénéficier de système de manière directe pour les décisions stratégiques.

- Bien que le projet de l'ERP a été lancé depuis 4 ans, la Direction de système d'information en collaboration avec le prestataire d'EGC Computer essayent toujours de finaliser les derniers réglages de mise en conformité et adaptations de certains programmes du logiciel, et il n'y a pas d'un calendrier déterminé quant à la fin d'adaptation ou s'il sera vraiment totalement adapté ou non.
- Difficultés au niveau de récupération des données historiques d'anciens outils pour les intégrer à l'ERP.
- La résistance au changement par les utilisateurs de système. La direction de système d'information rencontre toujours des difficultés avec les utilisateurs de l'ERP au niveau des unités, notamment sur la manipulation du logiciel. Certains gestionnaires sous utilisent le logiciel et ce malgré la formation faite qui avait pour objectif de parfaire leurs compétences et devenir autonomes dans l'utilisation de ce système et de pouvoir même réaliser les paramétrages par eux-mêmes. Cependant, la direction leur assure encore la formation et l'assistance technique que ce soit par simple orientation ou explication complémentaire communiquée.
- certaines fonctionnalités de l'ERP ne semblent pas convenues à certaines procédures des anciens systèmes utilisés par l'entreprise, ce qui engendre des difficultés pour certains utilisateurs.

2.2. Présentation de SIRH de l'entreprise

Le SIIRH de Tonic industrie est une partie de l'ERP, composé principalement de deux logiciel, « PURSANG-RH » pour la gestion des ressources humaines, et « PURSANG-PAIE » pour la gestion de la paie, nous allons détailler ci-dessous les caractéristiques et les fonctions de ces deux logiciels :

2.2.1. PURSANG-RH

C'est la composante de l'ERP chargée de la gestion des ressources humaines au sein de Tonic-Industrie, il est doté des fonctionnalités suivantes :

2.2.1.1. Dossier de personnel (fichier de personnel)

Contient des informations concernant les employés de l'entreprise tels que leurs : postes, diplômes, spécialités, échelons, banques de paiement, modes de paiement, types des contrats nationalités, wilayas, communes, le statut matrimonial, le nombre d'enfants... etc.

2.2.1.2. La gestion des carrières

Elle permet le suivi des contrats des agents, leurs classifications (selon le groupe, la catégorie, la section, l'échelon... etc.), leurs mutations et affectations, les changements de poste de travail, les événements de carrière (absences, sanctions etc.), les reliquats de congés, les prêts, les départs définitifs et les réintégrations. Des rubriques de paie pouvant être attribués à chaque agent selon ces événements de carrières, certaines fonctionnalités ne sont pas utilisées car elles souffrent des problèmes techniques ou elles ne sont pas adaptées aux besoins de départements RH comme le suivi des reliquats de congés et des prêts.

2.2.1.3. Suivi de la formation

Cette fonctionnalité n'est pas vraiment sophistiquée, elle permet de simplement enregistrer les agents qui ont bénéficié d'une formation et d'enregistrer leurs diplômes obtenus après la formation.

2.2.1.4. Le recrutement

Elle s'agit simplement de fait d'ajouter un nouvel agent à la base de données de système et de lui saisir un contrat, et pour le processus d'identification on peut faire un état de 'Cohérence Poste de Travail-Agent' pour savoir les gens qui sont compatibles avec les exigences des poste et ceux qui ne le sont pas.

2.2.1.5. La gestion prévisionnelle

Elle permet de calculer le coût prévisionnel de recrutement d'un certain nombre d'individus, ces coûts peuvent être calculés pour un poste donné, pour un diplôme donné, pour une spécialité donnée...etc.

Cette fonctionnalité elle n'est pas utilisée de tout car elle n'est pas adaptée, et les gestionnaires RH font recours à d'autres moyens pour faire ces prévisions.

2.2.1.6. Gestion des compétences

Cette fonctionnalité permet d'enregistrer le rendement des employés, sur un barème de 1 à 10, pour les attribuer par la suite des rubriques de paie selon leurs rendements, elle permet aussi d'afficher des tableaux de bord concernant les diplômes des agents. Elle affiche par exemple la liste des agents possédant un tel diplôme, et la liste des postes occupés par une personne possédant un tel diplôme...etc.

Cette fonctionnalité reste très limitée, par conséquent les gestionnaires RH font recours à d'autres moyens pour remédier ces insuffisances.

2.2.1.7. Suivi social

Est un simple outil permettant d'enregistrer les données sociales concernant les employés tel que leurs enfants, leurs conjoints, mettre à jour les informations de l'état civil, afficher les agents bénéficiant des allocations familiales et de suivre leurs dossiers médicaux.

2.2.1.8. Générateur de documents administratifs

C'est un outil permettant de visualiser la liste des documents préenregistrés et d'ouvrir, ajouter, supprimer, imprimer un document mais aussi de l'afficher et de l'éditer dans l'interface de saisie de type Word.

2.2.1.9. Organigrammes

Cette fonctionnalité permet d'afficher les organigrammes des structures de l'entreprise, ou l'organigramme des agents. Mais les organigrammes affichés manquent de précision.

2.2.1.10. Les tableaux de bord

se sont des outils fournissant des statistiques concernant les ressources humaines de l'entreprise selon plusieurs critères : type de contrat, poste de travail, orientation professionnelle, diplôme, spécialité, groupe, structure, sexe, situation de famille, nationalité, catégorie, échelon, région, sections, statut, wilaya, site, filiale, mode de paiement... etc. mais comme il est le cas pour les organigrammes, les informations affichées par ces tableaux de bord sont parfois incorrectes.

2.2.1.11. Récapitulatif des effectifs

Affiche des tableaux fournissant des statistiques concernant l'état actuel (ou sur une période historique) des ressources humaines réalisant un critère donné et qui sont regroupés selon : le type de contrat, la tranche d'âge et le sexe.

Mais on remarque encore une fois l'insuffisance des informations affichées, et même l'insuffisance des critères de traitement des données (seulement trois critères !).

2.2.1.12. Etats divers

Permettent l'affichage d'informations diverses concernant les renouvellements des contrats, changements de classifications, les promotions, les mutations, les informations vestimentaires, etc.

2.2.1.13. Contrôle de Cohérence RH

Elle permet de vérifier la cohérence entre le poste de travail et l'agent qui l'occupe.

2.2.1.14. Veille Informationnelle

Permet de rester à jour concernant les carrières des agents (les fins de contrats, les fins des périodes d'essai, les fins d'intérim, les agents retraitables, les agents on opposition, les changements de l'ancienneté) ou leurs anniversaires...etc.

2.2.2. PURSANG-PAIE

C'est la composante de l'ERP chargée de la gestion de la paie au sein de Tonic-Industrie, il est doté des fonctionnalités suivantes :

2.2.2.1. Dossier de personnel (fichier de personnel)

Il est similaire au dossier de personnel de PURSANG-RH, et comme ils sont attachés tout les deux à la même base de données, donc les données modifiées dans chacun de ces deux logiciels elles se mettent à jour automatiquement dans l'autre.

2.2.2.2. Traitement de paie

Cette fonctionnalité permet le traitement de la paie soit individuellement, l'attribution des rubriques de paie aux agents, la consultation de l'historique de la paie...etc.

2.2.2.3. Archivage de la paie

Cette fonctionnalité permet la sauvegarde de la paie chaque mois pour le besoin de la consulter plus tard en cas de réclamations ou en cas d'erreurs, elle offre aussi la possibilité de contrôler les incohérences et les écarts de calcul de paie avant de l'archiver.

2.2.2.4. Les états

Permet la création **des états statutaires (légaux) de la paie** (édition des bulletins de paie, journal de paie, les masses salariales, les états de charges, les états des virements (virements CCP, Virement banques, virement société générale), les états des allocations familiales et les états des rappels de retraite) ; **des états de déclarations sociales et fiscales** (édition des états des déclarations CNAS, déclarations CACOBATPH, déclarations IRG, déclarations mutuelle et autres déclarations sociales) ; **des états d'analyse de la paie** (édition des états de synthèse par nature des rubriques ou par type des rubriques, les états des rubriques de paie par individu, les états des rubriques paie par structure, l'état de répartition CNAS, les états d'analyse mensuels...etc.) ; et **des états divers** (édition des Attestation de Travail et de Salaire 'ATS' (CNAS/CNR) et des relevés des émoluments...etc.).

2.2.2.5. Tableau de bord

Offre des statistiques et des graphes concernant l'évolution de la masse salariale, et les charges sociales de l'entreprise.

2.2.2.6. Exportation des données

Cette option est présente dans les deux logiciels mais avec les spécificités de chacun des deux, elle permet l'exportation des données pour les récupérer en cas d'erreurs ayant par conséquent leur perte. Comme il y a une option d'exportation des données vers la comptabilité, en générant un fichier spécifique reconnu par le logiciel PURSANG-COMPTA pour la comptabilisation de la paie et des charges sociales. Et comme le logiciel PURSANG-INTEGRE chargé de l'intégration automatique des écritures comptables rencontre des problèmes, alors la comptabilisation ne peut pas se faire automatiquement, mais la comptabilisation reste toutefois simple, il s'agit de transférer un simple fichier pour ce faire.

Conclusion

Le système d'information de Tonic-Industrie, précisément la partie technique de ce système qui est représenté par son ERP, a beaucoup de faiblesses (des modules qui ne fonctionnent pas à cause des problèmes techniques ou de compatibilité, des modules qui fonctionnent partiellement, et d'autres sont négligés et subtilités par d'autres outils), ce qui est le même cas pour le SIRH, (fonctionnalité de gestion prévisionnelle affichant de fausses prévisions, des tableau de bords affichant des fausses informations dans certains cas, des fonctionnalités très basiques comme la fonctionnalité de la formation qui permet juste d'entrer les personnes suivants une formation et leurs diplômes ... etc.). Cela peut nous donner une idée sur les résultats de notre recherche que nous allons voir dans le chapitre suivant.



***Chapitre IV : l'impact
de SIRH sur le
fonctionnement de la
direction RH de
Tonic-Industrie***

Introduction

Dans ce chapitre nous allons présenter d'abord la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulées.

Nous allons ensuite analyser et interpréter les résultats de l'enquête qui apportent des éléments de réponse aux questions posées dans la problématique.

D'où la répartition de ce chapitre en deux sections :

Section 1 : La méthodologie de la recherche.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

Section 1 : La méthodologie de la recherche

L'enquête telle qu'elle est définie par GALISSON et COSTE, est conçue comme une « investigation motivée par le besoin de vérifier une hypothèse ou de découvrir une solution à un problème, et consistant à recenser et à interpréter aussi méthodiquement que possible un ensemble de témoignages susceptibles de répondre à l'objectif visé »⁶⁴. Autrement dit, l'enquête est une stratégie de recherche servant à vérifier la véracité d'une ou de plusieurs hypothèses et éventuellement de résoudre un problème, et ce au moyen de plusieurs techniques, entre autres, le questionnaire établi auprès d'une population visée appelée « échantillon ». Le résultat de cette technique sera soumis à une analyse interprétative puis généralisée à toute la population.

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de département des Ressources Humaines de Tonic-Industrie, à Bou-Ismaïl - Tipaza, pendant trois mois. Cette étude a pour but de compléter notre travail de recherche qui nous permettra d'obtenir plus d'informations concernant l'apport de SIRH dans la gestion des ressources humaines au sein de Tonic-Industrie, nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire en département des Ressources Humaines pour tester notre modèle de recherche. Dans la présente section, nous allons présenter la méthodologie de l'enquête.

Pour toute étude quantitative, une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur.

Elle repose sur :

- La définition du problème à résoudre (l'objectif de l'enquête),
- Définition de l'échantillon,
- L'élaboration du questionnaire,
- Déroulement de l'enquête à un temps donné : terrain,
- Dépouillement et analyse des questionnaires,
- Suggestions et recommandations.

1.1. La préparation de l'enquête

Nous avons suivi ces étapes lors de la préparation de l'enquête :

⁶⁴ GALISSON (R), COSTE (D): *Dictionnaire de didactique des langues*, édition HACHETTE, Paris, 1976, p. 88.

1.1.1. La définition du problème à résoudre

Notre problématique est de cerner dans quelle mesure l'implantation d'un SIRH permet-elle d'améliorer le fonctionnement de la fonction RH au sein de Tonic-Industrie ?

1.1.2. La définition de L'objectif de l'enquête

À travers notre enquête, nous avons tenté de vérifier nos hypothèses concernant les points suivants :

- L'apport de SIRH dans l'amélioration des processus de GRH.
- L'apport de SIRH dans l'amélioration des tâches administratives de département RH.

1.1.3. Définition de l'échantillon

Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base. Les résultats obtenus sur l'échantillon sont ensuite extrapolés à la population que l'on souhaite étudier.⁶⁵

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la DRH de Tonic-Industrie qui est constituée de 49 individus, et nous avons ciblé l'ensemble des individus utilisant les composantes de l'ERP chargés de la gestion des ressources humaines et de la paie (PURSANG-RH et PURSANG-PAIE), soit 38 personnes auxquelles nous avons administré le questionnaire, sur les 38 questionnaires distribués, seuls 30 d'entre eux nous ont été restitués, soit 8 personnes qui n'ont pas répondu .

1.2. Le questionnaire

« Le questionnaire est l'instrument de base de l'enquête sociologique. Il est construit à partir des buts de recherche que l'on s'est fixés, il doit comporter l'ensemble des variables qui permettront au chercheur d'obtenir les informations qui lui seront nécessaires pour bâtir son analyse »⁶⁶ 117 Autrement dit, le questionnaire est un ensemble de questions organisées par thème en relation avec le sujet de l'étude, dont ces questions doivent porter une réponse à la problématique posée.

⁶⁵ <https://www.definitions-marketing.com/definition/echantillonnage-etude/> (publié le 05/04/2017 consulté le 09/05/2018 à 01 :10)

⁶⁶ ALBERT, (D): *Cours de recherche commerciale*.

Disponible sur <http://davoine.ca/cours/marketing/enquetes.htm> (consulté le 09/05/2018 à 02:50).

1.2.1. L'élaboration du questionnaire

Lors de la rédaction du questionnaire, certains points sont considérés avec attention:

- Le vocabulaire employé doit être compréhensible par toutes les personnes de la population cible ;
- Les questions doivent répondre à chaque information recherchée ;
- Choisir les mots-clés ;
- Le questionnaire ne doit pas être considéré comme une juxtaposition de questions indépendantes, il doit être construit comme un entretien et planifié comme un tout.
- Les questions doivent être simples, claires, et faciles à comprendre, aussi elles doivent se suivre dans un ordre logique ;
- Tester le questionnaire aux près d'un échantillon réduit,
- Corriger le questionnaire ;

1.2.2. Les types de questions

- **Questions fermées uniques:** une seule réponse doit obligatoirement être choisie parmi une liste de réponses proposées.
- **Questions fermées multiples:** plusieurs réponses sont possibles, et qui doivent obligatoirement être choisies parmi une liste de réponses proposées.
- **Questions semi-ouvertes:** Des réponses sont proposées, mais le répondant a la possibilité de répondre via un champ libre.
- **Questions fermées échelles:** ce type de questions sont utilisées pour mesurer le degré d'accord ou de désaccord des répondants avec chacune des déclarations proposées.

1.2.3. Thèmes des questions

Notre questionnaire comporte (19) questions, dont :

- (02) Questions signalétiques concernant les caractéristiques personnelles des répondants.
- (01) question pour savoir les fonctionnalités de SIRH utilisés par le répondant.
- (01) question pour savoir comment le répondant juge la place de SIRH dans son travail.
- (01) question concernant l'apport de SIRH dans la gestion des ressources humaines selon le répondant.
- (01) question concernant le rôle de SIRH dans la saisie et la diffusion des informations utiles.

- (11) questions concernant l'apport de SIRH dans l'amélioration des différents processus de GRH (le recrutement, la formation, gestion des carrières, gestion des compétences, la paie).
- (01) question concernant le niveau de satisfaction de répondant de son SIRH.
- (01) question concernant dans quelle mesure le répondant voit que son SIRH nécessite certaines améliorations.

1.2.4. Administration du questionnaire

- **Le test du questionnaire:** Nous avons distribué notre questionnaire sur cinq personnes pour valider la cohérence globale et la conformité du questionnaire à nos attentes initiales.
- **La distribution finale du questionnaire:** La distribution du questionnaire a eu lieu du 6 à 8 mai 2018, et les questionnaires ont été récupérés pendant les mêmes jours.

1.2.5. Outils utilisés pour analyser les données

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le programme SPHINX et EXCEL afin de traiter et analyser les résultats. Ces programmes nous permettent de réaliser le dépouillement et traduire ces résultats en barres, colonnes ou secteurs qui faciliteront à leur tour, l'interprétation et la critique.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Dans cette partie nous allons tout d'abord réaliser une analyse descriptive par tris à plat des différentes caractéristiques de l'échantillon et des différentes réponses. Dans la seconde partie de nos analyses, nous allons utiliser les tableaux croisés entre les caractéristiques des agents et les différentes réponses afin de trouver La relation entre ces caractéristiques et la perception des agents de l'apport de SIIRH dans l'amélioration de fonctionnement de la fonction RH et de leur satisfaction ou de leur désir que leur SIRH soit amélioré.

Nous n'avons pas étudiés quelques fonctionnalités car d'après nos constatations sur le terrain (comme mentionné dans la présentation de SIRH de l'entreprise) elles ne sont pas compatibles avec les besoins de département, ou elles souffrent des problèmes techniques, ou tout simplement car les agents de département ne voient pas leur utilité, donc ils les ont négligé.

2.1. Présentation et analyse des résultats

2.1.1. Fiche signalétique

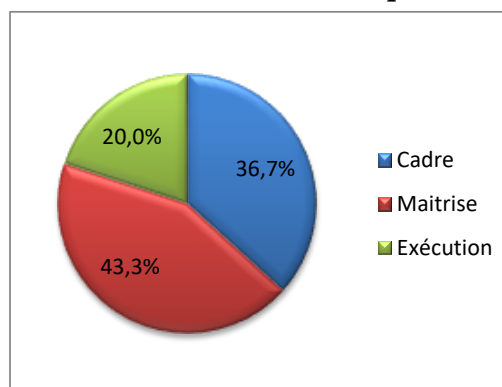
Q1: Niveau hiérarchique

Tableau 4: répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Effectif	Fréquence
Cadre	11	36,7%
Maitrise	13	43,3%
Exécution	6	20,0%
Total	30	100,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 10: répartition des agents par niveau hiérarchique



Source : élaboré par nous-mêmes.

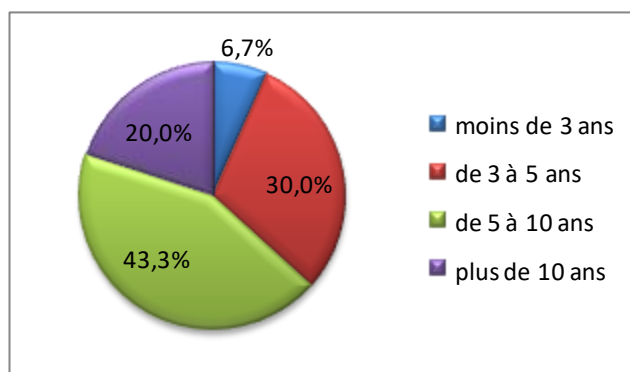
Commentaire:

Le personnel interrogé est composé essentiellement de la deuxième catégorie du tableau celle d'agents de maitrise avec un pourcentage de 43,3%, suivi par les cadres avec un taux de 36,7%, et seulement 20% des agents d'exécution.

Q2: Ancienneté :**Tableau 5: répartition de l'échantillon par ancienneté**

Expérience	Effectif	Fréquence
moins de 3 ans	2	6,7%
de 3 à 5 ans	9	30,0%
de 5 à 10 ans	13	43,3%
plus de 10 ans	6	20,0%
Total	30	100%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 11: Répartition de l'échantillon par ancienneté

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire:

Nous constatons que presque la moitié de notre échantillon ont une ancienneté qui va entre 5 et 10 ans avec un pourcentage de 43,3%, suivie par ceux qui ont une ancienneté allant de 3 à 5 ans avec un pourcentage de 30%. Et puis par ceux de plus de 10 ans avec un pourcentage de 20%, Ça fait environ 93,3% ce qui veut dire que la quasi-totalité de notre échantillon a été présent au sein de l'entreprise lors la mise en œuvre de nouveau ERP le début de l'année 2015, ce qui veut dire qu'ils sont expérimentés de son utilisation et ce qui – peut-être - renforce la fiabilité des résultats obtenus, enfin la tranche des nouveaux recrutés qui représente 6,7% de l'échantillon.

2.1.2. les fonctionnalités de SIRH utilisés

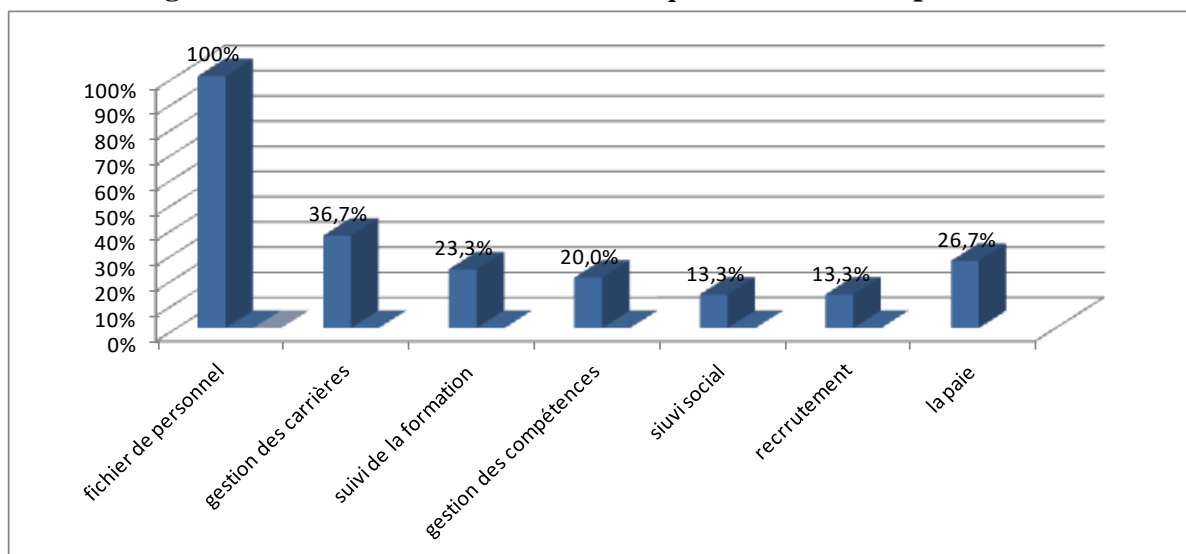
Q2: Quelles fonctionnalités de SIRH utilisez-vous dans votre travail ? (plusieurs réponses sont permises)

Tableau 6: les taux d'utilisation de chaque fonctionnalité par effectif.

les fonctionnalités utilisées	effectif	fréquence
fichier de personnel	30	100%
gestion des carrières	11	36,7%
suivi de la formation	7	23,3%
gestion des compétences	6	20,0%
suivi social	4	13,3%
Recrutement	4	13,3%
la paie	8	26,7%
Total d'observations (le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples)	30	100%

Source: élaboré par nous-mêmes

Figure 12: les taux d'utilisation de chaque fonctionnalité par effectif.



Source: élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

On constate tout d'abord que la fonctionnalité de **fichier de personnel** est utilisée par la totalité des répondants, dont on peut conclure que l'utilisation principale de SIRH est pour sauvegarder les données de personnel, et pour réduire le nombre des documents papiers les concernant et pour retrouver leurs informations plus facilement, et le reste des fonctionnalités sont très peu utilisées par rapport à celle de fichier de personnel, à l'exception de celle de **la paie** qui est un cas exceptionnel car seuls les personnes travaillant dans le service paie peuvent accéder au logiciel de PURSANG-PAIE, soit la totalité des personnes de notre échantillon qui sont 8 personnes venant de service paie, donc on peut dire que l'utilisation de fonctionnalité de la paie est de 100 % par rapport au personnes venants de service paie et de 26,7% par rapport à la totalité de notre échantillon, mais le reste des fonctionnalités restent accessibles à tous, y compris ceux de service paie, mais leur utilisation reste toutefois limitée, avec 36,7% pour **la gestion des carrières** qui est la plus utilisée après celle de fichier de personnel, cela peut être expliqué par le besoins quotidien de l'enregistrement des absents et des différents évènements de carrière, puis celle de **suivi de la formation** avec 23,3% qui est limitée par l'enregistrement des personnes suivant une formation et de l'enregistrement de leurs diplômes après les formations, puis celle de gestion des compétences avec 20% pour l'enregistrement des rendements des employés qui est aussi très limitée ce qui les obligent à faire recours à d'autre outils comme Excel, et enfin celles de suivi social et de recrutement avec 13,3% chacune, ce qui explique leurs utilisation très limitée est le besoins rares de mise à jours des données des agents tel que le nombre d'enfants et des conjoints et de l'état civil **pour le suivi social**, et le recrutement qui ne se fait pas du manière fréquente pour **la**

fonctionnalité de recrutement, et aussi les dysfonctionnements de système et les limitations de ces fonctionnalités par rapport au besoins de département RH.

2.1.3. la place de SIRH dans le travail

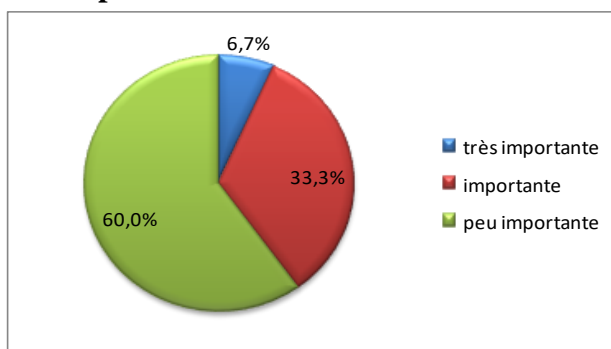
Q4: Quelle place occupe le SIRH dans votre travail ?

Tableau 7: la perception des agents de l'importance de SIRH dans leur travail

La place de SIRH	Effectif	Fréquence
très importante	2	6,7%
Importante	10	33,3%
peu importante	18	60,0%
	30	100,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 13: la perception des agents de l'importance de SIRH dans leur travail



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire:

On constate que plus de la moitié soit 60% des répondants jugent la place de leur SIRH comme **peu importante**, cela peut être expliqué par les dysfonctionnements et les problèmes de compatibilité comme on a cité précédemment, et 33,3% la jugent comme importante et seuls 6,7% la jugent comme très importante.

2.1.4. l'apport de SIRH

Q5: Comment mesurez vous l'apport de votre SIRH ? (plusieurs réponses sont permises)

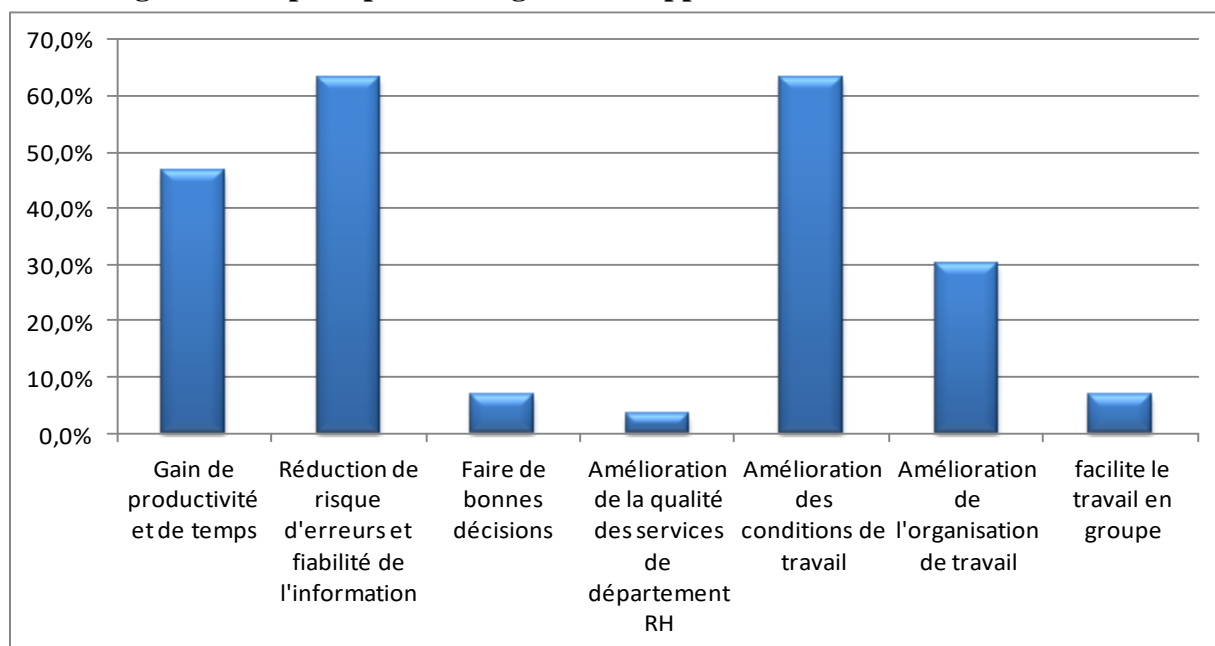
Tableau 8: la perception des agents de l'apport de SIRH dans leur travail

l'apport de SIRH	Effectif	Fréquence
Gain de productivité et de temps	14	46,7%
Réduction de risque d'erreurs et fiabilité de l'information	19	63,3%
Faire de bonnes décisions	2	6,7%
Amélioration de la qualité des services de département RH	1	3,3%
Amélioration des conditions de travail (simplification des tâches et réduction de nombre des documents papiers)	19	63,3%
Amélioration de l'organisation de travail	9	30,0%
facilite le travail en groupe	2	6,7%
Total d'observations	30	100%

(le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples)

Source: élaboré par nous-mêmes

Figure 14: la perception des agents de l'apport de SIRH dans leur travail



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On remarque que les deux avantages les plus perçus de l'utilisation de SIRH sont **la réduction de risque d'erreurs et fiabilité de l'information**, et **l'amélioration des conditions de travail** avec 63,3% chacune, cela peut être expliqué par l'avantage qu'offre l'ERP en offrant une base de données unique qui peut être accédée par ses différentes composantes y compris celles de gestion des ressources humaines et de la paie, ce qui élimine la redondance et la répétition de saisie des mêmes données dans les différentes applications de gestion, ce qui réduit par conséquent le risque d'erreur, suivis par le **Gain de productivité et de temps** avec 46,7% et ensuite **Amélioration de l'organisation de travail** avec 30%, et ceux-ci peuvent être d'une partie expliqués par la même raison de l'élimination de la redondances des données et de la saisie multiple ce qui consomme beaucoup de temps, et d'autre partie de la réduction des tâches manuelles fastidieuses et consommatrices de temps, et enfin **Faire de bonnes décisions** et **facilitation de travail en groupe** avec 6,7% chacune et **l'amélioration de la qualité des services de département RH** avec 3,3%, ceux-ci sont très peu perçus ce qui peut être expliqué par les mêmes raisons de dysfonctionnements cités précédemment, ou la médiocre qualité des informations qu'offrent les outils de décision et les tableau de bord, et aussi le manque de fonctionnalités qui facilitent le travail en groupe, tout ces problèmes ne vont forcément pas permettre l'amélioration de la qualité des services de département RH.

2.1.5. Le rôle de SIRH dans la saisie et la diffusion des informations utiles

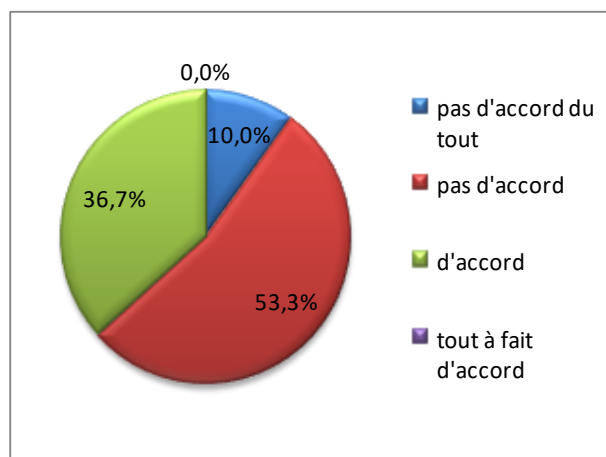
Q6 : Notre SIRH a amélioré notre capacité à saisir et à diffuser des informations utiles

Tableau 9: la perception des répondants de l'apport de SIRH dans la saisie et la diffusion de l'information utile

Le degré d'accord ou de désaccord	Effectif	Fréquence
pas d'accord du tout	3	10,0%
pas d'accord	16	53,3%
d'accord	11	36,7%
tout à fait d'accord	0	0,0%
Total d'observations	30	100%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 15: la perception des répondants de l'apport de SIRH dans la saisie et la diffusion de l'information utile



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que presque deux tiers des répondants ne sont pas d'accord avec le fait que leur SIRH améliore la saisie et la diffusion de l'information utile avec un pourcentage de 63,3%, (dont 10% des répondants qui ne sont pas d'accord du tout), ce qui nous reste est presque un tiers qui sont 'juste' d'accord avec un pourcentage de 36,7%, ce qui veut dire que les répondants ne voient pas vraiment l'importance des informations saisies ou diffusées par leur SIRH, et même s'il y a peut-être une utilité dans ces informations elle reste n'est pas très importante.

2.1.6. L'apport de SIRH dans l'amélioration des processus de GRH

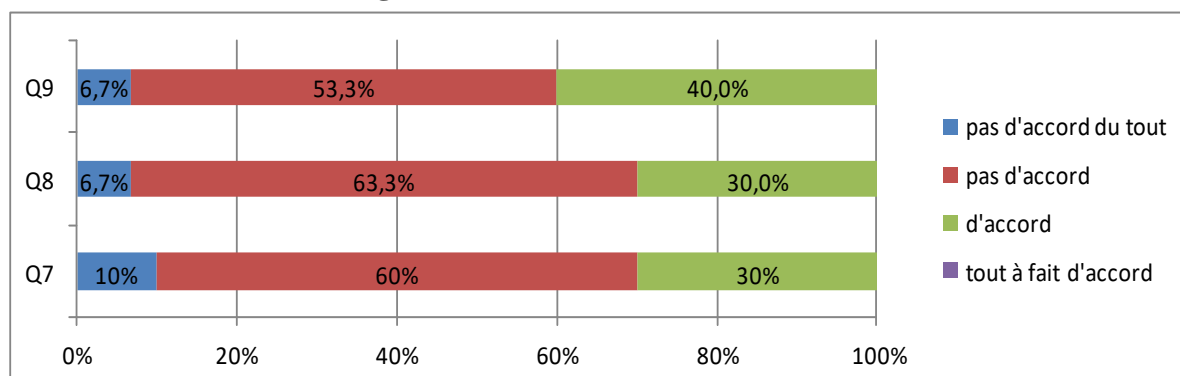
2.1.6.1. Processus de recrutement

Tableau 10: Processus de recrutement

Questions	Pourcentage			
	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q7 : Notre SIRH a amélioré le processus de recrutement	10%	60%	30%	0%
Q8 : Notre SIRH a réduit le temps et les coûts du recrutement.	6,7%	63,3%	30,0%	0,0%
Q9 : L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand recruter	6,7%	53,3%	40,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 16: Processus de recrutement



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que 70% des répondants ne sont pas d'accord (60% ne sont pas d'accord et 10% ne sont pas d'accord du tout) que le SIRH améliore le processus de recrutement, de même on a 70% des répondants ne sont pas d'accord (63,3% ne sont pas d'accord et 6,7% ne sont pas d'accord du tout) que le SIRH réduit les coûts et le temps de recrutement, ainsi que 60% ne sont pas d'accord (53,3% ne sont pas d'accord et 6,7% ne sont pas d'accord du tout) que le SIRH les aide à décider quand recruter, cela peut être expliqué par le fait que leur SIRH n'est utilisé que pour l'enregistrement des données des nouveaux recrutés, et ne fournit aucune information supplémentaire ou des facilitations pouvant améliorer le processus de recrutement ou réduire ses coûts ou même de décider quand le recrutement de nouveaux employés est nécessaire.

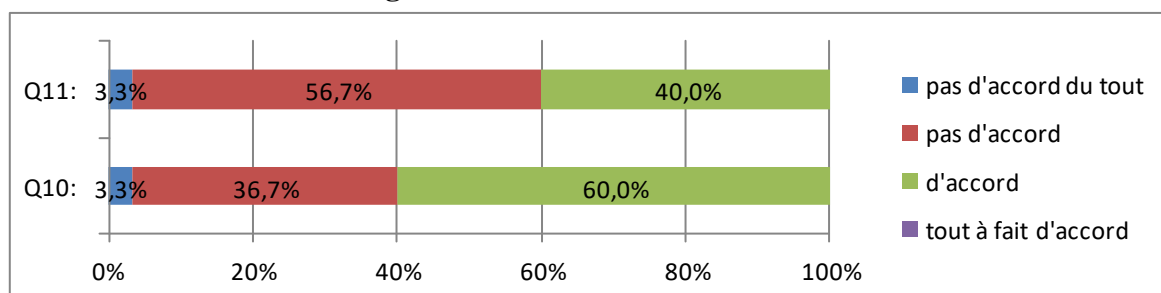
2.1.6.2. Processus de formation

Tableau 11: Processus de formation

Questions	Pourcentage			
	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q10: Notre SIRH a amélioré le processus de formation.	3,3%	36,7%	60,0%	0,0%
Q11: L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand la formation et le développement des compétences sont nécessaires	3,3%	56,7%	40,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 17: Processus de formation



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que plus de la moitié soit 60% des répondants sont d'accord que le SIRH améliore le processus de formation, par contre plus de la moitié soit 60% ne sont pas d'accord (56.7% ne sont pas d'accord et 3.3% ne sont pas d'accord de tout) que le SIRH les aide à décider quand la formation et le développement des compétences sont nécessaire, cela peut être expliqué encore une fois par le manque des outils d'aide à la décision efficaces dans leurs système pour identifier les besoins de formation et de développement des compétences, et l'amélioration de processus de formation qu'ils jugent que le SIRH la fournie elle est limitée à l'enregistrement des agents qui ont accès à une formation ou qui ont obtenu un diplôme comme on a cité précédemment.

2.1.6.3. Le processus de gestion des carrières

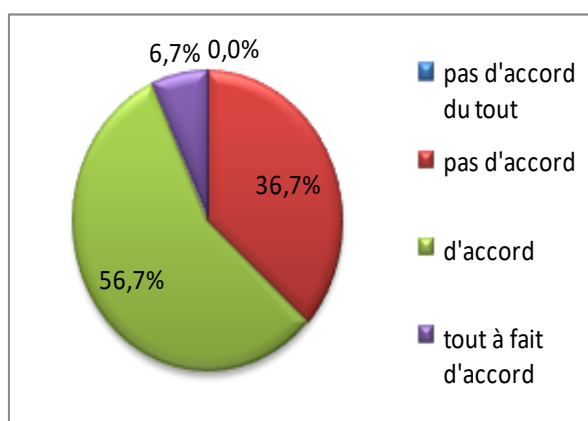
Q12 : Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des carrières

Tableau 12: le processus de gestion des carrières

Le degré d'accord ou de désaccord	Effectif	Fréquence
pas d'accord du tout	0	0,0%
pas d'accord	11	36,7%
d'accord	17	56,7%
tout à fait d'accord	2	6,7%
Total d'observations	30	100%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 18: le processus de gestion des carrières



Source: élaboré par nous-mêmes.

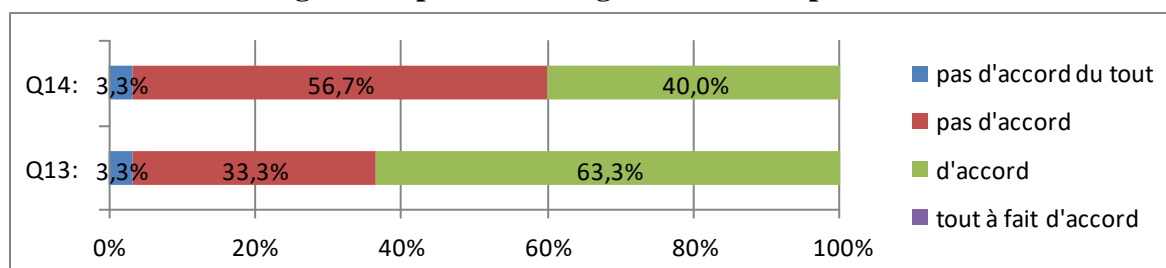
Commentaire:

On constate que 63,4% des répondants sont d'accord (56,7% sont d'accord et 6,7% sont tout à fait d'accord) que le SIRH améliore le processus de gestion des carrières, cela dû à l'aide qu'elle fournit cette fonctionnalité dans la gestion quotidiennes des carrières, comme l'enregistrement des absences, les mutations et les affectation, les changements de postes et le départ des employés, celle-ci est la fonctionnalité la moins soumise au problèmes techniques dont il souffre le système.

2.1.6.4. Le processus de gestion des compétences:**Tableau 13: processus de gestion des compétences**

Questions	Pourcentage			
	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q13: Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des compétences (a simplifié les démarches et la saisie)	3,3%	33,3%	63,3%	0,0%
Q14: Notre SIRH nous permet à bien évaluer et valoriser les compétences des employés.	3,3%	56,7%	40,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 19: processus de gestion des compétences

Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que 63,3% des répondants sont d'accord que le SIRH améliore le processus de gestion des compétences, par contre 60% ne sont pas d'accord qu'il permet de bien évaluer et valoriser les compétences des employés, cela peut être justifié par l'utilisation de cet outils qui est limitée par la réception des données et ne transmis pas les données nécessaires, c'est-à-dire que les compétences des employés sont entrées au système après évaluation, et ce n'est pas le système qui permet l'évaluation, ce qui justifie ces deux résultats contradictoires.

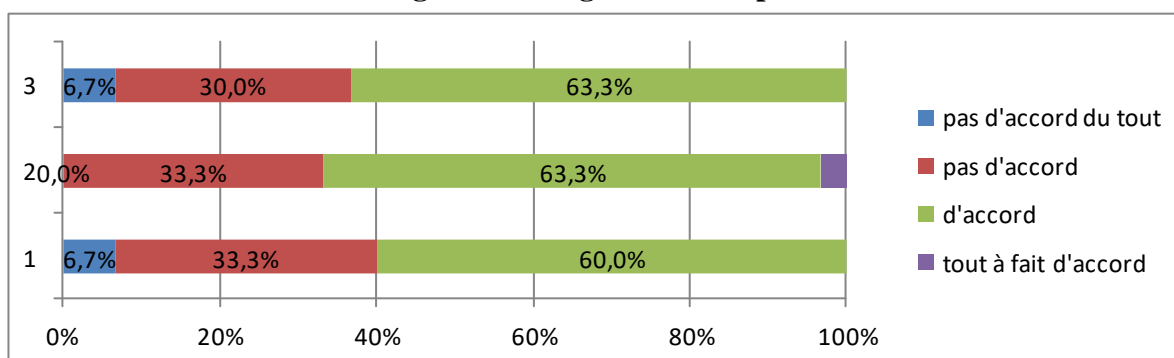
2.1.6.5. La gestion de la paie

Tableau 14: La gestion de la paie

Questions	Pourcentage			
	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q15 : Notre logiciel de paie a simplifié les démarches administratives qui concernent la paie	6,7%	33,3%	60,0%	0%
Q16 : Notre logiciel de paie a réduit le temps et les coûts consacré à la gestion de la paie.	0,0%	33,3%	63,3%	3,3%
Q17 : Notre logiciel de paie a réduit le risque d'erreurs dans la gestion de la paie.	6,7%	30,0%	63,3%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 20: La gestion de la paie



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que plus de la moitié des répondants sont d'accord avec chacune des trois affirmations précédentes concernant la paie, soit 60% sont d'accord que le logiciel de paie (qui une partie de SIRH et de l'ERP de l'entreprise) simplifie les démarches administratives qui concerne la paie, et 66,6% sont d'accord (dont 3,3% sont tout à fait d'accord) qu'il réduit les coûts et le temps consacrés à la gestion de la paie, et enfin 63,3% sont d'accord qu'il réduit le risque d'erreurs dans la gestion de la paie, ce qui peut être expliqué par le fait que le logiciel PUSANG-PAIE est en bonne situation concernant le logiciel PURSANG-RH. Mais il reste lui aussi souffre de quelques problèmes légères ce qui explique le non-accord de reste de l'échantillon.

2.1.7. La satisfaction des répondants de leurs SIRH

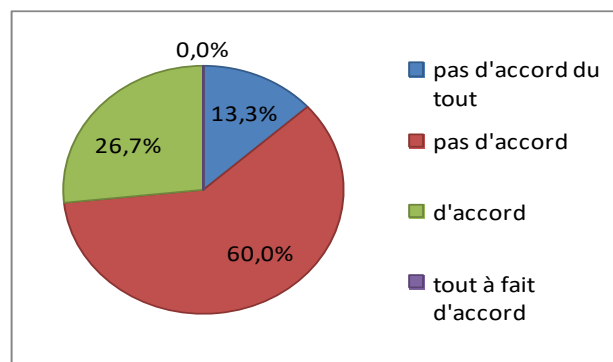
Q18: Généralement, je suis satisfait de notre SIRH

Tableau 15: la satisfaction des répondants de leurs SIRH

Le degré d'accord ou de désaccord.	Effectif	Fréquence
pas d'accord du tout	4	13,3%
pas d'accord	18	60,0%
d'accord	8	26,7%
tout à fait d'accord	0	0,0%
Total d'observations	30	100%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 21: la satisfaction des répondants de leurs SIRH



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que plus de deux tiers des répondants soit 73,3% ne sont pas satisfaits de leurs SIRH, et ce résultat est logique à partir des constatations précédentes.

2.1.8. La nécessité d'amélioration de SIRH

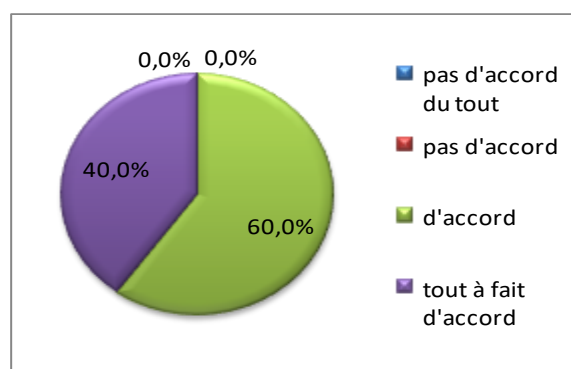
Q19: Notre SIRH nécessite certaines améliorations

Tableau 16: la nécessité d'amélioration de SIRH

Le degré d'accord ou de désaccord.	Effectif	Fréquence
pas d'accord du tout	0	0,0%
pas d'accord	0	0,0%
d'accord	18	60,0%
tout à fait d'accord	12	40,0%
Total d'observations	30	100%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 22: la nécessité d'amélioration de SIRH



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la totalité des répondants voient que leurs SIRH nécessitent certaines améliorations entre 60% qui sont d'accord avec la nécessité d'amélioration et 40% qui sont tout à fait d'accord.

2.1.9. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception des améliorations qu'offre le SIRH

2.1.9.1. Niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile

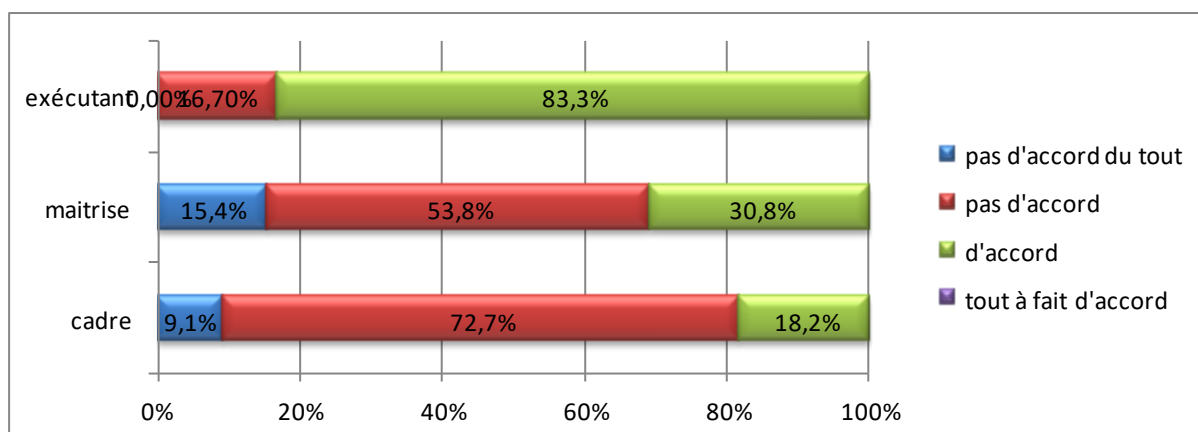
Q6 : Notre SIRH a amélioré notre capacité à saisir et à diffuser des informations utiles

Tableau 17: Niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile

le degré d'accord ou de désaccord le niveau hiérarchique	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Cadre	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%
Maitrise	15,4%	53,8%	30,8%	0,0%
Exécutant	0,00%	16,70%	83,3%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 23: niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

Comme on vu précédemment, on a 63,3% des répondants ne sont pas d'accord (dont 10% ne sont pas d'accord du tout) que le SIRH améliore la capacité de saisir et diffuser des information utiles, soit 36,7% qui sont d'accord, et on remarque d'après ces dernières résultats que les principaux participants dans le résultat précédant sont les exécutants dont 83,3% sont d'accord, et seuls 30,8% des agents de maitrise et 18,2% des cadre sont d'accord, dont on constate que plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il est d'accord que le SIRH améliore la capacité de saisir et diffuser des informations utiles.

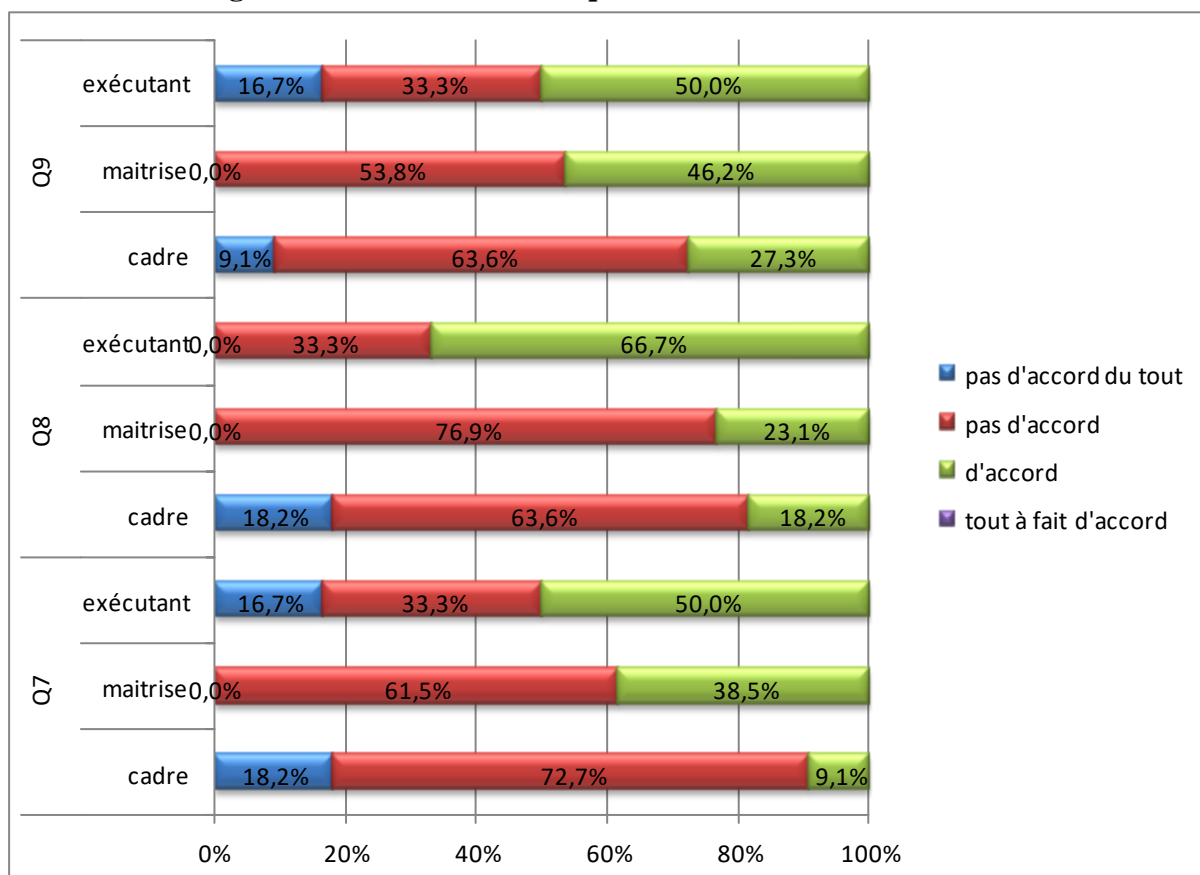
2.1.9.2. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de recrutement

Tableau 18: Niveau hiérarchique / Processus de recrutement

Questions	Niveau hiérarchique	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q7: Notre SIRH a amélioré le processus de recrutement	cadre	18,2%	72,7%	9,1%	0,0%
	maitrise	0,0%	61,5%	38,5%	0,0%
	exécutant	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%
Q8: Notre SIRH a réduit le temps et les coûts du recrutement	cadre	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%
	maitrise	0,0%	76,9%	23,1%	0,0%
	exécutant	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
Q9: L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand recruter	cadre	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%
	maitrise	0,0%	53,8%	46,2%	0,0%
	exécutant	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 24: Niveau hiérarchique / Processus de recrutement



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

Comme on a vu précédemment, la majorité des répondants ne voient pas que leurs SIRH a amélioré le processus de recrutement (seuls 40% sont d'accord) ou qu'il a diminué ces coûts ou le temps y consacré (seuls 30% sont d'accord) ou qu'il les aide à décider quand recruter (seuls 30% sont d'accord), maintenant on va analyser d'où ils viennent ces accords.

Comme on remarque dans le graphique, plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins les barres en vert (qui désignent le degré d'accord) seront longues, autrement dit, plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins son perception - de l'apport de SIRH dans l'amélioration de processus de recrutement, ou dans la diminution de ses coûts et de temps, ou dans la décision quant à quand recruter – diminue.

Plus en détails, on remarque que 50% des exécutants sont d'accord que le SIRH améliore le processus de recrutement et seuls 38,5% des agents de maîtrise et 9,1% des cadres le sont. De même, 66,7% des exécutants sont d'accord que le SIRH a réduit les coûts et le temps consacré au recrutement, et seuls 23,1% des agents de maîtrise et 18,2% des cadres le sont. Et enfin 50% des exécutants sont d'accord que leur SIRH aide à décider quand recruter et seuls 46,2 des agents de maîtrise et 27,3% des cadres le sont.

On peut donc conclure que, plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de recrutement.

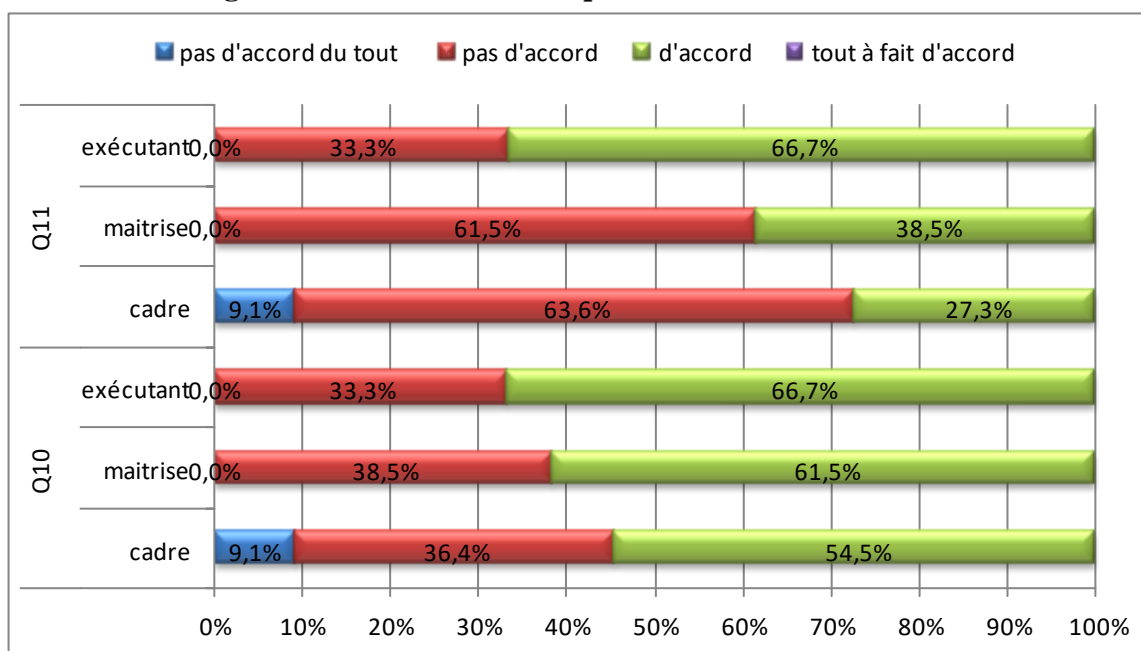
2.1.9.3. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de formation

Tableau 19: Niveau hiérarchique / Processus de formation

Questions	Niveau hiérarchique	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q10: Notre SIRH a amélioré le processus de formation	cadre	9,1%	36,4%	54,5%	0,0%
	maitrise	0,0%	38,5%	61,5%	0,0%
	exécutant	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
Q11: L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand la formation et le développement des compétences sont nécessaires	cadre	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%
	maitrise	0,0%	61,5%	38,5%	0,0%
	exécutant	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 25: Niveau hiérarchique / Processus de formation



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que 66,7% des exécutants sont d'accord que le SIRH améliore le processus de formation et 61,5% des agents de maîtrise et 54,5% des cadres le sont. De même, 66,7% des exécutants sont d'accord que L'information générée par leurs SIRH aide à décider quand la formation et le développement des compétences sont nécessaires, et seuls 38,5% des agents de maîtrise et 27,3% des cadres le sont.

On peut donc conclure que, plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de formation.

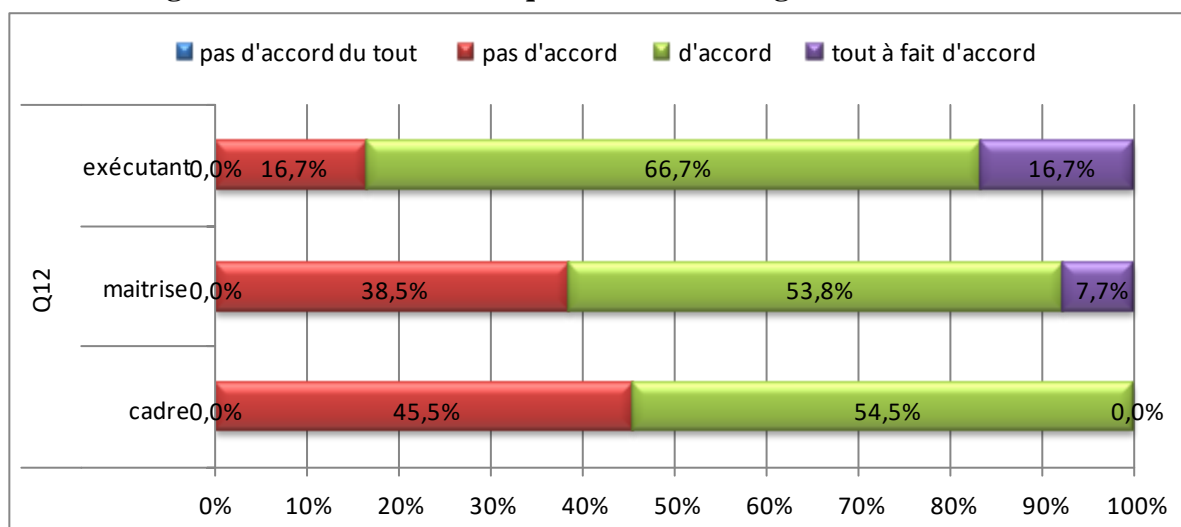
2.1.9.4. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de formation

Q12: Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des carrières

Tableau 20: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des carrières.

le degré d'accord ou de désaccord le niveau hiérarchique	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Cadre	0,0%	45,5%	54,5%	0,0%
Maitrise	0,0%	38,5%	53,8%	7,7%
Exécutant	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 26: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des carrières.

Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que 83,4% des exécutants sont d'accord (dont 16,7 sont tout à fait d'accord) que le SIRH améliore le processus de gestion des carrières, et 61,5% des agents de maitrise le sont (dont 7,7% sont tout à fait d'accord), ainsi que 54,5% des cadre.

On peut donc conclure que, plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de gestion des carrières.

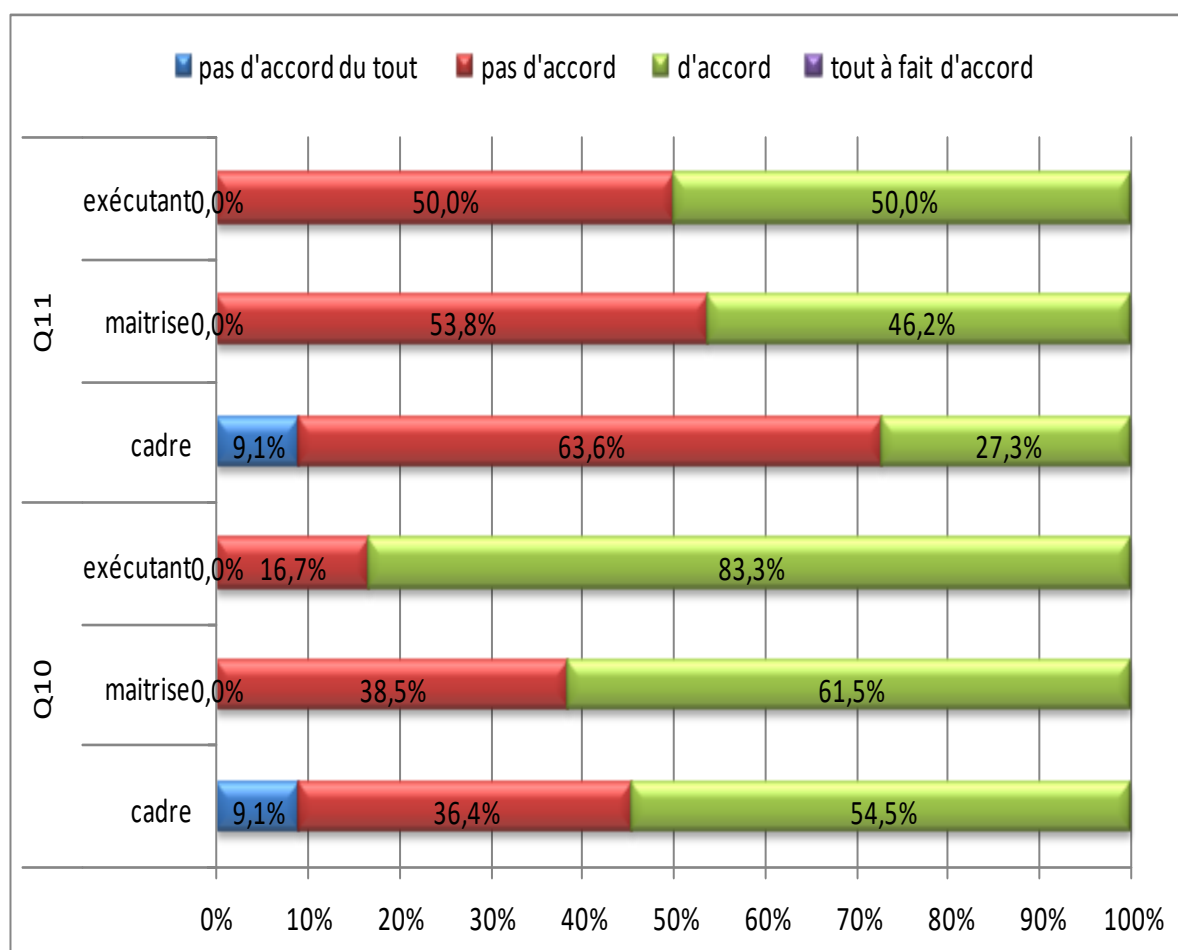
2.1.9.5. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion des compétences

Tableau 21: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des compétences

Questions	Niveau hiérarchique	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q13: Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des compétences	cadre	9,1%	36,4%	54,5%	0,0%
	maitrise	0,0%	38,5%	61,5%	0,0%
	exécutant	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%
Q14: Notre SIRH nous permet à bien évaluer et valoriser les compétences des employés.	cadre	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%
	maitrise	0,0%	53,8%	46,2%	0,0%
	exécutant	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 27: Niveau hiérarchique / Processus de gestion des compétences



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que 83,3% des exécutants sont d'accord que le SIRH améliore le processus de gestion des compétences et 61,5% des agents de maîtrise et 54,5% des cadres le sont. De même, 50% des exécutants sont d'accord que le SIRH permet à bien évaluer et valoriser les compétences des employés, et seuls 46,2% des agents de maîtrise et 27,3% des cadres le sont.

On peut donc conclure que, plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de gestion des compétences.

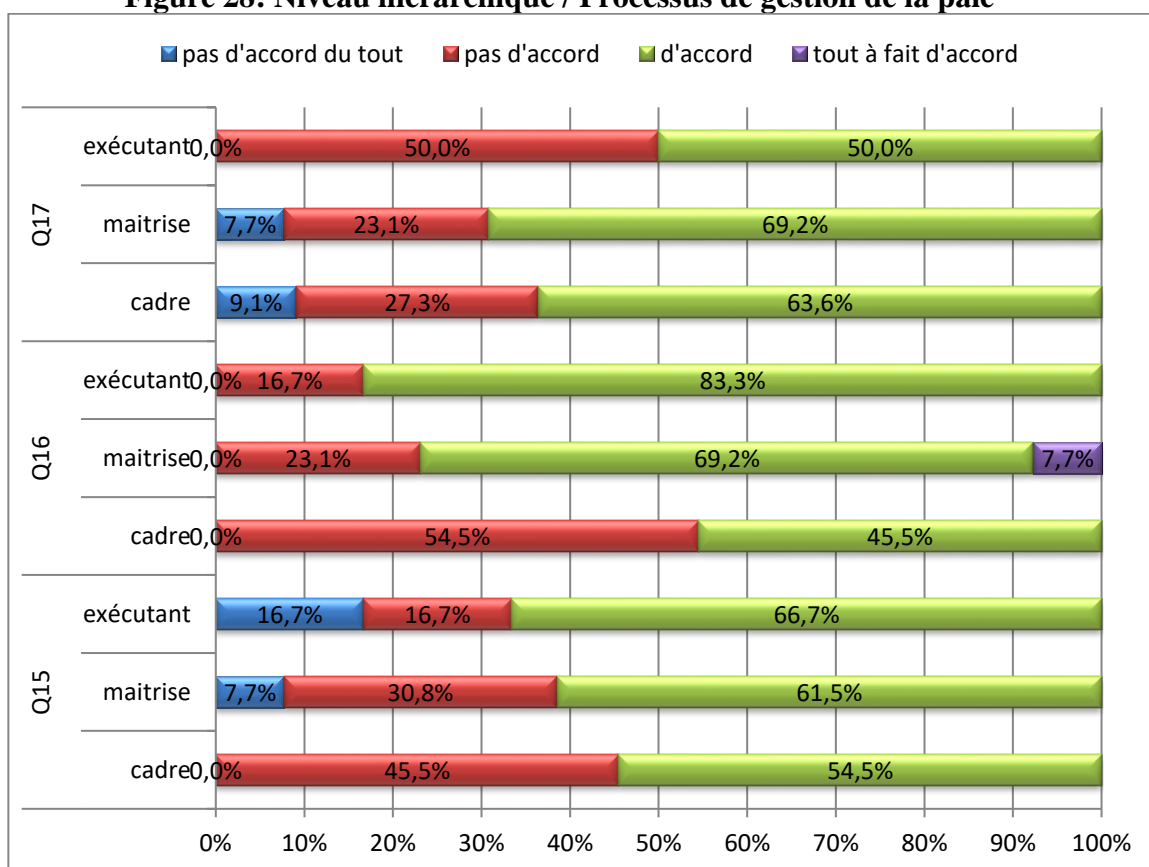
2.1.9.6. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion de la paie:

Tableau 22: Niveau hiérarchique / Processus de gestion de la paie

Questions	Niveau hiérarchique	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q15: Notre logiciel de paie a simplifié les démarches administratives qui concernent la paie.	cadre	0,0%	45,5%	54,5%	0,0%
	maitrise	7,7%	30,8%	61,5%	0,0%
	exécutant	16,7%	16,7%	66,7%	0,0%
Q16: Notre logiciel de paie a réduit le temps et les coûts consacrés à la gestion de la paie.	cadre	0,0%	54,5%	45,5%	0,0%
	maitrise	0,0%	23,1%	69,2%	7,7%
	exécutant	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%
Q17: Notre logiciel de paie a réduit le risque d'erreurs dans la gestion de la paie.	cadre	9,1%	27,3%	63,6%	0,0%
	maitrise	7,7%	23,1%	69,2%	0,0%
	exécutant	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 28: Niveau hiérarchique / Processus de gestion de la paie



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que 66,7% des exécutants sont d'accord que le SIRH améliore les processus de gestion de la paie et 61,5% des agents de maîtrise et 54,5% des cadres le sont. De même, 83,3% des exécutants sont d'accord que le SIRH a réduit les coûts et le temps consacré à la gestion de la paie, et seuls 69,2% des agents de maîtrise et 45,5% des cadres le sont.

D'où on peut conclure que plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il perçoit l'apport de SIRH dans la simplification des démarches administrative qui concernent la paie et dans la réduction des coûts et le temps y consacré.

Mais on constate une anomalie de cette règle on ce qui concerne la réduction de risque d'erreurs dans la gestion de la paie où on remarque une répartition aléatoire des observations: 50% des exécutant sont d'accord, et 69,2% des agents de maîtrise et 63,6% des cadres le sont.

Mais cette anomalie nous ne empêche pas de conclure, qu'on générale, plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il perçoit l'apport de SIRH dans la gestion de la paie.

2.1.9.7. La relation entre le niveau hiérarchique et la satisfaction des répondants de leurs SIRH

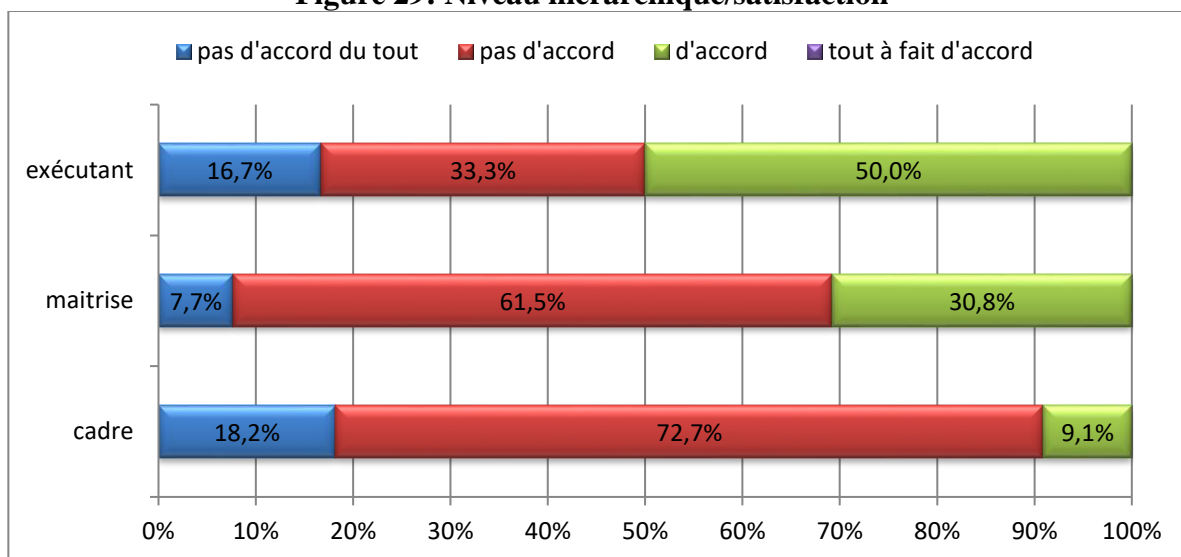
Q18: Généralement, je suis satisfait de notre SIRH

Tableau 23: Niveau hiérarchique/satisfaction

le degré d'accord ou de désaccord le niveau hiérarchique	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Cadre	18,2%	72,7%	9,1%	0,0%
Maitrise	7,7%	61,5%	30,8%	0,0%
Exécutant	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 29: Niveau hiérarchique/satisfaction



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la moitié des exécutants sont satisfait de leurs SIRH, et seuls 30,8% des agents de maîtrise et 9,1 des cadre le sont, dont on peut conclure que plus le niveau hiérarchique de répondant augmente moins il est satisfait de son SIRH.

2.1.10. La relation entre l'ancienneté et la perception des améliorations qu'offre le SIRH

2.1.10.1. Niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile

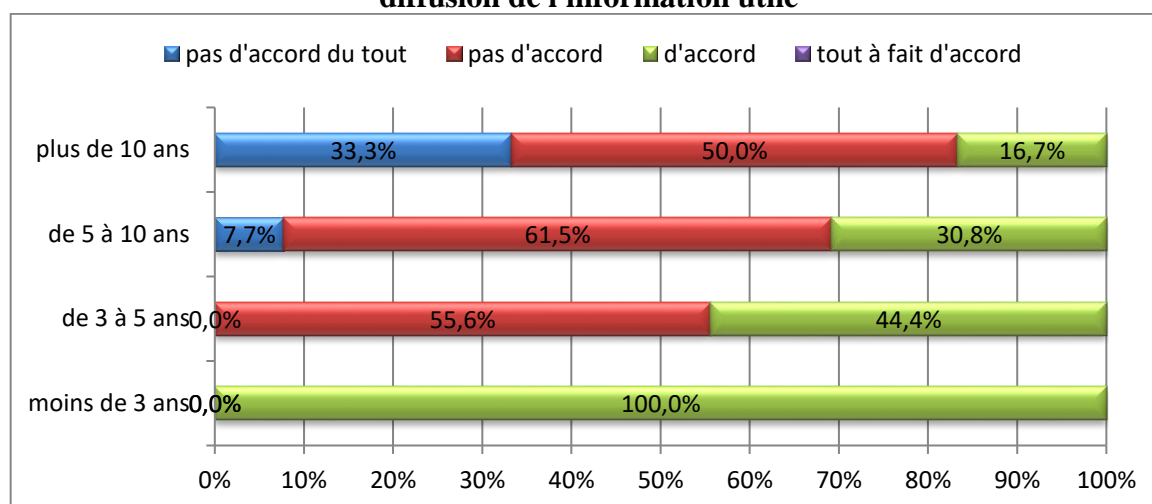
Q6 : Notre SIRH a amélioré notre capacité à saisir et à diffuser des informations utiles

Tableau 24: la relation entre l'ancienneté et la perception de l'amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile

le degré d'accord ou de désaccord ancienneté	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
moins de 3 ans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
de 3 à 5 ans	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
de 5 à 10 ans	7,7%	61,5%	30,8%	0,0%
plus de 10 ans	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 30: la relation entre l'ancienneté et la perception de l'amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la totalité (100%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que le SIRH améliore la saisie et la diffusion des informations utiles, et seuls 44,4% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, 30,8% des agents ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 16,7% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont, dont on peut conclure que plus le répondant est ancien moins il est d'accord que le SIRH améliore la capacité de saisir et diffuser des informations utiles.

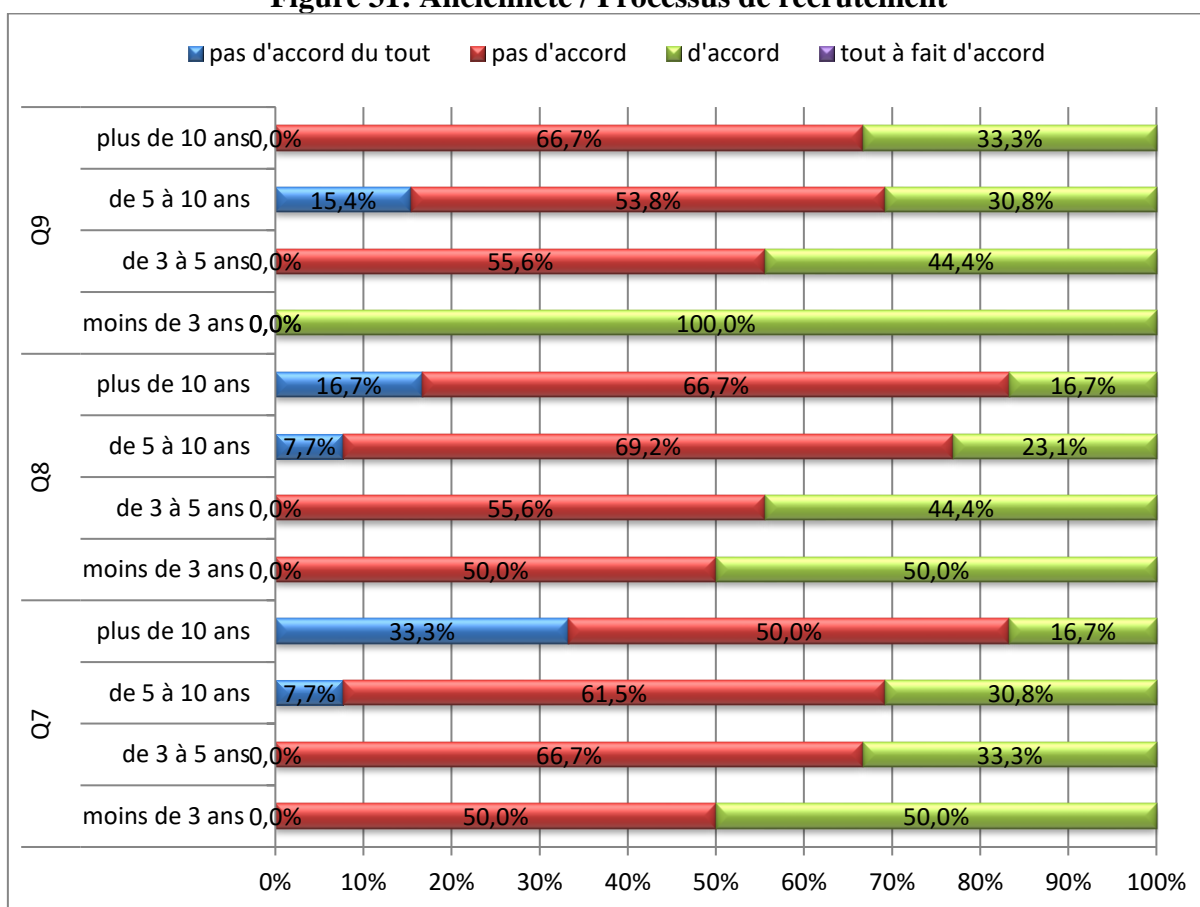
2.1.10.2. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de recrutement

Tableau 25: Ancienneté / Processus de recrutement

Questions	Ancienneté	Pas d'accord du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Q7 : Notre SIRH a amélioré le processus de recrutement	moins de 3 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
	de 5 à 10 ans	7,7%	61,5%	30,8%	0,0%
	plus de 10 ans	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%
Q8 : Notre SIRH a réduit le temps et les coûts du recrutement	moins de 3 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
	de 5 à 10 ans	7,7%	69,2%	23,1%	0,0%
	plus de 10 ans	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%
Q9: L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand recruter	moins de 3 ans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
	de 5 à 10 ans	15,4%	53,8%	30,8%	0,0%
	plus de 10 ans	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure 31: Ancienneté / Processus de recrutement



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la moitié (50%) des répondants ayants moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que le SIRH a amélioré le processus de recrutement, et seuls 33,3% des répondants ayants de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 30,8% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 16,7% des répondants ayants plus de 10 ans d'ancienneté le sont. De même, la moitié (50%) des répondants ayants moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que le SIRH a réduit les coûts et le temps consacré au recrutement, et seuls 44,4% des répondants ayants de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 23,1% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 16,7% des répondants ayants plus de 10 ans d'ancienneté le sont. Et enfin la totalité (100%) des répondants ayants moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que le SIRH les aide à décider quand recruter, et seuls 44,4% des répondants ayants de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 30,8% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 33,3% des répondants ayants plus de 10 ans d'ancienneté le sont.

On remarque une petite anomalie dans le dernier résultat, mais on peut quand même conclure que plus l'agent est ancien moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de recrutement.

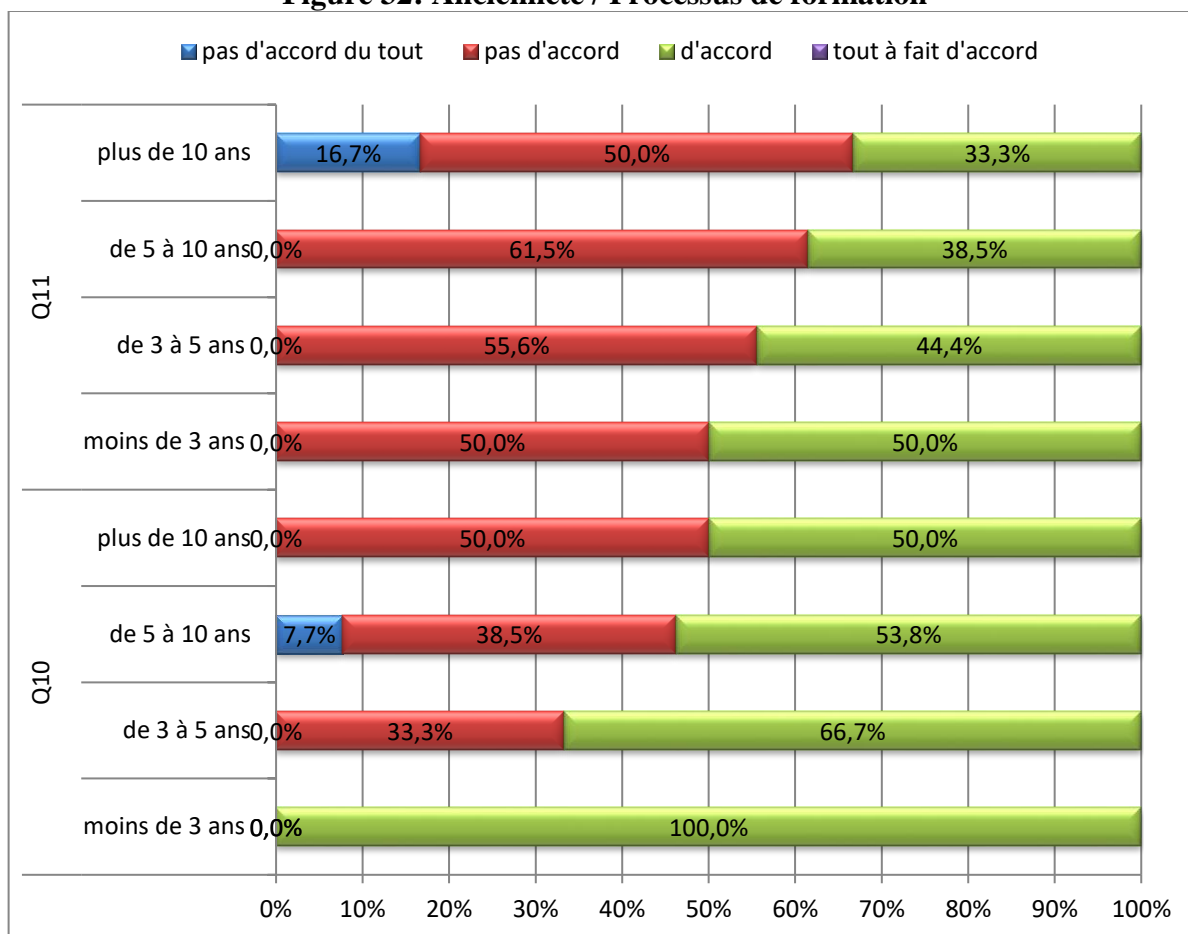
2.1.10.3. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de formation

Tableau 26: Ancienneté / Processus de formation

questions	Ancienneté	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q10: Notre SIRH a amélioré le processus de formation	moins de 3 ans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
	de 5 à 10 ans	7,7%	38,5%	53,8%	0,0%
	plus de 10 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Q11: L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand la formation et le développement des compétences sont nécessaires	moins de 3 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
	de 5 à 10 ans	0,0%	61,5%	38,5%	0,0%
	plus de 10 ans	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 32: Ancienneté / Processus de formation



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la totalité (100%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que le SIRH améliore le processus de formation, et 66,7% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 53,8% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 50% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont. De même, la moitié (50%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que L'information générée par leur SIRH les aide à décider quand la formation et le développement des compétences sont nécessaires, et seuls 44,4% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 38,5% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 33,3% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont.

On peut donc conclure que plus l'agent est ancien moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de recrutement.

2.1.10.4. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus des carrières

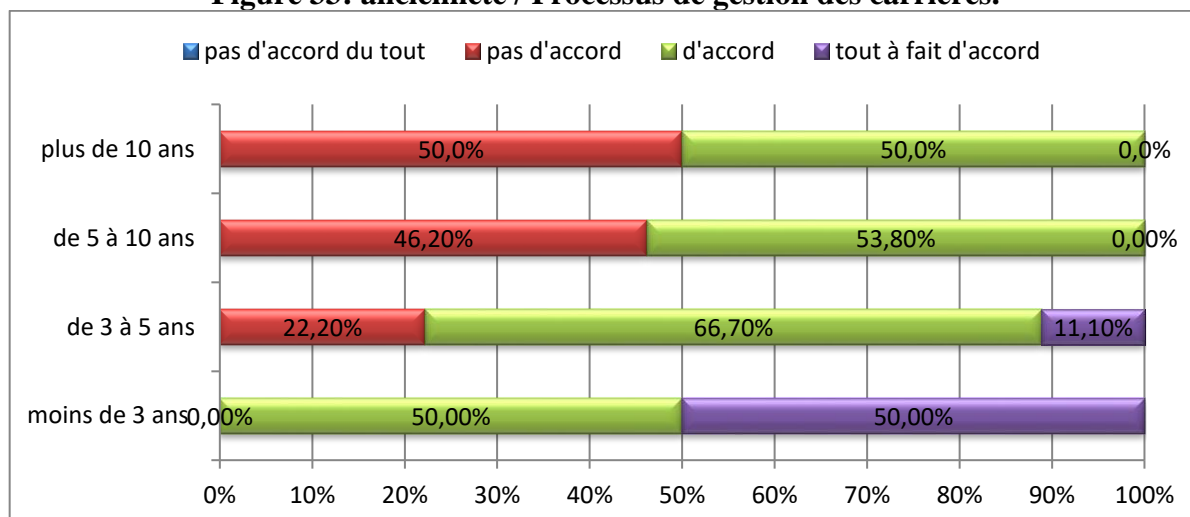
Q12: Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des carrières

Tableau 27: ancienneté / Processus de gestion des carrières.

le degré d'accord ou de désaccord l'ancienneté	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
moins de 3 ans	0,0%	0,00%	50,0%	50,0%
de 3 à 5 ans	0,0%	22,2%	66,7%	11,1%
de 5 à 10 ans	0,0%	46,2%	53,8%	0,0%
plus de 10 ans	0,0%	50,%	50,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 33: ancienneté / Processus de gestion des carrières.



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la totalité (100%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord (dont 50% sont tout à fait d'accord) que le SIRH améliore le processus de gestion des carrières, et 77,8% (dont 11,1% sont tout à fait d'accord) des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 53,8% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 50% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont.

Dont on peut conclure que plus l'agent est ancien moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de gestion des carrières.

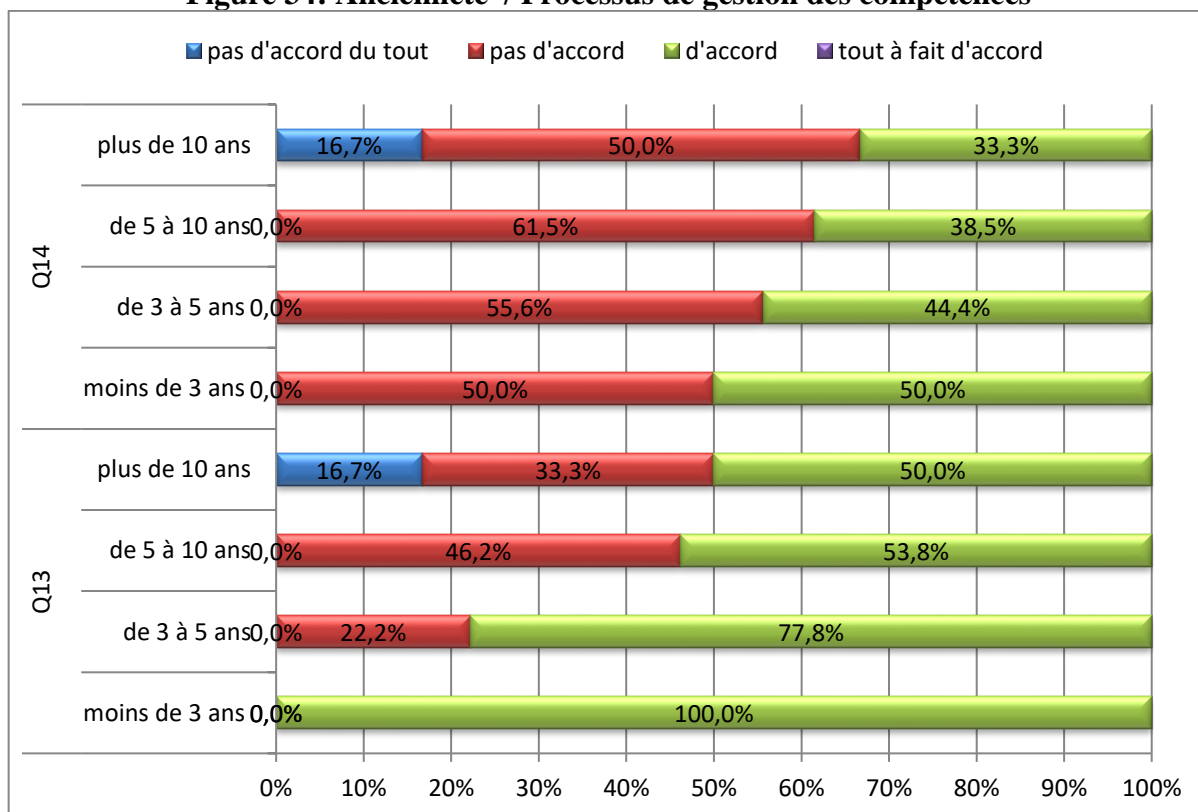
2.1.10.5. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion des compétences

Tableau 28: Ancienneté / Processus de gestion des compétences

questions	Ancienneté	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q13: Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des compétences	moins de 3 ans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
	de 5 à 10 ans	0,0%	46,2%	53,8%	0,0%
	plus de 10 ans	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%
Q14: Notre SIRH nous permet à bien évaluer et valoriser les compétences des employés.	moins de 3 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
	de 5 à 10 ans	0,0%	61,5%	38,5%	0,0%
	plus de 10 ans	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 34: Ancienneté / Processus de gestion des compétences



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la totalité (100%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que le SIRH a amélioré le processus de gestion des compétences, et 77,8% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 53,8% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 50% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont. De même, la moitié (50%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que L'information générée par leur SIRH leur permet à bien évaluer et valoriser les compétences des employés, et seuls 44,4% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 38,5% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 33,3% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont.

On peut donc conclure que plus l'agent est ancien moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de gestion des compétences.

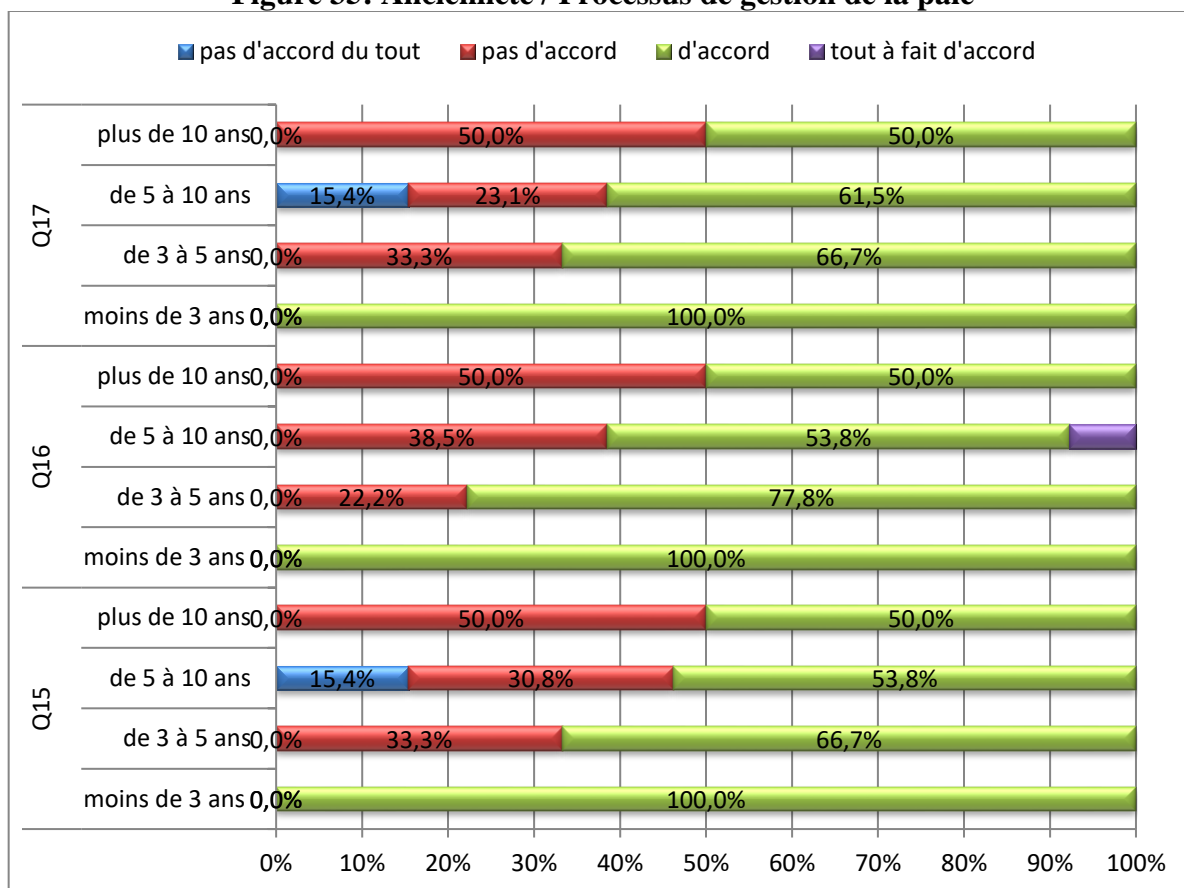
2.1.10.6. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion de la paie

Tableau 29: Ancienneté / Processus de gestion de la paie

questions	Ancienneté	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q15: Notre logiciel de paie a simplifié les démarches administratives qui concernent la paie.	moins de 3 ans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
	de 5 à 10 ans	15,4%	30,8%	53,8%	0,0%
	plus de 10 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Q16: Notre logiciel de paie a réduit le temps et les coûts consacré à la gestion de la paie.	moins de 3 ans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
	de 5 à 10 ans	0,0%	38,5%	53,8%	7,7%
	plus de 10 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Q17: Notre logiciel de paie a réduit le risque d'erreurs dans la gestion de la paie.	moins de 3 ans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	de 3 à 5 ans	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
	de 5 à 10 ans	15,4%	23,1%	61,5%	0,0%
	plus de 10 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 35: Ancienneté / Processus de gestion de la paie



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la totalité (100%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que leur logiciel de paie a amélioré le processus de gestion de la paie, et 66,7% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 53,8% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 50% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont. De même, la totalité (100%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que leur logiciel de paie a réduit les coûts et le temps consacré à la gestion de la paie, et seuls 77,8% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 53,8% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 50% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont. Et enfin la totalité (100%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont d'accord que leur logiciel de paie a réduit le risque d'erreurs dans la gestion de la paie., et seuls 66,7% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 61,5% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 50% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont.

On peut donc conclure que plus l'agent est ancien moins il perçoit l'apport de SIRH dans le processus de recrutement.

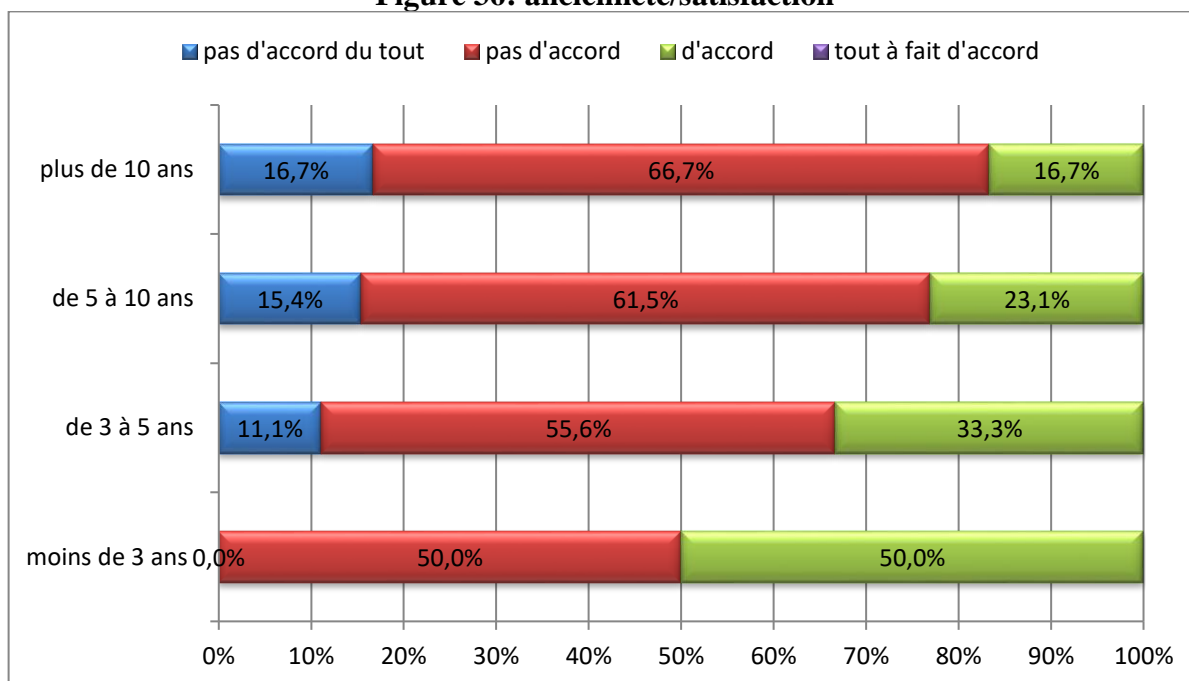
2.1.10.7. La relation entre l'ancienneté et la satisfaction des répondants de leurs SIRH

Tableau 30: ancienneté/satisfaction

le degré d'accord ou de désaccord l'ancienneté	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
moins de 3 ans	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
de 3 à 5 ans	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
de 5 à 10 ans	15,4%	61,5%	23,1%	0,0%
plus de 10 ans	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%

Source: élaboré par nous-mêmes.

Figure 36: ancienneté/satisfaction



Source: élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

On constate que la moitié (50%) des répondants ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont de leur SIRH, et 33,3% des répondants ayant de 3 à 5 ans d'ancienneté, et 23,1% des répondants ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté, et 16,7% des répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté le sont.

Dont On peut conclure que plus l'agent est ancien moins il est satisfait de son SIRH.

2.2. Synthèse et recommandations

2.2.1. Synthèse

Notre recherche nous a amené aux résultats suivants:

- La fonctionnalité la plus utilisée dans le SIRH de Tonic-Industrie est celle de fichier de personnel, suivi de la gestion des carrières et la paie, et la formation, donc on peut conclure que l'utilisation principale de système et pour la sauvegarde des fichiers de personnel et il n'aide pas de manière très significative dans les autres missions de département RH. Ces constatations sont montrées par Bernard JUST qui selon lui, la paie est « *le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la « paix sociale » devenant ainsi essentiellement indispensable* »⁶⁷. Au début, la paie était au cœur du SIRH, mais maintenant c'est le dossier du salarié, comme le montre le même auteur : « *le dossier individuel est le socle de tous les processus SIRH* »⁶⁸
- 3. Les principaux avantages perçus de SIRH sont **la réduction de risque d'erreur, la simplification des tâches et la réduction de nombre des documents papiers, gain de productivité et de temps et l'amélioration de l'organisation de travail**, mais ces avantages ne sont pas perçus de manière très significative tant que la majorité des employés de département RH jugent la place de SIRH comme peu importante dans leur travail.
- 4. Le SIRH offre certaines améliorations dans certains processus RH tels que la gestion des carrières, la formation et la gestion de la paie, mais pas dans les autres tels que le recrutement et la gestion des compétences, mais les améliorations qu'il offre restent toutefois peu significatives.
- 5. La majorité des employés de département RH de Tonic-Industrie, soit presque trois quarts, ne sont pas satisfaits de leurs SIRH. et la totalité voit que leur SIRH nécessite certaines améliorations.
- 6. On a constaté que plus le niveau hiérarchique des agents augmente moins ils perçoivent l'apport de leur SIRH dans leur travail et dans les différents processus RH, cela peut être justifié par le fait que plus le niveau hiérarchique de l'agent augmente plus il aura besoins

⁶⁷ JUST, (B): Op.cit, p. 35.

⁶⁸ Ibid., p. 35.

de fonctionnalités plus sophistiquées que son système n'offre pas, comme des outils d'aide à la décision efficaces etc.

7. On a constaté aussi que plus l'agent est ancien moins il perçoit l'apport de SIRH dans leurs travail et dans les différents processus RH, cela peut être justifié par le fait qu'un agent ancien ne perçoit pas une réelle amélioration dans son travail par rapport la période d'avant la mise en place de système (ce que nous a été dit lors de nous discussion avec certains gestionnaires RH), ce que un nouveau recruté ne peut pas remarquer. Ou peut être dû au phénomène de résistance au changement des agents âgés qui n'aiment pas modifier leur mode de travail (d'après nous discussions avec quelques personnes).

2.2.2. Les recommandations

Vu les insatisfactions que nous avons constaté chez le personnel de département RH de Tonic-Industrie envers leur SIRH, et en vue d'améliorer ce dernier pour répondre au mieux à leurs besoins, nous proposons les recommandations suivantes :

- Faire recruter des experts en informatique pour faire des adaptations continues de SIRH aux besoins de département, ou faire recours à des experts externes plus compétents dans le domaine des SIRH pour faire adapter ce dernier, et pour le rendre plus souple et personnalisable et évolutif avec l'évolution de l'entreprise et de département RH en particulier.
- Adopter une politique de conduite de changement pour faire adapter les employés de département (et surtout les anciens parmi eux) aux nouvelles technologies et perçoivent le mieux l'intérêt de l'utilisation de ces dernières dans leur travail au lieu d'utilisation des méthodes de travail traditionnelles.
- Développer les outils - déjà existants - destinés aux cadres (les tableaux de bord et les outils d'aide à la décision ... etc.), et intégrer de nouveaux outils que ces derniers auront besoins pour qu'ils bénéficient au mieux de leur SIRH.
- Créer un centre de recrutement en ligne attaché au SIRH de l'entreprise pour faciliter le processus de recrutement et la sélection des candidats.
- Créer un outil de libre service (self-service) intégré au SIRH de l'entreprise et accessible via le Web pour fournir aux employés des services à distance sans qu'ils se présentent personnellement au sein de département RH pour des préoccupations simples pouvant être résolues en toute simplicité via le Web, et pour faire décharger le département RH de certaines tâches pouvant consommer le temps précieux de ce dernier au lieu de s'occuper des tâches plus importantes voir même stratégique pour créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.



***Conclusion
générale***

Conclusion générale

La présente recherche ayant pour thème « *l'impact de SIRH sur le fonctionnement de la fonction RH* » conduite dans une entreprise publique 'Tonic-Industrie' a pour objectif de mesurer l'apport de SIRH dans l'amélioration de fonctionnement de la Direction RH de Tonic-Industrie.

Pour bien mener ce travail de recherche nous avons commencé ce mémoire par une revue de littérature pour mettre en exergue les différents fondements théoriques de sujet. Nous avons commencé de général au spécifique en adoptant une approche systémique où l'entreprise s'est vue comme un système contenant des sous-systèmes (dont la fonction RH, le système d'information et le SIRH), avant de cerner les fondements théoriques de ces sous-systèmes nous avons tout d'abord présenté le concept de système, ses caractéristiques et ses propriétés, pour présenter par la suite le système de l'organisation en s'appuyant sur ces caractéristiques. Nous avons ensuite entamé les différents concepts tels que la GRH et le système d'information afin de pouvoir arriver à définir le système d'information des ressources humaines (SIRH) et Le rôle qu'il joue au sein de l'entreprise et au sein de département RH en particulier.

Dans un deuxième temps l'enquête de terrain permet d'analyser dans quelle mesure ce SIRH peut améliorer le fonctionnement de la Direction RH.

De ce qui précède et suivant les résultats de l'enquête exposées dans la synthèse (page 122) nous pouvons procéder à la validation des hypothèses énoncées dans l'introduction comme suit :

- Sur le plan des démarches administratives quelques apports de SIRH (**la réduction de risque d'erreur, la simplification des tâches et la réduction de nombre des documents papiers, gain de productivité et de temps et l'amélioration de l'organisation de travail**) sont mieux perçus que d'autres (**faire de bonnes décisions, amélioration de la qualité des services de département RH, facilitation de travail en groupe**). Mais vu que presque trois quarts des répondants ne sont pas satisfaits de leurs SIRH et presque deux tiers le jugent comme 'peu important', ces apports restent très limités.

D'après ces résultats notre première hypothèse selon laquelle « *l'implantation d'un SIRH améliore les démarches administratives de GRH* » est partiellement affirmée,

- Sur le plan des processus de GRH, environ les deux tiers des répondants perçoivent positivement les améliorations qu'offre le SIRH dans certains aspects de certains processus (**la gestion des carrières, la formation et la gestion de la paie**) mieux que dans les autres (**le recrutement et la gestion des compétences**). En d'autres termes, ces améliorations ne touchent pas tout les processus de GRH du même degré, comme ils ne touchent pas tous les aspects d'un même processus du même degré (il améliore par exemple les démarches de la formation mais il ne permet pas de décider quand la formation est nécessaire).

En conséquence, notre deuxième hypothèse selon laquelle « *l'implantation d'un SIRH améliore les processus de GRH* » est aussi partiellement affirmée.

- Concernant la relation entre la perception des améliorations qu'offre le SIRH et le niveau hiérarchique de l'agent, les résultats montrent que plus le niveau hiérarchique de l'agent augmente moins il perçoit ces améliorations. Ce qui peut être expliqué par le fait que plus l'agent est de niveau hiérarchique supérieur plus il aura besoins de fonctionnalités plus évoluées que le système n'offre pas.

Cela nous conduit, donc, à affirmer notre troisième hypothèse selon laquelle « *la perception de la contribution de SIRH dans l'amélioration de la GRH varie selon le niveau hiérarchique et l'ancienneté de l'agent des RH* ».

Les systèmes d'information des ressources humaines étaient toujours sous-utilisés comme le montrent plusieurs chercheurs parmi lesquels on cite : BALL⁶⁹ ; BEADLES (N.A), LOWERY (C.M) & JOHNS (K)⁷⁰ ; notre recherche permet d'affirmer leurs études, vu que certaines fonctionnalités de SIRH de Tonic-Industrie ne sont pas utilisées de tout, et d'autres souffrent des problèmes techniques comme nous l'avons mentionné dans la présentation de SIRH de l'entreprise.

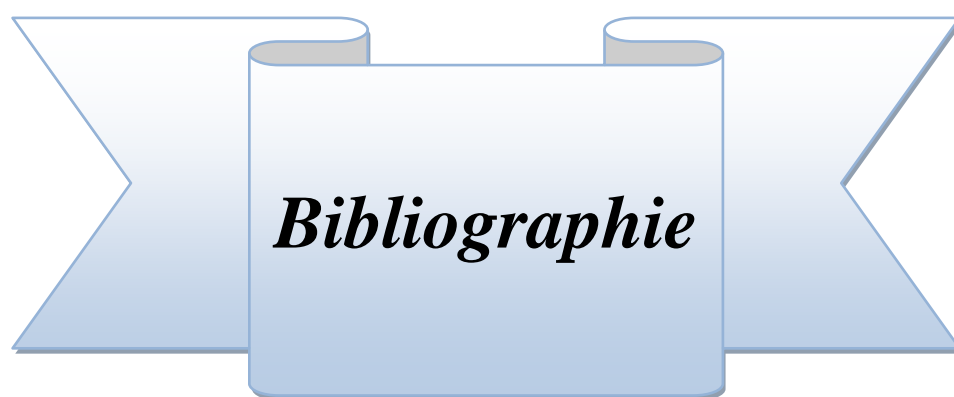
Donc cette étude représente un outil pédagogique qui peut être utilisé par les gestionnaires de département RH de Tonic-industrie pour mieux utiliser leur SIRH, ou pour le faire améliorer pour qu'il réponde au mieux à leurs attentes et pour rendre leur département plus performant.

⁶⁹ BALL, (K.S): Op.cit.

⁷⁰ BEADLES (N.A), LOWERY (C.M) et JOHNS (K): Op.cit.

Notre recherche n'était pas facile à réaliser vu la complexité de la notion 'système' qui signifie que l'élément étudié est lié à d'autres éléments ce qui fait l'impact de SIRH difficile à montrer, en plus de l'aspect humain concernant les avis différents des répondants qui ne peuvent pas se mettre tous d'accord sur un sujet déterminé, ce qui peut affecter les résultats de la recherche. d'autre part on a rencontré une difficulté lors de la collecte des données où les gestionnaires ne voulaient pas discuter avec nous à cause de la surcharge de travail comme ils disaient.

Enfin, nous souhaitons que notre travail soit utile pour donner une réflexion sur les Systèmes d'Information des Ressources Humaines et pour aider les Entreprises qui se trouvent dans la difficulté de bien concevoir et gérer leurs SIRH. De trouver des solutions adéquates à leurs problèmes que nous avons proposés dans les recommandations afin de bien profiter de potentiel qu'offre ces systèmes.



Bibliographie

Ouvrage :

- ANGOT, (H) : *Système d'information de l'entreprise*, 5e édition, édition De boeck, Paris, 2006.
- BERTALANFFY, (L.Von) (1968). *General Systems Theory*, traduction française de Chabrol (J.B) : *Théorie générale des systèmes*, édition Dunod, Paris, 1973.
- BLANCHOT (F) et WACHEUX (F) : *TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH : révolution ou évolution ?*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, France, 2002.
- CHECKLAND, (P): *Soft Systems Methodology in Action*, édition John Wiley & Son, London, 1990.
- CHECKLAND, (P): *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Son, London, 1981.
- DESSLER (G), COLE (N.D) et BULMASH (J): *Human Resources Management in Canada*, édition Pearson Prentice Hall, Toronto, Canada, 2008.
- DOLAN (S.L), SABA (T), JACKSON (S.E) et SCHULER (R.S) : *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau pédagogique, Saint-Laurent, 2002.
- FAOUZI, (A) : *système d'information des ressources humaines (SIRH)*, Capital Consulting, Casablanca, 2005.
- GERBIER, (J) : *organisation et fonctionnement de l'entreprise*, édition organisation, Paris, 1993.
- GILLET, (M) et GILLET (P) : *SIRH Système d'information des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2010.
- JUST, (B) : *Pas de DRH sans SIRH*, Editions Liaisons, 2010.
- LAPOINTE, (J.J) : *La Conduite D'Une Étude de Besoins en Éducation et en Formation : une approche systémique*, presse de l'université de Québec, Sainte-Foy (Québec), 1995.
- LAUDON (K.C) et LAUDON (J.P): *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 12^{ème} édition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- LE MOIGNE, (J.L) : *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, collection « Systèmes-Décisions », Paris, 1977.

- LEMIRE (L) et MARTEL (G) : *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XX^e siècle*, édition Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007.
- MELEZE, (J) : *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, A.M.S., Editions hommes et techniques, Puteaux, France, 1972.
- MULLENDERS, (A) : *e-DRH : Outil de gestion innovant. La théorie – les progiciels – le cadre juridique*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2009.
- PILLOU, (J.F) : *Tout sur le système d'information*, édition DUNOD, paris, 2006.
- REIX, (R) : *Système d'information et management des organisations*, 4eme édition, édition Vuibert, paris, 2002.
- ROSNAY, (J.D) : *Le microscope : vers une vision globale*, édition Seuil, Paris, 1975.

Reuves et périodiques :

- BALL, (K.S): «*The use of human resource information systems: a survey*», in Personnel Review, Vol. 30, N° 6, 2001, pp. 677-693.
- BEADLES (N.A), LOWERY (C.M) et JOHNS (K): «*The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector*», in Communications of the IIMA: Vol. 5, N° 4, 2005, Article 6.
- BENSMAN-HAMMADI, (L) : «*Le Système d'information des Ressources Humaines, Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines* », in Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economiques IJBES, Vol 6, 2017, pp. 121-129.
- CHAALI (K) et BENTAHAR (M) : «*Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de prise de décisions* », in IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 22, N° 2, Fév. 2017, pp. 45-59.
- GUEST, (D.E): «*Human Resource Management and the American Dream* », Journal of Management Studies, vol.27, N° 4, 1990, pp. 377-397.
- HENDRICKSON, (A.R): «*Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources*», in Journal of Labor Research, Volume 24, N° 3, New York, été 2003, pp. 381-394.
- KAUFMAN, (B.E): «*The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations* », Human Resource Management Review, vol. 11, N° 4, 2005, pp. 505-533.

- KOVACH (K.A) et CATHCART (C.E): « *Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage* », in *Public Personnel Management*, Volume 28, N° 2, 1999, pp. 275-282.
- PRASAD (R.S.R) et CHAKRAVARTHY (V): « *Role of Information Technology in Human Resource Management* », in *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, Vol. 3, N° 8, août 2015, pp. 65-69.
- SADIQ (U), KHAN (A.F), KHURRAM (I) et BAHAUDIN (G.M): « *The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department* », *Journal of Business Studies Quarterly; Antioch*, Vol. 3, N° 4, 2012, pp. 77-91.
- TANNENBAUM, (S.I): « *Human Resource Information Systems: User Group Implications* », in *Journal of Systems Management*, Vol 41, N° 1, Cleveland, Jan 1990, pp. 27-36.
- THOMPSON (S.H.T), LIM (G.S) et SHERIN (A.F): « *Adoption and Impact of Human Resource Information Systems (HRIS)* », in *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 9, N°1, 2001, pp. 101-117.

Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

- GALISSON (R) et COSTE (D): *Dictionnaire de didactique des langues*, édition HACHETTE, Paris, 1976.
- IVANOVIC (A) et COLLIN (P.H): *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, 3^{ème} édition, édition A & C Black, London, publié en 2003, réédité en 2006.
- LE DUFF, (R): *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, E.G.M, édition DALLO, Paris 1999.

Sites web :

<http://davoine.ca/cours/marketing/enquetes.htm>

<http://www.egc1988.com/>

<https://bookboon.com/en/human-resource-management-ebook>

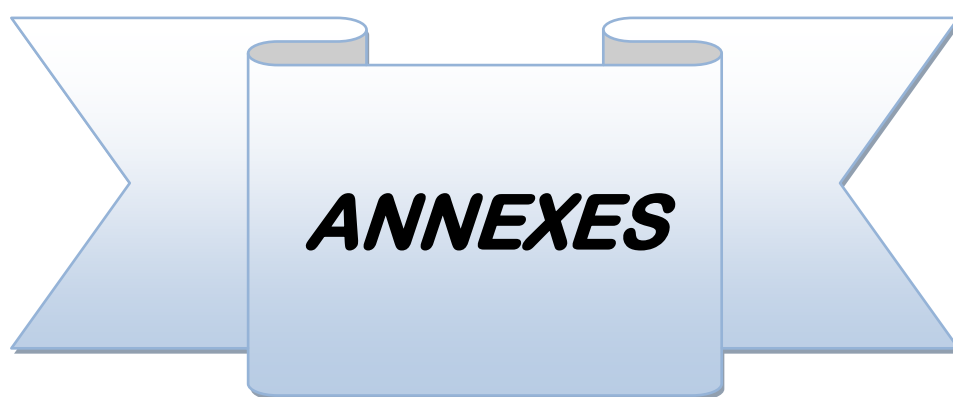
<https://www.definitions-marketing.com/definition/echantillonnage-etude>

<https://www.mbaknol.com/management-information-systems/components-of-an-information-system/>

[www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/cours ERP PGI 2010.pdf](http://www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/cours_ERP_PGI_2010.pdf)

Autres (cours universitaires) :

- ALBERT, (D): *Cours de recherche commerciale.*
- NORIGEON, (P): *Cours PGI-ERP.*



Annexe (01)

Ecole des hautes Etudes Commerciales d'Alger questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche ayant pour thème : « l'impact de Système d'Information des Ressources Humaines sur le fonctionnement de la fonction Ressources Humaines. Etudes de cas : Tonic-Industrie », pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, et parce que vos opinions ont la plus haute importance dans le succès de l'étude, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, et nous vous assurons que ces informations resteront confidentielles.

Remarque: dans ce qui suit, Le terme «SIRH» désigne "le système d'information des ressources humaines", ou la composante de l'ERP chargée de la gestion des ressources humaines

quelle est votre catégorie socio-professionnelle?

- cadre maitrise exécution

Depuis quand vous travaillez au sein de l'entreprise?

- moins de 3 ans de 3 à 5 ans de 5 à 10 ans plus de 10 ans

Quelles fonctionnalités de SIRH utilisez-vous dans votre travail ? (plusieurs réponses sont permises)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> fichier de personnel | <input type="checkbox"/> gestion des carrières |
| <input type="checkbox"/> Suivi de la Formation | <input type="checkbox"/> gestion des compétences |
| <input type="checkbox"/> suivi social | <input type="checkbox"/> Recrutement |
| <input type="checkbox"/> La paie | |

Quelle place occupe le SIRH dans votre travail ?

- Très importante Importante Peu importante

Comment mesurez vous l'apport de votre SIRH ? (plusieurs réponses sont permises)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Gain de productivité et de temps | <input type="checkbox"/> Réduction de risque d'erreurs et fiabilité de l'information |
| <input type="checkbox"/> Faire de bonnes décisions | <input type="checkbox"/> Amélioration de la qualité des services de département RH |
| <input type="checkbox"/> Amélioration des conditions de Travail (simplification des tâches et réduction de nombre des documents papiers) | <input type="checkbox"/> Amélioration de l'organisation de travail |
| <input type="checkbox"/> facilite le travail en groupe | |

Dans les questions qui suivent, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes en cochant la case appropriée.

Notre SIRH a amélioré notre capacité à saisir et à diffuser des information utiles

- Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre SIRH a amélioré le processus de recrutement

- Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre SIRH a réduit le temps et les coûts du recrutement.

- Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand recruter

- Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre SIRH a amélioré le processus de formation.

- Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

L'information générée par notre SIRH nous aide à décider quand la formation et le développement des compétences sont nécessaires

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des carrières (suivi des contrats, les mutations et affectations, changement des postes de travail, enregistrement des absences et sanctions, suivi des congés, suivi des retraites, etc.)

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre SIRH a amélioré le processus de gestion des compétences (a simplifié les démarches et la saisie).

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre SIRH nous permet à bien évaluer et valoriser les compétences des employés.

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre logiciel de paie a simplifié les démarches administratives qui concernent la paie.

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre logiciel de paie a réduit le temps et les coûts consacré à la gestion de la paie.

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre logiciel de paie a réduit le risque d'erreurs dans la gestion de la paie.

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Généralement, je suis satisfait de notre SIRH

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Notre SIRH nécessite certaines améliorations

Pas d'accord du tout Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Annexe (02) : manuel PUSRANG-RH



Logiciel PUSRANG-RH :

Le progiciel de gestion des ressources humaines...

Manuel d'utilisation

EGC COMPUTER.



Annexe (03) : manuel PURSANG-PAIE



Logiciel PURSANG-PAIE :

Le progiciel de gestion de la paie...

Manuel d'utilisation

EGC COMPUTER.



Annexe (04) : interface de PURSANG-RH



Annexe (05) : interface de PURSANG-PAIE

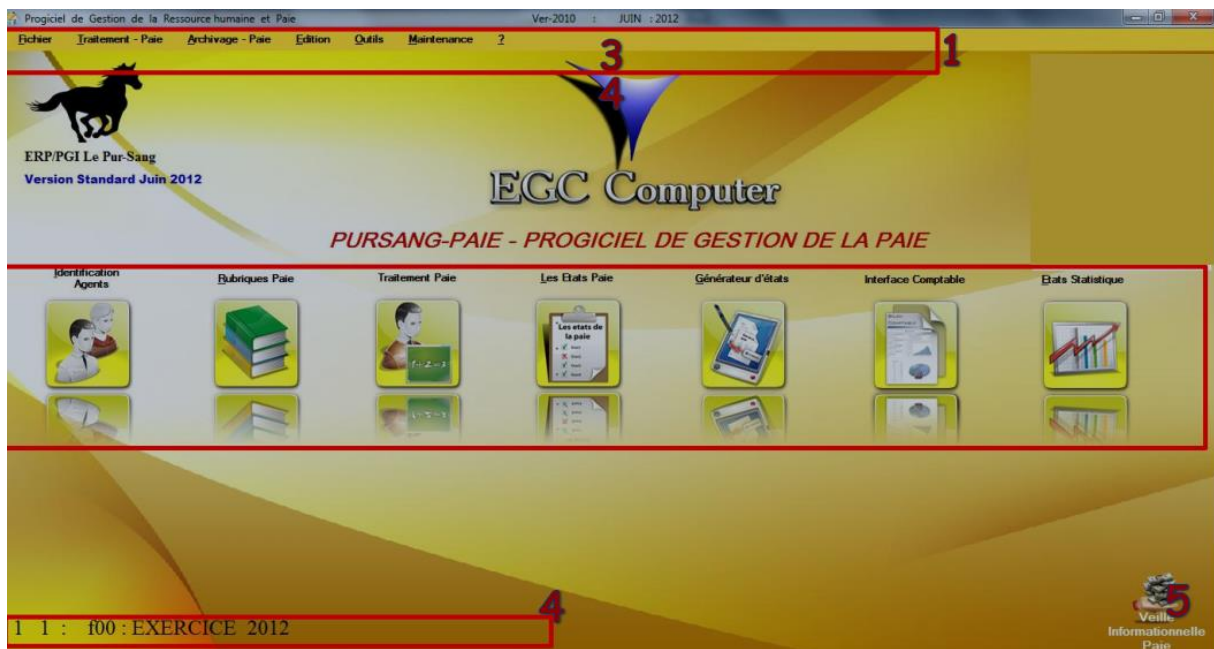


Table des matières

Résumé

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 2

CHAPITRE I : VISION SYSTEMIQUE DE L'ORGANISATION ET DE LA FONCTION RH..... 5

Introduction: 6

Section 1: vision systémique de l'organisation 7

1.1. Les notions de L'approche systémique et de système 7

1.1.1. L'approche systémique 7

1.1.2. La définition du système 7

1.1.3. Les caractéristiques du système 10

1.1.3.1. La dynamique des systèmes 10

1.1.3.2. Les transformations intrants-extrants 10

1.1.3.3. L'aspect structural des systèmes 11

1.1.3.4. L'aspect fonctionnel des systèmes 12

1.1.4. les propriétés du système 14

1.1.4.1. La téléonomie 14

1.1.4.2. La complexité 15

1.1.4.3. L'équifinalité 15

1.1.4.4. L'interaction 15

1.1.4.5. L'ouverture 16

1.1.4.6. La variété 16

1.2. Un modèle systémique de l'organisation..... 16

1.2.1. La description du système..... 17

1.2.1.1. Les caractéristiques du système de l'organisation..... 18

Section 2 : vision systémique de la fonction RH..... 22

2.1. Définition de GRH..... 22

2.2. L'évolution de la GRH au fil du temps 23

2.3. L'approche systémique appliquée à la GRH 26

2.3.1. La description du système..... 27

2.4. Le rôle de la fonction RH 28

2.5. Les processus de GRH..... 30

2.5.1. Processus de planification des ressources humaines.....	30
2.5.2. Processus de recrutement	31
2.5.3. Processus de sélection	31
2.5.4. Processus d'orientation, de formation et de développement professionnel.	32
2.5.5. Processus de planification et de développement de carrières	32
2.5.6. Processus d'évaluation du rendement.....	33
2.5.7. Processus de rémunération.....	33
2.5.8. Santé et sécurité au travail	34

Conclusion	35
-------------------------	-----------

CHAPITRE II : GENERALITES SUR LES CONCEPTS DE SYSTEME D'INFORMATION ET DE SIRH . 36

Introduction:	37
----------------------------	-----------

Section 01 : Les notions de base de système d'information. 38

1.1. Qu'est ce qu'un système d'information ?.....	38
1.1.1. Définition de système d'information :.....	38
1.1.2. Les composants de système d'information:	39
1.1.2.1. les personnes:.....	39
1.1.2.2. Les ressources matérielles:	40
1.1.2.3. Les logiciels:.....	40
1.1.2.4. Les données:	41
1.1.2.5. Les réseaux:	41
1.1.3. Les rôles de système d'information:	42
1.1.3.1. Collecter les données et les approprier:.....	42
1.1.3.2. Stocker et traiter les informations:	42
1.1.3.3. Diffuser les informations utiles et aider à les exploiter	43
1.2. Qualité du système d'information:	44
1.2.1. Une information utile et rapide	44
1.2.2. Une information fiable, cohérente et complète.....	44
1.2.3. Une information pertinente	44
1.2.4. Une information sécurisée	45
1.2.5. Une information respectant la vie privée et l'éthique des affaires.....	45
1.3. Les types des systèmes d'information:	45
1.3.1. Les types des systèmes d'information selon le niveau organisationnel:.....	45
1.3.1.1. Le niveau Opérationnel:	45
1.3.1.2. Le niveau intermédiaire de gestion:	46
1.3.1.3. Le niveau stratégique.....	46
1.3.2. Les types des systèmes d'information selon l'unité fonctionnelle:	47
1.3.2.1. Ventes et marketing:.....	47
1.3.2.2. Production:	47
1.3.2.3. Comptabilité et finances:	48
1.3.2.4. Ressources humaines:.....	48

1.3.3. Systèmes pour relier l'entreprise:	49
1.3.3.1. Qu'est ce qu'un ERP ?	49
1.3.3.2. Principes de base d'un ERP.....	49
Section 2 : Le SIRH au service de la fonction RH	50
2.1. Définition de SIRH	50
2.2. L'évolution de SIRH	51
2.3. Le positionnement de SIRH dans le SI d'information de l'entreprise	53
2.4. Structure d'un SIRH	55
2.5. Les fonctionnalités d'un SIRH	57
2.5.1. La paie.....	57
2.5.2. La gestion administrative du personnel:	57
2.5.3. La gestion des temps et des activités:	58
2.5.4. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:	58
2.5.5. Le recrutement:	59
2.5.6. La Rémunération globale :.....	59
2.5.7. Formation :.....	60
2.5.8. Tableaux de bord RH :.....	60
2.6. Les apports de SIRH dans la fonction RH:.....	61
2.7. Les limites des SIRH:	62
Conclusion:	65
CHAPITRE III : PRESENTATION DE TONIC INDUSTRIE ET DE SON SYSTEME D'INFORMATION ..	66
Introduction.....	67
Section 1 : la présentation de Tonic-Industrie et de son DRH.	68
1.1. Présentation générale de Tonic-Industrie	68
1.1.1. Historique : de TONIC Emballage à TONIC Industrie	68
1.1.2. Les domaines d'activités de Tonic-Industrie	69
1.1.2.1. L'activité de production	69
1.1.2.2. L'activité de transformation	69
1.1.2.3. L'activité de récupération de papier et de carton	70
1.1.2.4. L'activité de prestation de services	70
1.1.3. Les zones d'activité de Tonic-Industrie	70
1.1.4. Organigramme de Tonic-Industrie.....	71
1.2. Présentation de la DRH de Tonic-Industrie.....	73
1.2.1. Organigramme de la DRH	73
1.2.2. Les missions de la Direction des Ressources humaines de Tonic-Industrie.....	74
Section 2 : Présentation de système d'information de Tonic-Industrie	75
2.1. Présentation générale de système d'information de Tonic-Industrie	75
2.1.1. Historique des systèmes d'information au sein de Tonic Industrie	75

2.1.1.1. Avant 2015	75
2.1.1.2. Après 2015.....	76
2.1.1.3. Les étapes de l'installation de l'ERP.....	77
2.1.2. Les composants de l'ERP PURSANG de Tonic-industrie	78
2.1.3. Les avantages de l'ERP de Tonic-Industrie.....	80
2.1.4. Les limites	80
2.2. Présentation de SIRH de l'entreprise.....	81
2.2.1. PURSANG-RH.....	81
2.2.1.1. Dossier de personnel (fichier de personnel)	82
2.2.1.2. La gestion des carrières	82
2.2.1.3. Suivi de la formation	82
2.2.1.4. Le recrutement.....	82
2.2.1.5. La gestion prévisionnelle.....	82
2.2.1.6. Gestion des compétences.....	83
2.2.1.7. Suivi social	83
2.2.1.8. Générateur de documents administratifs	83
2.2.1.9. Organigrammes	83
2.2.1.10. Les tableaux de bord	83
2.2.1.11. Récapitulatif des effectifs.....	84
2.2.1.12. Etats divers.....	84
2.2.1.13. Contrôle de Cohérence RH	84
2.2.1.14. Veille Informationnelle	84
2.2.2. PURSANG-PAIE.....	84
2.2.2.1. Dossier de personnel (fichier de personnel)	84
2.2.2.2. Traitement de paie	84
2.2.2.3. Archivage de la paie	85
2.2.2.4. Les états	85
2.2.2.5. Tableau de bord	85
2.2.2.6. Exportation des données.....	85

Conclusion..... 86

CHAPITRE IV : L'IMPACT DE SIRH SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION RH DE TONIC-INDUSTRIE 87

Introduction..... 88

Section 1 : La méthodologie de la recherche 89

1.1. La préparation de l'enquête	89
1.1.1. La définition du problème à résoudre	90
1.1.2. La définition de L'objectif de l'enquête	90
1.1.3. Définition de l'échantillon	90
1.2. Le questionnaire	90
1.2.1. L'élaboration du questionnaire	91
1.2.2. Les types de questions	91

1.2.3. Thèmes des questions	91
1.2.4. Administration du questionnaire	92
1.2.5. Outils utilisés pour analyser les données	92
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	93
2.1. Présentation et analyse des résultats	93
2.1.1. Fiche signalétique	93
2.1.2. les fonctionnalités de SIRH utilisés	94
2.1.3. la place de SIRH dans le travail	96
2.1.4. l'apport de SIRH	96
2.1.5. Le rôle de SIRH dans la saisie et la diffusion des informations utiles	98
2.1.6. L'apport de SIRH dans l'amélioration des processus de GRH.....	98
2.1.6.1. Processus de recrutement	98
2.1.6.2. Processus de formation.....	99
2.1.6.3. Le processus de gestion des carrières	100
2.1.6.4. Le processus de gestion des compétences:	101
2.1.6.5. La gestion de la paie	102
2.1.7. La satisfaction des répondants de leurs SIRH.....	103
2.1.8. La nécessité d'amélioration de SIRH.....	103
2.1.9. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception des améliorations qu'offre le SIRH	104
2.1.9.1. Niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile	104
2.1.9.2. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de recrutement	105
2.1.9.3. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de formation	106
2.1.9.4. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de formation	107
2.1.9.5. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion des compétences.....	108
2.1.9.6. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion de la paie:	110
2.1.9.7. La relation entre le niveau hiérarchique et la satisfaction des répondants de leurs SIRH	111
2.1.10. La relation entre l'ancienneté et la perception des améliorations qu'offre le SIRH	113
2.1.10.1. Niveau hiérarchique/Amélioration de saisie et de diffusion de l'information utile	113
2.1.10.2. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de recrutement.....	114
2.1.10.3. La relation entre le niveau hiérarchique et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de formation	115

2.1.10.4. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus des carrières	117
2.1.10.5. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion des compétences	118
2.1.10.6. La relation entre l'ancienneté et la perception de l'apport de SIRH dans le processus de gestion de la paie	119
2.1.10.7. La relation entre l'ancienneté et la satisfaction des répondants de leurs SIRH	121
2.2. Synthèse et recommandations	122
2.2.1. Synthèse	122
2.2.2. Les recommandations	123

CONCLUSION GENERALE124

Bibliographie

Annexes

Table des Matières