

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

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

**Option : Management et Entreprenariat**

**THEME:**

**L'impact du système d'information des ressources  
humaines sur la gestion des compétences**

**Etude de cas : La CNEP-Banque**

**Elaboré par :**

**Nesrine AINBAZIZ**

**Encadré par :**

**Mr. Abderaouf ZEBOUCHI**

**Maître-Assistant à EHEC**

**04ème Promotion  
Juin 2017**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

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

**Option : Management et Entreprenariat**

**THEME:**

**L'impact du système d'information des ressources  
humaines sur la gestion des compétences**

**Etude de cas : La CNEP-Banque**

**Elaboré par :**

**Nesrine AINBAZIZ**

**Encadré par :**

**Mr. Abderaouf ZEBOUCHI**

**Maître-Assistant à EHEC**

**04ème Promotion  
Juin 2017**

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail avec grand amour :*

*A mes chers parents, qui ont attendu avec patience le fruit de leurs sacrifices et de leurs bonnes éducations...*

*Puisse dieu me les garder.*

*A mon cher frère, ma sœur, qui sont les plus chers dans cette vie.*

*A toute ma famille*

*A mes chères collègues et amies,*

*Kenza, Soumeya, Souhila, pour les bons moments partagés ensembles.*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit réalisé.*

*A tous les gens que j'aime.*

*Je vous dis merci.*

# *Remerciements*

Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur Monsieur Abderaouf ZEBOUCHI, pour m'avoir orienté et conseillé tout au long de mon travail.

J'exprime mon profonde gratitude à Monsieur Abdelhak BOUSSENIA et Monsieur Kamel BELHADJ DJILALI, pour m'avoir guidés, encouragés et aidés, ainsi pour leurs précieux conseils et leur disponibilité.

Mes plus vifs remerciements s'adressent à Monsieur Mohamed Amine HECHRAF mon encadreur au sein de la CNEP, pour son aide et générosité pendant l'intégralité de la période de notre stage.

Je remercie également toute l'équipe de la Direction des Ressources Humaines de la CNEP. En particulier, le directeur Monsieur Djilali ATTOUCHE, pour sa disponibilité et patience.

Je tiens à remercier les membres du jury de me faire l'honneur d'évaluer mon travail.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amies qu'ils m'ont toujours soutenue et encouragée tout au long de mon cursus universitaire.

Grand merci à vous tous.

## ملخص

أن الشركة تعمل في بيئة تتسم بالتغيرات الدائم خاصة في مجال التكنولوجيا لد يجب أن تتكيف مع التغيرات. وللقيام بذلك فإن إدارة الكفاءات هي أحد العوامل الرئيسية في نجاح استراتيجية الشركة لخلق ميزة تنافسية. وهذا هو السبب في ضرورة استخدام نظام معلومات فعال.

وفي مواجهة العديد من المهام المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، فإن نظام معلومات الموارد البشرية هو الاختيار الأول. يسمح بأتمام بعض المهام المتعلقة بالإدارة للموظفين، و حياتهم المهنية، فأصبح واحدة من الأدوات التي لا غنى عنها لتوفير الوقت والأداء.

والهدف من عملنا، أولاً، تقديم حالة من المعرفة المتصلة بنظام معلومات الموارد البشرية. في المرتبة الثانية، تقييم تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المهارات داخل البنك، وذلك باستخدام نتائج دراسة نوعية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام معلومات الموارد البشرية، نظام المعلومات، إدارة الكفاءات.

## **Abstract**

Since the company operates in an environment characterized by permanent changes especially in the field of technology, it must adapt to changes. To do so, competency management is one of the key factors in the success of the company's strategy in creating a competitive advantage. This is why it must use an effective information system.

Faced with increasingly plethora of data and the multitude of tasks relating to the human resource function, the Human Resources Information System is a first choice ally. Allowing the automation of certain tasks related to the administrative management of employees, while managing their careers, the HRIS has become one of the indispensable tools to save time and performance.

The objective of our work is, first, to present a state of knowledge related to the human resources information system. In a second place, evaluate the impact of the HRIS on the management of skills within the CNEP-Bank, using the results of a qualitative study.

**Keywords:** Human Resource Information System, Information System, skills management.

## **Résumé**

Etant donné que l'entreprise active dans un environnement qui se caractérise par des changements permanents spécialement dans le domaine de la technologie, celle-ci doit s'adapter aux changements. Pour ce faire, la gestion des compétences s'avère un des facteurs clés de réussite de la stratégie de l'entreprise lui permettant de créer un avantage concurrentielle. C'est la raison pour laquelle, elle doit recourir à un système d'information efficace.

Face à des données de plus en plus pléthoriques et à la multitude des missions relatives à la fonction RH, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) s'apparente à des alliés de premier choix. Permettant l'automatisation de certaines tâches liées à la gestion administrative des salariés, tout en assurant la gestion de leurs carrières, le SIRH est devenu l'un des outils indispensables pour gagner en temps et en performance.

L'objectif de notre travail est, dans un premier lieu, présenter un état des connaissances liées à au système d'information des ressources humaines. Dans un deuxième lieu, évaluer l'impact du SIRH sur la gestion des compétences au sein de la CNEP-Banque, à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude qualitative.

**Mots clés :** Le système d'information des ressources Humaines (SIRH), Le Système d'Information(SI), la gestion des compétences.



## Les abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
<b>ANEM</b>	L'Agence Nationale de l'Emploi
<b>CEBA</b>	Centre d'Etudes Bancaires Appliquées
<b>CNEP</b>	La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
<b>CSDCA</b>	Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie
<b>DAM</b>	Direction Administration des moyens
<b>DG</b>	Direction générale
<b>DPP</b>	Direction de la Protection du Patrimoine
<b>DRH</b>	Direction des ressources Humaines
<b>DSI</b>	Direction du système d'information
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>GA</b>	Gestion administrative
<b>GAP</b>	Gestion administrative du personnel
<b>GPEC</b>	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>GRH</b>	Gestion de ressources humaines
<b>GTA</b>	Gestion des temps et des activités
<b>LEL</b>	Livret d'épargne logements
<b>LEP</b>	Livret d'épargne populaire
<b>MO</b>	Modules opérationnels
<b>MP</b>	Modules pilotes
<b>MRP</b>	Manufacturing ressources planning
<b>PGI</b>	Progiciel de Gestion Intégré
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SAD</b>	Systèmes d'aide à la décision
<b>SI</b>	Système d'information
<b>SIF</b>	Systèmes d'information fonctionnels
<b>SID</b>	Systèmes d'information de direction
<b>SIG</b>	Systèmes d'information de gestion
<b>SIRH</b>	Système d'information des ressources humaines
<b>SIT</b>	Systèmes de traitements des transactions
<b>TIC</b>	Techniques de l'information et de la communication

## Liste des figures :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Processus de transformation de flux d'entrée et de sortie pour la création d'une valeur ajoutée (les fonctions du SI)	13
<b>02</b>	Les quatre principaux types de SI	15
<b>03</b>	Le système d'information fonctionnel	17
<b>04</b>	Les fonctionnalités de SIRH	26
<b>05</b>	Le processus de la GPEC	49
<b>06</b>	Processus de recrutement	54
<b>07</b>	L'organisation de la Direction Générale d'Administration	70
<b>08</b>	L'organigramme de la Direction des Ressources Humaines	71

## Liste des tableaux :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Avantages et inconvénients de l'ERP	25
<b>02</b>	Les finalités stratégiques de la GRH d'après « BLANCHOT et WACHEUX »	33
<b>03</b>	La catégorie socioprofessionnelle des responsables	78
<b>04</b>	La présentation du SIRH	80
<b>05</b>	Le rôle et les enjeux du SIRH	82

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre conceptuel du système d'information des ressources humaines .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : Les notions de base du système d'information .....</b>	<b>7</b>
<b>Section 02 : Le SIRH comme un système fonctionnel .....</b>	<b>18</b>
<b>Section 03 : Les fonctionnements de SIRH .....</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre 2 : La gestion des compétences .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 01 : La notion de compétence .....</b>	<b>38</b>
<b>Section 02 : Enjeux ; utilité et outils de la gestion des compétences .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 03 : L'apport du système d'information des ressources humaines sur la gestion des compétences .....</b>	<b>57</b>
<b>Chapitre 3 : L'apport du SIRH sur la gestion des compétences dans la CNEP .....</b>	<b>63</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (la CNEP-Banque) .....</b>	<b>65</b>
<b>Section 02 : La méthodologie de recherche et l'interprétation des données .....</b>	<b>75</b>
<b>Section 03 : Les résultats de l'enquête .....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>

# ***Introduction générale***

**D**ans le contexte actuel de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises financières et le recours aux ressources humaines constituent des changements majeurs et deviennent un impératif primordial.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

C'est à ce moment que le rôle du service des ressources humaines va devenir de plus en plus stratégique. Donc l'entreprise a besoin d'avoir une organisation plus flexible.

Tous les domaines d'activité RH sont susceptibles de bénéficier d'un SIRH qui concilie avancées techniques et maturité de la fonction RH. Le potentiel des technologies de l'information et de la communication (TIC) est considérable et les SIRH évoluent et évolueront de façon tout aussi considérable, les DRH ont besoin de mieux connaître les apports potentiels de leur SIRH.

Bien qu'il constitue une discipline nouvellement introduite en Algérie, le SIRH est consacré à un avenir prometteur, étant donné que la plupart des grands groupes se voient dans l'obligation de se doter de cet outil à la fois stratégique et performant.

Afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses employés, une organisation se doit de se doter au minimum d'un outil issu de la gestion des compétences. En effet, la concurrence est rude et mondiale, les banques font preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation face aux nouvelles exigences du marché, afin de créer et conserver un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

Dans cet environnement mouvant et incertain, disposer d'un système d'information permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et de l'autre, de faire face à la concurrence, s'avère être une condition capitale pour assurer aux banques une cohérence entre ses différents services.

Donc, l'intégration d'un système d'information des ressources humaines est une nécessité pour maîtriser les compétences et leur assurer un meilleur couplage à travers les solutions apportées par ce système. L'optimisation de la performance exige la bonne circulation de la bonne information au bon moment entre les parties prenantes.

La CNEP-Banque n'échappe pas à cette réalité, compte tenu de la complexité et la diversité de ses métiers, de la nature de ses activités. Donc elle doit assurer en permanence un niveau élevé de performance en matière de gestion des compétences. Le rôle de cette banque ne fait qu'accentuer cette responsabilité.

Cela nous a mené à choisir le thème suivant :

« *L'impact du système d'information des ressources humaines sur la gestion des compétences* ».

Les raisons ayant motivées notre choix de ce thème de recherche s'expliquent principalement par :

- L'importance de ce domaine.
- L'originalité de ce thème au sein de notre établissement.

Compte tenu de l'importance de ce thème, notre étude va être centrée sur la problématique suivante :

«*Comment le système d'information des ressources humaines contribue-t-il à la gestion des compétences ?*»

De cette question principale découle un certain nombre de questions secondaires dont les réponses forment les axes de réflexion de notre recherche :

- Est-ce que le système d'information mis en place au sein de la DRH répond-il aux besoins exprimés par les différents services RH ?
- Quel est l'impact du SIRH sur l'amélioration des compétences au sein de la CNEP-Banque ?
- La banque adopte-elle les bonnes pratiques liées à la gestion des compétences ?

**H1** : -le SIRH est une opportunité pour améliorer la cohésion entre les services de la GRH

**H2** : -Le SIRH mis en place au sein de la CNEP-BANQUE a un impact positif sur l'amélioration des compétences.

**H3** :-la banque met en relief les pratiques de la gestion des compétences par rapport à son système d'information.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes basés dans le cadre de ce travail sur une approche descriptive et analytique, en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, des travaux universitaires en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à une étude qualitative qui se caractérise par un entretien effectué avec l'ensemble du personnel-cadre de la direction des ressources humaines.

Le plan de notre travail est structuré comme suit :

- **Le premier chapitre** s'attache à clarifier les notions de bases de système d'information en général et le SIRH en particulier comme un système fonctionnel.
- **Le deuxième chapitre** porte sur le concept de la gestion des compétences, en analysant ces différents outils.
- **Le troisième chapitre** est consacré à analyser l'impact du système d'information des ressources humaines sur la gestion des compétences au sein de notre organisme d'accueil à travers l'analyse des résultats issues de notre recherche.



***Cadre conceptuel du Système  
d'Information des  
Ressources Humaines***

## **Introduction :**

Dans l'ensemble, la fonction ressources humaines comprend toujours une part importante de tâches administratives dans les organisations. La plupart de celles-ci ont, à un niveau plus ou moins important, intégré les opérations d'établissements des rémunérations, le temps de présence des travailleurs, des évaluations ou encore du recrutement et des évolutions de carrière.

Une gestion efficace du capital humain est devenue une opération nécessaire et complexe pour les professionnels des ressources humaines. Leur fonction consiste en premier à collecter des données pour chaque travailleur, concernant son histoire et caractéristiques personnelles, ses compétences et capacités, jusqu'à des données plus accessibles telles ses rémunérations et ses prestations effectuées pour l'entreprise. La quantification de ces données et la systématisation de leur traitement complexe ont permis leur prise en charge par des systèmes automatisés au fur et à mesure de la progression technologique, en réduisant d'autant les opérations de saisies dans des systèmes multiples, coûteuses et sources d'erreurs.

Nous allons traiter dans la première section les notions de bases de système d'information, ensuite, dans la deuxième section nous aborderons le SIRH comme un système fonctionnel, quant à la dernière section, elle sera réservée aux fonctionnements et l'apport de SIRH.

## Section 01 : Les notions de base du système d'information

Au cours de cette section nous allons nous intéresser d'abord aux concepts de base des SI en évoquant une revue de littérature sur les SI, ses ressources, ses fonctions, et les différents types de celles-ci

### 1.1 Les concepts de base du système d'information :

La définition du système selon « **JEAN-LOUIS LE MOIGNE** »<sup>1</sup>

Cette définition aura une portée pratique très importante en matière de système d'information.

Un système, c'est :

- **Quelque chose (un objet)**

Dans l'action qui consistera à modéliser l'objet, il ne faudra pas perdre de vue que ce que nous cherchons à représenter existe. On a souvent tendance en matière de système d'information et d'outils de gestion à vouloir modéliser ce que l'on a en tête, sans se remémorer que l'objet à modéliser appartient au monde réel. Cette existence de l'objet entraîne que la validation du modèle, qui en constitue une représentation, c'est sa capacité à en prédire les comportements, dans le cadre de simulations.

- **Qui est dans quelque chose (son environnement)**

L'interaction entre le système et son environnement constitue également un facteur dont on peut tirer de nombreuses conséquences en matière de gestion des organisations.

L'organisation est vue comme un système en interaction avec un environnement, composé lui-même de nombreux autres systèmes. Cette vision de l'organisation implique qu'elle ne peut se concentrer uniquement sur son fonctionnement interne mais doit, au contraire, s'axer sur les interactions qu'elle entretient avec les autres systèmes constituant son environnement.

- **Pour quelque chose (sa finalité)**

L'organisation, en tant que système, poursuit un but. Elle recherche soit un profit à répartir à ses actionnaires, soit un service à rendre à la collectivité ou à un groupe d'ayants droit. Cette caractéristique est très importante, car il faut être conscient de ce qu'est le but de l'organisation et il faut un minimum de consensus sur celui-ci.

- **Fait quelque chose (son activité)**

---

<sup>1</sup> GILLET(M.) et GILLET(P.): *le système d'information des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 2010, PP. 10.12.

Pour atteindre le but, il faut mener une activité, créatrice de valeur ajoutée. Cette activité est menée que par les différents acteurs de l'organisation. Cela redonne toute sa place à l'humain, qui est le seul facteur de création de valeur.

Cela démontre également l'aspect dynamique inéluctable. L'activité créatrice transforme l'organisation en l'inscrivant dans un mouvement perpétuel, en interaction avec les acteurs de son environnement.

- **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.

### 1.1.1 Définition d'un Système d'Information:

Différentes définitions sont attribuées au système d'information, nous en retenons celles des auteurs :

- HUGES ANGOT, définit le SI d'une entreprise comme « *un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines, et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant des sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions* »<sup>1</sup>
- LAUDON(K) et LAUDON(J) « *un système d'information est un ensemble de composantes interreliées qui, recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation*»<sup>2</sup>
- Selon ROBERT (R) un SI est « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ANGOT (H.) : *Le système d'information de l'entreprise : analyse théorique des flux d'information et cas pratique*, 4<sup>ème</sup> édition Boeck, Bruxelles, 2002, P. 20.

<sup>2</sup> LANDOU (K.) et LANDOU (J.) : *les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, édition Pearson Education, Paris, 2000, P. 8.

<sup>3</sup> REIX (R) : *système d'information et management des organisations*, 3<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2000, P. 20.

On peut résumer que le système d'information est un système organisé de ressources, des personnes et de structures qui évoluent dans une organisation et dont le comportement coordonné vise à atteindre un but commun.

## 1.1.2 Les ressources du Système d'Information :

Le système d'information regroupe cinq (5) grandes ressources<sup>1</sup> :

### a) Les personnes : incluant notamment :

- **Les utilisateurs (clients) :** sont les personnes qui utilisent le SI ou l'information produite par celle-ci.
- **Les spécialistes informatiques :** ils représentent l'analyse fonctionnelle, les programmeurs, les opérateurs sur ordinateurs et certains cadres, techniciens et employés de bureaux. Ils sont chargés de la conception et de l'exploitation de SI.

### b) Les matériels :

Il désigne tous les appareils et les matériels physiques servant au traitement des données et englobant par définition :

- **Les systèmes informatiques :** qui consistent en des unités centrales de traitement et des appareils périphériques interconnectés, par exemple : le micro-ordinateur, les grands ordinateurs centraux.
- **Les périphériques informatiques :** englobent des appareils comme le clavier, la souris, qui servent à saisir des données et des commandes, les écrans de visualisation ou l'imprimante pour l'affichage de l'information.

### c) Les logiciels :

Comportent d'une part les instructions préprogrammées et détaillées qui commandent et coordonnent les composantes du matériel informatique à l'aide des instructions d'exploitation appelées programmes, en servant d'autres par des traitements des données par les procédures, On peut citer comme exemples les ressources logicielles suivantes :

- **Le logiciel de base (d'exploitation) :**

---

<sup>1</sup> TIR (Hadjer) : *le système d'information des ressources humaines en tant que facteur d'amélioration de la communication interne de l'entreprise*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en science commerciale, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, 2014.

Constitue d'un système d'exploitation, des programmes des traductions de langage et des logiciels d'utilitaires qui coordonnent les différentes parties de l'ordinateur et servent à l'intermédiation entre le logiciel d'application et le matériel.

- **Le logiciel d'application :**

C'est un programme utilisé par les clients interne (utilisateurs) pour le traitement des données : un programme de gestion des salaires, de traitement de texte.

- **Les procédures :**

C'est des instructions d'exploitation destinées aux utilisateurs d'un SI, tels que : des instructions permettant de remplir un formulaire, procédures de correction des erreurs, de distribution des salariés.

## **1.2 Le rôle du système d'information<sup>1</sup> :**

Le système d'information (SI) peut se définir par son objectif, qui est d'assurer la saisie, la conservation, le traitement et la circulation des informations, de façon à ce que chacun, dans l'organisation, puisse disposer au bon moment des données dont il a besoin pour remplir sa tâche.

Le système d'information répond aux besoins courants, aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir (veille informationnelle, gestion des connaissances).

Il couvre l'ensemble de l'organisation, mais il ne traite que les informations gérables, plus au moins formalisées, à l'exclusion des informations ambiantes (comme l'humeur du chef ou la motivation du personnel).

Le système d'information a une dimension organisationnelle (il est lié à une organisation du travail), une dimension humaine (il interfère avec le comportement des personnes) et financière (il agit sur les couts).

### **1.2.1 L'évolution des systèmes d'information :**

Les SI sont de plus en plus communicants, dans l'organisation (réseaux locaux) et avec l'environnement de l'organisation (réseaux étendus, internet). La quantité d'information

---

<sup>1</sup> SORNET(J) et autres : *DG8 Systèmes d'Information de gestion-Manuel et application*, édition DUNOD, Paris, 2016, P. 80.

disponible augmente ainsi considérablement et il est nécessaire de gérer des données de plus en plus riches et complexes.

L'informatique a de tout temps été adaptée au traitement d'informations formelles et structurées, que l'on peut représenter par des données bien délimitées ayant une présentation standardisée.

L'information non structurées (textes longs, images, sons...) pose un problème d'exploitation (comment reconnaître une donnée significative dans un ensemble non structuré, comment recouper les informations de façon pertinent...) elle doit être intégralement mémorisée, ce qui pose un problème de stockage (volume important des données). Ce type d'information est toutefois de mieux en mieux pris en charge par des systèmes informatiques particuliers.

## **1.2.2 L'organisation du système d'information :**

### **a) Les structures internes :**

Au plan interne, le système d'information est en principe animé et construit par :

- La direction, qui fixe les objectifs de l'organisation et définit une stratégie dans laquelle s'inscrit le SI ;
- Les managers et des experts en organisation ;
- Les utilisateurs de l'information, responsables et exécutants qui assurent les activités de l'organisation ;
- Les informations, qui gèrent le système informatique.

Quand la taille de l'organisation le justifie, le SI est piloté par une DSI qui apporte, dans le respect de la stratégie fixée par la direction, des solutions techniques et organisationnelles en réponse aux besoins des métiers ou des fonctions de l'organisation.

La DSI évite le cloisonnement du système d'information (système de gestion, système industriel, système d'aide à la décision...) et l'isolement d'une fonction informatique, sa supervision et l'évolution du SI.

### **b) La répartition des moyens de traitement :**

Les composantes du système informatique permettent la saisie des informations dans le système ou leur présentation aux utilisateurs, la mémorisation, la communication et le traitement des données.

La saisie de données déclenche généralement un traitement qui peut se faire immédiatement, en temps réel, ou être différé de plusieurs heures voire de plusieurs jours :

- ✓ Le traitement en temps réel, s'accompagne d'une saisie des informations à la source, là ou elles apparaissent ;
- ✓ Le traitement différé correspond à une exploitation des données par lots, après qu'elles aient été regroupées, parfois par une saisie à la source étalée dans le temps.

Dans chacun de ces modes de traitement, saisie ou traitement peuvent se faire localement ou à distance, grâce aux réseaux.

Le développement des réseaux permet de généraliser la saisie à la source et de privilégier le traitement immédiat quand il est judicieux. Ce mode d'exploitation des systèmes informatiques peut reposer sur deux types d'architectures, qui se distinguent en fonction de la localisation des moyens de traitement et de mémorisation des données :

- L'architecture est centralisée quand les données et les traitements sont concentrés sur un seul ordinateur (c'est par exemple le cas de gros ordinateurs ou « mainframes » associés à un réseau de terminaux passifs) ;
- L'architecture est répartie quand la mémorisation ou les traitements sont pris en charge par différents ordinateurs

### **1.2.3 Les fonctions du système d'information :**

Le SI est en quelque sorte la mémoire de l'entreprise. Selon l'approche systémique,

L'entreprise peut se décomposer en trois sous-systèmes qui sont en perpétuelle interaction :

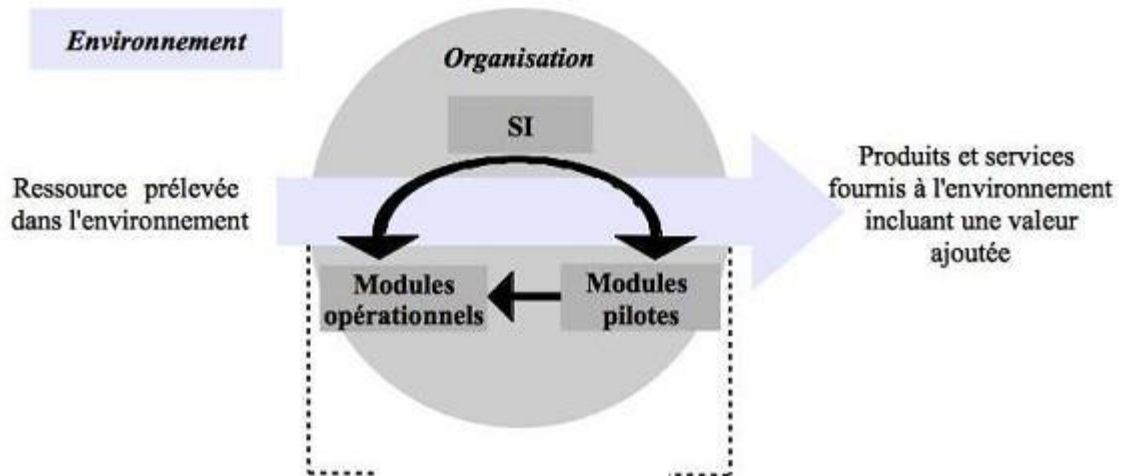
- Le système d'opérations (modules opérationnels MO) : C'est là où s'effectuent-les Processus de production (actions pour la transformation de ressources en produits ou Services).
- Le système de décision ou de pilotage (modules pilotes MP) : C'est ce système qui Exerce un contrôle, une régulation, décision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



provenance des MO, afin d'informer les MP. Ces derniers vont utiliser ces informations pour prendre des décisions d'action.

Enfin, le SI renvoie ces décisions aux MO. Voir le schéma ci-dessous.

**Figure N°01 : Processus de transformation de flux d'entrée et de sortie pour la création d'une valeur ajoutée (les fonctions du SI)**



**Source :** GILLET (M), GILLET (P) : *système d'information des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 2010, P. 16.

### **1.3 Les types de système d'information :**

L'organisation se présente sous divers niveaux (stratégie, management, opérations), puis selon des catégories fonctionnelles (ventes et marketing, fabrication, finances, comptabilité, ressources humaines). Aucun système n'est en mesure de fournir à lui toute seule la totalité des informations dont l'organisation a besoin. Il existe donc plusieurs types de systèmes d'information.

#### **1.3.1 Les différents niveaux des systèmes d'informations selon les niveaux organisationnels :**

Trois (03) niveaux de systèmes d'information constituent les différents niveaux de l'organisation

- ✓ les systèmes d'aide aux opérations
- ✓ les systèmes d'aide au management
- ✓ les systèmes d'aide à la stratégie

a) **Les systèmes opérationnels :**

Aident les équipes et structures opérationnelles à assumer le fonctionnement des activités et des transactions élémentaires répétitives de l'organisation (commandes, ventes, paie, écritures comptables,...etc.). Leur objectif est de supporter les activités routinières et suivre les flux des transactions dans l'organisation.

b) **Les systèmes du management opérationnel :**

Sont conçus pour les cadres responsables des activités dans leurs missions de coordination et de pilotage réactifs. Ces systèmes du management opérationnel fournissent des indicateurs déterminés, des rapports périodiques plutôt que de l'information détaillée sur les opérations courantes. Certains systèmes du management opérationnel aident à préparer des décisions moins routinières, pour lesquelles les besoins d'information ne sont pas toujours clairs.

c) **Les systèmes d'information stratégiques :**

Également appelés les systèmes au niveau de la stratégie. ces systèmes aident les cadres et les dirigeants à mieux formuler et traiter les questions d'ordre stratégique en permettant de fixer les objectifs à long terme et de choisir les moyens pour les réaliser. Leur objectif est d'établir un lien entre les changements de l'environnement externe qui peuvent être anticipés et les capacités actuelles et futures de l'organisation.

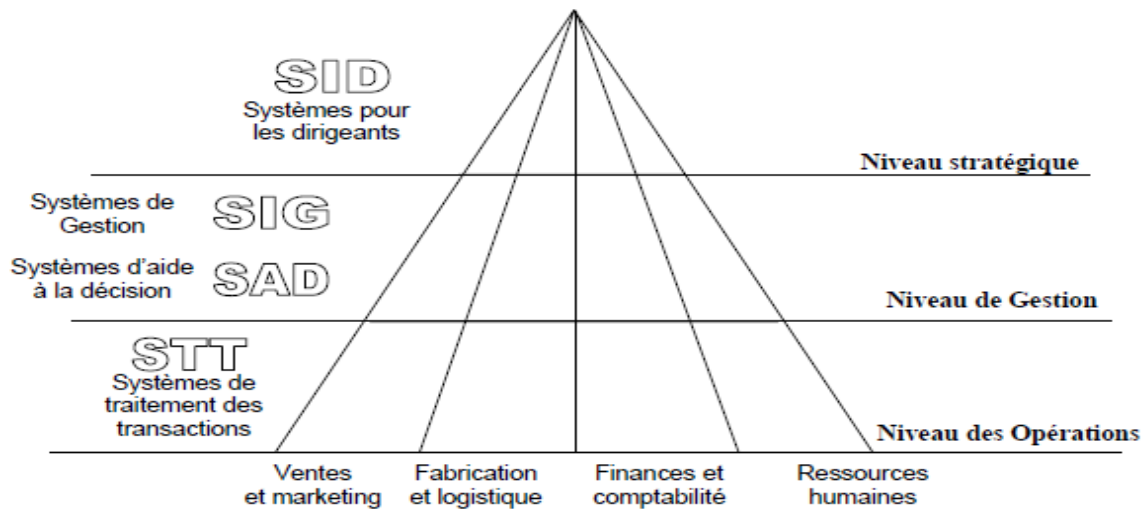
### 1.3.2 **Les quatre principaux types de systèmes d'information :**

Les principaux types de systèmes d'information apparaissent selon le niveau d'organisation et la fonction de l'entreprise que chaque système supporte. Ils peuvent être sous forme de :

- ✓ Systèmes des traitements des transactions (STT),
- ✓ Systèmes d'aide à la décision (SAD), des systèmes d'information de gestion (SIG),
- ✓ Systèmes d'information de direction (SID).

La figure, résume parfaitement les caractéristiques des quatre types de systèmes

**Figure N°02 : Les quatre principaux types de SI**



**Source :** LANDOU (K.) et LANDOU (J.) : *les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, édition Pearson Education, Paris, 2000, P.41.

**a) Systèmes de traitement des transactions (STT)**

Les systèmes de traitement des transactions (STT), sont des systèmes informatisés qui exécutent et enregistrent les transactions quotidiennes routinières associées aux événements basiques et quotidiens tels que la saisie des bons de commande ou le calcul des tournées de livraison par les transporteurs, ...etc.

**b) Systèmes d'information de gestion (SIG)**

Ce système orientés presque exclusivement vers les événements internes de l'entreprise, les systèmes d'information de gestion (SIG), fournissent aux gestionnaires des indicateurs et des rapports à court terme ainsi que sur les périodes antérieures, les systèmes d'information de gestion (SIG) visent à simplifier la gestion d'une entreprise (son administration, sa facturation, sa comptabilité...) par l'outil informatique.

**c) Systèmes d'aide à la décision (SAD)**

Les systèmes d'aide à la décision (SAD) sont un outil d'observation et de description qui vise à partir de données de gestion et de statistiques, à donner aux managers d'une entreprise les moyens, de suivre l'évolution de l'activité et de disposer d'outils d'investigation de sujets particuliers.

## d) Système d'information pour dirigeants (SID)

Les systèmes d'information pour dirigeants (SID) sont utilisés pour les réflexions, analyses et décisions stratégiques de l'organisation. Ils servent à réduire l'incertitude liée aux décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise et qui sollicitent jugement, évaluation et intuition.

Les données sont souvent présentées aux cadres supérieurs grâce à un portail, qui utilise une interface web pour présenter un contenu spécialisé intégré émanant de sources diverses.

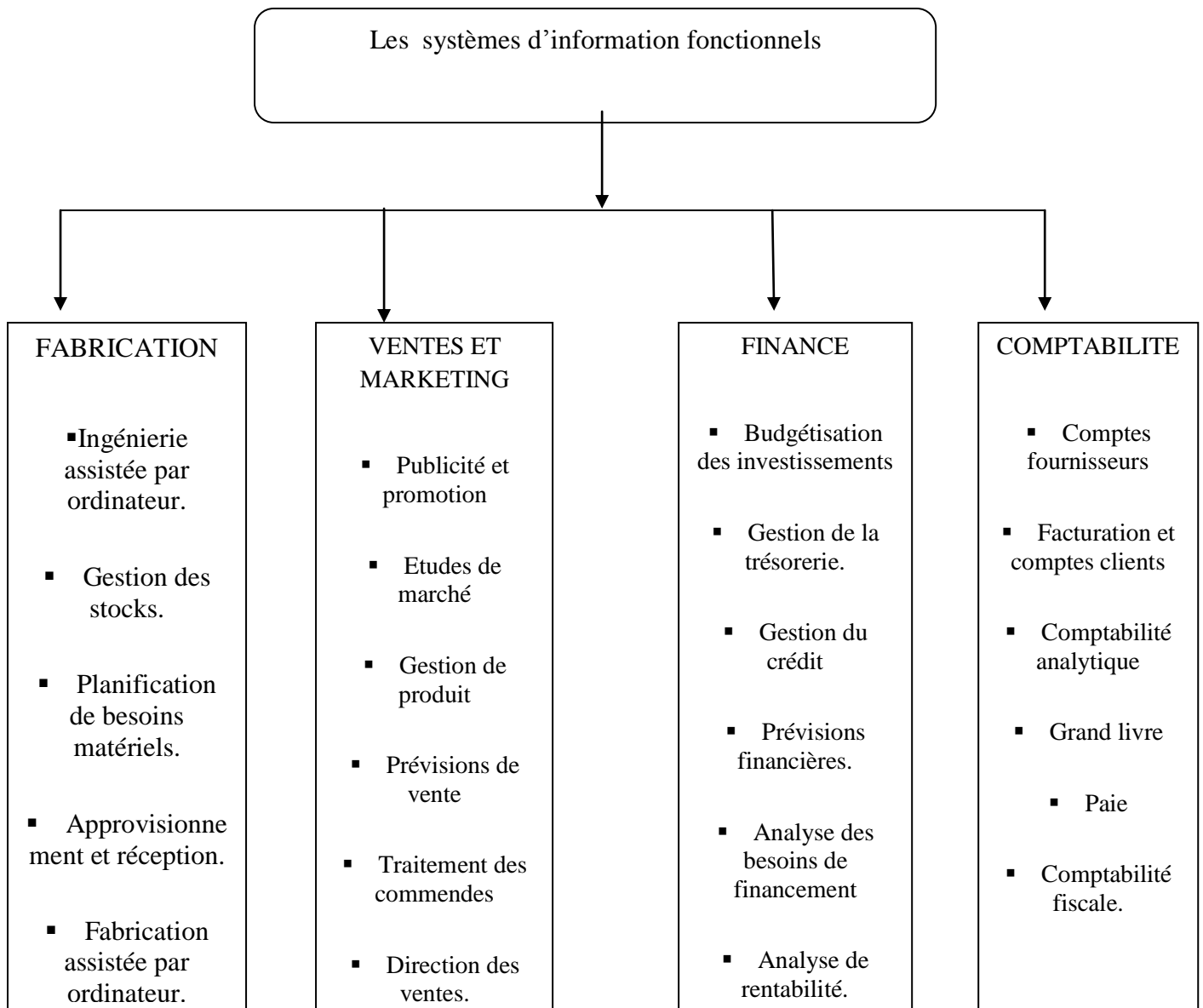
### 1.3.3 Les systèmes d'information fonctionnels(SIF) :

On peut également distinguer les SI selon leur catégorie fonctionnelle. Les principales fonctions de l'entreprise, telles que les ventes et le marketing, la fabrication, les finances, la comptabilité et les ressources humaines, sont chacune soutenues par leurs propres SI.

Dans le cadre de notre recherche nous nous focaliserons essentiellement que sur le système d'information des ressources humaines (SIRH), du fait qu'il représente l'objet de notre étude.

Cependant, nous allons résumer le reste des autres fonctions à travers des exemples mentionnés dans la figure qui suivante :

**Figure N°03 : Le système d'information fonctionnel**



**Source :** O'BRIEN(J) : *le système d'information de gestion*, Edition de Boeck Université, Montréal, 1995, P. 453.

## Section 02 : Le SIRH comme un système fonctionnel

Dans cette section, nous allons aborder l'évolution et le déploiement du SIRH au sein du SI. Nous verrons, l'intégration de l'informatisation dans le domaine RH. Ceci va permettre la naissance du SIRH.

### 2.1 Le contexte de l'évolution :

Selon **B. Just**<sup>1</sup>, il est possible d'appréhender l'histoire du SIRH au travers de deux évolutions. Le premier est l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), la deuxième est l'informatisation de la fonction Ressources Humaines (RH).

#### 2.1.1 L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines au fil du temps :

**B. Just** décompose cette évolution en sept périodes. En effet, c'est la modification des besoins de la fonction qui permet de comprendre l'évolution et la place du SIRH:

- **1ère période** : de 1870 au début du XXe siècle.

La fonction n'existe pas, c'est le patron qui exerce cette fonction, accompagné d'un comptable pour la paie et d'un secrétaire général pour l'administration générale. Vers 1880, on voit apparaître les premières lois sociales.

- **2ème période** : Avant la première Guerre Mondiale.

C'est la période de l'émergence de la fonction avec un mouvement de rationalisation vers 1914, le Taylorisme.

- **3ème période** : la fin de la Première Guerre Mondiale.

Nous assistons au développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font sentir notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage.

- **4ème période** : de la fin de la Première Guerre Mondiale au début de la Seconde Guerre Mondiale.
- **5ème période** : de la fin de la Seconde Guerre Mondiale à 1960.

---

<sup>1</sup> JUST (B) : *Pas de DRH sans SIRH*, édition liaison, 2010, P. 14.

Cette période des 30 glorieuses a engendré un accroissement de la réglementation. Nous constatons l'apparition de nouvelles organisations du travail. c'est à cette époque que la fonction de directeur du personnel se professionnalise et se structure.

- **6ème période** : de 1960 à 1980.

En parallèle de la poursuite du développement de la législation sociale, nous voyons apparaître d'autres aspirations de la population telles que le besoin d'expression et d'accomplissement, ainsi que la recherche de la satisfaction au travail.

- **7ème période** : depuis 1980, une fonction de plus en plus stratégique.

Nous assistons à une véritable modification de la fonction du fait du ralentissement de la croissance économique, du développement de la concurrence internationale et des mutations technologiques.

La fonction RH est alors perçue comme stratégique et pour réaliser ses missions, elle doit travailler avec les responsables opérationnels.

## **2.1.2 L'informatisation de la fonction Ressources Humaines « les quatre âges » :**

**B. Just** nous propose de faire le parallèle avec l'évolution du SIRH :

- ❖ **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 récents.

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.

## ❖ L'âge d'or, quel sera-t-il ?

Tout semble avoir exploré, dans le domaine des SIRH, cependant, il reste les progrès technologiques qui continueront à bouleverser la fonction des ressources humaines. Les nouveaux horizons pour les SIRH sont leur capacité 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 est en passe de devenir un système accessible à tous.

## **2.2 Les définitions et les caractéristiques du SIRH:**

### **2.2.1 Les différentes définitions :**

Au regard de la littérature, nous constatons que le SIRH, Système d'Information Ressources Humaines, est défini à partir de différentes manières selon les caractéristiques que nous privilégions.

Les uns considèrent le SIRH selon sa capacité à traiter de l'information quels que soient les moyens nécessaires, d'autres l'appréhendent en fonction de ses capacités technologiques au sens large.

#### ➤ **Selon la vision de l'information**

**BOUROIS(F), ROJOT(J), et SCRAINGELLA (J-L).** Définissent le SIRH comme « *une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin.* »<sup>1</sup>

**TANNEMNBAUM.** Définit le SIRH comme « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* ». Il considère que c'est un système qui inclut des

---

<sup>1</sup> BOURNOUS (F), ROJOT (J), et SCARINGELLLA (J-L) : *RH les meilleures pratiques des entreprises du CAC40*, Edition d'organisation, paris, 2003, P. 43.



personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données » Pour eux, le SIRH n'implique pas qu'il soit complexe ou informatisé. Il n'est donc pas limité aux technologies qui le constituent<sup>1</sup>

➤ **Selon la notion technologique (informatique) :**

**MARREC(A)**, Considère le SIRH comme « *Un SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines.* »<sup>2</sup>

**SILVA (F)**, Définit le SIRH comme « *Le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information. [...]. La logique de mise en place d'un SIRH induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée* »<sup>3</sup>

Les définitions données au concept du SIRH dans la littérature, permettent de comprendre aisément que ce système constitue une application de Système d'Information à la gestion de ressources humaines. Il combine la GRH et en particulier, ses activités basiques et administratives, avec les moyens mis à disposition par les TIC, notamment les activités de planning et de traitement de données généralement destinées à être intégrées dans un PGI.

## **2.2.2 Les caractéristiques du SIRH :**

Comme nous l'avons vu plus haut, Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin, Il n'a pas besoin d'être complexe, ni même informatisé. Il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures, et les données.

Quatre (04) grandes spécificités de fonds sont reliées au SIRH :

a) **Les informations du RH :**

---

<sup>1</sup> TANNENBAUM (S.I): *Human Resource Information Systems: User Group Implications, Journal of Systems Management*, n°41.P. 143.

<sup>2</sup> MARREC (A) : *Le TIC TAC TOE de la GRH, Télescope, Revue d'analyse compare en administration publique*, n°2, Mai 2005.

<sup>3</sup> SILVA (F) : *Entre e-DRH*, Editions liaisons, Paris, 2008, P. 143.

Les informations RH reposent sur une base de donnée essentielle liées aux processus de GRH. Cette base de donnée est partiellement automatisée (informatique et manuelle) ou bien totalement informatisée. Et celle-ci peut être des informations internes ou des informations externes

✓ **Informations internes :**

Il s'agit notamment des :

• **Informations individuelles :**

Ces sont des informations sur une base de donnée personnelles décrivant les caractéristiques de chaque client interne dans sa vie personnelle « nom, prénom, adresse, sexe, âge, nombre des enfants....) ainsi que sa vie professionnelle (les études effectuées, la formation reçue, le poste occupé, les résultats d'évaluation, la rémunération.....)

• **Informations collectives :**

Ce sont des informations sur une base de données décrivant les statistiques des rémunérations, nombre des clients internes par service,.....etc.

✓ **Les informations externes :**

C'est les informations sur une base de donnée relatives à l'évolution du marché d'emploi, la législation...etc.

b) **Le portail RH :**

Le portail RH, c'est la porte d'entrée vers les données RH du système d'information regroupées au sein d'une interface unique.

Le portail RH constitue un point d'accès unique et personnalisable pour le partage d'informations RH entre les salariés, managers opérationnels et DRH, pour une simple interface web. Son principe repose sur la décentralisation de l'utilisateur au cœur de système d'information au service des ressources humaines.

c) **L'automatisation et l'intégration :**

Les premières applications informatiques dans le domaine de la GRH ont d'abord touché l'automatisation de la paie et la production d'états obligatoires tels que les contrôle

(ventilation de dépenses de main d'œuvre, budgets, etc.). Actuellement, plusieurs entreprises sont restées à ce degré d'automatisation « l'utilisation d'un logiciel de paie ».

L'intégration des applications de l'entreprise : c'est une plate-forme qui permet de réunir les applications existantes d'une entreprise autour d'un moteur d'intégration d'applications commun et d'un système de communication normalisé et généralisé appelé le middleware (connecteurs).

#### **d) Les facteurs clés de succès :**

Le succès du SIRH dépend avant tout de la façon de combiner une partie automatisée efficace dans les travaux de routine et une partie manuelle capable d'assurer la qualité, la souplesse et la richesse des relations entre individus. Ces relations ne doivent pas être perturbées par une mauvaise utilisation des TIC.

Il ressort tout particulièrement six (06) facteurs clés de succès dans l'implantation d'un SIRH :<sup>1</sup>

##### **➤ Partir de l'existant :**

Le SIRH permet de cerner le périmètre qui doit être couvert par la future solution informatique. Et garantir l'adéquation de SIRH aux besoins spécifiques de l'entreprise.

##### **➤ Définir clairement les objectifs :**

Dans l'implantation d'un SIRH l'entreprise doit, d'abord pouvoir énoncer simplement ce qu'elle veut, en suite être en mesure de procéder à des choix clairs, qu'ils soient technologiques ou humains.

##### **➤ Obtenir l'implication de tous :**

Le maintien des formes directes de communication, quant à l'explication aux intérêts des décisions importantes (affectation, promotion, ...etc.). Enfin l'implication des managers de proximité paraît incontournable dans la mise en place du SIRH.

##### **➤ Respecter les délais :**

Le respect de délais doit alors être un impératif pour maintenir la matérialité du SIRH et aussi la crédibilité de ses concepteurs.

---

<sup>1</sup> BOURNOUS (F), ROJOT (J), et SCARINGELLA (J.L.), Op.cit, P. 342.

- ✓ Le SIRH est souvent synonyme de changement, dans l'esprit de collaborateur et la structure de l'entreprise, afin de les adapter une future solution informatique.

## ➤ **Communiquer avant, pendant, après :**

Le but de la communication est de faire adhérer le collaborateur au SIRH, et aussi de recueillir les attentes et l'insatisfaction, il s'agit également d'assurer le suivi pour optimiser l'utilisation de SIRH et d'anticiper les évolutions

## **2.3 Les types de SIRH :**

Il existe une multitude de système d'information RH. Nous avons opté pour la classification des SIRH sur trois(03) catégories et ce, afin de donner une vision globale du sujet.

### **2.3.1 Les systèmes manuels :**

Un SI n'est pas automatiquement informatisé, la nature de sa définition permet de considérer comme SI des réalisations purement manuelles. L'informatique n'étant qu'un outil de réaliser des SI plus performante.

Les utilisateurs des systèmes manuels se servent de crayon et de papier ou encore des calculatrices et machines à écrire pour transformer les données en informations. Les SI peuvent donc être manuels et ne comprendre le moindre ordinateur : le fait de noter à la main des informations sur papier et de classer des fiches dans un classeur pour archiver ces informations constitue un SI capable de saisir, classer, archiver, traiter et retrouver l'information au moment voulu.

### **2.3.2 Les systèmes informatisés :**

Dans le but de mieux gérer et traiter l'information RH, les entreprises mettent en place des systèmes d'informations informatisés dédiés à la ressource sociale de l'entreprise. Fondés sur des technologies informatiques (matérielles et logicielles), ils contribuent à transformer des données brutes en informations significatives.

Ce type de système offre un traitement de données automatisé par des programmes informatiques; l'essentiel de l'automatisme consiste à établir un couplage transparent pour les utilisateurs entre les traitements informatiques d'une part et les données utilisées d'autre part.

### **2.3.3 Les systèmes intégrés (ERP /PGI) :**

De manière générale, l'ensemble de logiciels intégrés désignent les principales composantes de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressource humaine, gestion de production, gestion commerciale...etc.) toute ces logiciels accèdent à des ressources communes, en particulier les bases de données.

Ces systèmes traitent l'information de manière successive et sert à construire des applications informatiques correspondant à de diverses fonctions citées précédemment de façon modulaire, sachant que ces modules sont indépendants entre eux.

L'une des caractéristiques d'un ERP est l'usage de ce qu'on appelle un « **moteur de workflow** » ayant pour but de propager les données lors de leurs entrées dans le SI, dans les modules utilisé, selon une programmation prédéfinie.

Les ERP représentent une généralisation des MRP (Manufacturing Resource Planning) vu qu'ils prennent en charge l'intégralité de gestion de l'entreprise, c'est-à-dire, ils englobent la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la gestion administrative, la gestion de la vente et de la distribution, la gestion des achats, la gestion de la production et la gestion de logistique.

**Tableau N°01 : Avantages et inconvénients de l'ERP**

Les avantages	Les inconvénients
-Réduction des problématiques de gestion d'interfaces -Facilitation les consolidations -Cohérence et homogénéité des informations	-Lourdeur et rigidité de mise en œuvre -Fonctionnalités des processus peu optimisées -Changement de version très lourd. -Progiciel souvent sous-utilisé -Difficultés d'appropriation par les utilisateurs -Nécessité d'une maintenance continue -Plus grande dépendance vis-à-vis de l'éditeur.

**Source :** Just, (B) : *Pas de DRH sans SIRH*, Editions Liaisons, 2010, P. 244.

**Section 03 : Les fonctionnements de SIRH**

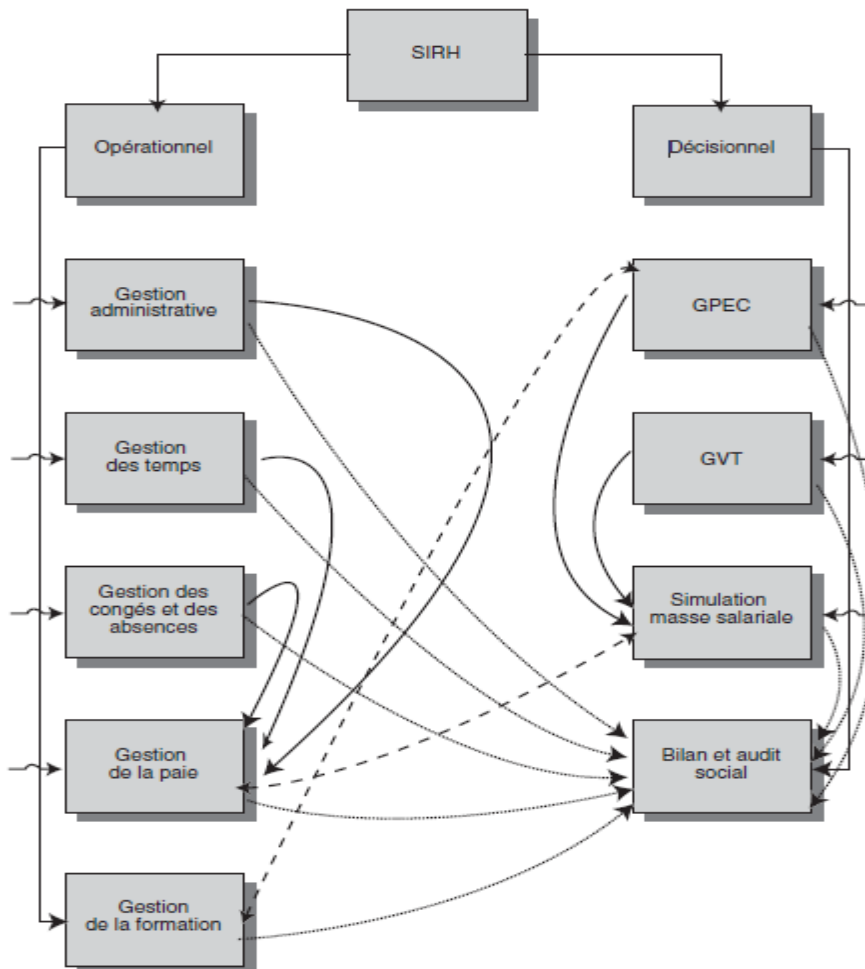
Nous allons traiter dans cette section le fonctionnement de SIRH, son apport et sa finalité dans l'entreprise.

**3.1 Les fonctionnalités de SIRH :**

Il existe des nombreuses représentations SIRH en processus, ce dernier couvre l'ensemble du domaine des RH, le SIRH a pour objectif d'aider le service des ressources humaines dans leur travail au quotidien.

La figure suivante représente les fonctionnalités opérationnelles et décisionnelles de SIRH

**Figure N°04 : Les fonctionnalités de SIRH**



**Source :** GILLET (M), GILLET (P) : SIRH : système d'information des ressources humaines, Edition DUNOUD, Paris, 2010. P. 46.

Cette illustration représente une analyse sur les différentes gestions qui composent la gestion opérationnelle et la gestion décisionnelle des RH<sup>1</sup>.

### 3.1.1 Les aspects opérationnels du SIRH :

#### a) La gestion d'administration du personnel :

Lorsque nous parlons de la gestion du personnel, cette dernière englobe la gestion administrative, la gestion des missions et la gestion de la formation qui sont nécessaires pour la réalisation de la paie. Nous allons donc détailler ces dernières.

##### ❖ **La gestion administrative :**

Cette gestion a pour objectif de traiter de manière qualitative, les informations relatives aux salariés dans des domaines particuliers « les congés, les absences ainsi que leurs incidences diverses, les visites médicales, les titres de séjour pour les étrangers, les tickets restaurant, titres de transport », elle évolue en fonction des règlements et du contexte de l'entreprise et de son environnement. Le SIRH va permettre d'améliorer la qualité du traitement des données administratives, notamment par la diminution des délais de transmission des informations.

##### ❖ **La gestion des missions :**

Cette gestion concerne la gestion des déplacements et des frais de missions. Elle représente une activité complexe et lourde puisqu'il faut collecter les informations très rapidement (motif du déplacement, personnes concernées, moyens de transport utilisés, frais engagés). Et effectuer des contrôles permettant de vérifier la réalité du déplacement, et gérer et contrôler les conditions de remboursements des frais engagés. Le salarié devra saisir ses ordres de missions et sa fiche de frais et un accès à la DRH pour lui permettre d'effectuer un contrôle sur la validité des informations fournies. Ainsi qu'une interface avec la fiche de paie, notamment pour pouvoir effectuer le remboursement des frais de déplacement.

##### ❖ **La gestion de la formation :**

La 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.

---

<sup>1</sup> GILLET (M), GILLET (P), Ibid. P. 89.170.

Le SIRH va alors permettre d'enregistrer les stages, les sessions et d'inscrire des salariés à des formations. Il devra suivre l'exécution administrative de la formation, faire un bilan de la formation réalisée, gérer l'évaluation, et concrétiser le plan de formation et le suivi des coûts associés.

## ❖ **La gestion du dossier salarié :**

Cette gestion a pour objectif d'enregistrer les informations qui concernent les coordonnées personnelles et professionnelles du salariés. Ensuite, vient les informations concernant le relevé d'identité bancaire, nécessaire pour le versement du salaire. Puis, les informations concernant le CV et la carrière professionnelle. Enfin on y retrouve les informations relevant de la gestion administrative du personnel que nous avons vu auparavant. Le SIRH va alors permettre d'organiser au mieux la mise à jour de ce dossier salarié, puisqu'il va permettre d'impliquer le salarié, permettre au gestionnaire d'effectuer des contrôles, mais aussi faciliter la transmission d'information entre ces deux derniers.

## ❖ **La gestion des contrats de travail :**

Le SIRH permet de gérer les contrats de travail de manière homogène en suivant les différentes règles de gestion. Cet outil va permettre de créer la cohérence entre le dossier salarié et les différents contrats de travail de ce dernier.

## **b) La gestion des temps et des activités :**

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

## **c) La gestion de la paie :**

Nous pouvons retenir comme définition de la paie « *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* »<sup>1</sup>. La gestion de la paie va regrouper toutes les informations traitées précédemment. Chaque information a des répercussions différentes sur la paie du salarié

### 3.1.2 Les aspects décisionnels du SIRH :

Pour prendre des décisions, les responsables ont besoin d'outils pour les aider, les guider, les informer afin de pouvoir prendre la ou les meilleures décisions. L'un des outils indispensables est le tableau de bord qui fournit les indicateurs nécessaires à la bonne prise de décision. Le SIRH rend ces outils plus rapides et plus fonctionnels.

Nous allons donc voir l'aspect décisionnel du SIRH avec la prévision de la masse salariale, la GPEC, le bilan et l'audit social<sup>2</sup>

#### a) La GPEC :

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

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché.
- Définir les caractéristiques d'une offre,
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle s'occupe.
- Donner un accès au salarié pour qu'il mette à jour les données le concernant (CV, demande de formation,...etc.).

#### ❖ **La prévision de la masse salariale**

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

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

---

<sup>1</sup> OPHELIE-CASTILLO, *Le Système d'Information des Ressources Humaines au sein des Petites et Moyennes Entreprises*, Mémoire de fin d'études 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2012, P. 28.

<sup>2</sup> GILLET(M), GILLET (P), Op.cit, P. 173.190.

## b) Le pilotage et le contrôle de gestion sociale :

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

### ❖ **Le bilan social :**

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

### ❖ **Tableau de bord RH :**

Les entreprises se basent sur des tableaux de bord de GRH qui rentrent dans la prise de décision pour obtenir en permanence les ressources nécessaires au bon endroit. C'est à partir de là que nous pouvons voir le rôle important que peut jouer le SIRH. Il va permettre de collecter et de faire circuler les informations entre la DRH et les salariés. Les salariés pourront donc interagir plus facilement et efficacement avec la DRH en un temps réduit. Le salarié devient alors la source des informations et le destinataire des résultats du traitement effectué par le gestionnaire. Le gestionnaire applique les règles de gestion et contrôle la validité et la mise à jour des informations du SIRH.

## 3.2 Les enjeux de SIRH :

Dans cette partie, nous allons voir les raisons qui ont encouragées les entreprises, notamment dans le système d'information des ressources humaines.

Jean Marie PERETTI parle plutôt de quatre motivations par rapport à la mise en place d'un SIRH<sup>1</sup>

### 3.2.1 Optimisation des processus RH :

Le SIRH lui permettrait alors de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances mais aussi le développement des compétences et leur conservation.

### 3.2.2 La mondialisation :

Le SIRH aiderait à répondre à une logique à la fois locale mais aussi mondiale.

---

<sup>1</sup> BOURNOUS (F), ROJOT (J), et SCARINGELLA (J-L.), Op.cit, P. 331.

### **3.2.3 Centralisation des données :**

La fonction RH a besoin pour être en accord avec la stratégie de l'entreprise d'avoir une vision globale de ses ressources. Le SIRH permettrait alors d'obtenir une centralisation des données en un seul et même endroit.

### **3.2.4 Responsabilisation des personnels :**

Le SIRH permettrait alors la décentralisation de l'ensemble du personnels, d'abord vers les directeurs opérationnels, puis vers l'encadrement et enfin le salarié.

D'autres auteurs ont ajouté quatre autres motivations qui sont :

### **3.2.5 Politique de transparence :**

Le SIRH permettrait de fournir des informations et de données qui ne sont pas visibles directement, mais exposées dans un rapport, elles deviennent visibles.

### **3.2.6 Intérêt recherché :**

Le SIRH permet de traiter avec le maximum de facilité et de sécurité les tâches administratives et de paie, assister la mise en place d'outils de développement des RH, et compléter les outils de gestion.

### **3.2.7 La performance :**

L'intégration du SIRH au sein de leur SI serait source de performance puisqu'il apporte un gain de productivité, l'optimisation et la maîtrise des flux d'information, réduction des délais, maîtrises des coûts, et plus grande disponibilité vis-à-vis des collaborateurs.

### **3.2.8 Recentrage de la fonction RH :**

Le SIRH permet au service de RH de pouvoir se libérer des tâches fastidieuses et répétitives. Et permet aussi d'accroître la productivité administrative du service RH.

### **3.3 Les apports et les objectifs de SIRH :**

#### **3.3.1 Les apports de SIRH dans l'entreprise :**

Trois grands facteurs permettent d'appréhender facilement les apports du SIRH<sup>1</sup>

##### **a) La vitesse de mise en application de pratiques à forte valeur ajoutée :**

La mise en œuvre des systèmes d'information RH permet d'accélérer fortement la diffusion des pratiques RH les plus porteuses et d'en garantir l'application étendue au sein de l'organisation.

##### **b) Les économies de fonctionnement :**

Grâce à l'automatisation de certaines procédures, le SIRH, il devient moins coûteux de diffuser largement les pratiques retenues pour accélérer la contribution de la fonction RH à la création de valeur. La mise en place d'un SIRH permet en moyenne de réduire les temps de traitement administratif, permettant ainsi aux gestionnaires de se concentrer sur les tâches à plus grande valeur ajoutée.

##### **c) La capacité de mesure :**

Le SIRH sert à fournir les bons indicateurs pour évaluer la pertinence des pratiques RH. En abordant de manière sécurisée l'ensemble des données de l'entreprise, le département RH permettant de présenter les analyses graphiques qui résultent de ses opérations ou soulignant des déficiences à corriger.

#### **3.3.2 Les finalités de SIRH :**

Le SIRH en tant qu'outil global de gestion de ressources humaines, poursuit les mêmes finalités stratégiques que la GRH, identifiées par **BLANCHOT** et **WACHEUX** en quatre (04) finalités stratégique, celles-ci peut être créatrices de valeur en attirant, développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> [Http://www.journaldunet.com/management/expert/19741/la-contribution-des-rh-a-la-creation-de-valeur---quelle-place-pour-le-sirh.shtml](http://www.journaldunet.com/management/expert/19741/la-contribution-des-rh-a-la-creation-de-valeur---quelle-place-pour-le-sirh.shtml), (publier le 04/12/2007 consultée le 23/02/2017, 14 :35).

**Tableau N°02 : Les finalités stratégiques de la GRH d'après « BLANCHOT et WACHEUX »**

<b>Finalités stratégiques de la GRH</b>	<b>Opérationnalisation</b>
<b>Attirer les compétences requises</b>	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication.
<b>Développer les compétences requises</b>	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectif et individuel.
<b>Mobiliser les Compétences disponibles</b>	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement et formation), la gestion de l'emploi (mise en avant de l'autonomie, des initiatives) et la gestion des relations

	collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.
<b>Conserver les (seules) compétences requises</b>	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

**Source :** BLANCHOT(F), WACHEUX (F) : *e-GRH : révolution ou évolution ?*, Editions Liaison, Rueil-Malmaison, 2002, P. 15.

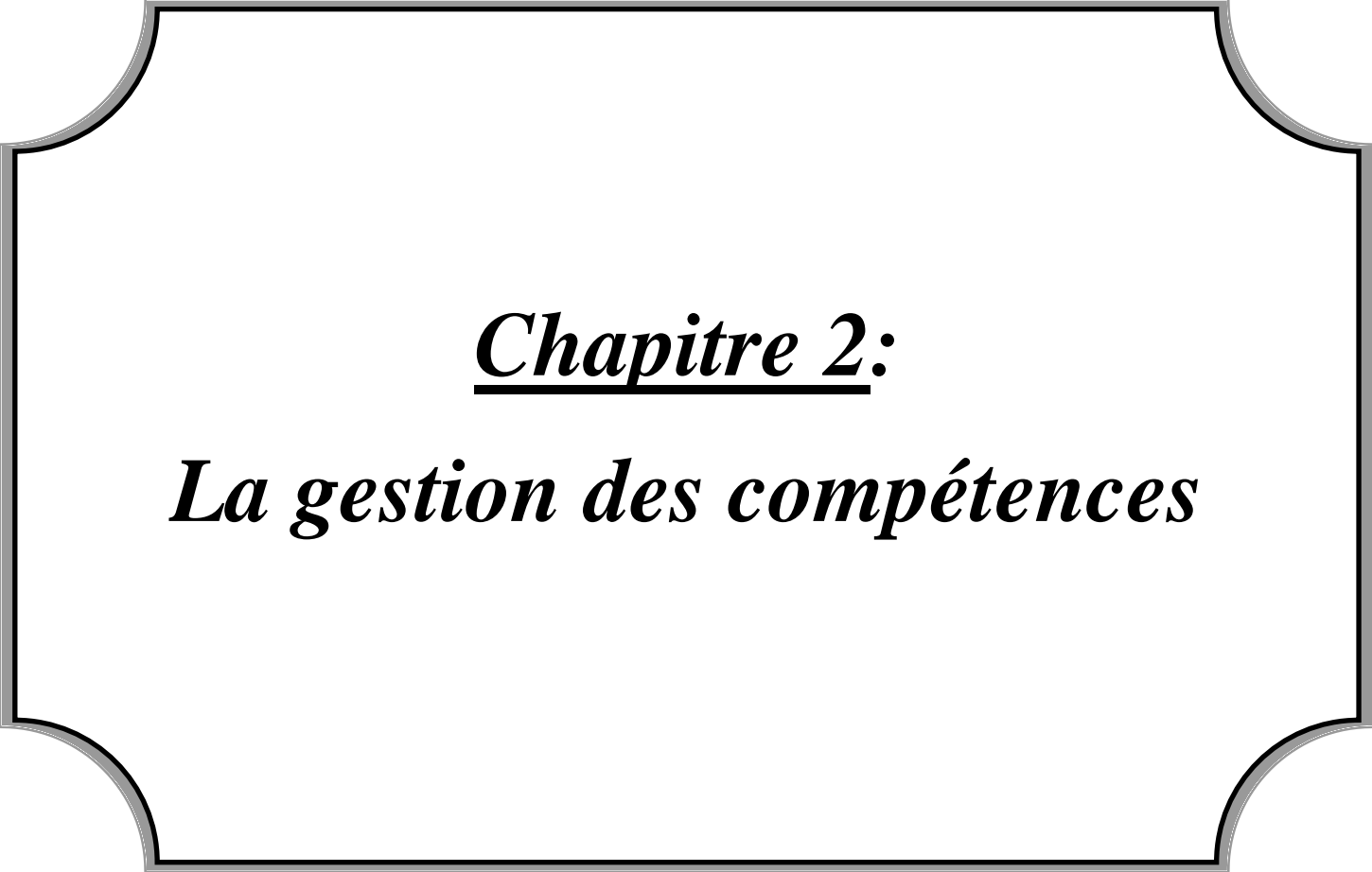
Au regard de ces finalités nous pouvons définir le SIRH comme une application visant à l'acquisition, le développement, la mobilisation et la fidélisation des compétences requises par l'entreprise.

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons saisi certains aspects théoriques du concept "SIRH". Pour cerner la quintessence de ce concept, nous avons fait recours à la littérature en vue de revoir son histoire et montrer son évolution, étroitement liées aux avancées techniques et à la maturité de la fonction RH.

Il convient de rappeler qu'une gestion purement administrative des ressources humaines demeure insuffisante. Les RRH devraient asseoir une politique à même d'attirer, développer et préserver les talents. C'est un enjeu vital mais complexe à maîtriser.

Pour ce faire, une des solutions envisagée est l'intégration des SIRH au sein de l'entreprise qui permet de gérer, pertinemment, les compétences disponibles et de préparer l'avenir.



**Chapitre 2:**  
***La gestion des compétences***



### **Introduction :**

La gestion des Compétences est vive d'intérêt. Cette démarche permet aux organisations de mettre au maximum les compétences des collaborateurs à profit. Elle s'inspire d'une logique voulant que le facteur clé de la réussite de l'organisation, reposerait sur les individus qui en font partie.

Ceci s'exprime de deux manières. D'une part, la gestion des compétences permet à une organisation de traduire sa stratégie en langage de potentiel que doivent posséder les individus. D'autre part, la gestion des compétences permet d'offrir une harmonisation optimale entre les différents instruments de gestion du personnel (recrutement et sélection, training et formation, évaluation et rémunérations).

La notion de compétence est de plus en plus présente à la fois dans les recherches scientifiques et dans la pratique des entreprises. Elle suscite un nombre croissant d'observations et d'études dans les domaines de la gestion, de la sociologie du travail, des sciences cognitives et de la linguistique notamment. Néanmoins, il n'existe pas encore une " théorie de la compétence " reconnue par tous.

Pour mieux comprendre cet élément incontournable de management des ressources humaines, nous allons tout d'abord lancé une brève définition sur la notion « compétence ». Ensuite, nous allons préciser les enjeux, outils et l'utilité de la gestion des compétences. Enfin, nous allons montrer la relation existante entre le SIRH et la gestion des compétences

### Section 01 : La notion de compétence

Au cours de cette section nous allons tout d'abord définir la notion de compétence, en évoquant plusieurs revues de littérature ensuite nous allons aborder les différentes catégories de cette dernière.

#### 1.1 Définition de la compétence :

« Compétence » est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences.

On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel.

Le mot « compétence » est très souvent employé dans le langage courant ; pourtant, rares sont les références à une définition commune.

Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, son évolution et sa reconversion.

Pour **CLAUDE LEMOINE** : « *la compétence est une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider dans certains domaines.* »<sup>1</sup>

Pour **CLAIRE BEYOU** : « *la compétence est la capacité à réaliser les activités d'un métier, dans un contexte professionnel donné, c'est-à-dire de façon à répondre aux exigences de l'organisation.* »<sup>2</sup>

Selon **AMINA BARAKATOOLAH** : « *la compétence est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte*

---

<sup>1</sup> LEMOINE, (C) : *Se former au bilan de compétences*, édition DUNOD, Paris, 2005, P. 23

<sup>2</sup> BEYOU, (C) : *manager les connaissances*, éditions LIALISONS, Paris, 2003, P. 36

*précis. Elle se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »<sup>1</sup>*

Selon **DIMITRI WEISS** : « *la compétence s'entend comme la mobilisation des ressources individuelles dans le cadre d'une situation particulière qui réclame de cet individu une activité spécifique à des fins déterminées. La compétence est donc tout ce qui est engagé dans l'action organisée et ce qui permet de rendre compte de l'organisation de l'action. »<sup>2</sup>*

**PHILIPPE ERAY** nous donne la définition suivante : « *la compétence est des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduite types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »<sup>3</sup>*

La confusion qui peut naître de la multiplicité des définitions en vigueur de la notion s'accompagne également d'une complexité liée au contenu même de la compétence. En effet, dès lors que celle-ci est le plus souvent définie comme une combinaison de plusieurs éléments avec des nuances sur la nature même de ces éléments, d'une définition à l'autre, sa décomposition se révèle difficile, voire impossible.

On peut tout de fois noter des points de convergence entre les différents auteurs, à savoir :

- La compétence est une composante de la performance individuelle ;
- La compétence est une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être ;
- Il y'a un rapport direct entre la compétence et l'action mise en œuvre ;
- Le concept de compétence est centré sur les individus et non sur les postes ;
- La compétence est une notion abstraite, elle se traduit par un résultat ou une performance.

### **1.2 Les catégories de compétence :**

#### **1.2.1 Les compétences individuelles :**

Dans la théorie et au sein des entreprises, un foisonnement de définitions existe pour présenter le concept de compétence individuelle. Le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » représente une des définitions les plus simples et plus répandues.

---

<sup>1</sup> BARKATOOLAH, (A) : *Valider les acquis et les compétences en entreprise*, édition INSEP Consulting, Paris, 2000, P. 28.

<sup>2</sup> WEISS, (D) : *Les Ressources Humaines*, éditions d'Organisation, Paris, 2000, P. 394.

<sup>3</sup> ERAY, (P) : *Précis de développement des compétences*, éditions LIAISON, Paris, 1999, P. 21.

Les compétences individuelles peuvent être définies comme un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent être actualisées sans un apprentissage nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

La définition qui suit semble très précise et comporte les caractéristiques essentielles du concept de compétence individuelle :

Selon **Le Boterf** : « *La compétence n'est pas un état. C'est un processus... l'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi divers que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. Elle se conjugue au gérondif<sup>1</sup>».*

Donc on pourra dire que les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Face à un impératif professionnel (faire face à un événement, résoudre un problème, réaliser une activité...), chaque agent mettra en œuvre sa propre «façon de s'y prendre».

Quelque soit la définition retenue et bien qu'il n'existe pas de consensus sur le concept de compétence individuelle, généralement elle est assimilée à trois savoir :

- **Le savoir** : il comprend les connaissances théoriques acquises par les individus, dans le cadre de la formation initiale ou de la formation professionnelle continue. Il est relativement aisé de repérer et d'évaluer les savoirs, particulièrement lorsqu'ils ont fait l'objet d'un cursus diplômant, sorte de signal renvoyé tout au long de la carrière de l'individu
- **Le savoir-faire** : il correspond à la capacité d'agir, le plus souvent acquise sur la base de l'expérience, sans pouvoir bien évidemment s'affranchir totalement de fondements théoriques, plus au moins présents selon les compétences concernées (la capacité de

---

<sup>1</sup> LE BOTERF, (G) : *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'organisation, Paris, 1994, P. 46.

mener une négociation commerciale ou de rédiger un commentaire d'arrêt). La reconnaissance sociale des savoir-faire est plus complexe que celle des savoirs.

- **Le savoir-être :** il renvoie aux qualités personnelles de l'individu. Il peut s'agir par exemple de la rigueur, de l'autonomie ou de la créativité. C'est la composante la plus difficile à apprécier. On essaiera donc plutôt d'évaluer des comportements ou des travaux supposés révéler ces savoir-être

Ces compétences individuelles peuvent être devisées en plusieurs champs de compétence :

- **Les compétences techniques :**

Ce sont les compétences spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi.

Par exemple :

- La programmation d'automatisme pour un technicien
- Le langage java pour un ingénieur informaticien
- Le droit du travail pour un juriste

- **Les compétences transversales :**

Ces compétences permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert.

Elles sont appelées : les compétences comportementales ou les qualités humaines, Les compétences transversales peuvent se classer de la manière suivante :

- Savoir-être relevant du métier : autonomie, consciences professionnelle, créativité, organisation, rigueur...
- Savoir-être du domaine relationnel : bonne présentation, diplomatie, discrétion/confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel...
- Savoir-faire « support » : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir-faire commercial ou négociation (même en dehors des emplois commerciaux)...

- Savoir-faire animation / communication : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe / encadrer une équipe...

### 1.2.2 Les compétences collectives :

Il serait probablement risqué de supposer que la compétence collective est une réalité indépendante des compétences individuelles.

Pour **BOTERF (L)** « *La compétence collective est une émergence, un effet de composition. Elle résulte de la qualité de la coopération entre compétences individuelles.* »<sup>1</sup>

Les nouveaux modes de travail privilégient le travail en groupe. Or, pour fonctionner, tout groupe a besoin d'une part, d'un coordinateur qui fixe les objectifs et d'autre part, d'un calendrier qui recentre et qui rend compte de la réflexion collective. Dans un groupe, les participants mettront en œuvre quelques-unes de leurs compétences individuelles, mais, en fonction des liens qui se tissent entre eux, des relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé. Ces compétences collectives, sont de nature combinatoire.

La compétence collective est définie par **DEJOUX** comme un « *agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un effet groupe provenant de la dynamique collective des acteurs.* »<sup>2</sup>

La compétence collective est un résultat, elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existante entre les compétences individuelles. C'est une valeur ajoutée qui alimente la capacité d'adaptation et d'innovation de l'organisation à travers, notamment :

- ✓ La conduite des projets ;
- ✓ Le travail en réseau ;
- ✓ L'élaboration des actions de progrès et d'amélioration ;
- ✓ La gestion de l'innovation ;
- ✓ Le développement du sens de l'éthique ;
- ✓ La gestion des risques ;
- ✓ Le travail en situation de stress et de tension ;
- ✓ Gestion de l'incertitude ;

<sup>1</sup> LE BOTERF, (G) : Op.cit, P. 52.

<sup>2</sup> DJOUX, (D) : *Ressources Humaines*, éditions d'Organisation, Paris, 2005, P. 512.

- ✓ Le développement du sens de l'autonomie et de la prise de responsabilité ;
- ✓ La coopération et la coordination entre les différents acteurs.

### **1.2.3 Les compétences organisationnelles :**

Elles constituent la capacité de l'entreprise à favoriser l'utilisation et la transformation des ressources en fonction d'objectifs prédéfinis pour maintenir et améliorer sa position concurrentielle. Il s'agit d'un ou plusieurs savoir-faire maîtrisés par l'entreprise, c'est-à-dire par son personnel, et qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable sur le marché.

Elles résultent de la diversité des compétences (d'agents et/ou de collectifs de travail) et de moyens mobilisés dans un contexte donné par une organisation afin de produire une prestation ou un résultat en vue de satisfaire un prestataire.

Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques à l'organisation qui les détient.

**Section 02 : Enjeux ; utilité et outils de la gestion des compétences**

La gestion des compétences, thème en développement depuis le début des années quatre-vingt-dix a permis de repenser l'approche de Gestion des Ressources Humaines dans de nombreuses entreprises. Les déterminants à la base du choix de la mise en place de la gestion des compétences sont différents selon les entreprises: répondre à une nouvelle logique de production, faire face à de nouvelles contraintes de flexibilité, de réactivité, d'innovation, et toujours de productivité. Ces enjeux déterminent la nature des pratiques de la gestion des compétences qui seront développés.

**2.1 Les enjeux de la gestion des compétences :****2.1.1 Affrontement des défis de l'environnement concurrentiel :**

L'intérêt porté à la gestion des compétences résulte d'une combinaison de facteurs externes encourageant à une modification de l'organisation. Les exigences concurrentielles sont croissantes. De plus, les investissements technologiques se multiplient, leur rentabilisation n'est jamais assurée, ils doivent être associés à des modalités de production favorisant la flexibilité, la réactivité et la réduction maximale de coûts. Une profonde modification du contenu des emplois et des conditions dans lesquelles ils s'exercent devient indispensable. La gestion de la complexité n'est plus l'apanage des dirigeants ou des cadres; elle se diffuse à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique.

Les entreprises, confrontées à un environnement plus difficile, font évoluer leur logique dominante de gestion. L'inversion des rapports de l'offre et de la demande se traduit par une modification des rapports de pouvoir entre l'entreprise et ses clients. La notion même de qualité évolue: comme la notion de compétence qui apparaît de manière concomitante.

Par ailleurs, le développement des compétences collectives devient une préoccupation majeure des entreprises qui doivent encourager le travail en groupe pour permettre au plus grand nombre de faire face à la complexité tout en pilotant l'hétérogénéité<sup>1</sup>.

**2.1.2 Valorisation des ressources humaines :**

L'apparition de la notion de compétence est liée à une modification profonde de la nature du travail, des activités cognitives qu'il requiert et de la manière résultante de gérer les hommes.

---

<sup>1</sup> AUBERT, (J) et GILBERT, (P) : *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses, édition DUNOD*, Paris, 2002, P. 112.



La compétence est devenue une référence managériale obligée aux yeux des partenaires internes (salariés, représentants du personnel) et externes (clients, actionnaires, et peut-être grand public).

Cela étant dit, la mise en œuvre de la gestion des compétences représente un actif immatériel, valorisable au travers de la communication externe. Elle contribue à promouvoir l'image d'une entreprise citoyenne, participant au développement durable au travers de sa contribution à l'intensification de l'employabilité des salariés, se préoccupant de rendre les emplois qualifiés et qualifiants. En augmentant les flux de candidatures, l'entreprise s'autorise ensuite à accroître son taux de sélection et ainsi à se doter de compétences distinctives.

La gestion des compétences n'est pas seulement capitale pour l'entreprise, elle l'est aussi pour l'employabilité.

En effet, face à des incertitudes fortes, il est prudent pour l'individu de se doter de ressources multiples, utilisables dans l'avenir. En les accumulant, le salarié pourra saisir demain des opportunités qu'il ne distingue pas clairement aujourd'hui.<sup>1</sup>

### **2.2 Pourquoi la gestion des compétences ?**

Depuis de nombreuses années, la DRH utilise prioritairement l'outil de gestion de compétence individuelle pour répondre à des problématiques précises telles que le recrutement, la formation, l'évaluation, la mobilité, les licenciements... Efficace pour détecter les talents, cet outil s'est ensuite élargi aux compétences collectives dans un but d'optimisation du travail des équipes. Il n'est, en effet, pas rare de constater qu'un groupe formé d'individus à « haut potentiel », réunis autour d'un projet commun, ne donne pas les résultats escomptés. L'échec de grandes équipes de football, composées à chaque poste de « stars », est un exemple des plus édifiants !

La gestion des compétences, qui servait à des problématiques précises, s'agrément de l'un nouveau rôle d'anticipation des besoins de l'entreprise, selon sa stratégie et sa vision. Aujourd'hui, la gestion prévisionnelle des compétences permet de relever quelques défis RH importants : minimiser l'impact de la pénurie de certains talents en anticipant les recrutements et les besoins en formation; gérer au mieux les fins de carrière en anticipant les départs en pension et en favorisant le transfert des savoirs; favoriser l'employabilité et la fidélisation des personnes au sein des entreprises.

---

<sup>1</sup> BOYER, (L) : «ORGANISATION - THEORIES, APPLICATIONS», édition EQUILIBRY, Paris, 2003, P. 64.

En d'autre terme; la gestion des compétences apporte une plus value tant pour le collaborateur que pour l'organisation ou le responsable et ce, de différentes manières:

➤ **Pour l'organisation:**

- ❖ Aider à la détermination de la stratégie de développement au sein
- ❖ l'organisation (ex : budget, ...)
- ❖ Valoriser les compétences pour l'ensemble de l'organisation
- ❖ Anticiper les évolutions

➤ **Pour le responsable:**

- ❖ Communiquer clairement ce qu'il attend de ses collaborateurs
- ❖ Aider à la détermination des aspects de développement pour les équipes
- ❖ Avoir une vision globale de son équipe ou de son service
- ❖ Anticiper sur d'autres processus (recrutement, formation, transfert)
- ❖ Assurer une bonne répartition des tâches
- ❖ Anticiper les évolutions

➤ **Pour le collaborateur:**

- ❖ Savoir clairement ce qui est attendu de lui et se situer par rapport à sa fonction
- ❖ Etre évalué plus objectivement
- ❖ Avoir un plan individuel de développement basé sur les compétences prioritaires à développer, donc plus pertinent
- ❖ Evoluer dans sa carrière au sein de sa fonction ou dans une autre fonction
- ❖ S'adapter aux évolutions du service et de l'organisation
- ❖ Améliorer son bien-être.

### **2.3 Les outils de la gestion des compétences :**

#### **2.3.1 L'évaluation des compétences :**

L'évaluation des compétences est un outil indispensable à la gestion des ressources humaines. Il permet de dégager les écarts non seulement en matière de compétences (qualitative) mais aussi les objectifs qui n'ont pas été réalisés (quantitatifs).

- L'entretien annuel d'appréciation :

« L'entretien annuel d'appréciation est réalisé entre le salarié et son supérieur direct.

*Cet entretien est préparé par les deux parties »<sup>1</sup>*

Afin de structurer l'entretien d'appréciation on s'appuie sur quatre grandes phases :

- ✚ La première partie est consacrée à la préparation et l'accueil. C'est une phase importante qui conditionne la qualité des échanges ;
- ✚ La deuxième est totalement consacrée au passé. Le manager et le collaborateur font le point sur l'atteinte des objectifs ;
- ✚ La troisième partie est quant à elle, orientée vers la fixation de nouveaux objectifs rechercher des pistes de solutions pour réduire les écarts de performance et de compétences ;
- ✚ La conclusion fait la synthèse de l'ensemble de l'entretien et le manager encourage son collaborateur et lui fait part de sa confiance

En dernier cet entretien poursuit deux(02) objectifs importants qui sont :

- L'évaluation des performances qui mesure les résultats obtenus par l'évalué dans son travail actuel : elle est nécessaire pour individualiser la rémunération, la formation et améliorer l'organisation. Généralement sont appréciés les connaissances dans leur travail, la qualité du travail, la quantité et la productivité, les relations hiérarchiques et fonctionnelles.
- L'évaluation des potentiels s'inscrit dans la perspective d'une GPEC. Le potentiel étant considéré comme l'ensemble des compétences cachées ou disposition non totalement exploité qui permettent à une personne d'évoluer d'avantage dans sa carrière.

### **2.3.2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Selon Le GALL : « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter*

---

<sup>1</sup> ANNICK, (C) : « *toute la fonction ressources humaines* », édition DUNOD, Paris, 2006, P. 228.

*l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu ; c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification »<sup>1</sup>*

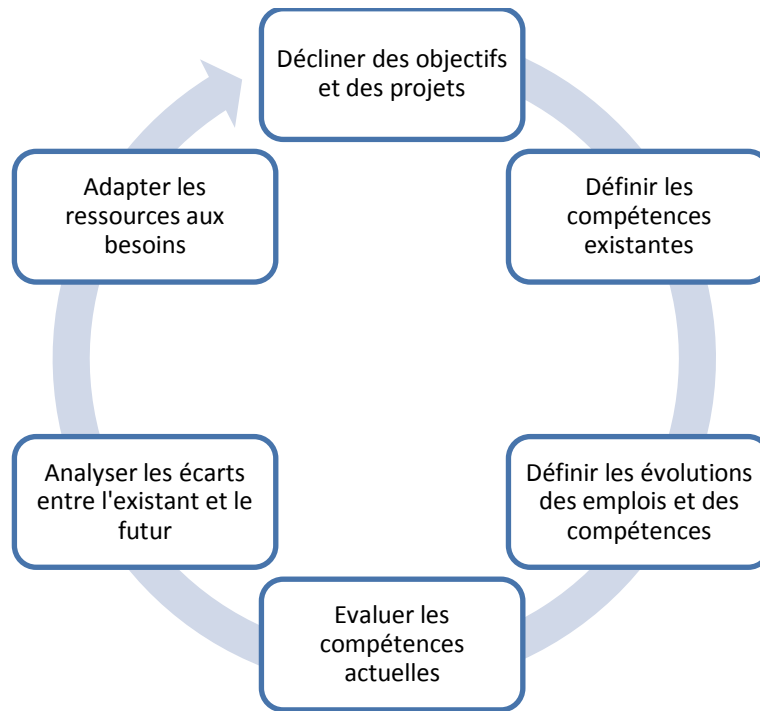
Un dispositif de GPEC s'appuie sur :

- ✚ **Un volet collectif** pour détecter en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, des effectifs et anticiper les risques d'écart entre besoins et ressources sur un plan qualitatif et quantitatif, et définir des règles et moyens facilitant l'ajustement.
  
  - ✚ **Un volet individuel** pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre et son parcours professionnel.
- La GPEC est une gestion des ressources humaines **adaptée** aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources.
- La GPEC est une gestion des ressources humaines qui **implique** les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité. C'est un outil de **dialogue social** avec les représentants du personnel.

---

<sup>1</sup> LE GALL, (J.M) : « *La gestion des ressources humaines* », PUF Collections « Que sais-je ? », 2ème édition, Paris, 1992, P. 23.

**Figure N°05 : Le processus de la GPEC**



**Source :** Mallet, (L) : « *Gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines* », Éditions Liaisons, Paris, 2001, P. 95.

### **2.3.3 La cartographie des emplois :**

La cartographie des emplois (ou le référentiel des emplois) répartit d'une manière ordonnée tous les emplois types de l'entreprise selon les secteurs d'activités, les fonctions et/ou les sites géographiques. Elle regroupe cependant les métiers ayant les mêmes aires d'intervention (les activités similaires) en famille professionnelle.

Cet outil permet à chacun de connaître au mieux les différents métiers de son entreprise, et de réfléchir à son évolution professionnelle afin d'être le propre acteur de sa carrière.

Elle permet alors :

- ✓ aux employés : de connaître les métiers existants dans le secteur d'activité et les passerelles entre les différents métiers pour construire leur parcours professionnel. Dans ce cadre elle facilite les reconversions et les mobilités dans le même secteur d'activité ou vers d'autres.
- ✓ Aux entreprises : de mettre en œuvre une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour répondre aux évolutions des marché et de ses

stratégies. Elle accompagne en interne l'adaptation et le développement de ses compétences ainsi que les évolutions de carrières, grâce à des actions de formations, de mobilités...

L'objectif de la création d'un référentiel d'emplois types est de mettre en place une approche collective et prospective de la gestion des emplois et effectuer une veille pour essayer d'anticiper leur évolution en répondant aux questions suivantes :

- Comment vont évoluer les emplois existants ?
- Quel sont les nouveaux emplois qui vont émerger ?
- Quel sont les nouveaux emplois qui vont disparaître ?

Il est recommandé, lors de l'élaboration d'un référentiel des emplois types, de faire en sorte qu'il soit exploitable, c'est-à-dire simple. S'il est trop complexe, l'outil sera rapidement plus utilisé<sup>1</sup>.

### **2.3.4 Le référentiel compétence :**

Le référentiel des compétences est un document qui répertorie l'ensemble des compétences à mettre en œuvre dans une situation professionnelle, pour atteindre ses objectifs. Il précise par conséquent les compétences exigées et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte : la liste des compétences requises et une grille d'appréciation<sup>2</sup>.

- La construction de ce référentiel se fait en plusieurs étapes :
  - Rassembler toutes les informations existantes : Il s'agit de faire l'état des lieux dans chaque service, recenser les besoins et prévoir les évolutions. L'élaboration d'un référentiel implique chaque membre de l'organisation car chacun est amené à réfléchir sur ses pratiques et ses savoirs, pour identifier les modes d'emploi et les connaissances nécessaires à la réalisation d'une tâche.
  - Identifier les activités principales et les compétences correspondantes. Généralement c'est la technique de l'entretien qui est utilisée pour apprécier la compétence d'une personne. On s'appuie sur une trame méthodologique précise qui permet de conduire l'entretien.
  - Hiérarchiser les compétences et définir le niveau de maîtrise, il s'agit de définir le niveau de l'individu la présence de pré requis (cela correspond aux diplômes souhaité

---

<sup>1</sup> MAURICE, (T) et autre : « *Fonction RH/ politique, métiers et outils des ressources humaines* », édition Pearson Éducation, France, 2007, P. 152.

<sup>2</sup> JAUQUES, (S) : « *Fonction formation* » ; édition d'Organisation, Paris, 2003, P. 425.

pour le poste). Ensuite les compétences sont hiérarchisées, on évalue si la personne est débutante, confirmée ou expérimentée.

Le référentiel de compétences constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier, il ne doit pas comprendre plus de dix situations professionnelles. Il ne doit pas être trop complexe et rester facilement compréhensible et appropriable par les personnes concernées.

La mise en place d'un tableau de compétences permet d'avoir une vision globale des compétences détenues. Il permet de repérer rapidement les degrés de polyvalence, de détecter les points critiques et de prévoir des actions correctives.

Le référentiel métier/compétences est un des outils de la GPEC, mais il peut être complété par une étude plus approfondie qui est l'étude des descriptifs de postes.

### **2.3.5 Le bilan des compétences :**

Le bilan de compétence est une action de formation professionnelle ayant pour but de permettre à un salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations. Cette mesure vise à définir un projet professionnel. Les résultats du bilan peuvent éventuellement permettre à l'employé d'évoluer dans son travail ou de changer d'activité.

Le bilan de compétences peut être initié par le salarié soit dans le cadre d'un congé spécifique, soit pendant les horaires de travail, soit en dehors de ceux-ci. Il n'est pas réalisé par l'entreprise elle-même mais par un prestataire spécialisé. Ce dernier doit utiliser des méthodes et des techniques fiables en ayant recours à un personnel qualifié, le préfet de région ou le ministère pouvant, le cas échéant, demander leur descriptif ainsi que les justifications de compétences des intervenants.

#### **➤ Les phases du bilan de compétences :**

Le bilan comprend plusieurs étapes reposant sur une phrase préliminaire, une phase d'investigation et une phase de conclusion.

- Au cours de la phase préliminaire, le salarié confirme son engagement dans sa démarche, définit et analyse la nature de ses besoins et est informé des conditions de déroulement du bilan, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre pour l'établir.
- La phase d'investigation lui permet ensuite d'effectuer une analyse de ses motivations ainsi que de ses intérêts professionnels et personnels. Cette étape lui permet également d'identifier ses compétences et aptitudes et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales.

Exceptionnellement, des actions effectuées au cours de cette phase peuvent être exercées en groupe à condition de ne pas porter atteinte au respect de la vie privée des bénéficiaires.

- Le bilan se termine par une phase de conclusions au sein de laquelle des entretiens personnalisés sont réalisés avec le salarié. Celui-ci se voit alors communiquer les résultats détaillés de la phase d'investigation. Cette phase lui permet de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, éventuellement, d'un projet de formation, ainsi que de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.<sup>1</sup>

### **2.3.6 Le recrutement :**

L'entreprise est amenée à proposer du travail : elle doit donc recruter. La décision de recrutement est stratégique, car les erreurs peuvent être coûteuses.

L'embauche d'un nouveau salarié passe par différentes étapes qui vont de la recherche de candidature à l'accueil du nouvel embauché dans l'entreprise.

- Quelles sont les étapes préalables à la procédure d'embauche ?

Il faut prendre en compte la GPEC (analyse des ressources et estimation des besoins)

L'entreprise prévoit ses besoins en recrutements grâce à la GPEC,

- Quelles sont les différentes étapes de sélection ?

#### **— La recherche des candidatures :**

##### **❖ Le recrutement interne :**

- ✓ Il s'agit d'offrir une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise, ou d'intégrer un stagiaire,
- ✓ Le poste à pourvoir est proposé à l'intérieur de l'entreprise par l'intermédiaire du journal d'entreprise, d'une note de service, par affichage, par l'intranet de l'organisation...
- ✓ Son coût est faible ; les salariés connaissent bien l'entreprise et seront rapidement opérationnels ; le recrutement interne permet de motiver le personnel (par des espoirs de promotion), mais le choix des candidats est souvent limité, et les promotions peuvent parfois entraîner des jalousies.
- ✓ Il peut se faire par cooptation interne : un salarié propose la candidature d'un de ses collègues internes à l'entreprise, pour le poste à pourvoir.

---

<sup>1</sup> [Http// :www.Droit-Finances.net](http://www.Droit-Finances.net) (publié le 20/03/2015 consulté le 12/04/2017).



### ❖ Le recrutement externe :

- ✓ Il peut se faire par l'examen de candidatures spontanées (reçues sous forme d'une lettre de motivation et d'un CV, par courrier ou par internet (On parle alors de "e-recrutement").
- ✓ Par petites annonces (presse, radio, TV)
- ✓ Par cooptation ou parrainage : on demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent
- ✓ Par recours à des organisations officielles (ANEM) .
- ✓ En s'adressant à un cabinet de recrutement. L'entreprise délègue une partie ou la totalité du processus de recrutement à un cabinet spécialisé. En fonction des différents cabinets, les méthodes divergent. Une fois que la mission est confiée au cabinet, la recherche des candidats s'effectue principalement par annonce (internet et presse) ou par recherche directe (searching ou chasseur de têtes) surtout pour les cadres.
- ✓ Par rencontre directe avec les candidats: forums organisés par des écoles ou par des groupements d'entreprises.

### — La sélection des candidats :

- Elle se fait par une analyse du CV et de la lettre de motivation Puis par un entretien des candidats retenus, éventuellement pour des tests psychotechniques
- Puis par un entretien avec le futur responsable hiérarchique et la personne chargée du recrutement.
- Puis l'étude des adéquations entre les meilleurs candidats et leur futur environnement.

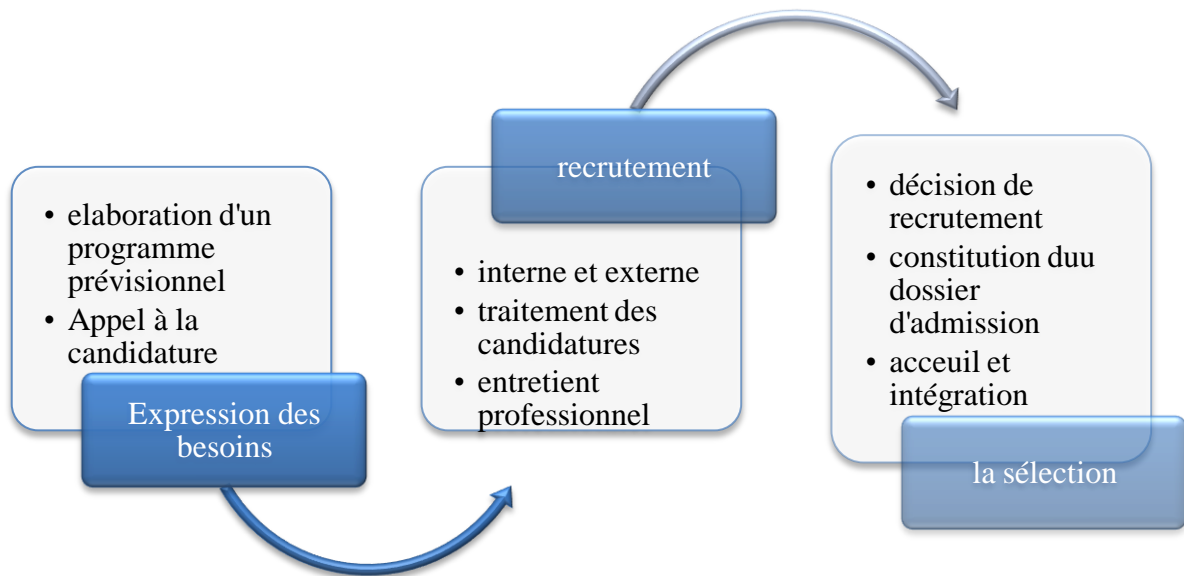
### — Enfin viendra la décision finale d'embauche

#### Comment intégrer les nouveaux salariés ?

- ✚ La décision d'embauche entraîne un contrat de travail comportant le plus souvent une période d'essai, à l'issue de laquelle l'embauche sera définitive. Le règlement intérieur et la convention collective sont alors applicables au nouvel embauché
- ✚ L'accueil dans l'entreprise doit être soigné afin de faciliter l'intégration. Il se fait par une présentation de l'entreprise, une visite de l'établissement, un contact avec des

collègues, la remise d'un livret d'accueil. Il arrive parfois que le nouvel arrivant soit pris en charge par un tuteur.

**Figure N°06 : Processus de recrutement**



**Source :** élaboré par nous-même.

### 2.3.7 Le travail en groupe :

L'objectivation du capital cognitif sera particulièrement utile au moment de la constitution des équipes de travail. La prise en compte de la capital compétence des salariés mise en perspectives avec la; capital compétence requis par la mission permettra de réaliser des effectuation éclairées, couvrant le spectre complet des compétences attendues. Les tableaux de bord représentant la cartographie des compétences seront de nouveau utilisés:

Compte tenu des affectations utilisées, toutes les activités sont-elles maîtrisées avec de surcroit, un degré de polyvalence suffisant? Quels changements dans ces affectations seraient susceptibles d'optimiser encore la matrice?

En d'autre cas, l'allocation des ressources cognitives sera améliorée en comparant la structure des compétences constitutives des différentes unités. Parfois, les compétences qui manquent dans une équipe sont surreprésentées dans une autre.

Plutôt que de former certains salariés de la première unité, ou de recruter en externe des professionnels possédant ces savoirs- faire, des glissements de personnel seraient alors

préférables. Non seulement les manques en matière des compétences seront comblés dans la première équipe, mais cela construira aussi une opportunité pour certains salariés de révéler leurs compétences et participera à leur remotivations: quand dans un groupe trop de personnes possèdent des qualités identiques, eu égard à l'utilisation qui peut en être faite dans le travail, seules quelques-unes peuvent les extérioriser.<sup>1</sup>

### 2.3.8 L'employabilité :

C'est un outil de management qui permet d'encourager le salarié. Il se sent intégré dans l'analyse et l'appréciation de son travail. Le salarié et le responsable hiérarchique travaillent en collaboration pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise et permettant l'amélioration continue des compétences et des performances de l'individu.

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les sensibilisés à la fragilité de leur emploi.

Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou Le concept d'employabilité redonne du souffle à la gestion prévisionnelle des compétences<sup>2</sup>.

Car il intègre les évolutions du concept de compétence, tout en imposant un repositionnement et une nouvelle dynamique. L'évolution du concept de compétence et de son utilisation en GRH permet d'identifier deux modèles et de constater le passage d'une finalisation sur l'emploi à une finalisation sur l'employabilité.

Dans le modèle émergent, finalisé sur l'employabilité, le salarié-acteur doit être capable d'aller au-delà du travail prescrit. Le savoir-agir se substitue au savoir-faire : il ne suffit plus de savoir adopter un comportement de manière efficace, il faut en outre être en mesure de choisir ce comportement et de réagir aux événements.<sup>3</sup>

De plus, il faut mener cette gestion des compétences selon une optique nouvelle.

---

<sup>1</sup> BELKHEIR (Yasmine) : *Gestion des compétences*, mémoire de licence en science économique de gestion, Faculté Des Sciences Juridiques Economiques Et Social, 2010.

<sup>2</sup> FINOT, (A) : *Développer l'employabilité*, éditions Insep Consulting, Paris, 2000, P. 101.

<sup>3</sup> ZARIFIAN, (P) : *Objectif : Compétence - Pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris, 1999, P. 36.39.

L'horizon temporel traditionnel de la pratique est le moyen terme, mais il faut désormais s'inscrire dans une logique de long terme, qui doit permettre à l'individu d'être à court terme prêt à accéder à un nouvel emploi.

Par ailleurs, l'employabilité fait référence au marché du travail, et non plus uniquement aux besoins de l'entreprise. Dans cette mesure, une gestion des compétences au service de l'employabilité s'affranchit en partie de l'organisation : compétences spécifiques et transversales doivent être intégrées conjointement à la démarche, même si leurs modalités de gestion peuvent différer.

### **Section 3 : L'apport du système d'information des ressources humaines sur la gestion des compétences**

Au cours de cette section nous allons voir d'abord la définition et les caractéristiques de l'information dans l'entreprise et en fin nous allons traiter la contribution de SIRH dans l'amélioration de la gestion des compétences à travers la transmission d'information.

#### **3.1 Les définitions et les caractéristiques de l'information :**

##### **3.1.1 Définition de l'information :**

D'après REIX(R) « *l'information est ce qui modifie notre vision du monde et qui réduit notre incertitude, c'est un renseignement* »<sup>1</sup>. Ceci dit le terme d'information désigne tout renseignement ou bien élément de connaissance susceptible d'être représenté sous une forme adaptée à un enregistrement, une communication ou un traitement.

##### **3.1.2 Les caractéristiques de l'information :**

Une information est caractérisée par, sa forme, son mode de présentation, ses qualités et son coût.<sup>2</sup>

###### **➤ Une idée**

L'information, elle est le seul bien pouvant être donné sans que le détenteur en soit dépossédé, elle est ainsi de nature purement intellectuelle, se multipliant à l'infini et enrichissant tous les êtres qu'elle touche, c'est sans doute un des fondements du principe inscrit dans beaucoup de déclarations de droits.

###### **➤ Le coût de l'information**

L'obtention de l'information est coûteuse, tout comme son traitement et sa diffusion au sein de l'entreprise, un coût très élevé de ce type peut conditionner les possibilités d'une société d'être concurrentielle et d'avoir une activité rentable. Le coût de l'information dans une entreprise dépend des moyens techniques et du capital humain qui sont utilisés.

###### **➤ Pertinence de l'information**

Une information pertinente est une information utile au gestionnaire, si l'information permet de mieux comprendre une situation, de se faire une opinion, de prendre une décision.

---

<sup>1</sup> REIX (R), Op.cit, P. 20.

<sup>2</sup> [Http://jc.bordichini.free.fr/A53-1/co/S53-1-2-Caract\\_qualites\\_%26\\_fonctions\\_info.html](http://jc.bordichini.free.fr/A53-1/co/S53-1-2-Caract_qualites_%26_fonctions_info.html), (consulté 13/04/2017, 23 :14).

### ➤ Sens de l'information :

L'information évolue dans un environnement et la valeur sémantique de l'information est aussi souvent dépendante de l'environnement auquel elle appartient. Dans le cas d'un système, l'information fait partie intégrante d'un tout et elle interagit avec les autres informations de ce système, et dans le cas d'un contexte, l'information voit son sens être relié au contexte, c'est-à-dire à un type d'environnement, mais sans qu'il y ait des interactions directes ni explicites.

### **3.2 La place de l'information dans l'entreprise :**

Chaque membre de l'organisation a un besoin vital être informé et a besoin aussi d'informer, donc d'échanger des informations sur sa situation de travail, le système organisationnel et la place de son entité.

Le fonctionnement d'une organisation est basé sur un ensemble d'informations et de règles, de comportement, en effet, l'information constitue un élément essentiel dans la prise de décision et offre à l'entreprise la possibilité de mieux réagir face à la complexité des situations socioéconomique, c'est-à-dire une meilleure adaptation aux évolutions et changements de son environnement, elle réduit l'incertitude et représente un moyen de régulation, de contrôle.

Disposer d'information est vital pour l'entreprise, mais ceci passe par la mise en place d'un véritable système d'information.

Un système d'information coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs, il est le véhicule de la communication dans l'organisation et assure la cohérence à l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Le système d'information des ressources humaines garantira une gestion de compétence la plus optimisée avec des informations plus riches, plus fiables et plus fluides, et l'amélioration de la qualité des échanges et une aide à la décision pour tous les acteurs RH, et des prestations adaptées aux différents besoins de la DRH et de ses clients.

### **3.3 La contribution de SIRH dans l'amélioration de la gestion des compétences :**

Le SIRH vise d'une part à optimiser la gestion des compétences et la mutualisation des données par une plus grande visibilité des informations facilitant ainsi l'utilisation de toutes les ressources humaines de l'entreprise et d'autre part, à améliorer les échanges entre les

personnes renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la satisfaction au travail par une convivialité plus grande.

Le manque de communication interne provoque souvent des répétitions, des personnes travaillent sans le savoir sur les mêmes thématiques sans se consulter, la plateforme SIRH va permettre à chacun de déposer des informations, des documents, des fiches de lecture ou des protocoles de formation, afin de permettre aux autres de les consulter et ainsi d'améliorer la qualité du travail et de gagner du temps.

Ce processus d'échange vise à désindividualiser les professionnels en les intégrant dans une culture d'entreprise où l'on mutualise ses données et où l'on accepte de partager ses documents, cela permet à chacun de s'interroger sur la place qu'il occupe au sein de l'entreprise et sur les possibilités valoriser son travail.

En intégrant le SIRH dans la gestion du département RH, il devient accessible par tous, vu que l'outil de «Gestion des compétences» offre à l'ensemble du personnel DRH une solution complète dans le suivi et la consolidation des talents.

Donc pour évaluer les compétences, définir les métiers, valoriser leurs parcours, adapter et renforcer les connaissances aussi accéder aux formations, la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences ou GPEC devient un véritable outil de développement, des savoir-être et des savoir-faire à travers l'amélioration des outils suivant :<sup>1</sup>

⇒ **Répertorier toutes les compétences :**

Mettre en place un référentiel comme cartographie des compétences dans l'organisation par :

- ✓ L'identification des référentiels de compétences sous forme de dictionnaires
- ✓ Le regroupement des compétences par grands thèmes pour ensuite pouvoir choisir les compétences requises pour chacun des métiers
- ✓ La liaison des profils de compétences décrits à des métiers, des postes ou des fonctions
- ✓ La définition des compétences à évaluer et selon quelle fréquence par le manager ou l'équipe RH
- ✓ La détermination des niveaux requis, à court et à long terme, en y alignant les niveaux de compétences des collaborateurs

---

<sup>1</sup> <http://www.adequasys.com/solutions/sirh/gestion-des-competences/> (consulter le 28/04/2017 à 22h00).

- ✓ La recherche simple et rapide des personnes possédant une compétence donnée grâce au référentiel

### ⇒ Définir les postes et les fonctions :

Se fait à travers une vision globale des spécificités métiers existants dans la DRH pour :

- ✓ La description des postes par les RH et les managers, elles sont entièrement paramétrables
- ✓ une vision complète des spécificités et des exigences métier grâce aux fiches de poste
- ✓ la visualisation et évaluation des dimensions de son poste ou de sa fonction par le collaborateur

### ⇒ Évaluer et développer les talents :

L'évaluation en self-service et auto-évaluation aide à mettre en avant :

- ✓ La génération automatique des évaluations des compétences
- ✓ L'évaluation personnalisée des équipes de travail grâce aux grilles imaginées en fonction des compétences et des postes

### ❖ Le collaborateur :

- ✓ Auto-évaluation : il peut remplir seul son évaluation en préparation de l'entretien
- ✓ Appréciation et validation de ses compétences
- ✓ Formalisation de ses objectifs de développements spécifiques aux parcours et métiers

### ❖ Le manager :

- ✓ Ajout d'une compétence soit en puisant dans le référentiel soit en complétant une compétence non référencée
- ✓ Affichage graphique et simultané du profil du poste et de la personne. Ainsi, vous visualisez si la personne correspond au poste ou si une formation lui permettrait d'atteindre le niveau de compétences requis.

### ⇒ Consolider et comparer les compétences :

Pilotage, développement et consolidation des savoir faire

- ✓ Définition de chacune des compétences «métier» et des fonctions par un ensemble de « critères » de savoir-faire et de savoir-être, avec un degré de maîtrise et une pondération



- ✓ Maîtrise des écarts en évaluant et comparant les différents postes et besoins, puis en proposant des mesures de formation
- ✓ Visualisation des développements à privilégier, liaison avec les moyens de formation
- ✓ Consolidation des compétences pour un métier, un poste, un service, sur une période donnée

### ⇒ **Gérer la mobilité théorique :**

Favoriser la mobilité interne engendre un meilleur

- ✓ soit sur un poste à pourvoir, pour rechercher toutes les personnes compétentes dans ce poste
- ✓ soit suite à une proposition d'évolution à un employé, en cherchant les postes qui correspondent à son niveau de compétence

### ⇒ **Assurer la relève et gérer les plans de carrière :**

C'est un point très important qui permet d'identifier la relève tout naturellement grâce à ce système d'information des ressources humaines avec :

- ✓ L'indication de ses choix de carrière et d'évolution par le collaborateur
- ✓ La simplification de la gestion de la relève en identifiant les possibilités
- ✓ L'établissement d'un plan prévisionnel de relève avec toutes ses échéances

### ⇒ **Cibler les personnes clés et les compétences rares :**

Cela se fait par le suivi et la valorisation des postes clés par le biais de :

- ✓ Une gestion des hauts potentiels avec des compétences clés
- ✓ L'identification des postes clés, des compétences rares ainsi que des personnes clés de la structure DRH
- ✓ Le suivi des évolutions et mise en valeur de leurs spécificités
- ✓ L'anticipation des départs éventuels et construction des plans de successions pour une gestion des compétences optimale

### ⇒ **Rechercher des compétences :**

- ✓ Recherche de tous les collaborateurs qui ont une ou plusieurs compétences données
- ✓ Classement des personnes par pertinence des résultats par le système (nombre de compétences maîtrisées parmi cette recherche)

### ⇒ **Accompagner les managers et collaborateurs :**

A chaque question, une solution proposée grâce au développement des Conseils personnalisés à chacun des utilisateurs avec l'aide en ligne fournit par les RH.

### ⇒ **Décrypter, analyser, informer :<sup>1</sup>**

A travers un SIRH performant l'outil de Reporting devient une tâche facile à manipuler pour les responsables du service vu que c'est une :

- ✓ Eventail de requêtes permettant l'analyse et le reporting, sous forme de tableaux Excel, de graphiques exportables en PDF. Ex. : les compétences par affectations, profils, postes ou fonctions.

## **Conclusion :**

Gérer le potentiel humain d'une entreprise et le développement de ses compétences ne saurait faire l'objet d'une démarche simple et miraculeuse. Cela ne peut être qu'un ensemble d'actions, qui s'inscrivent nécessairement dans un modèle organisationnel global. La démarche méthodologique choisie permettra au mieux de formaliser et de rendre plus efficace les actions entreprises.

La gestion des compétences est une matière très intéressante pour plusieurs raisons, c'est un processus relativement récent pouvant être réalisé selon diverses méthodes à choix. Malgré le fait que cette discipline ne fasse pas partie de l'activité principale de l'entreprise, elle permet aux entreprises de s'améliorer, d'évoluer et d'optimiser au maximum l'emploi et la formation de leur personnel à travers un SIRH permettant le bon fonctionnement des tâches de cette dernière.

---

<sup>1</sup> <http://www.temporalites.com/solutions/sirh22gestiondescarrieres> (publié le 10/09/2011 consulté le 30/04/2017).

**Chapitre 3:**

***L'impact du SIRH sur la  
gestion des compétences dans  
la CNEP-Banque***

### **Introduction :**

Après avoir donné la vision de quelques auteurs et professionnels du métier de la GRH à travers leur littérature et donc leurs théories et analyses dans la première partie de notre travail, il est question pour nous dans cette deuxième partie de faire une investigation en ce qui concerne la pratique effective de l'impact du SIRH sur la gestion des compétences en milieu professionnel, c'est-à-dire dans le milieu de travail.

Dans cette étude, nous avons pu intégrer pendant une période de quelques mois dans l'organisme de la CNEP-Banque, et notre recherche s'est centrée exclusivement sur le personnel cadre.

Ce chapitre est constitué de trois sections (03), dans la première section on va présenter l'entreprise, ou j'ai passé le stage, et sa direction des ressources humaines. La deuxième section traite la méthodologie adoptée pour notre étude et ensuite, fait état du contexte dans lequel cette recherche s'est effectuée. En effet, nous verrons successivement l'outil que nous avons utilisé pour effectuer et mener à bien notre recherche ; et enfin dans la troisième section, nous présenterons les résultats et les recommandations de notre recherche.

## Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (CNEP)<sup>1</sup>

Au cours de cette section nous allons présenter la CNEP-Banque à travers son historique, ses activités, ses produits et bien sûr ses objectifs,

### 1.1 L'historique :

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance a été créée le 10 août 1964 sur la base du réseau de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA) avec pour mission la mobilisation de la collecte de l'épargne. La première agence de la CNEP a officiellement ouvert ses portes le 1er mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne CNEP était déjà commercialisé depuis une année à travers le réseau P & T.

- **1964-1970** : collecte de l'épargne sur livret

Durant la période 1964-1970, l'activité de la CNEP se limitait à la collecte de l'épargne sur livret, avec des prêts sociaux hypothécaires. Le réseau CNEP n'était constitué alors que de deux agences ouvertes au public en 1967 et de 575 points de collecte implantés dans le réseau P&T

- **1971-1979** : Encouragement du financement de l'habitat

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du Trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, à la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaires de livrets d'épargne.

- **Au 31 décembre 1998 :**

11 590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés, notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

---

<sup>1</sup> Document interne de la CNEP-Banque.

- Le réseau CNEP s'agrandit, passant ainsi à 120 agences (47 agences wilaya et 73 agences secondaires).

- **1990** : Instauration de la loi sur la monnaie et le crédit

La CNEP reste toujours le plus grand collecteur d'épargne en Algérie vu l'importance des montants des fonds d'épargne collectés. Sur les 135 agences et les 2652 bureaux de poste représentés au 31 décembre 1990, un total de 82 milliards de DA (dont 34 milliards de DA sur le compte épargne devises). Les prêts aux particuliers accordés à la même date représentaient 12 milliards de DA pour un total de 80 000 prêts.

- **Avril 1997** : La CNEP devient la CNEP-Banque
- **31 mai 2005** : Financement des investissements dans l'immobilier

L'Assemblée générale extraordinaire a décidé, le 31 mai 2005, de donner la possibilité à la CNEP-Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

- **28 février 2007** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque
- **17 juillet 2008** :

L'Assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide que sont autorisés au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.

➤ Financement de la promotion immobilière :

Sont autorisés :

- ✓ le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel
- ✓ le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements.

### ➤ Financement des entreprises :

Sont autorisés :

- ✓ Le financement des opérations d'acquisition, d'extension et/ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiées par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment.
- ✓ Le financement de projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

### • **17 août 2011** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque

Le repositionnement stratégique a pour objet de définir le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière de financement.

La transformation de la caisse en banque a métamorphosé la C.N.E.P.-Banque:

#### ❖ Au plan institutionnel :

- ✓ Elle est sous le contrôle de la banque d'Algérie et de la commission bancaire ;
- ✓ Sa politique de développement et du ressort de son conseil d'administration ;
- ✓ La mise en œuvre de cette politique et ressort des dirigeants ;
- ✓ Elle est membre de l'association des banques et établissements financiers, et elle est tenue de participer aux projets interbancaires.

#### ❖ Au niveau du système bancaire :

- ✓ Elle a acquis le pouvoir de création monétaire ;
- ✓ Elle peut délivrer des chèques aux clients et leurs ouvrir des comptes à vue ;
- ✓ Elle a accès au refinancement de la banque d'Algérie.

#### ❖ En matière de politique monétaire :

- ✓ Intégration du bilan de la banque dans les statistiques monétaires de la banque d'Algérie ;
- ✓ Intégration de la banque dans le système de contrôle de la banque d'Algérie auquel elle est soumise
- ✓ Intégration de la banque dans le mécanisme de garantie des dépôts (réserve obligatoire) mis en place par la banque d'Algérie.

### ❖ Au plan commercial :

- ✓ Elle est soumise à la libre concurrence pour ses activités et perd le monopole des produits qu'elle commercialise ;
- ✓ Elle doit maîtriser ses marges pour soutenir cette concurrence ;
- ✓ Elle peut diversifier ses activités.

### 1.2 Les activités de la CNEP-Banque :

La C.N.E.P.-Banque gère environ six (06) million de comptes (principalement d'épargne), 250.000 crédits aux particuliers et 1.800 crédits aux promoteurs.

Depuis son changement de statut la C.N.E.P.-Banque a commencé à diversifier ses activités. Elle propose ici de nouveaux produits d'épargne et de crédit à ses clients avec la possibilité d'ouverture de comptes chèquiers et de délivrance de cartes interbancaires.

L'effectif de la C.N.E.P.-Banque est de 5 300 personnes. Elle dispose d'un réseau de 206 agences réparties sur l'ensemble du territoire algérien et rattachées à ses directions régionales au nombre de 15 actuellement. Elle s'appuie également sur le réseau de la poste pour la collecte de l'épargne.

➤ Ses principales activités sont les suivantes :

### ❖ La collecte de l'épargne :

Les produits sont les suivants :

- Livret d'épargne logements (LEL)
- Livret d'épargne populaire (LEP)
- Dépôt à terme logements
- Dépôt à terme banque
- Bon de caisse

### ❖ Les crédits à la clientèle :

L'activité crédit concerne principalement les crédits à l'habitat qu'il s'agisse des crédits aux particuliers ou des crédits aux promoteurs. Cependant depuis son changement de statut la CNEP-Banque a entamé une diversification de son activité et de sa clientèle avec la



distribution de nouveaux types de crédit destinés aux particuliers, aux commerçants et aux entreprises.

### ❖ Les crédits de l'habitat :

- ⇒ Pour l'entreprise (tous les volets des projets immobiliers) ;
- ⇒ Pour les particuliers (tous les types d'habitats neufs ou anciens).

### ❖ Les autres crédits :

- ⇒ Pour les entreprises : les crédits d'investissement et d'exploitation.

### ❖ Les nouveaux produits bancaires :

- ⇒ Le crédit pour les transactions immobilières entre particuliers
- ⇒ Les crédits aux professions libérales : locaux et équipements professionnels

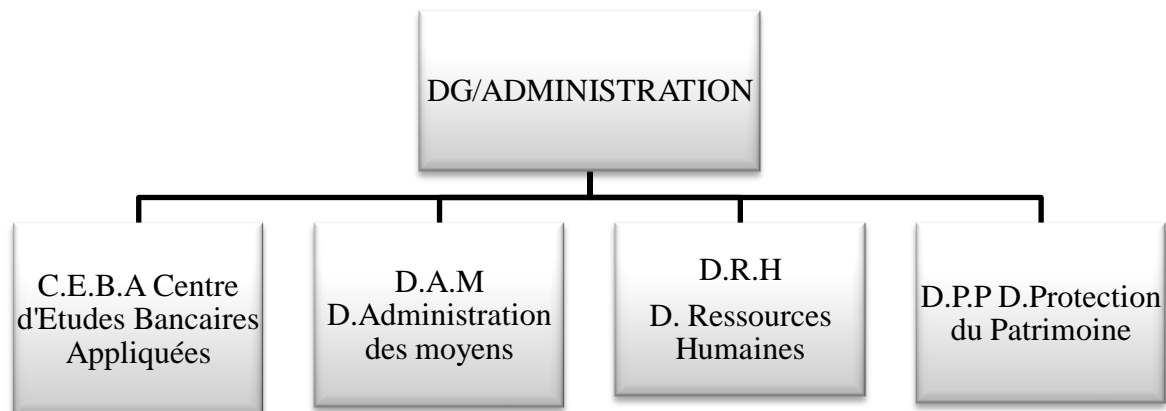
### 1.3 Administration :

La C.N.E.P-Banque est administrée par un conseil d'administration. La Direction est assurée par un Président Directeur Général nommé par le conseil d'administration. Le Président Directeur Général est assisté de six 06 directeurs généraux adjoints :

- Directeur général adjoint chargé des finances et comptabilité ;
- Directeur général adjoint chargés du crédit ;
- Directeur général adjoint chargé de l'administration ;
- Directeur général adjoint chargé des risques;
- Directeur général adjoint chargé du développement ;
- Directeur général adjoint chargé des systèmes d'informations.

Nommés par le conseil d'administration, les six 06 directeurs généraux adjoints sont placés sous l'autorité directe du président directeur général qui fixe leur attribution (voir l'annexe N°1).

**Figure N°07 : L'organisation de la Direction Générale d'Administration**



**Source :** Documentation interne de la banque.

✓ **La Direction des Ressources Humaines :**

➤ **Les missions :**

La direction des ressources humaines a pour missions :

- L'élaboration et l'application des politiques de gestion et de formation des compétences
- L'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action sociale de l'entreprise
- L'élaboration et l'application de la politique d'emploi
- La traduction en procédures d'entreprise des dispositions relevant du droit du travail et des relations sociales.

A ce titre la DRH est responsable :

- De la conformité des actes de l'entreprise en ce qui concerne la gestion du personnel, sa rémunération et l'évolution de sa carrière par rapport aux dispositions légales réglementaires et conventionnelles en vigueur ;
- De l'élaboration du plan de l'action sociale de l'entreprise ;

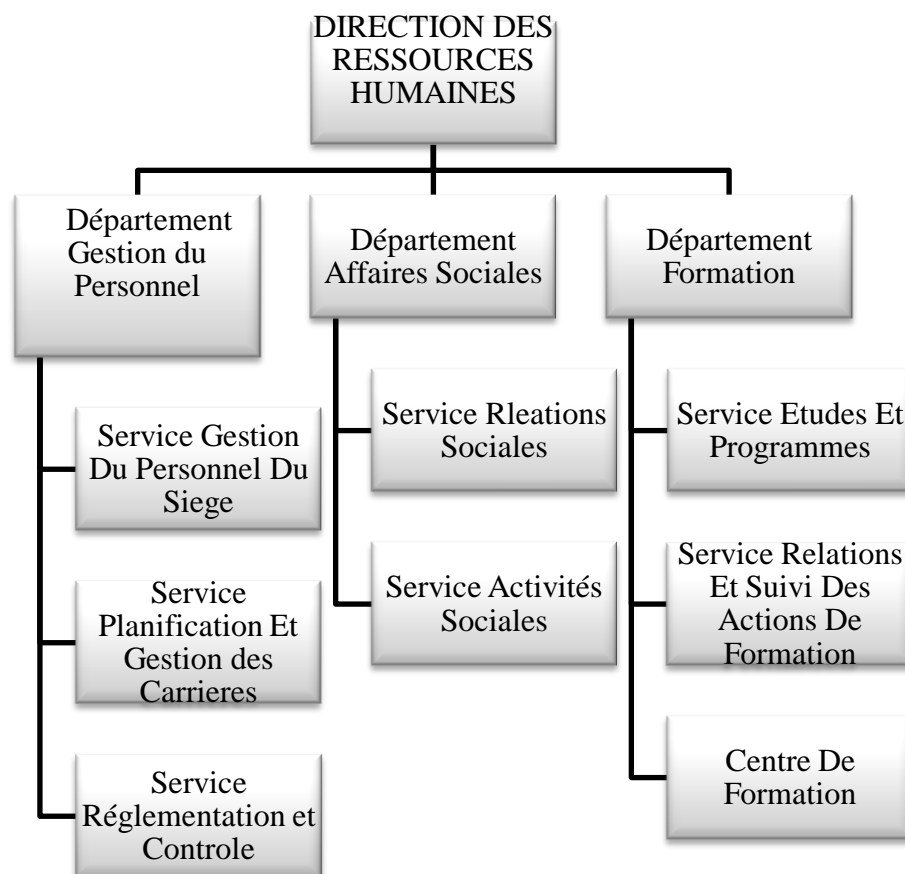
- De l'exécution et l'évaluation du plan de l'action sociale de l'entreprise.

➤ **L'organisation :**

La Direction des Ressources Humaines est structurée en 03 trois départements :

- Le département gestion du personnel ;
- Le département des affaires sociales ;
- Le département de la formation.

**Figure N°08 : L'organigramme de la Direction des Ressources Humaines**



**Source :** Documentation interne de la Banque.

- **Le département gestion du personnel :**

Les missions de ce département sont la mise en place et le suivi de la politique de gestion des carrières et des compétences du personnel.

Ce département est structuré en trois services :

- ⇒ Le service planification et gestion des carrières ;

- ⇒ Le service gestion du personnel du siège ;
- ⇒ Le service réglementation et contrôle.
- **Le département des affaires sociales :**

Ce département est structuré en deux services :

- ⇒ Le service des relations sociales ;
- ⇒ Le service des activités sociales.
- **Le département formation :**

Il est responsable de la bonne exécution du plan de formation de l'entreprise et de la gestion du centre de formation de cette dernière

Dans ce cadre, il a pour mission d'assurer la mise en œuvre des actions de développement et d'adaptation des ressources humaines.

Il est structuré en 03 trois services :-

- ⇒ Le service des études et des programmes de formation ;
- ⇒ Le service des réalisations et du suivi des actions de formation ;
- ⇒ Le centre de formation

### **1.4 La circulation de l'information au sein de la DRH CNEP-Banque :**

La maîtrise des flux d'information permet aux logisticiens de prendre les bonnes décisions stratégiques et opérationnelles aux bons moments. Partant du fait que la gestion de l'information est vitale pour une structure de l'ampleur de la Division Production, qu'elle a mis en place différents moyens de communication et de traitement des flux d'information, que l'on présentera après avoir illustrer les différents documents permettant la traçabilité des flux.

### **1.5 Les moyens de communication au sein de la direction :**

#### **a) Les moyens de communication traditionnels :**

Ce sont les moyens traditionnels tels que le téléphone, le fax et la télécopie qui sont principalement utilisés pour la communication et le transfert des documents entre les différentes structures de la direction.

#### **b) Les moyens de communication modernes :**

La DRH fait appel à des nouvelles solutions informatiques afin de réduire le temps nécessaire pour l'accomplissement de ces diverses tâches, qui sont :

- **L'internet :**

La CNEP dispose de l'outil internet, celui-ci ne peut pas être considéré comme un outil utilisé dans le transfert et l'échange des documents. Il est essentiellement utilisé dans la communication externe (avec le grand public comme le site web ([www.cnep-banque.dz](http://www.cnep-banque.dz))).

- **L'intranet :**

La DRH de la CNEP dispose d'un réseau intranet privé dont l'accès est limité aux seuls employés de banque. Un intranet permet à chaque employé d'accéder aux informations publiées sur le site web interne de chaque région. C'est un réseau fonctionnant sur la même architecture qu'internet, la banque dispose également d'un Outlook express, qui est utilisé pour le transfert de fichiers et le partage de ces derniers. Cela dit, le réseau intranet n'est pas connecté entre l'ensemble des différentes structures de la CNEP (centrales et régionales). C'est un projet en cours d'exploitation.

### **1.6 Les progiciels utilisés :**

La CNEP/DG/DRH utilise pour sa gestion interne des applications informatiques développées par ses propres moyens (les ingénieurs de la direction informatique) dans un environnement de gestion de bases des données nommé « DANSYS ».

- ❖ **L'applicatif RH :**

On a pu constater la contribution du SIRH au sein de la CNEP-Banque à travers l'applicatif RH

Pour un accomplissement des missions confiées aux responsables des services du personnel au niveau régional, la direction des RH a mis en place un SIRH relatif à la gestion des carrières et des tableaux de bord du personnel de la CNEP-Banque.

Le fichier relatif à la gestion des RH est composé de deux parties :

- ⇒ Gestion des carrières des agents de la CNEP-Banque ;
- ⇒ Gestion des tableaux de bord RH

Il est réparti au niveau de tous les services du personnel des réseaux et celui de la DRH.

L'adjonction de ces documents constitue le fichier central contenant tous les renseignements des agents de la CNEP-Banque.

Il est tenu par un cadre du DRH qui aura pour missions le suivi, le contrôle et l'assistance du personnel des réseaux.

Afin de satisfaire au mieux l'accomplissement des missions des services du personnel des réseaux et de la DRH, ce système est conçu pour permettre :

❖ **L'accès à la fiche de renseignements :**

La recherche, la modification et la consultation automatique et rapide des dossiers des agents de la CNEP-Banque.( voir l'annexe N<sup>0</sup>2)

❖ **L'accès aux tableaux de bord :**

La gestion des rapports d'activités périodique et des indicateurs du tableau de bord des RH.

❖ **L'édition des Etats :**

Edition des fiches de carrières, des attestations et certificats relatifs aux différents mouvements de la vie professionnelle des agents de la CNEP-Banque ainsi que des différents états à la demande.

❖ **La présentation du l'applicatif RH :**

Cet applicatif facilite aux utilisateurs de la gestion quotidienne de l'activité RH ainsi que le suivi et l'évaluation des carrières des agents de la CNEP-Banque. Ce système est sécurisé par un mot de passe crée pour chaque réseau

## **Section 02 : Méthodologie de recherche et interprétation des données**

Cette section est consacrée pour la présentation de notre étude qui portera sur l'impact du système d'information des ressources humaines sur la gestion des compétences au niveau de la CNEP-Banque. Nous allons présenter l'approche méthodologique et la technique d'enquête choisie, la raison de ce choix, aussi les personnes interviewés, enfin nous présenterons les résultats qui ressort de l'enquête et les analyser, pour pouvoir suggérer quelques recommandations. Cette recherche a pour but d'adopter des explications et réponses à la problématique précédemment énoncée.

### **2.1 L'approche méthodologique :**

Chaque travail scientifique nécessite une recherche méthodologique, dans notre cas, l'enquête est de type qualitatif, dans le but d'apporter une réponse claire à notre problématique et de pouvoir comparer ce qu'est cité en théorie avec ce qu'est acquis en pratique.

L'enquête sur le terrain vise à obtenir des informations sur la contribution du SIRH sur la gestion des compétences, afin d'analyser et décrypter les fonctionnements des ressources humaines.

Elle a été réalisée par un guide d'entretien pour l'ensemble des responsables de la DRH d'organisme d'accueil, constitué par un ensemble des questions conçues essentiellement à partir de la théorie. En terme technique le guide d'entretien se compose de questions stratégiques afin d'obtenir le maximum des informations sur la problématique objet de notre travail de recherche

#### **2.1.1 Choix de la méthode d'enquête :**

Le choix de cette méthode a fait l'objet d'une étude préalable afin de garantir au mieux la rigueur avec laquelle nous avons pris soin de mesurer l'outil qui permettrait de répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi de nous référer à une étude qualitative par un guide d'entretien. Effectivement notre travail de recherche vise à voir le SIRH étant un facteur d'amélioration de la gestion des compétences, notre objectif a été d'analyser les points forts et les points à améliorer dans l'organisme d'accueil afin d'adapter une démarche pour le recueil de l'information dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons jugé utile de choisir l'entretien individuel comme outil de recherche qui est une technique de collecte d'information.

Un entretien se déroule en trois manières différentes : Directif, Semi-Directif ou Non Directif. A l'égard de notre enquête, nous avons opté pour un entretien semi directif.

### **2.1.2 Entretien semi directif :<sup>2</sup>**

Nous avons adopté cette forme d'entretien d'une part, pour donner davantage de liberté pour le chercheur et pour l'enquête, d'autre part pour rester objective et ne pas dépasser le cadre de la recherche. C'est un entretien ni entièrement fermé, ni entièrement ouvert. Pour bien mener l'enquête, il nous a été utile d'élaborer un guide d'entretien (**voir Annexe N°3**), ce dernier est réparti sur deux axes. Le guide peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.

### **2.1.3 Le guide d'entretien :**

#### **➤ Le début de l'entretien :**

Il faut veiller à rassurer la personne interrogée, à travers le commencement de la session par une explication de l'objet de l'entretien et l'usage préventif.

#### **➤ Au cours de l'entretien :**

Contient deux phases :

- ✓ La phase générale qui doit permettre de mieux approcher le sujet, en amenant petit à petit le thème en question.
- ✓ La phase spécifique ; Ce sont les questions spécifiques au cours de laquelle on touche le cœur de l'entretien. La personne interrogée est amenée petit à petit vers le sujet réel de la discussion.

#### **➤ Clôture de l'entretien :**

L'objectif est de faire une récapitulation générale des données émises par le répondant en lui demandant si cela correspond bien à ce qu'il pense. L'enquêteur lui demande ensuite s'il y'a quelque chose à ajouter.

## **2.2 Analyse des résultats qualitatifs :**

Grace à notre entretien Semi-Directif, nous avons pu retirer des informations pertinentes des personnes interrogées, puisque ces derniers bénéficiaient d'une certaine liberté d'expression,

### **2.2.1 Présentation du guide d'entretien :**

---

<sup>2</sup> OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1ère édition, Alger, 2013.



Notre guide d'entretien est composé de trois parties, dont la première partie nous a permis d'obtenir des informations générales sur l'entreprise et la personne interviewée, ensuite un aperçu sur leur vision concernant le SIRH.

La deuxième partie est destinée pour l'étude de l'existence de la gestion des compétences à travers l'analyse de ces outils.

La troisième partie a porté sur la vision future de la GRH par rapport aux projets qui contribueront à l'amélioration des compétences basées sur le SIRH.

La durée moyenne des entretiens était de 30 minutes, les interviews ont été menées de 10/04/2017 jusqu'au 28/04/2017, réalisées en face à face avec l'interviewé.

### **2.2.2 Présentation de la population interviewée :**

Nous soulignons le fait que le souhait de certaines personnes désireuses de garder l'anonymat a été scrupuleusement respecté. Par ailleurs, il nous a été pratique de prendre des notes sur support papier, puis choisir le logiciel Word pour l'enregistrement et le traitement des données réalisées après l'entretien.

A cet effet, nous avons interviewé 07 personnes compétentes dans le domaine de la GRH, qui sont les suivantes :

- Directeur des ressources humaines, depuis 2013, (entretien effectué le 10/04/2017 à 9h00).
- Chef de département gestion du personnel, occupe son poste depuis 2013
- Chef du département affaires sociales, (entretien effectué le 12/04/2017 à 11h30).
- Chef de département formation depuis 2013, (entretien effectué le 12/04/2017 à 14h00).
- Chef de service gestion du personnel du siège, depuis mars 2012, (entretien effectué le 17 /04/2017 à 9h45).
- Chef du service planification et gestion des carrières, depuis 2012, (entretien effectué le 20/04/2017 à 10h30).
- Chef du service réalisation et suivi des actions de formation, depuis 2014, (entretien effectué le 21/04/2017 à 8h30).

### **2.3 L'analyse de l'entretien :**

Afin de dégager les forces et les faiblesses du système d'information des ressources humaines et son impact sur la gestion des compétences, il nous a été utile de mener un guide d'entretien avec l'ensemble des responsables de la Direction des Ressources humaines (les chefs de département et les chefs de service). Le choix de l'échantillon est basé sur la nature du poste des cadres et les services qui ont une relation directe avec notre recherche. Certains ont accepté de faire l'entretien alors que d'autres se sont abstenus. Par la suite on a tenté de proposer certaines solutions pour remédier aux imperfections.

➤ **L'analyse du 1er volet d'entretien :**

✓ **La première question :**

**Quelle est votre formation de base ? Et quelle est votre expérience dans ce poste ?**

L'entretien réalisé avec le personnel cadre du département RH, qui ont eu une formation universitaire spécialisée dans le management des ressources humaines et occupent ce poste depuis plus de (05) cinq ans, nous a permis de constater la compatibilité du profil avec les compétences nécessaires.

On a effectué ce tableau récapitulatif pour chaque cadre interviewé.

**Tableau N°03 : La catégorie socioprofessionnelle des responsables**

La fonction	Le sexe	L'ancienneté	La formation de base
Directeur des ressources humaines	Masculin	12 ans	Magister en science d'économie appliquée
Chef de département gestion du personnel	Masculin	8ans	Master en science de gestion
Chef de département affaires sociales	Féminin	6ans	Master en droit
Chef de département formation	Masculin	9ans	Master en management des ressources humaines
Chef de service de personnel du siège	Masculin	11 ans	Licence en ressources humaines
Chef de service planification et gestion des carrières	Masculin	6ans	Licence en statistique appliquée

Chef de service réalisation et suivi de formation	Féminin	7.5ans	Master en science de gestion commerciale
---	---------	--------	---

**Source :** Elaboré par nous-même

✓ **La deuxième question :**

**Pour vous les termes « système d'information » et « informatique » sont-ils synonymes ?**

Nous avons constaté que la plupart des cadres font une certaine confusion entre les deux termes car ils les trouvent synonymes par contre certains responsables ont une idée claire sur le SI et ses composantes grâce à leur formation de base.

Cette confusion autour de la distinction entre les notions de système d'information et l'informatique puisent toutes les deux leurs références première dans la théorie générale des systèmes, puisque si on définit les deux termes on aboutira à une solution pour la réduire, voici la réponse avancée par le chef de département de formation sur la distinction entre SI et Informatique : « Le système informatique : concerne tous les matériels informatiques tels que le pc, les réseaux... c'est purement informatique. On pourrait schématiser cela par un ensemble de pc dans une entreprise qui se communiquent entre eux avec les câbles réseaux. Système d'information : gestion d'information, les flux d'information, traitement des informations... Ce n'est pas forcément informatique. On retrouve du système d'information dans les Ressources Humaines, dans le Trade Finance, dans d'autres domaines. Ces informations nécessitent sûrement le système informatique pour être véhiculées. »

En effet, Le système informatique est un support et un véhicule privilégié de l'information formalisé mais il n'est pas le seul, même lorsque la gestion est très formalisée comme dans les grandes bureaucraties, beaucoup d'information ne transite pas par l'informatique.

Aujourd'hui on peut considérer la gestion des ressources humaines comme un ensemble de processus en interrelations.

Cette notion de processus, définit comme une série d'activité finalisée aboutissant à une prestation qui offre une base de réflexions pour réfléchir sur l'organisation du système d'information de la gestion des ressources humaines (SIRH).

✓ **La troisième question :**

**Que représente pour vous le SIRH ?**

Voici un tableau qui récapitule l'ensemble des réponses recueillies suite aux entretiens :

**Tableau N°04 : La présentation du SIRH**

Fonction	Connaissance et définition du SIRH
Directeur des ressources humaines	« Il s'agit d'un système dont les informations RH sont gérées, utilisées, communiquées, modifiées, mises à disposition. »
Chef de département gestion du personnel	Ne connaissait pas ce terme
Chef de département affaires sociales	Ne connaissait pas ce terme
Chef de département formation	C'est l'ensemble des outils informatiques qui permettent d'automatiser des procédures chronophages (saisie,...) pour améliorer la réactivité en anticipant et analysant les problèmes de gestion du personnel (anticiper les besoins en formation, recrutement,...). »
Chef de service de personnel du siège	« Système centralisé permettant de gérer l'ensemble des besoins RH »
Chef de service planification et gestion des carrières	« Je ne peux pas dire que je connaissais, mais depuis quarante ans, dès qu'un nouveau sigle arrive avec « SI » en règle général cela signifie « source d'informations » ou « système d'informations » mais le plus souvent « système informatisé ». Pour moi cela désigne l'outil de collecte, de gestion et d'aide, dans le cas présent pour les « ressources humaines » précédemment appelé « service du personnel »
Chef de service réalisation et suivi de formation	« Il permet d'avoir des indicateurs fiables pour la GPEC et le pilotage social de l'entreprise »

**Source :** élaboré par nous-même

Nous avons retenu que La majorité des responsables considèrent le SIRH comme une base de données ou bien un ensemble de logiciel qui traite des flux d'information sauf que d'autres l'ont considéré comme un outil de transmission d'information vers tous les réseaux de la CNEP-banque.

Et selon la recherche qu'on a déjà effectuée dans le premier chapitre, le SIRH vise en premier lieu à la validité, la fiabilité et l'utilité des informations et après l'automatisation des processus. L'automatisation permet d'accroître notamment la productivité administrative du service RH. Cependant cette productivité ne s'accompagne pas nécessairement par une réduction des effectifs mais, elle permet plutôt de libérer du temps pour des tâches autrefois négligées. On peut également définir l'utilité des informations et du SIRH en fonction de ces autres apports :

- Accompagnements des nouvelles logiques de GRH (personnalisation, adaptation, Mobilisation) qui implique une utilisation optimale des ressources informatiques ;
- Partage de la fonction Ressources Humaines rendus nécessaires par les mutations de l'environnement économique: tous les cadres participent à la GRH. Ils doivent, à cet effet disposé d'informations pertinentes pour analyser et décider.

Cependant, on assiste aujourd'hui à une véritable explosion de l'informatique RH. Elle a trouvé un second souffle avec le développement des horaires variables pris en charge par des progiciels de gestion du temps qui permettent établir des plannings selon des historiques de flux et le type de contrat des salariés.

Dans le domaine de la formation, l'informatisation réduit le temps consacré aux tâches administratives, elle peut élaborer un plan prévisionnel et instaure une traçabilité des enseignements.

✓ **La quatrième question :**

**Quel est le processus de la circulation des informations dans votre département ?**

Tout le monde s'est mis d'accord sur le fait que le processus de la circulation d'information est trop long sauf quelques responsables qui confirment l'existence d'un bon processus d'information que l'on peut juger par rapport au grade du poste. Donc d'une façon générale nous constatons un long processus de transfert des informations qui ne permet pas d'optimiser la circulation des flux, les procédures et les formalités adoptées provoquant des

dysfonctionnements vu que le délai de réponse aux personnels dépend essentiellement de la rapidité de traitement des demandes de ces derniers.

✓ **La cinquième question :**

**Votre système « Applicatif RH » répond-t-il aux exigences en matière de maîtrise des flux d'information ?**

L'ensemble des responsables ont confirmé que le système répond aux exigences en matière de maîtrise des flux d'information traités mais cela n'élimine pas l'existence de failles dans l'exécution de quelques tâches.

Cette réponse nous a permis de constater des défaillances dans l'applicatif RH mis en place qui empêche la disponibilité de l'information en temps réel aux bonnes personnes, à signaler aussi les longs délais des traitements des documents vu la simplicité du système, donc le facteur de temps est la cause principale de l'absence de la maîtrise des flux d'information au sein de la CNEP.

On a constaté aussi d'après les réponses retenues au près des responsables un faible niveau de contribution du SI dans le processus de reporting qui est indispensable à la prise des décisions et le suivi des objectifs. De même, les tableaux de bord fournis par le SI n'indiquent pas les anomalies rencontrées dans le département qui n'élimine pas le risque de tomber sur des conflits professionnels.

✓ **La sixième question :**

**Quel est pour vous le rôle ainsi que les enjeux du Système d'Information des Ressources Humaines au sein de la CNEP-Banque ?**

**Tableau N°05 : Le rôle et les enjeux du SIRH**

Fonction	Idées abordées sur le rôle / objectifs du SIRH
Directeur des ressources humaines	-Améliorer l'efficacité du service RH en gérant à distance : « Dans les grosses entreprises, le SI est important. Le dirigeant qui se trouve à 2 ou 300 kilomètres de l'entreprise peut avoir les informations qu'il souhaite. Tant qu'on arrive à connaître tous les salariés, on peut en

	<p>parler en directe quand il y a quelque chose. Plus il y a un effectif élevé et plus on s'éloigne de la base. Plutôt favorable d'avoir de petite structure qu'une grosse ».</p> <p>Améliorer l'utilisation des données : traitement massif d'information</p>
Chef de département gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faciliter l'accès à l'information</li> <li>-Améliorer la qualité des informations</li> </ul>
Chef de département affaires sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faciliter l'accès à l'information.</li> <li>- Permettre le pilotage stratégique avec des indicateurs clairement identifiés et suivis.</li> <li>- Gain de temps : « Permettre aux RH de gagner du temps dans le traitement de l'infos, et du coup de passer plus de temps sur des choses plus stratégiques et moins opérationnels».</li> </ul>
Chef de département formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une meilleure gestion des informations : « Les enjeux sont avant tout de permettre une meilleure efficacité de production en identifiant plus rapidement les problèmes pour pouvoir les résoudre plus rapidement comme, par exemple, la gestion des absences. »</li> <li>- Une meilleure qualité des informations</li> </ul>
Chef de service de personnel du siège	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La centralisation des données et leur utilisation : « Beaucoup de données à entrer donc des supports à créer pour les recueillir. Beaucoup de possibilités en sortie par le croisement des données. Plus besoin de mettre sur papier les données sont extraites par des requêtes automatisées ».</li> <li>- Réduire les erreurs de saisie et omissions</li> </ul>
Chef de service planification et gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'utilisation des données : « Ne jamais se passer d'un outil d'aide, surtout avec les nouvelles technologies. Il règle surtout les problèmes des sources d'informations, du stockage fiable et facile de consultation ».</li> </ul>

Chef de service réalisation et suivi de formation	-Créer des indicateurs de suivi « Permet d'avoir des indicateurs fiables pour la GPEC et le pilotage social de l'entreprise ».
---	---

**Source :** élaboré par nous-même

Nous avons constaté que la plupart des responsables RH ont trouvé que le rôle principal du SIRH au niveau de la DRH porte sur les points suivants :

- Réduire l'effectif du personnel au niveau RH
- Améliorer l'efficacité du service RH
- Améliorer l'organisation générale
- Améliorer la communication entre RH et employé
- Permettre à chaque employé d'accéder à sa fiche personnelle
- Gérer des indicateurs de suivi
- Améliorer la sécurité des données
- Améliorer l'utilisation des données
- Réduire les erreurs de saisie et missions
- Réduire le nombre de documents papiers

✓ **La septième question :**

**Quels seront les avantages à tirer de l'intégration des nouveaux progiciels comme les ERP, techno-soft dans votre département ?**

La réponse nous a permis de visualiser les opportunités fournies à la banque par l'intégration de ces nouveaux progiciels pour garantir une gestion optimale de la circulation des informations et réduire les délais de la prestation afin d'atteindre un bon niveau de performance, Puisque ce nouveau système prendra en charge tous les besoins de la GRH, la prise en charge du nouvel organigramme de la CNEP-Banque et surtout la veille au respect de l'attribution de chaque compétence selon son profil et son degré de savoir.

Le chef de service personnel du siège souligne avec beaucoup d'intérêt que ce système d'information des ressources humaines « SIRH » cible, doit être avant tout un instrument au service du développement et de la modernisation de la GRH, au sein de la CNEP.



A ce titre les responsables en formation ont cité quelques objectifs qui permettent d'améliorer l'intégration du nouveau système « techno-soft » afin de compléter la fonction de « l'applicatif RH », parmi eux :

- ⇒ Assurer l'évolution de fonction GRH
- ⇒ Contribuer fortement à la mise en œuvre d'une gestion opérationnelle des ressources humaines performantes : à travers une gestion des dossiers fiable et cohérente, une efficacité dans la préparation des décisions et des actes de GRH, la disponibilité à différents niveaux de moyens de contrôle de ces éléments.
- ⇒ Optimiser et planifier l'emploi des RH, grâce à une connaissance fine des compétences disponibles et une aide à la préparation et l'évaluation de leur déploiement.
- ⇒ Préparer et soutenir les mutations futures de la CNEP (innovation sociale, de processus et d'organisation)
- ⇒ Intégrer progressivement les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour offrir aux gestionnaires la convivialité et la puissance de ces nouveaux outils.

### ➤ L'analyse du 2eme volet d'entretien :

Demeure ainsi un espace de discussions scientifique très intéressant sur des domaines stratégiques à savoir, le recrutement, la formation et les efforts menés par l'entreprise en matière de gestion des compétences.

On retient dans le cadre de cet entretien qu'il existe des efforts en management et conduite des ressources humaines mais, ils demeurent incomplets car la banque n'a pas investi encore dans la mise à niveau RH comme : les dénominateurs communs du processus RH en générale. Les efforts que la banque investie dans ce domaine ne sont pas accompagnés par un cadre d'orientation claire et précis sur l'organisation de la fonction RH.

Le chef de service planification et gestion des carrières, souligne avec beaucoup d'intérêt l'importance de l'équilibre entre la gestion des ressources humaines et l'activité globale de la banque Vu que le secteur bancaire algérien a pris le temps d'élaborer un répertoire des emplois et fonctions bancaires. Qui marquait une rupture conséquente avec les anciens schémas d'organisation du travail pour les adapter aux défis nouveaux.

Le répertoire envisageait déjà l'emploi comme un « espace professionnel » dans lequel devaient s'exprimer les compétences des agents de la banque. L'introduction faisait référence à des latitudes plus grandes offertes à l'autonomie et à l'initiative personnelle, en contrepartie de pouvoirs et de responsabilités octroyés en conséquence.

La problématique de mise à niveau des compétences du secteur bancaire en général nécessite le développement d'outils qui permettent d'optimiser l'adéquation entre les emplois et les salariés.

Le chef de service de réalisation et suivi des actions de formation Par ailleurs, le transfert des compétences a d'autres enjeux tels que, tout d'abord, garantir la pérennité de l'entreprise en analysant et identifiant les besoins en compétences futures dans le cadre d'une démarche prévisionnelle. Cela permet également de faciliter le dialogue social dans le cadre de la négociation et de la mise en œuvre d'un accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences. Il s'agit aussi d'entretenir la motivation des seniors en valorisant les savoir-faire acquis par l'expérience et en les reconnaissant par des démarches de certification notamment pour faire face à l'allongement de la vie active.

Enfin, cette démarche de transfert des compétences amène le développement de la coopération dans les équipes en décloisonnant le travail et en mettant en place des dispositifs organisationnels qui favorisent le travail entre les personnes, les équipes. Finalement, cela va également favoriser l'intégration des nouvelles recrues en leur proposant des situations de travail qui facilitent l'apprentissage des gestes professionnels issus de l'expérience.

Qui plus est, les avantages sont nombreux pour l'entreprise puisque cette démarche de transfert des compétences va lui permettre de développer une culture de la transmission en permettant à chaque salarié d'identifier, de formaliser et de partager ses connaissances et savoir-faire en permanence avec les autres membres du groupe dans le cadre d'une analyse des situations de travail. Cela va aussi lui permettre d'articuler des réponses de gestion prévisionnelle des ressources humaines, des réponses managériales et des réponses organisationnelles et de favoriser le développement des compétences tout au long de la vie.

Pour cela le chef du service gestion du personnel souligne avec beaucoup d'intérêt que la direction de la CNEP-Banque souhaite mettre en place un référentiel des emplois et des compétences intégré au nouveau système d'information des ressources humaines.

Le référentiel des emplois et des compétences est un instrument qui va alimenter les différents systèmes de GRH et apporter une valeur ajoutée au niveau de la formation, des choix de recrutement, de mobilité interne, de promotion et d'évolution de carrière.

Au niveau du recrutement, il doit permettre de construire les tests psychotechniques et les tests professionnels adaptés aux compétences à évaluer.

Au niveau de la formation, il doit permettre de décliner un ensemble de pré requis pour chaque emploi et de définir des actions de développement ciblées sur les réels besoins de chaque personne.

Enfin, le chef du service insiste que le référentiel doit permettre d'enrichir le système d'appréciation en place et le rendre plus objectif par la mesure d'indicateurs de performance liés aux activités de l'emploi.

En ce qui concerne le chef de service du personnel, l'entretien nous a permis de dégager un ensemble d'éléments ayant un lien direct avec la 2<sup>ème</sup> variable de notre recherche, globalement. Ce dernier trouve que le SIRH améliore positivement la gestion des compétences à travers l'identification de ces dernières se qui demeure favorable à son égard, et ce malgré l'existence de quelques contraintes qu'il faut les surmonter avec le temps parmi ses contraintes nous soulignons celles liées à l'état d'esprit, la connaissance pertinente, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et ses exigences.

### ➤ **L'analyse du 3<sup>ème</sup> thème d'entretien :**

Le directeur a souligné avec beaucoup d'intérêt sur le fait que la réussite du plan stratégique de la banque requiert l'implication de l'ensemble des compétences afin de développer la DRH dans la revue « l'actualité de la banque » (voir l'annexe N<sup>o</sup>3 )

L'instauration d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un projet complexe et long à la fois, qui demande une planification et coordination des moyens, financiers et humains. L'utilisation efficace et objective de ces derniers détermine la réussite de ce projet. Pour assurer l'atteinte des objectifs nous avons proposé une démarche préalable afin de réussir la GPEC au sein d'un organisme d'accueil.

### **Section 03 : Les résultats de l'enquête**

#### **3.1 La synthèse de l'enquête :**

Les informations collectées par le biais de l'entretien avec l'ensemble du personnel de la DRH relatif à l'évaluation de l'impact du système d'information des ressources humaines sur la gestion des compétences nous a permis de faire ressortir certaines constatations que nous pouvons les résumer ci-dessous :

- La plupart du personnel juge que le système d'information actuel ne répond pas à tous leurs besoins, en effet, l'insatisfaction des utilisateurs est justifiée principalement par la simplicité du système d'information utilisé et l'incompatibilité du système avec leurs besoins.
- Les interviewés ont signalé aussi que les procédures d'échange d'information mises en place au sein de département, constituent un obstacle lors de la réalisation de leurs missions, vu qu'un projet d'organisation est en cours de validation (nouveau organigramme), ce qui traduit le manque de coordination entre les différents services du même département
- Le long délai de la transmission de l'information est un problème majeure au sein de la direction, les réponses ont montré que les responsables dans les différents niveaux organisationnels signalent la non disponibilité de l'information instantanément.
- Le niveau d'intégration des applications informatiques dans le processus de recrutement est faible et ne couvre pas l'ensemble des opérations.
- Le système d'information RH appliqué dans la gestion des compétences au sein de la direction n'est pas réactif, les interrogés trouvent qu'il n'a pas la capacité de fournir des solutions face aux problèmes rencontrés et aux évolutions des activités.
- Le système d'information RH actuel ne permet pas d'atteindre un meilleur niveau de coordination entre les employés
- La contribution du système d'information RH dans la réalisation des activités est faible dans la plupart des cas a cause de son aspect simpliste.
- Le faible niveau de la contribution du système d'information des ressources humaines dans le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques influence négativement la prise des décisions vu qu'il n'existe pas une étude prévisionnelle en cas de risque.

- L'implantation des nouveaux progiciels comme les ERP permettra d'éliminer les dysfonctionnements, de rendre le système plus réactif et d'assurer la maîtrise des flux informationnels.
- L'absence d'utilisation des référentiels de compétences/emplois/métiers donc il reste un projet inévitable afin d'améliorer la gestion des compétences au sein de la CNEP-Banque.

### **3.2 Analyse globale des résultats :**

Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de la CNEP-Banque ont montré une méconnaissance relative de SIRH de la part du personnel interrogés, le terme est souvent confondu avec le SI, et certains personnels de l'entreprise pas encore formé de l'utilisation de ce système.

Le point positif qui ressort de notre enquête est que le SIRH est largement intégré dans le fonctionnement de la gestion des ressources humaines. Il est assez utilisé par la direction des ressources humaines, le pas à franchir est de passer d'une simple utilisation du système d'information des ressources humaines pour les tâches de routine (« la paie, la formation, la gestion des compétences...etc. ), à une meilleure exploitation de cet outil en vue de s'initier l'évaluation des compétences, ce qui ne permet de mesurer la pertinence de l'information utilisée, et par conséquent de mesurer le feed-back des actions initiées.

Pendant la période de notre stage pratique au sein de CNEP/DRH et d'après les différentes discussions que nous avons eu avec les principaux responsables ainsi que l'analyse des documents internes et l'exploitation de toutes les réponses collectées à travers le guide d'entretien, nous avons constaté qu'il existe plusieurs insuffisances dans le système d'information RH de cette organisation, cependant le système actuel offre un certain nombre limité d'avantages.

#### **3.2.1 Les points faibles :**

- Le système d'information de la DRH est fondé sur la base des applications informatiques développées par des ingénieurs internes ce qui limite les solutions fournies par rapport à celles optimales disponibles sur le marché.
- L'absence d'une veille technologique au sein de la DRH.

- L'absence d'une base de données des documents traités oblige l'utilisateur de rétablir à chaque fois le même flux d'information. Or que, ces flux à caractère répétitif sont déjà traités ce qui traduit une redondance de travail et une perte de temps.
- Le réseau intranet n'est pas complètement exploité vu que la plupart des utilisateurs communiquent entre eux par fax et cela cause des retards considérables.
- L'utilisation abusive de la paperasse (supports documentaires).
- Le faible niveau de communication et de l'échange du savoir-faire informationnel et opérationnel entre le personnel, ainsi que l'absence de management participatif causent des pertes de performances
- Les employés travaillent encore avec le téléphone, le télécopieur et gèrent manuellement leurs opérations.

### **3.2.2 Les points forts :**

- L'utilisation des applications informatiques développées par des ingénieurs internes qui connaissent bien le processus de l'organisation et essayent de les adapter pour répondre aux besoins du département des ressources humaines.
- Un suivi et une vérification rigoureuse de la circulation et du contenu des flux d'information au près du responsable du département.

### **3.2.3 Les recommandations :**

Pour améliorer le système d'information des ressources humaines de la direction, nous proposons à la CNEP/DRH les axes d'améliorations suivants :

- Réaliser un diagnostic général du système d'information mis en place pour ressortir les besoins cibles.
- Standardiser les différents flux d'information nécessaires à la réalisation des missions afin d'automatiser l'activité.
- Constituer une cellule de veille technologique, cela pourra mieux informer les responsables sur les technologies disponibles sur le marché afin de moderniser le système d'information des ressources humaines actuel.

- Introduire des interfaces entre les structures, cela offre la possibilité de travailler à distance et de se communiquer facilement pour les différentes agences CNEP-Banque.
- Implanter un progiciel ERP pour permettre :
  - La disponibilité et la diffusion des données fiables au moment souhaité.
  - Le contrôle des opérations en supprimant les tâches de ressaisies manuelles.
- Essayer de rendre les formalités et les procédures moins contraignantes au sein des départements RH.
- Elaborer un plan de communication pour l'ensemble des structures de la CNEP.
- En intégrant une logique compétence, ainsi une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, par la mise en place d'une part à la gestion des compétences (référentiels compétences, référentiels emplois) et d'autre part pour mesurer la performance ; en vue de réaliser sa principale mission qui est la création de valeur qui aide dans l'expression des besoins et des attentes des employés de la CNEP-Banque.
- Il faut penser de construire les compétences collectives qui nécessitent la collaboration de tous les individus au sein de l'entreprise donc il faut réussir à mettre en place les conditions suivantes : une culture commune, un engagement solidaire (fait de confiance et de soutien mutuel, d'entraide en cas de nécessité), des compétences relationnelles (dialogue ouvert, l'écoute, de la négociation, de la critique constructive).
- Investir dans le développement des compétences par la formation, parce que cette dernière peut constituer dans la pluparts des temps un frein pour atteindre les objectifs soulignés.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents.

L'enquête que nous avons menée au sein de la DRH de la CNEP-Banque, nous a permis de voir au près la contribution du système d'information sur la gestion des compétences. Grâce à l'analyse des résultats du guide de l'entretien réalisé avec l'ensemble des responsables de la DRH, nous avons tenté de détecter les avantages et les inconvénients du système mis en place et sa relation avec la gestion des compétences, pour ensuite proposé les axes d'amélioration possibles afin d'éliminer les dysfonctionnements enregistrés.

Cette étude nous a permis de conclure que la mise en place d'un SIRH modernisé est indispensable pour la banque afin d'assurer la performance de ses compétences.



# ***Conclusion générale***

A chaque début, il y a une fin, la conclusion de notre travail n'est pas seulement le fruit de ce modeste travail mais c'est le fruit de trois (3) années d'étude à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, c'est un travail qui nous a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises à l'école.

La réalisation de cette étude nous a permis d'aboutir aux résultats qui seront cités ci-dessous, ce sont des résultats qui ont fournis beaucoup d'informations sur l'impact du système d'information des ressources humaines sur la gestion des compétences.

C'est dans cette optique que les entreprises ont fait de la maîtrise de l'information une priorité pour rationaliser les processus et assurer l'optimisation des activités ressources humaines.

Surtout avec le développement des systèmes d'informations et des TIC, qui a permis aux entreprises de s'ouvrir sur le monde qui les entoure, où le partage des informations devient plus facile, plus rapide et plus constructif, ce qui réduit les délais de traitement de celles-ci et standardiser les processus.

Au terme de ce travail de recherche au sein de la CNEP-Banque, nous avons pu constater que le système d'information des ressources humaines mis en place permet répond aux besoins du service RH adapté, ce qui influence vers un bon fonctionnement de la DRH. Reste que la modernisation du système actuel est une obligation que les responsables de la banque ne doivent pas la négligée.

De ce fait, l'analyse des données du guide d'entretien a révélé entre autres que les employés cadres de la CNEP-Banque ont perçu une amélioration dans la cohésion des services RH Ce qui affirme notre première hypothèse, qui stipule que Le système d'information des ressources humaines est une opportunité pour améliorer la cohésion entre les services RH.

Pour affirmer ou infirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que le SIRH mis en place au sein de la CNEP-BANQUE a un impact positif sur l'amélioration des compétences. Le personnel- cadres trouve qu'elle est valable malgré l'existence de quelques contraintes qu'il faut surmonter avec le temps, nous soulignons celles liées à l'état d'esprit et la connaissance pertinente des compétences.

En effet, la banque ne valorise pas les pratiques de la gestion des compétences par rapport au système d'information ce qui nous mène a infirmé la troisième hypothèse vu l'absence

d'un référentiel compétence au sein de la CNEP-Banque, donc les responsables interrogés ont une méconnaissance sur les outils de la gestion des compétences.

Lors de l'accomplissement de ce modeste travail, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles, notamment l'absence des nouveaux progiciels de gestion présentés dans l'aspect théorique au sein de la CNEP-Banque, et aussi l'indisponibilité de la revue de la littérature vu que la documentation récente traitant du système d'information des ressources humaines dans la DRH est particulièrement difficile à trouver.

Néanmoins, nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la notre et de découvrir d'autres facettes concernant l'importance de la contribution du SIRH par rapport à la gestion des compétences.



***Bibliographie***

## **Bibliographie :**

### **A. Les ouvrages :**

- ANGOT (H) : *Le système d'information de l'entreprise : analyse théorique des flux d'information et cas pratique*, 4<sup>ème</sup> édition Boeck, Bruxelles, 2002
- ANNICK (C) : « *toute la fonction ressources humaines* », édition DUNOD, Paris, 2006
- AUBERT (J), GILBERT, (P) : *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, édition DUNOD, Paris, 2002
- BARKATOOLAH, (A) : *Valider les acquis et les compétences en entreprise*, édition INSEP Consulting, Paris, 2000
- BEYOU, (C) : *manager les connaissances*, éditions LIALISONS, Paris, 2003
- BOURNOUS (F), ROJOT (J), et SCARINGELLA (J-L) : *RH les meilleures pratiques des entreprises du CAC40*, Edition d'organisation, paris, 2003
- BOYER, (L) : « *ORGANISATION - THEORIES, APPLICATIONS* », édition EQUILIBRY, Paris, 2003
- DJOUX, (D) : *Ressources Humaines*, éditions d'Organisation, Paris, 2005
- ERAY, (P) : *Précis de développement des compétences*, éditions LIAISON, Paris, 1999
- FINOT, (A) : *Développer l'employabilité*, éditions Insep Consulting, Paris, 2000
- GILLET (M) et GILLET (P) : *le système d'information des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 2010
- JAQUES (S) : « *Fonction formation* », édition d'Organisation, Paris, 2003
- JUST (B) : *Pas de DRH sans SIRH*, édition liaison, 2010
- LANDOU (K) et LANDOU (J) : *les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, édition Pearson Education, Paris, 2000
- LE BOTERF (G) : *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, éditions d'organisation, Paris, 1994
- LE GALL, (J.M) : « *La gestion des ressources humaines* », PUF Collections « *Que sais-je ?* », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1992
- LEMOINE, (C) : *Se former au bilan de compétences*, édition DUNOD, Paris, 2005
- MAURICE (T) et autre : « *Fonction RH/ politique, métiers et outils des ressources humaines* », édition Pearson Éducation, France, 2007

- PERETTI, (J) : *Dictionnaire des ressources humaines*, Editions Vuibert, 2ème édition
- REIX(R) : *système d'information et management des organisations*, 3ème édition Vuibert, Paris, 2000
- SILVA (F) : *Entre e-DRH*, Editions liaisons, Paris, 2008
- SORNET (J) et autres : *DG8 Systèmes d'Information de gestion-Manuel et application*, édition DUNOD, Paris, 2016
- WEISS, (D) : *Les Ressources Humaines*, éditions d'Organisation, Paris, 2000
- ZARIFIAN, (P) : *Objectif : Compétence - Pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris, 1999

#### **B. Les articles :**

- MARREC (A), Le TIC TAC TOE de la GRH, *Télescope*, Revue d'analyse compare en administration publique, n°2, Mai 2005.
- TANNENBAUM (S.I): Human Resource Information Systems: User Group Implications, *Journal of Systems Management*, n°41

#### **C. Les travaux universitaires :**

- BELKHEIR (Yasmine) : *Gestion des compétences*, mémoire de licence en science économique de gestion, Faculté Des Sciences Juridiques Economiques Et Social, 2010.
- OPHÉLIE-CASTILLO, *Le Système d'Information des Ressources Humaines au sein des Petites et Moyennes Entreprises*, Mémoire de fin d'études 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2012
- TIR (Hadjer) : le système d'information des ressources humaines en tant que facteur d'amélioration de la communication interne de l'entreprise, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en science commerciale, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, 2014.

#### **D. Webographies :**

- [Http://www.journaldunet.com/management/expert/19741/la-contribution-des-rh-a-la-creation-de-valeur---quelle-place-pour-le-sirh.shtml](http://www.journaldunet.com/management/expert/19741/la-contribution-des-rh-a-la-creation-de-valeur---quelle-place-pour-le-sirh.shtml), (consultée le 23/02/2017, 14 :35).

- [Http://jc.bordichini.free.fr/A53-1/co/S53-1-2-Caract\\_qualites\\_%26\\_fonctions\\_info.html](http://jc.bordichini.free.fr/A53-1/co/S53-1-2-Caract_qualites_%26_fonctions_info.html), (consulté 13/04/2017, 23 :14).
- [Http// :www.Droit-Finances.net](http://www.Droit-Finances.net) (consulté le 12/04/2017).
- <http://www.adequasys.com/solutions/sirh/gestion-des-competences/> (consulter le 28/04/2017 à 22h00).
- <http://www.temporalites.com/solutions/sirh22gestiondescarrieres> (consulté le 30/04/2017).

**E. Autres sources :**

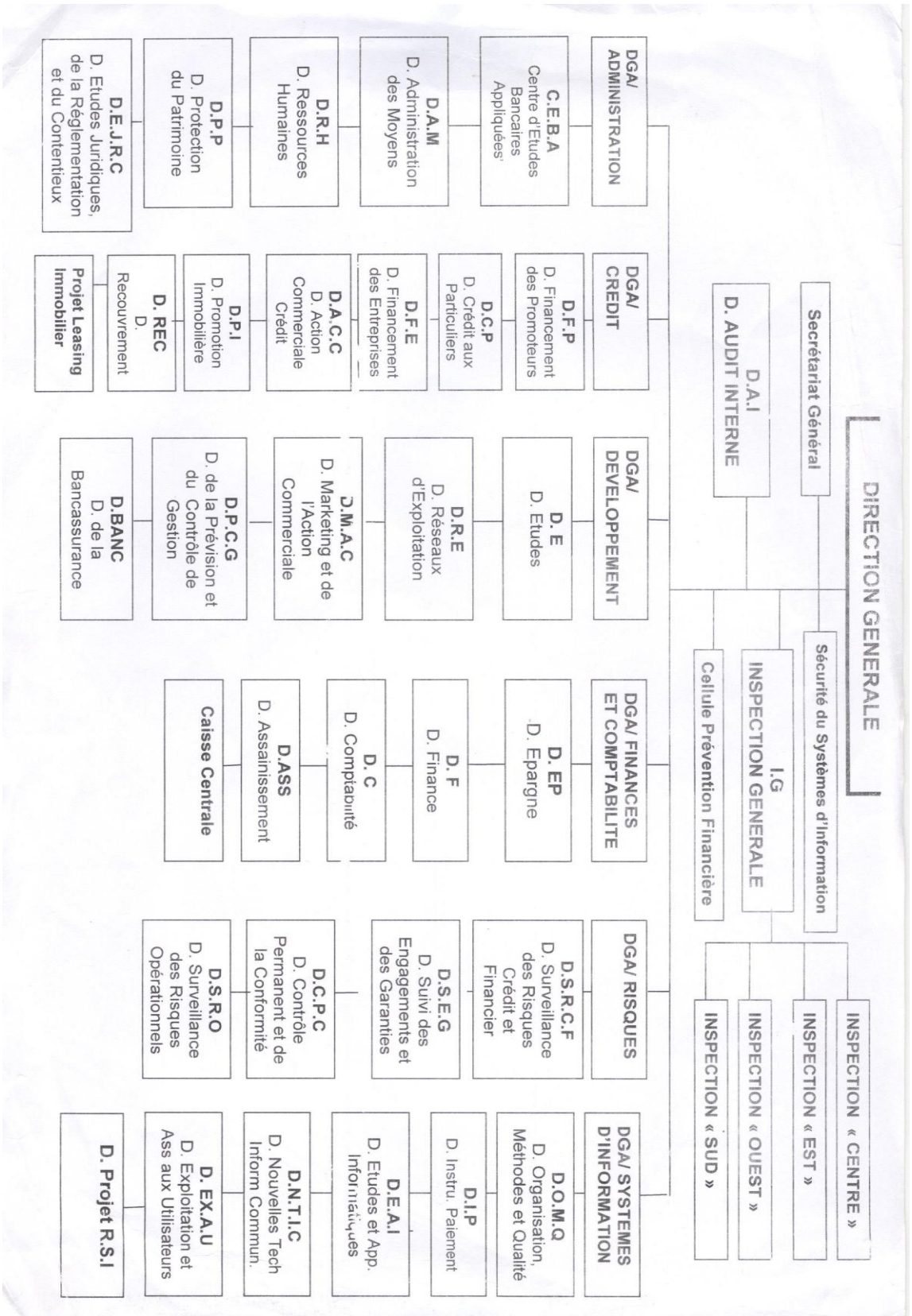
- Document interne de la CNEP-Banque



*Les annexes*



# Annexe N°1 :



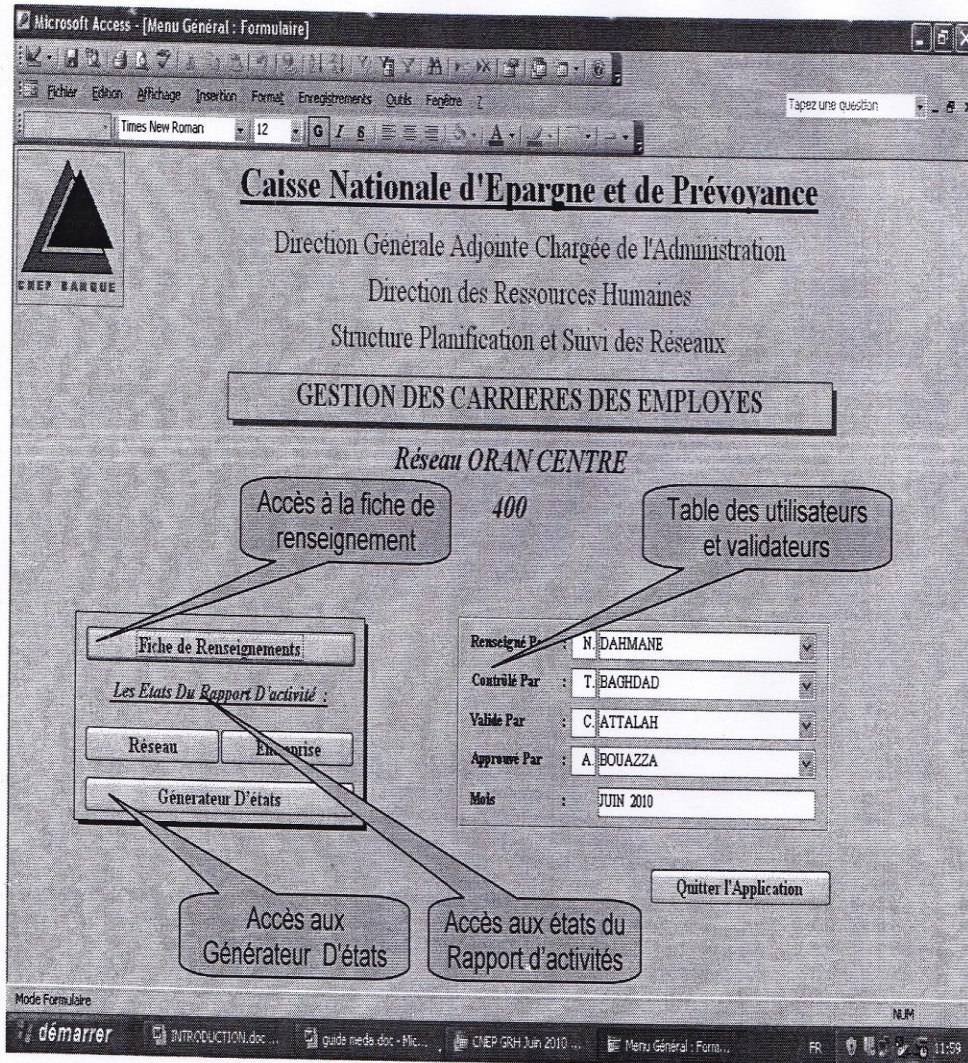


Figure - 02- « Menu Général »

## FICHE DE CARRIERE

Nom : CHAFAI

Réseau : Réseau ORAN CENTRE

Prénom : MOHAMED

Date de Naissance : 03/12/1977

Date de Recrutement : 02/03/1992

Affectation : Direction Réseau ORAN CENTRE (400)

Poste Occupé : Cadre Principal d'Etudes Niveau I

Niveau d'Instruction : Universitaire

Diplôme Académique : LIC.SCES ECO

### Expériences Professionnelles à La C.N.E.P

Durée : 17 Ans et 4 Mois

Poste Occupe	Affectation	Cat	S/E	PBI	Nature Décision	Réf Décision
Directeur d'agence « A »	SIDI BEL ABES	17/02	1	0	Recrutement	14 DRT du 11/03/1992 A/C du 02/03/1992
Directeur d'agence « A »	SIDI BEL ABES	17/02	1	0	Confirmation	322/DG du 26/04/1993 A/C du 06/04/1993
Cadre d'études niveau I	Direction Réseau TLEMCEM	17/02	1	0	Nomination	173/97 du 08/12/1997
Cadre d'études niveau I	DIRECTION DE LA COMPTABILITE	17/02	1	0	Mutation Inter Réseau Entrée	47/DG du 19/03/2000
Cadre d'études niveau II	DIRECTION DE LA COMPTABILITE	18/02	0	0	Nomination	223/DGAA du 28/08/2001 A/C du 01/07/2001
Directeur Régional	Direction Réseau ORAN OUEST	V/08	00	0	Nomination	61/DG/02 du 31/01/2002 A/C du 06/11/2001
Cadre Principal d'Etudes Niveau I	Direction Réseau ORAN OUEST	V/08	00	0	Reclassement	47/DG du 01/04/2009
Cadre Principal d'Etudes Niveau I	Direction Réseau ORAN CENTRE	V/08	11		Licenciement	108/DG/09 du 02/07/2009

### Formation Professionnelle

Spécialité	Etablissement	Date Début	Date Fin	Diplôme	Observations
BANQUE	I.S.G.P.			P.L.D (AUDIT SOCIAL)	

### Expériences Professionnelles Hors CNEP

Désignation Entreprise	Lieu	Fonction Occupé	Date Début	Date Fin	Durée
ENEMEDI	ORAN	S/DIRECT.COMME	03/03/1984	29/02/1992	7 Ans et 11 Mois
SERVICE NLE	EL-GHOMRI		15/01/1988	15/01/1990	2 Ans

### Sanctions Disciplinaires

Type Sanction	Classification	N° Décision	Décision	Date Effet	Motif de la Sanction
Blâme	1er Degré	D/018/94	29/09/1994	29/09/1994	TRAV. D'UNE MANIE.PEU SATI
Blâme	1er Degré	D/001/96	20/03/1996	20/03/1996	LAXISME ET RETARD DES TRAV

## FICHE DE RENSEIGNEMENT

**Matricule :** 3022

Nom : CHAFAI  
Prénom : MOHAMED  
Fils (Ile) de : ALI  
Et de : SID AHMED AICHA



Nom du Conjoint : OUKID OURDIA  
Date de Naissance : 03/12/1977 à : ALGER  
Adresse : CITE 104 LOGT ISSER BOUMERDES

Situation Familiale : M Nbre Enfants : 2

Date de Recrutement : 02/03/1992 Sexe : M

Nature Du Contrat : CDI

N° Sécurité Social :

Niveau d'Instruction : Universitaire

Nature de Diplôme : Licence

Diplôme Académique : LIC.SCES ECO

### Affectation :

Structure : Direction Réseau ORAN CENTRE ( )  
Rattachement : Réseau ORAN CENTRE  
Type Structure : Direction du Réseau

### Poste Occupé :

Cadre Principal d'Etudes Niveau I

Groupe

Activité

CADRE SUPERIEURE

ADMINISTRATION

Classe

Échelon

PBI

Indice

V/08

11

1656

Nature Décision : Licenciement

Référence : 108/DG/09 du 02/07/2009 A/C du 02/07/2009

Positionnement : SORTIES

**Suspension Relation de Travail :** du :  
Au :

### Expériences Professionnelles à La C.N.E.P

Durée : 17 Ans et 4 Mois

Poste Occupe	Affectation	Cat	S/E	PBI	Nature Décision	Réf Décision
Directeur d'agence « A »	SIDI BEL ABES	17/02	1	0	Recrutement	14 DRT du 11/03/1992 A/C du 02/03/1992
Directeur d'agence « A »	SIDI BEL ABES	17/02	1	0	Confirmation	322/DG du 26/04/1993 A/C du 06/04/1993
Cadre d'études niveau I	Direction Réseau TLEMEN	17/02	1	0	Nomination	173/97 du 08/12/1997
Cadre d'études niveau I	DIRECTION DE LA COMPTABILITE	17/02	1	0	Mutation Inter Réseau Entrée	47/DG du 19/03/2000
Cadre d'études niveau II	DIRECTION DE LA COMPTABILITE	18/02	0	0	Nomination	223/DGAA du 28/08/2001 A/C du 01/07/2001
Directeur Régional	Direction Réseau ORAN OUEST	V/08	00	0	Nomination	61/DG/02 du 31/01/2002 A/C du 06/11/2001
Cadre Principal d'Etudes Niveau I	Direction Réseau ORAN OUEST	V/08	00	0	Reclassement	47/DG du 01/04/2009
Cadre Principal d'Etudes Niveau I	Direction Réseau ORAN CENTRE	V/08	11		Licenciement	108/DG/09 du 02/07/2009

### Formation Professionnelle

Spécialité	Etablissement	Date Début	Date Fin	Diplôme	Observations
BANQUE	I.S.G.P.			P.L.D (AUDIT SOCIAL)	

### Expériences Professionnelles Hors CNEP

Désignation Entreprise	Lieu	Fonction Occupé	Date Début	Date Fin	Durée
ENEMEDI	ORAN	S/DIRECT.COMME	03/03/1984	29/02/1992	7 Ans et 11 Mois

SERVICE NLE	EL-GHOMRI		15/01/1988	15/01/1990	2 Ans
-------------	-----------	--	------------	------------	-------

**Sanctions Disciplinaires**

Type Sanction	Classification	N° Décision	Décision	Date Effet	Motif de la Sanction
Blâme	1er Degré	D/018/94	29/09/1994	29/09/1994	TRAV. D'UNE MANIE.PEU SATI
Blâme	1er Degré	D/001/96	20/03/1996	20/03/1996	LAXISME ET RETARD DES TRAV

DOCUMENT  
INTERNE



# L'Actualité de la Banque

Bulletin d'informations édité par la DMAC - N°01 - Janvier 2017

## L'agence au cœur de l'activité



La réussite du plan stratégique de la banque requiert l'implication de l'ensemble du personnel.

*Les enjeux du Plan stratégique de la CNEP-Banque 2017-2021, tel était le thème de la Journée de communication organisée par la Direction générale, le 08 décembre 2016, en direction de l'ensemble du staff managérial de la banque.*

« L'agence doit devenir la porte d'entrée de la banque.

*Démarchage, punch commercial, investigation, tels sont désormais les maître-mots.*

*Mettre l'agence au cœur du métier et le client au cœur des préoccupations de la banque. »*

La conférence a été ouverte par le Président Directeur Général, M. Rachid Metref, qui a fait un large tour d'horizon sur la situation actuelle de la banque, ses valeurs, ses atouts, ses potentialités et ses perspectives de développement.

Le PDG dira, en substance, que le résultat du diagnostic a révélé la nécessité de mettre en place un plan stratégique. Ce dernier permettra de prendre en charge tous les aspects humains et matériels, d'assurer une traçabilité des objectifs et de drainer la rentabilité des actions sur le terrain. C'est une démarche raisonnée et scientifique répondant aux normes internationales en termes de management. M. Metref insistera sur l'adhésion impérieuse de tous pour la réussite de ce plan, en mettant en avant la nécessité des trois C: communication, confiance, complicité. Il s'agira pour tout un chacun d'adopter cette nouvelle approche et de nouveaux réflexes. L'agence doit devenir la porte d'entrée de la banque. Démarchage, punch commercial, investigation, tels sont désormais les maître-mots pour que l'agence soit au cœur du métier et le client au cœur des préoccupations de la banque.

### **Démarche, diagnostic et objectifs stratégiques**

M. Rachid Atmani, Secrétaire général de la banque, soulignera que le plan stratégique est basé sur un triptyque dont chaque élément est interdépendant de l'autre: les ressources humaines, l'activité commerciale et le système d'information.

Actuellement, la CNEP-Banque s'appuie fortement sur deux produits, celui de l'épargne et celui des crédits immobiliers destinés au segment des particuliers. Il s'agira donc de conforter cette position de leader sur ces marchés mais aussi et surtout se redéployer sur les portefeuilles Entreprise et Professionnels, sans pour autant délaïsser la promotion immobilière.

En conséquence, il faut diversifier notre offre et vendre plus de crédits par signature et de leasing.

D'autres niches existent : la domiciliation des salaires, les pensions de retraites, le compte épargne non rémunéré, le crédit à la consommation. Le financement de la PME, gisement le plus prolifique en matière de crédit demeure jusque-là le parent pauvre. Autant de possibles ressources financières à forte valeur ajoutée. Comment y remédier? En sortant de la politique du mono-produit. En se redéployant en véritable banque commerciale, en boostant le compartiment crédit et en diversifiant ses offres sur les niches les plus pourvoyeuses et à court terme.

### **Une nouvelle politique de crédit à la Banque**

La DGA/Crédit est en train d'opérer une véritable mue, avec la création récente de la Cellule Leasing et d'une structure dénommée «produits à marge». C'est dans cette optique que M. Salim Messaoudi entamera son intervention, en indiquant qu'une nouvelle grille d'analyse du crédit standardisée et la réorganisation des comités de crédit seront bientôt mis en place. Son équipe travaille d'arrache-pied à l'élaboration de manuels d'aide à l'analyse et prise de décision destinés aux exploitants en crédits. Par ailleurs, un glossaire de terminologie des concepts dédiés au crédit est en phase d'élaboration. Autant d'outils pour galvaniser les troupes autour d'un seul objectif : Multiplier le bénéfice actuel par 10, à l'orée 2021.

### **Développement de la fonction commerciale**

M. Hocine Tair, DGA/Développement mettra en avant la mise en place prochaine du plan marketing et du plan d'action commerciale qui permettront une visibilité certaine des missions et des objectifs pour toutes les actions commerciales futures. Par ailleurs, la nouvelle organisation de l'agence permettra de remettre en avant la fonction commerciale au niveau de l'agence, avec des missions claires et des objectifs mesurés.

Le DGA/Développement insistera également sur les principaux points sur lesquels repose le plan stratégique: la fonction Crédit, la fonction commerciale et les ressources humaines.

#### **Le Système d'information: gouvernance et exploitation**

Pour M. Kamel Ait Maamar, DGA/S.I., le nouveau système d'information, élément fondamental de la démarche de développement stratégique, constitue un véritable tableau de bord de gestion en temps réel. D'ailleurs, M. le PDG l'avait souligné dans son intervention: «Avoir un système d'information performant est indispensable, mais il faut aussi maintenant de le rentabiliser. Cela nous permettra également de suivre quotidiennement la mise en oeuvre du plan stratégique».

Le nouveau système d'information permettra de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement, s'inscrire dans l'action en diversifiant les offres, conduire l'évolution en anticipant les actions, maîtriser les coûts pour une meilleure rentabilité.

En utilisant les outils de pilotage du S.I., il sera aisé de se

recentrer efficacement sur l'activité commerciale. Notre client sera connu et évalué, ses besoins seront détectés, les offres seront mieux ciblées.

La compétitivité de la banque commence à l'agence dans l'accueil du client, le ciblage et la prise en charge de ses besoins, le traitement de la demande. Il s'agit de mettre l'agence au cœur du métier.

#### **Ressources Humaines: Levier de succès de la nouvelle stratégie**

M. Nordine Aliouat, DGA/Administration, axera son intervention sur les efforts consentis par la Direction générale dans le déploiement du Plan stratégique en ce qui concerne le volet des Ressources humaines qui devrait connaître une profonde réforme dans sa gestion.

Ainsi, il sera proposé des formations spécifiques selon les besoins exprimés, une nouvelle grille de rémunération qui prendra en compte les performances individuelles de tout un chacun et un système de gestion des carrières approprié.

## **SYSTEME D'INFORMATION**

### **Lancement effectif à l'agence Che Guevara**

Le Président Directeur Général, M. Rachid METREF, accompagné de M. Rachid ATMANI, Secrétaire Général, M. Kamel Ait Maamar, DGA/S.I., Mmes Bahia Kassiou et Samira Mahiou, respectivement Directrice du Marketing et Directrice du Réseau d'Alger-Centre, a procédé, le 25 décembre 2016, au lancement officiel du nouveau système d'information T24, au niveau de l'agence Che Guevara retenue comme agence pilote.

La mise en service effective du nouveau Système d'information vient à point nommé pour l'entame du Plan stratégique de développement de la banque en 2017.

M. le PDG, tout en félicitant l'ensemble de l'équipe de la DGA/S.I. qui a fourni des efforts conséquents pour être dans les temps, a insisté sur le fait que cet outil de nouvelle technologie offre désormais à ses utilisateurs un véritable tableau de bord de gestion en temps réel. La généralisation de son utilisation se fera progressivement au cours du premier trimestre.

## **NOUVELLES NOMINATIONS:**

### **Rajeunissement de l'encadrement**

M. Rachid METREF, Président Directeur Général, a procédé, le 02 novembre 2016, à l'installation officielle de M. Mohand BOURAI au poste de DGA/Finances et Comptabilité (en remplacement de M. Nouredine FERHAOUI, admis à la retraite), et de M. Ali KADRI, en tant que DGA/Risques (en remplacement de M. Mohand BOURAI) ainsi que de Madame Nawel Hana BENAÏSSA née AMOKRANE, au poste de Directrice Financière par intérim (en remplacement de M. KADRI).

La cérémonie s'est déroulée au siège «Les Vergers», en présence de M. Rachid ATMANI, Secrétaire Général de la banque, de Nordine ALIOUAT, DGA/Administration, M. Kamel AIT MAAMER, DGA/Système d'Information, des Directeurs centraux relevant des deux DGA concernées et de Mme Bahia KASSIOU,

Directrice du Marketing et de l'Action Commerciale.

Le PDG, a tenu à souligner que les nominations à des postes de management, de jeunes cadres ayant fait leurs preuves dans leurs domaines respectifs, entre dans le cadre du rajeunissement de l'encadrement stratégique de la banque et du développement insufflé en permanence pour faire de la CNEP-Banque, une institution incontournable sur la place financière nationale.

La tâche, certes, peut paraître ardue au vu des différents chantiers lancés, mais les efforts fournis quotidiennement par l'ensemble des employés augurent des résultats appréciables dans l'avenir proche.



M. Mohand BOURAI,  
DGA/Finances et Comptabilité



M. Ali KADRI,  
DGA/Risques



Mme Nawel Hana BENAÏSSA née AMOKRANE,  
Directrice Financière

## **Le guide d'entretien :**

**Cher(e) monsieur /madame,**

Dans le cadre de la préparation du Mastère fin cycle en Management des Ressources Humaines à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) je souhaite vous soumettre ce guide d'entretien dans le but d'avoir certaines réponses dont le thème porte sur « l'impact du système d'information ressources humaines sur la gestion des compétences », Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses. Ces réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement.

### **Le premier volet d'entretien :**

- ⇒ Quelle est votre formation de base ? Et quelle est votre expérience dans ce poste ?
- ⇒ Pour vous les termes « système d'information » et « informatique » sont-ils synonymes ?
- ⇒ Que représente pour vous le SIRH ?
- ⇒ Quel est le processus de la circulation des informations dans votre département ?
- ⇒ Votre système « Applicatif RH » répond-t-il aux exigences en matière de maîtrise des flux d'information ?
- ⇒ Quel est pour vous le rôle ainsi que les enjeux du Système d'Information des Ressources Humaines au sein de la CNEP-Banque ?
- ⇒ Quels seront les avantages à tirer de l'intégration des nouveaux progiciels comme les ERP, techno-soft dans votre département ?

### **Le deuxième volet d'entretien :**

- ⇒ Est-ce que les cadres sont formés sur la logique d'un référentiel des compétences, cartographie des métiers... ?
- ⇒ Existente-ils des outils d'identification des compétences au sein de votre Banque ?
- ⇒ Existente-ils des outils de transfert des compétences au sein de votre entreprise ?
- ⇒ Comment organisez-vous l'échange et le partage des compétences entre les générations ?

### **Le troisième volet d'entretien :**

- ⇒ À votre avis quels sont les projets qui sont à même de développer les ressources humaines ?
- ⇒ Auriez-vous des suggestions ou des propositions à nous faire pour mieux intégrer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de votre entreprise ?



## **Table des matières :**

Dédicaces

Remerciements

ملخص

Abstract

Résumé

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale ..... 1

**Chapitre 1: Cadre conceptuel du système d'information des ressources humaines ..... 5**

**Section 01 : Les notions de base du système d'information ..... 7**

**1.1 Les concepts de base du système d'information ..... 7**

**1.1.1** Définition d'un système d'information ..... 8

**1.1.2** Les ressources du système d'information ..... 9

**1.2 Le rôle du système d'information ..... 10**

**1.2.1** L'évolution des systèmes d'information ..... 10

**1.2.2** L'organisation du système d'information ..... 11

**1.2.3** Les fonctions du système d'information ..... 12

**1.3 Les types de système d'information ..... 13**

**1.3.1** Les différents niveaux des systèmes d'informations selon les niveaux  
organisationnels ..... 14

**1.3.2** Les quatre principaux types de systèmes d'information ..... 14

**1.3.3** Les systèmes d'information fonctionnels(SIF) ..... 16

**Section 02 : Le SIRH comme un système fonctionnel ..... 18**

2.1 Le contexte de l'évolution .....	18
2.1.1 L'évolution de la gestion des ressources humaines au fil du temps .....	18
2.1.2 L'informatisation de la fonction Ressources Humaines « les quatre âges » .....	19
2.2 Les définitions et les caractéristiques du SIRH .....	20
2.2.1 Les différentes définitions .....	20
2.2.2 Les caractéristiques du SIRH .....	21
2.3 Les types de SIRH .....	24
2.3.1 Les systèmes manuels .....	24
2.3.2 Les systèmes informatisés .....	24
2.3.3 Les systèmes intégrés (ERP /PGI) .....	25
<b>Section 03 : Les fonctionnements de SIRH .....</b>	<b>26</b>
3.1 Les fonctionnalités de SIRH .....	26
3.1.1 Les aspects opérationnels du SIRH .....	27
3.1.2 Les aspects décisionnels du SIRH .....	29
3.2 Les enjeux de SIRH .....	30
3.2.1 Optimisation des processus RH .....	30
3.2.2 La mondialisation .....	30
3.2.3 Centralisation des données .....	31
3.2.4 Responsabilisation des personnels .....	31
3.2.5 Politique de transparence .....	31
3.2.6 Intérêt recherché .....	31
3.2.7 La performance .....	31
3.2.8 Recentrage de la fonction RH .....	31
3.3 Les apports et les objectifs de SIRH .....	32
3.3.1 Les apports de SIRH dans l'entreprise .....	32
3.3.2 Les finalités de SIRH .....	32
<b>Chapitre 2: La gestion des compétences .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 01 : La notion de compétence .....</b>	<b>38</b>
1.1 Définition de la compétence .....	38
1.2 Les catégories de compétence .....	39
1.2.1 Les compétences individuelles .....	39

1.2.2	Les compétences collectives .....	35
1.2.3	Les compétences organisationnelles .....	43
<b>Section 02 :</b>	<b>Enjeux ; utilité et outils de la gestion des compétences .....</b>	<b>44</b>
2.1	Les enjeux de la gestion des compétences .....	44
2.1.1	Affrontement des défis de l'environnement concurrentiel .....	44
2.1.2	Valorisation des ressources humaines .....	44
2.2	Pourquoi la gestion des compétences ? .....	45
2.3	Les outils de la gestion des compétences .....	46
2.3.1	L'évaluation des compétences .....	46
2.3.2	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) .....	47
2.3.3	La cartographie des emplois .....	49
2.3.4	Le référentiel compétence .....	50
2.3.5	Le bilan des compétences .....	51
2.3.6	Le recrutement .....	52
2.3.7	Le travail en groupe .....	54
2.3.8	L'employabilité .....	55
<b>Section 3 :</b>	<b>L'apport du système d'information des ressources humaines sur la gestion des</b>	
	<b>compétences .....</b>	<b>57</b>
3.1	Les définitions et les caractéristiques de l'information .....	57
3.1.1	Définition de l'information .....	57
3.1.2	Les caractéristiques de l'information .....	57
3.2	La place de l'information dans l'entreprise .....	58
3.3	La contribution de SIRH dans l'amélioration de la gestion des compétences .....	58
<b>Chapitre 03 : l'impact du SIRH sur la gestion des compétences dans la CNEP .....</b>		<b>63</b>
<b>Section 01 :</b>	<b>Présentation de l'organisme d'accueil (CNEP) .....</b>	<b>65</b>
1.1	L'historique .....	65
1.2	Les activités de la CNEP-Banque .....	68
1.3	Administration .....	69
1.4	La circulation de l'information au sein de la DRH CNEP-Banque .....	72
1.5	Les moyens de communication au sein de la direction .....	72

1.6 Les progiciels utilisés .....	73
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche et interprétation des données .....</b>	<b>75</b>
2.1 L'approche méthodologique .....	75
2.1.1 Choix de la méthode d'enquête .....	75
2.1.2 Entretien semi directif .....	76
2.1.3 Le guide d'entretien .....	76
2.2 Analyse des résultats qualitatifs .....	76
2.2.1 Présentation du guide d'entretien .....	76
2.2.2 Présentation de la population interviewée .....	77
2.3 L'analyse de l'entretien .....	77
<b>Section 03 : Les résultats de l'enquête .....</b>	<b>88</b>
3.1 La synthèse de l'enquête .....	88
3.2 Analyse globale des résultats .....	89
3.2.1 Les points faibles .....	89
3.2.2 Les points forts .....	90
3.2.3 Les recommandations .....	90
Conclusion générale .....	93

Bibliographie

Annexes