

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option: management et entrepreneuriat

THEME :

**Le système d'information des ressources humaines
en tant qu'outil d'optimisation de la gestion des
ressources humaines**

Etude de cas : EPE TONIC Industrie

Elaboré par :

Farida AZRI

Encadré par :

Mr. Abdelmajid MESBAH

Enseignant permanent à EHEC

4^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

Etant donné que l'entreprise d'aujourd'hui est active dans un environnement en changement permanent, où la technologique et le capital humain constituent les facteurs clés pour assurer sa pérennité et sa compétitivité, la disposition d'un système d'information des ressources humaines efficace et adapté à ses stratégies et ses besoins est devenu une obligation.

Ce travail de recherche vient pour démontrer aux entreprises algériennes que le système d'information des ressources humaines est l'un des outils essentiels qui leurs permet d'être à jour, de s'adapter à leurs environnement, d'être performantes et surtout d'optimiser la gestion de leurs personnels.

Notre recherche a ciblé une entreprise publique très connue dans son domaine, qui est TONIC Industrie. L'étude pratique que nous avons menée au sein de la direction des ressources humaines de cette entreprise, nous a permis d'atteindre notre objectif en montrant l'apport du système d'information des ressources humaines dans l'amélioration de la gestion du capital humain au service de l'entreprise.

Mots clés :

Les ressources humaines (RH), le système d'information des ressources humaines (SIRH), la gestion des ressources humaines (GRH).

ملخص

باعتبار ان المؤسسة الاقتصادية اليوم تنشط في محيط يتصف بالتغير المستمر، حيث تعتبر التكنولوجيا ورأس المال البشري فيه من العوامل المفتاحية لضمان استمراريتها وفعاليتها فان امتلاك نظام معلوماتية للموارد البشرية فعال ومتوافق مع استراتيجياتها واحتياجاتها، أصبح ضرورة لا بد منها.

يهدف هذا البحث لإظهار أهمية هذا النظام بالنسبة للمؤسسات الجزائرية من خلال اثبات دوره الفعال في تطوير و تحسين نوعية ادارة راس المال البشري مما يسمح للمؤسسة بمواكبة مختلف التطورات، والتوافق مع متغيرات المحيط .

الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الصناعية تونيك، سمحت لنا بالتعمق اكثر في الموضوع و معاينة تطبيق هذا النظام و دراسة دوره في تسهيل و تحسين تسيير الموارد البشرية لفائدة المؤسسة

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، نظام المعلوماتية للموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A ma mère

A ma famille

A mes amies

A mes proches

Remerciements

Nous adressons nos vifs remerciements

A notre encadreur Mr Abdelmajid MESBAH qui nous a suivis tout au long de la réalisation de ce travail

A l'ensemble des dirigeants de l'entreprise TONIC pour leurs accueils et leurs disponibilités.

A tous les enseignants et les bibliothécaires de l'EHEC qui ont contribué à l'accomplissement de notre travail

Et à tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Liste des tableaux

Chapitre I :

Tableau I.1 : types d'informations collectées.....	16
Tableau I.2 : Exemple de SIRH.....	30

Chapitre II :

Tableau II.1 : avantages et inconvénients de l'ERP.....	39
Tableau II.2 : Avantages et inconvénients du best of breed.....	39
Tableau II.3 : les profils d'une équipe du projet.....	41

Chapitre III :

Tableau III.1 : répartition de l'échantillon par sexe.....	80
Tableau III.2 : répartition de l'échantillon par tranche d'Age.....	81
Tableau III.3 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	82
Tableau III.4 : répartition de l'échantillon par niveau d'ancienneté.....	83
Tableau III.5 : importance de l'information.....	85
Tableau III.6 : les moyens utilisés pour faire circuler l'information au sein de TONIC.....	86
Tableau III.7 : les critères de choix.....	87
Tableau III.8 : traitement croisé entre les moyens de communication et les critères de choix.....	88
Tableau III.9 : les types du SIRH.....	89
Tableau III.10 : le choix du SIRH.....	90
Tableau III.11 : traitement croisé entre le type de SIRH utilisé et les critères de choix.....	91
Tableau III.12 : la relation entre le SIRH et la qualité de gestion.....	91
Tableau III.13 : le degré de relation entre le SIRH et la qualité de gestion.....	93
Tableau III.14 : le rôle du SIRH.....	94
Tableau III.15 : les éléments améliorés après la mise en place du SIRH.....	96
Tableau III.16 : les objectifs de d'utilisation du SIRH.....	98
Tableau III.17 : le niveau de satisfaction.....	100

Tableau III.18 : les problèmes liés à l'utilisation de SIRH.....	101
Tableau III.19 : l'impact de la mise en place du SIRH sur la GRH.....	103

Liste des figures

Chapitre I :

Figure I.1 : concept générale d'un système	10
Figure I.2 : la place du système d'information dans l'entreprise.....	14
Figure I.3 : types de système d'information.....	20
Figure I.4 : schéma d'un SIRH en 1990.....	26
Figure I.5 : Schéma d'un SIRH en 2000.....	27
Figure I.6 : structure du SIRH.....	28

Chapitre II :

Figure II.1 : la structure de données sous-jacente au processus de gestion de la paie.....	55
Figure II.2 : composante du tableau de bord RH.....	59

Chapitre III :

Figure III.1 : répartition de l'échantillon par sexe.....	81
Figure III.2 : répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	82
Figure III.3 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	83
Figure III.4 : répartition de l'échantillon par niveau d'ancienneté.....	84
Figure III.5 : importance de l'information.....	85
Figure III.6 : les moyens utilisés pour faire circuler l'information au sein de TONIC.....	86
Figure III.7 : les critères de choix.....	87
Figure III.8 : les types du SIRH	89
Figure III.9 : le choix du SIRH.....	90
Figure III.10 : la relation entre le SIRH et la qualité de gestion.....	92
Figure III.11 : le degré de relation entre le SIRH et la qualité de gestion.....	93
Figure III.12 : le rôle du SIRH.....	95
Figure III.13 : les éléments améliorés après la mise en place du SIRH.....	96
Figure III.14 : les objectifs d'utilisation du SIRH.....	99

Figure III.15 : le niveau de satisfaction.....	100
Figure III.16 : les problèmes liés à l'utilisation de SIRH.....	102
Figure III.17 : l'impact de la mise en place du SIRH sur la GRH.....	103

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
EPE	Entreprise Economique Algérienne
ERP	Enterprise Ressources Planning
GA	Gestion Administrative
GPEC	Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GTA	Gestion des Temps et des Activités
GVT	Glissement Vieillesse Technicité
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
RH	Ressources Humaines
ROI	Return On Investement
SI	Système d'Information
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SPA	Société Par Actions
SPSS	Statistique package social sciences
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : cadre conceptuel du SIRH.....	6
1. Les notions de bases du système d'information	7
2. Le déploiement du SIRH au sein du SI.....	21
Chapitre II : l'apport du SIRH dans l'optimisation de la gestion des ressources humaines.....	37
1. La mise en place d'un SIRH.....	38
2. Analyse de la fonctionnalité du SIRH.....	50
Chapitre III: la place du SIRH dans la direction RH de TONIC Industrie.....	66
1. Présentation de l'entreprise TONIC.....	67
2. La démarche méthodologique de la recherche.....	76
3. Analyse des résultats, synthèses et recommandations.....	80
Conclusion générale.....	110

Introduction générale

Introduction générale :

Afin d'assurer leur continuité et leur compétitivité, les entreprises ont besoin de s'adapter aux changements et aux évolutions de leur environnement.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel où les évolutions technologiques et la mondialisation guident les stratégies, et les contraintes de performance et de rentabilité sont de plus en plus fortes, la seule arme dont disposent les entreprises d'aujourd'hui c'est le capital humain. En effet, le développement et la mobilisation des compétences du personnel permettent aux entreprises de relever tous les défis, de s'adapter à leur environnement et de devenir agiles et compétitives.

Mais, l'exploitation et l'intégration de cette ressource précieuse dans la stratégie de l'entreprise constitue un défi majeur pour cette dernière. C'est à partir de là qu'intervient les technologies de l'information et de la communication (TIC) par la proposition d'une solution efficace pour relever ce défi. Cette solution se présente dans le système d'information des ressources humaines (SIRH).

Le SIRH est un outil inséré au sein du système d'information de l'entreprise, et qui permet le passage d'une gestion des ressources humaines standard à une gestion informatisée. Son rôle consiste à l'amélioration et l'optimisation de la gestion du personnel à travers l'automatisation des différents processus, l'accélération des délais et l'amélioration de la qualité et de la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

En raison des volumes de traitement et de leur complexité, de l'évolution permanente de la législation et des problèmes liés à la gestion des ressources humaines au sein des entreprises, la mise en place d'un SIRH est devenue une nécessité reconnue.

Malgré l'importance de cet outil et son rôle indispensable, certaines entreprises algériennes, et spécialement les entreprises publiques, négligent cet aspect. C'est la raison principale pour laquelle nous avons opté pour un thème de recherche intitulé :

« Le système d'information des ressources humaines (SIRH) en tant qu'outil d'optimisation de la gestion des ressources humaines »

Et nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise publique « **EPE TONIC Industrie** ».

Ce sujet n'est pas nouveau, il a été abordé par plusieurs chercheurs auparavant. Mais ce qui rend cette étude intéressante c'est que le SIRH est une discipline nouvellement introduite en Algérie, et qu'il est consacré à un avenir promoteur.

L'objectif de ce travail est de déterminer la contribution du SIRH dans l'optimisation de la gestion des ressources humaines au service de l'entreprise à travers la réponse sur la problématique suivante :

Quel est l'apport du SIRH dans l'optimisation de la gestion des ressources humaines ?

Afin de bien répondre à cette problématique majeure, nous avons posé les sous questions suivantes :

- 1. Y'a-t-il une relation entre le SIRH et la qualité de gestion des ressources humaines ?**
- 2. Comment peut-on mesurer l'apport du SIRH dans la gestion des ressources humaines ?**
- 3. Quel est l'impact de la mise en place du SIRH sur la gestion des ressources humaines au sein de TONIC industrie ?**

Pour répondre à ces questions, nous partirons de trois hypothèses qui stipulent que :

H 1 : il y a une forte relation entre le SIRH et la qualité de GRH. En effet, la performance et l'efficacité de la direction RH dépend en grande partie sur l'efficacité du SIRH.

H 2 : On peut mesurer l'apport du SIRH dans la GRH par rapport à son efficacité à atteindre les objectifs fixés, et à sa capacité à Répondre aux besoins des utilisateurs et aux problématiques de gestion posées.

H 3 : La mise en place du SIRH permet d'améliorer la qualité de gestion des RH au sein de l'entreprise TONIC par l'automatisation des procédures, l'accélération des délais, la réduction des coûts et la diffusion des informations nécessaires pour la prise des bonnes décisions.

Afin de mieux orienter notre travail de recherche et de tester nos hypothèses, nous avons eu recours à une étude analytique et descriptive, basée sur les outils suivantes : les recherches bibliographiques pour collecter les éléments théoriques nécessaires à la recherche. Ainsi que l'observation participante, le questionnaire distribué auprès des employés de la direction RH

de l'entreprise et l'entretien avec le directeur RH, pour rassembler les données et percevoir la réalité de l'utilisation de SIRH sur le terrain.

A ce propos, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre traitera tout d'abord les concepts de l'information, le système et le système d'information en générale comme des éléments de base pour comprendre le système d'information des ressources humaines. Puis, on passera au fond du sujet en définissant le SIRH et présentant son évolution, ses caractéristiques, ses types, son rôle et sa fonctionnalité.
- Le deuxième chapitre porte sur l'apport du SIRH dans la gestion des ressources humaines. Dans ce cadre nous allons aborder la mise en place du SIRH. après, nous allons montrer son rôle dans l'amélioration de la qualité de la GRH à travers une analyse détaillée de sa fonctionnalité.
- Le troisième chapitre est dédié à l'étude de cas. Durant ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise TONIC en générale et le service d'accueil pour notre stage pratique qui est le service RH. Ensuite, nous essayerons d'utiliser des méthodes qualitatives et quantitatives dans le but de déterminer la contribution du SIRH dans la gestion des RH de l'entreprise, et de proposer des suggestions pour améliorer l'utilisation du système au sein de la direction.

Premier chapitre

Chapitre I: cadre conceptuel du système d'information des ressources humaines

Dans ce chapitre, nous allons essayer de rassembler les éléments théoriques utiles pour appréhender le concept du système d'information des ressources humaines.

Pour mieux traiter ce concept nous allons diviser ce chapitre en deux sections .dans la première, nous allons intéresser par l'information et le système comme des éléments composants du concept système d'information. Après, nous allons définir le système d'information de l'entreprise et étudier ses composantes et ses caractéristiques, ses typologies et son fonctionnement.

Puis, la deuxième section sera dédiée au système d'information des ressources humaines. Nous allons voir ses notions, son évolution, ses caractéristiques, et ses différents types et fonctions.

Section 1 : Les notions de bases du système d'information

Pour faciliter la compréhension de la notion de concept système d'information, nous allons commencer par définir séparément les deux termes qui le composent : l'information qui constitue la matière première de tout système d'information et le système en générale.

1.1.L'information :

1.1.1 Définition de l'information :

J-M.AURIAC, définit l'information comme « l'ensemble des données utiles pour prendre une décision. L'information est transmise par un système de communication qui transforme les faits bruts en informations directement compréhensibles par l'utilisateur. »¹

L'information est définie aussi comme « tout émission, réception, création, retransmission, de signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses, de concepts, de thèses, de plans, d'objets, de projets, d'effets de toute sorte, dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain, et dont le but est de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins amples aliment »²

En analysant ces définitions, Nous retenons que les informations sont des données traitées ou transformées sous forme significative et compréhensible pour prendre les décisions. Elles peuvent exister sous plusieurs formes : orales, écrites, picturales ou sons.

1.1.2 Les caractéristiques de l'information :

La capacité à prendre les bonnes décisions au bon moment se base en grande partie sur la qualité de l'information, et pour que l'information soit de qualité elle doit accomplir l'ensemble des caractéristiques suivantes :

- **L'objectivité :** une information objective c'est une information écartée de tout sentiment de l'observateur, c'est-à-dire qu'elle décrit objectivement la situation observée.

¹ AURIAC (J.M) et alii : *Economie d'entreprise*, tome1, édition castilla, Paris, 1990, P.87.

² <https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm> (consulté le 20/02/2017 à 15h 30).

- **La fiabilité** : la fiabilité exige l'exactitude, la précision, la sûreté et la crédibilité de la source. Elle exige aussi, que l'information soit à jour.
- **L'utilité** : exploitable et productive c'est-à-dire la contribution à la résolution des problèmes et à la création de la valeur ajoutée.
- **La pertinence** : l'information doit être filtrée en fonction du besoin de l'utilisateur.
- **La rapidité** : la prise des bonnes décisions qui sont efficaces et pertinentes et au bon moment est conditionner par la rapidité et l'accessibilité à l'information.
- **Le coût** : il correspond à l'ensemble des sommes engagées pour acquérir (recherche, traitement, stockage) et diffuser l'information.
- **La confidentialité**: l'information ne doit être accessible qu'aux personnes autorisées, la meilleure façon de protéger l'information c'est d'en faire usage rapidement en la convertissant en décision concrète et donc en avantage stratégique.

1.1.3 Typologie de l'information :

On distingue plusieurs classifications de l'information, on va présenter les plus connues et les plus courantes :

Selon la formalité:

- L'information formelle : signifiée généralement les informations qui prennent la forme des documents écrits.
- L'information informelle : généralement correspond à des informations de nature orale qui prennent la forme d'observation.

Selon l'accessibilité:

- L'information ouverte : c'est une information publique ou semi-publique c'est-à-dire facilement accessible.
- L'information fermée : c'est une information dont l'accès est limité à son détenteur (non rendue publique).

Selon légalité d'acquisition:

- L'information blanche : correspond à une information ouverte, formelle ou informelle, aisément accessible à tous, et qui a peu de valeur.
- L'information grise : c'est une information difficilement accessible, à forte valeur, et souvent informelle.

- L'information noire : c'est une information dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé, elle ne pouvant être acquise que de façon illégale.

1.1.4 Les sources de l'information :

Les sources de l'information sont variées, on distingue généralement quatre sources auprès desquels l'entreprise peut collecter ses informations :

- **Les sources internes:** l'information interne c'est une information produite au sein de l'entreprise et qui résulte de ses différentes activités, par exemple les rapports d'audit interne, les documents comptables,...
- **Les sources externes :** par contre l'information externe est une information produite en dehors de l'entreprise et elle convient pour organiser les différentes veilles de l'entreprise. A titre d'exemple on mentionne les nouvelles réglementations d'ordre fiscal, des informations sur l'état du marché...
- **Les sources primaires :** comprennent des travaux originaux, créent par une étude de marché (des statistiques brutes, des résultats des sondages ou d'expériences, des rapports d'événement...) et constitue une base pour des travaux d'analyse et de recherche.
- **Les sources secondaires :** sont des travaux d'analyse et de synthèse basés sur des informations déjà disponibles (sources primaires).

1.1.5 La valeur économique de l'information :

L'information est un bien immatériel et stratégique qui constitue pour l'entreprise un appât aussi important que les matières premières et les équipements. Elle est considérée comme une source de pouvoir, et un facteur d'organisation, de performance interne et externe, et de compétitivité économique.

Elle permet la coordination dans l'espace et dans le temps entre les membres et les entités de l'entreprise d'une part, et entre l'entreprise et ses partenaires et son environnement d'autre part. Aussi, elle est essentielle pour créer des produits de plus forte valeur ajoutée et pour se positionner dans le marché.

On peut mesurer la valeur de l'information par :

- Le pouvoir de réduire l'incertitude.
- L'ampleur de la modification de la décision générée par l'information.

- Le coût de l'erreur que permet d'éviter l'information.

Alors, la valeur de l'information dépend de sa qualité et son utilité pour l'entreprise.

1.2. Le système :

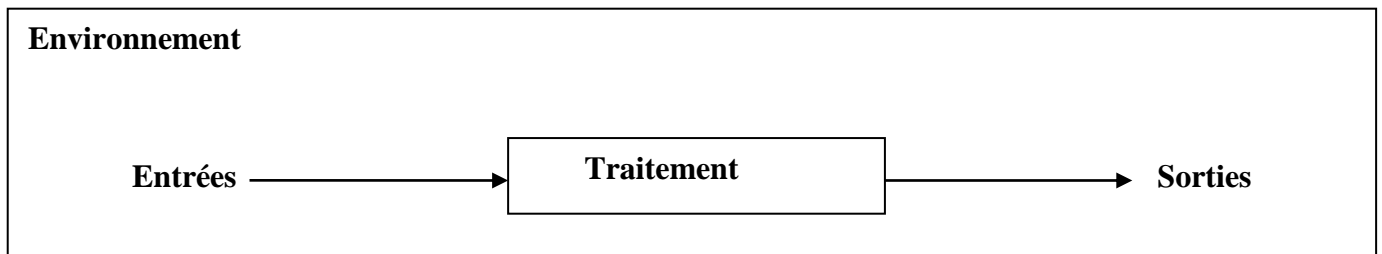
1.2.1 Définition du système :

« C'est un regroupement d'éléments en interaction dynamique, agencés et organisés en fonction d'un but »¹

On peut le définir, aussi, par « une intégration d'éléments ayant pour but l'atteinte d'un objectif. Les systèmes sont généralement ouverts, c'est-à-dire qu'ils interagissent avec leur environnement. »²

Donc, le système est considéré comme un ensemble organisé des ressources en interaction entre eux et avec l'environnement, qui feront l'objet d'un traitement pour donner des résultats. Ce que nous permet de le représenter par le schéma suivant :

Figure I.1 : concept générale d'un système



Source : LAICHI, (A.A) : *La contribution du système d'information dans la performance de distribution des produit pétroliers GPL*, mémoire de master en science commerciales (option ; management de la chaine logistique et distribution), école des hautes études commerciales, Alger, 2015, p.38.

Ce schéma explique brièvement le travail du système, ce dernier Reçoit des données brutes (entrées) de son environnement et les transforme en résultats (sorties) utiles.

¹ GUYOT, (B) : *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, édition Lavoisier, paris, 2006, p.44.

² AUBERT, (R) : *les techniques de l'information et l'organisation*, Gaëtan Morin éditeur, canada, 1997, p.03.

1.2.2 Les caractéristiques du système :

Tout système quel que soit leur type et leur nature est caractérisé par :

- **L'environnement** : Un système ne peut exister que dans un environnement, il peut être ouvert (en interaction avec son environnement) ou fermé (n'interagisse pas avec son environnement).
- **Le temps** : On parle ici du temps dans sa double dimension historique et prospective.
- **La finalité** : L'ensemble des éléments qui interagissent dans le système sont organisés pour atteindre un but déterminé.
- **L'autonomie** : Un système s'adapte et acquiert de l'autonomie par apprentissage permanent.
- **L'auto organisation** : Signifier la capacité du système à adapter son comportement, ses activités et ses composantes à des situations variées.
- **La complexité** : La complexité d'un système correspond à trois éléments principaux : le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement, et la difficulté d'identifier et de comprendre toutes les relations en jeu.

1.2.3 Typologie du système :

La classification des systèmes est basée sur leurs propriétés discriminantes.

Un système peut-être :

- **Concret** : les éléments qui le composent sont en partie des objets concrets.
- **Abstrait** : ce système se compose des concepts ou des procédures.

Comme il peut être :

- **Finalisé** : le système est affecté à un ou plusieurs objectifs.
- **Non finalisé** : il n'est pas soumis à aucune finalité.

Comme il peut être aussi :

- **Ouvert** : il est en interaction dynamique avec son environnement.
- **Fermé** : ce système n'interagisse jamais avec son environnement et n'en subisse aucune influence.

1.3 Système d'information :

1.3.1 Définition :

Comme tous les concepts, le système d'information a plusieurs définitions qui renvoient presque au même sens dont les différences se retrouvent dans les détails. Nous allons présenter celles qui semblent les plus importantes et les plus claires.

Du point de vue technique le système d'information est définie comme : « un assemblage de moyens, matériels et humains, pour gérer, mettre en ordre et organiser l'exploitation d'information c'est-à-dire pour gérer du symbolique. »¹

Les sciences de gestion ont repris cette définition technique en définissant un système d'information comme « l'ensemble des outils informatiques dévolus au pilotage des activités, à la gestion stratégique et au contrôle. »²

De sa part Régis MEISSONIER, définit le système d'information comme « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciels, personnel, données, procédure...permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations »³

Donc, On pourrait penser qu'un système d'information désigné l'ensemble des moyens technologiques et humains mobilisés pour développer les techniques de management et soutenir les activités de gestion des organisations en facilitant l'acquisition ,le traitement ,le stockage et la diffusion des informations nécessaires aux différentes activités .

1.3.2 La place du système d'information dans l'entreprise :

Quelle que soit leur type ou leur secteur d'activité, l'entreprise est considérée comme un système ouvert décomposé en trois sous-systèmes qui sont en perpétuelle interaction :

¹ GUYOT, (B) : *dynamique informationnelles dans les organisations*, Op.cit, p.47.

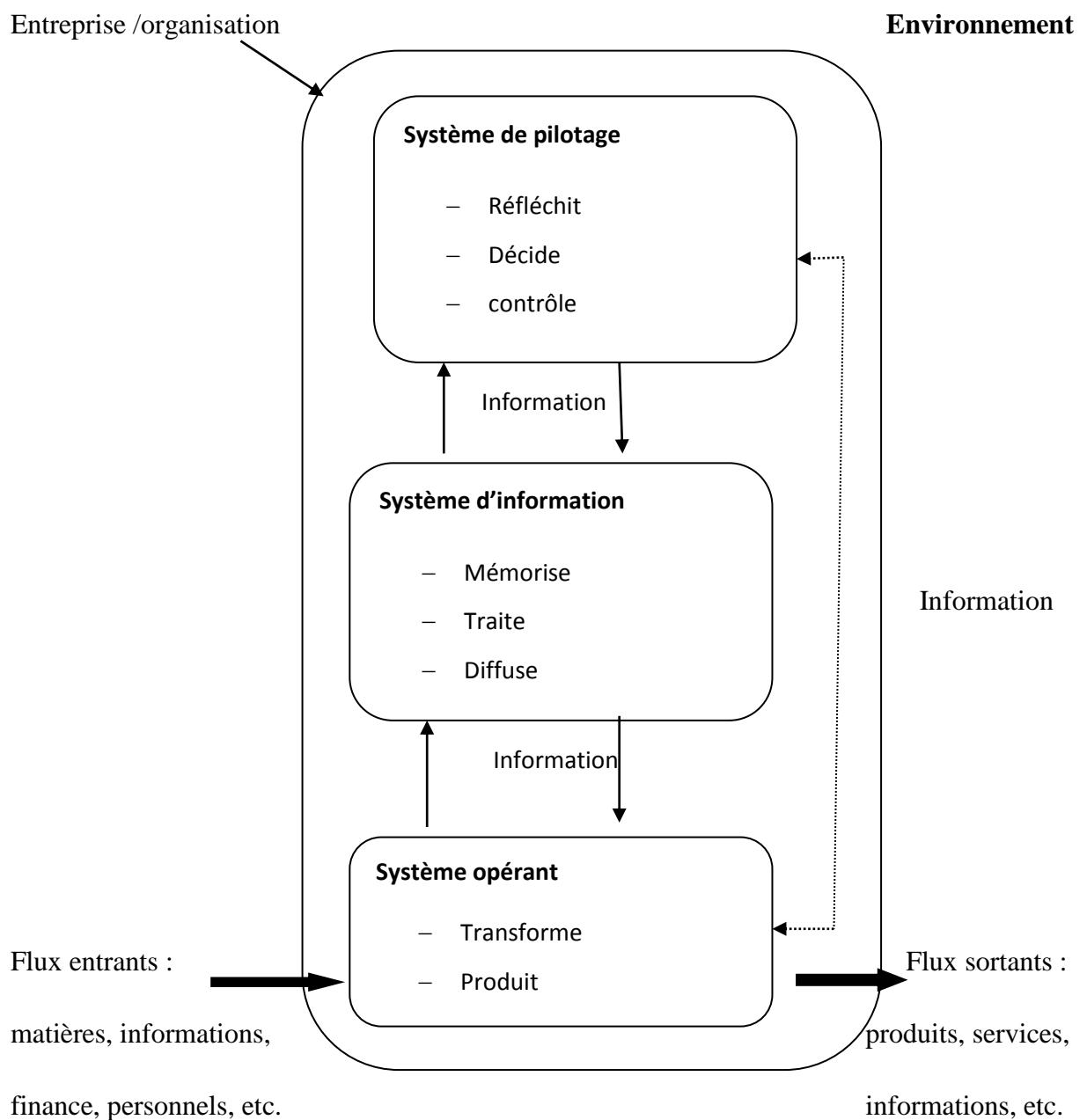
² Ibid., p.47.

³ MEISSONIER, (R) : *externaliser le système d'information : décider et manager*, édition ECONOMICA, paris, 2006, p.69.

- **Le système de pilotage** : C'est le siège de l'activité décisionnelle, il a pour mission de manager, de commander, de prendre les décisions, de fixer les objectifs de l'entreprise et de la conduire pour atteindre ses objectifs.
- **Le système opérant** : C'est le niveau de production c'est-à-dire la transformation des décisions en actions et des ressources en produits ou services.
- **Le système d'information** : C'est le centre nerveux de l'entreprise, il s'occupe de collecter, stocker, traiter, et diffuser les informations nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Il est considéré comme un élément intermédiaire entre le système opérant et le système de pilotage de l'entreprise.

La figure suivante illustre la place du système d'information au sein de l'entreprise :

Figure I.2 : la place du système d'information dans l'entreprise



Source: MEISSONIER, (R) : *externaliser le système d'information : Décider et Manager*, édition ECONOMICA, Paris, 2006, p.71.

1.3.3 Finalités et rôle du système d'information :

a. Les finalités

Le système d'information a un triple finalité, il fournit les informations nécessaires à la prise des décisions, au contrôle des activités, et à la coordination au niveau interne et externe de l'entreprise.

- **La décision :** Met à la disposition des décideurs les informations et les éléments nécessaires qui lui permettent de prendre les décisions en toute connaissance des causes et des conséquences.
- **Le contrôle :** En s'appuyant sur l'historique des informations, des expériences et des situations, il permet de contrôler l'évolution de l'entreprise en détectant les dysfonctionnements et les erreurs et les corrige, et les risques possibles et les évite.
- **La coordination :** Il fournit les informations sur le présent de l'entreprise qui sont nécessaires à la coordination entre les différentes entités de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement d'une part, et à l'atteinte des objectifs fixés d'une autre part.

b. Le rôle :

Le rôle fondamental du système d'information consiste à : acquérir, traiter, stocker, et communiquer les informations nécessaires aux différentes activités de l'entreprise que ce soit au niveau interne ou externe, opérationnel ou décisionnel.

- **L'acquisition :** C'est la phase de collecte de l'information, l'origine de l'information peut être interne ou externe, primaire ou secondaire. L'organisation de ce processus dépend du degré de l'automatisation ou de la sophistication du système d'information.

L'information collectée peut avoir plusieurs formes résumées dans le tableau suivant :

Tableau I.1 : types d'informations collectées

Type d'information collectée	Exemple
Ecrit	Bon de commande Signature d'un ticket d'enregistrement d'une carte de crédit
Orale	Enquête sur le terrain Coup de téléphone vers un centre d'appelle
Directe	Saisie directe des horaires lors de la recherche d'un billet d'avion Mise à jour d'une carte vitale
Mixte	Système à reconnaissance vocale Ecrans tactiles

Source : BATOUCHE, (A) : *l'impact de système d'information marketing sur la performance commerciale*, mémoire de master en sciences commerciales (option ; marketing), école des hautes études commerciales, Alger, 2015, p.19.

- **Le stockage :** Une fois l'information est recueillie, il faut la conserver en respectant les besoins des utilisateurs (l'information stockée doit être organisée, disponible et accessible pour faciliter les tâches des utilisateurs), et les volumes et les coûts de stockage (pour améliorer les capacités du stockage).
- **Le traitement :** C'est la transformation des données et des informations collectées aux nouvelles formations exploitables. Le processus de traitement prene plusieurs formes : calcule, comparaison, analyse, commentaire, reformulation, etc.
- **La communication :** C'est la transmission des informations traitées aux utilisateurs finaux (hommes ou machines).

Donc, le système d'information peut être considéré comme un système de production qui transforme les matières premières (les données brutes) aux produits finaux exploitables (les informations traitées).

1.3.4 La performance et dysfonctionnement d'un système d'information :

a. **Performance** : on peut mesurer la performance du système d'information par rapport à:

- **La contribution à la performance locale de l'entreprise** : il s'agit du niveau opérationnel c'est-à-dire la satisfaction des besoins des utilisateurs en termes de réalisation de ses différentes tâches professionnelles.
- **La contribution à la performance globale de l'entreprise**: désignée la correspondance de SI aux enjeux stratégiques de l'entreprise
- **La qualité des relations avec le prestataire** : le niveau de complémentarité entre l'entreprise et ses prestataires.

Pour optimiser la performance du système d'information, il faut modifier la technologie de façon à ce qu'elle réponde aux besoins de l'organisation et des individus. Autrement dit, il faut s'attacher à la fois aux composantes techniques et aux composantes sociales du SI. « Dans la perspective sociotechnique, la performance d'un système est optimisée lorsque la technologie et l'organisation arrivent à s'ajuster l'une à l'autre jusqu'à atteindre un équilibre satisfaisant »¹

b. **Dysfonctionnement** :

La sécurité du système d'information constitue une préoccupation majeure pour les entreprises, car il est exposé à des risques internes et externes qui ont des conséquences sur le fonctionnement, la productivité, et la compétitivité de l'entreprise.

On distingue entre deux types de défaillances ou de dysfonctionnements du système d'information :

- **Dysfonctionnements techniques** : sont des défaillances visibles en terme de moyens matériels et logiciels, ils peuvent être des faiblesses au niveau des équipements ou des facteurs externes comme les virus.

¹ LAUDON, (K.C) et LAUDON (J.P) : *les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique*, 2^{ème} édition, traduit par GINGRAS, (L) et BERGERON(F), éditions du nouveau pédagogique INC, Québec, 2006, p.25.

- **Disfonctionnements organisationnels** : sont des défaillances invisibles en terme de facteur humain ou organisationnel à titre d'exemple on mentionne : la fraude, non-respect de la charte informationnelles, manque de sensibilité personnel, etc.

1.3.5 Typologie du système d'information :

Le domaine des systèmes d'information est trop vaste, et concerne toutes les activités de l'entreprise, on peut classer les systèmes d'information selon le niveau d'organisation ou selon la fonction organisationnelle.

- a. **Les types du SI selon le niveau d'organisation**: l'organisation est divisée en trois niveaux principaux : la stratégie, la gestion, et les opérations.

Selon cette division on obtient quatre principaux types des systèmes d'information qui soutiennent les différents niveaux de l'organisation: Système d'information pour dirigeants(SID) pour le niveau de la stratégie, Système d'information de gestion(SIG) et système d'aide à la décision(SAD) pour le niveau de la gestion, et Système de traitement des transactions(STT) pour le niveau des opérations.

- **Système d'information pour les dirigeants(SID)** : il serve au niveau de la stratégie de l'organisation. Il aide les cadres supérieurs à prendre les décisions non journalières et stratégiques par l'intégration des données des événements externes (la concurrence, les nouvelles règlements, etc.), et le tirage des informations résumées des SIG et SAD. après le filtrage de toutes ces informations en fonction des besoins des dirigeants.
- **Système d'information de gestion(SIG)** : c'est un système orienté vers les événements internes de l'entreprise, il résume les activités de base et le rendement de l'entreprise dans des rapports destinés aux gestionnaires pour soutenir les fonctions de planification, de contrôle et de prise de décisions.
- **Système d'aide à la décision(SAD)** :

Ce système est destiné aux gestionnaires pour les aider à prendre les décisions. Il est caractérisé par sa grande capacité d'analyse par rapport aux autres systèmes, et par l'interaction avec les utilisateurs (les utilisateurs de ce système ont la possibilité d'entrer des nouvelles données, de poser des nouvelles questions, et de modifier les hypothèses)

- **Système de traitement des transactions(STT)** : appelé aussi système de traitement transactionnel, il s'agit d'un système informatisé qui exécute et enregistre les transactions quotidiennes qui sont nécessaires pour diriger les activités de l'organisation.

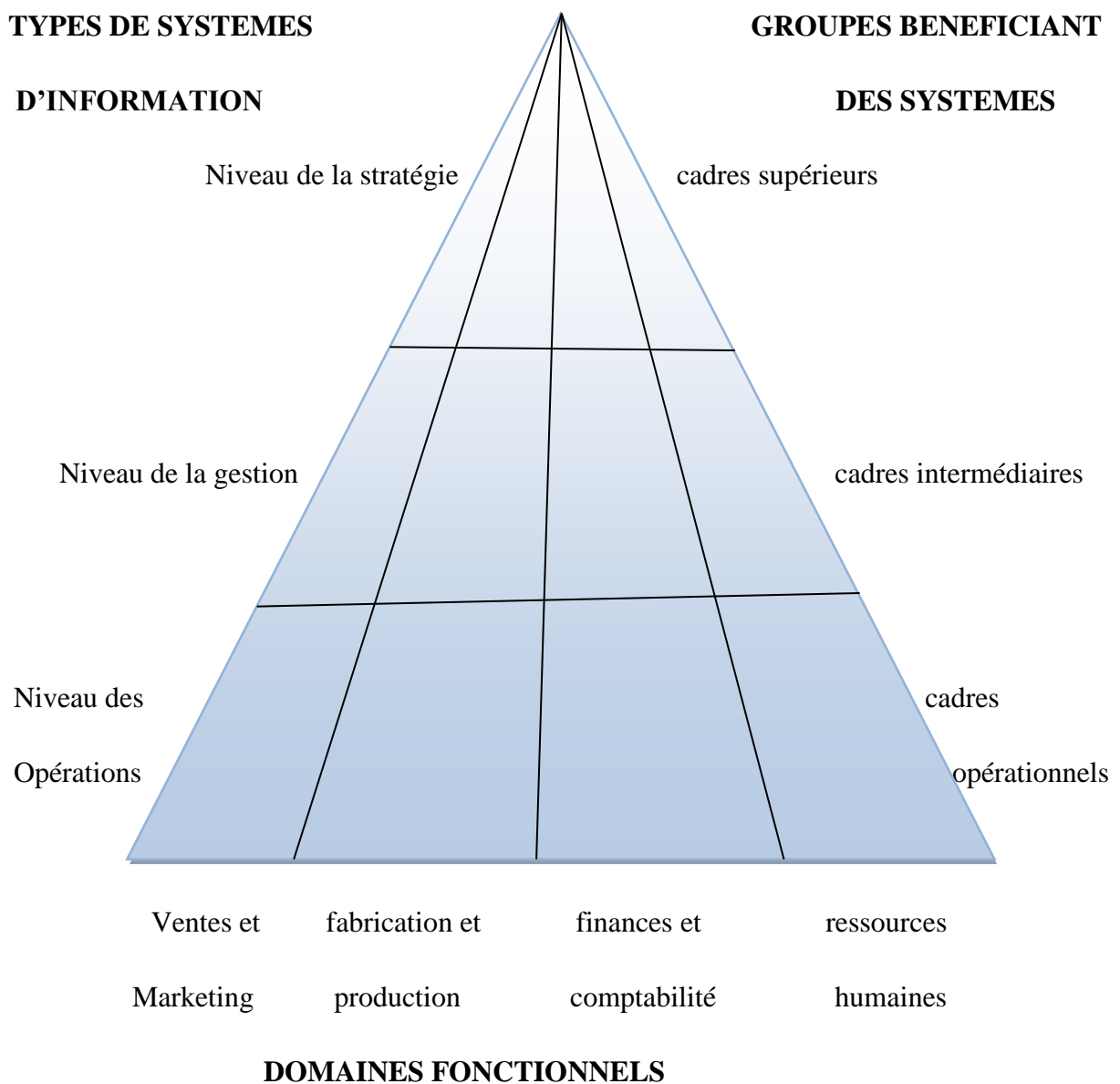
b. Les systèmes du point de vue fonctionnel :

Selon les domaines fonctionnels de l'organisation on distingue entre quatre types des systèmes d'informations :

- **Le système d'information de fabrication et de production** : il soutient l'ensemble des activités de fabrication et de production des produits et des biens de l'entreprise. Il sert à la fixation des objectifs de production, l'acquisition des matières premières, le développement et l'entretien des matériaux de production, etc.
- **Le système d'information de finance et de comptabilité** : ce système sert à la gestion des actifs financiers et l'ensemble des investissements de l'entreprise (tels que l'encaisse, les actions, les obligations, etc.), et la suivi des mouvements des fonds et la mise à jour des dossiers financiers.
- **Le système de vente et de marketing(SIM)** : concerne la vente des produits ou services de l'organisation, son rôle principal s'agit de planifier et de concevoir des produits ou services en fonction des clients et leurs besoins, et d'en faire la publicité et la promotion.
- **Le système d'information de ressources humaines** : il permet de gérer les ressources humaines de l'entreprise. Son rôle consiste à déterminer et satisfaire les besoins en main d'œuvre, à suivre les recrutements et les déplacements des employés, à gérer les rémunérations et les dossiers, et à développer les compétences des employés.

Ces différents types des systèmes sont illustrés d'une manière très claire dans la figure suivante :

Figure I.3 : types de système d'information



Source : LAUDON, (K .C) et LAUDON (J.P) : *les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique*, 2^{ème} édition, traduit par GINGRAS, (L) et BERGERON(F) , éditions du renouveau pédagogique INC, Québec, 2006, p.37.

Ce schéma divise l'organisation selon les niveaux (la stratégie, la gestion, et les opérations) puis selon quatre domaines (vente et marketing, production, finance et comptabilité, et ressources humaines), l'ensemble des SI soutient chacun de ces niveaux et domaines.

Section2 : Système d'information des ressources humaines (SIRH)

La section précédente a permis de comprendre c'est quoi un SI. Cette section sera réservée à la présentation de système d'information des ressources humaines en détail. On va essayer de le définir, et de montrer les différentes étapes de son évolution, l'ensemble de ses caractéristiques, sa structure, son rôle et ses enjeux.

2.1 Définition:

Les ressources humaines est un concept clé dans le SIRH, On ne peut pas étudier le SIRH sans avoir défini la fonction ressources humaines.

2.1.1 Le concept de la fonction RH :

La fonction RH est une fonction récente dans l'entreprise, elle s'intéresse à la gestion et à la direction de personnels de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines se définit comme : « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation »¹

La fonction ressources humaines constitue « un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise. »²

Elle se définit, aussi, par : « La fonction des ressources humaines de l'entreprise concerne le recrutement, le perfectionnement et le maintien à l'emploi de la main-d'œuvre. »³

En s'appuyant sur ces définitions, on peut déduire que la fonction RH constitue un ensemble des activités, des pratiques et outils qui visent la gestion des relations

¹http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections&id=7446&M=2397&Repertoire_No=213798769
8 (consulté le 13/03/2017 à 20h16).

² SYLVIE (S.O) et alii : relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 2004, p.06.

³ LAUDON, (K.C) et LAUDON(J.P) : les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique, 2^{ème} édition, traduit par GINGRAS, (L) et BERGERON (F), Op.cit, p .18.

individuelles et collectives du travail, et qui aident les employés à être plus efficaces pour atteindre les objectifs fixés et faire face aux différentes évolutions.

2.1.2 Le système d'information des ressources humaines (SIRH) :

Le SIRH est confronté à des notions diverses. Afin de déduire notre propre définition nous allons étudier quelques notions proposés par des auteurs et des experts dans le domaine de GRH et SI :

Michelle GILLET et Patrick GILLET ont proposés la définition suivante : « on appellera SIRH ce point de vue des ressources humaines dans le système d'information »¹

Cette notion présente le SIRH en tant que le sous-ensemble du SI correspondant au domaine de gestion de service RH. Nous pouvons la compléter par la définition suivante :

« Un SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer, de façon cohérente, différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux RH »²

A partir de ces définitions, On peut définir le SIRH comme un ensemble de logiciels et des applications permettant l'optimisation de la gestion des ressources humaines par la production de l'information nécessaire et l'automatisation des procédures de la GRH.

2.2 Le contexte d'évolution du SIRH :

Les études menés dans ce domaine affirment que c'est la modification et l'évolution des besoins de la GRH qui ont permettre la naissance et l'évolution du SIRH. Donc, Il est possible d'étudier l'histoire de SIRH aux travers deux composantes principales l'évolution et l'informatisation de la fonction RH au sein de l'entreprise.

2.2.1 L'évolution de la fonction RH :

Les pratiques de la GRH ont beaucoup évolués, passant des activités simples de soutien à un ensemble d'activités impliquant des décisions complexes liées au rendement des employés et à la rentabilité de l'entreprise.

¹ GILLET, (M) et GILLET (P) : *Système d'information des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2010, p.40.

² ROUABAH, (M) : *l'impact du système d'information des ressources humaines (SIRH) sur la gestion des ressources humaines*, mémoire de master en science commerciale (option ; GRH), école des hautes études commerciales, Alger, 2015, p.18.

➤ **L'évolution de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines :**

À travers le temps, la notion *d'administration du personnel* a évolué pour devenir *la gestion des ressources humaines*. Ce changement d'appellation signifie également un changement de pratiques et de perspectives tel que la première se centre sur les problèmes posés par le contrat de travail (son but est de réduire les formes de résistance par la protection des droits syndicaux et le développement de la législation sociale), elle saisit le personnel comme un source de coût qu'il fallait minimiser, tandis que la deuxième s'intéresse au problème de management du capital humain (gestion des compétences, formation, plan de carrière, évaluation du personnel, communication, etc.), et elle considère le personnel comme une source qu'il fallait l'optimiser. Pour comprendre ce passage on va étudier ses différentes étapes:

- Au dix-huitième siècle : à cette époque-là, la nature du travail a beaucoup changé à cause de l'invention de la machine à vapeur (des tâches répétitives qui exigent moins de capacité). Ce changement provoque la naissance des problèmes personnels chez les employés ce qui mène à son tour à la création des premiers services orientés vers la gestion des RH au niveau des manufactures dont la mission est la gestion et le contrôle des personnels.
- Au dix-neuvième siècle : l'apparition des premières études de la productivité du travail. Ces études ont permis la spécialisation et la répartition des tâches ainsi qu'à la formation.
- Au début de vingtième siècle : avec l'apparition de la syndication le rôle des services de personnels ont été développés (son rôle consiste à Maintenir les relations avec les syndicats, administrer et adapter les droits des employés aux différents changements et régler les problèmes de rémunération, de l'évaluation et de communication).
- A la fin de vingtième siècle : c'est l'époque de l'expansion de la fonction RH avec l'accroissement de la législation gouvernementale et l'apparition des nouvelles techniques de la GRH.
- Les années 70 ont connu l'apparition de la notion RH qui considère les employés comme une ressource plutôt que comme un coût ou un facteur de production. La GRH se libère de l'approche traditionnelle opérationnelle et se transforme en gestion plus stratégique.

➤ **Les approches modernes de la GRH :**

A partir des années soixante, les approches de la GRH ont continué à évoluer, passant d'une approche systémique à une approche stratégique

- **L'approche systémique** : les penseurs de cette approche ont définie l'organisation comme un système globale composé de sous-systèmes. Selon cette approche la GRH est considérée comme un sous-système d'une organisation. L'interdépendance entre les sous-systèmes et le système globale permet de déterminer la contribution des RH dans la réalisation des objectifs globaux de l'organisation et la cohérence entre les activités et les objectifs de GRH et ceux de l'entreprise.
- **L'approche stratégique** : vers les années 80, une dimension stratégique s'ajoutait à l'approche systémique ce qui provoque une modification importante dans les pratiques de GRH. Selon cette approche, les organisations ont besoin de stratégie pour donner une direction à ses activités et promouvoir l'efficacité et l'efficience .L'application du concept de la gestion stratégique à la GRH a permet de construire un lien entre les activités de GRH et les stratégies de l'organisation et de considérer les employés comme une ressource stratégique et facteur de compétitivité.

Depuis son émergence, la fonction RH n'a cessé de se développer et de s'affirmer comme une fonction stratégique. Aujourd'hui, Une bonne gestion des RH se manifeste comme un facteur clé de performance et de compétitivité. Selon François Pichault et Jean Nizet « les ressources humaines sont le seul avantage compétitif dont dispose l'entreprise »¹

2.2.2 L'informatisation de la fonction RH :

Selon Bernard JUST² les différentes étapes qui ont permis l'informatisation de la fonction RH sont :

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

Les années 1960 ont connues un grand changement en terme de la gestion du personnels au sein de l'organisation c'est le passage de la mécanographie à l'ordinateur

¹ PICHULT, (F) et NIZET(J) : *les pratiques de gestion des RH*, édition du seuil, paris, 2000, p.22.

² JUST, (B) : *pas de direction des ressources humaines sans SIRH* ,20^{ème} édition, Editeur Vuibert, 2006, p .79.

Durant les années 1970-1980 les connaissances informatiques vont se développer, les gestionnaires vont commencer à intéresser à ce domaine et demander aux informaticiens des applications de plus en plus pointues.

Pour traiter les demandes variées et répondre aux besoins des utilisateurs, les informaticiens proposent un nouveau système en offrant aux utilisateurs un axée partiel aux paramètres qui ne nécessite pas de posséder des compétences informatiques développées.

C'est à cette période qu'apparaisse la première application package de paie connue aujourd'hui par le progiciel de paie, Cette technique va permettre d'effectuer toutes les fonctions standards de la paie (calculer et traiter le bulletin de paie).

Ce système de gestion est considéré comme un système mono processus par ce qu'il ne permet que le traitement et la gestion de la paie, les DRH ayant de faibles connaissances informatiques.

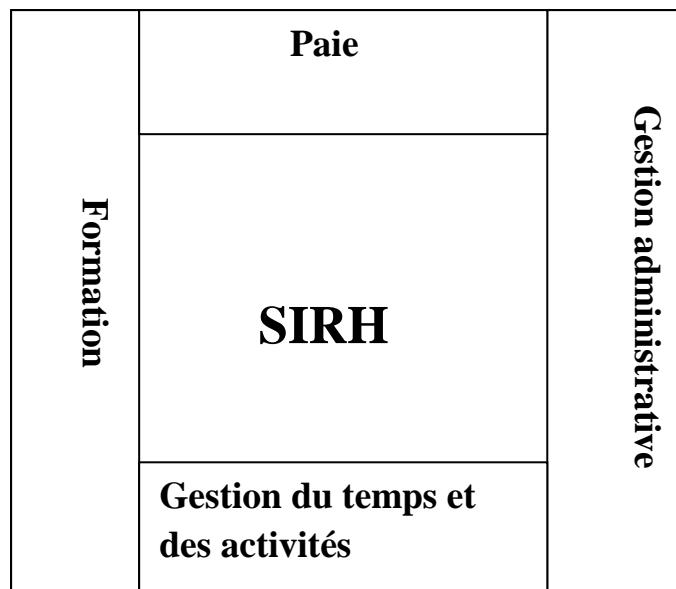
Puis face à une réglementation de plus en plus précise, la mise en place de nouvelles mesures gouvernementales et de nouvelles lois sur le système de la paie, le package de paie va devenir de plus en plus complexe et les utilisateurs vont ressentir une insuffisance par rapport à ce logiciel.

➤ **L'âge de bronze : les progiciels RH**

Vers le milieu des années 1990, la gestion de la paie a fait des progrès importants. Avec l'apparition de nouvelles problématiques, la paie doit être alimentée par d'autres systèmes enrichissant par de processus récents. Les éditeurs vont en profiter pour proposer des logiciels innovants en y intégrant de nouvelles fonctionnalités comme la gestion du temps et des activités(GTA) et la gestion de la formation.

De plus, les DRH commencent à développer ses connaissances informatiques et obtenir une certaine autonomie.

Au cours cette période le SIRH peut être schématisé de la manière suivante :

Figure I.4: schéma d'un SIRH en 1990

Source : JUST, (B) : *pas de direction des ressources humaines sans SIRH*, 20^e édition, Editeur Vuibert, 2006, p.25.

Pour suivre les évolutions de la loi et des pratiques de gestion, presque toutes les fonctions de la GRH sont automatisées et développées. En effet, La gestion du temps et de formation sont intégrés, la paie constitue la fonction la plus développée, et la gestion administrative de personnels (GAP) constitue le moteur du SIRH.

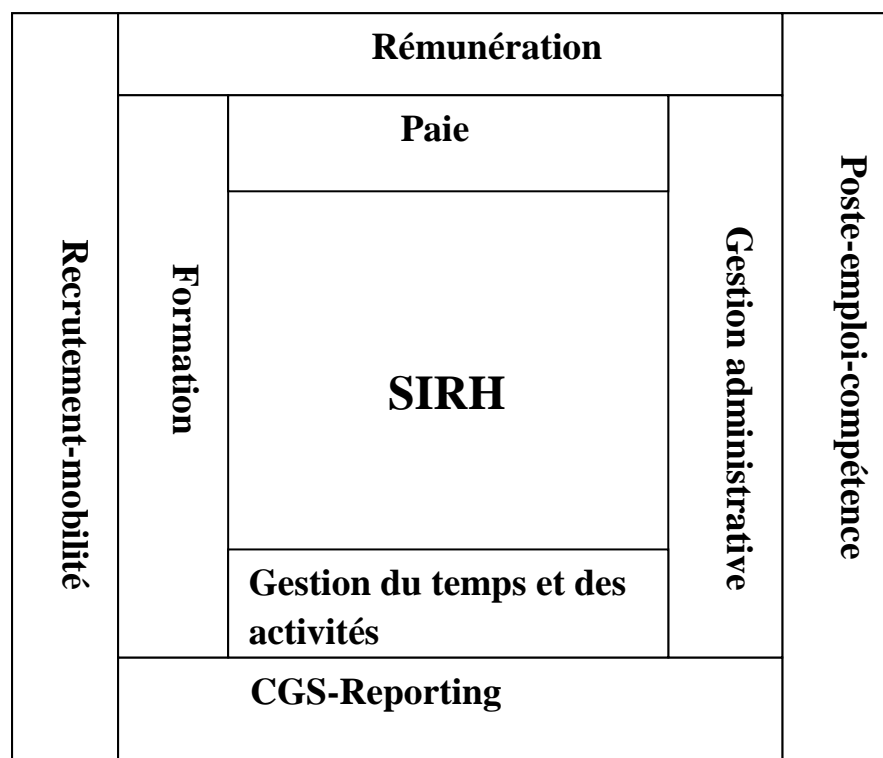
➤ **L'âge de fer : le SIRH**

A partir des années 2000, de nouvelles pratiques et facteurs viennent révolutionner le monde des SIRH. Les processus vont être de plus en plus nombreux et complexes. On rencontre deux structures de logiciels :

- Le progiciel unique : ce type regroupe toutes les fonctions de la GRH.
- La cohabitation de plusieurs progiciels : c'est la cohabitation de plusieurs logiciels qui sont spécifiques à un domaine précis autour d'un progiciel maître qui contient tous les dossiers individuels

La figure suivante illustre la structure de SIRH pendant les années 2000

Figure I.5 : Schéma d'un SIRH en 2000



Source : JUST, (B) : *pas de direction des ressources humaines sans SIRH*, 20^{ème} édition, Editeur Vuibert, 2006, p.25.

Cette structure permet de gérer l'intégralité des processus RH.

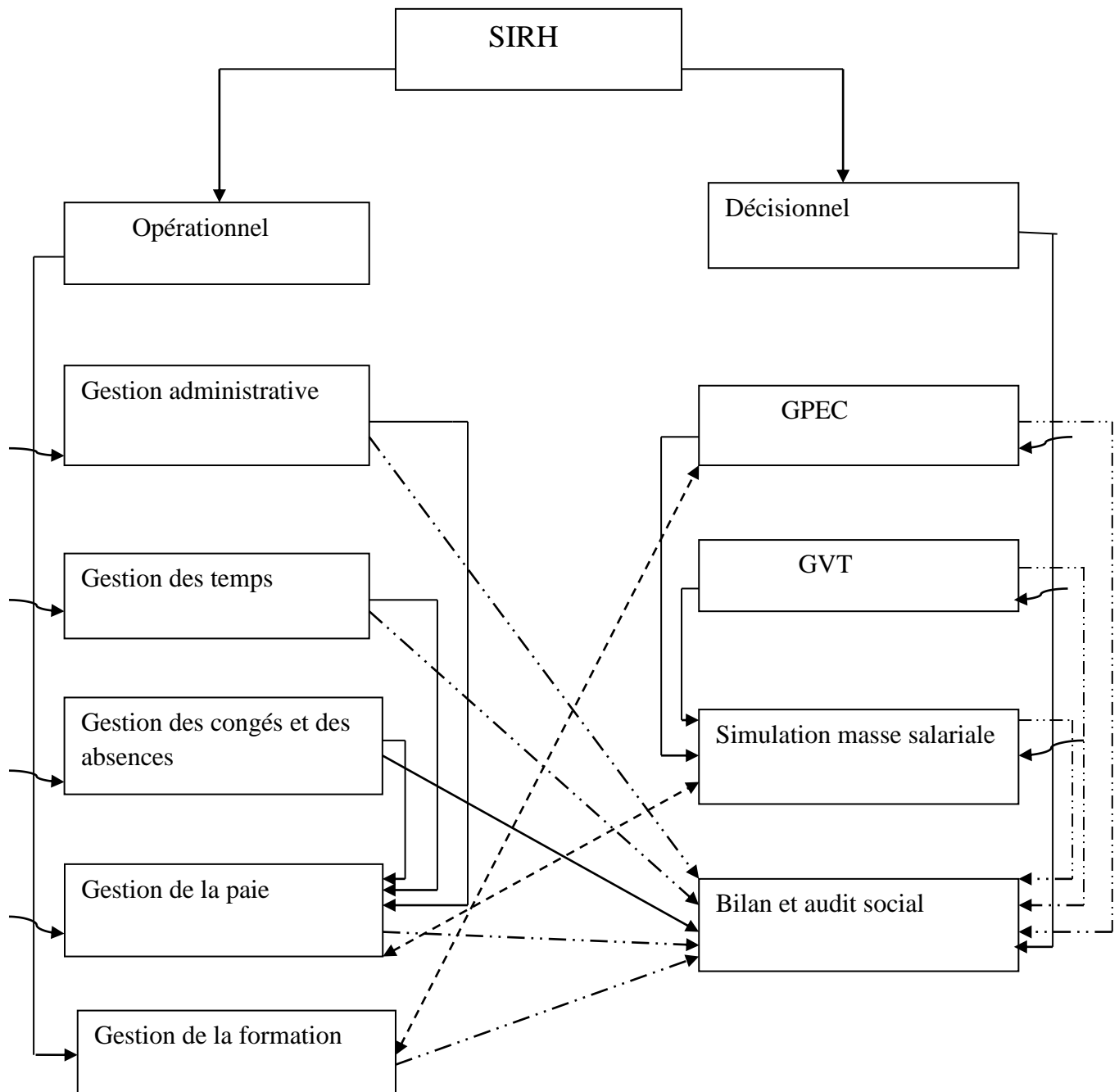
Les progrès technologiques continuent à bouleverser la fonction des RH .Au début, le SIRH était reconnaissable à la spécialisation de ses utilisateurs et il passe de devenir un système accessible à tous.

2.3 Structure de SIRH :

Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle liée à la gestion des activités courantes par les modules opérationnels et d'une partie décisionnelle composée des aspects décisionnels permettant la prise de décisions.

Les éléments composants du SIRH et l'ensemble des interactions menés entre ses composantes sont présentés dans la figure ci-dessous :

Figure I.6 : structure du SIRH



----- Interaction entre les composants opérationnels ou décisionnels

- - - - - Une alimentation du reporting (bilan et audit social) par les autres composants opérationnels et décisionnels.

———— Une incidence des données opérationnelles sur la prise de décision, puis des décisions sur les actions opérationnelles.

Source : GILLET, (M) et GILLET (P) : *système d'information des ressources humaines*, édition Dunod, paris, 2010, P. 46. (Adapté par nous-même).

Ce schéma montre que Les informations traités en GRH sont extraites des données opérationnels de la gestion quotidienne du personnel et orientées vers la prise de décisions et le pilotage des RH de l'entreprise.

Le SIRH devra avoir une unicité entre ses différents traitements, et une cohérence et une continuité entre l'ensemble de ses composantes.

2.4 Les types de SIRH :

Il faut savoir que toutes les entreprises, quel que soit leurs tailles ou leurs secteurs d'activité, ont un SIRH, en effet cela va du simple dossier classé dans une chemise en carton, à un outil complet ERP qui intègre toutes les fonctions RH.

Généralement, les SIRH sont classés en trois catégories :

- **Les systèmes manuels :** les SI peuvent être manuels et ne comprendre le moindre ordinateur. Les utilisateurs de ces systèmes se servent des moyens simples (des papiers, des calculatrices ou des machines à écrire...) pour transformer les données en informations. Le fait de noter à la main des informations et de classer des fiches pour les archiver constitue un SI capable de saisir, classer, archiver, traiter et retrouver l'information au moment voulu.
- **Les systèmes informatisés :** pour mieux gérer et traiter l'information RH, les entreprises mettent en place des systèmes informatisés fondés sur des technologies informatiques. Le but de l'automatisme c'est d'établir un couplage transparent entre les traitements informatiques d'une part et les données utilisées d'autre part.
- **Les systèmes intégrés (ERP/PGI) :** on définit par ERP (entreprise ressources planning) un sous-système de SI caractérisé par l'intégration de la gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés, l'existence d'un référentiel unique des données et l'adaptation rapide aux règles de fonctionnement. Ce type englobe toutes les domaines de gestion existant au sein de l'entreprise : la GRH, la gestion comptable et financière, la gestion administrative, la gestion de la vente et de l'achat, la gestion de la production et la gestion de la logistique.

2.5 Positionnement du SIRH dans le SI de l'entreprise :

Le SIRH est une composante du SI de l'organisation, il est en interaction forte et permanente avec les autres composantes du SI globale. tel qu'il est alimenté par des informations émanant d'autres processus à caractère opérationnel au décisionnel qui permet le

suivi et la gestion des personnels. De sa côté il participe à l'alimentation des autres processus par des informations utiles à ses différentes activités.

Au niveau de la gestion, le SIRH aide les gestionnaires à surveiller et à analyser le recrutement, et à affecter et la rémunérer les employés. Au niveau de la stratégie, il détermine les besoins en main d'œuvre (les compétences, le niveau de scolarité, les types de postes, le nombre des postes, les coûts, etc.). En fin, au niveau des opérations, il assure le suivi du recrutement et de placement des employés au sein de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présente un exemple de SIRH et les différents niveaux de l'organisation dont lequel il intervient.

Tableau I.2 : Exemple de SIRH

Systeme	Description	Niveau d'organisation
Formation et performance	Suivi de la formation, des compétences et de l'évaluation du rendement des employés.	Opération
Analyse de la rémunération	Supervision de la fourchette et de la répartition des traitements, salaires et avantages.	Gestion
Planification des ressources humaines	Planification à long terme des besoins en main d'œuvre de l'organisation.	Stratégie

Source : LAUDON, (K .C) et LAUDON (J.P) : *les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique*, 2^{ème} édition, traduit par GINGRAS, (L) et BERGERON(F), éditions du renouveau pédagogique INC, Québec, 2006, p.48.

2.6 Les enjeux du SIRH :

Il existe, généralement, quatre motivations qui encouragent les entreprises à investir dans le SIRH

- **L'optimisation des processus RH :** le SIRH permettrait de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances et le développement et la conservation des compétences.
- **La mondialisation :** le SIRH aiderait à répondre à deux logiques à la fois, locale et mondiale.
- **Centralisation des données :** pour être en accord avec la stratégie globale de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'avoir une vision globale de ses ressources .le SIRH permettrait à la fonction RH d'obtenir une centralisation des données en un seul et même endroit.
- **Responsabilisation des personnels :** le SIRH permettrait la décentralisation de l'ensemble du personnels, d'abord vers les directeurs opérationnels, après vers l'encadrement et enfin le salarié.

2.7 La fonctionnalité du SIRH :

La GRH est considéré comme un ensemble de processus en interaction permanent. Afin de simplifier l'utilisation du SIRH il faut regrouper ces processus en deux catégories, l'un opérationnel lié à la gestion de l'activité courante par des modules opérationnels, et l'autre décisionnel permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décisions.

Selon Michelle Gillet et Patrick Gillet la partie opérationnelle du SIRH regroupe¹ :

- **La gestion administrative des personnels :**

La gestion administrative de personnels englobe les tâches suivantes :

- **La gestion administrative :** le rôle de cette dernière c'est le traitement, de manière qualitative (sans erreurs, sans délai et sans omission), les informations relatives à la gestion des salariés. Ces informations sont conservées dans des dossiers et évoluées en fonction des règlements et du contexte de l'entreprise et de son environnement.

¹ GILLET, (M) et GILLET (P) : *système d'information des ressources humaines*, op.cit, PP.89-170.

La mise en place du SIRH permettre l'amélioration de la qualité de traitement des données administratives par la diminution des délais et la réduction des erreurs et des omissions.

- **La gestion des missions :** elle a comme objectif la gestion des déplacements et des frais de missions professionnels .elle constitue une activité très complexe et lourde par ce qu'elle nécessite :
 - une collecte rapide et exhaustive des données.
 - Un contrôle régulier pour vérifier la réalité du déplacement.
 - une gestion effective et contrôle des conditions de remboursements de frais engagés.
- **La gestion de la formation :** ce type concerne la gestion des plans de formations organisés par l'entreprise dans le but d'améliorer les compétences du personnels dans les postes occupées et d'assurer l'évolution du personnels en cohérence avec l'évolution de la technicité des post.
- **La gestion du dossier salarié :** le dossier de salarié contient des informations signalétiques (les coordonnées personnelles et professionnelles), des informations de relevé d'identité bancaire (servir au virement des salaires), des informations relatives au cv et à la carrière et des informations administratives (correspondant à la gestion administrative).

Le SIRH serve à l'organisation et la mise à jour de ces dossiers, permettre aux gestionnaires d'effectuer des contrôles et facilite la transmission des informations.

- **La gestion des contrats de travail :** le SIRH dispose des outils qui permettre de gérer les contrats de travail de manière cohérente avec les règles de gestion à appliquer, de créer l'arborescence entre le dossier salarié, les contrats de travail qui lui sont associés et qui peuvent eux-mêmes comporter un ou plusieurs avenants.
- **La gestion des temps et des activités :** la gestion du temps constitue l'enregistrement quotidien de la planification du travail dans le temps avec les informations suivantes : rotation de postes, planification, horaires de référence, congés, compte épargne. ce qui permet de mesurer le temps de travail effectué par chaque salarié et d'obtenir des indicateurs sur l'absentéisme et les heures supplémentaires.
- **La gestion de la paie :** la gestion de la paie regroupe toutes les informations traitées précédemment, chaque information a des répercutions différentes sur la paie du salarié.

Et la partie décisionnelle du SIRH regroupe :

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

Le processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est basé sur :

- La collecte des données auprès des salariés
- Le plan de formation
- Le système d'entretien d'évaluation
- Les fiches qui permettant de décrire les postes et les activités

Le SIRH joue un rôle très important dans ce processus puisqu'il permet de croiser les compétences par les personnels, et les activités menées par les personnels dans les postes. Il permet, aussi, de faciliter les travaux de recherches, de définir les caractéristiques d'une offre pour un poste vacant, de mesurer les écarts entre les compétences des candidats et les exigences du poste, et de préparer les plans de formation et des entretiens.

➤ **La prévision de la masse salariale :** la masse salariale évolue en fonction de nombreux critères économiques, politiques, structurelles, etc. le SIRH doit 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 personnels de l'entreprise.
- L'incidence des politiques salariale aux différents niveaux.

➤ **Le pilotage et le contrôle de gestion sociale :**

Parmi les fonctions principales du SIRH l'élaboration des indicateurs nécessaires pour le pilotage et le contrôle des différentes activités de la GRH et la présentation de ses indicateurs sous différentes formes. Cette fonction englobe:

- **Le bilan social :** c'est un outil indispensable dans la planification stratégique et la prise des décisions en matière RH. Il contient des indicateurs destinés principalement au pilotage des RH au sein de l'entreprise. L'étude de bilan sociale permet d'obtenir

des tableaux croisés et des graphiques utiles pour répondre aux enquêtes de certains organismes et pour le pilotage des RH.

- **Tableau de bord RH** : il aide l'entreprise à obtenir en permanence les RH nécessaires en termes de qualité et de quantité. Les indicateurs de tableau de bord RH doivent être adaptés aux questions stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire déterminés par rapport aux besoins et structures de l'organisation. Il existe trois grands types des indicateurs :
 - Les indicateurs de qualité des relations humaines au sein de l'organisation
 - Les indicateurs de mesure des efforts pour améliorer les conditions de production de la valeur ajoutée par les salariés.
 - Les indicateurs de la qualité des activités et des stratégies de services RH.

Pour répondre aux besoins des utilisateurs, les éditeurs de SIRH doivent sans cesse adapter leurs logiciels aux nouveaux changements légaux et réglementaires.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de réaliser que l'information possède une valeur économique très importante, tel qu'elle constitue une source de pouvoir et un facteur de compétitivité, que l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dépend en grande partie sur les RH et la qualité de sa gestion, et que Le SI est un outil indispensable dans la gestion et la performance de l'entreprise moderne.

Et la plus important qu'il nous a permis de comprendre comment l'évolution technologique a fait bouleverser la fonction RH, et d'étudier en détail le SIRH et de connaître son rôle vital dans la gestion des ressources humaines.

Deuxième chapitre

Chapitre II : l'apport du SIRH dans l'optimisation de la gestion des ressources humaines

Après la présentation du SIRH, Nous allons dans une deuxième partie entrer dans le vif du sujet en présentant le rôle de cet outil dans l'optimisation de la gestion des RH.

Tout d'abord, nous allons voir la mise en place d'un SIRH au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, nous allons présenter les choix du SIRH disponibles sur le marché actuel. Ensuite, la démarche méthodique de la mise en place d'un SIRH. Ainsi que, les conditions de réussite, les risques et le retour sur investissement de ce projet.

Puis, à travers l'analyse de la fonctionnalité du SIRH, nous allons montrer sa contribution dans l'amélioration de la qualité des différents domaines de la GRH.

Section 01 : la mise en place du SIRH

La mise en place d'un SIRH novateur, performant et adapté aux politiques et stratégies de l'entreprise constitue pour l'entreprise un défi majeur.

Dans cette section on va montrer les choix de SIRH disponibles sur le marché, la démarche méthodique du projet d'adaptation d'un nouveau SIRH au sein de l'entreprise, ainsi que, les conditions de réussite, les risques et le ROI d'un tel projet.

1.1 Le choix du SIRH¹ :

Aujourd'hui, les entreprises qui tournent vers les éditeurs de progiciels du marché, ont le choix entre plusieurs types de solutions :

1.1.1 La gestion intégrée : elle vise à centraliser et coordonner les informations communes autour de ressources fonctionnelles. Les outils qui répondent à ce type de solution sont les progiciels de gestion intégrés PGI (connue aussi par ERP). Ils s'agissent des logiciels complets destinés à gérer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise, certains ERP ne couvrent qu'un domaine, mais d'autres grands ERP peuvent couvrir plusieurs domaines. Les principaux buts recherchés par ce choix sont :

- Limiter les coûts de traitement en n'effectuant les mises à jour d'information qu'une seule fois.
- Coordonner les différents événements.

Le tableau suivant présente les avantages et les inconvénients de ce type de progiciel :

¹ www.iosrjournal.org (consulté le 30/04/2017 à 20h30).

Tableau II.1 : avantages et inconvénients de l'ERP

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Réduire les problématiques de gestion d'interfaces. -facilite les consolidations -cohérence et homogénéité des informations 	<ul style="list-style-type: none"> -lourdeur et rigidité de mise en œuvre -fonctionnalités des processus peu optimisées -changement de version très lourde -progiciel souvent sous-utilisé -difficultés d'appréciation par les utilisateurs -nécessite d'une maintenance continue -plus grande dépendance vis-à-vis de l'éditeur.

Source : www.iosrjournal.org

1.1.2 La gestion par processus : ce type privilégie le but à atteindre, il s'agit des solutions appelées Best of Breed. Lors de leurs apparitions, au milieu des années 1990, ces solutions ont eu du mal à s'imposer face aux ERP. Aujourd'hui, elles répondent à des besoins spécifiques des entreprises, et cohabitent donc fréquemment avec l'ERP.

Ses avantages ainsi que ses inconvénients sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau II.2 : Avantages et inconvénients du best of breed

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Alignement du SIRH sur la stratégie de la DRH -Plus de flexibilité -Réduction des développements spécifiques -Rapidité de mise en œuvre -Accroissement des niveaux de service -Réduction des couts 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion de plusieurs interfaces -Pas de communication entre les différents outils -Consolidations possibles mais à développer -Multiplication des licences

Source : www.iosrjournal.org

1.1.3 L'informatique distribuée : cette solution permet à une application de découvrir les applications qui l'entourent et qui sont autant de services autonomes auxquels elle s'adresser.

Il existe plusieurs types de solutions :

- **l'ASP (Application Service Provider)** : sont des entreprises qui fournissent des logiciels ou des services informatiques à des clients aux travers des réseaux (internet en générale). Il s'agit de l'externalisation de l'hébergement d'une application ou d'un service en ligne. L'application logicielle est installée sur le système informatique du fournisseur, et elle est accessible aux utilisateurs à travers un navigateur internet ou grâce à un logiciel client délivré par le fournisseur.
- **le SAAS (Software as a Service)** : il s'agit d'une technologie consistant à fournir des services ou des logiciels informatiques par le biais du web et non plus dans le cadre d'une application bureau ou client-serveur.
- **le SOA (Services Oriented Architecture)** : est une architecture logicielle s'appuyant sur un ensemble de services simples. Son objectif consiste à décomposer une fonctionnalité en un ensemble des fonctions basiques, appelé service, et d'écrire finalement le schéma d'interaction entre ces services.

1.2 Les phases de la mise en place d'un SIRH :

L'implantation d'un nouveau SIRH au sein de l'entreprise nécessite la mobilisation des ressources humaines et financières importantes sur une longue période, et le suivi d'une démarche méthodique qui se compose de trois grandes phases : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase d'ajustement et d'adaptation. Chaque phase incluse un ensemble des étapes indispensables pour la réussite du projet.

1.2.1 Phase de préparation et étude (l'avant-projet) :

En amont de la réalisation et de la mise en place effective d'un SIRH, il existe plusieurs étapes de réflexion et d'étude à instaurer :

- **Définition d'un groupe projet :**

La mise en place d'un SIRH efficace nécessite une équipe complémentaire et compétente. Une équipe de projet doit être composée des experts disposants d'une forte compétence technique dans le domaine des SIRH, et des personnes disposants d'une compétence socio-psychologique c'est-à-dire sachant travailler en équipe.

Une équipe de projet doit être composée de :

- un chef de projet : c'est le garant des délais et de la motivation des acteurs impliqués. il joue le rôle d'une interface entre les éditeurs de logiciel SIRH et tous les autres

acteurs de projet. il ne doit pas être compétant en tout, mais il doit savoir s'entourer de toutes les compétences nécessaires et les faire travailler en équipe avec harmonisation.

- Une équipe des personnels : cette équipe doit inclure les quatre types des profils suivants :

Tableau II.3 : les profils d'une équipe du projet

Profils	Caractéristiques
Clarificateur	-Pose des questions -Analyse une situation dans tous ses détails -Cherche une solution dès que le cadre est bien fixé
Editeur	-Visionnaire -Cherche de grandes idées qui pourraient changer le monde -Pense à beaucoup de possibilités -Emet des connexions inattendues entre un problème et une solution
Développeur	Aime que les choses soient réalisables et solides Pense à tous les facteurs qui peuvent influencer son succès ou son échec Planifier toutes les étapes Agit dès tout est clair
Réalisateur	Rend les choses concrètes Aime avoir des résultats Se jette rapidement dans l'action

Source : ROTH, (Q) : *la conduite de changement stratégique d'un SIRH*, mémoire de master 2 ressources humaines apprentissage, université de STRASBOURG, France, 2016, p.25. (Adapté par nous-même).

Ces différents profils sont complémentaires et nécessaires pour construire une équipe de projet performante et efficace.

➤ **Définition du besoin :**

Il est utile de prendre suffisamment de temps pour bien définir le besoin. Car cela va aider l'entreprise à trouver le SIRH qui correspond le mieux à ces attentes et non pas le plus chère ou le plus connu.

Afin de bien définir le besoin en SIRH, il faut tout d'abord observer et analyser la situation actuelle de l'entreprise. Avant d'engager dans un processus de mise en place d'un SIRH il est essentiel de :

- Connaître le contexte et la problématique de l'entreprise, ainsi que les acteurs concernés
- Etablir un état des lieux actuels des outils informatiques déjà existants
- Comprendre la stratégie de l'entreprise pour convenir d'un SIRH en adéquation
- Analyser les écarts entre l'existant et les objectifs du projet pour définir les axes à mettre en œuvre

Le SIRH doit s'adapter aux contraintes et aux besoins de l'organisation dans sa globalité et non pas seulement au niveau RH.

➤ **Choix éditeur :**

La réussite de la mise en place d'un SIRH dépend en grande partie sur le choix de l'éditeur. Car il permet à l'entreprise de convenir d'un système adapté à ses propres exigences.

Afin de répondre aux exigences de l'entreprise, les éditeurs de logiciel SIRH proposent des audits techniques et fonctionnels approfondis pour qualifier et hiérarchiser les besoins de l'entreprise en fonction de ses structures et ses contraintes. Généralement, les couvertures fonctionnelles du SIRH se trouvent sous forme de briques à monter au fur et à mesure en fonction des processus RH souhaités.

➤ **Réduction du cahier des charges :**

Le cahier de charge met en avant l'ensemble des critères qui permettront de comparer les différentes offres de prestations des fournisseurs, et de choisir le SIRH le plus pertinent selon le contexte de l'entreprise, sa taille, sa stratégie, sa politique RH, ses moyens techniques, financières et humaines...

Comme Il formalise les besoins de l'entreprise dans leur contexte organisationnel sous trois parties : fonctionnelles, techniques et financières. Tel qu'il permet de décrire les enjeux des processus RH et leurs périmètres fonctionnels, de fixer le budget, d'identifier de façon claire le retour sur investissement attendu et les attentes par rapport à la sécurité des données et à l'infrastructure informatique...

➤ **Validation du cahier des charges :**

La confirmation du cahier des charges fixe le cadre autour duquel le projet va s'articuler, Comme les ressources financières et humaines ou encore le planning prévisionnel. Elle doit être coordonnée entre l'équipe projet et la direction. L'équipe projet devient ainsi un véritable partenaire pour soutenir la politique et la stratégie de l'entreprise.

Lors de cette étape, il devient impératif de consulter les instances représentatives des personnels pour les informer de la mise en place du projet et des modifications des processus.

1.2.2 Phase de construction et réalisation :

La réalisation du projet doit s'articuler autour d'un processus de contrôle et de surveillance. Le déroulement du projet nécessite un suivi rigoureux du chef de projet de toutes les étapes de réalisation, ainsi que la maîtrise de ses étapes et des risques éventuelles pour piloter le projet tout au long de sa durée de vie. Cette phase englobe :

➤ **Tests de paramétrage :**

Le plus souvent, Ces tests mettent en relation l'éditeur du SIRH avec l'équipe de projet ce qui permet la naissance d'une relation de confiance et de collaboration entre le prestataire et l'entreprise client.

Avant de pouvoir déployer le nouveau système au sein de l'entreprise, il faut pouvoir tester un ensemble de paramétrage. En effet, l'éditeur met à disposition un SIRH basique, qui n'est pas personnalisé aux besoins propres de l'entreprise et l'équipe projet doit pouvoir prendre la main et comprendre le fonctionnement du nouvel système pour l'adapter à l'entreprise.

Le nouvel SIRH n'est pas simplement un outil innovons dépourvu de sens, mais il s'imbrique bien évidemment avec des systèmes déjà existants dans l'entreprise. Il doit intégrer les besoins spécifiques de l'entreprise et prendre en compte l'ensemble des obligations légales et des règles internes. Donc, il faut paramétrer un certains nombres d'éléments pour rapprocher l'outil au plus près de son utilisation finale. La compréhension des passerelles entre les SIRH permet d'optimiser l'utilisation et l'efficacité du nouvel système.

Cette étape de test et de paramétrage est essentielle pour la suite du projet, car les phases d'ajustement après le lancement du système seront plus rapides et mieux adaptées.

➤ **Lancement du SIRH (GO-LIVE) :**

Correspond à la mise en service officiel du nouvel système. Cette étape perçue, la plus souvent, comme la phase finale du projet.

1.2.3 Phase d'exploitation et d'ajustement (post projet) :

La phase d'après projet ne doit pas être oubliée ou négligée. Car c'est après la mise en place du système que ses limites apparaissent, et que l'équipe projet doit faire face à de nouveaux problèmes et de nouvelles difficultés. L'équipe est obligée de résoudre ces problèmes le plus vite possible pour garder de la crédibilité auprès des utilisateurs et faire du nouvel SIRH un véritable outil quotidien. Cette phase contient :

➤ **Ajustement du système :**

Le nouvel SIRH doit s'adapter selon l'évolution des lois, des métiers au encore des technologies. Un processus d'amélioration continue se met ainsi en place pour atteindre une efficacité maximale. En effet, le service après-vente de l'éditeur entraîne des améliorations du système pour déminer certains obstacles d'utilisation. Ces améliorations engendrent des maintenances du système qui peuvent être préventives, correctives ou évolutives.

➤ **Fonction normale et pérenne :**

Avec le temps, le fonctionnement du nouvel SIRH devient pérenne, c'est à ce moment qu'il arrive à la phase de maturité et que son utilisation est optimale. Dans cette phase, l'objectif de la direction c'est de calculer le retour sur investissement du projet.

Donc, c'est lors de cette étape qu'on peut comprendre la réussite ou l'échec du SIRH.

1.3 Le rôle des parties prenantes :

L'implantation d'un SIRH nécessite la mobilisation d'un nombre important des personnes. En effet, l'équipe projet constituée, doit travailler avec plusieurs acteurs. Ces acteurs peuvent être internes ou externes à l'entreprise, les acteurs internes sont les services suivants : service RH, les managers, service informatique et service finance et comptabilité.

➤ **Service RH :**

C'est le service concerné par le projet, il doit être le premier acteur convaincu par l'utilité et les avantages du système.

Il joue un rôle fondamental dans la réussite du projet. À travers sa position dans l'entreprise, il est capable de communiquer clairement sur le projet, de proposer des solutions en cas de réticences des utilisateurs, et de supporter le SIRH comme étant un vecteur de valeur ajouté pour l'ensemble de l'entreprise.

Mais, le service RH ne peut pas supporter seul le poids du projet et sa bonne mise en œuvre. C'est pour ça, une étroite collaboration avec les autres services doit naître.

➤ **Les managers :**

Le regard apporté au nouvel SIRH par l'ensemble des salariés dépend principalement des managers. En effet, ils ont une place essentielle dans la communication lors de la mise en place d'un SIRH collaboratif (utilisé par tous les collaborateurs de l'entreprise). Ils peuvent être perçus comme les intermédiaires entre la direction et l'ensemble des salariés.

Donc il faut mettre en œuvre tous les moyens pour les convaincre de l'intérêt du SIRH, afin qu'ils puissent être des porte-parole de l'entreprise que ce soit à l'intérieur vis-à-vis leurs équipes, ou à l'extérieur vis-à-vis leurs contacts extérieurs.

➤ **Service informatique :**

Dans ce cas le service RH devient un client interne du service informatique. Le rôle de ce dernier consiste à déployer l'ensemble des outils, à assurer un bon fonctionnement du système et à veiller à la maintenance et à l'amélioration continue du système.

➤ **Service finance et comptabilité :**

Ce service est considéré comme un acteur clé et indispensable dans le projet. Son rôle dévoile clairement dans toutes les étapes de la mise en place du SIRH à travers les tâches suivantes :

- Déterminer le budget et prévoir les recettes du projet ;
- Mesurer l'impact du projet sur la santé financière de l'entreprise ;
- Obtenir les capitaux nécessaires pour la réalisation du projet ;
- Proposer des mesures correctives en cas de problème financière
- Vérifier l'atteinte des objectifs du budget ;
- Mesurer les coûts et la rentabilité du projet.

1.4 Les conditions de réussite de la mise en œuvre d'un SIRH:

Le bon déroulement du projet dépend du suivi des différentes étapes de réalisation. Mais la réussite de projet nécessite de prendre en considération les conditions suivantes :

- **Bien Comprendre les processus et les pratiques existants** : avant d'engager dans un projet de mise en place d'un nouvel SIRH, il faut tout d'abord bien étudier et comprendre les pratiques et les processus de travail existants au sein de l'entreprise. car cela va permettre de bien cerner et maîtriser les enjeux du projet.
- **Intégrer les besoins des utilisateurs dans la conception du SIRH** : lors de l'implantation d'un SIRH, il faut prendre en compte la vision opérationnelle des futurs utilisateurs afin de créer un outil simple, accessible, convivial et intuitif.
- **Contrôler le budget et les délais** : il s'agit de mesurer l'avancement du projet en termes de coûts et de délais par rapport à ses objectifs. cela consiste à suivre :
 - L'état d'avancement du projet par rapport au plan
 - Si le travail a été fait dans les délais
 - Si le travail a respecté les limites du budget.

Ce qui permet d'assurer le déroulement du projet selon l'organisation prévue, et d'atteindre les objectifs fixés en respectant le cahier des charges, les délais (efficacité/délais) et le budget (efficacité/coût).

- **Impliquer et mobiliser l'ensemble des acteurs** : afin d'assurer un bon déroulement du projet, il est nécessaire d'impliquer et de mobiliser tous les acteurs concernés par le projet SIRH. en effet, l'implication des utilisateurs confère une grande valeur ajoutée au projet car chacun d'eux va participer à la création de valeur en apportant son expertise et ses connaissances spécifiques sur les problématiques soulevées par le changement. De sa part, la mobilisation de l'ensemble des acteurs permet de créer une synergie favorable au projet dans son ensemble.
- **Déployer et améliorer la solution** : il s'agit d'adapter le SIRH aux exigences spécifiques des différentes entités concernées en suivant une démarche de perfectionnement du système. Ce processus a pour objectif de rendre l'outil

opérationnel auprès de chaque entité qui l'utilise et de le rendre de plus en plus performant.

- **Mener des actions de communication** : comme tous les autres projets, la mise en place d'un SIRH ne doit pas déroger à une règle d'or : communiquer, informer, et faire partager le changement à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise quel que soit leurs domaines ou leurs positions hiérarchiques. Instaurer une communication claire et précise à chaque étape du projet permet de :
 - Prendre en compte les différentes visions et livrer des solutions en adéquation avec les besoins exprimés
 - Comprendre le contexte pour bien s'imprégner les rôles des acteurs concernés ;
 - Maintenir les acteurs informés ce qui facilite leurs sensibilisation au nouvel outil ainsi que leurs intégration ;
 - Gérer les risques d'une manière efficace et aider, grâce à l'intervention de plusieurs acteurs, à mieux anticiper les difficultés à venir.
- **Accompagner le changement** : l'accompagnement du changement est très important car le projet ne concerne pas seulement les acteurs RH mais toutes l'ensemble de la population de l'entreprise. Cette activité transverse se déploie tout au long de la mise en place du système, dès qu'il faut communiquer, transmettre, former sur le nouvel outil ou les nouveaux processus. En effet, une fois l'outil est développé, il est nécessaire de s'assurer que les utilisateurs peuvent se l'approprier correctement, qu'ils connaissent les règles de fonctionnement et maîtrisent les processus. D'où l'intérêt de mettre en valeur et de communiquer sur les bénéfices du nouvel outil pour chacun, au travers, par exemple, d'ateliers spécifiques, de groupes de travail ou d'entretiens individuels. Cette approche s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue post projet.

1.5 Les risques de la mise en place d'un SIRH :

La modification de la gestion des ressources humaines par un nouveau système peut générer plusieurs risques au niveau de l'entreprise, tel que les risques organisationnels, les

risques financiers et les risques humaines. La gestion de ces risques permet de préconiser un éventuel abandon du projet et d'assurer d'avantage sa réussite.

Parmi ces risques on a :

- **Rater l'implication des utilisateurs :** rater l'implication des utilisateurs durant l'implantation du SIRH peut engendre de freins réels au changement. Les principales causes de ce risque sont :
 - Oublier d'observer, d'analyser et de comprendre les processus existants.
 - Omettre de se mettre à la place de chacun des utilisateurs
 - Ne pas prendre en compte les feedbacks ou les propositions d'amélioration des utilisateurs

Les utilisateurs sont les clients finaux du SIRH. Donc, Ils doivent être opérationnels et disponibles pour son utilisation.

- **Le non correspondance entre la solution livrée et les besoins de l'entreprise :** il est important de vérifier la correspondance entre le SIRH et la réflexion autour des nouveaux processus et de leurs sens dans l'organisation. le choix du système doit être réfléchi et adapté aux contextes, aux règles et aux contraintes de l'entreprise.
- **Les risques liés au transfert de données préexistantes dans le nouveau SIRH :** il faut assurer que les données déjà existantes soient transportables dans le nouveau SIRH car les données de base sur le fichier du personnel sont centrales. Il faut assurer, aussi, la protection de ces données car chaque mauvaise utilisation ou piratage de l'information RH engendre des risques sur la fiabilité du SIRH et l'image de la direction RH.
- **le non disponibilité des ressources internes :** l'un des principaux risques du projet d'implantation d'un SIRH c'est le manque des compétences humaines et des ressources financières internes nécessaires pour la réalisation du projet. Donc, il est très important de bien connaître, de prendre en considération et de coordonner les capacités humaines et financières de l'entreprise avant d'engager dans le projet pour éviter ce genre des risques.

Pour assurer un bon déroulement et des bons résultats du projet du SIRH, il faut prendre en considération ces risques.

1.6 Le retour sur investissement d'un SIRH :

Le poids des investissements dans un projet de mise en place d'un SIRH conduit rapidement à s'interroger sur leur pertinence et leur efficacité par rapport aux objectifs recherchés, et sur la possibilité de calculer son ROI (return on investissement).

La plupart des experts et des professionnels RH affirment que le ROI de ces actions est mesurable et qu'on peut mesurer l'efficacité et l'efficience de SIRH dans la gestion des RH par plusieurs méthodes :

- Soit après la mise en place du SIRH pour vérifier s'il est bien conforme à la demande des utilisateurs et aux problématiques de gestions posées ;
- Au bien à travers un audit régulier pour vérifier la pérennité de l'adéquation du SIRH par rapport aux besoins des utilisateurs.

Ils affirment, aussi, qu'on peut noter clairement le bénéfice de l'implantation d'un SIRH au sein de l'entreprise sous forme de :

- gain en productivité
- amélioration dans la qualité des services
- amélioration dans l'environnement du travail
- motivation des personnels
- Baisse de turn-over
- Réduction des coûts et des temps de travail

Et d'autres affirment qu'il n'est pas mesurable car actuellement il est difficile d'apprécier certains éléments :

- Les aspects quantitatifs (la diminution du temps et des coûts)
- Les aspects qualitatifs (l'image de la fonction RH, la motivation, la fidélisation des collaborateurs, la communication, etc.)
- Les gains de productivité.

Section 2 : Analyse de la fonctionnalité du SIRH

Dans cette section, nous allons étudier le SIRH comme un ensemble des solutions informatiques proposées par des éditeurs pour optimiser les processus de la gestion des ressources humaines.

Comme nous avons vu auparavant la GRH est considérée comme un ensemble de processus finalisés en interaction permanent.

Notre analyse est basée sur le découpage de la GRH en huit processus fondamentaux : la gestion administrative du personnel, la gestion des temps et des activités, la paie, le tableau de bord RH, la gestion des compétences et des connaissances, le recrutement, la rémunération globale et finalement la formation. À l'intérieur de chaque processus, nous pouvons montrer les fonctionnalités de solutions proposées par les éditeurs du SIRH.

2.1 La gestion administrative du personnel :

C'est l'ensemble d'opérations administratives de gestion des dossiers des salariés, (création du dossier individuel, administration du dossier, clôture du dossier).ces opérations constituent la base de production de la paie.

2.1.1. L'information RH :

La gestion administrative dépend entièrement sur les informations individuelles. On peut distinguer deux types d'informations : les données élémentaires du dossier individuel (état civil, adresse, etc.) et celles correspondants aux obligations légales(les contrats, l'inscription aux différents organismes comme l'assurance ou mutuelle, visite médicale, etc.). Ces informations sont organisées par thème au sein de plusieurs formulaires :

- Coordonnées professionnelles
- Adresse fiscale et personnelle
- Comptes bancaires
- Sécurité sociale
- Lieu de naissance
- Nationalité
- Situation familiale

- Personnes à prévenir

Le SIRH permet l'utilisation de self-service dans la gestion des données individuelles à travers un portail RH, ce qui permet :

- Au salarié de mettre à jour ses données individuelles
- Aux collaborateurs salariés ou stagiaires, de consulter et de mettre à jours les informations individuelles les concernant.
- Aux managers hiérarchiques, de mettre à jour les informations individuelles pour le compte de leurs collaborateurs sans accès.

Le salarié utilise ce même portail pour réaliser des demandes administratives qui lui sont propres : demande d'acompte, demande d'avance permanente sur frais, demande d'avance ponctuelle sur frais, demande d'attestation, et demande de duplicata de bulletin de paie.

2.1.2. Les outils WORKFLOW et GROUPWARE du SIRH :

Le SIRH gère des volumes très importants de données, dans plusieurs domaines ce qui nécessite une interaction entre l'ensemble des acteurs concernés. Les applications qui permettent cette interaction sont :

- **GROUPWARE** : sont des fonctionnalités qui permettent de déterminer les droits de chaque acteur sur la mise à jour des données et d'accès aux informations.
- **WORKFLOW** : sont des fonctions d'aide à la circulation des informations entre les acteurs concernés.

Ces outils contribuent en grande partie dans la gestion administrative des personnels. Selon Michelle GILLET et Patrick GILLET¹, la réussite du domaine de la gestion administratif repose sur :

- Un système d'alerte concernant les événements qui entraînent des besoins d'intervention au niveau de service du personnel.
- Des outils intégrés de WORKFLOW, qui facilitent la communication entre les salariés et le service du personnel.
- Et des procédures définissent les modalités de gestion de ces données.

¹ GILLET, (M) et GILLET (P) : *Système d'information des ressources humaines*, Op.cit, p.110.

2.2 La gestion des temps et des activités :

Ce processus consiste l'enregistrement quotidien du temps de travail effectué par chaque salarié. Il propose, aussi, la planification du travail dans le temps (par exemple la planification des rotations d'équipes) et dans l'espace quand un salarié exécute son contrat sur plusieurs lieux de travail possibles.

L'ensemble de ces enregistrements permettent de mesurer le temps du travail effectué, et donc, de suivre les indicateurs de l'absentéisme, d'astreintes, des heures supplémentaires, etc. Ainsi que, d'analyser la productivité individuelle et la productivité de chaque entité.

2.2.1. Les objectifs de la GTA :

Ce processus a deux principaux objectifs :

Le premier consiste à mesurer le temps de présence des salariés dans l'entreprise, avec la possibilité d'en déduire les absences et les heures supplémentaires. Pour atteindre cet objectif, on a recours à des badgeuses et un logiciel associé. Ces outils ont les avantages suivants :

- La possibilité d'introduire le système d'horaire variable avec des plages variable en début et en fin de journée et une plage fixe
- Automatisation de la gestion de l'annualisation du temps de travail
- Détection automatique des absences avec la possibilité de renseigner le motif et la durée
- Basculement automatique des informations contrôlées et comptées vers le logiciel de paie, permettant un gain de productivité et une réduction des erreurs liées à une ressaisie.

Et les inconvénients suivants :

- le coût élevé
- ils n'ont pas adaptés aux petites entreprises, ce que les obligent à faire recours à des systèmes moins automatisés mais qui remplissant les mêmes objectifs.

Et le deuxième objectif s'agit de connaître les tâches effectuées par les salariés dans le cadre d'une production industrielle ou dans le cadre de traitement de dossiers, dans une activité de

service. Dans ce cas on distingue deux sous objectifs : la gestion des temps des salariés et l'imputation des temps des salariés aux activités créatrices de la valeur ajoutée.

2.2.2. Les éléments gérés :

Pour faire face aux complexités liées à la modulation du temps de travail (par l'introduction de l'annualisation du temps de travail avec plafonnement des heures supplémentaires, les heures supplémentaires défiscalisées et le suivi des congés liés à la réduction du temps de travail) les entreprises doivent équiper par des logiciels pour traiter les tâches de GTA qu'elles réalisent. Le SIRH offre aux gestionnaires des temps et des activités plusieurs possibilités : soit d'enregistrer le temps par badgeage, soit de réaliser un pointage virtuel sur ordinateur en ne saisissant que les exceptions, au bien d'effectuer des saisies manuelles d'incident. Les principaux éléments de la GTA sont :

- Demandes d'absences : le salarié a la possibilité d'effectuer des demandes d'absences en consultant le planning d'absentéisme par service.
- Suivi des demandes : quel que soit sa poste ou sa position, le salarié peut suivre facilement l'état de ses demandes en cours par un workflow à plusieurs niveaux de validation.
- Validation des absences : c'est le processus de validation des demandes d'absences par le supérieur hiérarchique en fonction du workflow.
- Historique des absences : c'est l'historique des absences individuelles et collectifs des salariés consultable sur plusieurs années.
- Absences par service : visualisation des absences et des compteurs pour tout un service, département, ou une division par le supérieur hiérarchique.
- Compteur en ligné : incrémentation des compteurs en temps réel.
- Planning : visualisation des heures travaillées et des heures théoriques.
- Variables : consiste à saisir les données impactant les éléments variables du salaire (les heures supplémentaires, les sorties ou les retards, etc.)
- gestion des droits : inclue l'ensemble des droits offerts au salarié (tickets restaurant, les primes de nuit, de week-end, de jours fériés et de transport).
- L'impact sur le compteur DIF (droit individuelle à la formation) : gérer les éléments qui ont un impact sur le droit à la formation.

Afin de valoriser la réalité du temps de travail réalisé, l'ensemble des données enregistrées sont reversées dans la paie.

2.2.3. La GTA comme un levier de performance de l'entreprise :

Aujourd'hui, la GTA ne se limite plus à répondre aux contraintes législatives. Mais, elle devient une problématique stratégique et l'un des leviers de performance de l'entreprise car Elle permet :

- la décentralisation de l'information vers les salariés et vers les managers
- le soulagement de l'enregistrement des données
- la saisie unique des informations et leurs traçabilités
- les réductions des délais de traitements
- la communication directe entre les salariés et les hiérarchies

Donc, l'organisation du temps de travail et des activités fait partie des problématiques stratégiques de l'entreprise, que ce soit de point de vue des employeurs (mesure de la productivité, respect des contraintes légales et réglementaires,..) ou de celui des employés (congrés payés, aménagement des temps de travail,...).

2.3 Gestion de la paie :

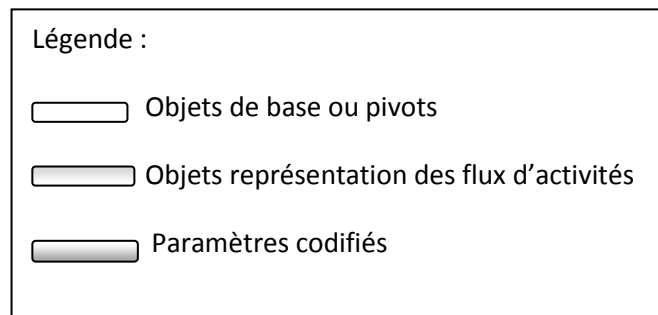
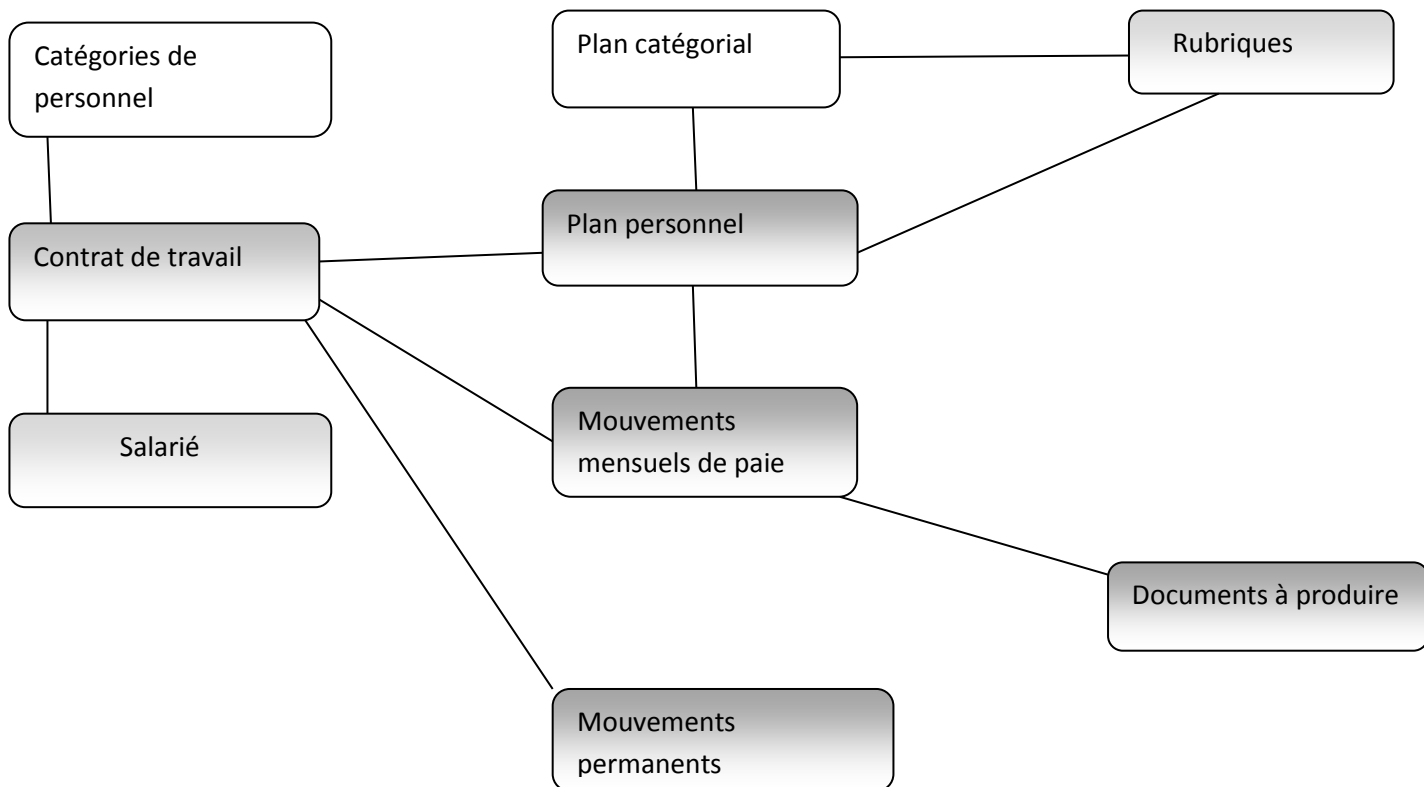
La gestion de la paie fait partie des éléments clé de la gestion opérationnelle du personnel. Elle est considérée comme une fonction vitale pour la stabilité et la cohésion sociale au sein de l'entreprise. Elle couvre l'ensemble des pratiques et des processus mis en œuvre pour calculer les éléments de la paie, pour effectuer les paiements et assurer la conformité réglementaire de l'activité.

Les évolutions légales et réglementaires permanents obligent les éditeurs de solutions SIRH à adapter continuellement des outils performants. Au début, la paie a été considéré comme une activité banale et routinière, mais suite à l'apparition de nouvelles mesures gouvernementales (développement du temps partiel, les nouvelles types de contrat, réduction des charges patronales, etc.) et face à une multiplication des modèles horaires et aux changements des organisations, elle entre dans une nouvelle dimension. Tel qu'elle devient de moins en moins routinière et de plus en plus complexe. Aujourd'hui, elle se confirme comme la fonction la plus abouti dans l'entreprise et le processus RH le plus externalisé.

2.3.1. Les données sous-jacentes au processus de gestion de la paie :

Michelle et Patrick GILLET illustrent l'ensemble des données sous-jacentes au processus de gestion de la paie dans la figure suivante :

Figure II.1 : la structure de données sous-jacente au processus de gestion de la paie



Source : GILLET, (M) et GILLET(P) : *système d'information des ressources humaines*, édition Dunod, paris, 2010, p .157.

Selon cette figure ces données sont classées en trois catégories :

- **Les paramètres codifiés :** l'application doit disposer de données paramètres concernant les catégories de salariés, qui permettent de déterminer leurs statuts et leurs modes de rémunération.

Elle doit, aussi, disposer de rubriques de paie et d'un paramétrage de leur mode de calcul. Compte tenu de l'évolution rapide de la législation, le logiciel de paie devra être paramétrable de manière à ce que les modalités de calcul des bulletins puissent se modifier par simple paramètre. Certaines règles exigent de pouvoir calculer le salaire brut à partir du salaire net, mécanisme dit de la paie « à l'envers ».

Afin d'adapter les calculs à chaque individu, il est nécessaire de posséder des plans individuels. Généralement, une simple duplication du plan catégoriel permet d'individualiser les situations.

- **Les objets de bases ou pivots :** ils s'agissent :
 - Des rubriques de paie, qui permettent de définir les modalités de calcul des lignes figurant sur le bulletin de salaire.
 - des informations relatives aux salariés et aux contrats de travail, qui sont gérées dans le cadre de la gestion administrative du personnel.
- **Les objets représentation des flux d'activité :** à partir
 - des informations du dossier salarié (la quotité du temps de travail, le salaire mensuel,...).
 - de mouvements mensuels de paie qui représentent les événements de la période pour le salarié (à titre d'exemple on mentionne les jours de congés payés pris pendant le mois)
 - de rubriques d'application permanente

Le plan de rubrique personnel va permettre au programme de calcul d'élaborer le bulletin de salaire de la période, conformément au statut du salarié et aux événements le concernant.

2.3.2. Fonctionnement du logiciel de gestion de la paie¹: En utilisant les données présentées précédemment le logiciel de gestion de la paie permet de :

- établir les bulletins de salaires

¹ GILLET, (M) et GILLET (P) : *Système d'information des ressources humaines*, Op.cit, p.159.

- éditer un journal de paie et de le transférer en comptabilité grâce à une interface de comptabilisation.
- élaborer les déclarations fiscales et sociales périodiques.
- générer les règlements, qui s'effectuent le plus souvent par virements sur des supports magnétiques ou télématiques.
- éditer les fiches individuelles de salariés.
- élaborer les déclarations annuelles des salaires

Comme La gestion des personnels ne se limite pas à la gestion des salaires, Les logiciels proposent d'autres modules qui englobent :

- La gestion des horaires : avec l'introduction des 35 heures et la notion d'annualisation du temps de travail, le processus de la gestion des horaires de travail devenue plus complexe ce qui nécessite des outils de suivi automatisés.
- La gestion des congés payés : cette gestion peut être prise en compte par le logiciel de la gestion de la paie car elle requiert de nombreuses manipulations d'informations, et de nombreux contrôles et calculs concernant le montant de l'indemnité de congés payés.
- La gestion de la formation permanente : ces logiciels offrent aussi une gestion automatisée de l'ensemble des actions de formation sous toutes leurs formes.
- La gestion des statistiques internes et externes : les services du personnel sont obligés par plusieurs organismes à fournir des informations d'ordre statistiques. C'est pour ça on trouve dans de nombreux logiciels la possibilité des traitements automatisés des données statistiques.

2.4 Le tableau de bord RH :

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la prise de décisions destiné principalement aux responsables et gestionnaires de l'entreprise. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il permet, aussi, de mettre en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle, ces écarts aident les responsables à trouver les solutions et à mettre en place les actions correctives convenables.

Comme tous les domaines de gestion de l'entreprise, les décideurs au niveau GRH ont besoin de posséder des tableaux de bord qui leurs fournissent les indicateurs nécessaires pour étayer leurs prises des décisions.

2.4.1. Le rôle du tableau de bord RH :

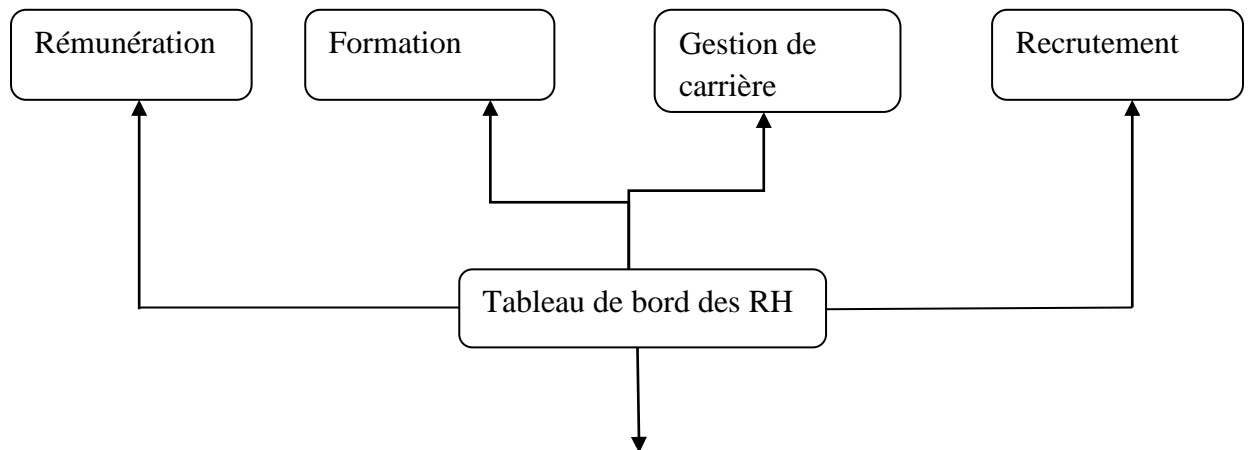
Cet outil joue un rôle essentiel dans la gestion stratégique des RH au service de la stratégie globale de l'entreprise. En effet il contribue à dynamiser le système de son ensemble et à rendre la GRH plus stratégique.

- Il s'adresse principalement, à la DRH qui va l'utiliser pour effectuer les analyses prévisionnelles, pour réaliser les rapports obligatoires et pour déduire les synthèses.
- Il peut s'adresser au professionnel RH, il lui donne les éléments d'analyse statistique sur la masse salariale, les indicateurs sociaux, les temps et les activités, les actions de formation et de recrutement.
- Comme il s'adresse aux managers, afin de leurs fournir les tableaux de bords GA et GTA (effectifs, les absentéismes, heures supplémentaires, entré /sortie, etc.) et la productivité.
- Et finalement, Il s'adresse aux salariés avec des fiches de synthèse (historique des données suivies,...)

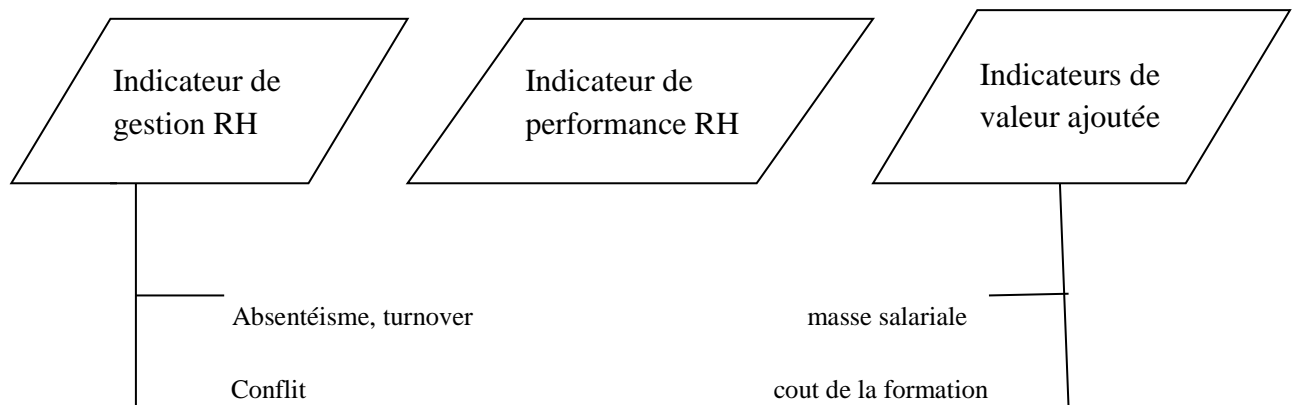
2.4.2. Composante du tableau de bord RH :

L'ensemble des éléments qui composent le tableau de bord RH sont présentées dans la figure suivante :

Figure II.2 : composante du tableau de bord RH



Alignement stratégique du personnel



Source : GILLET(M) et GILLET(P) : *système d'information des ressources humaines*, édition Dunod, paris, p.189.

Les indicateurs de tableau de bord doivent être déterminés en fonction des besoins et de la structure de l'entreprise. En matière de RH, on distingue trois types d'indicateurs :

- Ceux qui permettent de montrer la qualité des relations humaines dans l'entreprise : nombre d'heures de travail perdues à cause de conflits, intensité de turnover ou de l'absentéisme.
- Ceux qui permettent de mesurer les efforts pour améliorer les conditions de production de valeur ajoutée par les salariés : importance des charges sociales, effort de formation par rapport au chiffre d'affaires.

- Et finalement, ceux qui permettent de mettre en lumière la qualité de l'activité du service RH vis-à-vis des salariés, dans une optique activity based costing et la qualité de la stratégie RH de la direction générale : satisfaction des salariés dans leurs postes, indicateur qualité du traitement des informations par le service RH.

2.5 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

La GPEC fait partie des processus apparus plus récemment dans le SIRH. Son rôle consiste à croiser les compétences possédées par les personnels avec les activités menées par les personnels dans les postes qu'ils occupent, et les profils des postes afin de mettre en œuvre une politique RH adaptée aux objectifs de l'entreprise.

2.5.1. Processus de la GPEC :

Les étapes principales de la démarche GPEC sont :

- La fixation des objectifs privilégiés par l'entreprise ainsi que le champ d'application envisagé ;
- L'élaboration d'un dictionnaire GPEC pour favoriser des représentations partagées ;
- La réalisation de la cartographie des emplois actuels, puis la formalisation du contenu de ces emplois au travers des fiches emplois et de fiches de poste ;
- La réalisation d'un référentiel de compétences qui présente l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice des activités dans un métier donné.

Cette démarche est véritablement propre à la culture de l'entreprise. Mais certains éditeurs proposent de mettre en place des référentiels de compétences pour chaque secteur d'activité (secteur privé, secteur public, secteur des banques, etc.).

Le SIRH constitue un outil indispensable dans ce processus, tel qu'il permet de¹ :

- Faciliter le travail de recherche d'une personne qui posséderait le profil recherché pour pourvoir un poste ;
- Définir les caractéristiques d'une offre, interne ou externe, pour un appel à une candidature sur un poste vacant ;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe afin d'éviter d'avoir des personnes sur-profilées par rapport à leur poste ;

¹ GILLET, (M) et GILLET(P) : *Système d'information des ressources humaines*, Op.cit, p.177.

- Préparer les entretiens d'évaluation en positionnant ces écarts ;
- Préparer le plan de formation par rapport aux écarts à combler.

La GPEC présente un véritable atout concurrentiel pour les entreprises d'aujourd'hui.

2.6 Le recrutement :

La qualité du travail dépend sur la qualité du personnel et la qualité du personnel dépend en grande partie sur le recrutement.

Le recrutement est le processus qui permet à l'entreprise d'obtenir, en permanence, les ressources humaines nécessaires tant en quantité qu'en qualité.

2.6.1. Le rôle du SIRH dans le processus de recrutement :

Les outils proposés par les éditeurs de SIRH en terme de recrutement sont généralement des outils de niche, qui assurent la gestion de recrutement en ligne en respectant une succession d'étapes :

- Les recruteurs proposent leurs offres sur l'espace emploi qui est interfacé avec le site internet de l'entreprise.
- Ils répondent par mini formulaire au dépôt d'une candidature spontanée.
- Les recruteurs visualisent les réponses aux offres et accèdent au vivier de candidats.

Les solutions de SIRH permettant de faciliter les différentes tâches de processus de recrutement par :

- La création, modification et publication des offres
- La présentation des statistiques de nombre de consultations et de réponses pour chaque offre
- La gestion des réponses avec envoi des courriers de réponse aux candidats de façon automatique.

2.7 La rémunération :

« La rémunération consiste à rétribuer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie du travail effectué, ou d'un service rendu »¹.

¹ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Rémunération](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9mun%C3%A9ration) (consulté le 01/05/2017 à 12H32)

Pour faciliter la gestion de la politique de rémunération les éditeurs de SIRH proposent des outils informatiques qui sont capables d'analyser, de piloter et de contrôler la rémunération des salariés, de réaliser une partie du contrôle de la gestion sociale, de piloter la masse salariale, de préparer les négociations annuelles obligatoires et de mettre en œuvre des opérations de communication sociale.

2.7.1. Le rôle du SIRH dans le processus de rémunération :

Le but des solutions informatiques proposées par le SIRH dans le cadre de la rémunération c'est d'aider les entreprises dans la mise en place et le pilotage d'une politique de rémunération efficace par :

- Faire face à la concurrence et à la course aux talents
- Attirer, motiver et garder les meilleurs collaborateurs
- Minimiser le turnover
- Contrôler la masse salariale et éviter le gaspillage de processus de recrutement et de formation de plus en plus coûteux.

2.8 La formation :

La formation fait partie des processus anciens de SIRH, elle était existé dans le modèle des SIRH des années 1990.

Les fonctionnalités de base de SIRH permettent d'enregistrer les stages, les sessions et d'inscrire les salariés à des formations. Mais la gestion de la formation est devenue plus complexe c'est pour ça les éditeurs ont proposé des solutions en prise en compte la gestion des trois sous processus principales de la formation :

- Gestion administrative de la formation (plan, coûts prévisionnels...),
- Développement des compétences (inscriptions, évaluations, convocations...),
- Gestion d'un centre de formation (catalogues, animateurs, formateurs, sales...)

2.8.1 Processus de gestion de la formation :

On peut résumer le processus de gestion de la formation dans les étapes suivantes :

- L'établissement du plan de formation par le service responsable en s'appuyant sur l'application GPEC, cela inclue la répartition entre la formation institutionnelle (adaptation aux évolutions techniques du poste) et le droit individuel à la formation, la

fixation des actions et des sessions du plan de formation interne, l'organisation matérielle, et autres actions.

- L'inscription des salariés qui ont formulé des demandes d'inscription aux actions de formation en fonction de critères précisés et de places disponibles.
- Le suivi de l'exécution administrative de la formation (les présences, les conventions, les frais, les attestations, etc.)
- L'établissement d'un bilan de la formation réalisée : ce bilan inclue le nombre de personnes formées par type de formation, par sexe, par tranche d'âge, etc.
- La gestion de l'évaluation : il existe deux types d'évaluation, l'évaluation à chaud par les participants des actions de formation et l'évaluation à froid par le salarié et son responsable hiérarchique lors de l'entretien annuel d'évaluation.

2.8.2. Les objectifs de processus de la formation :

En générale, les entreprises organisent les actions de formation pour :

- Améliorer les compétences du personnel dans les postes occupées ;
- Assurer l'évolution des personnels en cohérence avec l'évolution de la technicité des postes de travail ;
- Assurer la reconversion des personnels liée à l'évolution quantitative et qualitative des métiers, en relation avec la GPEC ;
- Assurer l'exercice des différentes modalités de droit et de congé individuel de formation.

Donc, le SIRH couvre l'ensemble des processus pris dans leur globalité et leur environnement. Il constitue un ensemble des outils informatiques regroupant différents fonctionnalités tout au service de la GRH au sens large.

Conclusion :

Les éléments abordés au cours de ce chapitre, nous amènent à déduire que le marché actuel du SIRH propose des solutions variées : soit gérer un processus à la fois, soit plusieurs processus, soit la totalité des aspects RH. Le mieux est d'assurer que la solution soit complète et adaptée aux besoins, stratégiques et politiques de la GRH et de l'entreprise dans sa globalité.

Aussi, que le SIRH est un outil indispensable à l'optimisation de la gestion des RH au sein des entreprises d'aujourd'hui.

Troisième chapitre

Chapitre III : la place du SIRH dans la direction RH de TONIC Industrie

Durant ce troisième chapitre, nous allons essayer de confronter la théorie à la pratique à travers l'analyse et l'évaluation de l'application du SIRH au sein de la DRH de l'entreprise TONIC Industrie.

Ce chapitre se compose de trois sections, dans la première nous allons présenter le milieu de déroulement de notre stage pratique qui est l'entreprise TONIC. Puis dans la deuxième, nous allons définir la démarche méthodologique suivie dans notre enquête. Et en fin dans la troisième, nous allons analyser les résultats obtenus et proposer des recommandations.

Section 1 : présentation de l'entreprise TONIC

1.1 Définition de l'entreprise¹ :

Tonic Industrie est une entreprise publique opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle a été créée le 14/04/2011 suite à la résolution n°06/109 du 06/01/2011 a procédé en juin 2011 à la fusion absorption des ex sociétés TONIC transférés par le trésor public opérant dans ce secteur. Son statut juridique est celui d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA la totalité est détenue pour le compte de l'Etat, par la société de gestion des participations SGP-GHEPHAC.

Elle est située à Bou Ismail (Wilaya de Tipaza) zone Ouancharis Chaiba et implantée sur deux sites abritant chacun plusieurs unités. Elle compte 11 unités de production indépendantes l'une de l'autre et plus de 2400 employés répartis dans ces différentes unités d'exploitation modernes.

Son expérience dans le recyclage, ses technologies de pointe en matière de désencrage et ses efforts soutenus en recherche et développement sont autant de forces qui permettent à Tonic Industrie de créer des produits novateurs à forte valeur ajoutée et d'être un leader Algérien et africain dans les domaines de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits d'emballage, de papiers fins et de papiers tissus. Sa production couvre 60 % du marché national dans le secteur de la papeterie. Elle s'affirme, aussi, comme une entreprise d'envergure internationale qui recycle annuellement plus de 26801 Tonnes de papier et carton.

1.2 Historique de l'entreprise² :

Suite à la politique économique adoptée par l'Algérie dans les années 90 qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises ont nées, parmi ces entreprises TONIC EMBALLAGE. Tonic Emballage, a été créé en 1996, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage.

- En 1998, Tonic a opté pour la multiplication des investissements orientée essentiellement vers la production du carton ondule.

^{1 2} Des documents internes de l'entreprise EPE TONIC industrie

Grâce aux succès engrangés de cette expérience industrielle, Tonic s'est lancée sans délai dans la diversification de sa gamme en s'attaquant aux emballages de plus en plus complexes et innovants.

- Le début des années 2000 ont été particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui prend désormais un envol irréversible. Tonic s'équipe en outils de production de la dernière génération.
- En 2004, elle a investi avec succès dans le marché de l'exportation. En 2005, elle a escompté réaliser un chiffre de 36 millions d'euros.
- En 2007 l'entreprise a connu un déficit budgétaire, qui guide à des problèmes aux de ses différentes niveaux : manque d'un organigramme qui détermine l'emploi et les post de travail, manque d'un système de gestion des personnels et des moyens de production (les moyens de productions ne sont pas modernes et ne sont pas bien maitrisés par les employées).
- En 2011, l'Etat intervenir pour l'aider, avec le directeur Moustafa Marzouk qui l'a rend une grande entreprise dans l'Algérie par la réorganisation des moyens et procédures de production et la résolution des différents problèmes de gestions des ressources humaines.

1.3 Les domaines de compétence¹ :

Tonic s'affirme comme un acteur imposant dans la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits d'emballage, de papiers tissu et de papiers fins de qualité. Sa notoriété grandisse non seulement au regroupement de ses unités de fabrications et transformations, mais aussi à son expertise, développée au fil des années dans chacun de ses champs d'actions.

Ses principaux domaines d'activité sont :

➤ Récupération et transformation du vieux papier :

TONIC INDUSTRIE active dans ce domaine d'activité à forte valeur ajoutée, il constitue une source pour produire les matières requises pour la fabrication du papier pour onduler et papier tissu ou ouate.

➤ Travaux de refonte et complexage de tous types de papier

- Refonte de babines de papier (découpes, rebobinage en plusieurs bobines selon demande de laize et de longueur ...)

¹ Des documents internes de l'entreprise EPE TONIC industrie

-
- Complexage de différents papier assemblage en multicouches Pour isolation, renforcement, conditionnement alimentaire ...)
 - Contre collage sur carton ondulé.
 - Refonte et façonnage de bobines de papier en format feuille
 - **Impression et arts graphiques**
 - Conception de maquettes graphiques pour les emballages
 - Réalisation de forme de découpages en tous genres pour tous les emballages en papier et en carton.
 - Réalisation de film d'imposition pour l'impression offset ainsi que l'insolation de plaques.
 - Impression offset jusqu'à 6 couleurs (classique ou numérique pour l'édition et pour l'emballage en tous genres).
 - Impression en héliogravure et flexographie sur tous supports (étiquettes, emballages souple en plastique, sacherie, gobelets)
 - Impression sur carton ondulé.
 - Impression numérique en grands formats sur bâches et autocollants pour affichage interne et externe.
 - Habillages véhicules, supports publicitaires et de signalisation, PLV.
 - **Fabrication de tous types d'emballages en papiers et cartons**
 - Impression et fabrication d'emballage en papiers et cartons pour plusieurs types d'industries (agroalimentaire, pharmaceutique, électroménager, céramique, ...)
 - Boîtes et étuis en carton ondulé, carton compact et en papier.
 - Caisses en carton ondulé, boîte à fromage, étiquettes.
 - Pots en polypropylène enveloppés de papier pour l'agroalimentaire (produits laitiers et glaces)
 - Sacs en papier petite et moyenne contenance pour produits agroalimentaires et autres, sacs shopping, emballage plastique souple en bobines, mandarins tous diamètres.
 - Impression et fabrication des différents types d'emballages destinés à la distribution (emballages alimentaires et sanitaires).
 - Boîtes à pizza en micro cannelures ou en carton compact.
 - Boîtes à gâteaux et pâtisserie.

- Gobelets à café et jus.
- Papiers pour imprimantes et copieurs, enveloppes et boîtes d'archive.
- papier tissu : Essaule tout, papier mouchoirs, papier hygiénique, serviettes de table...

1.4 L'organisation de l'entreprise : (voir annexe 03)

Dans cette partie, nous allons essayer de donner les différentes directions qui composent l'organisation actuelle de TONIC industrie, ainsi que les missions attribuées à chaque direction.

➤ Direction générale :

C'est la direction qui définit et conduit la politique générale de l'entreprise à court, moyen et long termes. Son rôle consiste à garantir :

- A l'entreprise : une croissance rentable et un renforcement de son image et de sa position sur le marché.
- Au personnel : des conditions de travail reconnues satisfaisantes, une rémunération au moins conforme aux pratiques de la profession et des possibilités d'évolution de carrière.
- Aux actionnaires : la juste rémunération des capitaux investis.
- Aux clients : une satisfaction durable des besoins dans le respect des délais et des coûts annoncés.
- A son environnement : le respect des contraintes légales, fiscales, civiques et écologiques.
- Au conseil d'administration : un compte rendu fidèle de la situation, de l'exploitation et des prévisions.

➤ Direction finance et comptabilité :

C'est la direction qui définit et met en œuvre la stratégie financière de l'entreprise. Elle est chargée :

- D'assurer la coordination et la régulation des comptabilités.
- D'assurer la continuité des financements nécessaires à l'activité de l'entreprise en optimisant les coûts.
- De veiller au respect de la législation, de la réglementation et à la protection de l'entreprise sur le plan juridique.
- De développer les procédures de calcul des coûts et de gestion prévisionnelle.
- De coordonner les opérations d'investissements conformément aux procédures fixées.

- De déceler les anomalies et mettre en œuvre les actions correctives.

➤ **Direction management qualité :**

Cette direction est responsable de la politique qualité et environnementale de l'entreprise. Elle a les tâches suivantes :

- Assurer que la politique qualité est mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation.
- Animer la démarche de management qualité et environnementale au sein de l'entreprise
- Suivre l'application du système qualité intégré et conduire les audits internes.
- Etre l'interlocuteur des organismes de certification et d'accréditation, des clients et de la collectivité pour tout problème relatif à la qualité ou à l'environnement.
- Assurer que le plan de formation répond à l'ensemble des besoins des personnels ayant une incidence sur la qualité et l'environnement.
- Réaliser tous les contrôles de la conformité sur la base des exigences du marché et de la réglementation.

➤ **Direction études et développements :**

Au niveau de TONIC, les activités de cette direction sont prises en charge par la direction exploitation.

➤ **Direction informatique :**

En tenant compte de l'évolution de la technologie et de la situation de l'entreprise, cette direction réalise les tâches suivantes :

- Définir le plan directeur informatique conformément au schéma directeur ;
- Mettre en place les moyens nécessaires pour la réalisation du plan informatique ;
- Participer à la mise en forme et à l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information.

➤ **Direction contrôle de gestion et organisation :**

En tenant compte des choix et orientations du conseil d'administration, des besoins de marché (national et international), de l'évolution de la technologie et de la situation de l'entreprise, cette direction réalise les tâches suivantes :

- Projeter le développement de l'entreprise en contrôler l'activité pour prévenir les déséquilibres.

- Etudier l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement pour mettre en adéquation les structures et les objectifs.
- Diriger l'élaboration des systèmes et des procédures de gestion et veiller à leurs mises en œuvre.

➤ **Direction hygiène et sécurité environnemental :**

Elle est responsable de l'ensemble des activités relatives à la protection du patrimoine de l'entreprise et des travailleurs en milieu professionnel (sécurité préventive, sécurité industrielle et médecine du travail, hygiène). Ses activités consiste à :

- Proposer et mettre en œuvre la politique et le budget en matière de sécurité préventive, d'hygiène, de sécurité industrielle et de médecine du travail.
- Organiser les relations avec les services de sécurité préventive et de la protection civile et intégrer la sécurité des travailleurs dans les choix techniques et technologiques et dans l'organisation du travail.
- Veiller à l'information permanente du personnel en matière d'hygiène et de prévention des risques industriels et professionnels.

➤ **Direction commerciale :**

C'est la direction responsable de l'ensemble des activités de vente, de marketing, de communication et de publicité. Elle a pour mission :

- La participation aux choix des axes de développement et de la stratégie commerciale de l'entreprise concernant notamment les activités, les produits et les marchés ;
- La promotion de l'image de la société sur le marché ;
- La supervision de l'administration des ventes et la proposition des nouveaux produits ou l'adaptation d'anciens en fonction des besoins du marché et des tendances.

➤ **Direction des approvisionnements :**

Elle est chargée de la mise en place et la gestion de la politique d'achat de l'entreprise. Elle a les tâches suivantes :

- le choix des principaux fournisseurs et la négociation des contrats ;
- assurer la couverture des besoins de l'entreprise en approvisionnements et la fiabilité des sources d'approvisionnements sur le plan des délais, de la qualité, des quantités et des prix.

➤ **Direction exploitation (production et maintenance) :**

Ses principales missions sont :

- La direction et la coordination des activités de production et de développement technique de l'entreprise ;
- L'optimisation du rapport (délai-qualité)/ coût de fabrication des produits ;
- L'amélioration des processus et des équipements de fabrication (suivre l'évolution technologique) ;
- L'optimisation de la productivité du parc machines et des ressources humaines dans la limite nécessaires ;
- La réalisation des maintenances dans les ateliers tout en optimisant la qualité et la productivité et en améliorant les conditions de travail et de sécurité.

➤ **Direction de l'administration générale :**

C'est une direction de soutien de toutes les directions centrales. Son rôle consiste à réaliser une logistique de moyens généraux pour le siège social de l'entreprise :

- Procurer les RH et les moyens matériels au niveau du siège ;
- Logistique.

Et finalement, on a la direction accueil pour notre stage pratique :

➤ **Direction des ressources humaines :**

C'est la direction qui élabore et met en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion et valorisation des ressources humaines en vue de doter l'entreprise en personnels nécessaires à son fonctionnement et son développement.

➤ **Les métiers fondamentaux de la DRH : (voir annexe 04)**

Les métiers RH doivent être en évolution perpétuelle pour s'adapter aux exigences économiques et répondre aux attentes et aux problématiques du marché. Au niveau de la DRH de TONIC industrie on trouve les métiers principaux suivants :

- **Directeur des ressources humaines (DRH) :** par ses connaissances de la stratégie et du métier de l'entreprise, le DRH doit être en mesure de fidéliser les talents et d'anticiper sur les besoins futurs en compétences.

Son travail consiste à accompagner la DG dans ses orientations stratégiques en tenant compte de capital humain, à définir et valider les grands axes de la politique RH de l'entreprise, et à encadrer les départements et les prestataires des RH. Sa réussite dépend de sa capacité à passer en permanence de la dimension stratégique à des considérations opérationnelles.

Ce métier exige une forte capacité managériale (autorité, fermeté, culture ...) et une excellente maîtrise de la législation sociale.

- **Chef service paie et gestion ADP** : il prend en charge la gestion des dossiers des salariés du point de vue économique et administrative, tel qu'il garant la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis les salariés et les organismes sociaux et joue un rôle essentiel dans la définition de la stratégie de rémunération.

Les compétences exigées dans ce métier sont la maîtrise des outils informatiques (SIRH et logiciels de paie) et une bonne connaissance des législations sociales.

- **Charge de formation** : le responsable formations tient un rôle essentiel au sein de la DRH, il est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre le plan de formation qui synthétise les besoins formulés par les salariés lors des entretiens annuels d'appréciation recueillis auprès des différents départements et qui répondent aux objectifs globaux fixés par la direction.

Ce métier nécessite une bonne maîtrise des outils informatiques et des bonnes connaissances juridiques en droit social.

- **Charge d'étude de recrutement** : son rôle s'agit de définir et mettre en œuvre le plan de recrutement décidé en collaboration avec la Direction Générale (il gère le recrutement externe, il coordonne le processus des évolutions internes en pilotant la campagne des entretiens annuels et en organisant des comités carrière avec les managers).

Ce métier demande les compétences suivantes : bonne connaissance de l'activité et des métiers de l'entreprise, maîtrise des pratiques d'entretiens et des techniques informatiques.

- **Chef service de développement** : il prend en charge l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement RH afin d'aligner les ressources humaines sur la vision globale de l'entreprise, les évolutions de son environnement et de ses choix stratégiques.

Les compétences exigées sont : bon esprit d'analyse et de synthèse, bonne connaissances en droit social, et des compétences managérial.

- **Charge d'étude juridique** : il a pour fonction d'apporter son expertise en droit social auprès des différents acteurs de la fonction RH. Ses activités sont plus particulièrement : le conseil en matière de relation individuelles et collectives de travail auprès du service RH, la participation à la négociation collective, la mise en conformité des documents et la gestion de la veille juridique.

Ce métier oblige de constamment s'enrichir par le suivi des évolutions législatives et d'être créatif et pragmatif (tout n'est pas dans les textes).

➤ **Les missions de la direction RH** : l'effectif actuel de TONIC industrie dépasse 2470¹ employés, ce qui rend la mission de la DRH très complexe. on peut résumer ses missions comme suit :

- La gestion et l'anticipation des compétences
- Le recrutement et fidélisation des collaborateurs
- La gestion de la paie
- La gestion des dossiers de personnels
- Etre garant de l'application de la législation sociale
- L'animation du dialogue social dans l'entreprise
- La communication en interne et en externe
- L'organisation des actions de formation des collaborateurs
- La réalisation des audits sociaux et la conduite du changement dans l'entreprise
- L'accompagnement des managers et des collaborateurs
- La construction et la mise en place des politiques sociales de l'entreprise en partenariat avec la direction

On peut déduire que l'objectif principal de la fonction RH c'est d'obtenir une adéquation optimale entre la satisfaction des salariés et les contraintes économiques et organisationnelles auxquelles l'entreprise doit faire face en interne comme en externe.

¹ Des documents internes de l'entreprise

Section 2 : la démarche méthodologique de la recherche

Afin de pouvoir confirmer ou affirmer les hypothèses de recherche, nous avons opté pour une étude descriptive et analytique, qui permet de comprendre l'apport du SIRH dans l'optimisation de la gestion des RH de TONIC industrie.

L'objet de cette section est de présenter la méthodologie que nous avons suivie lors de notre étude au sein de la direction RH de l'entreprise. Mais avant de présenter la démarche méthodologique de notre étude on a favorisé de présenter dans un premier lieu le SIRH de l'entreprise.

2.1 Le SIRH de TONIC :

En 2014, l'entreprise TONIC industrie a engagé dans un projet pour mettre en place un progiciel de gestion intégré (ERP) à travers ses différents services et unités.

Les services concernés par l'ERP sont : la direction générale, la direction des ressources humaines, la direction finance et comptabilité, la direction commerciale, la direction d'approvisionnements, la direction contrôle de gestion, la direction étude et développement, et les unités de production.

Ce progiciel permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise en intégrant plusieurs domaines : la gestion des ressources humaines et de la paie, la gestion de comptabilité et finance, la gestion des stocks, la gestion commerciale, la gestion des investissements, la gestion de la production et la gestion de la maintenance.

Y'avais deux ans que TONIC a installé ce système, mais durant notre stage pratique au sein de la direction RH de l'entreprise, on remarque que certaines gestionnaires rencontrent des problèmes lors de l'utilisation de ce système (certaines fonctionnalités ne semblent pas convenues à certaines procédures de l'ancien système utilisé par l'entreprise)

Dans notre modeste travail, nous allons essayer d'analyser l'utilisation de ce système au sein de la DRH, d'identifier les problèmes existants et de proposer quelques solutions pour améliorer et développer le SIRH et son utilisation.

2.2 Méthodologie de l'enquête:

La présentation de la méthodologie du travail consiste à définir le lieu et la période de l'enquête, les objectifs de l'enquête, et les outils de recherche adoptés.

2.2.1 Lieu et période de l'enquête :

Notre enquête est déroulée au sein de la direction des ressources humaines de l'entreprise TONIC industrie, à Bou-Ismaïl wilaya de Tipaza, pendant les mois d'Avril et Mai. Durant cette période, nous avons essayé de collecter les informations nécessaires pour la réalisation de notre étude en s'appuyant sur plusieurs méthodes telles que l'observation directe pour comprendre l'environnement et les méthodes du travail, les entretiens avec les dirigeants pour renseigner sur certains aspects et techniques, et le sondage qui a été effectué sur un sous-ensemble des employés de la direction pour connaître ses opinions concernant le sujet.

2.2.2 Les objectifs de l'étude :

L'objectif essentiel de notre étude est de montrer la contribution du SIRH mise en place au sein de TONIC dans l'amélioration et l'optimisation de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Mais il y a aussi, d'autres objectifs secondaires tel que :

- Savoir l'importance de l'information et du SIRH au sein de l'entreprise
- Déterminer les axes d'amélioration possibles pour répondre aux attentes de l'entreprise en terme de GRH.

2.2.3 Les outils de recherche : la réalisation d'une étude suppose le recours aux différentes méthodes, nous avons choisir l'enquête par questionnaire et l'entretien direct avec le responsable de la direction RH.

a. Le questionnaire :

C'est l'instrument de recueil d'informations le plus courant. Il suppose une méthodologie qui consiste à fixer les objectifs, l'élaboration du questionnaire, l'échantillonnage, le traitement des données collectés, et enfin la synthèse.

- **La réduction du questionnaire :** rédigé un questionnaire ne s'agit pas pour le chercheur de faire une liste de questions qu'il se pose, mais de transformer ses hypothèses en instruments de mesures applicables à l'échantillon interrogé.

Afin d'obtenir des bonnes résultats, nous avons pris en compte certains critères lors de la réduction de questionnaire :

- Les mots utilisés doivent avoir la même signification pour tout le monde
- Les questions doivent être pertinentes, simples, claires et précises.

- Les questions doivent être structurées, allant du générale au détail et du simple au complexe.
- Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire
- L'ensemble du questionnaire doit être cohérent et agréablement présenté

Notre questionnaire se compose de seize questions regroupées en deux parties :

La première partie: elle regroupe quatre questions générales pour identifier les caractéristiques de l'échantillon.

La deuxième partie: cette partie regroupe douze questions concernant l'utilisation du SIRH dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

➤ **L'échantillonnage :**

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de la direction RH de l'entreprise TONIC industrie.

Afin de répondre aux exigences de représentativité statistique et généralisation des conclusions sur la population étudiée, nous avons retenu un échantillon aléatoire composé de trentaine personnes auxquelles nous avons administré le questionnaire. La totalité de l'échantillon a répondu aux questionnaires.

➤ **La méthode de traitement :**

Pour le traitement des données nous avons adopté le logiciel SPSS, Ce logiciel permet de résumer et synthétiser les données brutes du questionnaire sous forme des tableaux et des schémas pour facilite l'analyse et l'interprétation.

b. L'entretien :

En vue de mieux s'informer sur le sujet et de vérifier la fiabilité des hypothèses de recherche, nous avons jugé préférablement de réaliser un petit entretien avec le DRH de l'entreprise.

➤ **Elaboration du guide d'entretien :**

Notre guide d'entretien est composé de cinq questions semi-directives classées dans trois axes :

- La mise en place d'un SIRH : cet axe regroupe deux questions sur la mise en place du SIRH.
- L'apport du SIRH dans la GRH : il regroupe deux questions concernant l'utilisation du SIRH au sein de la DRH de l'entreprise.
- L'amélioration du SIRH : il regroupe une seule question concernant l'amélioration de l'utilisation du SIRH.

Section 3 : analyse des résultats, synthèses et recommandations

Au cours de cette section, nous allons présenter et analyser les résultats de notre étude. Ensuite, nous allons conclure par les synthèses et les recommandations.

3.1 Présentation et analyse des résultats :

3.1.1 analyse de questionnaire :

- **Partie 1 : Fiche signalétique**

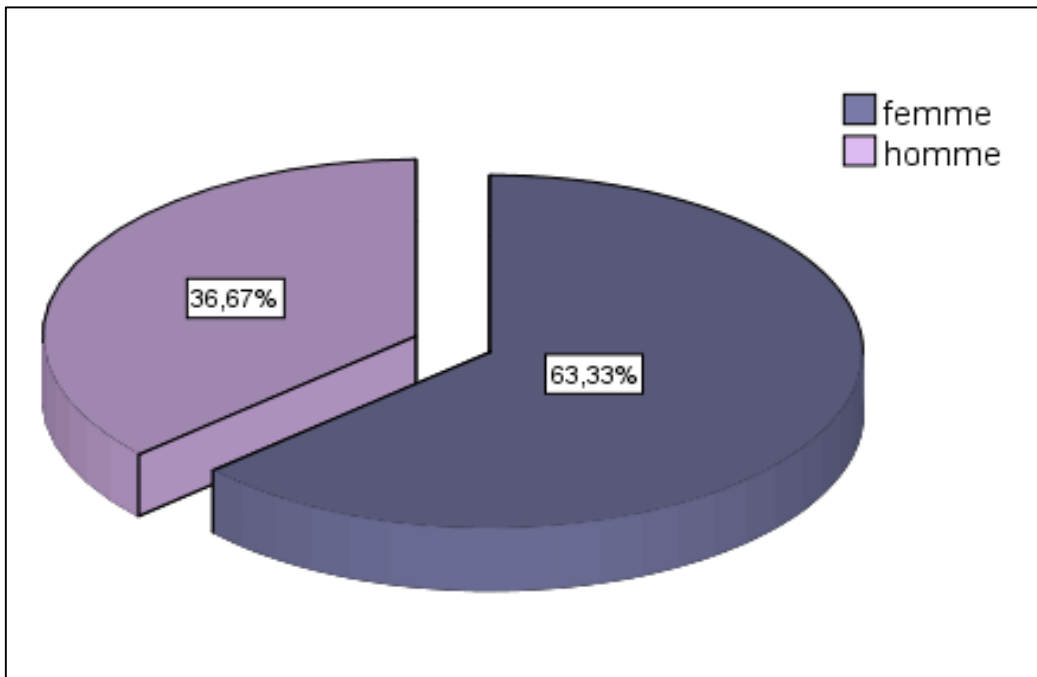
Cette fiche serve à identifier les caractéristiques de notre échantillon : le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, et l'ancienneté.

➤ **Sexe :**

Tableau III.1 : répartition de l'échantillon par sexe

	Fréquence	Pourcentage
femme	19	63,3
homme	11	36,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.1 : répartition de l'échantillon par sexe

Source : élaboré par nous-même

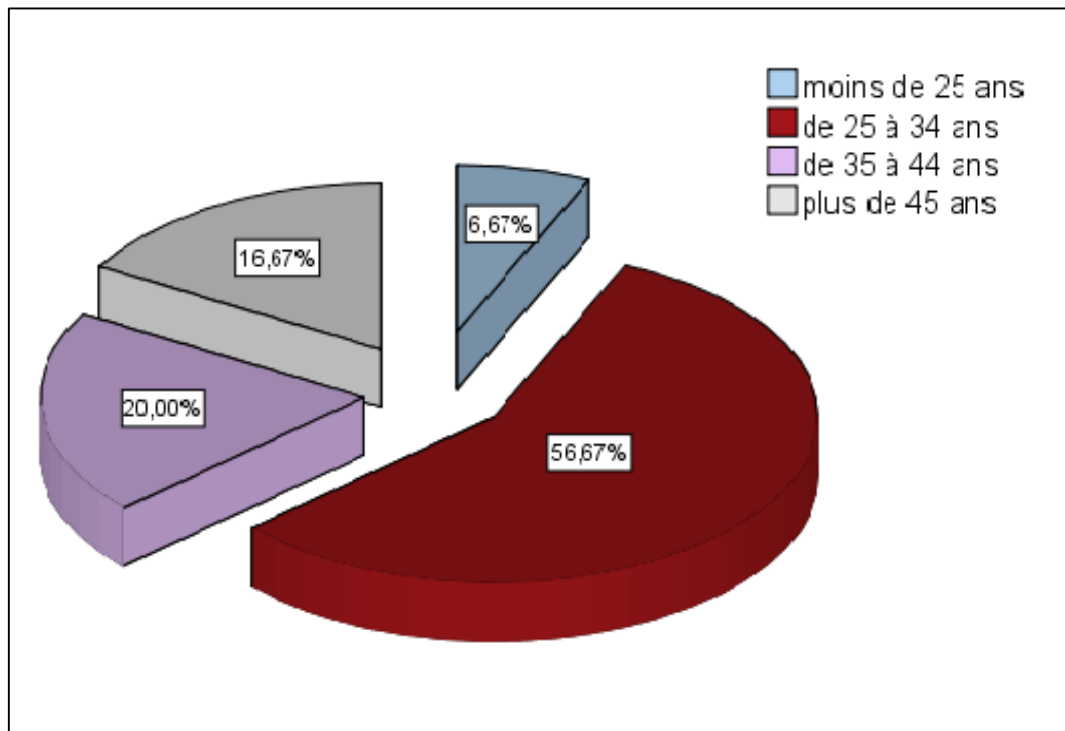
L'enquête qui a été effectuée avec un choix totalement aléatoire, comprend 63,3% de femmes et 36,7% d'hommes. On remarque une forte présence de l'élément féminin dans l'échantillon étudié. Cela s'explique par l'environnement et les conditions du travail favorables qu'assure la direction RH pour les femmes. A titre d'exemple on mentionne la stabilité et la simplicité des tâches.

➤ **Age :**

Tableau III.2 : répartition de l'échantillon par tranche d'Age

	Fréquence	Pourcentage
moins de 25 ans	2	6,7
de 25 à 34 ans	17	56,7
de 35 à 44 ans	6	20,0
plus de 45 ans	5	16,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.2 : répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Source : élaboré par nous-même

Le tableau ci-dessus montre la répartition de l'échantillon par tranche d'âge. On remarque que la tranche d'âge la plus fréquente dans l'échantillon est celle qui se situe entre 25 et 34 ans avec un taux de 56,7%, contre 20% pour la tranche d'âge qui se situe entre 35 et 44 ans, 16,7% pour la tranche plus de 45 ans, et 6,7% pour la tranche moins de 25 ans. Cela nous amène à penser que la majorité de l'effectif de la direction sont des jeunes gens.

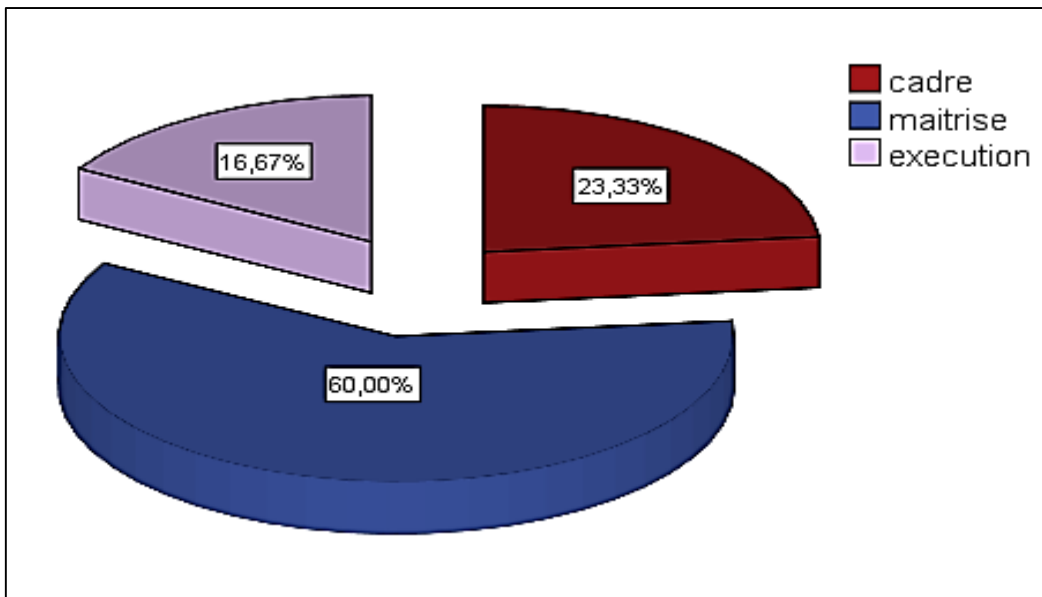
➤ **Catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau III.3 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage
cadre	7	23,3
maitrise	18	60,0
exécution	5	16,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.3 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle



Source : élaborée par nous-même

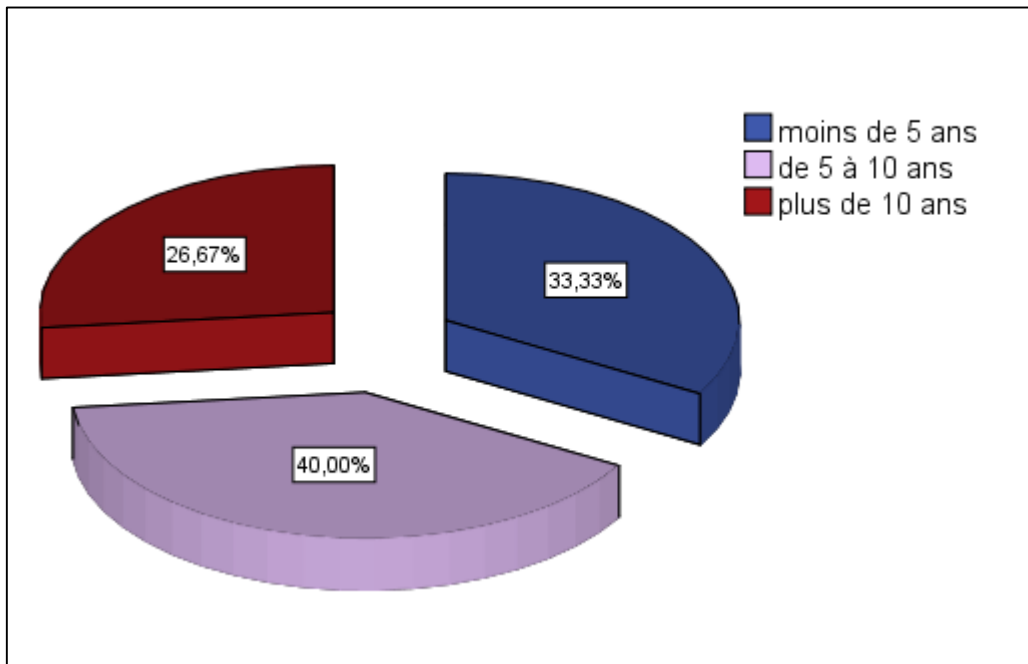
Notre étude se répartit sur 23.3% de cadres, 60% de maitrises et 16,7% d'exécutions. Nous pouvons remarquer facilement la prédominance des maitrises dans cet échantillon. Et cela peut être justifié par la nature des activités de la GRH.

➤ **Ancienneté :**

Tableau III.4 : répartition de l'échantillon par niveau d'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage
moins de 5 ans	10	33,3
de 5 à 10 ans	12	40,0
plus de 10 ans	8	26,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.4 : répartition de l'échantillon par niveau d'ancienneté

Source : élaborée par nous-même

Dans notre échantillon on remarque que 40% des enquêtés ont une ancienneté qui varie entre 5 et 10 ans. Suivie de 33,3% pour ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté, et de 26,7% pour ceux qui ont plus de 10 ans d'expérience au sien de l'entreprise.

Le niveau d'ancienneté reflète les politiques de recrutement et de motivation adaptées par l'entreprise pour obtenir et stabiliser ses employés et faire face au turn-over. Il influe également le comportement professionnel des salariés et ses statuts dans l'entreprise. D'après les résultats obtenus, on peut juger que l'entreprise applique une bonne politique de recrutement et motivation et que les employés de la DRH sont qualifiés.

- **Partie 2 : Le SIRH au sein de la DRH de TONIC**

L'objectif de cette partie est de récolter les informations générales concernant l'utilisation du SIRH au sein de la DRH de l'entreprise.

Les deux premières questions constituent une introduction pour le questionnaire, elles servent à mesurer l'importance de l'information pour l'entreprise et d'identifier les principaux moyens utilisés pour faire circuler les informations entre les employés et les services.

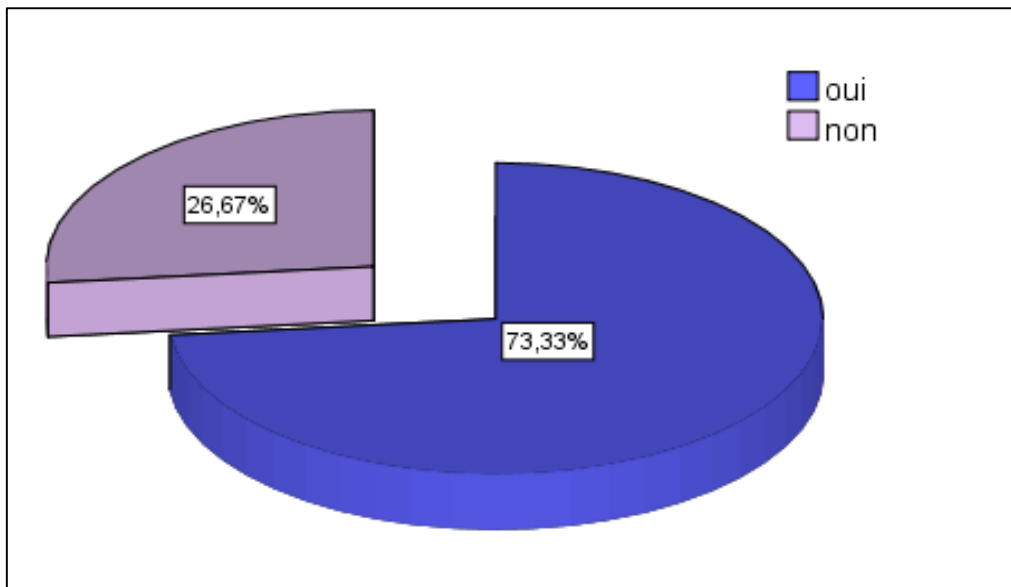
➤ **Question 01 : Votre entreprise accorde-t-elle une importance à l'information ?**

Tableau III.5 : importance de l'information

	Fréquence	Pourcentage
oui	22	73,3
non	8	26,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.5 : importance de l'information



Source : élaboré par nous-même

La majorité des interrogés affirme que leur entreprise accorde une importance à l'information (73,3% ont répondu oui et seulement 26,7% ont répondu non). Donc, on peut dire que l'information tient une place importante dans TONIC. Cela se justifie par la conscience de l'entreprise à la valeur économique et stratégique de l'information.

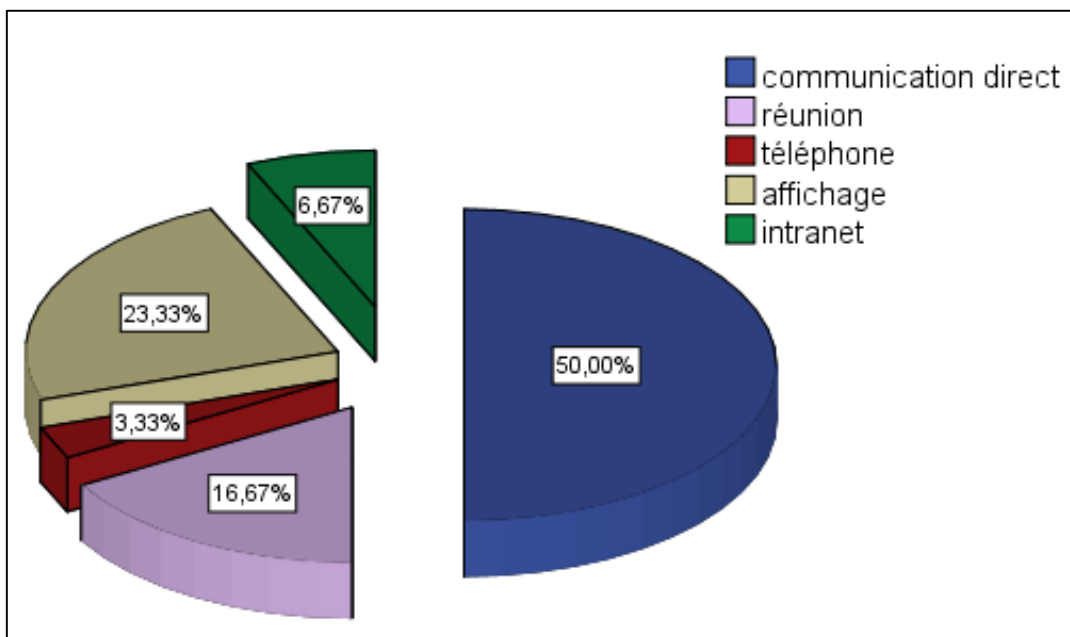
➤ **Question 02 : Parmi les principaux moyens utilisés pour faire circuler l'information entre les employés et les services, lequel semble pour vous le plus efficace ?**

Tableau III.6: les moyens utilisés pour faire circuler l’information au sein de TONIC

	Fréquence	Pourcentage
communication direct	15	50,0
réunion	5	16,7
téléphone	1	3,3
affichage	7	23,3
intranet	2	6,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.6 : les moyens utilisés pour faire circuler l’information au sein de TONIC



Source : élaboré par nous-même

D’après les réponses des enquêtés, on constate que les moyens les plus efficaces pour faire circuler l’information au sein de TONIC sont réparties comme suit : la communication directe avec un taux de 50% et l’affichage avec un taux de 23,3%, en suite on a les réunions avec un pourcentage de 16,7%, l’internet avec un taux de 6,7% et le téléphone avec un taux de 3,3%.

On remarque l’appuie sur la communication directe, l’affichage et les réunions qui constituent des outils classiques, et l’ignorance de l’internet qui constitue un outil très efficace

pour communiquer l'information. Cela peut s'expliquer par la mauvaise qualité de réseau au sein de l'entreprise.

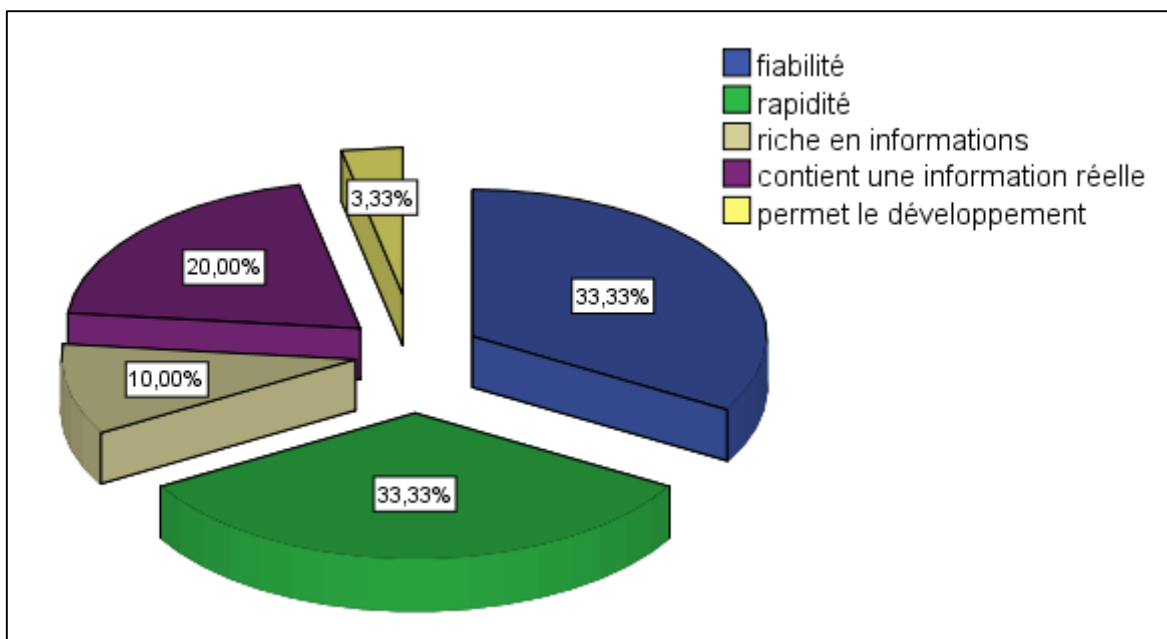
➤ **Question 03 : Pourquoi ?**

Tableau III.7 : les critères de choix

	Fréquence	Pourcentage
fiabilité	10	33,3
rapidité	10	33,3
riche en informations	3	10,0
contient une information réelle	6	20,0
permet le développement	1	3,3
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.7: les critères de choix



Source : élaboré par nous-même

D'après les résultats obtenus, on remarque que les employés interrogés choisissent les moyens de communication en s'appuyant sur des critères. En effet, 33,3% font leurs choix selon la fiabilité, 33,3% selon la rapidité, 20% par ce qu'il contient une information réelle 10% par ce qu'il est riche en information, 3,3% par ce qu'il permet le développement. On remarque que les critères les plus demandés sont la rapidité et la fiabilité.

Tableau III.8 : traitement croisé entre les moyens de communication et les critères de choix

		pour quoi					Total
		fiabilité	rapidité	Riche en informations	contient une information réelle	Permet le développement	
les moyens utilisés pour faire circuler l'information entre les employés	communication direct	33,3%	46,7%	13,3%	6,7%	0%	100%
	réunion	40%	40%	20%	0%	0%	100%
	téléphone	0%	0%	0%	100%	0%	100%
	affichage	42,9%	0%	0%	57,1%	0%	100%
	intranet	0%	50%	0%	0%	50%	100%
	Total	33,3%	33,3%	10%	20%	3,3%	100%

Source : élaboré par nous-même

Après la réalisation du traitement croisé entre les moyens de communication et les critères de choix, on trouve que généralement les enquêtés pensent que les moyens de communication les plus efficaces sont :

- La communication directe parce qu'elle est rapide et fiable.
- L'affichage par ce qu'il est fiable et contient une information réelle.
- Les réunions par ce qu'ils sont rapides et fiables

➤ **Question 04 : Quel type de SIRH utilisez-vous dans la gestion des ressources humaines ?**

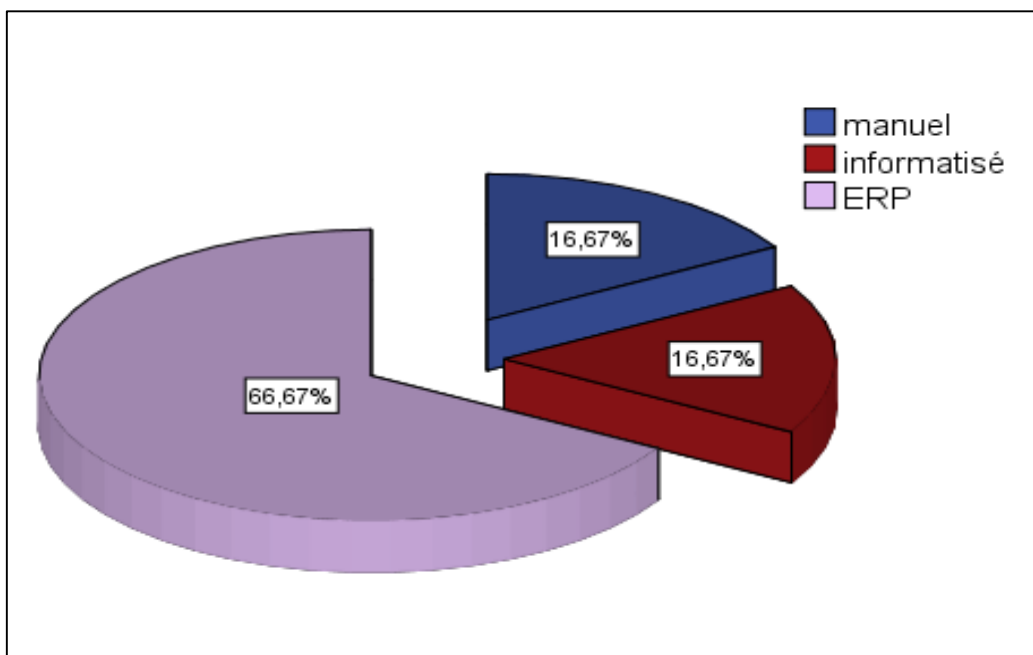
L'objectif de cette question c'est de savoir le SIRH le plus utilisé par les employés de la DRH.

Tableau III.9 : les types du SIRH

	Fréquence	Pourcentage
manuel	5	16,7
informatisé	5	16,7
ERP	20	66,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.8 : les types du SIRH



Source : élaboré par nous-même

Les résultats obtenus montrent que le SIRH le plus utilisé par les employés de la DRH de TONIC c'est l'ERP avec un taux de 66,7% de l'échantillon étudié, suivi par les systèmes informatisé et manuel avec un même pourcentage qui égale à 16,7%.

A l'observation de ces résultats, on détermine que la majorité des employés de la direction favorise l'utilisation d'ERP.

➤ **Question 05 : Comment justifiez-vous le choix de ce SIRH ?**

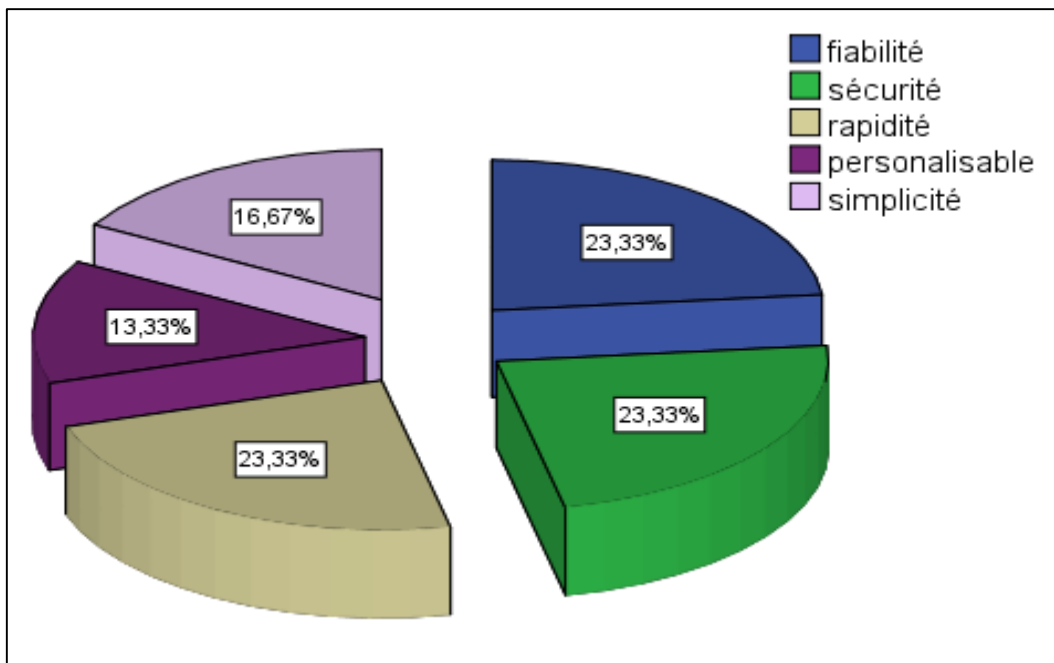
Cette question suit la quatrième question, son but est de justifier le choix des employés en ce qui concerne le SIRH utilisé.

Tableau III.10: le choix du SIRH

	Fréquence	Pourcentage
fiabilité	7	23,3
sécurité	7	23,3
rapidité	7	23,3
personnalisable	4	13,3
simplicité	5	16,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.9 : le choix du SIRH



Source : élaboré par nous-même

On remarque que les enquêtés choisissent le SIRH selon les critères suivantes : la fiabilité, la sécurité et la rapidité avec un taux de 23% pour chaque critère, ensuite on a la personnalisation avec un taux de 16,7% et la simplicité avec un taux de 13,3%.

Donc, les critères les plus demandés par les employés interrogés sont la fiabilité, la sécurité et la rapidité.

Tableau III.11: traitement croisé entre le type de SIRH utilisé et les critères de choix

		justification du choix					Total
		fiabilité	sécurité	rapidité	personnalisable	simplicité	
le type du SIRH utilisé	manuel	0%	0%	20%	20%	60%	100%
	informatisé	40%	0%	20%	20%	20%	100%
	ERP	25%	35%	25%	10%	5%	100%
Total		23,3%	23,3%	23,3%	13,3%	16,7%	100%

Source : élaboré par nous-même

D’après le traitement croisé entre le choix du SIRH et les critères de choix, on constate que généralement :

- Les utilisateurs du système manuel cherchent la simplicité
- Les utilisateurs de système informatisé cherchent la fiabilité
- Les utilisateurs de l’ERP cherchent la fiabilité, la sécurité et la rapidité.

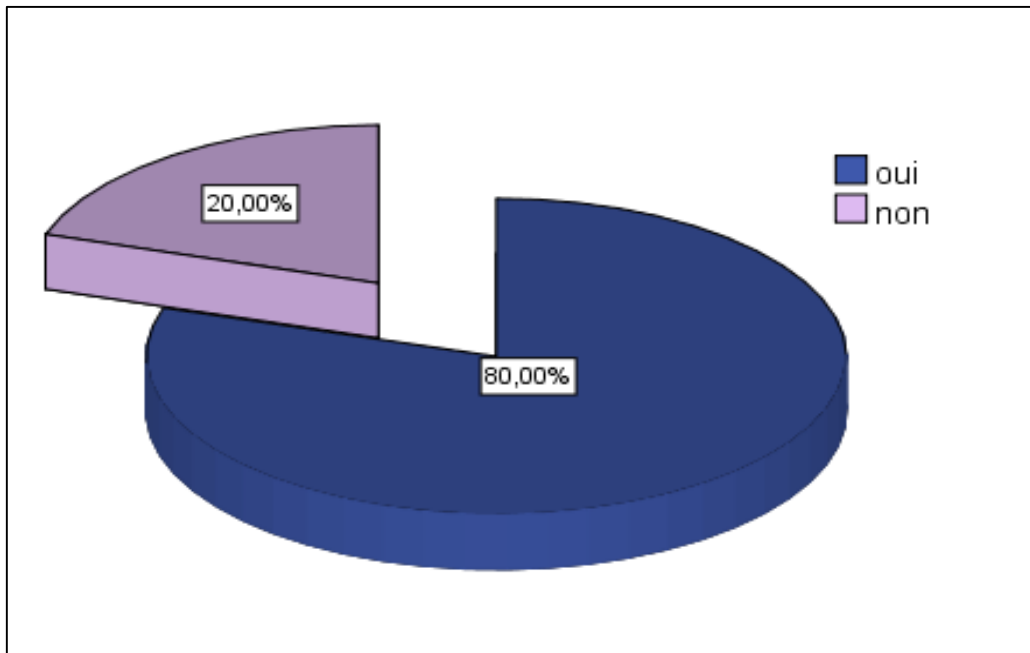
➤ **Question 06 :Pensez-vous qu’il y’a une relation entre le SIRH et la qualité de gestion dans la direction?**

Le but de cette question est de savoir s’il y a une relation entre le SIRH utilisé et la qualité de gestion des RH de l’entreprise.

Tableau III.12 : la relation entre le SIRH et la qualité de gestion

	Fréquence	Pourcentage
oui	24	80,0
non	6	20,0
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.10 : la relation entre le SIRH et la qualité de gestion

Source : élaboré par nous-même

A l'observation des résultats de cette question on constate que 80% des sondés affirment qu'il y'a une relation entre le SIRH et la qualité de gestion des ressources humaines, contre seulement 20% qu'affirment qu'il n'y'a pas. Cela montre l'importance accordée au SIRH par les employés de la direction.

➤ **Si oui, quel est le degré de la relation ?**

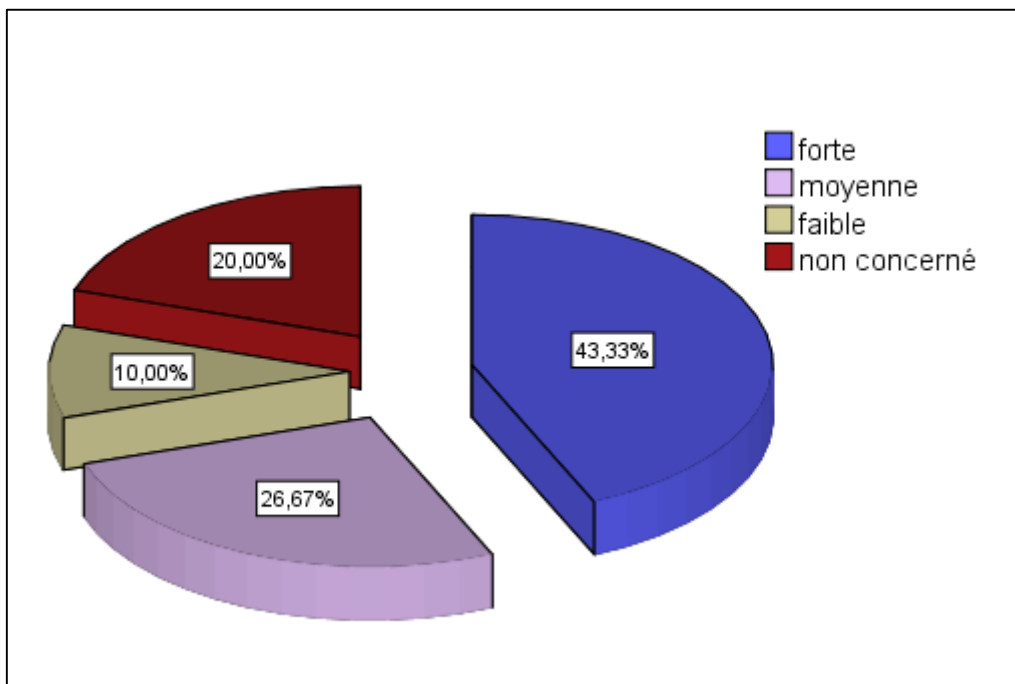
Cette question constitue la deuxième partie de la cinquième question, son but est de connaître le degré de la relation entre le SIRH et la qualité de gestion des RH.

Tableau III.13 : le degré de relation entre le SIRH et la qualité de gestion

	Fréquence	Pourcentage
forte	13	43,3
moyenne	8	26,7
faible	3	10,0
non concerné	6	20,0
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.11 : le degré de relation entre le SIRH et la qualité de gestion



Source : élaboré par nous-même

Les 80% des interrogés qui ont affirmé qu’il y’a une relation entre le SIRH et la qualité de gestion sont répartie comme suit : 43,3% estiment que cette relation est forte, 26,7% estiment qu’elle est moyenne et 10% estiment qu’elle est faible.

Cela s’explique par le rôle important du SIRH dans les différents processus de la GRH.

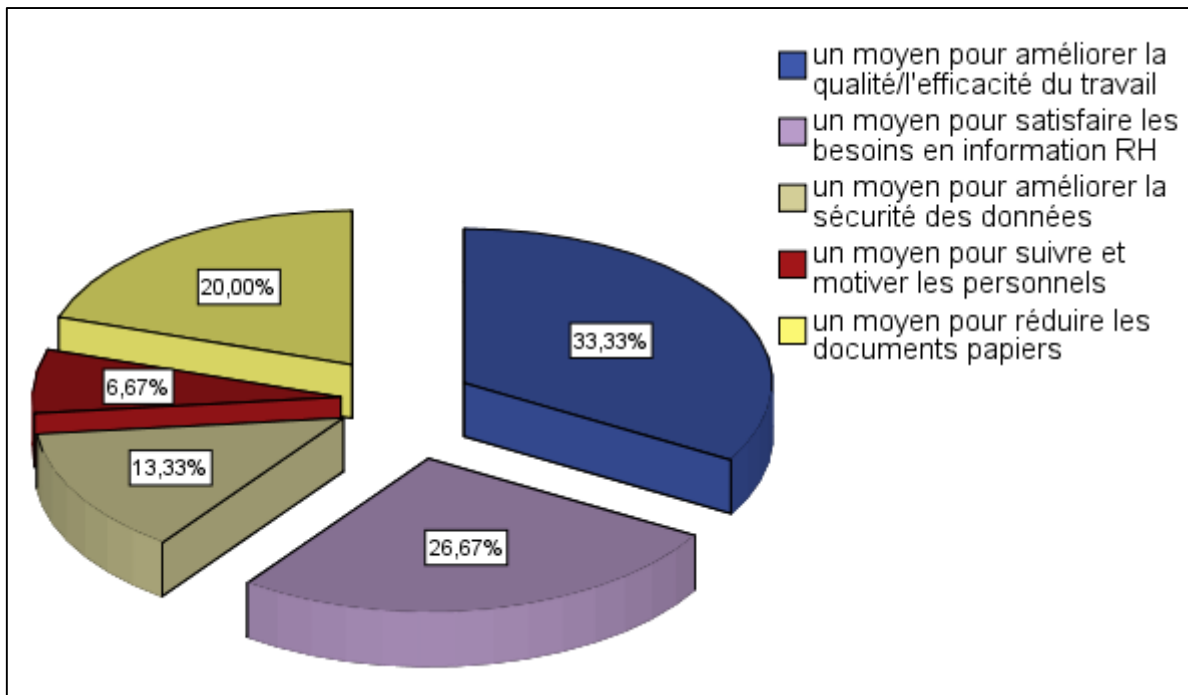
➤ **Question 07 : Que représente pour vous le SIRH au sein de votre direction ?**

L'objectif de cette question c'est de savoir l'avis des employés de la direction en ce qui concerne le rôle du SIRH dans la GRH.

Tableau III.14 : le rôle du SIRH

	Fréquence	Pourcentage
un moyen pour améliorer la qualité/l'efficacité du travail	10	33,3
un moyen pour satisfaire les besoins en information RH	8	26,7
un moyen pour améliorer la sécurité des données	4	13,3
un moyen pour suivre et motiver les personnels	2	6,7
un moyen pour réduire les documents papiers	6	20,0
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.12 : le rôle du SIRH

Source : élaboré par nous-même

D'après les résultats, on constate que 33,3% des employés interrogés considèrent le SIRH comme un moyen pour améliorer la qualité/l'efficacité du travail, suivi par 26,7% parmi eux le considèrent comme un moyen pour satisfaire les besoins en information RH, 20% le voient comme un moyen pour réduire les documents papiers, 13,3% le voient comme un moyen pour améliorer la sécurité des données et finalement 6,7% des enquêtés pensent qu'il est un outil pour suivre et motiver les personnels.

On constate que les employés de la direction trouvent que le SIRH constitue dans un premier lieu un moyen pour améliorer la qualité et l'efficacité du travail et pour satisfaire ses besoins en information RH. Cela peut être justifié par son efficacité dans l'exécution de différentes tâches et dans la circulation de l'information RH.

➤ **Question 08 : quels sont les éléments qui ont amélioré après la mise en place du SIRH ?**

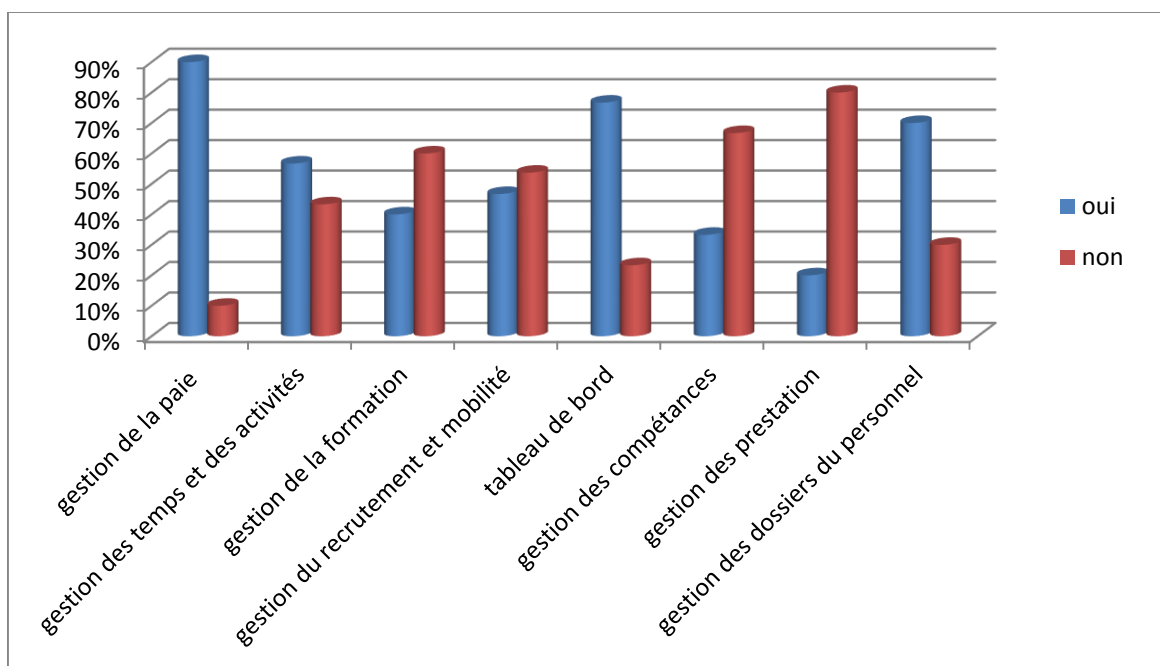
Cette question a pour objectif de connaître les éléments de gestion des RH les plus améliorés après la mise en place du SIRH au sein de TONIC.

Tableau III.15 : les éléments améliorés après la mise en place du SIRH

Activités	oui	non	total
Gestion de la paie	90%	10%	100%
Gestion des temps et des activités	56,7%	43,3%	100%
Gestion de formation	40%	60%	100%
Gestion du recrutement et mobilité	46,7%	53,7%	100%
Tableau de bord, indicateurs, historique	76,7%	23,3%	100%
Gestion des compétences, fiche d'emploi	33,3%	66,7%	100%
Gestion des prestations (ex : tickets restaurant)	20%	80%	100%
Gestion des dossiers de personnel	70%	30%	100%

Source : élaboré par nous-même

Figure III.13 : les éléments améliorés après la mise en place du SIRH



Source : élaboré par nous-même

A l'observation des résultats obtenus de cette question, on constate que

- 90% des interrogés pensent que la gestion de la paie s'est améliorée après la mise en place du SIRH et seulement 10% entre eux pensent le contraire
- 56,7% parmi eux affirment que la gestion de temps et des activités s'est améliorée et le reste (43,3%) pense le contraire

-
- 60% pensent que la gestion de formation ne s'est pas améliorée et le reste (40%) pense le contraire
 - 53,7% affirment que la gestion de recrutement ne s'est pas améliorée contre 46,7% affirment qu'elle s'est améliorée
 - 76,7% disent que le tableau de bord s'est amélioré et seulement 23,3% disent le contraire
 - 66,7% disent que la gestion des compétences ne s'est pas améliorée et seulement 33,3% affirment qu'elle est améliorée
 - 20% affirment que la gestion des prestations s'est améliorée et 80% affirment le contraire,
 - 70% déclarent que la gestion des dossiers du personnel s'est améliorée et seulement 30% disent non.

Donc, on peut dire que la mise en place du SIRH a permis d'améliorer la majorité des éléments de la gestion des RH.

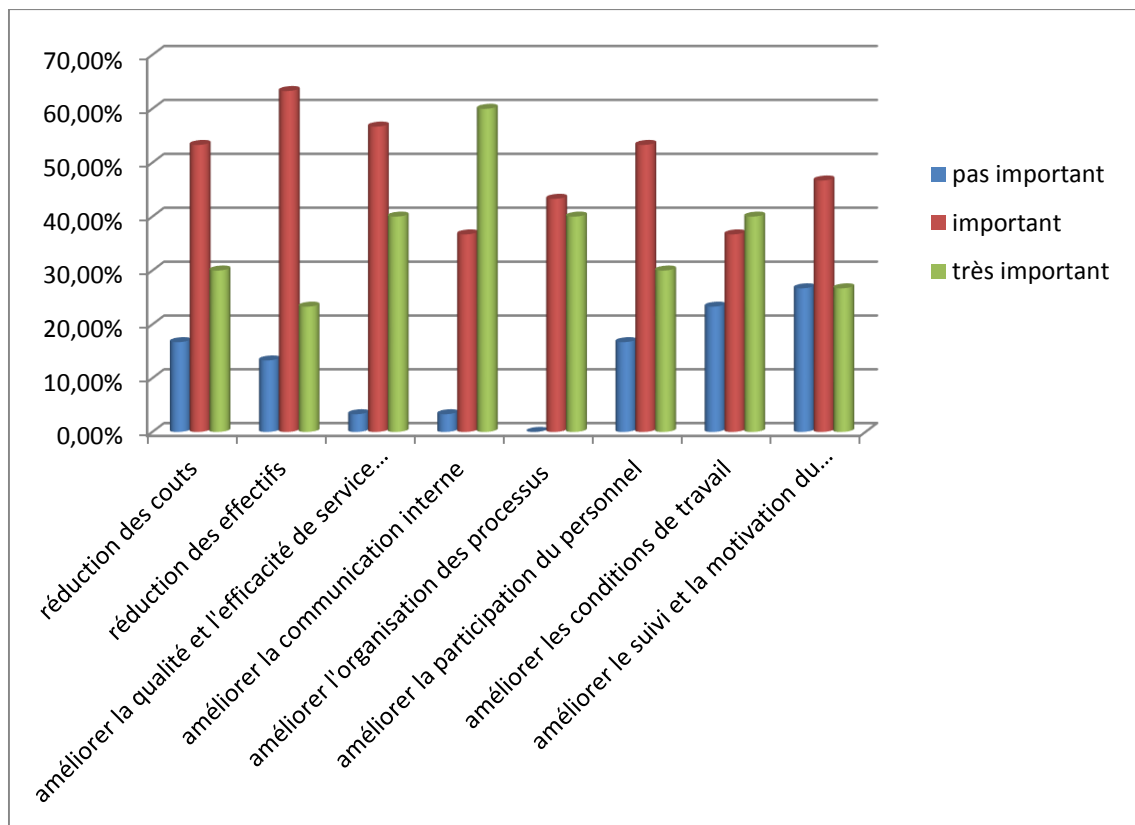
- **Question 09:** L'importance des objectifs d'utilisation de SIRH (attribuez un degré d'importance à chaque objectif)

Cette question permet de savoir le degré d'importance des objectifs de l'utilisation du SIRH.

Tableau III.16 : les objectifs de d'utilisation du SIRH

Les objectifs	Pas important	important	Très important	total
Réduction des coûts de la fonction RH	16,7%	53,3%	30%	100%
Réduction des effectifs	13,3%	63,3%	23,3%	100%
améliorer la qualité et l'efficacité du service RH	3,3%	56,7%	40%	100%
Améliorer la communication interne	3,3%	36,7%	60%	100%
Améliorer l'organisation des processus	16,7%	43,3%	40%	100%
Améliorer la participation du personnel	16,7%	53,3%	30%	100%
Améliorer les conditions de travail et de sécurité	23,3%	36,7%	40%	100%
Améliorer le suivi et la motivation du personnel	26,7%	46,7%	26,7%	100%

Source : élaboré par nous-même

Figure III.14 : les objectifs d'utilisation du SIRH

Source : élaboré par nous-même

En point de vue des enquêtés le degré d'importance des objectifs visés par l'implantation d'un SIRH n'est pas le même. En effet, après l'analyse des réponses on trouve que la majorité des interrogés déclare que la réduction des coûts et des effectifs, l'amélioration de la qualité et l'efficacité du service, l'amélioration de l'organisation des processus et de la participation du personnel, et l'amélioration du suivi et motivation du personnel sont des objectifs importants. Et que l'amélioration de la communication interne et des conditions de travail et de sécurité sont des objectifs très importants.

➤ **Question 10 : Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de l'utilisation du SIRH ?**

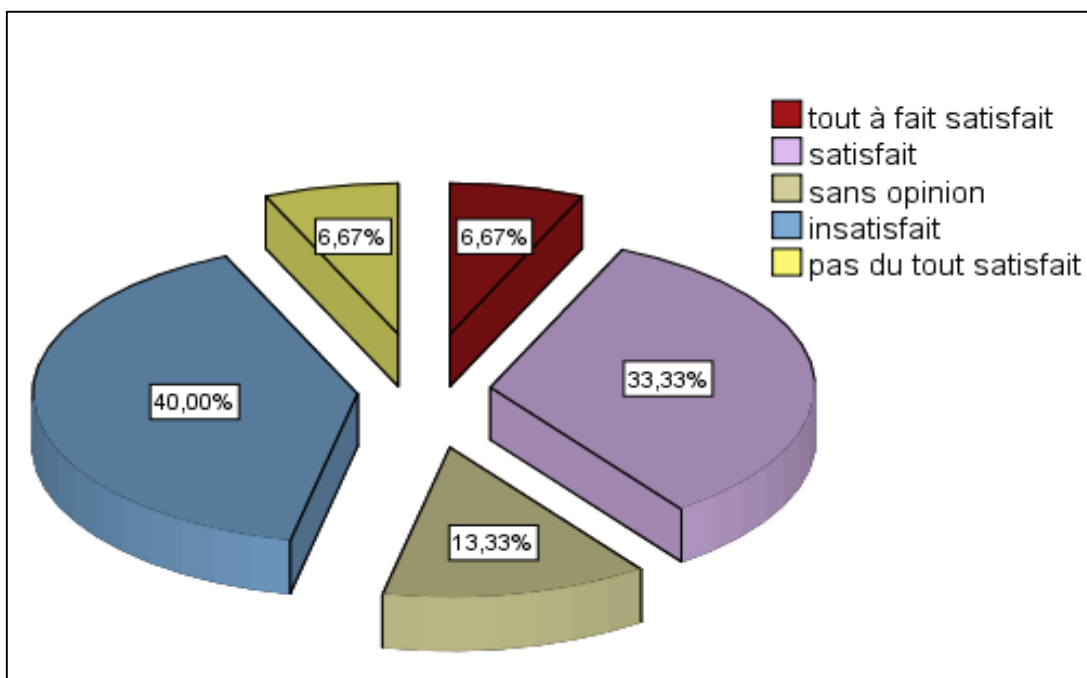
Cette question a pour but de connaître le niveau de satisfaction des utilisateurs vis-à-vis l'utilisation du SIRH implanté au sein de l'entreprise.

Tableau III.17 : le niveau de satisfaction

	Fréquence	Pourcentage
tout à fait satisfait	2	6,7
satisfait	10	33,3
sans opinion	4	13,3
insatisfait	12	40,0
pas du tout satisfait	2	6,7
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.15 : le niveau de satisfaction



Source : élaboré par nous-même

En ce qui concerne le niveau de satisfaction vis-à-vis l'utilisation du SIRH on peut classer les sondés comme suit : 40% sont insatisfaits de l'utilisation de système implanté, 33,3% sont

satisfaits, 13,3% n'ont pas une opinion (c'est-à-dire ni satisfaits ni insatisfaits), 6,7% sont tout à fait satisfaits et 6,7% qui ne sont pas du tout satisfaits.

Ces résultats s'expliquent par l'existence des défaillances et des problèmes au niveau du système.

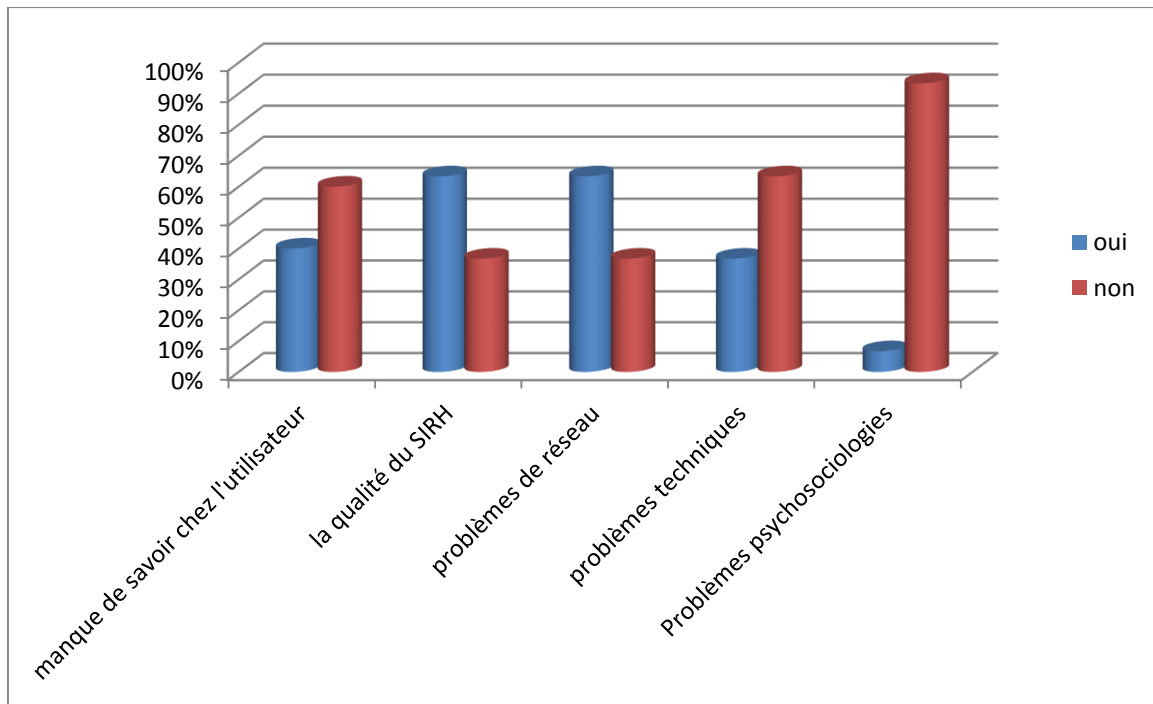
- **Question 11 :** Quels types de problèmes rencontrez-vous lors de l'utilisation du SIRH ?

A travers cette question on va identifier les principaux problèmes liés à l'utilisation du SIRH de l'entreprise.

Tableau III.18 : les problèmes liés à l'utilisation de SIRH

Les causes	Oui	Non	Total
Un manque de savoir chez l'utilisateur	40%	60%	100%
La qualité du SIRH	63,3%	36,7%	100%
Problèmes de réseau	63,3%	36,7%	100%
Problèmes techniques	36,7%	63,3%	100%
Problèmes psychosociologies	6,7%	93,3%	100%

Source : élaboré par nous-même

Figure III.16 : les problèmes liés à l'utilisation de SIRH

Source : élaboré par nous-même

Afin de connaître les principaux problèmes liés à l'utilisation du SIRH et qui mènent à l'insatisfaction des employés, on a proposé aux enquêtés cinq réponses avec la possibilité de choisir plusieurs réponses à la fois, et voilà les résultats obtenus :

- On a trouvé que 40% des interrogés ont un problème de savoir concernant l'utilisation du système, alors que 60% n'ont pas ce genre de problème.
- Par ailleurs, 63,3% d'entre eux disent que le système implanté est de mauvaise qualité et qu'il y a un problème de réseau contre 36,7% qui disent le contraire.
- 36,7% affirment qu'il y a des problèmes techniques qui empêchent l'utilisation du système contre 63,3% qui disent non.
- On a constaté, aussi, que 6,7% des interrogés ont un problème psychosociologique alors que 93,3% n'ont pas ce problème.

Ces résultats montrent les besoins exprimés par les employés pour améliorer et développer le SIRH.

- **Question12 : A votre avis, est ce que la mise en place d'un SIRH permet-elle d'optimiser la gestion des ressources de l'entreprise ?**

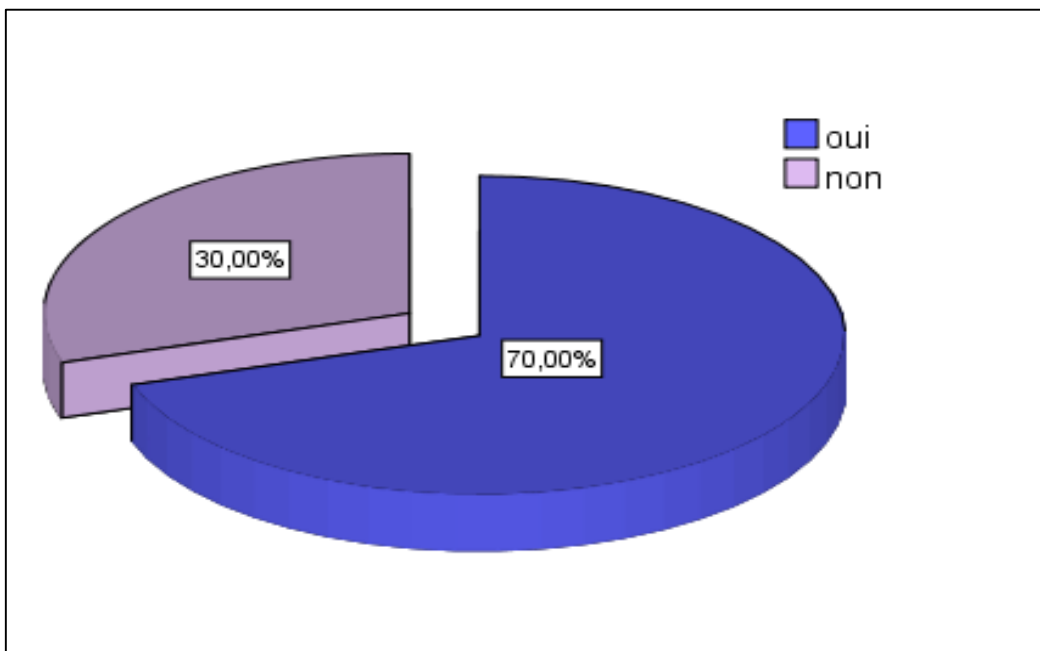
Cette question a pour but de savoir l'avis des utilisateurs en ce qui concerne l'impact de la mise en place du SIRH sur la qualité de GRH.

Tableau III.19 : l'impact de la mise en place du SIRH sur la GRH

	Fréquence	Pourcentage
oui	21	70,0
non	9	30,0
Total	30	100,0

Source : élaboré par nous-même

Figure III.17 : l'impact de la mise en place du SIRH sur la GRH



Source : élaboré par nous-même

Parmi les enquêtés qui ont acceptés de biens vouloir remplir notre questionnaire, il y'a 70% qu'estiment que la mise en place du SIRH a permet d'optimiser la GRH au sein de l'entreprise, contre 30% qu'estiment le contraire.

- **Si oui, comment ?**

Afin d'offrir aux employés interrogés la possibilité de s'exprimer librement, on a choisis de laisser cette question ouverte. Selon ses réponses on constate que le SIRH a permis d'optimiser la gestion des RH par :

- La réduction des charges (impression des documents, téléphone, etc.)
- La rapidité d'exécution des tâches
- Facilite l'accès à l'information
- L'organisation et la structuration du travail
- L'amélioration de la qualité de gestion au sein de la direction
- L'amélioration de la communication entre les différents services de la direction

Si non, quels sont vos suggestions ?

Question ouverte qui a pour objectif de récolter les améliorations de SIRH qui souhaitent voir les employés de la direction. On peut résumer les suggestions des enquêtés dans les points suivants :

- Organiser des actions de formation aux employés
- Améliorer le réseau internet
- Adapter le système aux besoins de l'entreprise.
- Améliorer la qualité de système implanté en corrigeant ses défauts et ses défaillances (intégrer un système réveil pour indiquer la fin des contrats, intégrer la fonction qui permet de copier les documents volumineux de l'Excel ou Word à l'ERP, intégrer la fonction qui permet au responsable d'accès directement et facilement aux fichiers et aux informations des employés qui travaillent sous sa direction)

3.1.2 Analyse de l'entretien¹:

Dans cette partie on va essayer d'analyser les réponses fournis par le DRH de TONIC sur l'ensemble des questions posées.

¹ Entretien avec M. Yacine YAMI, directeur de département ressources humaines à TONIC, 14/05/2017, la direction RH de TONIC à 11h.

➤ **Pensez-vous que les entreprises algériennes ont pris conscience de la nécessité de la mise en place d'un SIRH ?**

Le DRH nous a répondu à cette question comme suit «le fait que notre entreprise se soit engagé dans la mise en place d'un SIRH signifie qu'elle est consciente de sa nécessité. Et généralement, je pense que face aux évolutions technologiques et économiques, la mise en place d'un SIRH efficace est devenue une obligation pour assurer la pérennité des entreprises».

L'évolution des problèmes de la GRH à cause des évolutions technologiques et économiques, permet aux entreprises de prendre conscience de la nécessité et l'importance du SIRH.

➤ **Comment peut-on réussir la mise en place de ce système ?**

Notre interlocuteur affirme que « Pour réussir la mise en place d'un SIRH, il faut d'abord identifier toutes les procédures du travail dans toutes les directions et les unités de l'entreprise afin de mieux répondre à ses besoins».

Donc, il faut prendre en considération les besoins et les politiques globales de l'entreprise et non pas seulement la DRH. Cela montre le rôle vital de cette fonction au sein de l'entreprise

➤ **Comment trouvez-vous l'utilisation du SIRH au sein de la DRH ?**

Notre interlocuteur affirme que « le système ERP est dernièrement installé au niveau de l'entreprise donc il n'est pas appliqué dans tous les services. Il y'a, aussi, quelques problèmes concernant son utilisation, mais les responsables de l'entreprise essayent toujours de mise en conformité et d'adapter le logiciel aux besoins de ses employés, et d'assurer les actions de formation et l'assistance technique nécessaire ».

Il affirme aussi que « au niveau de la DRH le système est applicable et il a permis d'évoluer cette fonction par l'organisation et l'automatisation des processus et par la création d'une harmonie entre les différentes fonctions de la direction »

D'après cette réponse, on constate que malgré les problèmes rencontrés par les utilisateurs, l'ERP a contribué à l'évolution et l'amélioration de la fonction RH de l'entreprise.

➤ **Comment pouvez-vous mesurer l'apport du SIRH dans la gestion des RH ?**

Notre interlocuteur nous a répondu par « actuellement il est un peu difficile de mesurer son apport ou son rendement, mais je pense qu'on peut le mesurer par rapport à sa capacité à atteindre les objectifs fixés et par le feedback de son application».

Pour pouvoir identifier la contribution du SIRH dans la GRH il faut une fixation claire des objectifs, un suivi de l'application du système et une bonne mesure des résultats finals et des feedbacks.

➤ **Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'utilisation du SIRH ?**

Pour améliorer l'utilisation du SIRH, le DRH a proposé de «faire demander les états de travail chaque trimestre pour pouvoir suivre l'application du système et corriger les erreurs ».

Ordinairement, le SI permet aux responsables de suivre le travail de ses employés et d'accès facilement aux fichiers sans avoir le besoin de demander les rapports et les états du travail. Donc, cette réponse nous amène à penser qu'il y a des manquants au niveau du SIRH de l'entreprise.

3.2. Synthèses :

A travers l'étude pratique effectuée au sein de l'entreprise EPE TONIC Industrie on a abouti aux résultats suivant :

- L'information tient une place très importante dans TONIC.
- La plupart des personnels interrogés trouvent que la communication directe et l'affichage constituent les moyens de communication les plus efficaces par ce qu'ils permettent de répondre à ses besoins d'obtenir une information fiable et rapide
- Le SIRH le plus utilisé par les employés de la DRH de TONIC c'est l'ERP par ce qu'il est fiable, sécurisé et rapide.
- La majorité des interrogés affirment qu'il existe une relation forte entre le SIRH et la qualité de gestion.
- La majorité des employés perçoivent le SIRH comme un outil pour améliorer la qualité et l'efficacité du travail, et pour satisfaire ses besoins en informations RH.
- D'après le sondage, les éléments qui sont améliorés après la mise en place du SIRH au niveau de l'entreprise sont : la gestion de la paie, la gestion des temps et des activités, la gestion de formation, tableau de bord, et la gestion des dossiers de personnels.
- Les principaux problèmes rencontrés lors de l'utilisation du SIRH implanté sont le manque de savoir, la qualité du SIRH implanté, et le réseau. Ces problèmes justifient l'insatisfaction de la plupart des interrogés vis-à-vis l'utilisation de ce système.
- On fait référence aux avis de la majorité des enquêtés, on peut juger que la mise en place du SIRH a permis d'optimiser la gestion des ressources humaines au sein de TONIC.

L'entretien avec le DRH nous a permis de ressortir les résultats suivants :

- les entreprises algériennes, en générale, n'ont pas un problème de conscience concernant la mise en place du SIRH, mais elles ont un problème de mise en place et d'application.
- Pour réussir la mise en place du SIRH, il est nécessaire avant tout de définir les politiques et les pratiques globales de l'entreprise et celles de la fonction RH et voir comment cette solution informatique peut répondre au mieux à ses attentes.
- La mise en place du SIRH a rendu la fonction RH plus efficace et plus performante.
- Il est possible de mesurer l'apport du SIRH dans la gestion des RH par sa capacité à atteindre les objectifs fixés et à répondre aux besoins des utilisateurs.

3.3 Les recommandations :

A la lumière des résultats obtenus à travers notre étude pratique au sein de la DRH de TONIC, et en vue de permettre à l'entreprise d'optimiser sa gestion des ressources humaines à travers le SIRH, nous proposons les recommandations suivantes :

- Donner plus d'importance à l'internet pour communiquer l'information au sein de l'entreprise.
- Organiser des formations pour permettre aux utilisateurs de maîtriser le SIRH et de connaître ses avantages.
- Adapter le SIRH implanté aux besoins des utilisateurs et améliorer sa qualité en corrigeant ses imperfections.
- Améliorer la qualité du réseau internet au sein de l'entreprise.
- Mettre en place des procédures adaptées aux exigences et spécificités de l'entreprise en matière de SIRH
- Sensibiliser les différents responsables sur l'importance du système

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif principale d'examiner en quoi et comment le système d'information des ressources humaines peut être un atout dans l'optimisation de la gestion des ressources humaines. A travers ce mémoire, nous avons essayé de répondre aussi profondément et largement que possible sur cet objectif.

Sur le plan théorique, nous nous sommes intéressé, dans un premier temps, aux concepts clés de cet outil, tels que l'information, le système d'information, et les ressources humaines ce qui nous a permis de pouvoir le définir comme un ensemble de logiciels et des applications permettant l'optimisation de la gestion des ressources humaines par la production de l'information RH nécessaire, et l'automatisation des différentes procédures qui composent la GRH. Ensuite, nous avons étudié sa mise en place et ses fonctionnalités, ce qui nous a permis d'appréhender les conditions de réussite de sa mise en place et son rôle indispensable dans l'amélioration de la gestion de capital humain au service de l'entreprise. En effet, la mise en place d'un SIRH efficace permet de réduire le temps du travail et les coûts de la direction, et de faciliter les tâches et l'accès à l'information.

Sur le plan pratique, nous avons axé notre étude sur le SIRH dont dispose l'entreprise TONIC. Afin de mener à bien cette étude au sein de la direction des ressources humaines de l'entreprise, nous avons suivi une méthode analytique et descriptive en adoptant des outils de recherches quantitative et qualitative. Tel que, nous avons procédé par étape, adopter l'observation participante pour percevoir la réalité de l'utilisation du système au sein de la direction et collecter les données nécessaires à l'élaboration de notre recherche, élaborer un questionnaire et un guide d'entretien en tenant compte des trois hypothèses de recherche et de nos interrogations concernant le sujet, diffuser aléatoirement le questionnaire sur les employés de la direction et effectuer un entretien avec le DRH. En fin, analyser les réponses obtenues.

Les résultats obtenus à travers cette étude nous ont permis de confirmer nos hypothèses de recherche. A noter :

- La première hypothèse qui porte sur l'existence d'une relation entre le SIRH et la qualité de gestion des ressources humaines à savoir « il existe une forte relation entre le SIRH et la qualité de gestion des ressources humaines. En effet la

performance et l'efficacité de la direction RH dépend en grande partie de l'efficacité du SIRH » est confirmée grâce aux résultats du questionnaire effectué.

- La deuxième hypothèse concernant la mesure de l'apport du SIRH dans la GRH à noter «On peut mesurer l'apport du SIRH dans la GRH par rapport à son efficacité à atteindre les objectifs fixés, et à sa capacité à Répondre aux besoins des utilisateurs et aux problématiques de gestion posées. » est confirmée grâce aux réponses fournis par le DRH sur nos interrogations.
- La quatrième et la dernière hypothèse qui porte sur l'impact de la mise en place du SIRH sur la GRH à noter «La mise en place du SIRH permet d'améliorer la qualité de gestion des RH au sein de l'entreprise TONIC par l'automatisation des procédures, l'accélération des délais, la réduction des coûts et la diffusion des informations nécessaires pour la prise des bonnes décisions. » est aussi confirmée d'après les résultats du questionnaire.

D'après notre travail de recherche, nous sommes arrivés au résultat suivant : le SIRH permet d'optimiser la GRH, cette optimisation se traduit par :

- Un Gain du temps : à travers la réduction du temps de traitement et de distribution de l'information, et d'exécution de différentes tâches.
- Un gain d'argent : à travers la réduction des effectifs, des charges d'impression et de déplacement et des coûts de traitement.
- Une bonne circulation de l'information : facilite l'accès à l'information et améliore sa qualité et sa sécurité.

Malgré les difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce travail (la difficulté d'accès à l'information et d'apprécier l'objectivité des réponses, la non collaboration de certains éléments), nous avons essayé de mener à bien cette étude et d'atteindre nos objectifs.

En fin, on doit souligner que la réalisation de ce modeste travail était très bénéfique pour nous. En effet, il nous a apporté des nouvelles connaissances très enrichissantes, mais aussi nous a permis d'interroger et d'échanger avec des professionnels.

Bibliographique

Bibliographie

1. Ouvrages :

- AUBERT R., les techniques de l'information et l'organisation, Gaëtan Morin éditeur, canada, 1997.
- AURIAC J.M. et alii., *Economie d'entreprise*, tome1, édition castilla, Paris, **1990**.
- GILLET M. et GILLET P., système d'information des ressources humaines, édition Dunod, paris, 2010.
- GUYOT B., *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, édition Lavoisier, paris, 2006.
- JUST B., pas de direction des ressources humaines sans SIRH ,20ème édition, Editeur Vuibert, 2006.
- LAUDON K .C. et LAUDON J.P., les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique, 2ème édition, traduit par GINGRAS L. et BERGERON F., éditions du renouveau pédagogique INC, Québec, 2006.
- MEISSONIER R., *externaliser le système d'information : décider et manager*, édition ECONOMICA, paris, 2006.
- SYLVIE S.O. et alii., *relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 2004.

2. Travaux universitaires :

- BATOUCHE A., l'impact de système d'information marketing sur la performance commerciale, mémoire de master en sciences commerciales (option ; marketing), école des hautes études commerciales, Alger, 2015.
- LAICHI A.A., *La contribution du système d'information dans la performance de distribution des produit pétroliers GPL*, mémoire de master en science commerciales (option ; management de la chaine logistique et distribution), école des hautes études commerciales, Alger, 2015.
- ROUABAH M., l'impact du système d'information des ressources humaines (SIRH) sur la gestion des ressources humaines, mémoire de master en science commerciale (option ; GRH), école des hautes études commerciales, Alger, 2015.

- ROTH Q., la conduite de changement stratégique d'un SIRH, mémoire de master 2 ressources humaines apprentissage, université de STRASBOURG, France, 2016.

3. Sites web

- <https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm> (consulté le 20/02/2017 à 15h 30).
- http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=7446&M=2397&Repertoire_No=2137987698 (consulté le 13/03/2017 à 20h16).
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Rémunération](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9mun%C3%A9ration) (consulté le 01/05/2017 à 12h32)
- www.iosrjournal.org (consulté le 30/04/2017 à 20h30).

4. Autres

- Documents internes de l'entreprise

Les Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Source : élaboré par nous-même

Nous sommes des étudiants à l'école des hautes études commerciales (EHEC-Alger), et dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche ayant pour thème « **le système d'information des ressources humaines en tant qu'outil d'optimisation de la gestion des ressources humaines.**

Etude de cas : EPE TONIC industrie » pour l'obtention d'un diplôme de master en science commerciales, option : management et entrepreneuriat, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire d'une manière la plus objectif possible.

Nous garantissons, bien évidemment, l'anonymat de vos réponses.

- **Partie 1 : fiche signalétique**

1. Sexe :

- Femme
- Homme

2. Age :

- Moins de 25 ans
- De 25 à 34 ans
- De 35 à 44 ans
- Plus de 45 ans

3. Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

4. Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

- **Partie 2 : le SIRH au sein de la DRH de TONIC**

➤ **Définition du système d'information des ressources humaines(SIRH) :**

Le SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer, de façon cohérente, les différents actes administratifs et les opérations de gestion appliquées aux RH.

1. Votre entreprise accorde-elle une importance à l'information ?

- Oui
- Non

2. Parmi les principaux moyens utilisés pour faire circuler l'information entre les employés et les services, lequel semble pour vous le plus efficace ?

- Communication directe
- Réunions
- Téléphone
- Affichage
- Intranet

3. Pour quoi ?

- Fiabilité
- Rapidité
- Riche en information
- Contient une information réelle
- Permet le développement

4. Quel(s) type(s) de SIRH utilisez-vous dans la gestion des ressources humaines ?

- Manuel
- Informatisé
- ERP

5. Comment justifiez-vous le choix de ce SIRH ?

- Fiabilité
- Sécurité
- rapidité
- Personnalisable
- Simplicité

6. Pensez-vous qu'il y'a une relation entre le SIRH et la qualité de gestion dans la direction?

- Oui
- Non

Si oui, quel est le degré de la relation ?

- Forte
- Moyenne
- Faible

7. Que représente pour vous le SIRH au sein de votre direction ?

- Un moyen pour améliorer la qualité /l'efficacité de travail
- Un moyen pour satisfaire les besoins en information RH
- Un moyen pour améliorer la sécurité des données
- Un moyen pour suivi et motiver les personnels
- Un moyen pour réduire les documents papiers

8. L'importance des objectifs d'utilisation de SIRH :(attribuez un degré d'importance à chaque objectif)

Les objectifs	Pas important	important	Très important	total
Réduction des couts de la fonction RH				
Réduction des effectifs				
améliorer la qualité et l'efficacité du service RH				
Améliorer la communication interne				
Amélioration de l'organisation des processus				
Amélioration de la participation du personnel				
Améliorer les conditions de travail et de sécurité				
Améliorer le suivi et la motivation du personnel				

9. Quels sont les éléments qui ont améliorés après la mise en place du SIRH ?

activités	Oui	Non
Gestion de la paie		
Gestion des temps et des activités		
Gestion de la formation		
Gestion du recrutement et mobilité		
Tableau de bord, indicateurs, historique		
Gestion des compétences, fiche d'emploi		
Gestion des prestations (ex : tickets restaurant)		
Gestion des dossiers de personnel		

10. Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de l'utilisation du SIRH ?

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Sans opinion
- Insatisfait
- Pas du tout satisfait

11. Quels types de problèmes rencontrez-vous lors de l'utilisation du SIRH ?

- Un manque de savoir chez les utilisateurs
- La qualité du SIRH
- Problèmes de réseau
- Problèmes techniques
- Problèmes psychosociologies

12. A votre avis, est ce que la mise en place d'un SIRH permet-elle d'optimiser la gestion des RH de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui, comment ?

.....
.....

Si non, quels sont vos suggestions ?

.....
.....

Merci pour votre aimable collaboration

Annexe 2 : Guide d'entretien

Source : élaboré par nous-même

Nous sommes des étudiants à l'école des hautes études commerciales (**EHEC-Alger**), et afin d'élaborer notre mémoire de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat), ayant pour thème « **le système d'information des ressources humaines en tant qu'outil d'optimisation de la gestion des ressources humaines. Etude de cas : EPE TONIC Industrie** » Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à nos questionnements.

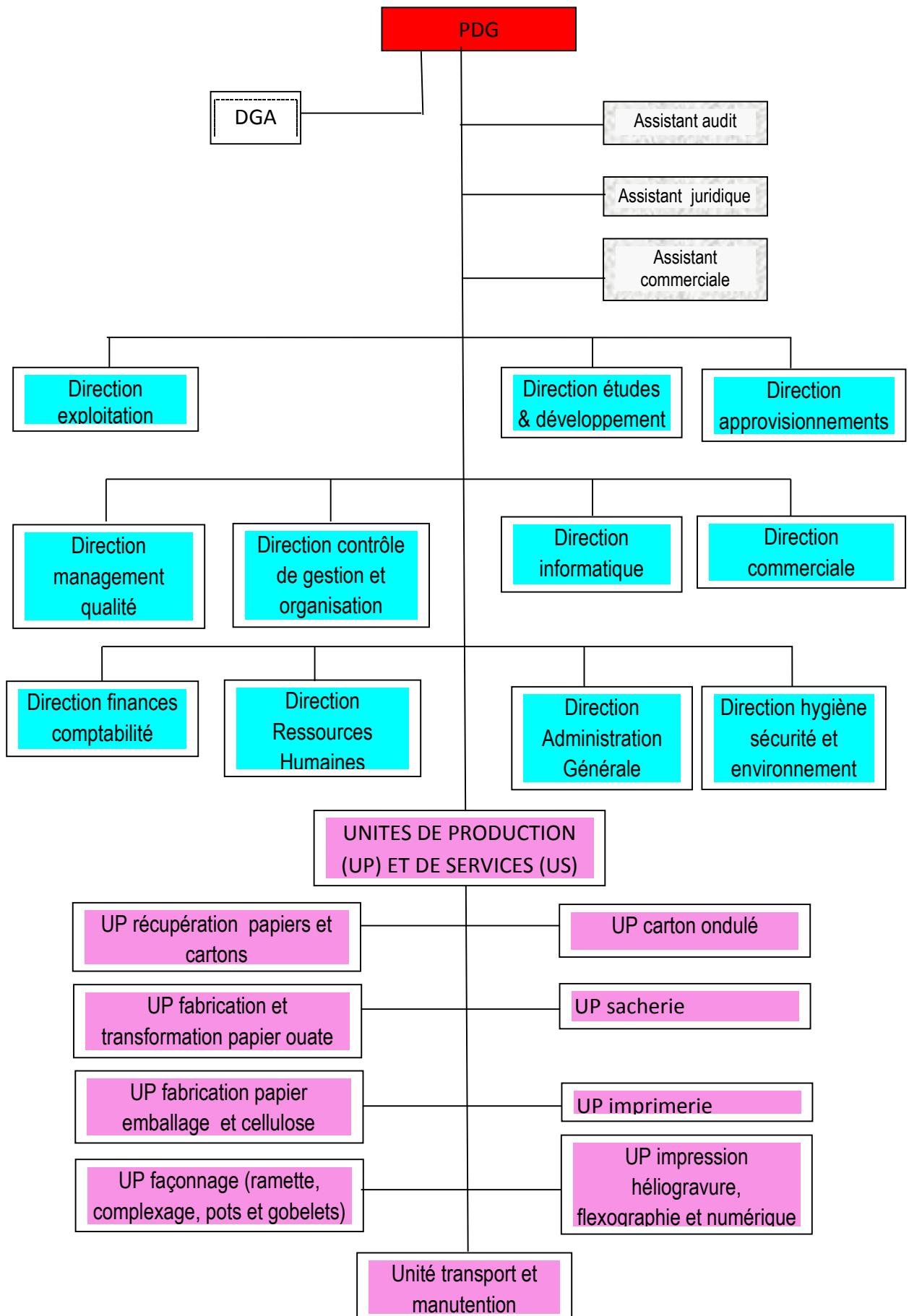
Questions :

- Pensez-vous que les entreprises algériennes ont pris conscience de la nécessité de la mise en place d'un SIRH ?
- Comment peut-on réussir la mise en place de ce système ?
- Comment trouvez-vous l'utilisation du SIRH au sein de la DRH ?
- Comment pouvez-vous mesurer l'apport du SIRH dans la gestion des RH ?
- Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'utilisation GRH du SIRH ?

Merci pour votre coopération.

Annexe 3 : organigramme de TONIC industrie

Source : documents fournies par l'entreprise TONIC



Annexe 4 : organigramme de la direction RH

Source : documents fournies par l'entreprise TONIC

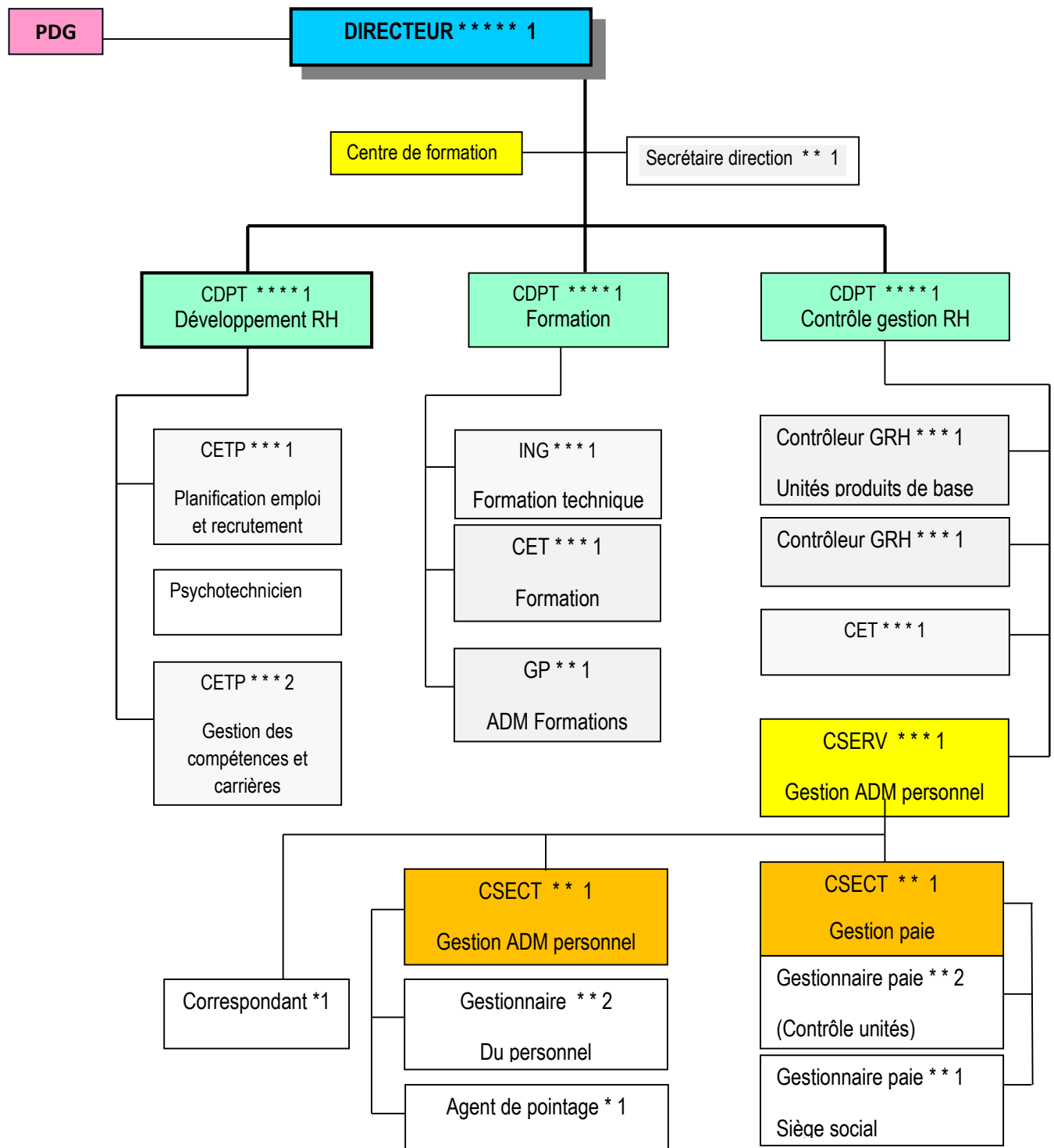


Table des matières

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre I: cadre conceptuel du système d'information des ressources humaines.....6

1. Les notions de bases du système d'information	7
1.1.L'information :.....	7
1.1.1. Définition	7
1.1.2. Les caractéristiques de l'information.....	7
1.1.3. Typologie de l'information	8
1.1.4. Les sources de l'information	9
1.1.5. La valeur économique de l'information	9
1.2.Le système	10
1.2.1 Définition du système	10
1.2.2 Les caractéristiques de système	11
1.2.3 Typologie du système	11
1.3 Système d'information	12
1.3.1 Définition.....	12
1.3.2 La place du système d'information dans l'entreprise.....	12
1.3.3 Finalités et rôle du système d'information	15
a. Les finalités.....	15
b. Le rôle	15

1.3.4	La performance et dysfonctionnement d'un système d'information.....	17
a.	Performance	17
b.	Dysfonctionnement	17
1.3.5	Typologie du système d'information	18
a.	Les types du SI selon le niveau d'organisation.....	18
b.	Les systèmes du point de vue fonctionnel	19
2.	Système d'information des ressources humaines (SIRH).....	21
2.1	Définition	21
2.1.1	Le concept de la fonction RH.....	21
2.1.2	Le système d'information des ressources humaines (SIRH)	22
2.2	Le contexte d'évolution du SIRH.....	22
2.2.1	L'évolution de la fonction RH.....	22
2.2.2	L'informatisation de la fonction RH.....	24
2.3	Structure de SIRH	27
2.4	Les types de SIRH	29
2.5	Positionnement du SIRH dans le SI de l'entreprise	29
2.6	Les enjeux du SIRH	30
2.7	La fonctionnalité du SIRH	31
	Conclusion.....	35

Chapitre II : l'apport du SIRH dans l'optimisation de la gestion des ressources

	humaines.....	37
1.	La mise en place du SIRH.....	38
1.1	Le choix du SIRH.....	38
1.1.1	La gestion intégrée.....	38
1.1.2	La gestion par processus.....	39
1.1.3	L'informatique distribuée.....	39
1.2	Les phases de la mise en place d'un SIRH.....	40

1.2.1	Phase de préparation et étude.....	40
1.2.2	Phase de construction et réalisation.....	43
1.2.3	Phase d'exploitation et d'ajustement	44
1.3	Le rôle des parties prenantes.....	44
1.4	Les conditions de réussite de la mise en œuvre d'un SIRH.....	46
1.5	Les risques de la mise en place d'un SIRH	48
1.6	Le retour sur investissement d'un SIRH	49
2.	Analyse de la fonctionnalité du SIRH.....	50
2.1.	La gestion administrative du personnel.....	50
2.1.1.	L'information RH.....	50
2.1.2.	Les outils WORKFLOW et GROUPWARE du SIRH.....	51
2.2.	La gestion des temps et des activités	52
2.2.1.	Les objectifs de la GTA.....	52
2.2.2.	Les éléments gérés.....	53
2.2.3.	La GTA comme un levier de performance de l'entreprise	54
2.3.	Gestion de la paie.....	54
2.3.1.	Les données sous-jacentes au processus de gestion de la paie	55
2.3.2.	Fonctionnement du logiciel de gestion de la paie.....	56
2.4	Le tableau de bord RH	57
2.4.1.	Le rôle du tableau de bord RH.....	58
2.4.2.	Composantes du tableau de bord RH	58
2.5	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	60
2.5.1.	Processus de la GPEC	60
2.6	Le recrutement.....	61
2.6.1.	Le rôle du SIRH dans le processus de recrutement.....	61
2.7	La rémunération	61
2.7.1.	Le rôle du SIRH dans le processus de rémunération.....	62
2.8	La formation.....	62

2.8.1	Processus de gestion de la formation.....	62
2.8.2.	Les objectifs de processus de la formation.....	63
	Conclusion.....	64
	Chapitre III : la place du SIRH dans la direction RH de TONIC Industrie.....	66
1.	présentation de l'entreprise TONIC.....	67
1.1	Définition de l'entreprise.....	67
1.2	Historique de l'entreprise.....	67
1.3	Les domaines de compétence.....	68
1.4	L'organisation de l'entreprise.....	70
2.	la démarche méthodologique de la recherche.....	76
2.1	Le SIRH de TONIC.....	76
2.2	Méthodologie de l'enquête.....	76
2.2.1	Lieu et période de l'enquête.....	77
2.2.2	Les objectifs de l'étude.....	77
2.2.3	Les outils de recherche.....	77
a.	Le questionnaire.....	77
b.	L'entretien.....	78
3.	analyse des résultats, synthèses et recommandations.....	80
3.1	Présentation et analyse des résultats.....	80
3.1.1	analyse de questionnaire.....	80
3.1.2	analyse de l'entretien.....	104
3.2	Synthèses.....	107
3.3	Recommandations.....	108
	Conclusion générale.....	110

Bibliographie

Annexes

Table des matières