

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT « ENSM »

Pôle Universitaire de KOLÉA-Tipaza



PROJET FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention d'un Master Ressources Humaines

**Le rôle d'un système d'information des ressources humaines
dans la transformation digitale RH au sein de la société**

NAFTAL

Elaboré par :

Chanaa Houssam

Encadré par :

Dr. Mezaache Yazid

Année : 2021/2022

RÉSUMÉ

Les changements résultant de la transformation numérique ont entraîné un développement profond de la fonction des ressources humaines. En ce sens, l'utilisation d'outils et de solutions numériques est une arme nécessaire pour faire face à ces changements, et l'entreprise est le premier bénéficiaire dans ce contexte numérique, d'où l'importance du système d'information des Ressources Humaines (SIRH). En effet, Notre étude de recherche tente à analyser l'état d'avancement du projet NOVACH (SIRH) et son rôle dans la fonction RH afin de répondre aux exigences de transformation digitale pour une meilleure position au changement, pour ce faire, nous avons adopté une approche quantitative fondée sur un questionnaire destiné à 13 personnes au niveau de NAFTAL.

Les résultats indiquent que le projet est dans un état embryonnaire, avec une marge d'incertitude quant à son impact sur la fonction des ressources humaines des personnes interrogées en raison du manque d'utilisation des outils numériques pour la fonction des ressources humaines au sein de la NAFTAL.

Mots-clés : fonction RH, système d'information, système d'information RH, numérisation, transformation numérique RH.

Abstract

The changes resulting from the digital transformation have resulted in a profound development of the human resources function. In this sense, the use of digital tools and solutions is a necessary weapon to face these changes, and the company is the first beneficiary in this digital context, hence the importance of the Human Resources Information System (SIRH). Indeed, our research study attempts to analyse the progress of the NOVACH project (SIRH) and its role in the HR function in order to meet the requirements of digital transformation for a better position for change, To do this, we have adopted a quantitative approach based on a questionnaire for 13 people at the NAFTAL level.

The results indicate that the project is in an embryonic state, with a margin of uncertainty as to its impact on the human resources function of respondents due to the lack of use of digital tools for the human resources function within NAFTAL.

Key words: the HR function, information system, human resources information system, digitalization, digital HR transformation.

المخلص

أدت التغييرات الناتجة عن التحول الرقمي إلى تطوير عميق في وظيفة الموارد البشرية. وبهذا المعنى، فإن استخدام الأدوات والحلول الرقمية هو سلاح ضروري لمواجهة هذه التغييرات، والشركة هي المستفيد الأول في هذا السياق الرقمي، ومن هنا تأتي أهمية نظام معلومات الموارد البشرية، لذلك، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة تقدم مشروع نوافك (نظام معلومات الموارد البشرية)، ودوره في إدارة الموارد البشرية من أجل تلبية متطلبات التحول الرقمي، واكتساب مكانة مرموقة في مواجهة هاته التغييرات.

للإجابة على مشكلة الدراسة، قمنا بتبني المنهج الكمي مستنديين على الاستبيان موجه إلى 13 فرداً على مستوى شركة نפטال. تشير النتائج إلى أن المشروع في حالة أولية، مع وجود هامش من عدم اليقين فيما يتعلق بتأثيره على وظيفة الموارد البشرية بين الأفراد الذين تم استجوابهم، في ظل غياب استخدام الأدوات الرقمية المخصصة لوظيفة الموارد البشرية داخل نפטال.

الكلمات المفتاحية: وظيفة الموارد البشرية، نظام المعلومات، نظام معلومات الموارد البشرية، الرقمنة، التحول الرقمي للموارد البشرية.

Remerciements :

Je rends grâce à ALLAH, qui m'a donné le courage, la volonté et la force pour effectuer ce travail. Je tiens à remercier sincèrement tous ceux qui ont contribué directement ou indirectement au développement de ce travail.

Tout d'abord à Dr. Mezaache Yazid, mon encadrant de ce mémoire, pour avoir accepté de diriger ce travail, pour sa disponibilité et son écoute tout au long du déroulement de ce travail. Je tiens aussi à le remercier pour son inspiration, son aide et le temps qu'il a consacré à finaliser ce mémoire.

Ensuite, j'exprime ma gratitude à tous les responsables et les cadres de la direction ressources humaines au sein de la société NAFTAL, particulièrement monsieur « HAKIKI Nadji , Mammeri Ismail , bekkar Kamel» qui ont accepté de répondre à mes questions et me permettent d'avoir accès à leurs documents.

Je ne peux terminer ces quelques lignes sans remercier tous mes proches pour leurs soutiens et leurs encouragements en particulier mes parents, mon frère, ma sœur. Ainsi mes camarades qui m'ont toujours supporté et encouragé pendant la réalisation de ce travail.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Définitions de la fonction des ressources humaines.....	18
Tableau n°02 : Définitions du SIRH.....	19
Tableau n°03 : les types de Learning social.....	28
Tableau n°04 : Définitions de la numérisation.....	33
Tableau n°05 : Les points forts et les points faibles du projet NOVACH (SIRH).....	75
Tableau n°06 : Répartition d'échantillon selon l'âge des individus répondants.....	76
Tableau n°07 : Répartition d'échantillon selon le genre des individus répondants.....	77
Tableau n°08 : Répartition d'échantillon selon le niveau académique des individus répondants.....	77
Tableau n°09 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté des individus répondants....	78
Tableau n°10 : Répartition d'échantillon selon l'accession des individus répondants du SIRH.....	79
Tableau n°11 : Répartition d'échantillon selon l'utilisation des individus répondants des fonctionnalités SIRH.....	81
Tableau n°12 : Répartition d'échantillon selon la question 9.....	82
Tableau n°13 : Répartition d'échantillon selon l'intérêt du SIRH dans le travail des individus répondants.....	83
Tableau n°14 : Répartition d'échantillon sur le changement imposé par le SIRH dans les activités des individus répondants.....	84
Tableau n°15 : Répartition d'échantillon sur l'impact du SIRH sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision.....	85
Tableau n°16 : Répartition d'échantillon sur l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH en matière de temps.....	86
Tableau n°17 : Répartition d'échantillon sur l'impact du SIRH sur la gestion de l'information.....	87
Tableau n°18 : Répartition d'échantillon sur les défis de la mise en place du nouveau SIRH.....	88
Tableau n°19 : Répartition d'échantillon sur les facteurs clés de réussite du SIRH.....	89
Tableau n°20 : Répartition d'échantillon sur les fonctions touchées par la digitalisation..	90

Tableau n°21 : Répartition d'échantillon sur intérêt de la digitalisation RH.....	91
Tableau n°22 : Répartition d'échantillon sur l'utilisation des réseaux sociaux au sein de NAFTAL	92
Tableau n°23 : Répartition d'échantillon sur les principaux obstacles dans l'utilisation de la digitalisation RH.....	93
Tableau n°24 : Répartition d'échantillon selon l'utilisation des outils de la gestion en matière du digital RH.....	94
Tableau n°25 : Répartition d'échantillon selon l'utilisation des outils de la formation et développement des compétences en matière du digital RH.....	95
Tableau n°26 : Répartition d'échantillon selon la communication en matière du digital RH au sein de NAFTAL.....	96
Tableau n°27 : Répartition d'échantillon selon la culture digitale RH au sein de NAFTAL.....	98
Tableau n°28 : Répartition d'échantillon selon le rôle dans la transformation digitale RH.....	99
Tableau n°29 : Répartition d'échantillon selon le positionnement et l'accompagnement dans la transformation digitale RH.....	100
Tableau n°30 : Répartition d'échantillon selon la contribution du SIRH dans la transformation digitale RH.....	101

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Le passage donné vers l'intelligence.....	14
Figure n°02 : Evolution de la fonction RH.....	18
Figure n°03 : Positionnement du GAP au sein du SIRH.....	22
Figure n°04 : fonctionnement générique de paie.....	24
Figure n°05 : Positionnement de la paie au sein du SIRH.....	25
Figure n°06 : Le SIRH avec les managers et les collaborateurs.....	57
Figure n°07 : Le SIRH dans la transformation digitale RH.....	60
Figure n°08 : Schéma de la macrostructure de la société NAFTAL.....	68
Figure n°09 : Les parties clés de NAFTAL.....	69
Figure n°10 : Configuration organisationnelle de NAFTAL selon le modèle Mintzberg..	70
Figure n°11 : Schéma organisationnelle de la direction ressources humaines au sein de NAFTAL.....	70
Figure n°12 : Les facteurs contextuels internes et externes impactant la FRH.....	71
Figure n°13 : Schéma illustratif de l'organisation fonctionnelle de l'activité RH.....	72
Figure n°14 : Représentation d'échantillon selon l'âge des individus répondants.....	76
Figure n°15 : Représentation d'échantillon selon le genre des individus répondants.....	77
Figure n°16 : Représentation d'échantillon selon le niveau académique des individus répondants.....	78
Figure n°17 : Représentation d'échantillon selon l'ancienneté des individus répondants..	79
Figure n°18 : Représentation d'échantillon selon l'accession des individus répondants du SIRH.....	80
Figure n°19 : Représentation d'échantillon selon l'utilisation des individus répondants des fonctionnalités SIRH.....	81
Figure n°20 : Représentation d'échantillon selon la question 9.....	82
Figure n°21 : Représentation d'échantillon selon l'intérêt du SIRH dans le travail des individus répondants.....	83

Figure n°22 : Répartition d'échantillon sur le changement imposé par le SIRH dans L'activité des individus répondants.....	84
Figure n°23 : Représentation d'échantillon sur l'impact du SIRH sur l'efficacité et l'efficience dans la prise de décision.....	85
Figure n°24 : Représentation d'échantillon selon l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH en termes de temps.....	86
Figure n°25 : Représentation d'échantillon sur l'impact du SIRH sur la gestion de l'information.....	87
Figure n°26 : Représentation d'échantillon sur les défis de la mise en place du nouveau SIRH.....	88
Figure n°27 : Représentation d'échantillon sur les facteurs clés de réussite du SIRH.....	89
Figure n°28 : Représentation d'échantillon sur les fonctions touchées par la digitalisation.....	90
Figure n°29 : Représentation d'échantillon sur l'intérêt de la digitalisation RH.....	91
Figure n°30 : Représentation d'échantillon sur l'utilisation des réseaux sociaux.....	92
Figure n°31 : Représentation d'échantillon sur les principaux obstacles pour l'utilisation de la digitalisation RH.....	93
Figure n°32 : Représentation d'échantillon selon l'utilisation des outils de la gestion en matière de digital RH.....	95
Figure n°33: Représentation d'échantillon selon l'utilisation des outils de la formation et développement des compétences en matière de digital RH.....	96
Figure n°34 : Représentation d'échantillon selon l'utilisation de communication en matière de digital RH.....	97
Figure n°35 : Représentation d'échantillon selon la culture digitale RH au sein NAFTAL.....	98
Figure n°36 : Représentation d'échantillon selon le rôle dans la transformation digitale.....	99
Figure n°37 : Représentation d'échantillon selon le positionnement et accompagnement dans la transformation digitale RH.....	100
Figure n°38 : Représentation d'échantillon selon la contribution de SIRH dans la transformation digitale RH.....	101
Figure n°39 : les interfaces et la structure du projet NOVACH.....	121

LISTE DES ABREVIATIONS

- ATS** : Applicant Tracking System.
- BI** : Business Intelligence.
- COOC**: Corporatif Online Open Courses
- CRM** : Customer Relationship Management.
- DC** : Direction Centrale.
- DCRH** : Direction Centrale Ressources Humaines.
- DESPE** : Direction Exécutive Stratégie Planification & Economie.
- DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- DRH** : Directeur / Direction des Ressources Humaines
- DSI** : Direction du Système d'Information.
- ENSM** : Ecole Nationale Supérieure de Management.
- ERM** : Employee relationship management.
- ERP** : Entreprise Ressources Planning.
- FRH** : Fonction des Ressources Humaines.
- GAP** : Gestion Administrative du Personnel.
- GF** : Gestion de la formation.
- GP** : Gestion de la paie.
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié.
- GR** : Gestion du recrutement.
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- GTA** : Gestion des Temps et des Activités.
- GSRH** : Gestion Stratégique des Ressources Humaines.
- IaaS** : Infrastructure as a Service.
- LMS** : Learning management system.
- MOOC** : Massive Online Open Courses.
- PaaS** : Platform as a service.
- PDG** : Président Directeur Général.
- PGI** : Progiciel de Gestion Intégré.
- PGI** : Progiciel de Gestion Intégré
- RH** : Ressources Humaines.
- SaaS**: Software as a Service.

SI : Système d'Information.

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines.

SPOC : Small Private Online Courses.

Table des matières

Résumé :	I
Remerciements :	II
LISTE DES TABLEAUX :	III
LISTE DES FIGURES :	V
LISTE DES ABREVIATIONS :	VII
INTRODUCTION :	1
1. Contexte et objectif de la recherche :	4
1.1 Contexte de l'étude :	4
1.2 Les raisons du choix du thème :	4
1.3 L'objectif de l'étude :	4
2. La problématique :	5
3. l'intérêt de la recherche :	5
4. Les hypothèses :	5
5. Plan d'étude :	6
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	7
Section 1 : Revue de littérature	8
Section 2 : Cadre conceptuel	12
1. Le concept de système d'information :	12
1.1 Définition d'un système :	12
1.1.1 La notion système du point de vue des auteurs	12
1.2 Définition de l'information :	13
1.2.1 La notion information du point de vue des auteurs :	13
1.2.2 La qualité de l'information :	13

1.2.3	Le rôle de l'information :.....	13
1.2.4	une donnée à l'intelligence :.....	14
1.3	La définition de système d'information :.....	14
1.3.1	La notion système d'information du point de vue des auteurs :.....	14
1.3.2	Le rôle d'un système d'information :.....	15
1.3.3	Les composantes d'un système d'information :.....	15
1.3.4	Les fonctions fondamentales d'un système d'information :.....	16
1.3.5	Les objectifs d'un système d'information :.....	16
1.3.6	Les dimensions d'un système d'information :	17
2.	Le concept de la fonction des ressources humaines :.....	17
2.1	Évolution de la fonction RH :	17
2.2	La définition de la fonction RH :.....	18
3.	Le concept de système d'information des ressources humaines :.....	19
3.1	La définition du SIRH :	19
3.2	L'histoire du SIRH :	20
3.3	Les principaux composants et caractéristiques du SIRH :	21
3.3.1	Les principaux composants du SIRH :	21
3.3.2	Les caractéristiques du SIRH :	21
3.4	Les fonctionnalités du SIRH :.....	22
3.4.1	La gestion administrative du personnel :	22
3.4.2	La paie :.....	23
3.4.3	La gestion des temps et des activités (GTA) et la planification :.....	26
3.4.4	La formation :.....	27
3.4.5	Le recrutement :.....	29
3.4.6	Le reporting et le contrôle de gestion sociale :.....	30
3.4.7	la gestion des talents.....	31

3.5 Les défis du SIRH :.....	32
4. Le concept transformation digitale de la fonction RH :.....	33
4.1 Les notions relatives à la transformation digitale RH :.....	33
4.1.1 La numérisation :	33
4.1.2 La digitalisation :	34
4.1.3 La transformation digitale RH :.....	35
4.2 Les piliers de la transformation digitale RH :.....	36
4.2.1 L'évolution du web :.....	36
4.2.2 La marque employeur et les réseaux sociaux :.....	37
4.2.3 L'analytique RH :.....	39
4.2.4 L'expansion SaaS/ Cloud :.....	41
4.2.5 Big data :.....	43
4.2.6 L'intelligence artificielle :.....	44
4.3 Les dimensions de la transformation digitale RH :.....	47
4.4 Les scénarios et les acteurs de la transformation digitale RH :.....	48
4.4.1 Les scénarios de la transformation digitale RH :.....	48
4.4.2 Les acteurs de la transformation digitale RH :.....	48
4.5 Les avantages de la transformation digitale :.....	51
4.6 Les enjeux de la transformation digitale :.....	52
5. La contribution d'un SIRH dans la transformation digitale RH :.....	53
5.1 Le responsable SIRH et digital « nouvelles perspectives » :.....	53
5.2 La relation entre le digital et RH :.....	53
5.3 L'acculturation digitale :.....	54
5.4 Le SIRH un levier d'engagement et de responsabilisation pour les collaborateurs:..	55
5.4.1 Les nouvelles attentes des collaborateurs et la nouvelle forme de travail :.....	55

5.4.2	Les nouveaux services des DRH :.....	56
5.4.3	Le SIRH, un outil pour la performance des managers :.....	56
5.5	Le SIRH au service de la productivité et le pilotage de la fonction RH :.....	57
5.6	Le SIRH, facteur de la transformation digitale des entreprises :.....	58
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....		61
1.	Le positionnement épistémologique de recherche :.....	62
1.1	Le positionnement épistémologique choisi :.....	63
2.	Approche méthodologique :.....	63
3.	Les outils de collecte des données :.....	64
3.1	Le questionnaire :.....	64
3.2	La documentation :.....	64
4	La population et l'échantillon :.....	64
5	La structure de questionnaire :.....	65
6	Outils d'analyse :.....	65
CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSIONS.....		66
1.	Le contexte organisationnel de la recherche.....	67
2.	Interprétation des résultats :.....	76
3.	Discussions et résultat :.....	102
4.	Recommandations :.....	103
CONCLUSION.....		104
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		107
LES ANNEXES.....		111

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La transformation digitale constitue l'un des défis économiques les plus importants du XXI^e siècle. Cette révolution demande aux entreprises de changer leur manière de fonctionnement dans l'objectif de s'adapter dans un monde toujours plus connecté et un milieu en pleine mutation, le changement est devenu incontournable pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises.

Prime à bord, il faut souligner que la gestion des ressources humaines est par définition une activité administrative basée à la fois sur une logique juridique, un raisonnement RH et une optique comptable, c'est pourquoi, la tentative de mettre en place un système d'information RH, nécessite en effet l'installation d'une organisation capable d'assurer le traitement informatique des informations relatives aux personnes connectées pour effectuer des activités de travail, selon une procédure définie par l'entreprise.

Toutefois, les flux humains voir, les données des comportements des salariés à l'occasion de l'accomplissement du travail doivent être retracés, structurer sous forme de chiffres, pour les faire parler par des algorithmes très poussées, afin de maîtriser le temps, de réduire les coûts, et de dépersonnaliser les emplois, d'où l'ampleur de l'opération de digitalisation.

En tant qu'élément transversal par excellence, la fonction des ressources humaines est donc en premier lieu directement touchée par le phénomène de la digitalisation, au-delà des nouvelles réalités stimulées par l'apparition du digital, cette dernière peut fonctionner comme de nouveaux facteurs en matière de contrainte et de complexité.

Les changements induits par la digitalisation sont considérables profonds dans le domaine des ressources humaines dans ce cas l'utilisation des solutions et outils RH digitales doivent être indispensables pour l'entreprise, et oblige à être en mesure d'accompagner le changement au sein de l'entreprise.

Il s'agit, d'une part d'accompagner l'ensemble des collaborateurs et managers dans les changements en matière du digital au sein des entreprises, et ainsi que la transformation du fonctionnement RH lui-même à travers l'automatisation des processus ou l'implémentation des outils digitaux.

À cet égard, la fonction RH fait forcément partie d'une perspective créative et stimulante de ses propres outils RH qui passe par un système d'informations des ressources humaines qui ne constitue plus le seul moyen d'optimiser les processus RH, mais comme un système vertueux de valeur créatrice.

La fonction RH accompagne les entreprises dans leur transition digitale avec l'implantation des nouveaux outils tels que le système d'information des ressources humaines, il met également en place de manière extrêmement différente des processus relatifs aux ressources humaines dans le but de placer l'humain au centre de la transformation digitale.

Dans le cadre de la transformation digitale, le principal défi pour le directeur des ressources humaines est consisté à se soutenir, préparer et atténuer les modifications apportées au contenu des tâches et aux qualifications requises avec leurs multiples facettes.

Le DRH joue un rôle fondamental dans l'installation d'un outil SIRH qui est un succès partagé et produit de la performance pour l'entreprise, il joue également un rôle clé pour appuyer les employés et les managers dans l'acceptation de ces nouvelles façons de travail.

À l'heure actuelle, tous les processus RH qui sont digitalisés, nécessitent un SIRH efficace qui représente un outil très important pour gérer adéquatement de ses processus. Sans le SIRH, la digitalisation ne serait pas aussi significative, dans l'objectif de l'optimisation et l'automatisation de ces tâches qui permet de réduire considérablement le temps consacré aux tâches administratives et concentrer sur les tâches ayant une plus grande valeur ajoutée, afin de prendre les bonnes décisions plus rapidement.

De ce sens, le SIRH considère comme un véritable instrument pour la performance de l'entreprise dans sa forme orientée vers les ressources humaines qui veillent au bon déroulement des processus de gestion RH, et promeuvent l'employabilité au sein de l'entreprise.

Dans ce sens, la société NAFTAL de notre étude a établi un système d'information des ressources humaines à travers le projet « NOVACH » pour s'adapter aux nouvelles exigences apportées la transformation digitale que on va les discuter dans notre recherche.

La transformation digitale au sein de la fonction RH ce n'est pas seulement l'utilisation de technologie et d'outillage, parce que cet outillage ne garantir pas d'être plus efficaces, plus performantes et plus compétitives.

La réussite dans le cas de digitaliser votre entreprise ce n'est pas allé réellement réussir votre transformation digitale qui va vivre l'entreprise à la plus profonde étaient de capitaux humains et donc il ne faut pas confondre les deux serait réellement très grave.

Donc cette dernière commence tout d'abord par l'humain et par conséquent, avant de commencer d'utiliser les outils digitaux de l'entreprise, commencée par la préparation des mentalités, l'état d'esprit, c'est acquérir l'agilité d'être prêt au changement tout le temps, c'est grâce à la technologie qu'on va réussir ce changement, mais ce n'est en aucun cas uniquement une histoire de technologie digitale.

1. Contexte et objectif de la recherche :

1.1 Contexte de l'étude :

Dans un contexte de changement constant, les entreprises doivent se transformer à mesure que les outils et les technologies évoluent, il s'agit d'une nouvelle configuration, sans contrainte de temps et lieu, qui exige une profonde transformation digitale dans les entreprises, basé surtout l'humain, d'où l'importance d'un système d'information des ressources humaines capable de diriger et de réaliser cette transformation. Cette étude a été réalisée à l'intérieur de la société NAFTAL et notre décision a été prise sur cette société en raison de sa position dans le secteur pétrolier algérien, spécialisée dans la commercialisation et dans la distribution des produits pétroliers, et ainsi que faire un stage de fin d'étude au sein de cette société.

1.2 Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet «**Le rôle d'un SIRH dans la transformation digitale RH**» est lié à l'évolution de la transformation en matière du digital et plus particulièrement dans la fonction RH, les raisons pour lesquelles on a opté pour ce thème consistent à :

- L'acquisition des nouvelles connaissances dans la gestion des ressources humaines ;
- Connaître l'intérêt de la mise en place d'un SIRH dans la fonction RH et ses fonctionnalités ;
- Connaître la nature de la transformation digitale dans les entreprises de façon générale et dans la fonction RH de façon particulière ;
- Trouve les clés de la réussite de cette transformation digitale RH ;
- Connaître les changements induits par la transformation digitale ;
- Apprendre la contribution des outils et solutions digitales (SIRH) dans la transformation digitale ;

1.3 L'objectif de l'étude :

On ne peut pas mener une recherche scientifique, sans avoir des objectifs bien prisés et déterminés, dans ce sens on peut résumer nos objectifs de cette étude dans les points suivants :

- Présenter en détail les concepts : fonction RH, système d'information, système d'information ressources humaines ;
- Présenter les concepts qui tournent dans le champ de la transformation digitale tels que : la numérisation, la digitalisation, la transformation digitale RH ;
- Présenter le concept de la transformation digitale et ses clés de réussite et ses exigences ;

- Connaître la situation de NAFTAL vis à vis les changements en matière du digital dans cette transformation RH ;
- Connaître le rôle qui mène par le SIRH au cours de la transformation digitale RH ;

2. La problématique :

On a orienté on a orienté notre problématique sur la question principale suivante :

❖ Quel est l'apport d'un système d'information des ressources humaines dans la transformation digitale RH au sein de la société NAFTAL ?

Afin de définir notre domaine d'étude, on a divisé notre problématique en quatre questions secondaires :

- Quel est l'état d'avancement du projet SIRH dans la fonction RH de NAFTAL?
- Quelle est l'impact de la mise en place d'un SIRH dans la fonction RH ?
- Quel est la situation de NAFTAL face à cette transformation digitale ?
- Quel est le rôle de la mise en place d'un SIRH dans la transformation digitale RH ?

3. L'intérêt de recherche :

Dans le but de passer à une organisation processuelle transversale, NAFTAL à mise en place un SIRH pour combiner, et mutualiser les diverses activités RH. Notre recherche a pour objectif d'analyser l'avancement du projet SIRH « NOVACH » de NAFTAL au sein de la DCRH et connaître l'adaptation de cette société face à ce changement induit par la transformation digitale en termes des outils de travail, et ainsi que la réalité d'utilisation des outils et technologies digitales dans ce contexte de transformation.

4. Les hypothèses :

Le but de cette étude est le rôle du système d'information ressources humaines et sa contribution dans la fonction RH de façon particulière et dans le contexte la transformation digitale de façon générale, à travers un échantillon qui comprend le directeur des ressources humaines, le responsable SIRH, et les autres managers au sein de NAFTAL au niveau de la direction ressources humaines, la sélection de l'échantillon a pour but de renforcer le rôle de SIRH dans la modernisation de la fonction RH pour faire face aux changements en matière du digital.

Dans ce sens, on a posé les hypothèses suivantes :

- ❖ Le système d'information des ressources humaines "NOVACH" est en perpétuelle évolution depuis son lancement ;
- ❖ Le SIRH à un effet considérablement évolué en matière de rédaction des coûts d'exécution des procédures et une meilleure efficacité et efficience dans la prise des décisions, et garantirait une meilleure fiabilité et sécurité de données ;
- ❖ NAFTAL a connu un développement faible en matière d'utilisation des outils et technologies au sein de la fonction RH pour faire face au changement induit par la transformation digitale ;
- ❖ Le SIRH, est on premier lieu considère comme une nouvelle solution RH digitale pour s'adapter avec les exigences de la transformation digitale évolue ;

5. Plan d'étude :

Dans le but d'amène une réponse sur notre problématique, j'ai divisé mon étude en trois chapitres tels que :

- **Le premier chapitre** : se sous-titre « cadre théorique », qui vise à expliquer les principales parties de travaux théoriques sur lesquelles notre recherche est fondée, ainsi que les principaux concepts de l'étude afin de les comprendre.
- **Le deuxième chapitre** : se sous-titre « cadre méthodologique » qui présentera la méthodologie utilisée au cours de ma recherche.
- **Le troisième chapitre** : se sous-titre « résultats et discussions », sera dédié à une étude sur la réalité de SIRH au sein de NAFTAL et son impact sur la FRH, ainsi que la situation de la société au sein du contexte de la transformation digitale et la contribution de SIRH dans cette dernière.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Section 1 : revue de littérature

Un certain nombre d'auteurs ont fait la démonstration que les ressources humaines sont des éléments indispensables pour la compétitivité et le rendement de l'entreprise, ce fait donne au management RH des décisions et des activités une véritable dimension stratégique au sein de la conduite des entreprises. (Bayad & al, 2004, p. 75)

La gestion des ressources humaines a été introduite pour remplacer l'expression gestion de personnel au sein des organisations. Dans ce contexte, des spécialistes tels que Guest citent par (Mdarbi & Boufarouj, 2020, pp. 4-5) ont estimé que GRH ne remplaçait pas, mais un peu à l'opposé de la gestion du personnel. Cela signifie que les tâches liées à la GRH sont fortement préoccupées par les activités administratives comme le recrutement, la paie, la promotion, etc.

En effet, la gestion des ressources humaines n'est plus en adéquation à un ensemble d'activités axées extrêmement sur le personnel, mais un sous-système doté d'une vision générale sur les autres sous-systèmes de l'organisation, avec des objectifs conformes à l'ensemble du système de manière globale. Sa quête, pour maîtriser son environnement interne et externe devient de plus en plus stratégique. Ce changement de vision s'est traduit progressivement par l'informatisation de la fonction RH. (Hammadi, 2017, p. 122)

Les changements apportés aux besoins de la fonction des ressources humaines, donnent un aperçu de l'évolution de la place du SIRH dans l'organisation.

Le premier besoin qui a été comblé par l'informatisation de la fonction RH est de gérer la paie. En effet, le premier SIRH a été créé en 1970, et était entièrement consacré à la gestion de la paie, y compris le calcul et la vérification des relevés de paie et des déclarations. (Just, 2012, p. 20)

L'informatisation de la fonction RH s'est véritablement développée avec l'avènement des micro-ordinateurs et solutions progiciel dans les années 80, puis la création de réseaux de micro-ordinateurs et l'intégration des télécommunications, qui ont commencé dans les années 90. Ainsi, la puissance de la microinformatique et l'orientation vers les réseaux locaux ouvrent des possibilités de développement pour la GRH. (Peretti, 2013, p. 60)

Cette dernière a été accélérée grâce à l'intégration de plusieurs logiciels de management. Pour cette raison, le progiciel de gestion intégrée (PGI) a été mise en place au début des années 1990 et est utilisée dans toutes les fonctions de l'organisation y compris la fonction ressources humaines. (Hammadi, 2017, p. 123)

Les années 2000, ont assisté à la révolution internet, son arrivée massive dans les entreprises a élargi le périmètre de la GRH, bien évidemment l'arrivée de nouvelles technologies entraîne une reconfiguration du SIRH et l'émergence progressive du concept de gestion des ressources humaines électronique (e-GRH). (Hammadi, 2017, p. 123)

Les progrès technologiques, qui ont eu la plus grande incidence sur le fonctionnement de la fonction RH, et mis au point le SIRH sont : la technologie « client-serveur », l'intranet, le self-service, le portail d'entreprise. (Françoise & Gérard, 2021, p. 400)

On peut dire que, à travers les nouvelles technologies mobiles (telles que 4G et Cloud computing), aux nouveaux terminaux, aux objets connectés, et ainsi qu'à l'essor des médias sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn etc....), et avec l'arrivée des grandes données (big data), ainsi que l'intelligence artificielle, la transformation digitale est maintenant à son apogée. (Barlatier, 2016, p. 56)

Cette dernière qui oblige aujourd'hui le DRH à adapter leur système d'information dans l'objectif de l'optimisation et l'automatisation de ces tâches. Cela permet de réduire considérablement le temps consacré aux tâches administratives et de se concentrer sur les tâches ayant une plus grande valeur ajoutée.

Dans ce contexte, on retrouve dans la littérature ce concept dans plusieurs domaines, et ainsi que dans différents contextes. Il couvre donc de nombreuses significations, ce qui peut le rendre quelques fois indistinct pour certains utilisateurs.

« La digitalisation », « la digitalisation RH », « la numérisation », ou encore « Transformation digitale », « Transformation digitale des ressources humaines », sont abondamment utilisées en littérature. Toutefois, ils sont rarement définis avec précision et sont utilisés les uns pour l'autre, parfois de façon erronée. Ils convient ensuite de préciser le but de cette recherche au moyen d'une précision terminologique. (Radis, 2019, p. 3)

C'est Patel et McCarthy (2000) qui a commencé par parler de « transformation numérique » sans conceptualisation du terme, ainsi Westerman et al (2011), l'ont ensuite défini comme « le recours à la technologie dans l'objectif d'améliorer considérablement la performance et ainsi que la portée des entreprises », dans ce sens Stolterman et Croon Forts (2006) eux, la décrit comme « le changement qu'apporte ou influe sur la technologie numérique au cours de l'aspect de l'existence humaine ». (Trivedi & Pillai, 2020, p. 262)

L'adjectif numérique à d'abord émergé du vocabulaire technique. Il désigne un mode de traitement automatique du signal : dans l'informatique, le signal numérique a remplacé le signal en terme analogique. (Moatti, 2012, p. 2)

Souvent pris en considération, dans son sens étroit, en tant que représentation des informations à travers un nombre limité de valeurs discrètes, on l'utilise principalement

plutôt que le terme « analogue », la représentation de données physiques ou de quantités à l'aide de caractères et nombres en général. (Scouarnec & al, 2019, p. 17)

C'est transformer un signal analogique et continu en un signal numérique et discontinu.

La « numérisation » désigne la transformation des flux d'informations papier en format numérique. (Albessart & al, 2017)

La numérisation cela correspond à la transformation de la matière physique sous forme de papier, octets, correspond au document numérique, c'est un processus plutôt mécanique qui consiste à traduire les données physiques en format numérique, cependant, c'est un pré requis pour la digitalisation.

Cependant, la numérisation est un prérequis à la digitalisation ce qui permet d'améliorer le processus grâce à l'information numérique.

La transition du numérique à la digitalisation se fait donc sentir au moment où les interfaces deviennent tactiles. Depuis, le terme digital prend une nouvelle dimension, que ce soit au niveau de la pratique individuelle, ou des entreprises. Il semble maintenant inévitable. (Scouarnec & al, 2019, p. 18)

Ces dernières années, les acteurs économiques ont manifesté une volonté d'avancer vers une nouvelle révolution où le terme « numérique » ne correspondrait plus. Il ne faut pas se tourner vers le numérique, il faut passer à l'étape suivante, le "digital" permet ensuite de nommer une seconde étape supposée, et donner un second souffle en réaction avec les parties prenantes impliquées. (Moatti, 2012, p. 4)

L'usage du terme la « digitalisation » désigne l'utilisation de ces technologies numériques. (Trivedi & Pillai, 2020, p. 265)

La digitalisation évoque toutes ces évolutions majeures des entreprises, elle remet également en question l'avenir de certains emplois et activités. Mais aussi tous les outils digitaux utilisés que ce soit la technologie ou les nouvelles applications, les réseaux sociaux. (Benedetto & Boboc, 2019, p. 94)

Toutefois, un pas reste à faire dans la digitalisation RH, parce que l'information actuelle est principalement digitalisée et l'information des employés se diffuse toujours davantage au moyen d'outils et ainsi que de médias digitaux. (Parry & Strohmeier, 2014, p. 20)

Par conséquent, on peut dire qu'il est maintenant essentiel d'apprendre une transformation digitale dans les entreprises, Selon Moatti (2016) cité par (Konradowski, 2021, p. 9) « si les contours de la digitalisation sont parfois difficiles à appréhender, Il ne fait actuellement (presque) aucun doute qu'une transformation digitale est nécessaire dans les entreprises ».

D'après Stolterman & Fors (2004) cité par (Radis, 2019, p. 3), la transformation digitale comprend plus d'éléments que la digitalisation puisqu'elle tient compte des changements qu'elle entraîne, que ce soit sur le plan social, industriel ou organisationnel. On confondit le concept de transformation digitale et celui de la digitalisation. Pour eux, les deux concepts font référence aux modifications liées à l'application des technologies digitales dans tout ce qui concerne l'humain.

Donc digitaliser votre entreprise ce n'est pas allé réellement réussir votre transformation digitale, c'est le fait d'aller chercher profondément dont le processus de l'entreprise et les modifier, les optimiser grâce à la digitalisation.

Évidemment, la fonction RH a également été affectée à travers ce changement et à lui-même est soumise à une transformation. (Chabanet & al, 2021, p. 173)

La transformation digitale RH se décline en deux volets essentiels, Il s'agit, d'une part, de soutenir les RH dans les changements en matière de digital au sein des entreprises et ainsi que la transformation du fonctionnement RH lui-même au moyen d'une série de changements comme l'automatisation des processus RH ou l'implémentation d'outils digitaux. (Baudoin & al, 2019, p. 6)

Au cours de cette transformation, l'un des défis majeurs du DRH est de soutenir, Préparer et atténuer les changements dans le contenu de travail, ainsi que les exigences de qualification correspondantes avec leurs nombreux aspects.

Le DRH joue un rôle essentiel dans l'implémentation d'un outil SIRH, qui soit est une réussite partagée par tous et génère des performances pour l'entreprise, il joue aussi un rôle clé en appuyant les collaborateurs et les managers à accepter ces nouvelles formes de travail. (Gérard, 2017, p. 371)

Aujourd'hui, la digitalisation de l'ensemble des processus en terme RH implique inévitablement l'efficacité du SIRH, qui consiste un outil très important dans la gestion appropriée des processus RH, en cas d'absence du SIRH, la digitalisation n'aurait pas autant de sens. (Françoise & Gérard, 2021, p. 300)

Section 2 : cadre conceptuel

Dans cette section, je vais montrer tout d'abord les définitions relatives aux fondements théoriques de la notion de système d'informations (SI), et le concept de la fonction des ressources humaines (FRH), cela me permet de mieux ce qui constitue un système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Ensuite, je vais présenter et expliquer les concepts liés à la transformation digitale de la fonction RH et les fondements de cette transformation et ainsi que le plus important la relation entre cette dernière et le SIRH.

1. Le concept de systèmes d'information

La notion de système d'information ça peut paraître abstraite. C'est pour ça, j'ai présenté une définition de façon complète et claire, et avant de commencer à définir le système d'information, j'ai défini séparément tout d'abord les deux termes « système » et « information », après on passe à la définition du concept système d'information.

1.1 Définition d'un système :

1.1.1 La notion système du point de vue des auteurs :

D'après **Jean Louis Le Moigne** un système, c'est : (Gillet & Gillet, 2010, p. 10)

- ❖ **Quelque chose** : un objet atteignable appartenant à la réalité, pas à une idée ;
- ❖ **Dans quelque chose** : le système va interagir avec son environnement, on ne peut pas se focaliser sur quelque chose, on doit considérer toutes les interactions ;
- ❖ **Pour quelque chose** : il faut connaître le but poursuivi par l'organisation (la recherche des prestations ou des services fournis) ;
- ❖ **Fait quelque chose** : l'activité de l'organisation lui permettra de réaliser l'objectif visé Pour ce faire, il faut que l'activité crée de la valeur ajoutée. L'élément créateur de valeur est l'humain;
- ❖ **Par quelque chose** : pour que les personnes deviennent efficaces, il faut organiser leurs actions participantes et faire circuler le trafic nécessaire à ces actions ;
- ❖ **Qui se transforme dans le temps** : les actions de création de valeur ajoutée évoluent, d'autant plus qu'il est le processus de conversion des ressources ;

Il est également possible de se fier à la définition d'un système s'appuyer sur la théorie générale de Ludwig Von Bertalanffy (1993) **cité par** (Pouvreau, 2013, p. 500). Pour lui, il s'agit de quatre notions qui définissent ce terme :

- **L'interaction (ou l'interrelation)** : les interactions sont des actions mutuelles ayant une incidence sur la conduite ou la nature des éléments, des corps, des objets, des phénomènes présents ou influents ;
- **La totalité (ou globalité)** : c'est-à-dire la totalité des parties qui sont réunies dans le système est ainsi que leurs relations mutuelles ;

- **Organisation** : l'organisation est le processus dans lequel les informations seront stockées ;
- **Complexité** : la complexité d'un système correspond à trois facteurs : la hauteur l'organisation, l'incertitude et la difficulté ou l'impossibilité de son environnement identifié tous les éléments et comprendre toutes les relations impliquées ;

1.2 Définition de l'information:

1.2.1 La notion de l'information du point de vue des auteurs :

Selon LAUDON K. et LAUDON L « *Le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes* ». (Laudon & Laudon, 2010, p. 4)

Le terme information peut désigner le contenu, sa forme, ou une action : (Soutenain & Delyenne, 2017, p. 176)

- **Contenu** : reflète l'ensemble des indications, des informations que l'on donne ou que l'on obtient sur quelqu'un, ou quelque chose ;
- **Forme** : ce qui concerne l'événement, ou fait porter à la connaissance d'un public plus ou moins large (image, texte, discours, sons) ;
- **Action** : c'est-à-dire informer quelqu'un, un groupe, le tenir au courant des événements ;

1.2.2 La qualité de l'information :

L'information et sa qualité varient en fonction de son utilité pour le destinataire, il est apprécié de différentes façons. L'information peut présenter diverses qualités : (Soutenain & Delyenne, 2017, p. 179)

- **Précise** : elle ne doit pas laisser place à une interprétation ;
- **Intelligible** : pour pouvoir être comprise par son utilisateur ;
- **Conviviale** : présentée sous une forme qui en facilite la compréhension ;
- **Disponible** : accessible au moment voulu, actualisé, au contraire de périmée, c'est-à-dire mise à jour pour correspondre à la réalité actuelle ;
- **Fiable** : provenant d'une source identifiée et digne de confiance ;
- **Validée** : vérifiée à la source et recoupée avec d'autres sources ;

1.2.3 Le rôle de l'information :

- L'information aide à contrôler les tâches à effectuer, grâce à l'expérience et au savoir-faire individuel ;
- Préparer et adapter le service de formation du personnel à l'évolution de la technologie dans l'environnement ;

- L'information est source d'expérience et de savoir-faire de l'entreprise dans son domaine d'activité (comme capital) ;
- L'information est un facteur d'échange entre les différents partenaires, permettant une cohésion de l'ensemble au sein de l'organisation (sous forme de flux) ;

1.2.4 Une donnée à l'intelligence :

Il est important de faire la distinction entre l'information et les données et le but visé par leur utilisation, c'est-à-dire la connaissance et intelligence : (Storhaye, 2017, p. 23)

- ✓ **Une donnée** se transforme en **information** lorsque nous interagissons avec elles c'est ce que fait le diagramme des connaissances ;
- ✓ **L'information** devient **connaissance** quand vous la mettez dans une relation et formez un ensemble ;
- ✓ **La connaissance** devient **intelligence** lorsqu'on l'utilise pour prendre de bonnes décisions ;

Figure n°01 : Le passage d'une donnée vers l'intelligence



Source : élaborer par moi-même

1.3 La définition du système d'information :

Dans un environnement économique, de plus en plus efficace et évolutif, le système d'information doit en premier lieu, contribuer à la création de valeur ajoutée, et la gestion de système d'information doit se transformer en un avantage concurrentiel, elles sont à la fois une source de réduction des coûts et un levier sur les ventes, et produisent un retour sur investissement.

1.3.1 La notion système d'information du point de vue des auteurs :

Il faut noter que le concept de système d'information a été largement commenté et a fait l'objet de nombreuses définitions qui ne couvrent pas forcément des concepts équivalents.

Selon LAUDON. K et LAUDON. L, un système d'information est un ensemble d'éléments interconnectés qui collectent, traitent, stockent et diffusent l'information, afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation.(Laudon & Laudon, 2010, p. 6)

D'après lui un système d'informations peut être de différents types : (Laudon & Laudon, 2010, p. 15)

- **Manuel:** c'est-à-dire, il est basé sur l'utilisation de papier et crayon;
- **parallèle:** il s'agit de bouche à oreille ;
- **Informatique:** les systèmes d'informations sont fondés sur les technologies informatiques, les logiciels et le matériel ;

De plus, **Robert REIX** a été inspiré par des théories de gestion pour donner sa propre définition du système d'information :

D'après lui, il s'agit de l'ensemble structuré des ressources : matériel, logiciels, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans les organisations.(Reix, 2016, p. 1)

On constate donc que toutes ces définitions conduisent à l'utilisation d'un SI comme un ensemble de méthodes, de techniques et d'outils, qui servent à la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs afin d'élaborer la stratégie de l'organisation.

1.3.2 Le rôle d'un système d'information :

- **Le SI est un aide pour la prise de décision :**

Il permet aux managers de recueillir l'information nécessaire pour prendre des décisions. Il leur sera ainsi plus facile de tenir compte des conséquences éventuelles de leurs décisions. De plus, le SI permettra l'automatisation de certaines décisions ;

- **Le SI est un instrument permettant de suivre l'évolution de l'entreprise :**

Ce système d'information permet de détecter des échecs internes ou des situations inhabituelles. Pour que cet outil soit efficace, le SI doit être la « mémoire corporative » de l'organisation en effectuant un suivi constant de chaque élément d'information ;

- **Le SI est un outil destiné à coordonner les différentes activités de l'entreprise :**

Ce système d'information fournira aussi de l'information sur la situation actuelle, qui sera la même pour tous les services et sera mise à jour régulièrement, chacun est informé de la même manière sur la base de son accès à l'information ;(Vidal & al, 2005)

1.3.3 Les composantes d'un système d'information :

Un système d'information est une combinaison de l'ensemble des composantes telles que :(Soutenain & Delyenne, 2017, p. 182)

- **Les moyens humains :** les ressources humaines englobent toutes les personnes engagées dans le système d'information ;

- **Les moyens matériels** : se composent de dispositifs physiques d'un degré plus ou moins avancé de technicité leur permettant de recevoir, de manipuler, d'émettre l'information, ils incluent aussi les divers moyens d'information ;
- **Le logiciel** : correspond au groupe de programmes d'application et service requis pour l'exploitation du système d'information ;
- **Les données** : les données peuvent prendre diverses formes (mots, nombres, images, sons) ;

1.3.4 Les fonctions fondamentales d'un système d'information :

Un système d'information est conçu par son caractère, pour répondre aux fonctions fondamentales appliquées aux données : (Vidal & al, 2005)

- ❖ **Saisir des données** : recueillir sous une forme appropriée des données extrêmement hétérogènes ;
- ❖ **Stocker des données** : garder sous une forme utilisable, et être en mesure de les trouver ;
- ❖ **Traiter des données** : à savoir transformer les données primaires en résultats par des opérations de transformation de sélection, de calcul, d'agrégation, de croisement, de mise en forme sur des ordinateurs personnels, centraux ;
- ❖ **Communiquer des données** : ils sont destinés à être transmis à d'autres utilisateurs (hommes ou machines) ;

1.3.5 Les objectifs d'un système d'information :

Un système d'information à un double objectif, peut être classé comme **opérationnels** ou **stratégiques**.

Les objectifs opérationnels du système sont définis en relation avec les tâches et à accomplir: la gestion automatisée des tâches, l'aide à la décision, la communication et la diffusion de l'information. (Reix, 2016, p. 4)

Un système d'information a donc pour objectif opérationnel de soutenir les processus de travail dans l'organisation, par trois manières principales tels que : (Reix, 2016, p. 4)

- Encourager ou échanger des informations ;
- Aider ou coordonner le travail humain ;
- Automatiser ou intégrer le travail ;

Les objectifs stratégiques du dispositif d'information doivent être conformes à la stratégie globale de l'entreprise, il faut que les objectifs stratégiques du système d'information présentent le plus grand potentiel pour l'organisation par exemple : (Reix, 2016, p. 5)

- Veiller à l'interopérabilité de la SI avec celles de ses partenaires ;
- Accroître la réactivité grâce aux flux de travail ;

- Utiliser les données de la clientèle pour améliorer la politique de marketing ;
- Maîtriser l'intégration des systèmes pour une architecture homogène ;

1.3.6 Les dimensions d'un système d'information :

Pour cette raison, afin de mieux comprendre le contenu du concept de système d'information, il est nécessaire de le considérer comme un système multidimensionnel, capable d'être caractérisé en termes de trois grandes dimensions: (Laudon & Laudon, 2010, p. 26)

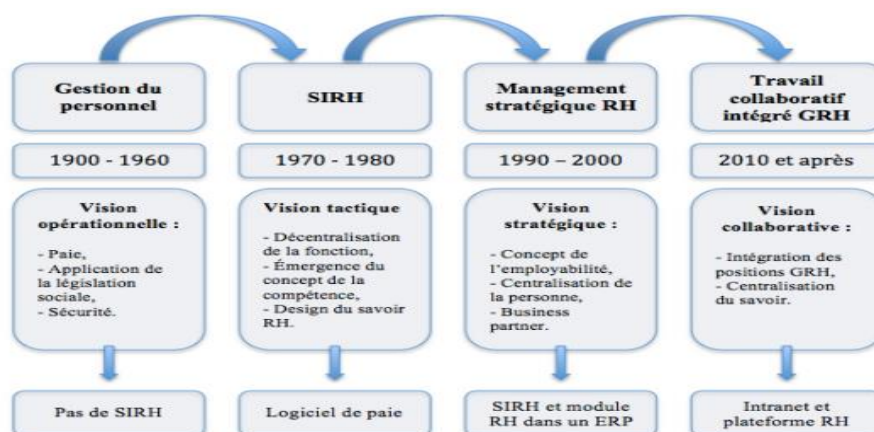
- ❖ **L'organisation** : prenant en charge les principales composantes d'une organisation sont le personnel, la structure, les processus opérationnels, les politiques et la culture. Les SI constituent un élément intégral et parfois structurant de l'organisation.
- ❖ **La technologie** : matériel informatique utilisé pour mener à bien les activités d'entrée, de transformation et de sortie d'une SI. Il se compose de l'unité centrale de l'ordinateur, de divers dispositifs d'entrée, de sortie et de stockage ainsi que de supports physiques pour les relier localement ou sur une longue distance.
- ❖ **Management** : sur la base des enjeux et objectifs compétitifs fixés pour les managers par les organes de décision. Les dirigeants élaborent un système d'information, et attribuent ensuite des ressources et des compétences humaines, financières et techniques afin de la mettre en œuvre dans l'organisation et la coordination opérationnelles .Au-delà de la simple gestion quotidienne de l'entreprise. Les SI peuvent jouer un rôle crucial dans l'implantation d'un remaniement de l'organisation.

2. Le concept de la fonction des ressources humaines :

2.1. Évolution de la fonction RH :

D'un côté, si l'évolution se poursuit, ce peut être essentiellement une fonction administrative qui gère une technologie de l'information et un système de RH, et les personnes qui s'occupent de la plupart des tâches administratives. Par contre, c'est possible devenir une force motrice pour l'efficacité de l'organisation et la stratégie de l'entreprise. (Chammaa, 2016, p. 217)

Figure n°02 : Evolution de la fonction RH



Source : (Chammaa, 2016)

2.2. La définition de la fonction RH :

La mission de la fonction RH consiste à s'assurer que l'entreprise dispose du personnel nécessaire. À sa mise en œuvre, et que ces personnes fassent tout leur possible pour améliorer au sein de l'entreprise.

Dans le tableau ci-dessous, j'ai présent les diverses définitions concernent la fonction RH :

Tableau n°01 : Définitions de la fonction des ressources humaines

(Valeau, 2013, p. 60)	La fonction RH regroupe l'ensemble des actions envisagées, pour mettre à la disposition de l'organisation des ressources humaines pour leur développement.
(Legge, 1995, p. 50)	L'utilisation des ressources humaines de façon optimale d'atteindre les buts de l'organisation.
(Pennaforte & al, 2018, p. 5)	La gestion des ressources humaines est la fonction destinée à assurer le caractère adéquat par rapport à les attentes et les caractéristiques, nécessairement différentes, personnes et organisation, dans un but précis de performance dans l'entreprise.

Source : réaliser par moi-même

3. Le concept de système d'information des ressources humaines :

Après d'expliquer les concepts sur le système d'information et la fonction RH, j'ai parlé maintenant sur l'évolution du SIRH, ses principaux composants et caractéristiques, ainsi que les fonctionnalités du système d'informations des ressources humaines, et à la fin les défis d'un SIRH.

3.1. La définition du SIRH :

Il n'existe aucune définition correcte unique du système d'information des ressources humaines, c'est pourquoi nous présenterons plusieurs définitions dans le tableau ci-dessous pour formuler avec succès notre propre définition du SIRH.

Pour cette raison que j'ai donnée plusieurs définitions dans la table ci-dessous dans le but d'élaborer une propre définition du SIRH.

Tableau n°02 : Définitions du SIRH

(Mullenders, 2009)	Le SIRH constitue un système intégré qui réunit les systèmes informatisés de gestion RH, les plus classiques, tels que la rémunération ou la gestion du temps, le système d'évaluation ou la formation.
(Peretti, 2013)	Un SIRH se compose d'une série de logiciels interconnectés contribués de façon harmonieuse à l'exécution des actes à cibler tels que les activités administratives et opérationnelles dans le domaine RH.
(Just, 2012)	C'est un système informatique qui peut être composé de divers logiciels hétérogènes communicants entre eux à travers des interfaces techniques leur permettant d'échanger des données.

Source : élaborer par moi-même

On peut donc synthétiser la définition d'un système d'information des ressources humaines en tant qu'un ensemble de logiciels ou d'applications servant à automatiser les divers processus qui composent la gestion des ressources humaines. Donc, tout le domaine des ressources humaines est couvert.

Le SIRH a pour but d'aider le directeur des ressources humaines dans son travail quotidien. Cela a rendu possible l'automatisation des tâches administratives telles que la gestion de la paie, la gestion administrative, la gestion du temps, la formation, etc.

3.2. L'histoire du SIRH :

D'après l'analyse de Bernard Just l'histoire du SIRH a connu des diverses étapes, qui à rendre possible l'informatisation de ce contexte RH :(Just, 2012, p. 25)

❖ L'âge de pierre : le progiciel de paie

Âge de pierre qui a donné lieu à des logiciels consacrés à la paie. Ce changement a été créé en raison du passage de la mécanographie à l'ordinateur dans les années 60, et plus précisément durant les années 70 à 80, l'utilisation massive de l'informatique a permis aux utilisateurs de mieux maîtriser l'outil, qui avaient contribué à l'accroissement de la demande.

De plus, à ce moment-là, il existait des applications informatiques personnalisées pour la paie.

❖ L'âge de bronze : les progiciels RH

L'âge du bronze est à l'origine de l'émergence de progiciels dédiés à la gestion des ressources humaines. Etant donné la complexité de la paie, de nouvelles préoccupations ont été soulevées au milieu des années 1990, compte tenu du fait que cet aspect de la GRH provenait de plusieurs bases de données pour les éditeurs à cette époque pour enrichir cet important processus de GRH, pour la diversification de leurs offres.

Ces derniers étaient en grande partie constitués un ensemble d'outils de requête en tant que solutions à différentes perturbations induites par l'évolution des l'informatique. De plus, pendant les années 1990, le processus de paie avait subit des développements importants de la même manière que la GAP. En même temps GTA qui constituait le module principal du SIRH. En revanche, la formation était un élément qui venait d'apparaître.

❖ L'âge de fer : l'apparition du SIRH

Depuis 2000, les organisations disposent de deux configurations, l'une a pris la forme d'un logiciel unique, l'autre consistait un ensemble de progiciels situés dans une interface prévue à cet effet, la plupart des volets de la GRH ont été administrés dans le cadre de ces configurations. C'est à cette époque que le concept d'e-RH est né et que le SIRH a continué de prendre de l'expansion.

Au cours de la même période, d'autres enjeux ont ébranlé le domaine du SIRH, principalement la croissance de la population et le rétablissement incertain de l'activité économique.

Pour cette raison, le DRH était préoccupé par les problèmes liés à l'employabilité et à la mobilité de leurs employés.

❖ L'âge d'or, quel sera-t-il ?

Age d'or étant l'avenir du SIRH. Cette période est beaucoup plus marquée par des changements en profondeur dans le FRH, induit par l'évolution technologique et les problèmes liés à la communication entre plusieurs modules à travers une interface dédiée.

Cela est maintenant possible par suite de l'émergence de solutions axées sur le service connu sous le nom « Service Oriented Architecture » (SOA) qui nécessite de diviser les différentes fonctionnalités d'une application ou d'un système, les services (métier) qui peuvent être réutilisés pour d'autres applications ou systèmes.

Les possibilités de s'ouvrir à d'autres horizons constituent les principaux défis du SIRH actuel.

3.3. Les principaux composants et caractéristiques du SIRH :

3.3.1. Les principaux composants du SIRH : (Peretti, 2013, p. 40)

- **Logiciels et procédures** : il s'agit de la description officielle des activités réalisées (programmes, systèmes d'exploitation, traitement de texte, feuille de paie) ;
- **Données** : sous différentes formes (figures, textes, images, sons...), ces ressources matérialisent essentiellement l'information dont dispose l'organisationnelle constitue la matière première sur laquelle fonctionne le système d'information ;
- **Les personnes** : il n'existe pas de système sans personnel sans les utilisateurs du système, les employés, les managers, qui utilisent l'information générée par le système afin de s'acquitter de leurs tâches, soit les informaticiens, pour qui le SI est aussi un instrument, mais particulièrement l'objet de leur activité ;
- **Matériels** : le système d'information est basé sur les technologies de l'information numérique (réseaux, ordinateurs et périphériques, postes de travail, documents...). Il s'agit du matériel utilisé comprend des machines physiques et des supports ;

3.3.2. Les caractéristiques du SIRH :

Le SIRH dépend de trois caractéristiques telles que : (Gillet & Gillet, 2010, p. 26)

- **La Rapidité** : le système d'information a besoin de diffuser l'information rapidement puisqu'il s'agit d'un produit très périssable ;
- **La fiabilité ou l'intégrité de l'information** : c'est-à-dire selon la réalité ou de la façon la plus rapprochée possible ;
- **La pertinence** : le système d'information doit procurer à chaque agent toutes les informations dont il a besoin et uniquement celle-là ;
- **Confidentialité** : plusieurs systèmes sont disponibles, pour éviter les fuites (mot de passe, clefs d'accès...) ;

3.4 . Les fonctionnalités du SIRH :

3.4.1 La gestion administrative du personnel :

La gestion administrative du personnel occupe une place relativement importante. Cette fonction porte sur une variété de questions, dont chacune est indispensable à la vie de l'entreprise.

a) Présentation de domaine :

Le processus de gestion du personnel administratif porte sur le suivi individuel et collectif des salariés et du personnel non salarié en ce qui concerne le règlement dans le but d'assurer le respect des formalités impératives relatives à l'emploi du personnel.

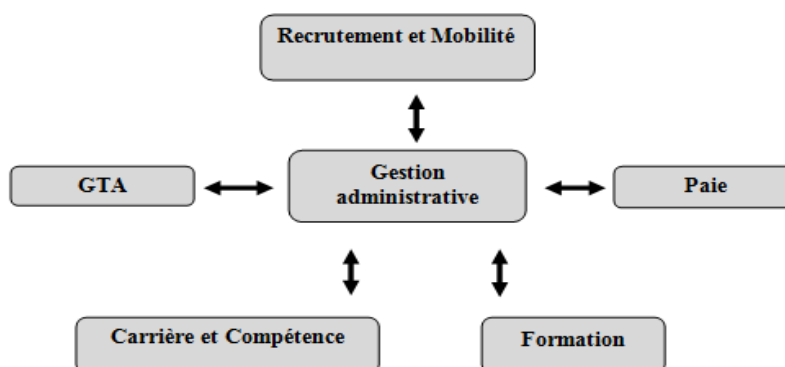
La gestion administrative du personnel constitue en premier lieu un processus central entre le recrutement et la paie qui joue un rôle essentiel dans le contrôle du processus de recrutement et dans la préparation de la paie.(Gérard, 2017, p. 19)

b) Positionnement de la gestion administrative du personnel au sein du SIRH :

La constitution d'un dossier d'employé fiable, son enrichissement, sa mise à jour est une condition préalable, l'établissement d'une rémunération juste à temps, et équitable, et la mise en place d'outils de gestion et de développement des ressources humaines, d'où l'importance de la centralisation du processus de l'administration du personnel dans le SIRH.

Comme l'illustre le diagramme ci-dessous, la direction administrative du personnel communique avec toutes les composantes du SIRH dans les deux sens. Elle reçoit de l'information d'autres contributeurs au SIRH et la lui renvoie. (Gérard, 2017, p. 22)

Figure n°03 : Positionnement du GAP au sein du SIRH



Source :(Gérard, 2017, p. 22)

c) L'importance de la gestion administrative du personnel en matière du SIRH :

Dans un contexte de digitalisation RH, les tâches administratives à répétition sont simplifiées et automatisées. Cela permettra aux équipes RH de gagner du temps, afin de se concentrer sur les tâches avec une plus grande valeur ajoutée.

Les principaux avantages liés à la gestion administrative sont les suivants: (Françoise & Gérard, 2021, p. 29)

- Accès immédiat aux fichiers des employés ;
- La centralisation et la simplification des mises à jour de l'information ;
- La saisie directe des renseignements individuels par l'employé ;
- Création de documents de RH et accès à ceux-ci (contrat de travail, modifications certificats, congés de maladie) ;
- Suivi clair du cheminement des employés;
- Diminution des documents papier ;
- Accès restreint et sécuritaire à l'information au moyen de permissions d'accès ;
- système encadré et conforme au RGPD ;

d) Les enjeux de la gestion administrative du personnel :

Les enjeux clés pour les solutions de gestion administrative du personnel consistent à concilier 3 dimensions :(Gérard, 2017, pp. 32-33)

- **Premièrement**, c'est une question de conciliation de la fiabilité et de la productivité.
- **Deuxièmement**, c'est une question d'ouverture de la base de données RH tout en garantissant les règles de confidentialité.
- **Finalement**, il s'agit de favoriser l'utilisation de fonctionnalité standard tout en maintenant une véritable flexibilité.

3.4.2 La paie :

La paie constitue l'un des volets du SIRH, ses calculs et ses données sont intégrées aux autres modules d'application du SIRH, ainsi qu'aux données financières et sociales de l'entreprise, ainsi que la maîtrise des mécanismes de paie et de dépenses constituent un levier concurrentiel pour l'entreprise.

a) La présentation de domaine:

L'équité salariale constitue une composante de la paix sociale, parce qu'aucune entreprise ne peut s'attendre à payer un salaire tardif ou avec des calculs faux ou incomplets. Par conséquent, la paie est souvent placée au cœur du SIRH, même si sa pondération est atténuée à la lumière de tous les nouveaux développements en matière de RH.(Gérard, 2017, p. 41)

Selon **Bernard JUST**, la paie est « *le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la « paix sociale » devenant ainsi essentiellement indispensable* ». (Just, 2012, p. 100)

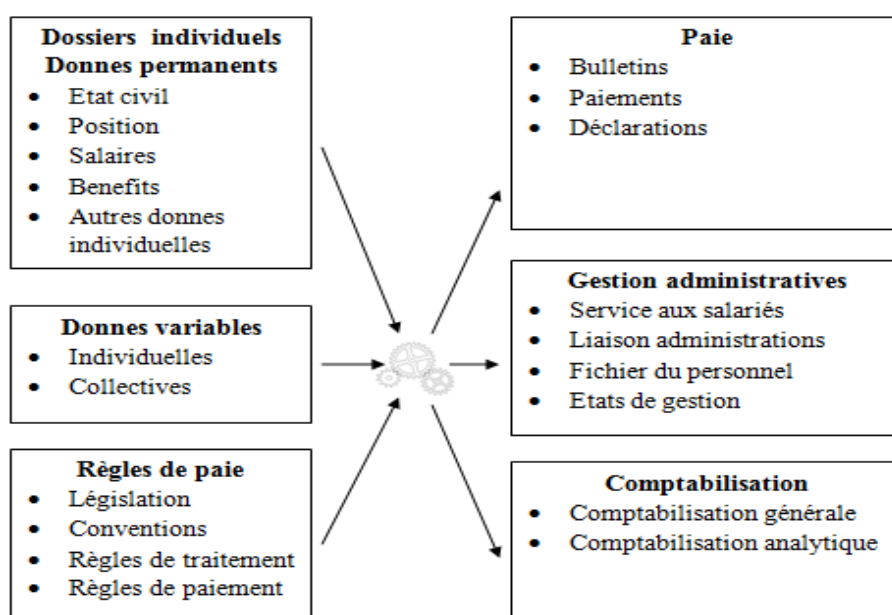
Au début, la paie était au cœur du SIRH, mais maintenant, c'est le dossier de l'employé, tel qu'il est illustré Bernard JUST : « *le dossier individuel est le socle de tous les processus SIRH* ». (Just, 2012, p. 100)

b) La couverture fonctionnelle du domaine de la paie :

Lorsqu'on parle du SIRH, le périmètre de la paie va au-delà du simple calcul du bulletin et des frais. Ce périmètre peut inclure tout ou partie des domaines suivants: (Gérard, 2017, p. 43)

- Les horaires de travail, assiduité et absentéisme ;
- La gestion des charges sociales ;
- La comptabilisation des salaires (généraux et analytiques) avec le calcul des provisions basées sur les salaires ;
- Les prêts et retenues ;

Figure n°04 : fonctionnement générique de la paie

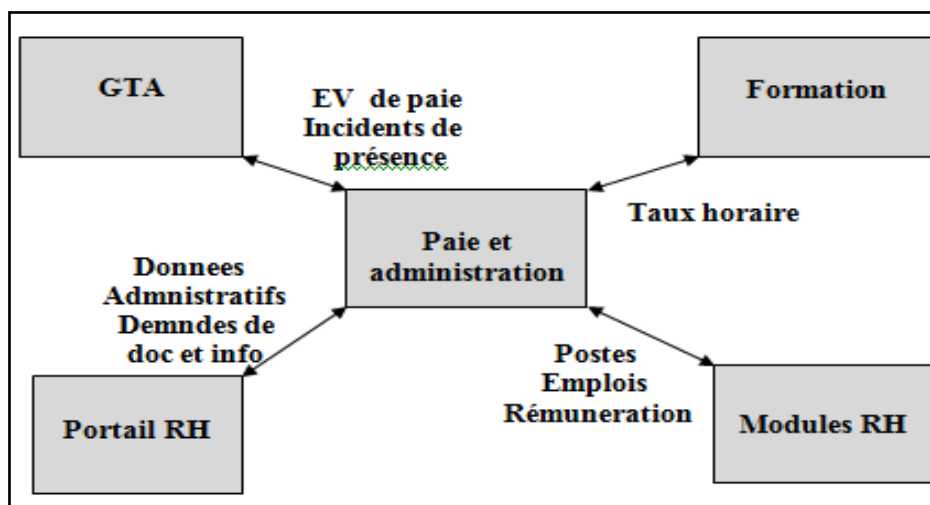


Source : (Françoise & Gérard, 2021, p. 44)

c) Positionnement de la paie au sein du SIRH :

La paie n'est pas un module pris isolément dans le système d'information, il communique avec de nombreux autres modules dans le sirh dans le système d'information de l'entreprise et avec les pneus. (Françoise & Gérard, 2021, p. 96)

Figure n°05 : Positionnement de la paie au sein du SIRH



Source : (Françoise & Gérard, 2021, p. 69)

Dans le SIRH, les données relatives à la paie sont échangées avec : (Françoise & Gérard, 2021, pp. 69-70)

- **GTA:** les données échangées avec la GTA portent sur la durée du travail, heures supplémentaires, primes liées au temps ou aux conditions de travail, incidents d'assiduité, absences, etc.
- **Le module de formation:** outre les données administratives, le module de formation exige le taux horaire du travailleur pour le calcul du coût de la formation.
- **Le module poste, les emplois axés sur les compétences :** en général, les promotions, les changements, les augmentations sont consignés dans le module sur la paie. Ils sont ensuite transmis soit par interface, soit par simple affichage si vous êtes dans la même base de données, dans les modules RH.
- **Portail RH:** le portail offre aux employés de nombreux services tels que l'affichage des compteurs, les demandes d'accréditation ou les documents administratifs. Ils seront créés en fusionnant les données du dossier personnel avec les modèles de documents.

3.4.3 La gestion des temps et des activités (GTA) et la planification :

a) La GTA :

Entre le progrès social en matière de temps de travail et la nécessité d'une amélioration continue de la productivité, la gestion du temps et des activités (GTA) et la planification RH des ressources humaines ont pris leur place en tant que véritables régulateurs du temps de travail, son efficacité ainsi qu'un suivi personnalisé.

Depuis le début des années 2000, la GTA et la planification ont investi la fonctionnalité SIRH en proposant de contrôler, optimiser, assurer et rationaliser le traitement des heures et des activités, des employés.(Gérard, 2017, p. 67)

L'outil GTA vise les objectifs suivants : (Gérard, 2017, p. 68)

- L'anticipation et la qualification de planning horaire de l'employé ;
- Déterminer les heures d'assiduité et d'absence des badges ;
- Calculer l'ensemble des compteurs et éléments variables de paie (EVP) nécessaires aux collaborateurs, aux managers et aux RH ;
- Faciliter les relations entre l'employé et le manager pendant la validation de l'absence ou la déclaration de présence ;

En ce qui concerne les outils de la GTA, on parle de *planning* (et pas de planification), c'est-à-dire le tableau des prévisions d'assiduité et d'absence qui sera utilisé pour comparer les heures réelles d'assiduité et d'absence.

a) La planification des ressources humaines :

Un outil de planification permet d'atteindre les objectifs suivants :(Françoise & Gérard, 2021, pp. 48-49)

- Calculer un besoin prévisionnel ;
- Planifier les horaires et les affectations des employés selon la disponibilité, les contrats et les compétences, dans le respect du cadre juridique ;

L'objectif consiste à établir un planning du personnel pour les activités opérationnelles, en soulignant les écarts entre un besoin prévisionnel et la prise en compte de ce besoin par les ressources réparties.

Donc on peut constater que La GTA est la prise en compte quotidienne de la planification du travail dans le temps avec les informations concernant les salariés ce qui permet aussi de mesurer le temps de travail et ainsi pour avoir des indicateurs sur l'absentéisme, les heures supplémentaires.

3.4.4 La formation :

Pour la société, la formation joue un rôle important dans l'intégration des nouveaux venus, l'acquisition et la gestion de talents, et la fidélisation des employés dans leur lieu de travail. Ils contribuent au mieux-être et à l'engagement des employés.

La formation fait partie des fonctions en matière RH fortement transformée par la révolution digitale, ce qui permet de voir les tendances actuelles et futures qui ont une incidence sur les outils informatiques et le SIRH.(Françoise & Gérard, 2021, p. 104)

a) Méthode de formation

Dans l'objectifs de comprendre les fonctionnalités attendues au niveau du SIRH en terme de formation, il est important d'intégrer dans leur intégralité les différentes méthodes de formation actuellement utilisées, et les principales tendances qui émergent dans les années à venir.

La digitalisation de la formation et la mise au point de méthodes de formation à distance se reflètent dans ce contexte. Cette tendance a été accélérée par la crise sanitaire causée par la COVID-19 en 2020.(Françoise & Gérard, 2021, p. 104)

➤ La méthode de formation traditionnelle présentiel :

Représente la méthode de formation la plus complète, les formateurs et leurs apprenants se rencontrent à un endroit spécifique à une date précise et pendant une durée prédéterminée.(Gérard, 2017)

➤ La méthode de formation à distance :

Le e-Learning est une méthode de formation qui se généralise dans le milieu des affaires, qui comprend des méthodes de formation digitale et collaborative, regroupées dans la catégorie de Learning social. En vigueur, ces deux modalités, s'ils mènent à des formations digitales à distance, ont des répercussions différentes au niveau du suivi des données, des ressources et de l'organisation.

On a utilisé le terme e-Learning pour décrire un entraînement plus ou moins scénarisé, asynchrone (formation en tout temps et à son propre rythme) et accessible au moyen d'une plateforme de Système de gestion de l'apprentissage (LMS), qui permet un suivi de la formation donnée.(Françoise & Gérard, 2021, p. 107)

Le e-Learning fait partie de Learning social. La durée de ces formations peut être très variable en fonction du thème de la formation et du public cible.

Contrairement au e-learning, qui dispose d'une procédure de fonctionnement relativement uniforme indépendamment du thème de formation. Learning social, est une forme de formation multiforme qui peut se traduire par une variété de dispositifs et de méthodes de fonctionnement. (Françoise & Gérard, 2021, p. 109)

Learning social, au sens large, fait référence à l'ensemble des mesures qui ajoutent une dimension sociale à l'apprentissage à distance pour améliorer la motivation et la mobilisation des apprenants. Il y a actuellement un certain nombre d'arrangements différents qui suivent cette logique. Voici les définitions de ceux qui sont les plus importants.

Tableau n°03 : Les types de Learning social

MOOC	les « <i>Massive Online Open Courses</i> », sont des cours en ligne offerts gratuitement à tous, la plupart du temps offerts par une université ou une autre institution de formation. Même si ces cours sont à un niveau record, peu d'étudiants les suivent sont organisés en plusieurs semaines, chacun d'eux correspondant au contenu que l'apprenant doit consulter,
COOC	les « <i>Corporatif Online Open Courses</i> » sont des types de cours inspirés des MOOC. Ces cours sont gratuits et accessibles à tous, dirigés par la société, et ne sont pas réservés aux employés pour l'entreprise, ils peuvent être utilisés pour fidéliser la clientèle ou accroître la sensibilisation.
SPOC	les « <i>Small Private Online Courses</i> » comptées un nombre restreint de participants (habituellement moins de 30), pour promouvoir le contact avec le formateur et améliorer le taux d'achèvement du cours. Ce type de cours est en expansion à l'heure actuelle dans les entreprises afin de remplacer complètement ou partiellement la formation en présentiel.
Classe virtuelle	cette méthode d'entraînement synchronisée permet d'organiser, à l'aide d'outils informatisés, séances de formation en petits groupes, peut être intégrée à la plateforme de gestion de Learning ou être entièrement indépendante, le nombre de participants doit donc être limité de manière à ce que tous les apprenants puissent participer.
Webinaire/Webinar	le webinaire (contraction du « Web » et de « séminaire ») est, à l'instar de la classe virtuelle, une formation à distance synchronisée. Les outils informatiques servant à l'organisation d'un webinaire sont souvent identiques aux classes virtuelles.

Source :(Gérard, 2017, pp. 116-117)

b) Le rôle du SIRH dans la gestion de la formation :

La gestion de la formation constitue une activité complexe en raison de la diversité des activités visées : planification, gestion administrative, création de contenu, gestion de catalogue, services directs aux collaborateurs, etc. Il est donc de plus en plus rare d'être en mesure de parler du « SIRH » à des fins de formation. Afin que ces activités puissent être gérées dans le SIRH ou dans un SI supplémentaire (SGA, portail LXP, etc.).

En ce qui concerne la formation, le SIRH « traditionnel » utilisé pour la gestion administrative des employés sont de plus en plus accompagné d'une plateforme LMS, qui est utilisée pour la gestion des entraînements à distance.

Le LMS peut, selon le cas, constituer une fonctionnalité élargie du SIRH d'origine, mais la plupart du temps, il s'agit d'une application reliée au SIRH pour permettre la communication des données.(Gérard, 2017, p. 123).

3.4.5 Le recrutement :

Le recrutement a toujours été le parent pauvre des RH et en plus du SIRH. La raison principale est que le recrutement est le seul service des RH qui ne traite pas des salariés de l'entreprise.

Cela a de nombreuses conséquences, notamment l'inadéquation des SIRH classiques au recrutement, qui nécessite a laissé la place libre pour une nouvelle génération d'outils conçus pour aider les recruteurs à gérer leur quotidien.(Gérard, 2017, p. 87).

Les outils de gestion du recrutement ont véritablement pris leur essor avec le développement d'internet et le lancement des outils accessible via internet dans un premier temps puis du SaaS.

Pour optimiser la gestion de la candidature, il est indispensable de travail avec des outils regroupent dans un même espace l'ensemble de ses contacts, tels que : (Françoise & Gérard, 2021, p. 16)

❖ ATS (Applicant Tracking System) :

Un outil de gestion de candidature qui permet d'accompagner les recruteurs et suivre la carrière des candidats. Cela permet de visualiser l'ensemble du processus de recrutement et de suivre le parcours des candidats vers une offre d'emploi. Cet outil est une solution SaaS qui permet de gagner du temps (Software as a Service) qui peut être consulté directement en ligne par simple connexion avec votre adresse e-mail et mot de passe (Sans installation), accès totalement sécurisé à votre téléphone, ordinateur ou tablette, afin de faciliter les processus de recrutement qu'ils se sont largement imposés en toute légitimité et constituent une preuve de réussite de la transformation digitale.

❖ CRM (Customer Relationship Management) :

Une solution SaaS pour la gestion de la relation client disponible pour les utilisateurs et accessible en ligne à partir de n'importe quelle connexion Web pour objectif de fidéliser les clients et accroître leurs revenus ou leurs marges.

En ce qui concerne le recrutement, un CRM vise à gérer la relation candidat et entretenir des relations avec eux et les intégrer à une gestion des talents.(Françoise & Gérard, 2021, p. 104)

Un outil de gestion du recrutement doit s'intégrer dans un SIRH déjà existant, au moins un outil de paie. Les utilisateurs de la solution de gestion du recrutement sont souvent tentés de mettre en œuvre différentes interfaces pour envoyer de l'information depuis l'outil de recrutement vers le SIRH ou pour en importer dans le cas de la mobilité interne.

Un problème se pose immédiatement : les SIRH sont conçus pour traiter les données des salariés. Un candidat embauché n'est pas encore un salarié d'où la difficulté de l'intégrer dans un SIRH. Les données dont une société dispose d'un candidat peuvent être trop incomplètes pour pouvoir être intégrées dans un SIRH.

Le risque est donc grand d'intégrer la donnée inexacte dans le SIRH, ce qui n'est pas une bonne idée. La quasi-totalité des outils de gestion du recrutement possèdent des Web services permettant de s'interfacer avec les autres outils SIRH. Ceux-ci sont mis en œuvre en partenariat entre les équipes de l'éditeur et ceux de la société.

Cela va bien sûr demander un investissement à la société. Pour cette raison, il est nécessaire de s'interroger sur la nécessité ou non de réaliser ces interfaces. (Gérard, 2017, p. 109).

3.4.6 Le reporting et le contrôle de gestion sociale :

Le pilotage social et aujourd'hui un enjeu important des organisations. En effet, sur la dimension « contrôle de gestion sociale » du SIRH, en raison de la complexité des organisations, les outils SIRH sont indispensables à la mise à l'essai parce qu'ils permettent la collecte, le traitement et la transmission de très grandes quantités d'informations.(Gérard, 2017, p. 209)

La masse d'informations qui doit être collectée, traitée et analysée est donc très importante. Il serait impossible au contrôle de la gestion sociale d'exécuter ses tâches, sans un outil adéquat.

La terminologie fait la distinction entre les outils servant à produire des rapports ou les tableaux de bord qui utilisent des informations provenant de divers processus (paie, administration, formation, etc.), et des outils servant aux budgets ou aux simulations.

(Outils de contrôle de gestion sociale) utilisent principalement les renseignements de la paie et du système de paye. (Gérard, 2017, p. 215)

3.4.7 La gestion des talents :

Les ressources humaines ont connu une évolution considérable au cours des dix dernières années. Ils sont devenus plus stratégiques et plus centralisés dans la direction ressources humaines.

Des outils de SIRH accompagnent ce mouvement. Ils sont passés d'une gestion simple à un outil plus complet et plus axé sur cette activité. Dans cette évolution, la gestion de talents occupe une place particulière qui porte sur l'attraction, le développement interne, l'identification de profils à fort potentiel, le maintien en poste. (Françoise & Gérard, 2021, p. 104)

a) La présentation de domaine gestion des talents :

La gestion des talents constitue aujourd'hui un élément clé du programme du DRH dans un contexte de grands changements sociétaux et économiques, les dirigeants doivent se préoccuper de leurs équipes et donc de leurs ressources internes. Ce dernier correspond à la mise en œuvre d'un ensemble d'actions menées par le DRH.

La gestion des talents met plus l'accent sur les personnes que sur les procédés de gestion. C'est un domaine relativement récent de la gestion des ressources humaines sous sa forme qui nécessite la construction sera nécessaire entre la DGRH et la DSI. (Françoise & Gérard, 2021, p. 147)

b) La pratique gestion des talents :

- **Attirer les talents** : c'est à dire identifier en interne les talents cachés, mais aussi bien sur à recruter de nouveaux salariés pour assurer le développement de l'entreprise ;
- **Identifier et recruter les talents** : concernant les salariés susceptibles de répondre aux besoins ou à l'objectif de répondre à leurs aspirations professionnelles ;
- **Fidéliser et développer les talents** : des actions de formation sont proposées en vue du développement de ces compétences naturelles, il est important de faire appel aux talents nécessaires depuis la mise en place d'une marque employeur qui facilitera le recrutement futur ; (Gérard, 2017, pp. 152-155)

c) Le rôle du SIRH dans la gestion des talents :

Pour avoir un avantage concurrentiel, les entreprises devront maintenir un niveau élevé de rendement grâce à des investissements, mais avant tout à travers les ressources humaines,

autrement dit le capital humain, dont la mobilisation, la motivation et le développement s'avèrent essentiels.

Afin d'attirer, de conserver et de développer le capital humain, une organisation doit impérativement être équipée du meilleur outil pour optimiser ses performances.

De plus en plus, les organisations associées au SIRH s'orientent vers la gestion du capital humain (MCH).

Pour le SIRH implémentation d'un outil consacré à la gestion des compétences et des talents, soit au moins une application spécifique permettant cette gestion, exige un surcroît de travail de la part de la Direction des systèmes d'information (DSI). (Françoise & Gérard, 2021, p. 149)

a. Les défis du SIRH :

Concernant les défis induits par le SIRH, sont nombreux tels que :(Hammadi, 2017, pp. 126-127)

- **Le premier défi**, lié à la mise en œuvre d'un SIRH qui devrait reposer sur une étude existante et faire l'objet d'une analyse des besoins. A partir de la comparaison des besoins existants avec les besoins réels. Le cahier du projet d'informatisation consiste la clé de voûte de l'implantation du SIRH.
- **Le deuxième défi**, majeur auquel la société est confrontée dans le cadre d'un projet de création d'un SIRH, il s'agit de l'enjeu fondamental des coûts, réduire l'effectif administratif RH, réduire les frais administratifs et, en même temps, accroître la productivité de la fonction RH.
- **Le troisième défi**, lié à l'informatisation de la fonction RH, découle du fait que le SIRH est le plus souvent appréhendé dans son aspect technique concernant le matériel informatique et les logiciels qui le composent. Sa fonctionnalité et sa véritable capacité à créer de la valeur sont souvent mises de côté.
- **Le quatrième défi**, inévitable porte sur la dimension humaine de cette approche. La mise en œuvre du SIRH peut créer de la résistance au changement chez les employés, souvent, par peur de la pauvreté de leurs compétences individuelles.

4. Le concept transformation digitale de la fonction RH

Après voir les concepts sur le SIRH et SI et ainsi que la fonction RH, j'ai parlé dans cette partie sur la transformation digitale de la fonction RH, telle que les notions relatives à la transformation digitale RH, les piliers de cette transformation ses situations types et ses acteurs, dimensions et enfin les avantages et les enjeux de la transformation digitale de la fonction RH.

4.1 Les notions relatives à la transformation digitale RH :

Au titre de ce cadre, on retrouve dans la littérature que ce concept contient des diverses notions. Il couvre plusieurs significations, ce qui peut le rendre quelques fois indistinct pour certains utilisateurs tels que : « la numérisation », « la digitalisation », « la transformation digitale RH ».

4.1.1 La numérisation :

Premièrement en parle de « la numérisation », dans le tableau ci-dessous, j'ai présent les diverses définitions concernent la numérisation.

Tableau n°04 : Définitions de la numérisation

(Scouarnec & al, 2019)	Souvent pris en considération, dans son sens étroit, en tant que représentation des informations à travers un nombre limité de valeurs discrètes, on l'utilise principalement plutôt que le terme « analogue », la représentation de données physiques ou de quantités à l'aide de caractères de nombres en général.
(Albessart & al, 2017)	C'est transformer un signal analogique et continu en un signal numérique et discontinu.

Source : élaborer par moi-même

A travers ces deux définitions, on peut constater que la numérisation cela correspond à la transformation de la matière physique sous forme de papier, octets, correspond au document numérique (un signal analogique et continu vers un signal numérique et discontinu) c'est un processus plutôt mécanique dans l'objectif à traduire les données physiques en format numérique.

Il s'agit toutefois d'une condition préalable à la digitalisation qui utilise quant à elle des informations numérisées dans le but de l'optimisation des processus.

4.1.2 La digitalisation :

Le passage entre le numérique et la digitalisation se fait donc sentir à mesure que les interfaces deviennent tactiles. Depuis lors, le terme numérique a pris une nouvelle dimension, à la fois en termes de pratique individuelle et en matière d'entreprises. Cela paraît désormais inévitable. (Scouarnec & al, 2019, p. 18)

D'après Mottai, les acteurs économiques ont manifesté une volonté d'avancer vers une nouvelle révolution où le terme « numérique » n'existe pas. Il ne faut pas se tourner vers le numérique, il faut passer à l'étape suivante vers « le digital » permet ensuite de nommer une seconde étape supposée. et donner un second souffle en réfectionnant, agissant encore, les dans l'implication des parties prenantes. (Moatti, 2012, p. 3)

Pour cette raison, que j'ai donné plusieurs définitions sur la digitalisation dans le but d'élaborer notre propre définition de la digitalisation.

Selon Aurelie Dedezeit, la digitalisation un processus dans un contexte transformation globale qui débouche sur un examen de la manière par laquelle une entreprise travaille avec ses clients, son fonctionnement en interne et parfois même son business model.(Aurelie, 2018, p. 128)

Cette définition indique que la digitalisation et base sur trois éléments essentiels : les clients, le fonctionnement, le business model.

D'après Patrick Storhayé (2016), la digitalisation peut dès lors s'entendre comme le processus par lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à l'intérieur de son activité, sur le plan des médias et des solutions, et d'adapter de la culture digitale dans les différents modes de fonctionnement et de comportement de façon individuel ou collectif.(Storhayé, 2016, p. 148)

A travers cette définition, on remarque que la digitalisation est considérée comme un sujet culturel plus que technique, il s'agit de travailler sur le comportement, les méthodes de travail et les nouveaux outils.

Selon Baudoin et al (2019), la digitalisation RH correspond à l'établissement d'un ensemble de réponses numérisées qui permet aux services en charge de la gestion des ressources humaines de faire face aux défis de la transformation digitale d'une entreprise, en réaction aux besoins changeants de sa clientèle interne et externe.(Baudoin & al, 2019, p. 100)

Ce qui reflète, que la digitalisation est parmi les solutions essentielles pour faire face aux exigences induites par la transformation digitale.

On peut constater que, la digitalisation c'est l'utilisation du numérique, autrement dans les technologies et les outils numérique dans l'objectif de transformer, automatiser

améliorer, les processus et le business model, c'est ce qu'on appelle la transformation numérique, la digitalisation est évidemment basée sur la numérisation et c'est une condition essentielle.

Entraîne à ce titre peut remarquer que la digitalisation de la fonction RH conforte complètement le fonctionnement des processus entraînée de profondes modifications dans la fonction RH. Ces changements dépassent la fonction RH ont une incidence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

4.1.3 La transformation digitale de la fonction RH :

La transformation digitale comprend plus d'éléments par rapport à la digitalisation, et nécessite de prendre en considération tout le changement impose tout le niveau que ce soit sur le plan social, industriel ou organisationnel.

Dans ce cas, les deux concepts font référence aux modifications liées à l'utilisation des technologies digitales dans tout ce qui concerne la pratique RH.(Radis, 2019, p. 3)

La réussite dans le cas de digitaliser l'entreprise ce n'est pas allé réellement réussir votre transformation digitale.

La transformation digitale se vit ou plus profond de l'entreprise, commence par l'humain donc avant d'entamer la digitalisation de l'entreprise commencée par préparer les mentalités l'état d'esprit, c'est avant tout des transformations dans les mentalités des gens ça veut dire être prête au changement tout le temps.(Chaintreuil, 2015, p. 65)

Selon Jean Noël Chaintreuil (2015), la transformation digitale RH est la cohérence de la stratégie à long terme par rapport aux opérations établies à court terme au sein d'entreprise pour intégrer de nouveaux modèles économiques, outils et utilisations du digital afin de mieux interagir avec ses clients et ses employés sur les points de contact correspondant à leur cycle de vie.(Chaintreuil, 2015, p. 39)

À travers cette définition la transformation digitale est une stratégie de long terme basée sur l'humain et l'intégration des nouveaux outils à votre service.

Selon Baudouin, la transformation digitale RH se traduit par l'implantation d'une ou de plusieurs solutions de nombreux processus de RH. Ces solutions sont réalisées au travers de projets RH digitaux.(Baudouin & al, 2019, p. 7)

Dans ce cas, la transformation digitale RH s'articule autour de deux axes :(Baudouin et el, 2019)

- Le changement ou le développement de la fonction RH ;
- Soutien en matière de RH pour la transformation de l'entreprise ;

En ce sens, on peut constater que la transformation digitale des ressources humaines résulte de la mise en œuvre de projets de ressources humaines, y compris les solutions digitales, destinées à la transformation de la fonction RH pour s'adapter au changement.

Dans ce sens, on peut constater que la transformation digitale RH est la mise en place d'une stratégie à long terme axée sur l'humain qui considère comme acteur de l'entreprise, dans le but de l'accompagnement des RH dans le changement en matière du digital, et l'implantation des nouvelles solutions et outils RH digitalisés.

4.2 Les piliers de la transformation digitale RH :

4.2.1 L'évolution du web :

a) Web 1.0 :

Le premier site a été inauguré en **1991** en toute indifférence, au **CERN**, à Genève, dans un laboratoire de ce grand centre de recherche, si les premières options technologiques sont immatures.

On peut dire, que le web **1.0** également connu sous le nom de web traditionnel, est principalement un web statique, l'accent a été mis sur la distribution de l'information. Il se caractérise par des sites axés sur les produits, qui ont une faible implication de l'utilisateur. Les premiers sites de vente en ligne datent de cette période, et le coût des programmes et des logiciels est énorme et l'explosion de la bulle dot.com. (Scouarnec & al, 2019, p. 31)

Donc on peut constater, que le web 1.0 est simplement un portail d'informations où les utilisateurs reçoivent de l'information de manière passive sans pouvoir publier de commentaires ou de réactions brevetés, c'est-à-dire présente des interactions limitées entre les usagers finaux et les sites Web.

b) Web 2.0 :

Cela veut dire que le web 2.0, ou web social, change complètement de perspective. Il met l'accent sur le partage et l'échange d'informations et de contenus (textes, vidéos, images, etc.). Il voit apparaître des médias sociaux, des smartphones et des blogues. Le web 2.0 s'affirme de plus en plus démocratique et dynamique. L'opinion du consommateur est constamment sollicitée et celui-ci se réjouit de cette socialisation virtuelle. Cependant, la multiplication du contenu de qualité inégale crée de l'information difficile à contrôler. (Bouhai & Saleh, 2017)

Pour cette raison, on peut constater que le web 2.0 incite à la participation, à la collaboration et au partage d'information (Youtube, Facebook), est un exemple d'applications, qui offre aux utilisateurs finaux une meilleure navigation et une meilleure interaction.

c) **Web 3.0 :**

Web 3.0, aussi connu comme le web sémantique, a pour objectif d'organiser une masse d'informations disponibles, dépendant du contexte et des besoins de chaque utilisateur, de leur emplacement, de leurs préférences, etc. C'est un web qui cherche à donner une signification aux données. C'est aussi une toile plus portable qui fait toujours plus le lien entre le monde réel et le monde virtuel. Celui-ci répond aux besoins des utilisateurs mobiles, toujours connectés grâce à une multitude de soutiens et d'applications maline ou ludique.(Scouarnec & al, 2019, p. 39)

Donc on peut constater, que correspond Web 3.0 au format de lecture, d'écriture et d'exécution du Web. Il peut facilement lire des données en tant qu'homme et pourrait également distribuer ou adapter le contenu utile aux utilisateurs finals.

d) **Web 4.0 :**

Web 4.0, que certains nomment le Web intelligent, car elle a pour but d'immerger l'individu dans un environnement (web) de plus en plus répandu, il pousse à son apogée le chemin de la customisation ouvert, mais cela soulève également de nombreuses questions sur la confidentialité, le contrôle des données, et ainsi de suite. C'est un terrain d'expérimentation.(Bouhai & Saleh, 2017)

4.2.2 La marque employeur et les réseaux sociaux :

a) **Les réseaux sociaux :**

Les réseaux sociaux constituent un outil de discussion très accessible qui utilise la technologie pour favoriser l'interaction sociale, permettant de créer du contenu en ligne et d'index, et de partager des informations.

Cette dernière souvent utilisée, comme synonyme pour les médias sociaux. En fait, ils regroupent tous les intervenants individuels, ou organisationnels qui sont membres du même groupe social (le réseau social), qui font leur apparition et interagissent via les médias sociaux. Néanmoins, il est permis de parler des réseaux sociaux numériques (RSN) on distingue les RSN de contact (Facebook et Twitter) ainsi que RSN de contenu (LinkedIn, YouTube, Sound, Cloud).(Gérard, 2017, p. 393)

En plus de ça les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) constituent un espace d'expression réservé aux adhérents d'une entreprise ou d'une organisation, Ils accroître l'interactivité et permettre aux membres de mieux se connaître, et plus particulièrement de partager facilement des documents, de l'expertise, des questions, etc. (Françoise & Gérard, 2021, p. 435)

b) La marque employeur :

La marque patronale a été modifiée par plusieurs auteurs, elle a d'abord été définie pour la première fois par Barrow(1996) citée par (Soulez & Pezet, 2020, p. 122)« *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur* ».

De façon générale, la marque employeur est une manière de devenir connu en tant qu'employeur de référence, cela permet à l'entreprise de transmettre sa culture, ses promesses et ses valeurs. En d'autres termes, c'est une connaissance approfondie de la société, de son histoire, de sa culture, de ses employés.(Duroi, 2011, p. 28)

c) Le rôle des réseaux sociaux numériques dans le management de la marque employeur :

Les entreprises font preuve d'une vigilance croissante vis-à-vis des diverses sources d'information, sur lesquels les candidats potentiels comptent pour obtenir de l'information sur leur futur employeur, même avant de poser leur candidature.

Ils ont recours aux médias sociaux pour trouver de l'information sur la qualité de vie et les conditions de travail dans l'entreprise. En ce sens, les organismes sont proactifs dans la gestion de leur marque employeur à travers les réseaux sociaux.

Ils mobilisent ces réseaux numériques afin de communiquer sur l'ensemble des bénéfices dont ils bénéficient collaborateurs actuels, cela encourage les candidats éventuels à s'y joindre. Ce processus de gestion numérique de la marque employeur commence par l'élaboration d'une proposition de valeur (offre) qui peut être diffusée aux candidats éventuels.(Lissaneddine, 2021, p. 10)

La deuxième étape de ce processus consiste à fidéliser les employés. Leur maintien en poste est devenu l'une des principales priorités de DRH, parce que le capital humain est désormais l'un de leurs actifs intangibles les plus précieux.

La mobilisation des employés constitue un objectif important pour la gestion de la marque de l'employeur. Il faut tenir compte des facteurs qui motivent les employés à s'engager au moment d'élaborer la proposition de valeur.

Le management de la marque employeur dit que cela se fait au sein de l'entreprise avant d'aller à l'extérieur, vous devez d'abord répondre aux besoins de vos employés afin d'être en mesure d'en attirer d'autres par la suite.(Lissaneddine, 2021, p. 11)

Une marque employeur à la mesure des attentes et des ambitions des employés. En ce qui concerne les avantages sociaux et les conditions de travail minimise les départs et créer un sentiment d'appartenance au sein du personnel, une fois que vous êtes satisfait, ceux-ci

peuvent devenir des ambassadeurs de leur propre marque employeur sur les RSN.(Lissaneddine, 2021, p. 11)

L'étape finale du processus de management de marque de l'employeur consiste à attirer des candidats éventuels. Dans le cadre d'une campagne de marketing externe des RH qui s'appuie largement sur les médias sociaux. (Bondarouk & al, 2013, p. 5)

4.2.3 L'analytique RH

La digitalisation ouvre de nouvelles pistes, pour les managers des RH améliorées la gestion du rendement social et le processus décisionnel, grâce au volume de données produites auprès des employés. Ce volume doit être tiré et exploité de manière efficace. Afin d'apporter de la valeur dans le temps réel, d'où l'importance du rôle de l'analytique RH.

a) La définition d'analytique RH

Le terme analytique suscite une approche, digitalisé ou machine, logiciel, calcule et fournit une information sophistiquée et précise.

L'analytique RH ne constituera jamais un processus complètement automatisé. Cette approche est donc orientée, du début à la fin, par des acteurs de l'entreprise spécialisés dans leurs secteurs respectifs. Ils recueillent des données, mesurent et améliorent la qualité, mettre au point et valident des indicateurs. Les modèles statistiques et, enfin et surtout, la façon dont j'interprète et communique les résultats sont adéquats.(Gérard, 2017, p. 240)

Il est important de mentionner, que le concept analytique RH a été énormément abordé, et a été soumis à de nombreuses définitions qui portent nécessairement sur des concepts équivalents.

Selon Pertinant (2017), l'analytique RH est une approche spécialisée de l'exploitation des données au moyen d'outils statistiques informatisées, afin de faciliter les décisions, les stratégies sur le rendement du capital humain.(Pertinant & al, 2017, p. 96)

Deux aspects de cette dernière définition méritent d'être soulignés. En premier lieu, l'analytique RH vise à faciliter la prise de décisions stratégiques. En aucun cas, ils ne fournissent une solution toute prête à un problème de gestion du personnel. Nous avons également des statistiques, mais l'analytique des ressources humaines n'en est pas là, ils participent aussi au processus des compétences humaines tout au long de la démarche.

Selon JacFitzenz, cite par (Lange, 2017, p. 58) l'analytique RH apporte l'élément qui jusqu'à présent était absent de business intelligence ou bien informatique décisionnelle.

Cette définition est basée sur l'analyse prédictive, à l'aide d'indicateurs précis, l'outil d'analyse des RH fournit des données objectives à questions relatives à la gestion des

ressources humaines. Cela veut dire qu'il s'agit d'un outil pour créer une valeur provenant d'individus et un moyen d'accroître son influence stratégique de la fonction RH.

Donc, on remarque que toutes ces définitions aboutissent que l'analytique RH est un ensemble de procédures et d'instruments rigoureux, qui sont destinés à sélectionner et à développer des indicateurs à partir de plusieurs sources, analyser et utiliser leurs résultats au moment de prendre des décisions dans le domaine des ressources humaines, et démontrer leur incidence sur les performances en matière de ressources humaines et organisationnelles.

b) Les apports de l'analytique RH :

L'analytique RH ou l'analyse décisionnelle grâce aux faits et aux chiffres devenus une proposition de valeur riche et appropriée, pour faire face de manière efficace aux défis de la gestion du capital humain. (Pertinant & al, 2017, pp. 115-118)

- **Une facilité d'analyse :** grâce à une analyse automatisée et des indicateurs variés, l'analytique RH permet de présenter des rapports synthétiques sur des questions complexes et avant tout sans ambiguïté ;
- **Une rapidité :** les outils informatisés permettent au service des ressources humaines d'avoir accès très rapidement aux données, donc les décisions que nous avons déjà prises sont donc beaucoup plus faciles à prendre ;
- **Démarche systémique :** peut-être appliquées sur toutes les thématiques et ainsi que de décomposer l'analyse, concernant des problématiques liées au capital humain, qui sont largement interdépendante ;
- **Une étude évolutive avec le temps :** ce qu'il était difficile d'accomplir auparavant avec les méthodes d'analyse conventionnelles est désormais clairement facilité, on peut prévoir les changements et surveiller les indicateurs au fil du temps, est devenue aussi simple que la lecture des rapports ;

c) La démarche de l'analytique RH :

La démarche préconisée par Pertinant et al en 2017 sur la mise en œuvre de l'analytique RH comprend quatre étapes successives : (Pertinant & al, 2017, p. 130)

- **Préparer :** comme n'importe quel projet, il faut préciser plusieurs éléments, avant d'effectuer le gros saut. Plus particulièrement, les objectifs, les attentes, les moyens, les délais et les dispositions doivent être définis en matière de confidentialité et ainsi que de sécurité, etc. Cette étape est essentielle, car elle aide à guider le projet et à le faire correspondre à la stratégie globale de l'organisation.
- **Gérer les données :** c'est une étape potentiellement cruciale. En général, 70 % du budget affecté au projet est consacré à la collecte de données. Il est donc nécessaire de l'utiliser à bon escient pour assurer la réussite du projet. Surtout que les données

collectées constituent le fondement de l'analyse. Après la collecte des données, il faut procéder à leur harmonisation, c'est-à-dire standardiser leur forme pour comparer ce qui est comparable.

- **Gérer les indicateurs** : le choix de ce qu'il est convenu d'appeler les indicateurs sociaux, est l'un des aspects les plus sensibles mais les plus importants du processus. En fin de compte, la GRH consacre 80% de leur temps à la construction et développés leurs indicateurs sociaux et uniquement 20% pour les analyser.
- **Communiquer les résultats** : L'analytique RH fournit des informations au DRH et aux gestionnaires et managers, Il s'agit d'un instrument décisionnel mais dans tous les cas qui ne remplacent pas l'esprit humain qui doit être capable d'interpréter comme jamais auparavant, et en cette dernière n'existe qu'au moyen de la contribution humaine tout au long de son processus.

La responsabilité varie d'une phase à l'autre du processus : (Pertinant & al, 2017, p. 134)

- **La direction finance**, diriger et soutenir des projets conformément à des priorités opérationnelles clairement définies ;
- **les juristes**, gérées des aspects juridiques et répondre à des questions de ce genre « Qu'est-ce qu'on peut faire ou non ? » ;
- **Les spécialistes en technologie d'information**, fournissent des conseils sur la sécurité des données, Ils regorgent évidemment d'outils pour recueillir des données ;
- **L'économétrie**, assure la gestion de la construction, de la production et de la validation des indicateurs;
- **Les spécialistes en RH**, aident à analyser et à communiquer les résultats ;

4.2.4 L'expansion SaaS/ Cloud computing :

Certaines grandes entreprises accusent un retard important dans leur matériel informatique, ce qui fait peser une lourde charge sur de nombreuses tâches quotidiennes telles qu'un long redémarrage de l'ordinateur ralentir le transfert des fichiers sur l'intranet, difficulté à se servir de certains logiciels. Étant donné que la technologie est au service de l'entreprise, elle doit également être modernisée. Afin d'assurer son agilité, sa rapidité et son accessibilité. (Lange, 2017, p. 50)

De nos jours, la transformation digitale des entreprises, il est inévitable que des solutions en Cloud et des logiciels soient adoptées en mode SaaS, et capables de relever les défis de l'innovation et de l'inclusion du digital, ces outils digitaux accélèrent de manière significative la digitalisation.

a) La définition de mode SaaS :

L'acronyme SaaS signifie « Software as a Service ». Il correspond à l'usage distant des applications et des données hébergées par un fournisseur de services extérieur, et dont la méthode de facturation est établie pour être utilisée, la plupart du temps sous forme de souscription. (Pertinant & al, 2017)

Selon lui, SaaS s'inscrit par conséquent dans le cadre du « Cloud Computing », ou de l'informatique « dans les nuages », le principe de base est d'utiliser des ressources informatiques externes.(Pertinant & al, 2017)

On peut remarquer donc que le mode SaaS fait partie intégrante de l'informatique en nuage. En ce qui concerne l'entreprise utilisatrice à travers l'accès à distance à des applications hébergées sur le réseau Internet et exploitées par un prestataire de services qui facture des frais d'utilisation.

Le Cloud computing est un type de calcul permettant d'accéder facilement aux données sur demande, et une série très élastique de ressources informatiques. Ces ressources sont mises à disposition sous forme de service sur Internet, et sont maintenues à travers une série d'innovations, ainsi que le Cloud permet de réduire au minimum le coût d'utilisation.(Lange, 2017, p. 58)

Le Cloud représente une grande collection de ressources virtuelles, facilement accessible et facile à utiliser. Ces ressources sont possibles reconfigurées de façon dynamique afin de tenir compte d'une charge variable. Il est ainsi possible d'utiliser les ressources de façon optimale.

On peut résumer la notion de Cloud Computing en parlant de ressources électroniques réparties sur Internet et fournis comme services aux utilisateurs multiples, il s'agit d'une part, d'un concept technique et, d'autre part, d'un nouveau modèle économique.

b) Les caractéristiques de solution Cloud :

Il existe 5 caractéristiques de solution cloud telles que :(Gérard, 2017, p. 336)

- **Ressources partagées** : les ressources ne sont pas réservées à des clients spécifiques, mais sont partagées et affectées en fonction des besoins ;
- **Ressources « élastiques »**: il est facile d'augmenter ou de réduire les ressources affectées à un client et de manière rapide pour répondre aux demandes ;
- **Le service est mesuré** : on mesure l'utilisation des ressources, permettre une affectation ou une suppression automatique des ressources, et d'offrir une visibilité sur son utilisation aux consommateurs et aux fournisseurs ;
- **Self-service à la demande** : les clients peuvent y avoir accès en tout temps(portail ouvert 24/7),au besoin et en l'absence d'intervention humaine;

- **Accès large en réseau** : les utilisateurs peuvent y avoir accès avec une vaste gamme d'appareils en réseau (conformément aux protocoles Internet standard), à titre de navigateur, de mobile, de tablette ou de Pc ;

c) Les différentes catégories de Cloud :

- **Infrastructure as a service** : il s'agit d'infrastructure des ressources facturées finement à la consommation et ainsi que de base sous la forme des capacités informatiques, de stockage, de bande passante, C'est une offre qui s'adresse aux entreprises mais particulièrement pour les éditeurs d'applications, les clients font partie des équipes informatiques, et les acteurs qui sont plus importants du monde sont Amazon Web Services, Microsoft (Azure), Google et IBM ;(Gérard, 2017, p. 337)
- **Platform as a service** : il s'agit de plateformes de développement, de test et d'exploitation d'applications. Le fournisseur de PaaS opère l'infrastructure sous-jacente qui est transparente pour le client. C'est une offre à destination des développeurs et éditeurs. Les acteurs principaux sont les mêmes que pour le IaaS ;
- **software as a service** : des solutions applicatives clés en main qui adressent directement aux utilisateurs finaux ;(Gérard, 2017, p. 337)

4.2.5 Big data :

a) Big data et ses caractéristiques :

Selon Gérard piétrement, « *le big data désigne les masses toujours plus importantes de données générées, collectées et traitées par les organisations* ». (Gérard, 2017)

Dans ce sens, le Big Data fait référence à l'utilisation d'un nombre considérable de données. Provenant de sources multiples et hétérogènes, leur analyse rend possible la construction de « modèles », souvent désignés par les termes « 3V » ou « 4V » tels que : (Gérard, 2017, p. 406)

- **Le volume** : c'est à dire des volumes considérablement de données avancées ;
- **La variété** : les données sont disponibles, sous plusieurs formes non structurées (variées et hétérogènes) ;
- **La vitesse** : les données est maintenant générées et disponibles en temps réel ;
- **La véracité** : les données de big data sont incertaines et imprécises, c'est à dire Toutes les données ne sont pas forcément utiles et auront besoin d'être traitées pour devenir des informations à valeur ajoutée ;

b) **Big data RH :**

La promesse des «**big data**» est d'avoir rapidement des informations pertinentes, simplifier l'accessibilité des données, et contribuer à la structuration de nouvelles connaissances utiles pour gérer le facteur humain au sein de l'organisation.

Le Big Data consiste en l'utilisation de données provenant de sources très hétérogènes dont la traversée autorise des analyses dans le monde des RH.

Les informations suivantes sont disponibles : (Storhaye, 2016, p. 209)

- Le SIRH et les diverses banques de données internes relatives à la RH et à la gestion;
- Les sources de données internes relatives à l'activité (tel que les renseignements fournis par les magasins);
- L'information issue des échanges entre les collaborateurs (email, commentaires laissés lors des réunions, conversations, etc.);
- Les informations en fournissent par des Smartphones (tels que les déplacements, les activités physiques, etc.) ;

Le **big data RH** reposent sur une logique de modélisation utiliser ce qu'on appelle une approche « prédictive », Il repose sur le fait qu'il a recueilli de grandes quantités de données à partir desquelles une analyse détaillée permet d'identifier les modèles à partir desquels des prévisions peuvent être tirées. Le principe n'est pas contestable en tant que tel mais il est aussi porteur de risques et de confusions, qui, si l'on ne s'y intéresse pas en détail, peuvent s'avérer contre productifs au regard des objectifs que l'on visait en les utilisant pour l'essentiel.(Storhaye, 2016, p. 210)

4.2.6 L'intelligence artificielle :

a) **La définition de l'intelligence artificielle :**

Le terme intelligence artificielle, créé par John McCarthy, est souvent abrégé de l'acronyme « IA ».

On la définit à travers l'un de ses créateurs, Marvin Lee Minsky', comme la mise en place de programmes informatiques qui sont engagés dans des tâches qui sont en ce moment, plus satisfaisantes mises en œuvre par les êtres humains, parce qu'ils exigent des processus mentaux élevés, comme : apprentissage de la perception, organisation de la mémoire et réflexion critique »(Scouarnec & al, 2019, p. 30)

Cette définition permet de constater qu'il existe deux concepts :(Scouarnec & al, 2019, p. 30)

- **Artificiel** : grâce à l'utilisation d'ordinateurs ou de procédés électroniques complexes ;
- **Intelligence** : associée à son objectif d'imitation du comportement ;

On peut comprendre l'intelligence artificielle en tant que science dont l'objectif est qu'une machine fonctionne des tâches que l'homme effectue à l'aide de son intelligence.(Vannieuwenhuyze, 2019, p. 28)

Pour atteindre cet objectif, nous devons apprendre à notre machine à le réaliser ces tâches grâce à des algorithmes reposant sur des statistiques, il s'agit de Machine Learning.

Quant au Deep Learning, il s'agit d'une branche de machine Learning qui s'appuie les unes sur les autres, Il s'agit de l'utilisation de neurones artificiels inspirés par le cerveau humain.

D'après cette définition on peut constater aussi que l'intelligence artificielle s'agit d'appliquer un certain nombre de techniques, visant à faire en sorte que les machines imitent une forme d'intelligence réelle, est des capacités humaines dédiées aux machines.

b) Les caractéristiques de l'IA :

Apprentissage L'IA est d'autant plus fluide qu'elle est réalisée à travers des interfaces en langage naturel .Pour interagir avec son environnement et apprendre, l'intelligence artificielle a mis au point 6 sens :(Françoise & Gérard, 2021, p. 336)

- **Langue** : l'IA est constituée de textes non structurés et de dialogues avec humain ;
- **La voix** : couvert par 2 compétences principales, le « speech - to - text» permet de convertir la voix en texte et le « text - to - speech » fait l'opération inverse ;
- **Empathie** : l'IA est loin d'acquérir les mêmes aptitudes que les humains, mais il est possible de déduire le style d'un débat: formel, agressif ... et d'agir en conséquence ;
- **Gestion du savoir** : l'IA utilise une très grande quantité d'information structurée ou non structurée pour bâtir son « corpus » de savoir sans aucune limite ;
- **Raisonnement** : l'intelligence artificielle est capable de comprendre une requête ou d'analyser une requête existante et de proposer une réponse qui semble la plus pertinente dans une perspective probabiliste ;

c) Les outils d'intelligence artificielle en RH :

❖ Le RPA :

Le RPA (en anglais, *robotic automation process* ou RPA), est une technologie d'automatisation des tâches répétitives et donc administratives, mais qui n'apprend pas par elle même. Cependant, l'RPA est basé sur l'utilisation d'un logiciel d'intelligence artificielle.

La mise en place de l'ARP cible les processus les plus administratifs autour de la base SIRH (paie et GTA) mais aussi en termes de développement RH. Cette nouvelle technologie vise donc à automatiser complètement l'ensemble des processus administratifs des RH.(Françoise & Gérard, 2021, p. 418)

❖ **Chatbot :**

Le chatbot représente un changement de rapport entre l'entreprise et les besoins des clients. Le terme « chatbot », désigne un agent conversationnel qui consiste un ensemble de deux termes « chat », qui signifient en français bavarder, et « Bot » qui est traduit par un robot.

Le chatbot est un robot logiciel capable d'interagir avec une personne ou un consommateur grâce à un service de conversation automatisé que l'on peut réaliser en utilisant des arbres sélectionnés, ou la capacité de composer avec la langue naturelle. (Gregoire, 2020, p. 20)

Le chatbot est un outil de discussion qui prend habituellement la forme d'un message instantané, d'autre part, derrière un chatbot, ce n'est jamais un humain qui répond en temps réel, c'est uniquement un robot préprogrammé, c'est cette particularité qui lui permet de répondre (24h/7j).

Il existe trois caractéristiques essentielles définissant le chatbot qui sont : sa capacité de communication, son autonomie, et sa capacité d'action.(Françoise & Gérard, 2021, p. 417)

d) La contribution d'intelligence artificielle dans la fonction RH :

La communication : consiste un outil bidimensionnel pour rendre compte des informations sur les employés, en répondant à un problème encore complexe, à travers le chatbot.

Le recrutement :est coûteux, chronophage et dangereux, dans ce sens contribue à l'amélioration de sa qualité et de son efficacité et apporte des gains substantiels a travers la présélection, faire des entretiens, accompagnent et l'intégration par ses méthodes et outils proposés (startup).(Françoise & Gérard, 2021, p. 376)

La gestion des compétences : l'intelligence artificielle (IA) permet de gérer les compétences de façon dynamique, notamment analyser continuellement l'évolution des affaires et des compétences, identifier le déficit de compétences, recommandation de formation, simuler le perfectionnement professionnel en réconciliant les profils des employés avec ceux des nouvelles entreprises.

Formation : c'est l'un des premiers budgets RH, avec un rapport coût/efficacité relativement défavorable ,l'intelligence artificielle crée une culture de formation continue qui génère des gains substantiels en exploitant un contenu plus court, plus ciblé, plus pertinent et plus digitale par exemple, à travers le chatbot .(Françoise & Gérard, 2021, p. 376)

La mise en œuvre de solutions RH fondées sur l'intelligence artificielle est relativement simple sur le plan technique. D'autre part, ces solutions conduisent à de nouvelles méthodes de travail et à l'établissement d'une nouvelle culture, la mise en œuvre de l'IA à

l'échelle de l'organisation est moins un défi technologique qu'un problème de culture et de gestion du changement.(Françoise & Gérard, 2021, p. 376)

4.3 Les dimensions de la transformation digitale RH

Il existe 5 dimensions de la transformation digitale RH, telles que :(Gérard, 2017, p. 336)

4.3.1 La dimension technologique :

Est de toute évidence, c'est la clé de voûte de toute transformation digitale des RH ,c'est a dire , en l'absence de technologie, il n'y a pas de transformation digitale, Ca répond à l'ensemble des éléments matériels (les ordinateurs/tablettes/Smartphones), pour la mise en disposition des données, des routeurs et des interrupteurs connexes, et des logiciels inclus dans les solutions digitales en matière des ressources humaines pour assurer la gestion des réseaux d'ordinateurs et de télécommunications, Il contient aussi tout le matériel et logiciel du système de technologie déjà existant de l'entreprise. Cela permettra aux solutions de ressources humaines digitales réussies de fonctionner correctement.(Baudoin & al, 2019, p. 11)

4.3.2 La dimension humaine :

Cet aspect humain, est présent dans plusieurs éléments :(Baudoin & al, 2019)

- **Le volet « ressource »** : couvre l'ensemble des compétences d'une entreprise qui rendent possible la mise en œuvre efficace de cette transformation digitale RH.
- **Le volet « appropriation »** : décrit les étapes à suivre par les utilisateurs pour apprendre comment à utiliser les solutions digitales, et les intégrer ensuite à leurs tâches habituelles. Cela demandera aux chefs de projet de mettre en œuvre des mesures de formation, communiquer, mobiliser et, de manière plus générale, légitimer l'utilisation de ces solutions.
- **Le volet « conception »** : répond à tous les aspects ergonomiques et psychologiques, à tenir compte lors de la conception de solutions RH digitales simples d'utilisation.

4.3.3 La dimension organisationnelle :

Correspond aux considérations relatives à l'organisation des services, leurs rapports réciproques et l'organisation des processus liés à la RH, et ainsi que les autres procédés dont ils peuvent dépendre, les méthodes d'organisation du travail.

4.3.4 La dimension financière :

Souvent négligé dans les projets de transformation digitale RH, il peut devenir une mauvaise surprise. Le fait d'avoir un budget est l'acte fondateur et la preuve de la réalité

d'un projet de digitalisation des ressources humaines. Il y a beaucoup d'aspects financiers: salaires, frais, achat de matériel informatique, de logiciels.

4.3.5 La dimension juridique :

Couvre également tous les contrats matériels, les logiciels mis en œuvre pour la mise en œuvre et l'utilisation de solutions RH digitales, que les contrats à caractère professionnel. (Baudoin & al, 2019, p. 12)

4.4 Les scénarios et les acteurs de la transformation digitale RH :

4.4.1 Les scénarios de la transformation digitale RH :

Il existe 6 types de scénarios pour la transformation digitale RH tels que :(Baudoin & al, 2019, p. 10)

- **Transformation avancée et précurseur:** cette catégorie comprend généralement les entreprises qui ont travaillé pendant plusieurs années, a intégré les potentialités offertes par le digital dans l'exécution des différentes missions RH.
- **Transformation enclenchée en mode mosaïque :** ce qui concerne les entreprises qui, au cours des cinq ou dix dernières années, ont mis en œuvre un SIRH, mais en plus de ça 'autres dispositifs digitale relative au recrutement, formation.
- **Transformation enclenchée par le SIRH:** On y trouve des entreprises qui ont implanté un SIRH durant les cinq dernières années. Le SIRH constitue la pierre angulaire de la digitalisation.
- **Transformation assoupie :** sont regroupées ici les entreprises qui ont implanté un SIRH, il y a plus de cinq ou dix ans, avec de différentes briques du SIRH, n'ont pas vraiment pris en compte l'enjeu digitale appliqué à la GRH.
- **Pas de transformation engagée mais en projet:** cette catégorie correspond aux sociétés avec un faible niveau de digitalisation RH, et envisagent actuellement l'implémentation de solutions digitales (SIRH).
- **Pas de transformation engagée et pas de projet :** dans cette catégorie, les entreprises dont le niveau de digitalisation RH est faible sont classifiées.et n'entendent pas mettre en œuvre de véritables solutions digitales.

4.4.2 Les acteurs de la transformation digitale RH

a) La direction générale :

La direction générale a un double rôle à jouer pour transformer l'entreprise. D'une part, il donne l'impulsion nécessaire à une transformation digitale cohérente englobant toute l'entreprise. D'un autre côté, il montre l'exemple pour l'utilisation de la technologie et outils

digitaux dans l'entreprise, donc être en position d'être un double leader pour une transformation réussie, dans le but de : (Chaintreuil, 2015, pp. 52-54)

- Définir les raisons pour lesquelles l'entreprise doit se transformer ;
- Donner sa vision, ses objectifs et de redéfinir sa mission si celle-ci change avec le digital ;
- Définir dans quelle mesure la transformation se fera et à quelle vitesse ;
- Sensibilisé aux différents usages digitaux, les intégrer à ses propres usages et entrer dans un état d'esprit et de dynamique digital ;

b) La direction des ressources humaines :

Dans le contexte de la transformation digitale, la direction des ressources humaines a connu ses changements dans les outils qu'elle utilise elle-même (la formation, le recrutement, la GPEC, la paie, la communication).

Dans ce cadre, la direction des ressources humaines est inévitable de soutenir et accompagner ce changement à travers l'accompagnement de l'ensemble des managers et collaborateurs au sein de l'entreprise et en les formant à la maîtrise des nouveaux outils digitaux, et recrutera de jeunes professionnels déjà formés à l'utilisation des nouvelles technologies. (Chaintreuil, 2015, p. 58)

Au cours des dernières années, le rôle du DRH dans les entreprises a été quelque peu minimisé, il a été cantonné dans un rôle de gestionnaire des ressources humaines plutôt qu'un rôle de leader dans l'accompagnement humain.

Aujourd'hui la transformation digitale, change cette vision qui revêt une forte dimension technique et sur tout humain qui soutient cette nouvelle vision et accompagne opérationnellement les différents managers et collaborateurs, traduit par les points suivants : (Chaintreuil, 2015, pp. 58-60)

- Le directeur des ressources humaines devient l'acteur majeur de la transformation globale de l'entreprise, Il doit s'assurer de combiner les performances de l'entité tout en accompagnant la société dans les enjeux technologiques et humains.
- Le DRH s'attelle ainsi à de nombreux changements : (Chaintreuil, 2015, p. 59)
 - Comment mieux travailler ensemble?
 - Comment s'approprier les nouveaux outils et adopter les bons usages ?
 - Comment valoriser les efforts de chacun et communiquer sur les réalisations du groupe ?
- Le DRH soit conscient de la nécessité d'ouverture de l'entreprise vers l'extérieur pour construire la marque employeur ;
- Le DRH devient un détecteur de tendances et des comportements qui viendront directement impacter le fonctionnement de l'entreprise. Il doit avoir une sensibilité aux usages plus qu'aux technologies ;

- Former et ressuer les managers et enfin d'identifier les pratiques émergentes à retenir de l'ensemble des collaborateurs, et les former à un socle commun de connaissances digitales ;(Chaintreuil, 2015, p. 60)

c) La direction des systèmes d'information :

Il faut sensibiliser la DRH aux outils digitaux. En ce sens, la direction des systèmes d'information doit pouvoir apporter une expertise en termes de fonctionnalités adaptées à la problématique RH. (Par exemple : l'élaboration du projet SIRH), et les défis connexes (l'interface avec les outils existants).

La DSI Il doit également soutenir la DRH sur les questions de perfectionnement des RH, comme le GPEC. Il doit pouvoir anticiper l'évolution des besoins métiers, grâce à une écoute attentive du personnel opérationnel sur le terrain.**(PPA digital)**

La Direction des Systèmes Informatiques, qui agit comme conseil stratégique et technique. Cette équipe d'experts élaborés des propositions en tenant compte des besoins digitaux de la structure et met en œuvre les outils digitaux pour une transition digitale paisible et couronnée de succès.

Cet esprit de collaboration permet de mettre en place une force de proposition, de proposer de nouvelles solutions conformément aux innovations digitales qui répondent aux besoins réels des équipes d'affaires permettant de mettre en place et de gérer les outils nécessaires au développement de l'entreprise.**(Apsynet)**

d) Les managers :

L'implication des managers est indispensable pour favoriser l'accompagnement du changement et porter les valeurs culturelles lies au digital.(Chaintreuil, 2015, p. 55)

En premier lieu, il appartient au gérant d'assumer le rôle d'acteur de la communication d'expliquant les défis de la transformation digitale et les opportunités qu'elle offre aux collaborateurs en termes de performance de l'entreprise et, sur le plan personnel, pour leur carrière.

Ensuite, le manager doit soutenir le développement des métiers en identifiant les compétences numériques clés parmi ses collaborateurs ou ceux à développer.

Enfin, il doit organiser ces nouvelles compétences à travers une gestion plus participative et collaborative pour promouvoir les innovations individuelles et animer les collectifs de travail d'une manière différente.(Chaintreuil, 2015, p. 56)

Un certain nombre d'outils peuvent accompagner les managers dans leurs tâches et dans la gestion de leur vie quotidienne(Le réseaux sociaux, SIRH, le télétravail).

e) Les collaborateurs :

Il est indispensable que les dirigeants communiquent et expliquent la stratégie, c'est-à-dire là où ils souhaitent emmener l'entreprise et donc ses collaborateurs, cette étape est essentielle pour apporter du sens aux changements entreprise et donner de la visibilité aux salariés sur l'évolution de leur métier.

La résistance potentielle des employés exige également l'engagement et l'écoute des différentes parties prenantes de l'entreprise, notamment les managers et les représentants des employés, qui sont des acteurs du changement, donc ils ont besoin d'être rassurés et accompagnés, ou l'importance de la formation de ses collaborateurs.(Chaintreuil, 2015, p. 57)

4.5 Les avantages de la transformation digitale RH :

La transformation digitale implique un changement radical, dans la conception organisationnelle, les modèles et les méthodes de gestion, les centres de responsabilité.

C'est-à-dire que n'est pas seulement l'utilisation des technologies digitales, mais avant tout un changement dans la nouvelle façon de penser, le style de management, le système d'incitation et l'établissement de nouvelles méthodes de travail.(Sotnikova, 2020, p. 529)

Dans le même temps, la transformation digitale RH implique l'intégration des technologies digitales dans tous les domaines d'activité, ce qui entraîne des changements qualitatifs radicaux dans le fonctionnement et le comportement de l'entreprise.

C'est-à-dire la transformation digitale RH, par son objectif apporte de nouvelles formes d'innovation et de créativité dans un domaine spécifique. au lieu de se contenter d'améliorer ou de soutenir les méthodes traditionnelles.(Barlatier, 2016, p. 56)

Cette dernière permet d'automatiser et d'optimiser des processus de travail et mettre à la disposition du personnel des RH des outils nouveaux et plus efficaces, tels que : Cloud / big data, qui rend possible de créer un espace à la disposition de chaque employé pour le partage de l'information de façon efficace sans perdre de temps.

Au-delà de la collaboration, les outils digitales permettent également de communiquer plus facilement à travers l'utilisation des téléphones portables, des tablettes et de certaines applications, ce qui fournit un temps rapide et les clients peuvent commander ce qui leur convient et répondre à leurs besoins.(Sotnikova, 2020)

4.6 Les enjeux de la transformation digitale RH :

4.6.1 Nouvel enjeu de conformité et de confidentialité des données du SIRH :

La dotation des nouveaux outils technologiques est une réponse à de nombreux enjeux, notamment la conformité, avec la mise en place du Règlement général sur la protection des données (RGPD), la vigilance autour de la protection des données personnelles a été étendue à celle des personnes elles-mêmes. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) veille à faire respecter ces notions, avec les armes classiques de contrainte qu'elle peut activer. (Françoise & Gérard, 2021, p. 415)

4.6.2 De nouvelles compétences à maîtriser pour la fonction RH :

À l'heure de la transformation digitale, il est nécessaire d'améliorer la fonction RH en matière de digital dans l'objectif de répondre aux besoins de l'entreprise, donc il faut considérer la technologie non seulement comme un outil, mais comme un changement très utile contribué à l'amélioration de l'ensemble des RH.

Pour réussir ce changement, il devient très utile de modifier les compétences des collaborateurs au sein de la fonction RH. Dans le monde du travail d'aujourd'hui, l'accent est mis sur un mélange de compétences techniques et non techniques avancées, et une combinaison de ces compétences. (Junita, 2021, p. 231)

4.6.3 L'accompagnement de changements dans l'entreprise :

La mise en œuvre de solutions digitales doit être réfléchie et utile. Il est nécessaire d'être en mesure d'accompagner le changement dans la société, sinon la mise en œuvre du digital sera un échec. (Baudoin & al, 2019)

4.6.4 les problèmes des coûts :

Il y a un coût relativement élevé, associé à la mise en œuvre des solutions digitales. (Sotnikova, 2020)

Il ne faut pas croire systématiquement que, lorsqu'on met en œuvre ces solutions, ce sera moins coûteux. (Baudoin & al, 2019)

5. La contribution du SIRH dans la transformation digitale RH :

5.1. Le responsable SIRH et digital « nouvelles perspectives » :

Entre les perspectives des ressources humaines et les réalités de l'informatique, le responsable SIRH est souvent compris dans un rôle d'intermédiaire, de traducteur et de facilitateur entre l'opérationnelle RH dans une cote, ainsi que leurs besoins et le service IT ou celui des prestataires externes en d'autre cote.

Au sein de nombreuses entreprises. Il est possible d'expliquer cette situation, tant à travers des réalisations organisationnelles que des spécialisations fonctionnelles induites et mises en œuvre, cela à travers les réalités de l'infrastructure du SIRH.

Cela suppose un processus nécessaire pour ouvrir les champs de réflexion sur un SIRH aidé à intégrer ces nouvelles réalités et spécialisations fonctionnelle.(Gérard, 2017, p. 389)

La sensibilisation croissante des entreprises sur la valeur éventuelle des données des RH inactives dans leur SIRH, et non exploitées. Il s'agit également d'une autre possibilité importante pour les responsables du SIRH. De cette façon, ils pourraient s'éloigner d'une position de fonction de soutien interne qui devient un moteur de changement.

Les professionnels de la fonction RH et SIRH sont ainsi conduits à commencer par se transformer eux-mêmes, de pouvoir ensuite repenser leur démarche par rapport au prisme digital, et ensuite aider leurs acteurs dans ces transformations.

On peut constater donc que le SIRH consiste une nouvelle perception dans les entreprises qui impose par les réalités de digitalisation et dont le rôle de responsable SIRH de façon générale et les professionnels de la fonction RH dans ce changement d'établir cette perspective « **SIRH** ».(Gérard, 2017, p. 389)

5.2.La relation entre le digital et RH :

Il existe quatre niveaux de relation entre le digital et les ressources humaines : (Storhaye, 2016, p. 146)

5.2.1. Le digital comme bras armé de la fonction RH :

C'est la façon dont le digital transforme le fonctionnement interne de la fonction des ressources humaines, il s'agit du point de vue d'analyse le plus courant. Le digital est alors perçu comme un instrument permet la mise en œuvre des activités RH en attendant de meilleurs résultats en termes de Qualité/Coût/Temps.

5.2.2. Le digital comme facteur de transformation des comportements de travail :

C'est la façon dont le digital change le travail, En tout état de cause, la technologie de l'information a affecté le travail ainsi que la manière et les conditions de travail, souvent du point de vue de la qualité de la vie professionnelle et de l'influence du développement de la technologie digitale sur les conditions de travail.

5.2.3. Le digital comme facteur de transformation des comportements des acteurs de l'écosystème :

C'est la façon dont le digital modifie le comportement individuel et collectif des acteurs de l'écosystème de la fonction RH, se compose de son aptitude à s'adapter à son environnement et aux changements de comportement, que cela se manifeste en tant que numérique devient une norme ,parce que plusieurs intervenants en RH font face à des situations très concrètes, qui mettent en évidence une divergence importante entre les méthodes traditionnelles qui peuvent être utilisées et les comportements de leurs interlocuteurs et qui ont connu une évolution profonde grâce ou à cause de digital.

5.2.4. Le digital comme facteur de transformation du business :

C'est certainement l'une des considérations les plus importantes en ce qui concerne la fonction RH, ils' agit d'aider à permettre le rôle que le digital doit jouer dans business model et la stratégie de l'entreprise, car c'est là que se situe sa crédibilité. (Storhaye, 2016, p. 147)

5.3.L'acculturation digitale :

La transformation digitale est un procédé qui engage toute l'entreprise. Il est important pour le DRH d'établir un plan de transformation structuré, comprenant des étapes spécifiques et un ordre d'acculturation défini des différentes populations.(Chaintreuil, 2015, p. 69)

Il faut avant tout à une diffusion efficace, durable et efficiente d'une culture digitale, qui permettra un changement d'état d'esprit de penser au digital, innover pour mieux gérer cette transformation. L'enjeu majeur, En amont d'une transformation digitale, il s'agit de réussir à changer la culture d'entreprise vers une culture digitale sans dénaturer les valeurs premières de l'entreprise, loin des considérations technologiques, le premier pas vers une culture digitale forte en adéquation avec la culture de l'entreprise et ses valeurs (l'acculturation digitale).

Face au changement, la crainte des collaborateurs de ne pas savoir faire quelque chose de trop compliqué, et de voir ses méthodes de travail changer souvent peut causer des résistances. Ainsi, il devient essentiel pour les DRH de savoir prouver aux collaborateurs que l'acculturation digitale n'est pas synonyme d'une dilution complète de la culture

d'entreprise, donc son introduction dans l'entreprise doit donc les rassurer en leur montrant qu'elle ne va pas totalement supplanter la culture de l'entreprise, mais plutôt l'incorporer, mais également en expliquant ce qu'ils y gagneront au quotidien et sur le long terme grâce au digital.(Chaintreuil, 2015, p. 68)

La culture digitale n'est pas destinée à détruire la culture existante mais à l'enrichir pour permettre aux employés de se recentrer sur la création de valeur. Il n'est pas question de refuser les méthodes utilisées, mais pour accroître leur efficacité par de nouveaux modes de travail collaboratifs, une nouvelle gouvernance et de nouveaux outils numériques donc sa productivité. Sera donc augmentée et la valeur ajoutée de son travail reconnue.

Les valeurs sur lesquelles repose l'entreprise et qui rythment la vie quotidienne des collaborateurs restent les mêmes tout au long de la transformation. Même si les processus ne sont qu'une manifestation de la culture d'entreprise, ils doivent être adaptés lors de la modification des repères de l'entreprise. Cela change la manière dont la société interagit avec son environnement et donc la manière dont elle est organisée en interne.(Chaintreuil, 2015, p. 70)

5.4.Le SIRH un levier d'engagement et de responsabilisation pour les collaborateurs :

5.4.1 Les nouvelles attentes des collaborateurs et la nouvelle forme de travail :

La combinaison de l'utilisation de nouvelles technologies et de nouvelles formes de travail encourage les entreprises à s'adapter et à offrir des services pour les ressources humaines relativement à ces profonds changements.(Gérard, 2017, p. 360)

Au moment de la transformation digitale, les entreprises changent de paradigme afin de positionner leurs services RH en fonction d'une approche axée sur le personnel.

Dans ce sens les collaborateurs gèrent donc très fréquemment ses nouvelles attentes (demande de congé, notes de frais, etc.)directement à travers un portail RH (self service) moderne proposant toutes les fonctionnalités nécessaires, pour agir équitablement, avec le service qui gère l'aspect administratif de son cheminement professionnel, et ainsi que des nouvelles formes de travail sont aisément et efficacement accessibles, notamment le télétravail.(Françoise & Gérard, 2021, p. 293)

D'ou l'importance des nouvelles plateformes du SIRH qui soulignent l'engagement de la collaboration à gérer sa carrière, à la cause de changement dans les processus des ressources humaines et les mentalités des collaborateurs.(Gérard, 2017, p. 360)

Ces mêmes employés travaillent aussi comme un réseau dans leur vie personnelle ou professionnelle et ne veulent pas être tributaires d'une hiérarchie.

Tous ces facteurs sont à l'origine de l'adaptation du SIRH. Il cherche à aller au maximum dans la responsabilisation des collaborateurs, qui prennent maintenant plus d'initiatives pour la gestion de leur carrière.(Gérard, 2017, p. 361)

5.4.2 Les nouveaux services du SIRH :

Les développements récents dans les attentes des employés en termes de processus liés à la gestion des ressources humaines ont changé de façon significative le rôle des directions des ressources humaines en matière d'outils et de pratiques.

Depuis les années 2000, le SIRH est de plus en plus utilisé par les collaborateurs et les managers et il s'agit certainement plus d'outils créés et utilisés par la fonction RH.

La réussite de la création de portails RH est en fait un signe de ce changement, mettant de plus en plus à disposition des outils de collaboration permet un accès facile et sur différents médias afin de répondre aux questions de mobilité des employés.(Gérard, 2017, p. 361)

Il est important de souligner que ces services, offerts aux employés, se sont traduits par une gestion administrative qui couvre la totalité des fonctions RH.

La fonction RH, grâce à ses nouveaux outils, est plus ouverte et assume une fonction de partenaire, libre de tâches plus administratives dans son nouveau rôle au cœur de la transformation digitale, qui se réorienter vers « une offre de service » pour ses collaborateurs, qui deviennent, en tant que tels, des « consommateurs » de services de RH.(Gérard, 2017, p. 362)

Donc on peut constater l'outil SIRH apporte une réponse aux changements fondamentaux du marché de l'emploi en termes de mobilité des employés et de changement des attentes), et se présenter comme un levier de performance qui devient plus autonome et participe au management de leur carrière, seront ainsi davantage responsables et engagés.(Françoise & Gérard, 2021, p. 294)

5.4.3 Le SIRH, un outil pour la performance des managers :

Le rôle du manager n'est pas facile compte tenu du temps qu'il faut pour exécuter les tâches de gestion des RH de ses propres équipes. A ce niveau, le SIRH joue un rôle de « facilitateur », notamment en mettant à la disposition du manager des données clés sur ses employés. Grâce au SIRH, manager dispose de données fiables, intégrées et complètes pour toute son équipe. Il est également disponible en tout temps, où que ce soit,(Françoise & Gérard, 2021, p. 294)

Toute cette masse de données peut aujourd'hui être centralisée dans un seul système, offrant au manager, à un seul point d'entrée, toutes les informations nécessaires pour gérer son équipe, permettre aux managers d'accéder directement à l'information leur permet

d'être plus efficaces et productifs grâce au SIRH, mais aussi d'être plus autonomes. Cela a aussi une incidence sur leurs relations de travail avec les RH.(Gérard, 2017, p. 362)

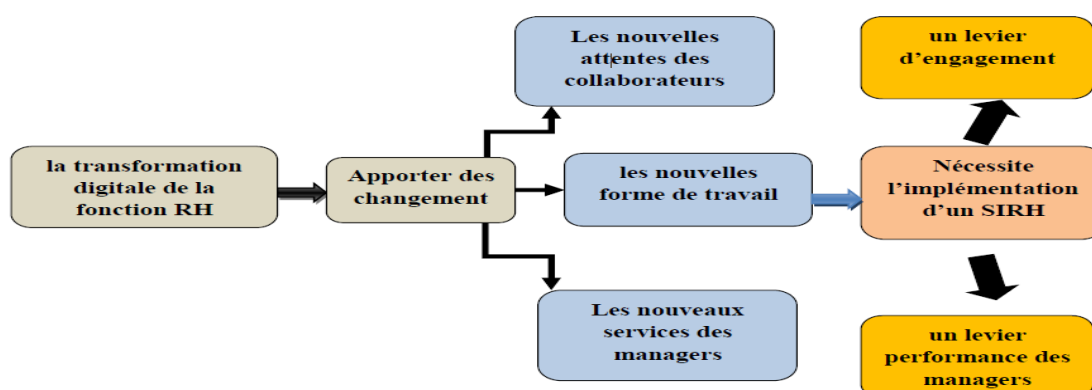
Dans ce cas, le SIRH contribue à simplifier les données qui existaient dans différents systèmes et qui n'étaient pas nécessairement numérisées dans un système offre un accès rapide pour les managers « lien d'informations du manager avec ses équipes ».

Le SIRH, en tant que domaine de la gestion des talents, permet (DRH) de diffuser la politique de RH de l'organisation avec le manager qui les met en œuvre dans leurs équipes.(Françoise & Gérard, 2021, p. 297)

Cette dernière comporte maintenant ses caractéristiques principales pour les managers :(Gérard, 2017, p. 364)

- Accéder aux données des RH et soutenir la gestion de ses équipes ;
- Gérer ses processus de RH, comme ses politiques en matière de gestion de carrière ;
- Connaitre les postes à pourvoir et de préciser, et les plans de succession et les mesures à prendre pour ses employés ;

Figure n°06 : Le SIRH avec les managers et les collaborateurs



Source : élaborer par moi-même

5.5 Le SIRH au service de la transformation digitale RH :

5.5.1 La recherche de la productivité et le pilotage de la fonction RH :

L'informatisation de la fonction RH a commencé au cours des années 1980 en réponse aux contraintes légales auxquelles elle était soumise. Au fur et à mesure, les outils sont devenus toujours plus efficaces et a permis à la fonction RH de s'affranchir des tâches administratives et ainsi d'accroître sa productivité.(Gérard, 2017, p. 365)

Grâce à l'efficacité administrative de la gestion des collaborateurs, Le SIRH aide à optimiser les processus en matière de RH de l'entreprise, au moyen de l'automatisation des tâches d'administration, qui prennent souvent du temps et permettent ainsi aux services de ressources humaines de cibler des missions plus stratégiques, orienté vers l'accompagnement de la personne, et par conséquent le soutien des managers dans leurs missions. Ce levier d'efficience ne va pas disparaître lorsqu'on tient compte des politiques de dématérialisation des entreprises. (Françoise & Gérard, 2021, p. 299)

Les progrès et l'efficacité du SIRH en ce qui a trait à la gestion des données sont un véritable levier de productivité qui permet de matérialiser les workflows.

Cela permet de : (Gérard, 2017, p. 366)

- Une amélioration de la fluidité des flux de validation ;
- Une meilleure coordination entre les divers départements de la société ;

5.5.2 Le SIRH, facteur de la transformation digitale des entreprises

La fonction RH soutient les organisations dans leur transformation digitale grâce à la mise en œuvre des nouveaux outils du SIRH. Elle met aussi en place d'une façon extrêmement différente des processus liés aux ressources humaines. En plaçant l'humain au cœur de la transformation digitale, dans le cadre du processus **employée Relationship management (ERM)**, lorsque l'employé se trouve au cœur du processus.

Dans le cadre de ces développements récents, le rôle de DRH dans la gestion du changement a pris toute sa dimension, en particulier en soutenant des managers et collaborateurs, et en les sensibilisant à cette transformation digitale (Françoise & Gérard, 2021, p. 304)

a) La mise en place d'un SIRH comme accélérateur de la transformation digitale RH :

Pendant plusieurs années, la mise en place du SIRH, a été considérablement facilitée et accélérée par l'avènement des technologies SaaS dans le marché de l'édition de SIRH.

Ces technologies se sont nettement réduites les échéances pour la mise en place d'outils de gestion des talents dans les organisations, facilitées l'échange de politiques sur les RH entre les managers, et dans la plupart des cas, au bon déroulement des procédures.

Le DRH sera au cœur du développement et de la durabilité de l'entreprise, en coopération avec les managers et les collaborateurs de créer de nouvelles façons de la mise en place des politiques en matière de ressources humaines de façon générale, et les meilleures technologies de plus en plus évoluées.(Françoise & Gérard, 2021, p. 304)

En raison de cette transformation numérique, un vaste espace de travail et d'innovation à la disposition du DRH. Ils réorientent leur état d'esprit vers une offre de services aux employés et aux cadres, et de participer sans équivoque à cette révolution, fournissant ainsi une valeur ajoutée aux missions, et une productivité plus élevée dans l'entreprise, dans un contexte de changement, qui exigeait que le DRH de soient agiles dans leurs procédures.

En ce sens, le SIRH l'enregistre. Ils constituent un véritable instrument au service de la performance de l'entreprise dans sa forme axée sur les employés afin d'assurer la fluidité des processus de RH et de favoriser l'employabilité des collaborateurs et des managers. (Françoise & Gérard, 2021, p. 304)

Il s'agit donc d'un nouveau rôle du DRH, qui doit accompagner cette transformation digitale au sein des entreprises.

b) DRH : l'humain et SIRH au cœur de la transformation digitale :

De toute évidence, les ressources humaines doivent jouer un rôle très important dans cette transformation digitale en donnant une expression concrète à la vision digitale de l'entreprise et en accompagnant les collaborateurs à travers cette transformation.

Les changements apportés par la digitalisation sont plus profonds dans la fonction RH et la mise en place de solutions RH digitales doit être réfléchi et utile pour l'entreprise. Il est nécessaire d'être en mesure d'accompagner le changement au sein de l'entreprise.

Au cours de cette transformation, l'un des défis majeurs de DRH est de soutenir, préparer les changements dans le contenu de travail, ainsi que les exigences de qualification correspondantes avec leurs nombreux aspects.

L'une des clés de la réussite consiste à accepter de nouveaux outils et le plus souvent la DRH doit répondre à la mission d'acculturation de la digitalisation, en tant que partenaire privilégié de cette transformation digitale. Et ainsi que l'accompagnement des managers et des dirigeants pour anticiper et comprendre cette transformation. (Françoise & Gérard, 2021, p. 305)

Le DRH a un rôle réel à jouer pour soutenir ce changement, en mettant en place des conditions favorables à ce changement culturel.

Le responsable SIRH, dont a fait preuve d'initiative pour former et informer les managers sur ces changements technologiques et préparer la direction à faire face à ces profondes mutations dans la nouvelle organisation du travail.

Il faut donc faire face à de nombreux défis à travers la mise en œuvre du SIRH et la refonte des politiques de RH afin de les rendre plus flexibles et inters fonctionnels. (Gérard, 2017, p. 372).

Bien entendu, SIRH Il ne s'agit pas d'une fin en soi, mais d'une manière répondre aux défis de la fonction RH à la fois dans le contexte de son rôle de garant des processus, en ce qui a trait à la conduite des politiques.

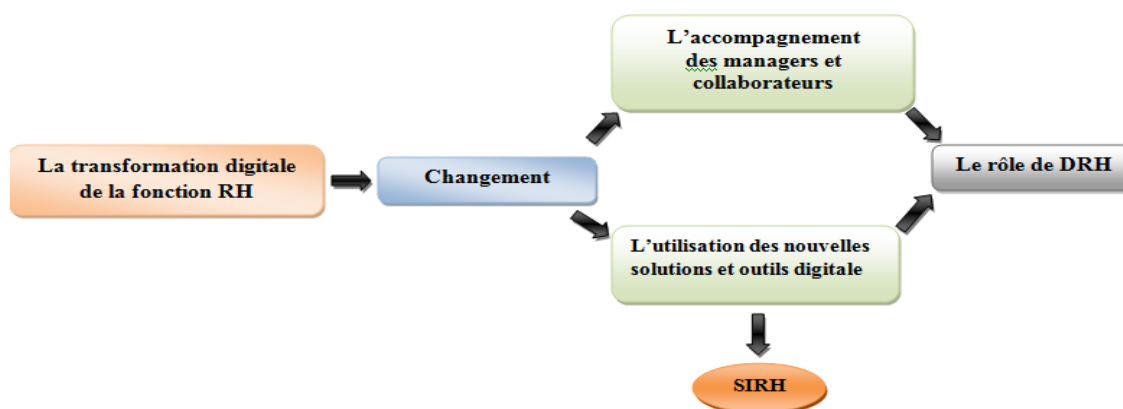
Le DRH joue un rôle essentiel dans l'implémentation d'un outil SIRH qui soit est une réussite partagée par tous et génère des performances pour l'entreprise, Il joue aussi un rôle-clé en appuyant le collaborateur et les managers à accepter ces nouvelles formes de travail.(Françoise & Gérard, 2021, p. 306)

Un SIRH doit être bien compris au-delà d'un simple progrès technologique, mais à titre d'acteur réel du changement, et peut constituer un véritable levier de performance économique des entreprises. Il exerce aussi une influence sur les organisations des sociétés et sur leur culture.

Pour relever ces défis, les DRH doit être agile et innovateur pour réinventer leurs missions. La réussite de l'établissement d'un SIRH dépend avant tout des acteurs impliqués dans ce projet de changement.(Françoise & Gérard, 2021, p. 306)

Donc on peut constater que le SIRH consiste un levier de performance dont les entreprises grâce à leur capacité de créer une nouvelle façon de travail et un véritable outil de la transformation digitale d'où l'importance de DRH dans ce contexte de transformation intègre des nouvelles solutions et outils et l'implication des collaborateurs et des managers a accepté et maîtriser cette nouvelle forme de travail dans le cadre du « **change management** ».

Figure n°07 : Le SIRH dans la transformation digitale RH



Source : élaborer par moi-même

CHAPITRE 2 :

CADRE METHODOLOGIQUE

1. Le positionnement épistémologique de recherche :

Le recours à une méthode de recherche découle souvent d'un choix méthodologique et épistémologique.

La notion d'épistémologie a fait son apparition au début du XXe siècle. Il fait référence à une branche de la philosophie des sciences, spécialisée dans l'étude des théories et des fondements de la connaissance.

Selon Piaget (1967), définit l'épistémologie "en première approximation comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » qui fait de son objet ou de son projet des discours sur la connaissance».

D'après Cohen (1996), « *l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance* ».

Il est graduellement devenu un synonyme pour la philosophie des sciences. Dans la mesure où la recherche a pour objet le développement des connaissances. il est crucial pour un chercheur de s'interroger sur ce qu'est la connaissance, sur les hypothèses fondamentales. sur laquelle est basée sa conception de la connaissance, sur laquelle s'appuie la valeur de la connaissance qu'il développe. Il ne suffit pas qu'il y ait une réflexion sur la pertinence et la validité du processus de développement des connaissances mis en œuvre par rapport à l'objectif poursuivi. Il s'agit de ce qu'on appelle communément la méthodologie.(aissa H. b., 2001)

Dans le même temps, les paradigmes jouent un rôle fondamental en se référant aux traditions de recherche établies dans une discipline donnée. Plus précisément, un paradigme inclurait les théories acceptées, les approches, les modèles, le cadre de référence, le corpus de recherches et les méthodologies .Il pourrait s'agir d'un modèle ou d'un cadre d'observation. Il existe cependant trois grands paradigmes épistémologiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétation.

On peut voir une vision de la recherche dans le paradigme qualitatif par opposition à quantitatif centrée sur deux traditions : positivisme et constructivisme.

D'après Meridith et alii (1989) voient le choix épistémologique être entre une approche rationnelle ou bien existentielle, de même nous pouvons extrapoler un continuum entre un déterminisme matériel (empirique) et un déterminisme mental (rationalisme)qui ressemble à une position positiviste ou constructiviste.

selon Perret & Séville(2003) « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* »

Concernant le paradigme positiviste : le premier des positivistes officiels et peut être son fondateur est Auguste Comte qui disait : « *que le mot positif désigne le réel* »

Dans le paradigme positiviste, on teste les hypothèses (si une variable donnée est cause ou non de tel phénomène ?...) et on étudie les enchaînements causes/conséquences courts.

Cette l'approche privilégie les tests probabilistes pour autant que la taille de l'échantillon et sa caractéristique constitution assurent sa représentativité. Les termes associés par Girod-Séville et Perret au courant positiviste (vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité) sont d'ailleurs liés directement aux tests probabilistes.

Le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet, la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* ».

Le constructivisme est la reconnaissance du fait que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel.

Les recherches constructivistes visent à comprendre les situations et les phénomènes particuliers. Des données riches sont recueillies à partir de laquelle les idées peuvent être formées. Toutefois, les constructivistes soutiennent que les êtres humains construisent leurs propres réalités sociales. Cette dernière qui est subjective et expérientielle. (Maurand-Valet, 2010)

1.1 Le positionnement épistémologique choisi :

Notre recherche scientifique qui porte sur le thème «Le rôle d'un système d'information des ressources humaines dans la transformation digitale RH au sein de la société NAFTAL », S'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste base sur l'approche qualitative, mais conformément aux conditions du stage et à ses données, on devait aller vers le paradigme épistémologique positivisme qui associé à la déduction (valider et tester des hypothèses) et l'objectivité (l'observation de l'objet réel) pour atteindre l'objectif de notre recherche,

2. Approche méthodologique :

Le choix de la méthode d'étude est parmi l'un des critères les plus importants pour évaluer la crédibilité d'une étude objective, pour répondre à ma question de recherche, on a utilisé l'approche quantitative associe paradigme épistémologique positivisme, parce qu'elle permet la vérification et la généralisation de nos hypothèses et résultats à la population choisie.

Cette approche est dite quantitative, car elle a recours à la mesure et à l'analyse chiffrée ainsi qu'aux calculs statistiques qui permettent de s'assurer que les conditions à la généralisation des résultats ont respecté.

Le recours à cette approche à pour objectif de la comparaison entre ses situations en ce qui concerne les variables et la relation existence entre eux, et ainsi utilisée pour assurer la généralisation de conclusion dans le but de bien comprendre ce phénomène.

3. les outils de collecte des données

Pour découvrir la réalité de projet SIRH "NOVACH" au sein de NAFTAL et sa contribution dans la transformation digitale, qui correspond au domaine de recherche de notre étude, j'ai choisi le questionnaire comme principal instrument pour la collecte de données, en adéquation avec d'autres outils complémentaires telle que la recherche documentaire pour collecter un maximum d'informations sur les divers éléments de l'étude au sein de la société NAFTAL.

3.1 Le questionnaire :

La collecte de données à l'aide d'un questionnaire peut être utilisée dans le cadre de recherches exploratoires, de sondages et de vérification d'hypothèses. Un questionnaire peut prendre la forme d'une série de questions ouvertes posées lors d'un d'entretien en face-à-face ou la forme d'un document écrit invitant les personnes à répondre à une série de questions fermées.

Ce document peut ensuite être distribué selon différentes modalités : papier, les sondages utilisent généralement un questionnaire individuel standardisé auquel les personnes sont appelées à répondre par voie écrite, électronique (Web) ou téléphonique, ou lors d'entrevue en face-à-face.

Dans le cas de ma recherche, j'ai choisi les questions fermées qui présentent sous forme de choix multiple, et j'ai invité aux personnes pour répondre voie écrite « papier ».

3.2 La documentation :

Les sources documentaires et de l'information sur mon sujet ont été optées à travers les livres et les articles offerts par L'ENSM et la lecture des divers articles scientifique sur le sujet de recherche, les sites comme HAL, ZLibrary, ce qui me permet de consister une vision globale pour la construction de mon travail.

4. La population et l'échantillonnage :

La population correspond à l'ensemble des unités personne ou objet auquel on s'intéresse, dans le cadre de mon étude et la population et bases sur les utilisateurs du SIRH nouveau quant à échantillon, il représente une fraction de cette population qui est réellement observée.

La détermination d'échantillon consiste essentiellement à choisir les bonnes personnes pour répondre ma question de recherche .Cette présentation d'échantillon consiste sans doute l'élément le plus important à mettre en évidence dans la justification de notre choix des éléments ou unités qui composent notre échantillon.

Notre population est composée 13 individus de :

Le directeur des ressources humaines, le président de projet SIRH, le directeur d'étude et planification, assistant DCSI, le directeur du formation,

6 : Managers (Paie, Administration, formation)

2 : Gestionnaire personnel, social

La taille échantillon à 13 seulement, parce que l'accès au SIRH est limité à certaines personnes, chacun de ces profils a un champ d'accès délimité selon les attributions selon ses prérogatives. Ce qui explique que le SIRH est une approche modulaire qui caractérise cette délimitation des rôles définis.

5. La structure de questionnaire :

Mon questionnaire a été composé de 26 questions fermées, et compose de quatre parties telles que :

Partie 01 : l'introduction de questionnaire qui a été consacré pour l'identification de l'ensemble des données de caractère personnel des individus répondants, pour but de déterminer les coordinations des individus répondants en ce qui concerne : l'âge, genre, Niveau académique, l'ancienneté.

Partie 02 : qui est centré sur la réalité de projet SIRH « NOVACH » au sein de la société NAFTAL dans le but de connaître l'avancement de ce projet et leur utilisation par les personnes concerne dans la fonction RH.

Partie 3 : qui s'articule au tour de rôle du SIRH dans ce point de vue des individus répond sur diverses variables, pour donner une idée de votre interne sur leurs utilisateurs au sein de la fonction ressource humaine.

Partie 04 : dédié à la contribution d'un SIRH en matière de digital dans le contexte de la transformation digitale au sein de la société NAFTAL dans l'objectif de connaître sa situation face à cette transformation, eaux ces changements en matière de digitale.

6. Outils d'analyse :

La présentation des résultats d'analyse quantitative se fait généralement au moyen de tableaux et graphiques, toutefois il faut bien se rappeler que les tableaux et les graphiques pour aider et préciser la présentation.

Cette présentation est fournie par des logiciels d'analyse statistique dans le cadre de ma recherche, j'ai utilisé l'outil d'analyse Excel ce qui permet se représente les résultats sous forme : Présentations en de tableaux , Présentations en bulles, anneau, radar ,en diagramme circulaire ,en histogrammes 2D ,3D « cylindre, conique, pyramidal » ;

CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

1. Le contexte organisationnel de la recherche :

1.1 Présentation de la société NAFTAL :

NAFTAL est une société nationale par action (spa), dont 100% des actions sont détenues par SONATRACH. Elle a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. La création et l'évolution de la société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers « NAFTAL spa » se résument en trois étapes comme suite :

- **1ère étape (1980-1987) :**

En 1980, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) était créée par transfert du monopole de « SONATRACH », le 6 avril 1980 par décret n°80-101. La dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits Pétroliers (ERDP), a été modifiée par abréviation « NAFTAL », suite à la promulgation du décret n°83-12 du 5 février 1983.

- **2ème étape (1987-1997) :**

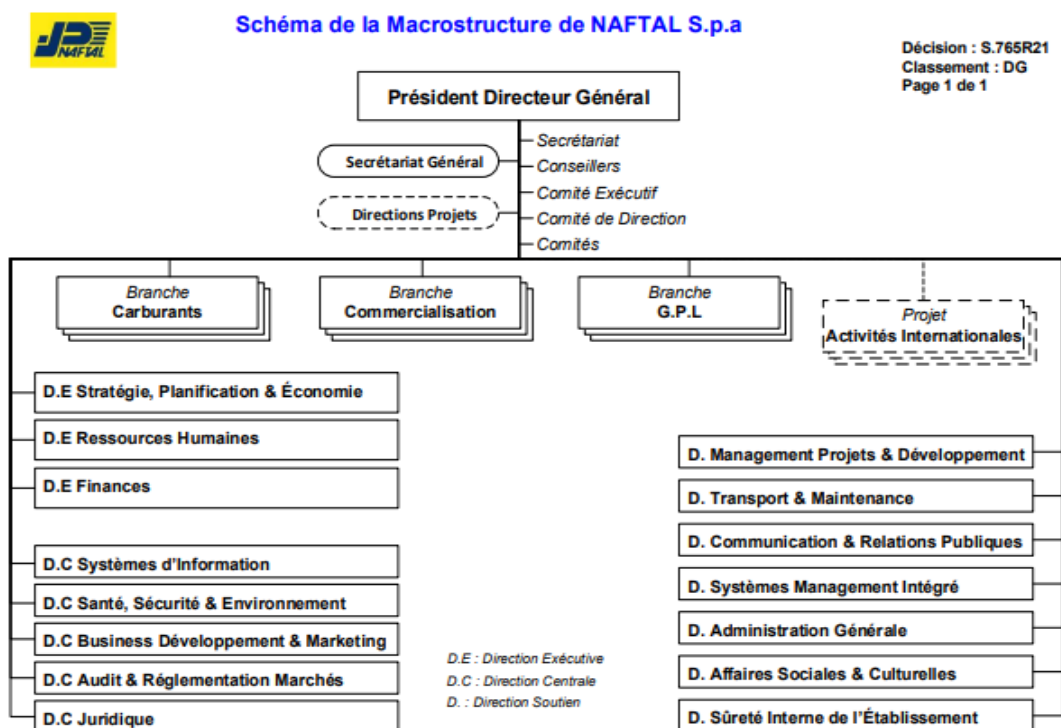
Cette étape est marquée par la création de « NAFTEC » issue du transfert de l'activité de raffinage de « NATAL », conformément au décret n°87-190 du 25 août 1987 portant création de l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers « NAFTEC » est une entreprise caractère économique.

- **3ème étape depuis 1997:**

Fin du monopole et ouverture du marché de la distribution. Cette étape est marquée par :

- ❖ La promulgation du décret n°97-435 du 17 novembre 1997 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des G.P.L. et de transformation des bitumes ;
- ❖ La promulgation de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures qui instauré le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par l'agence dérégulation des hydrocarbures (ARH);

Figure n°08 : Schéma de la macrostructure de la société NAFTAL



Source : document interne de NAFTAL

1.2 L'organisation de NAFTAL (les parties clés de l'organisation) :

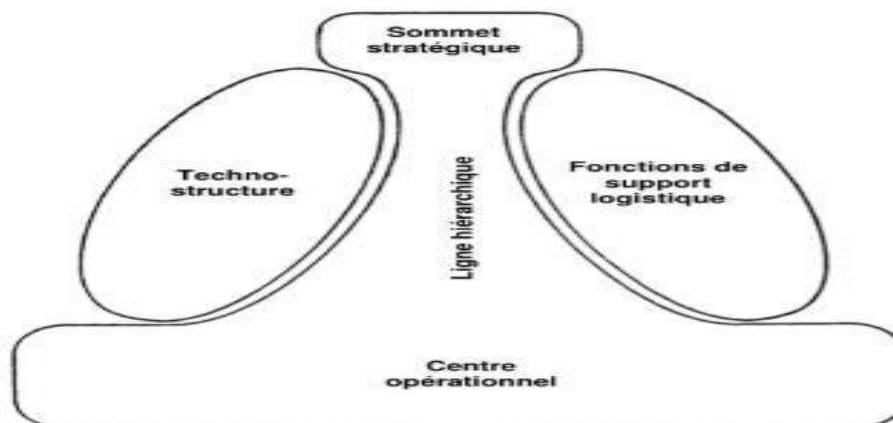
Selon Mintzberg, il existe cinq composantes principales « élément de base » d'une organisation, tel que :

- **Le sommet stratégique** : il s'agit du centre de la décision dans l'organisation, qui englobe les dirigeants et ainsi que les cadres supérieurs responsables de la prise des décisions stratégiques ;
- **La ligne hiérarchique** : elle rassemble toutes les personnes, afin d'assurer un lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
- **Le centre opérationnel** : c'est le noyau de l'activité dans l'entreprise, regroupe tous les travailleurs qui produisent les produits et les services, qui représentent la proposition de valeur de l'organisation pour appuyer directement leur production ;
- **La fonction de support logistique** : elles correspondent à l'ensemble des services assurant des services internes non directement liés à l'activité comme département des ressources humaines ;
- **La technostructure** : il est composé de spécialistes dans la planification, et de conception et l'organisation du travail, pour but d'améliorer l'efficacité du fonctionnement interne ;

D'après l'approche systémique d'apporter par Mintzberg en 1986, NAFTAL est une société qui structurait sur la base de trois niveaux essentiels :

- ❖ **Niveau 1**: en parle de la direction générale, qui comprend le PDG et ses conseillers, comité directeur et un comité exécutif ;
- ❖ **Niveau 2** : en parle des fonctions de support telles que DC stratégie, planification et économie, DC RH, DC finance, DC audit, DC système d'information ;
- ❖ **Niveau 3** : les structures opérationnelles qui représentaient par les branches d'activité (Carburants, Commercialisation et GPL) ;

Figure n°09 : Les parties clés de NAFTAL



Source : document interne de NAFTAL

1.2.1 Configuration organisationnelle de NAFTAL selon Mintzberg:

Selon H.Mintzberg, les divers éléments et paramètres d'une organisation tendent à s'harmoniser dans des ensembles cohérents « configurations organisationnelles ».

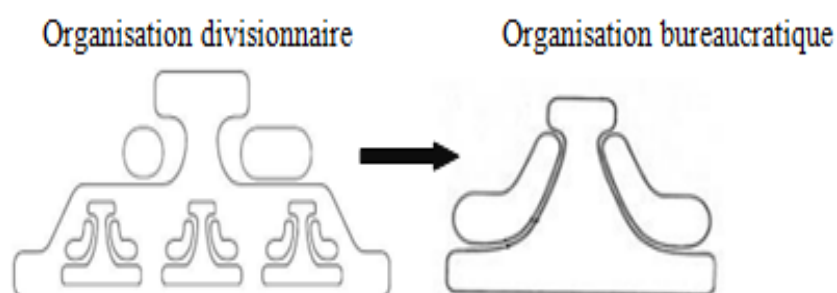
D'après lui, il existe 5 principales configurations d'organisation, chacune est caractérisée par un mode dominant de coordination et de composante :

- **L'organisation simple** : l'élément clef de cette organisation est le sommet stratégique, et le mode principal de coordination basé sur la supervision directe.
- **L'organisation bureaucratie mécanique** : il est constaté dans les organisations engagées dans des tâches répétitives, dans le principe de standardisation des tâches, d'où l'importance de rôle que joue par la technostructure et les fonctions support.
- **L'organisation professionnelle** : il s'agit d'une organisation exige des professionnels qualifiés, qui repose sur le centre opérationnel, et la coordination basée sur la standardisation des compétences et qualifications.
- **L'organisation décisionnelle** : il se trouve dans les entreprises dont les diverses activités ont été divisées en grands secteurs, chacun confié à une division distincte responsable de ses résultats. L'élément essentiel de cette organisation est la ligne hiérarchique et la coordination fondée sur la normalisation des résultats.
- **L'organisation adhocratique** : il s'agit d'une organisation souple, adaptable en fonction des besoins et des contraintes des tâches à exécuter, généralement complexes et

intégrant des environnements dynamiques. Dans ce type, le mode de coordination préféré est l'adaptation mutuelle.

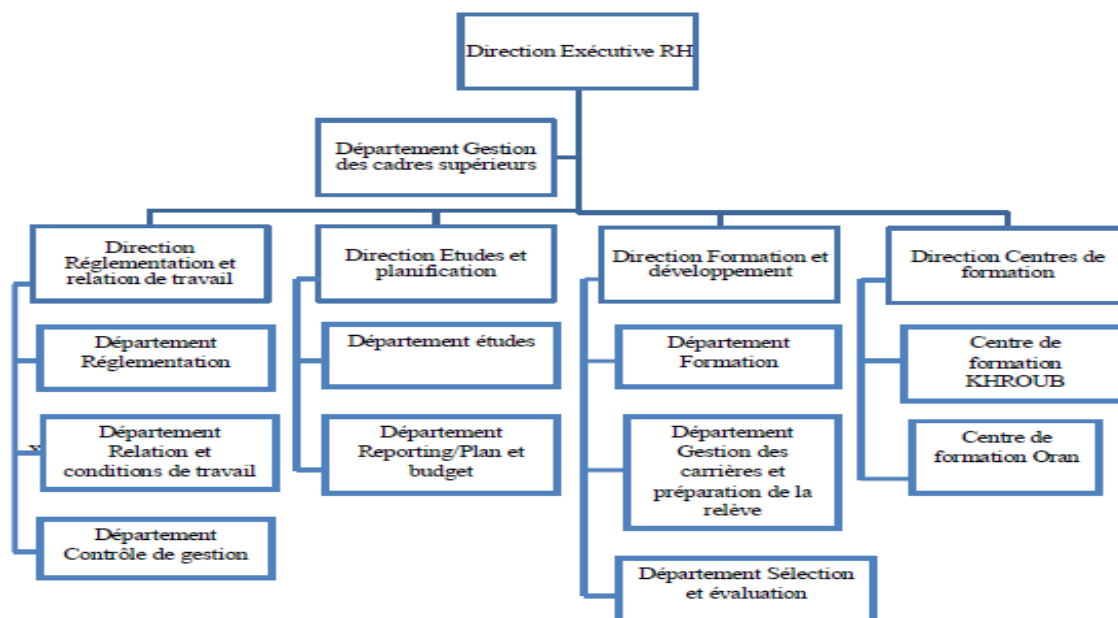
On peut qualifier l'organisation au sein de NAFTAL de type divisionnaire bureaucratique. L'élément clé est la ligne hiérarchique (Branches d'activité). Les fonctions de support, au sein des Branches d'activités sont essentielles, car elles assurent la coordination entre les districts (unités opérationnelles) et le sommet hiérarchique (Direction Générale), et à cet effet, conçoit des standards de l'activité (instructions de gestion, procédures, etc..).

Figure n°10 : Configuration Organisationnelle de NAFTAL selon le modèle de Mintzberg



Source : document interne de NAFTAL

Figure n°11 : Schéma organisationnelle de la direction ressources humaines au sein NAFTAL



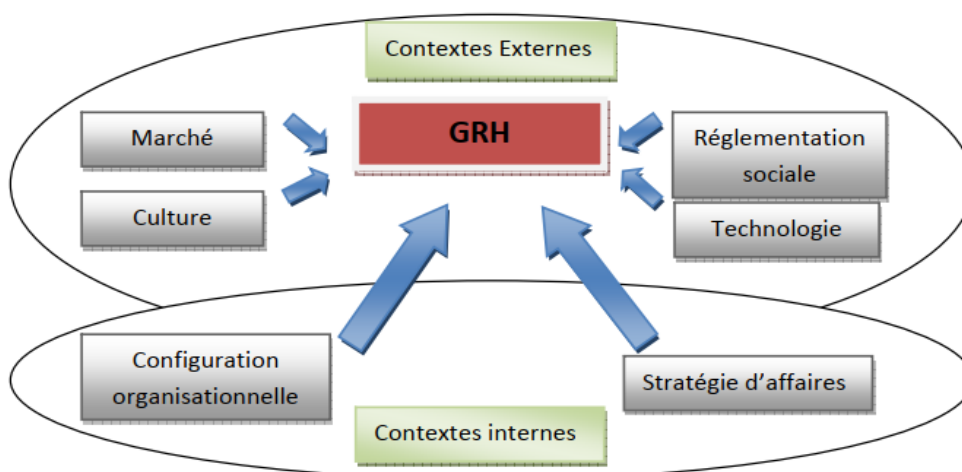
Source : document interne de NAFTAL

1.3 Analyse du contexte interne et externe de NAFTAL :

Les facteurs qui affectent l'état de NAFTAL sont à la fois de nature interne et externe, pour appréhender l'état actuel de la fonction RH au sein de NAFTAL, j'ai examiné ces deux facteurs.

Les facteurs dans différents contextes ont une incidence sur la GRH lesquels est illustrés de la façon suivante:

Figure n°12 : Les facteurs contextuels internes et externes impactent impactant la FRH



Source : document interne de NAFTAL

1.3.1 Le contexte interne :

Le contexte interne englobe l'ensemble des éléments susceptibles qui impacter, que ce soit de façon directe ou indirecte, dans ce point le micro environnement de la fonction RH inclure:

➤ La stratégie d'affaire :

La stratégie de NAFTAL dépend étroitement de sa taille (la domination par les coûts) c'est-à-dire sa forte puissance de vente au sein du marché, ce qui lui permet de maîtriser ses coûts grâce aux économies d'échelle qui conforme à la réduction du coût par unité d'un produit.

➤ La configuration organisationnelle :

La configuration organisationnelle de NAFTAL relève de la division bureaucratique. Mettant en cause un modèle objectif de GRH.

1.3.2 Contextes externes:

Le milieu extérieur est constitué de facteurs indépendants de la volonté de l'entreprise. Il peut s'agir d'opportunités et ainsi que des menaces, dans le contexte le microenvironnement de NAFTAL en trouve : marché du pétrole, et législation sur les hydrocarbures, la culture, la technologie.

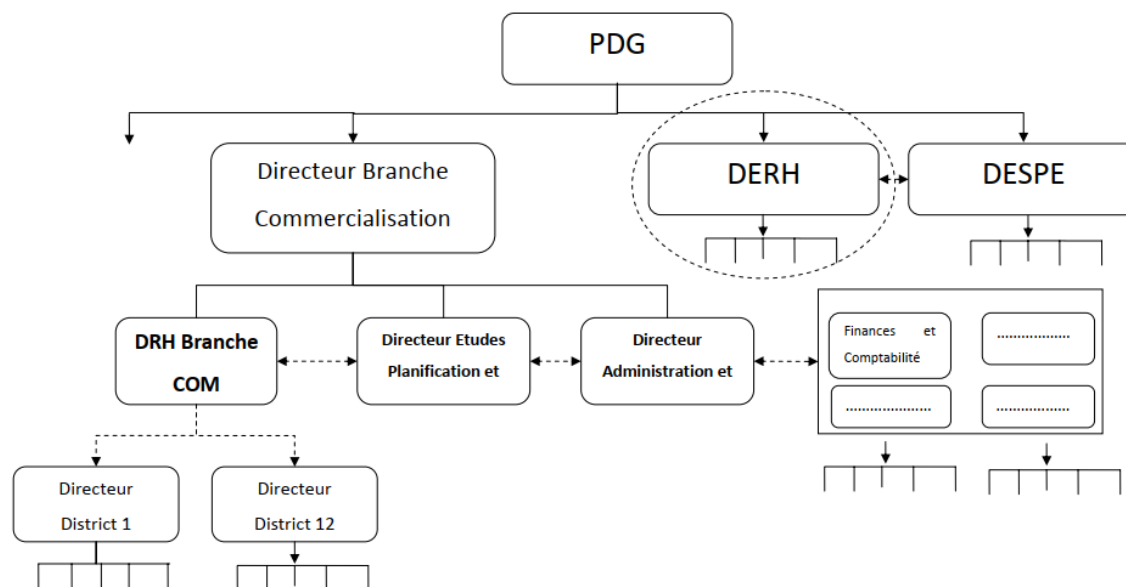
1.4 L'analyse de la fonction RH de NAFTAL :

1.4.1 L'organisation fonctionnelle de l'activité RH :

La fonction RH porte essentiellement sur la gestion de tous les aspects de la gestion. En matière de ressources humaines, en appliquant les politiques suivantes en matière de ressources humaines, telles que :

- ❖ Recrutement ;
- ❖ Emploi et salaire ;
- ❖ Réglementation et relations de travail ;
- ❖ Formation et développement ;
- ❖ Le suivi de carrière ;

Figure n°13 : Schéma illustratif de l'organisation fonctionnelle de l'activité RH



Source : document interne de NAFTAL

1.5 Le système d'information des ressources humaines apporté par la société NAFTAL :

1.5.1 Présentation du SIRH au sein de la société NAFTAL (projet NOVACH)

Étant donné que la DCRH joue un rôle clé dans l'atteinte de la performance globale au sein de l'entreprise pour but d'harmoniser ses pratiques en matière RH dans le respect des normes internationales.

Ce but, à notre avis, sera possible grâce à une réorganisation de son organisation actuelle par l'implantation d'un système d'information intégré sur les ressources humaines, qui constituera un accompagnement organisationnel aux activités.

Dans ce cadre, la DCRH et la DCSI s'engagent, au moyen d'un projet commun et ambitieux, de planifier les étapes de l'organisation qui s'imposent, dans le but de réaliser cet objectif.

À cet égard, la DCRH met en place une solution informatique web, appelée NOVACH, conçue de manière interne, et dédié à cet objectif avec le désir de le mettre à niveau avec un SIRH intégré en fonction des normes. NOVACH sera dorénavant l'organisation de soutien à l'activité RH.

NOVACH est un mot qui comprend NOVA (rénovation) et CH (capital humain) est une plateforme modulaire sur le web de gestion des ressources humaines accessible sur le réseau interne de NAFTAL, cette application (logiciel), permet d'accéder de façon centralisée à toutes les informations sur le personnel et la paie.

1.5.2 L'importance et outils du projet NOVACH (SIRH) :

a) L'importance du projet NOVACH (SIRH) :

- Il permet aux différents services de travailler en mode axé sur « la collaboration » ;
- Facilite l'échange de l'information, et une transversalité accrue ;
- Permet de faire face aux défis liés à l'activité RH dans NAFTAL ;
- la normalisation de toutes les pratiques de RH, au niveau des structures NAFTAL grâce à un accompagnement unique ;
- Décomposer au départ le rapport fonctionnel entre les activités RH en interne, pour garantir une interconnexion avec les autres activités du soutien ou des actifs opérationnels ;
- Veiller à ce que la solution soit déployée efficacement grâce à la sensibilisation et une communication puissante et intensive, en vue de garantir l'acceptation de tous les acteurs dans un statut donné ;

b) Les outils du projet NOVACH (SIRH) :

Les outils suivants aident le SIRH à bien fonctionner :

- Il fournit à DCRH une plateforme Web qui lui permet d’avoir un accès instantanément à des informations centralisées et partagées ;
- La mise en œuvre du système d'information à travers une logistique importante à la disposition de NAFTA, en matière d'infrastructure informatique ;
- Le SI à une démarche modulaire incrémentale conformément à l'organisation de l'activité RH vise ;
- Le SI est déployé par une équipe multidisciplinaire afin de suivre, accompagner et gérer son fonctionnement ;

1.5.3 Les perspectives du projet NOVACH (SIRH) :

Les perspectives du projet NOVACH au sein de NAFTA sont au titre de 3 trois visions :

a) Long vision pour des objectifs tels que :

- Adopter business l'intelligence (BI) en tant qu'aide à la décision grâce à le top management ;
- Déployer le SIRH sur les appareils mobiles pour faciliter son fonctionnement ;

b) Moyen vision qui comprend :

- Établir un diagnostic des pratiques actuelles au sein de DRH ;
- Utiliser une analyse fonctionnelle pour identifier les processus existants à l'intérieur de la structure des RH ;
- Identifier les dysfonctionnements, ou mettre en place une refonte

c) Court vision qui comprend :

- Gérer l'ensemble du cycle de parcours professionnels des employés qui commence par le recrutement jusqu’à aller vers la retraite ;
- Assure une combinaison et corrélation la communication entre les branches d’activité au sein de NAFTA ;
- Déployer et implanter l'organisation au moyen du système d'information ;
- Élaboration est mise en œuvre du mécanisme d'attribution, déploiement et réaffectation du personnel ;

1.5.4 Les défis du projet NOVACH (SIRH) :

- Incapacité des moyens humains spécialisés, à la mise en œuvre du projet NOVACH;
- La dépendance à l'égard de l'application relation avec son créateur, souvent particulier est un risque important lié au maintien de la durabilité des systèmes mise on œuvre ;
- L'absence des compétences éprouvées en matière de gestion des ressources humaines est un obstacle à la progression du projet NOVACH;
- Absence du rapport client-fournisseur entre la DCRH et la DCSI permet de définir les activités de chacun des participants au projet NOVACH;
- La résistance au changement constitue un obstacle important à l'avancement du projet NOVACH;

1.5.5 Les forces et faiblesse SIRH du projet NOVACH (SIRH) :

Tableau n°05 : Les points forts et les points faibles du projet NOVACH (SIRH)

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Tous les bureaux centraux qui sont districts et centres opérationnels connectés grâce d'un réseau local, qui encourage la communication entre collaborateurs. - Le SIRH est développé à l'interne, ce qui permet de s'adapter plus facilement aux changements organiques, procéduraux et technologiques, dans l'objectif de capitaliser sur une expertise métier significative. - Les principales applications informatiques sont développées et transférées vers de nouvelles architectures techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'accès au SIRH est limité à certaines personnes et pas à toutes les personnes au sein de la direction RH. - Le manque de vision formelle en matière d'urbanisation du système d'information. - Les problèmes de la sécurité.

Source : Entretien avec le responsable SIRH

2. Interprétation des résultats :

Partie 1 : Les données personnelles

Question 1 : Catégorie d'âge

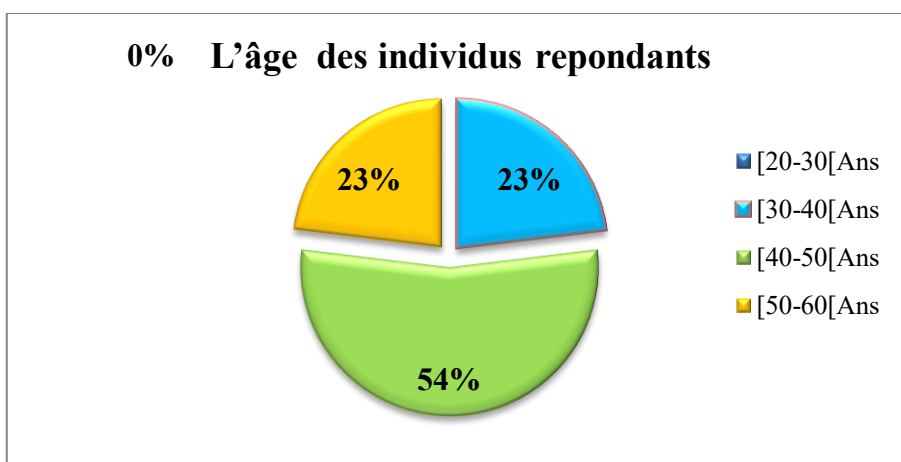
Tableau n°06 : Répartition d'échantillon selon l'âge des individus répondants

Catégorie d'âge	Le nombre	Le pourcentage
[20-30 [ans	0	0%
[30-40 [ans	3	23%
[40-50 [ans	7	54%
[50-60 [ans	3	23%
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°14 : Représentation d'échantillon selon l'âge des individus répondants



Source : Synthèse personnelle

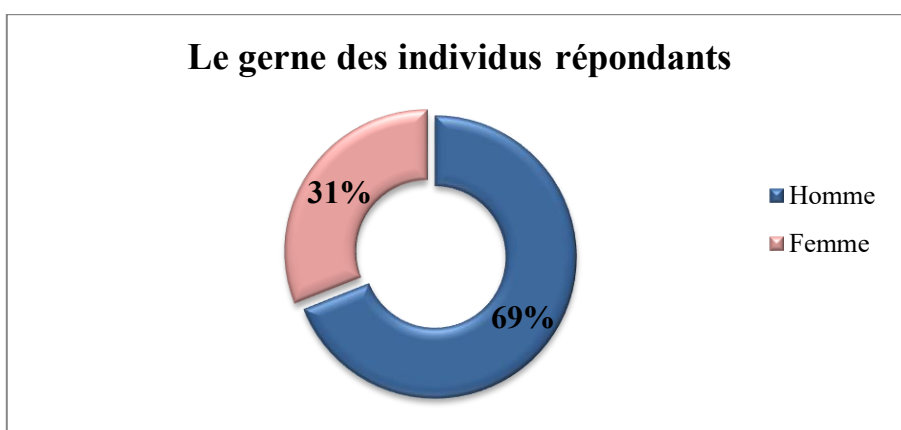
D'après le graphe ci-dessus, on remarque que la majorité de la population interrogée est située entre [40-60 [ans avec un taux cumulé de **77%**, en revanche les deux catégories situées entre [20-40 [ans enregistrent un taux cumulé de **23%** avec **0%** pour la catégorie ayant un âge entre [20-30[ans. Cela s'explique par le fait que la population ciblée, exerçant au sein de la Direction Exécutive Ressources Humaines, est majoritairement expérimentée, ce qui peut impacter positivement l'évaluation de l'enquête.

Question 2 : Le genre**Tableau n°07 : Répartition d'échantillon selon le genre des individus répondants**

le genre	Le nombre	Le pourcentage
Homme	9	69 %
Femme	4	31 %
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°15 : Représentation d'échantillon selon le genre des individus répondants

Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que **69 %** des répondants font partie de la catégorie d'hommes, par contre **31 %** sont des femmes, Cela concrétise la réalité de dominance masculine au sein de l'activité ressources humaines au sein de la société NAFTAL.

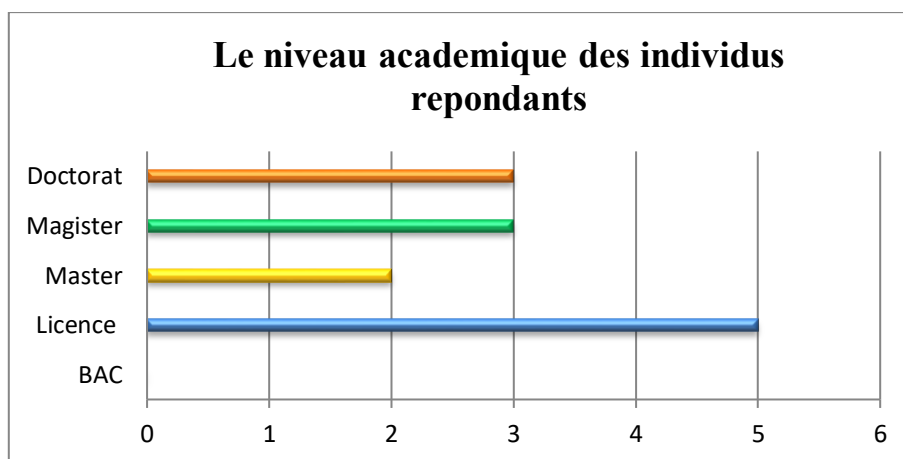
Question 3 : Le niveau académique**Tableau n°08 : Répartition d'échantillon selon le niveau académique des individus répondants**

Le niveau académique	Le nombre	Le pourcentage
Bac	0	0%
Licence	5	39 %
Master	2	15 %
Magister	3	31 %
Doctorat	3	23%
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°16 : Représentation d'échantillon selon le niveau académique des individus répondants



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que la population interrogée a un niveau d'études universitaires et plus **39 %** des répondants ont un niveau licence, **15 %** des répondants ont un niveau master, **23%** des répondants ont un niveau magister à part égale avec ceux détenteurs du grade de doctorat.

Question 4 : L'année d'expérience dans le poste actuel (l'ancienneté)

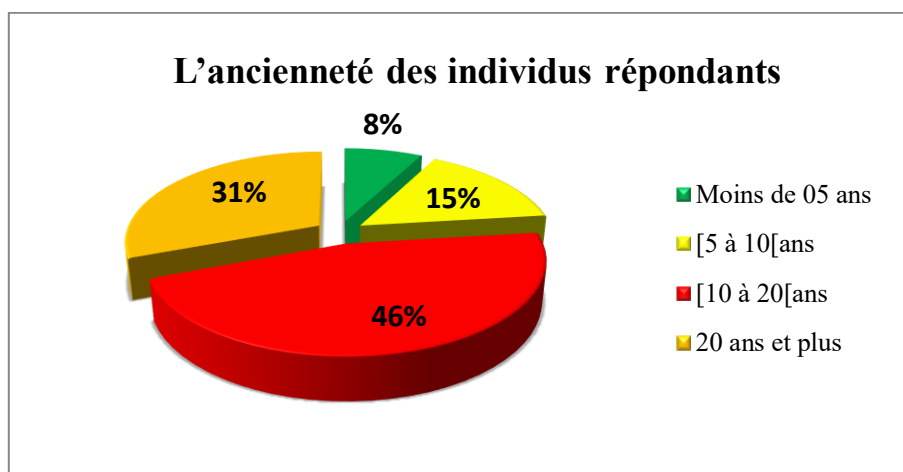
Tableau n°09 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté des individus répondants

L'ancienneté	Le nombre	Le pourcentage
Moins de 05 ans	1	8%
[5 à 10[ans	2	15%
[10 à 20[ans	6	46%
20 ans et plus	4	31%
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°17 : Représentation d'échantillon selon l'ancienneté des individus répondants



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que parmi ceux qui ont été interrogés, **46%** des répondants sont actifs dans l'entreprise depuis 10 à 20 ans, **31%** y travaillent de 20 ans et plus, et **15%** ont une ancienneté allant de 5 à 10, et **8%** ont une ancienneté moins de 05 ans. Ce qui confirme le constat ci-dessus cité à savoir que la population ciblée cumule à son actif une expérience importante pouvant impactée positivement l'analyse de notre enquête.

Partie 2 : La réalité du SIRH « Projet NOVACH » au sein de la société NAFTAL

Question 5 : Est-ce que vous dotez d'un Système d'information ressources humaines (SIRH)?

L'objectif est de vérifier si les individus répondants ont eu accès au SIRH.

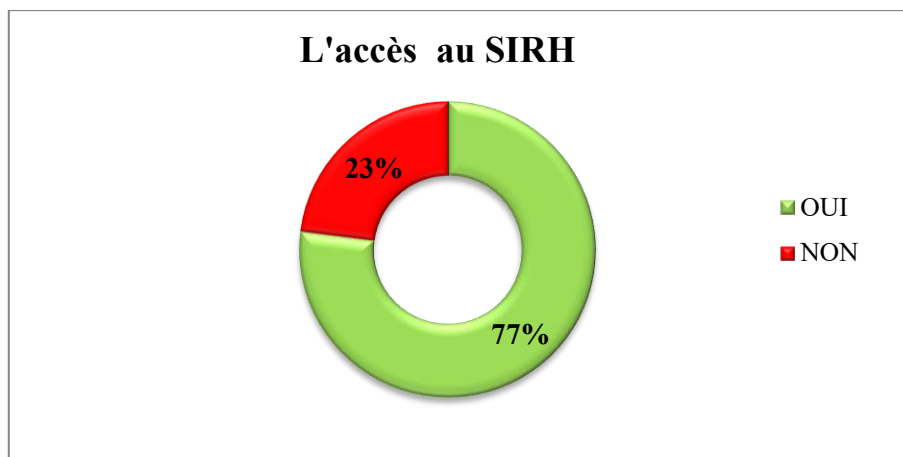
Tableau n°10 : Répartition d'échantillon selon l'accession des individus répondants du SIRH

	Le nombre	Le pourcentage
Oui	10	77%
Non	3	23%
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°18 : Représentation d'échantillon selon l'accès des individus répondants du SIRH



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que **77%** des individus ont répondu par oui, cela indique qu'ils ont accès sur SIRH, et par contre **23%** des individus répondus par non, ce qui montre que ces personnes n'ont pas un accès sur SIRH. Cette configuration démontre l'accessibilité délimitée des intervenants, autrement dit, chaque utilisateur à son propre champ d'action selon ses prérogatives. A ce stade on distingue 04 profils à savoir : le gestionnaire personnel, le gestionnaire paie, le gestionnaire social, le manager. Chacun de ces profils a un champ d'accès délimité selon les attributions. On rappelle que le SIRH objet de notre étude est une approche modulaire qui caractérise cette délimitation des rôles définis.

Question 6 : Quel type de système d'information des ressources humaines (SIRH) utilisez-vous ?

Dans ce cas le but est de connaître le type de système d'information des ressources humaines utilisé par les personnes qui ont la possibilité d'accéder à ce système (**Question 5**)

Ce résultat indique que l'ensemble des interrogés possède comme même des connaissances suffisantes à propos du type d'hébergement de la plateforme (SIRH).

Question 7 : Quel(s) solution(s) utilisez-vous ?

Les individus interrogés ont répondu par le choix: **solution développée en interne.**

Ce résultat indique que la plateforme (SIRH) est une prestation développée en interne de la société par des compétences locales exerçant au niveau de la DCSI (Direction Centrale Systèmes d'Information).

Question 8 : Les fonctionnalités du SIRH

L'objectif est de connaître les fonctionnalités qui sont établies/inscrites dans le projet SIRH au sein de NAFTA, et son utilisation par les personnes concernées.

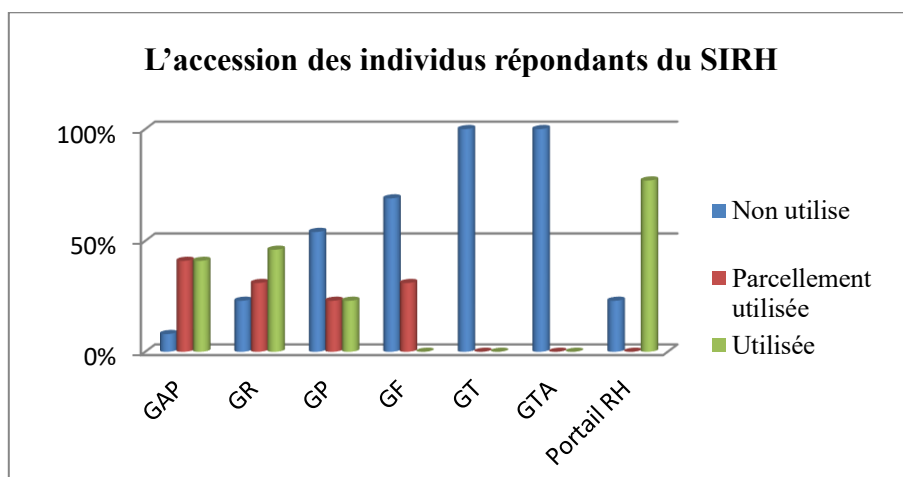
Tableau n°11 : Répartition d'échantillon selon l'utilisation des individus répondants des fonctionnalités du SIRH

	GAP	GR	GP	GF	GT	GTA	Portail RH
Non utilisée	8%	23%	54%	69%	100%	100%	23%
Parcellement utilisée	41%	31%	23%	31%	0%	0%	0%
Utilisée	41%	46%	23%	0%	0%	0%	77%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°19 : Représentation d'échantillon selon l'utilisation des individus répondants des fonctionnalités SIRH



Source : Synthèse personnelle

Cela permet d'identifier les fonctionnalités déployées au profit des utilisateurs (interrogés) chacun selon ses prérogatives conformément à des attributions et des rôles prédéfinis comme indiqué auparavant. Il est à préciser que l'approche adoptée par les gestionnaires du projet SIRH est une approche modulaire évolutive prise en charge par un comité multidisciplinaire appelé comité suivi et mise en œuvre d'un système d'information ressources humaines composé essentiellement par des acteurs RH et des développeurs web.

Partie 3 : La contribution du SIRH dans la fonction RH au sein de la société NAFTAL

Question 9 : A votre avis, le SIRH conçu répond à vos besoins ?

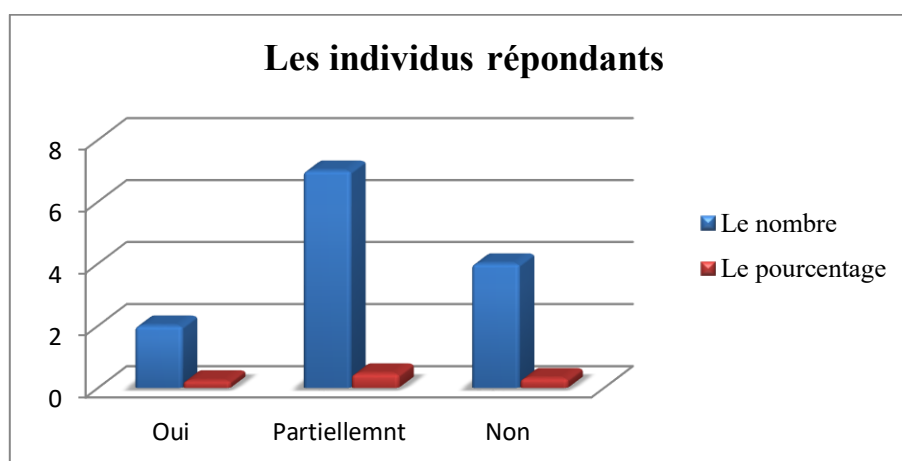
Tableau n°12 : Répartition d'échantillon selon la question 9

	Le nombre	Le pourcentage
Oui	2	15%
Partiellement	7	54%
Non	4	31%
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°20 : Répartition d'échantillon selon des individus répondants



Source : Synthèse personnelle

À propos de cette question qui vise à mesurer le degré de satisfaction des besoins attendus du SIRH conçu, on constate que **54%** des individus ont répondu « partiellement », **15%** répondants par « oui » et **31%** par « non », cela indique que le degré de satisfaction est relativement faible. On peut expliquer cette tendance par le fait que le projet lui-même est en état embryonnaire ; le projet est subdiviser en trois étapes la première est la mise à la disposition des utilisateurs d'une base de données centralisées. Cette étape est appelée « phase socle informationnel ». Plusieurs modules ont été mis à la disposition des gestionnaires, tel que la Fiche de synthèse, la gestion de la paie, la gestion des congés. Les résultats reflètent que la population interrogée appartienne à la catégorie des managers où les besoins dépasse ce stade cité auparavant à savoir le socle informationnel. Le centre d'intérêt de cette catégorie est axé sur une phase qui en court de construction à savoir celle liée au Business Intelligence « BI ».

Question 10 : Comment évaluer vous l'intérêt du SIRH dans le cadre de vos activités quotidiennes?

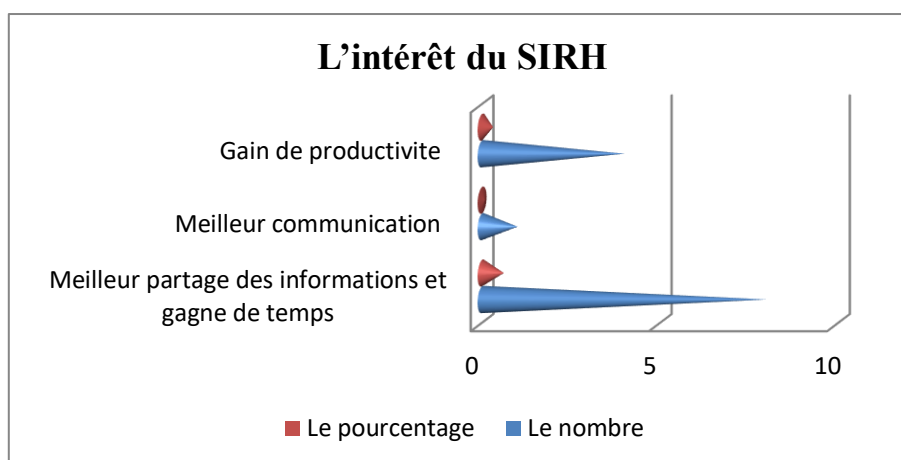
Tableau n°13 : Répartition d'échantillon selon l'intérêt du SIRH travail des individus répondants

	Le nombre	Le pourcentage
Meilleur partage des informations et gain de temps	8	61%
Meilleure communication	1	8%
Gain de productivité	4	31%
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°21 : Représentation d'échantillon selon l'intérêt du SIRH travail des individus répondants



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que le pourcentage autour de l'apport du SIRH en matière de partage des informations et le gain de temps est le plus dominant avec un taux de **61%**, par contre **31%** des répondants montre que le SIRH permet un gain de productivité et que **8%** de la population indique que le SIRH permet une meilleure communication. Cette tendance va de pair avec les attentes de la mise en œuvre d'un SIRH au sein de la Société NAFTAL notamment en ce qui concerne la mise à la disposition des gestionnaires des ressources humaines une base de données instantanée permettant à la structure RH de réorienter ses efforts sur la réalisation de ses missions. A ce propos, **80%** du temps alloué actuellement au traitement des dossiers est consacré à l'assainissement des données alors que **20%** de ce temps est seulement utilisé à l'analyse de données.

Question 11 : Est-ce que le SIRH peut mener des changements au sein de la fonction RH ?

L'objectif est de connaître le type de changement attendu par la mise en œuvre du SIRH au sein NAFTAL.

- **Changement organisationnel :** par exemple la réduction de certaines tâches répétitives, cela engendrera des modifications organisationnelles internes au sein fonction RH.
- **Changement humain :** le déploiement du SIRH permet de répondre aux besoins et à l'aspiration croissante des individus.
- **Changement relationnel :** la mise en place du SIRH permet de créer un meilleur climat social traduit par la coordination, la coopération et le partage de connaissances et des expériences et permet une meilleure communication interpersonnelle.

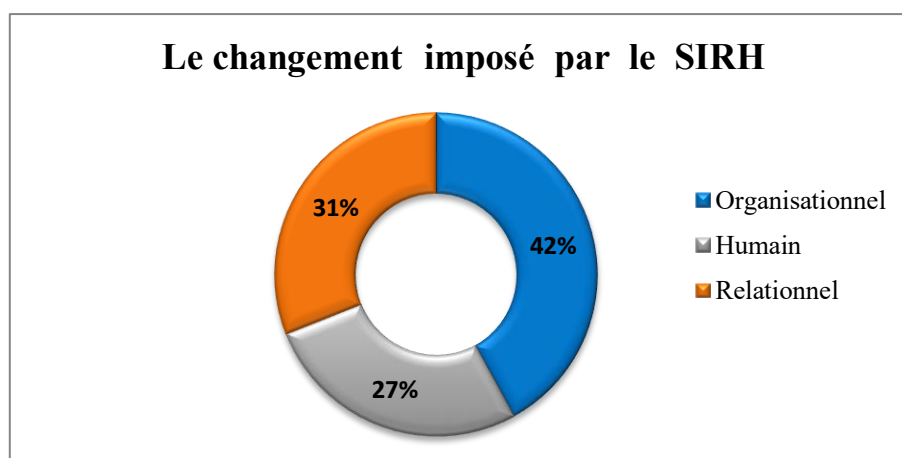
Tableau n°14 : Répartition d'échantillon sur le changement imposé par le SIRH dans l'activités des individus répondants

	Le nombre	Le pourcentage
Organisationnel	11	42%
Humain	7	27%
Relationnel	8	31%
Total	26	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°22 : Répartition d'échantillon sur le changement imposé par le SIRH dans l'activité des individus répondants



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question de choix multiple, on remarque que les individus interrogés sont d'accord que le changement imposé par le SIRH sera organisationnel avec **42%**, **27%** pour l'aspect humain et **31%** des individus qui ont indiqué que ce changement est de nature relationnelle. Ce qui confirme les impacts formulés ci-dessus.

Question 12 : Quel est l'impact du système d'information ressources humaines sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision dans la gestion des ressources humaines ?

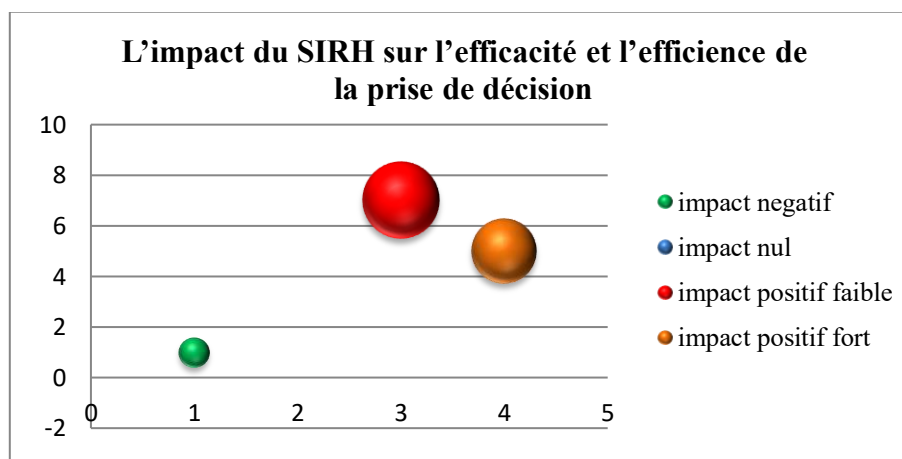
Tableau n°15 : Répartition d'échantillon sur l'impact du SIRH sur l'efficacité et l'efficience dans la prise de décision

	Le nombre	Le pourcentage
Impact négatif	1	8%
Impact nul	0	0%
Impact positif faible	7	54%
Impact positif fort	5	38 %
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°23 : Représentation d'échantillon sur l'impact du SIRH sur l'efficacité et l'efficience dans la prise de décision



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que **54%** des individus ont répondu en indiquant que le SIRH impose un impact positif faible dans la prise des décisions, par contre **38%** des individus montrent qu'il y a un impact positif fort, et **8%** mentionnent qu'il y a un impact négatif engendré par le SIRH, et aucune réponse pour l'impact nul. Cette tendance s'explique par la mise en œuvre récente du système en question qui ne donne le temps

d'apprécier son impact, outre la résistance au changement encrée chez les interrogés laisse une marge d'incertitude quant à son impact positif fort.

Question 13 : Quel est l'impact du système d'information ressources humaines sur la réduction des coûts de la fonction RH en matière de temps ?

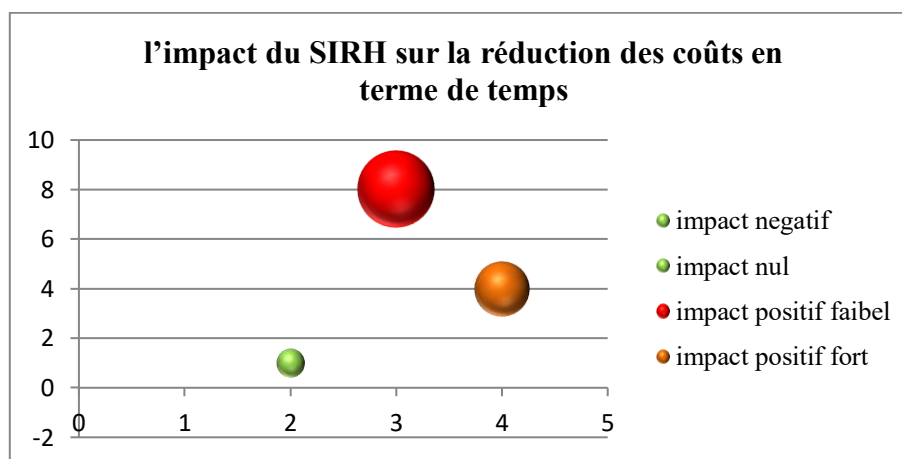
Tableau n°16 : Répartition d'échantillon sur l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH en matière de temps

	Le nombre	Le pourcentage
Impact négatif	0	0%
Impact nul	1	8%
Impact positif faible	8	62%
Impact positif fort	4	30 %
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°24 : Représentation d'échantillon selon l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH en matière de temps



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que **62%** des individus ont répondu en indiquant que le SIRH impose un impact positif faible à la réduction des coûts de la fonction RH en terme de temps, par contre **30%** des individus montre qu'il ya un impact positif fort, et **8%** motionnent qu'il n'ya pas d'impact, et aucune réponse à propos d'un impact négatif. J'ai estimé qu'avec le temps, les utilisateurs auront la possibilité de constater l'écart perçu entre les anciennes pratiques où **80%** du temps a été alloué à l'assainissement des données alors

que **20%** seulement a été destiné à l'analyse. Le gain espéré à l'issue de l'introduction du système en question aura un impact majeur sur les nouvelles missions de l'utilisateur, consacrées plus à l'analyse des situations.

Question 14 : Quel est l'impact du SIRH sur la gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sécurité des données) ?

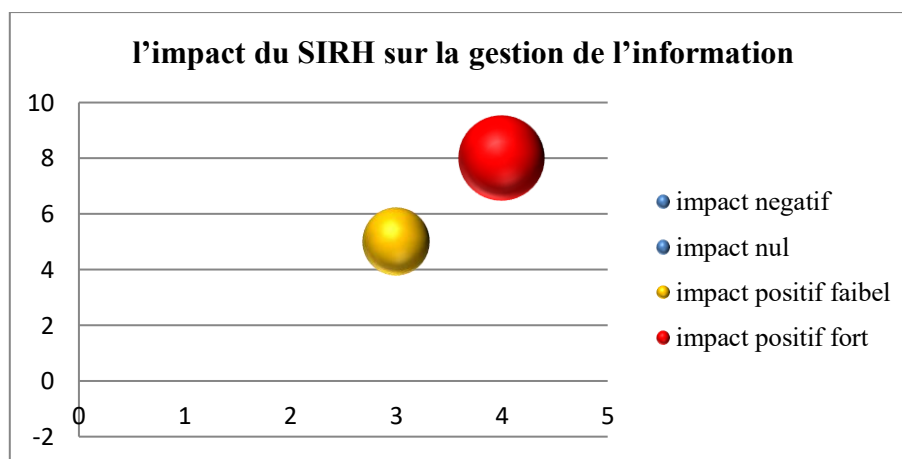
Tableau n°17 : Répartition d'échantillon sur l'impact du SIRH sur la gestion de l'information

	Le nombre	Le pourcentage
Impact négatif	0	0%
Impact nul	0	0%
Impact positif faible	5	38%
Impact positif fort	8	62 %
Total	13	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°25 : Représentation d'échantillon sur l'impact du SIRH sur la gestion de l'information



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que **62%** des individus ont répondu en indiquant que le SIRH impose un impact positif fort sur la gestion de l'information, par contre **38%** des individus montre qu'il ya un impact positif faible, alors qu'aucune réponse n'a été enregistrée à l'égard d'un impact négatif ou nul. Ce qui démontre que le SIRH à travers ses fonctionnalités offre une assurance quant à une information disponible, fiable et sécurisée.

Question 15 : Est-ce que votre direction RH a été dotée de nouvelles technologies ?
(Connectivité, internet, etc.)

Les personnes sollicitées ont majoritairement répondu par **oui**. Ce qui démontre que l'adhésion du top management au projet SIRH est apparente. La Direction Générale de NAFTAAL priorise l'introduction de nouvelles technologies dans la gestion des ressources humaines en mettant tous les moyens nécessaires pour la modernisation de la GRH.

Question 16 : Quelles sont les défis liés à la mise en place du nouveau SIRH au sein de la Direction des ressources humaines ?

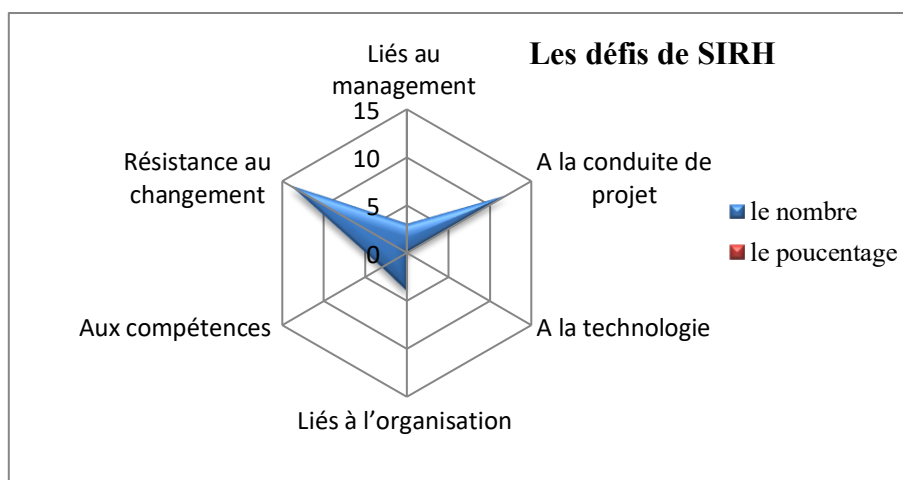
Tableau n°18 : Répartition d'échantillon sur les défis de la mise en place du nouveau SIRH

	Le nombre	Le pourcentage
Liés au management	3	8%
A la conduite de projet	12	34%
A la technologie	0	0%
Liés à l'organisation	4	11%
Aux compétences	3	8%
Résistance au changement	14	39%
Total	36	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n° 26 : Représentation d'échantillon sur les problèmes de l'implantation du nouveau SIRH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question de choix multiple, et d'après le graphe ci-dessus, on constate que la résistance au changement et la conduite du projet ont pris la un pourcentage important respectivement **39%** et **34%**, suivi par l'aspect organisationnel du projet avec **11%**. Cette tendance reflète, à notre avis, une réaction prudente de la part de l'encadrement de la Société affecté lui-même par un caractère de passivité envers les nouvelles pratiques en l'occurrence celles liées aux nouvelles technologies. On peut expliquer cette réaction aussi par souci de précarité de l'emploi lors de l'émergence des nouvelles TIC par l'effet de la technicité.

Question 17 : Quel sont les principaux les facteurs clés de réussite du SIRH dans votre société ?

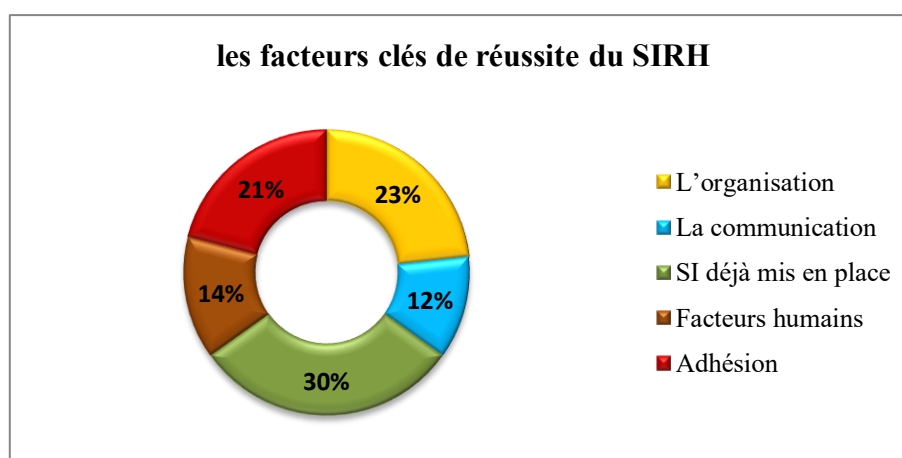
Tableau n° 19 : Répartition d'échantillon sur les facteurs clés de réussite du SIRH

	Le nombre	Le pourcentage
L'organisation	10	23%
La communication	5	12%
SI déjà mis en place	13	30%
Facteurs humains	6	14%
Adhésion	9	21%
Total	43	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°27 : Représentation d'échantillon sur les facteurs clés de réussite du SIRH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question de choix multiple, et d'après le graphe ci-dessus, on remarque que **30%** des individus ont répondu en mentionnant que les principaux facteurs de réussite du SIRH est tributaire déjà à sa mise en place, par contre **23%** des individus indiquent que ses facteurs ont un lien à l'organisation et **21 %** liés à l'adhésion, et **14%** indiquent que ses facteurs sont liés au facteur humain, et **12%** à la communication. Les résultats démontre que le lancement d'un SIRH même dans son état embryonnaire est un facteur qui peut permettre la réussite de ce dernier suivi par l'aptitude organisationnelle à adopter ce système est un facteur clés de succès pour la réussite du projet. Reste à mettre le point sur l'adhésion des responsables à tous les niveaux est plus qu'indispensable pour faire aboutir ce projet, sans oublier bien sûr le rôle de l'utilisateur qui reste indiscutable dans la réussite du projet.

Partie 4 : La contribution d'un SIRH en matière du digital dans le contexte de la transformation digitale au sein dans la société NAFTAL

Question 18 : Dans quelles fonctions intégrez-vous l'usage de la digitalisation de manière générale ?

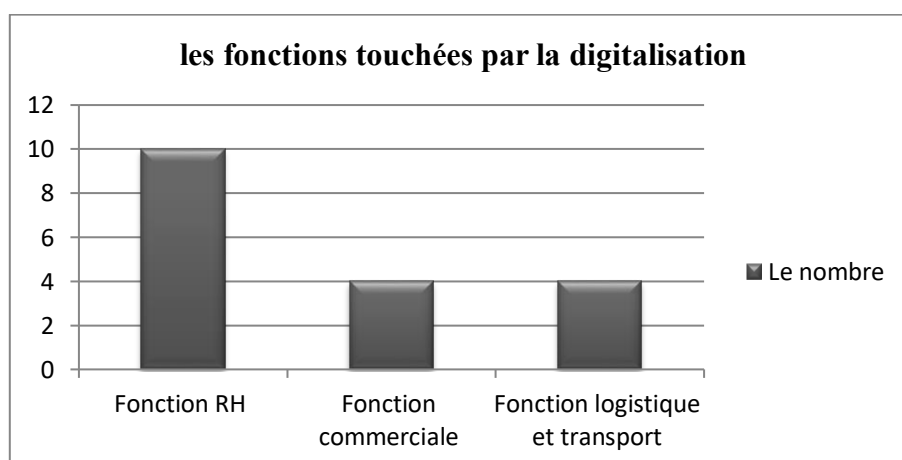
Tableau n°20 : Répartition d'échantillon sur les fonctions touchées par la digitalisation

Le niveau académique	Le nombre	Le pourcentage
Fonction RH	14	64%
Fonction commerciale	4	18%
Fonction logistique et transport	4	18%
Total	22	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°28 : Représentation d'échantillon sur les fonctions touchées par la digitalisation



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que la plupart des individus ont répondu en indiquant que c'est la fonction RH qui est touchée le plus par la digitalisation avec un taux de **46%**, suivi de **18%** pour la fonction commerciale et à part égale avec la fonction logistique et transport. On peut conclure que cette tendance est subjective du moment que les interrogés sont en totalité des cadres exerçant au niveau de la Direction Exécutive Ressources Humaines. Ce qu'on peut dire à ce propos est que la digitalisation a impacté majoritairement la chaîne de valeur au sens Michael Porter.

Question 19 : Pourquoi utilisez-vous la digitalisation RH ?

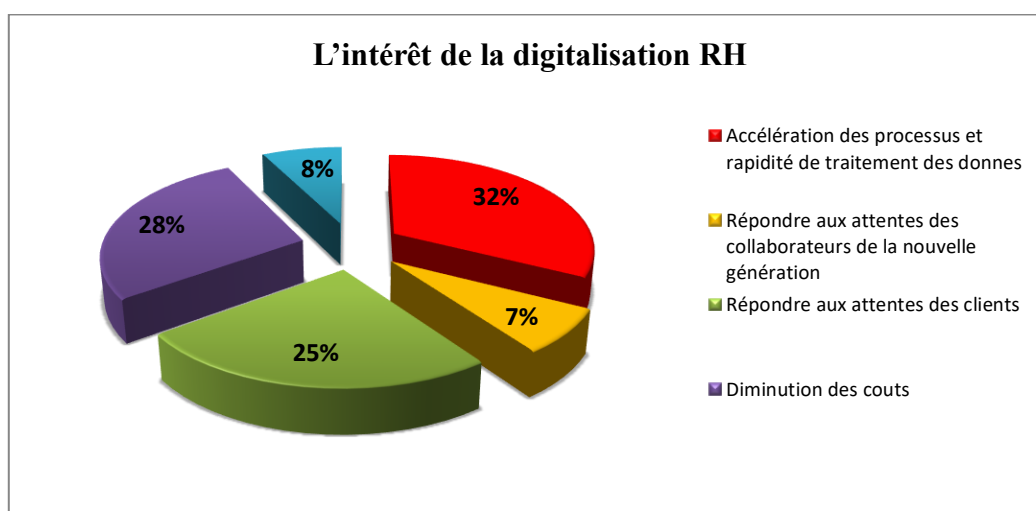
Tableau n°21 : Répartition d'échantillon sur intérêt de la digitalisation RH

	Le nombre	Le pourcentage
Accélération des processus et rapidité des données	13	33%
Répondre aux attentes des collaborateurs de la nouvelle génération	3	7%
Répondre aux attentes des clients	10	25%
Diminution des coûts	11	28%
Palier aux Contraintes externes et légales	3	7%
Total	40	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°29 : Représentation d'échantillon sur l'intérêt de la digitalisation RH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question à choix multiple, on remarque que **32%** des individus ont répondu en indiquant que la digitalisation permet une accélération dans l'exécution des processus et une rapidité dans le traitement des données, par contre **28%** mentionnent que la digitalisation permet de répondre aux attentes des collaborateurs et **27%** ont indiqué que son intérêt et dans la satisfaction des attentes des clients, par contre un pourcentage faible illustre que la digitalisation répond favorablement aux attentes de la nouvelle génération et permet de contrecarrer les contraintes légaux. D'après les résultats, on peut conclure que la tendance exprimée vise à faire apparaître l'intérêt majeur de la digitalisation dans son aspect performance du processus de l'activité dans le sens de vouloir dégager une synergie permettant de s'aligner aux bonne pratique des majors du secteur pétrolier.

Question 20 : Quels réseaux sociaux utilisez-vous au sein de la société NAFTAL ?

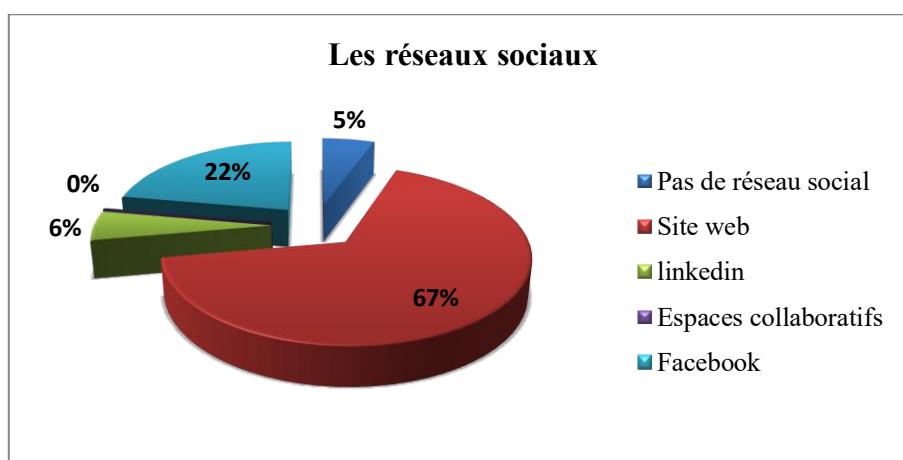
Tableau n°22 : Répartition d'échantillon sur l'utilisation des réseaux sociaux au sein de NAFTAL

	Le nombre	Le pourcentage
Pas de réseau social	1	6%
Site web	12	66%
Linkedin	1	6%
Espaces collaboratifs	0	0%
Facebook	4	22%
Total	18	100 %

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessous sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°30 : Représentation d'échantillon sur l'utilisation des réseaux sociaux au sein de NAFTAL



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question à choix multiple, on remarque que **67%** des individus ont répondu en indiquant que les sites web de NAFTAL sont parmi les plus consultés, **22%** des individus ont répondu que la page facebook de la société est la plus consultée, et **6%** ont choisis le site linkedin avec la même tendance pour pas de réseau social et aucune réponse pour l'espace collaborative. A ce propos on peut commenter que les restrictions sécuritaires imposées par la DCSI « Direction Centrale Systèmes d'Information » en ce qui concerne l'accès aux sites web à caractère social, freine la liberté des utilisateurs à naviguer dans l'espace bleu.

Question 21 : Quel sont les principaux obstacles pour l'utilisation de la digitalisation RH ?

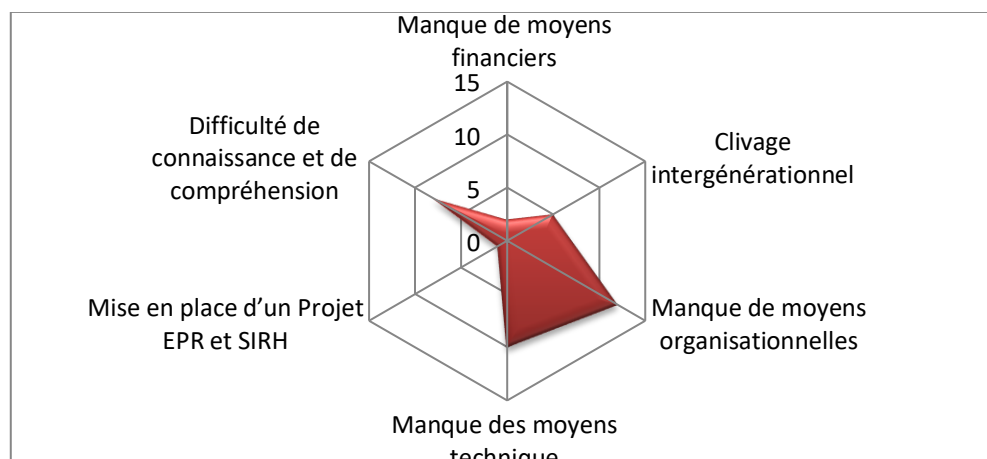
Tableau n°23 : Répartition d'échantillon sur les principaux obstacles pour l'utilisation de la digitalisation RH

	Le nombre	Le pourcentage
Manque de moyens financiers	2	5%
Clivage intergénérationnel	5	13%
Manque de moyens organisationnelles	12	32%
Manque des moyens technique	10	26%
Mise en place d'un Projet EPR et SIRH	1	3%
Difficulté de connaissance et de compréhension	8	21%
Total	38	100 %

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°31 : Représentation d'échantillon sur les principaux obstacles pour l'utilisation de la digitalisation RH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question à choix multiple, on remarque que **32%** des individus ont répondu en indiquant que le manque des moyens organisationnels consiste un obstacle majeur, par contre **21%** déclarent le manque de moyens technique affectant par conséquent l'émergence de la digitalisation, **21%** que les obstacles sont liés au manque de connaissances et de compétences et **13%** des individus pensent que ses obstacles sont le résultat d'un clivage intergénérationnel. Il est clair que l'adaptabilité organisationnelle aux nouveaux changements technologiques avec l'avènement des TIC est une condition essentielle, reste à dire que les contraintes liées à l'acquisition des moyens nécessaire ainsi que la disponibilité des compétences avérées est considéré comme une donnée à ne pas négliger lors d'une transition technologique de cette ampleur.

Question 22 : Comment mesurez-vous l'utilisation des outils en matière du digital au sein NAFTAL ?

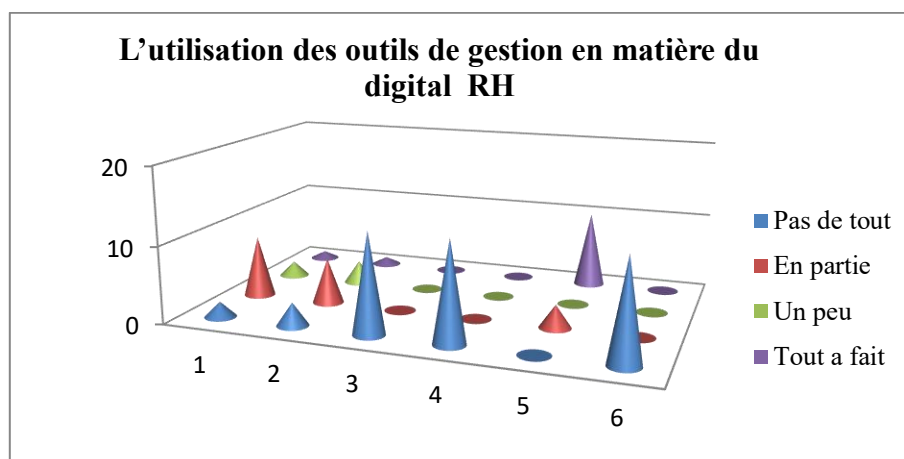
En termes d'outils de gestion :

Tableau n°24 : Répartition d'échantillon selon l'utilisation des outils de gestion en matière du digital RH

L'utilisation de la digitalisation RH					
Les outils de gestion					
		Pas du tout	En partie	Un peu	Tout à fait
1	J'utilise seulement des outils numériques conventionnels (MS Office)	2	8	2	1
2	J'utilise un système intégré pour la gestion des ressources humaines	3	6	3	1
3	J'utilise un ATS (logiciel de gestion des candidatures)	13	0	0	0
4	J'utilise un CRM (Gestion de la Relation Client)	13	0	0	0
5	J'accède à un portail RH/ self-service RH	0	3	0	10
6	J'accède à un chat-bot RH (un agent logiciel qui dialogue avec un utilisateur) « intelligence artificielle »	13	0	0	0
Total		44	17	5	12
Le pourcentage		56%	22%	7%	15%

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°32 : Représentation d'échantillon selon l'utilisation des outils de gestion en matière du digital RH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question, j'ai permis aux individus répondants de mesurer l'utilisation des outils de gestion en matière de digital RH sur une échelle de mesure « pas de tout », « en partie », « un peu », « tout à fait ».

D'après le graphique ci-dessus, j'ai remarqué que **56%** des individus répondants n'utilisent pas des outils de gestion en matière de digital RH par contre **22%** sont en partie utilisation de ces outils, et **15%** sont tout faits de cette utilisation et ainsi que **7%** qui utilisent un peu ces outils.

Cela explique que l'absence de l'application des outils de gestion en matière du digital consacre pour les activités au sein de la fonction RH, ce qui affecte négativement sur le déroulement de processus RH.

En termes d'outils de formation et développement des compétences :

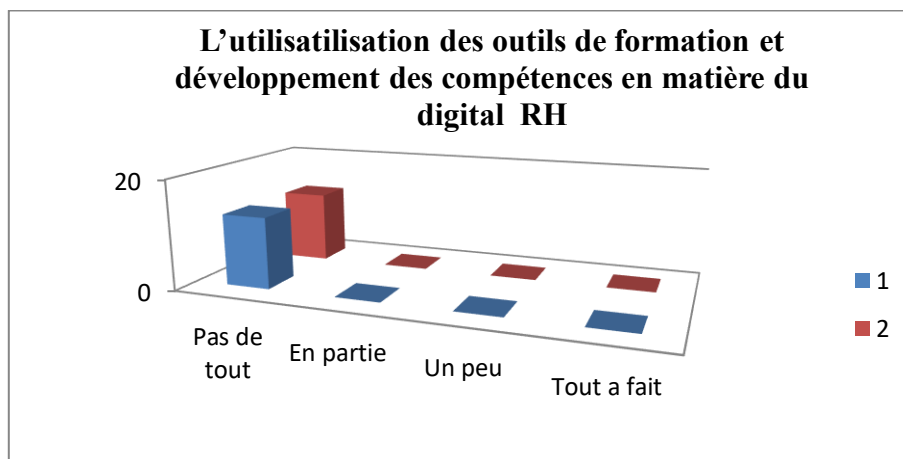
Tableau n°25 : Répartition d'échantillon selon l'utilisation des outils de formation et développement des compétences en matière du digital RH

Formation et développement des compétences					
		Pas du tout	En partie	Un peu	Tout à fait
1	J'utilise une solution dédiée à la formation et développement	13	0	0	0
2	J'utilise des solutions innovantes dédiées à la formation (MOOC, SPOC, COOC)	13	0	0	0
Total		100%	0%	0%	0%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°33 : Représentation d'échantillon selon l'utilisation des outils de la formation et développement des compétences en matière de digital RH



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, j'ai remarqué que **100%** des individus répondants sont n'utilisent pas des outils de gestion en matière du digital RH, cela indique l'absence des solutions formations digitales consacre pour les travailleurs au sein de la direction ressources humaines, cela empêche d'acquérir des connaissances nécessaires dans leur travail surtout dans le contexte de la digitalisation qui obligeait un meilleur accompagnement des ressources humaines.

En terme de communication :

Tableau n°26 : Répartition d'échantillon selon la communication en matière du digital RH

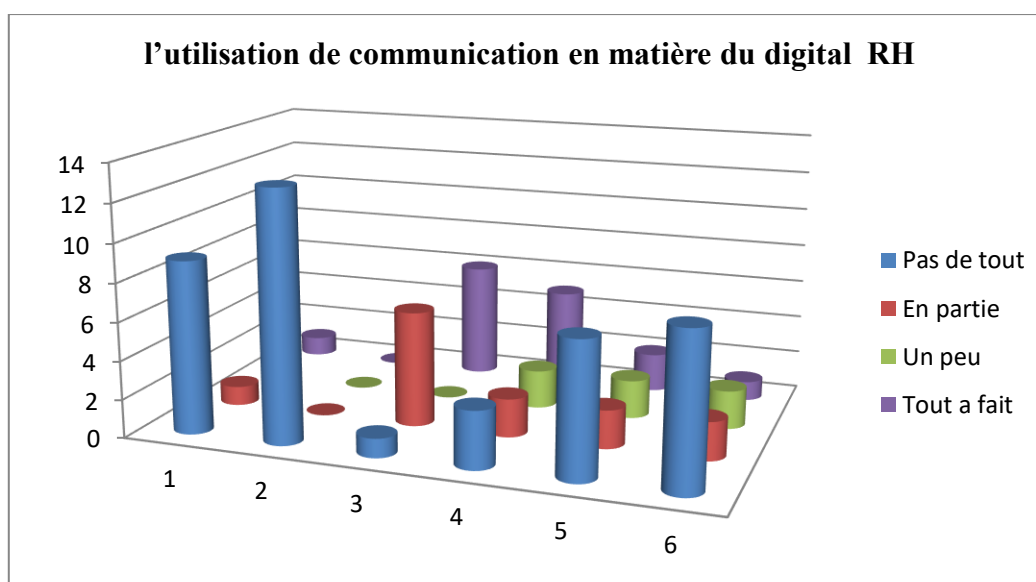
La communication					
		Pas du tout	En partie	Un peu	Tout à fait
1	L'existence d'un RSE : réseau social d'entreprise	9	1	2	1
2	J'utilise des outils marketing digital	13	0	0	0
3	A travers un système d'information la collecte de données est maitrisable	1	6	0	6
4	Le système d'information a permis une amélioration de la communication interpersonnelle	3	2	2	5

5	Le système d'information a permis une amélioration de la communication avec la hiérarchie	7	2	2	2
6	Nous avons recours aux réseaux sociaux pour développer notre label(NAFTAL)	8	2	2	1
Total		41	13	8	15
Le pourcentage		53%	17%	10%	20%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°34 : Représentation d'échantillon selon l'utilisation de communication en matière du digital RH



Source : Synthèse personnelle

D'après le graphe ci-dessus, j'ai remarqué que **53%** des individus répondants sont n'utilisent des outils de communication en matière du digital RH par contre **17%** sont en partie utilisation de ces outils, et **20%** sont tout fait de cette utilisation et ainsi que **10%** qui utilisent un peu ces outils. Cela explique une capacité insuffisante en matière de communication digitale dans ce cas, on peut traduire l'absence d'une communication digitale retour à la nature de la société NAFTAL et sa large acquisition au sein de marchés pétroliers qui ne nécessite pas par exemple un marketing pur ces produits cars c'est la seule qui domine sur le marché.

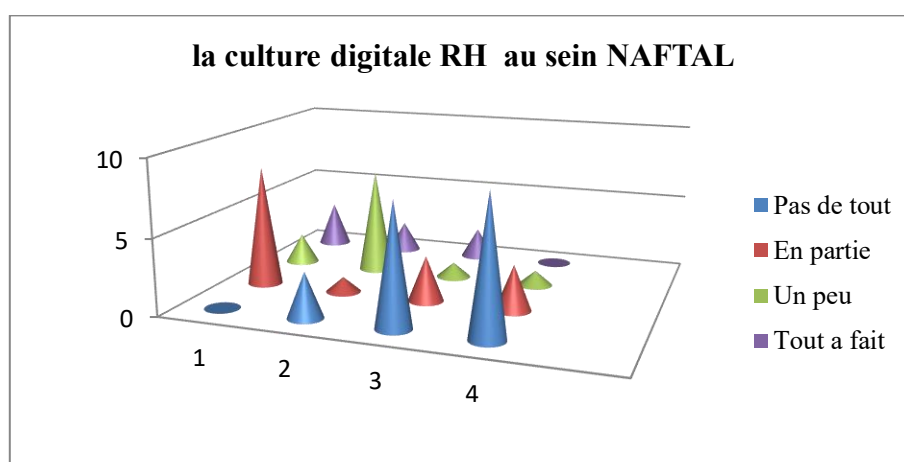
Question 23 : comment mesure vous la culture digitale RH au sein NAFTAL?

Tableau n°27 : Répartition d'échantillon selon la culture digitale RH au sein NAFTAL

la culture digitale					
		Pas du tout	En partie	Un peu	Tout à fait
1	Je me sens impacté par L'émergence de la numérisation dans mon quotidien de travail	0	8	2	3
2	Nous avons formé nos collaborateurs sur le SIRH	3	1	7	2
3	Nous avons mis en place des formations en situation de travail	8	3	1	2
4	Nous avons développé le télétravail (Travail à distance)	9	3	1	0
Total		20	15	11	7
Le pourcentage		38%	28%	21%	13%

Les résultats du tableau ci-dessous sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°35 : Représentation d'échantillon selon la culture digitale RH au sein NAFTAL



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question, j'ai permis aux individus répondants de mesurer la culture en matière de digital RH sur une échelle de mesure « pas de tout », « en partie », « un peu », « tout à fait ».

D'après le graphe ci-dessus, j'ai remarqué que 38% des individus répondants ne sont pas d'accord sur la réalité de la culture en matière de digital RH par contre 28% sont d'accord qu'il ya une culture digitale, et 13% sont accord de cette utilisation et ainsi que 21% qui un peu accord de l'existante de la culture en matière de digitale RH. Ce qui confirme les avantages de la digitalisation dans le cadre conceptuel ,que le manque des connaissance pour les travailleurs sur cette culture digitale induit des résistance par ces derniers qui consiste des défis dans le passage vers cette nouvelle culture dans il faut les accompagner sur ses nouvelles outils et les inciter que cette culture ne consiste pas un changement de manière globale dans les méthodes de travail, mais ce contexte de digitalisation qui oblige ce passage aux nouveaux outils.

Question 24 : Classifiez votre rôle en tant que RH dans la transformation digitale ?

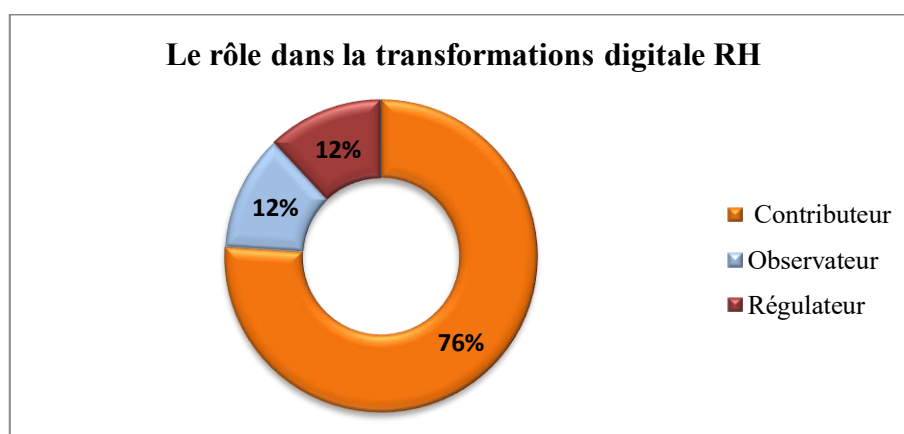
Tableau n°28 : Répartition d'échantillon selon le rôle dans la transformation digitale RH

	Le nombre	Le pourcentage
Accompagnent et contribuer	13	76%
Observateur	2	12%
Régulateur	2	12 %
Total	17	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°36 : Représentation d'échantillon selon le rôle dans la transformation digitale RH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question à choix multiple et d'après le graphe ci-dessus, on remarque que la majorité des individus se considèrent comme contributeur dans cette transformation avec un taux de **76%**, par contre **23%**s'estiment être des observateurs avec la même tendance pour les régulateurs. Ces résultats démontrent l'intérêt majeur que consacre le personnel interrogé à la mise en œuvre d'un système d'information des ressources humaines.

Question 25 : Comment décrivez-vous votre positionnement RH en termes d'accompagnement dans la transformation digitale ?

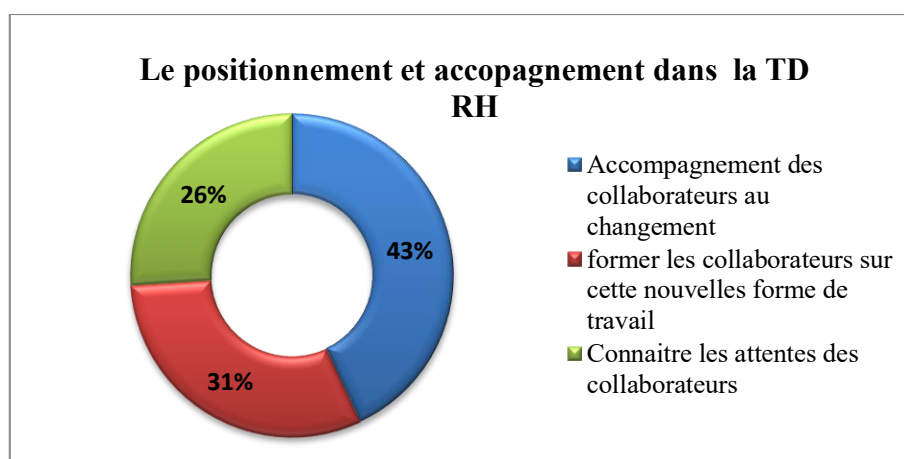
Tableau n°29 : Répartition d'échantillon selon le positionnement et l'accompagnement dans la transformation digitale RH

	Le nombre	Le pourcentage
Accompagnement des collaborateurs au changement	10	43%
former les collaborateurs sur cette nouvelle forme de travail	7	31%
Connaitre les attentes des collaborateurs	6	26 %
Total	23	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°37 : Représentation d'échantillon selon le positionnement et l'accompagnement dans la transformation digitale RH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question, on permet aux individus sollicités de recourir à un choix multiple, d'après le graphe ci-dessus, on remarque que **43%** des individus ont répondu qu'ils s'estiment être des accompagnateurs aux collaborateurs pour le changement, par contre

31% considèrent qu'ils doivent jouer le rôle de formateurs sur ses nouvelles formes de travail sous le système SIRH alors que 26% d'entre eux optent pour le rôle de connaître les attentes des collaborateurs. Ce qui démontre l'implication de ces acteurs dans la transformation à l'issue de la mise en œuvre du SIRH.

Question 26 : Quel est la contribution du SIRH dans cette transformation digitale au sein de votre société ?

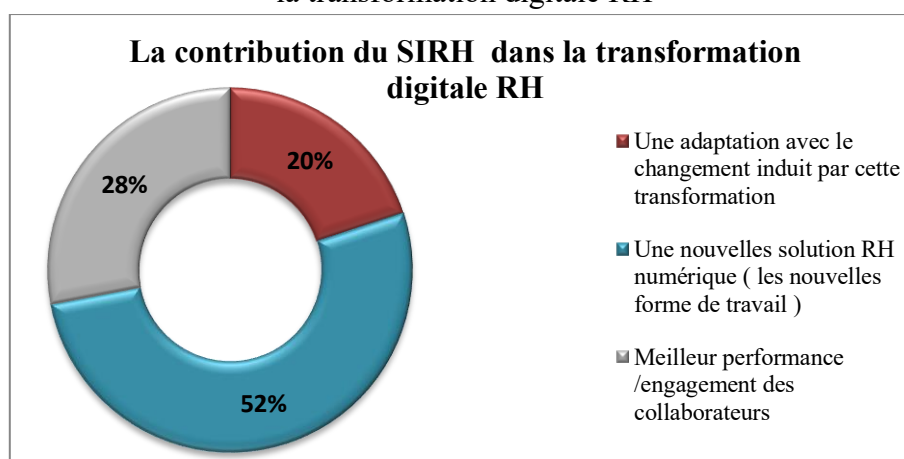
Tableau n°30 : Répartition d'échantillon selon la contribution de SIRH dans la transformation digitale RH

	Le nombre	Le pourcentage
Une adaptation avec le changement induit par cette transformation	5	20%
Une nouvelle solution RH digitale (la nouvelle forme de travail)	13	52%
Meilleure performance /engagement des collaborateurs	7	28%
Total	25	100%

Source : Synthèse personnelle

Les résultats du tableau ci-dessus sont représentés sous forme graphique de la manière suivante :

Figure n°38 : Représentation d'échantillon selon la contribution du SIRH dans la transformation digitale RH



Source : Synthèse personnelle

Dans cette question, on remarque que la plupart des individus ont répondu en signalant que le SIRH permet une adaptation avec le changement induit par cette transformation, avec un taux de 20%, par contre 28% des individus mentionnent que le SIRH assure une meilleure

performance et engagement des collaborateurs à l'issue de cette nouvelle transformation, et **52%** considèrent que ce système est une nouvelle solution RH digitale (la nouvelle forme de travail dans le contexte de la transformation digitale RH). On peut expliquer qu'une tendance vers l'adoption du système en question est d'un grand intérêt chez les répondants.

3. Discussions et résultats :

Le résultat de la 1ere hypothèse :

Concernant la première hypothèse sur l'avancement du projet NOVACH "SIRH" au sein de la fonction RH de NAFTAL. J'ai refusé cette hypothèse, car ce projet n'est pas vraiment établi de façon complet, mais il est dans sa deuxième étape qui comprend l'intégration graduelle des processus RH.

Le résultat de la 2eme hypothèse :

Concernant la deuxième hypothèse qui énonce sur l'impact du SIRH, j'ai confirmé que le SIRH a vraiment un effet considérablement évolué au sein de la fonction RH.

Le résultat de la 3eme hypothèse :

Concernant la troisième hypothèse, qui énonce la situation de NAFTAL face à cette transformation digitale, j'ai confirmé pour le cas étudié et les résultats de notre enquête, que NAFTAL a connu un développement, mais de taux faible en matière d'utilisation des outils et technologies digitales.

Le résultat de la 4eme hypothèse :

Concernant la quatrième hypothèse, qui énonce le rôle de la mise en place dans SIRH dans la transformation digitale RH, j'ai confirmé cette hypothèse que le SIRH est considéré comme une nouvelle solution digitale pour faire face aux changements induit par la transformation digitale.

4. Les recommandations :

A l'issue de la vérification des hypothèses introduites dans la présente recherche, la connaissance de la réalité du SIRH au sein de NAFTAL et sa situation dans la transformation digitale m'a permis de s'engager à suggérer quelques recommandations dans l'esprit d'une amélioration de la fonction RH à travers le système d'information ressources humaines pour mieux l'adapter dans le contexte de la transformation digitale :

- ❖ Doter le projet d'une organisation permettant de délimiter les rôles et le champ d'intervention de la DERH et de la DCSI ;
- ❖ Accentuer les campagnes de sensibilisation ainsi que la formation des utilisateurs ;
- ❖ Renforcer la formation à travers l'intégration des plateformes d'apprentissage « MOOC, SPOC, COOC » ;
- ❖ Réussir avec prudence l'intégration des processus RH dans le système en adoptant une démarche sélective des processus critiques pouvant améliorer les pratiques RH en vigueur ;
- ❖ Promouvoir le recrutement grâce à l'intégration des solutions et outils consacrés à mieux adopter cette dernière à travers CRM/ATS ;
- ❖ Renforcer le projet NOVACH à travers l'intégration des processus sur toutes les activités RH ce qui permet de constituer une cartographie des processus.
- ❖ La sensibilisation de l'ensemble des employés sur l'intérêt de SIRH dans votre travail au sein de la fonction RH ;
- ❖ Former les employés sur l'utilisation de SIRH ce qui permet de développer ces connaissances et compétences sur ce système ;
- ❖ L'utilisation des outils et technologies digitales en termes d'intelligence artificielle ce qui permet de renforcer la communication et la prise de décision ;

CONCLUSION

1. Aperçu et résumé

Ce mémoire étudie le rôle d'un système d'information des ressources humaines dans la transformation digitale RH au sein de la société NAFTAL dans le but de connaître son intérêt dans la fonction RH face aux changements induits par cette transformation digitale ,qui jouent un rôle crucial dans l'accompagnement de l'ensemble des collaborateurs et managers dans les changements en matière du digital au sein des entreprises, et ainsi que la transformation du fonctionnement RH lui-même à travers l'automatisation des processus ou l'implémentation des outils digitaux.

La section d'introduction offre une vue d'ensemble du problème de recherche et de son contexte. Elle explique l'importance de cette recherche, tant au niveau scientifique qu'au niveau pratique Elle identifie également le contexte de l'étude et ainsi que les raisons et les objectifs de l'étude, la question et intérêt de recherche, les hypothèses constituant la base de notre enquête. Et enfin, elle présente le terrain de recherche et le plan d'étude.

Le chapitre I concerne le cadre théorique de notre recherche. Premièrement, la revue de littérature vise à mieux cerner notre problème, Elle aborde également les divers concepts liés a notre thème et son apparition on commence par la fonction RH vers le SIRH et sa relation avec la transformation digitale RH, ainsi que le cadre conceptuel qui définit de façon détaillée ses principaux concepts.

Le chapitre II présente dans un premier temps le cadre méthodologique de l'étude en ce qui concernant notre positionnement épistémologique qui base sur le paradigme positivisme associe a l'approche quantitative, ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données utilisées.

Le chapitre III présente d'abord les résultats obtenus de l'analyse quantitative, tels que l'interprétation des résultats de questionnaire Puis, la partie discussion, qui s'appuie sur le test des hypothèses et en dernière lieu les recommandations qui met en évidence les principales similitudes et points de différences.

Et enfin, la conclusion qui résume les principaux résultats obtenus, les implications, les limites.

2. Principaux résultats obtenus

Premièrement, notre échantillon est principalement composé de 13 individus occupant des postes au sein de la direction RH entre : Le directeur des ressources humaines, le président de projet SIRH, le directeur d'étude et planification, assistant DCSI, le directeur du formation, managers (Paie, Administration, formation), gestionnaire personnel, social,

Il est majoritairement expérimentée, ce qui peut impacter positivement l'évaluation de l'enquête, ayant une ancienneté plus de 10 ans . Ce qui confirme que la population ciblée cumule à son actif une expérience importante pouvant impactée positivement l'analyse de notre enquête.

En fin 'ensemble des résultats précédents et leur discussion avec les recherches préalables, Permis d'arriver à la validation des hypothèses.

Le nombre échantillon reflet que l'accès dans le SIRH limite par certain personnes par rapport aux autre se qui caractérise cette délimitation des rôles définis. Cette tendance s'explique par la mise en œuvre récente du système en question, ainsi que la résistance au changement encrée chez les utilisateurs laisse une marge d'incertitude quant à son impact.

Concernèrent l'utilisation des outils digitaux, j'ai remarque l'absence de l'utilisation de ses outils dans la fonction RH ce qui impacte négativement l'accompagnement de la société NAFTAL face aux changements induits par la transformation digitale.

3. Implications théoriques :

Cette recherche contribue à la littérature en présentant un modèle de recherche qui met l'accent sur la contribution d'un SIRH face aux changements induits par la transformation digitale au sein de la fonction RH

En outre, une autre contribution a été apportée à l'ensemble des connaissances et des informations sur le concept transformation digitale et de ses relations avec le SIRH .Étant donné que la littérature souligne que la transformation digitale au sein des entreprises et plus particulièrement nécessite une utilisation des outils digitaux tels que le SIRH.

4. Implications managériales :

En termes pratiques, nos résultats soulignent l'importance de DRH dans accompagnement de ensemble des collaborateurs et des managers dans ce changement en matière de digital pour comprendre les principales clés pour utilise ses outils digitaux à travers la formation ce qui impose un impact positif au sein de la fonction RH et ai si que dans le déroulement de processus RH.

5. Les limites :

Cependant, il faut noter que lors de notre préparation de notre travail, on a rencontré des difficultés a cause au large terrain de notre étude, ce qui rendait très difficile de le cantonner dans le cadre de mémoire, et ainsi que la confidentialité des informations concernant au système d'information des ressources humaines au sein de NAFTAL , ce qui rendu difficile a l'obtenu.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

A) Relatifs aux GRH/SI/SIRH :

- Bernard Just, 2012, Pas de DRH sans SIRH, 3^e éd, France, Liaisons.
- Françoise Bragard et Gérard Piétrement, 2021, SIRH « Des systèmes d'information aux solutions de management des RH, 4^e éd, paris, Vuibert.
- Gérard Piétrement, 2017, Le SIRH « Enjeux, bonnes pratiques et innovation », 3^e éd, paris, Vuibert.
- Gillet Michelle, Gillet Patrick, 2010, SIRH « système d'information des ressources humaines », paris, Dunod.
- Jean marie Peretti, 2013, Ressources humaines ,14^e éd, paris, Vuibert.
- Laudon Kenneth, Laudon Jane, 2010, Management systèmes d'information, 11^e éd, France, Pearson.
- Mullenders André, 2009, e-DRH «Outil de gestion innovant »,1^e éd, Bruxelles, Groupe de Boeck.
- Pennaforte et al, 2018, les fondamentaux de la GRH, paris, Dunod.
- Reix Robert et al, 2016, Systèmes d'information et management, 7^e éd, paris, Vuibert.
- Soutenain Jean François et Delzenne Nicolas, 2017, Systèmes d'information de gestion, Paris, Foucher édition.
- Storhaye Patrick, 2013, Le SIRH « Enjeux facteurs de succès, perspectives », paris, Dunod.

B) Relatifs à la transformation digitale :

- Aurelie Dudezert, 2018, La transformation digitale des entreprises, Paris, Editions le découverte.
- Baudoin Emmanuel et al, 2019, Transformation digitale de la fonction RH, paris, Dunod.
- BouhaiNasreddine et Salah Imad, 2017, Internet des objets « évolutions et innovantes » 1^e éd, Paris, ISTA éditions.
- Chaintreuil Jean Noël, 2015, RH & digital « regards collectifs de RH sur la transformation digitale », paris, Diateino.
- Pertinant et al, 2017, Analytique RH : démarche, bénéfices, défis, paris, Ems éditions.
- Scouarnec Aline et al, 2019, Digital ressources humaines : comment développer la maturité « digital RH », Paris, Management prospective éditions.
- Soulez Chloé Guillot et Pezet Éric, 2020, Marque employeur et travail expérientiel, paris, Vuibert.
- Storhaye Patrick, 2016, Transformation, RH & digital, paris, Ems éditions.
- Vannieuwenhuyze Aurélien, 2019, l'intelligence artificielle vulgarisée, paris, editions EMI.

- Vidal Pascal et al, 2005, système d'information organisationnels, France, Pearson.

Article scientifique :

A) Article en français :

- Albessart Caroline, 2017, « La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique », Rapport de recherche de L'IWEPS.
- Bayad Mohamed et al, 2004, « Gestion stratégique des ressources humaines fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, vol 2, n°1, pp 74-93.
- Benedetto Mayer Marie et Boboc Anca, 2019, « Accompagner la transformation digitale : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », Revue de travail et emploi, n°159, pp93-117.
- Chabanet Didier et al, 2021, « L'appropriation intelligente de la transformation digitale : processus collectif peu formalisé », Revue management & avenir, vol 2, n° 122, pp 171-192.
- Hammadi Lamia, 2017, « Le système d'information des ressources humaines, outil de réponse aux défis de la direction des ressources humaines », Revue internationale des affaires et des stratégies économique, vol 6, pp121-129.
- Lissaneddine Zakaria, 2021, Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur, ResearchGate, vol 33.
- Mdarbi Said et Boufarouj Chaima, 2020, « Le rôle de l'évolution du système d'information des ressources humaines dans le développement de la fonction RH », Revue de management & cultures, Maroc, n°5, p17.
- Moatti Alexandre, 2012, « Le numérique, adjectif substantivé », Revue le débat, vol 3, n°170, pp133-137.
- Pierre Jean Barlatier et al, 2016, « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : Enjeux et perspective », Revue française de gestion, n°254, pp 56-62.

B) Articles en anglais :

- Audia Junita, 2021, "The Creative Hub: HR strategic Function in The Digital Age", Advances in Engineering Research, vol201, pp229-234.
- Bondarouk Tanya, 2013, "what Is The Future of Employer Branding through Social", Advanced series in management, pp23-57.
- Chammaa Claude, 2016, "The Optimization of the HRM at the LSCA in an Economy with Delay in Modernization of systems", Springer International Publishing Switzerland, vol 5, pp 215-231.
- Trivedi Apoorva et Pillai Lalitha, 2020, "HR: Digital transformation", Advances and applications in mathematical sciences, vol 20, issue 2, pp261-267.

- SotnikovaYuliia,2020, "Digital Technologie in HR Management", Management theory and studies for rural and Infrastructure development, vol 42 n° 4 pp 527-535
- Strohmeier Stefan et Parry Emma, 2014, "HRM in the digital age-digital changes and challenges of the HR profession", Employee Relations, vol 36, n°4, pp1-6.

Thèse :

- Duroni Agnès, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, paris, thèse de doctorat, Exécutive mastère management stratégique des ressources humaines, 2011.
- Pouvreau David, Une histoire de la « systémologie générale » de ludwig Von Bertalanffy, Paris, thèse de doctorat, spécialité : histoire des sciences, école des hautes études en sciences sociales, 2013.

Mémoire :

- Gregoire Eline, le chatbot, opportunité pour une PME, Belgique, mémoire de master, filière : master en gestion ressources humaines, université LIEGE, 2021.
- KonradowskiOceance, L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : le cas de d'Ethias, Belgique, mémoire de master, filière : master en gestion ressources humaines, université LIEGE, 2021.
- Lange Virginie, La position controversée du service RH dans les organisations : cas LOGI TIC,mémoire de master, filière : master en gestion ressources humaines, université LIEGE, 2017.
- Radis Sophie, le rôle du département RH dans la transformation digitale : Comparaison entre neuf industries implantées en région wallonne, Belgique, mémoire de master, filière : master en gestion ressources humaines, université LIEGE, 2019, p88.

Site web :

- Apsynet, les acteurs de la transformation digitale,[en ligne],<https://www.apsynet.fr/les-acteurs-de-la-transformation-digitale/> ,(consulte le 24) mai 2022).
- PPA digital, Quels sont les acteurs de la transformation digitale, site de la grande école du marketing digital online, [en ligne],<https://www.ppa-digital.fr/actualites-ppa/17032022-quels-sont-les-acteurs-de-la-transformation-digitale-actualite>, (consulte le 24 mai 2022).

LES ANNEXES

ANNEXE A

Partie 1 : Les données personnelles

Question 1 : Catégorie d'âge

[20-30 [ans [30-40 [ans

[40-50 [ans Plus De 50 ans

Question 2 : le genre

Homme

Femme

Question 3 : Le niveau académique

BAC Master Licence

Magister Autres

Question 4 : Année d'expérience dans le poste actuelle (ancienneté)

Moins de 5 ans [5-10[ans

[10 à 20 [ans 20 ans et plus

Partie 2 : La réalité du SIRH « Projet NOVACH » au sein de la société NAFTAL

Question 5 : Est-ce que vous disposez d'un Système d'information des ressources humaines ?

Oui

Non

Question 6 : Quel type de d'un Système d'information des ressources humaines utilisez-vous ?

Des solutions en ligne

Des solutions en réseau local

Une partie en ligne et une partie en réseau

Je ne sais pas

Question 7 : Quel(s) solution(s) utilisez-vous ?

Une solution spécialisée conçu par un éditeur

Une solution bureautique (ex : tableau Excel, base de données Access)

Solution développée en interne

Question 8 : Les fonctionnalités du SIRH

	Non utilisée	partiellement utilisée	utilisée
Gestion administrative du personnel			
Gestion du recrutement			
Gestion de la paie			
Gestion de la formation			
Gestion des talents			
Gestion des temps & des activités			
Autre : portail RH/ self service RH			

Partie 3 : La contribution du SIRH dans la fonction RH au sein de la société NAFTAL

Question 9 : A votre avis, le SIRH conçu répond à vos besoins ?

Oui

Non

Question 10 : Comment évaluer vous l'intérêt du nouveau SIRH dans le cadre de vos activités ?

Gain de productivité

Meilleure communication

Meilleur partage des informations et gain de temps

Question 11 : Est-ce que le SIRH peut mener des changements au sein de la fonction RH ?

Organisationnel

Humain

Relationnel

Question 12 : Quel est l'impact du système d'informations ressources humaines sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision dans la gestion des ressources humaines ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

Question 13 : Quel est l'impact du système d'informations ressources humaines sur la réduction des coûts de la fonction RH en terme de temps ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

Question 14 : Quel est l'impact du système d'informations ressources humaines sur la gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sécurité des données) ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

Question15 : Est-ce que votre direction RH a été dotée de nouvelles technologies ?
(Connectivite, internet, etc...)

Oui

Non

Question16 : Quels sont les défis liés à la mise en place du nouveau SIRH au sein de la direction des ressources humaines ?

Liés au management

A la conduite de projet

A la technologie

Liés à l'organisation

Aux compétences

Résistance au changement

Question 17 : Quels sont les principaux facteurs clés de la réussite du SIRH au sein de la société NAFTAL ?

L'organisation

La communication

l'existence d'une politique SI

Facteurs humains

Adhésion

Partie 4 : la contribution d'un SIRH en matière de digital dans le contexte de la transformation digitale au sein de la société NAFTAL

Question 18 : Dans quelles fonctions intégrez-vous l'usage de la digitalisation de manière générale ?

Fonction RH

Fonction commerciale

Fonction logistique et transport

Question 19 : Quels réseaux sociaux utilisez-vous au sein de la société NAFTAL ?

Pas de réseau social

Site internet

Internet

Facebook

Linkedin

Espaces collaboratifs

Question 20 : Pourquoi utilisez-vous la digitalisation RH ?

- Accélération des processus et rapidité de traitement des données
- Répondre aux attentes des collaborateurs de la nouvelle génération
- Répondre aux attentes des clients
- Diminution des coûts
- Palier aux Contraintes externes et légales

Question 21 : Quels sont les principaux obstacles pour l'utilisation de la digitalisation RH ?

- Manque de moyens financiers
- Clivage intergénérationnel
- Manque de moyens organisationnelles
- Manque des moyens technique
- Mise en place d'un Projet EPR et SIRH
- Difficulté de connaissance et de compréhension

Question 22 : Comment mesurez-vous l'utilisation des outils en matière du digital RH au sein de NAFTAL ?

En termes d'outils de gestion :

L'utilisation de la digitalisation RH					
Les outils de gestion					
		tout Pas du	partie En	Un peu	Tout à fait
1	J'utilise seulement des outils numériques conventionnels (MS Office)				
2	J'utilise un système intégré pour la gestion des ressources humaines				
3	J'utilise un ATS (logiciel de gestion des candidatures)				
4	J'utilise un CRM (Gestion de la Relation Client)				
5	J'accède à un portail RH/ self-service RH				

6	J'accède à un chat-bot RH (un agent logiciel qui dialogue avec un utilisateur) « <i>intelligence artificielle</i> »				
Total					
Le pourcentage					

En termes d'outils de formation et développement des compétences :

Formation et développement des compétences					
		Pas du tout	En partie	Un peu	Tout à fait
1	J'utilise une solution dédiée à la formation et développement				
2	J'utilise des solutions innovantes dédiées à la formation (MOOC, SPOC, COOC)				
Total					
Le pourcentage					

En terme de communication :

La communication					
		Pas du tout	En partie	Un peu	Tout à fait
1	L'existence d'un RSE : réseau social d'entreprise				
2	J'utilise des outils marketing digital				
3	A travers un système d'information la collecte de données est maitrisable				
4	Le système d'information a permis une amélioration de la communication interpersonnelle				
5	Le système d'information a permis une amélioration de la communication avec la hiérarchie				
6	Nous avons recours aux réseaux sociaux pour développer notre label(NAFTAL)				
Total					
Le pourcentage					

Question 23 : Comment mesurez-vous la culture digitale RH au sein de NAFTAL?

la culture digitale					
		Pas du tout	En partie	Un peu	Tout à fait
1	Je me sens impacté par L'émergence de la numérisation dans mon quotidien de travail				
2	Nous avons formé nos collaborateurs sur le SIRH				
3	Nous avons mis en place des formations en situation de travail				
4	Nous avons développé le télétravail (Travail à distance)				
Total					
Le pourcentage					

Question 24 : Classifiez votre rôle en tant que RH avec la transformation digitale ?

Accompagnent et contribuer

Observateur

Régulateur

Question 25 : Quel est votre positionnement RH en termes d'accompagnement dans la transformation digitale ?

Accompagnement des collaborateurs au changement

Former les collaborateurs sur cette nouvelle forme de travail

Connaitre les attentes des collaborateurs

Question 26 : Quel est la contribution du SIRH utilisez-vous dans la transformation digitale au sein de la société NAFTAL ?

Une adaptation avec le changement induit par cette transformation

Une nouvelle solution RH digitale (les nouvelles formes de travail)

Meilleure performance /engagement des collaborateurs

ANNEXE B

Figure n°39 : les interfaces et la structure du projet NOVACH

