

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management Stratégique et Système d'Information

**ÉVALUATION DE L'IMPACT DE L'IMPLANTATION  
D'UN SYSTÈME D'INFORMATION SUR LA  
FONCTION RESSOURCES HUMAINES  
\_CAS : SONATRACH « EP »\_**

**Elaboré par : HACHI Rafik**

**Encadré par : Dr CHABANI Zakariya**

**Année 2017/2018**

## RÉSUMÉ

L'objectif principal de cette étude est de mesurer la contribution des SIRH sur la performance de la fonction RH, plus précisément pour la performance d'un département de formation. De plus, elle s'attarde sur la clarification des mécanismes par lesquels le potentiel des SIRH se transforme en valeur ajoutée pour ce département.

L'approche qualitative est utilisée pour répondre aux questions de recherche.

Le SIRH a eu des influences positives sur la satisfaction des collaborateurs et la performance de la direction des ressources humaines.

**Mots-clés :** Système d'information ressource humaine – Implantation - performance des organisations

## Abstract

The main objective of this study is to measure the contribution of HRIS on the HR function's performance, specifically the training department performance. Moreover, it focuses on clarifying the mechanisms by which the potential of HRIS is transformed into an added value for this department.

The qualitative approach is used to answer research questions.

The HRIS has had positive influences on employee satisfaction and the performance of the HR department.

**Keywords:** Human Resource Information System - Implementation - Organizational Performance

## ملخص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في أداء وظيفة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بأداء قسم التدريب. بالإضافة إلى ذلك، فهو يركز على توضيح الآليات التي يتم من خلالها تحويل إمكانات نظام معلومات الموارد البشرية إلى قيمة مضافة لهذا قسم

تم استخدام النهج النوعي للإجابة على أسئلة البحث.

لقد كان لنظام تأثيرات إيجابية على رضا الموظفين وأداء قسم الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام معلومات الموارد البشرية - التنفيذ - الأداء التنظيمي

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le grand Dieu tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage et la volonté de réaliser ce modeste travail.

Je remercie infiniment mes parents et ma sœur pour leur éducation, leur soutien, leurs encouragements et leur inspiration tout au long de ma vie. Je remercie ma mère pour ses précieux conseils, relectures et surtout, son soutien inconditionnel durant l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères à mon enseignant et mon encadreur Mr. CHABANI Zakariya pour son aide intellectuelle, son temps précieux, son écoute et ses conseils. Qu'il trouve ici le témoignage de ma gratitude inconditionnelle.

Je tiens à exprimer mes remerciements à l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation de qualité, leur soutien et leur disponibilité. Je remercie aussi Mme. BEY ZEKKOUB ainsi que Mr .BOUSBIA mes tuteurs à SONATRACH.

Enfin, je dédie ce travail aussi à mes chers amis, pour leur soutien indéfectible.

**Un grand merci à tous**

## TABLE DES MATIERES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES ENCADRÉS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ABBREVIATIONS.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</b>	
<b>1 La revue de littérature .....</b>	<b>6</b>
1.1 L'apport des TIC sur la performance des entreprises : .....	6
1.1.1 Le modèle Processuel : .....	6
1.1.1.1 Le courant sociotechnique : .....	6
1.1.1.2 Le courant structurationniste : .....	7
1.1.2 Le modèle causal : .....	7
1.1.2.1 La théorie économique de production : .....	8
1.1.2.2 La théorie économique de l'information et de la décision : .....	8
1.1.2.3 La théorie de l'avantage compétitif : .....	8
1.1.3 Les modèles de W. Delone et E. McLean : .....	9
1.1.3.1 Le premier modèle Delone-McLean en 1992.....	9
1.1.3.2 La critique de Peter Seddon : .....	9
1.1.3.3 Le deuxième modèle de Delone-McLean en 2003.....	10
<b>2 Cadre conceptuel .....</b>	<b>10</b>
2.1 Définitions des termes Information et Système : .....	11
2.1.1 L'information : .....	11
2.1.2 Définition d'un système : .....	12
2.2 Système d'information : .....	13
2.2.1 Définition des systèmes d'information : .....	13
2.2.2 Les principaux rôles du système d'information : .....	13
2.3 Fonction Ressources humaines : .....	14
2.3.1 Définition de la fonction Ressources humaines : .....	15
2.4 Système d'information ressources humaines : .....	15

2.4.1	Définition du Système d'information Ressources humaines :.....	15
2.4.2	L'évolution du SIRH : .....	17
2.4.3	Structure du SIRH :.....	19
2.4.4	Les fonctionnalités du SIRH :.....	22
2.5	Le concept de la performance : .....	25
2.6	La contribution des SIRH à la performance de la fonction RH : .....	27
<b>CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b>		
<b>1</b>	<b>Méthodologie de recherche.....</b>	<b>30</b>
1.1	Choix du thème et du terrain de recherche.....	30
1.1.1	Pour le Département Formation de la DRH de l'activité d'EP.....	30
1.1.2	Pour le chercheur : .....	30
1.2	Démarche méthodologique : .....	31
1.3	Les méthodes de recueil des données :.....	31
1.3.1	La collecte documentaire :.....	31
1.3.2	L'observation : .....	31
1.3.3	L'entretien semi directif :.....	31
1.4	Délimitation du périmètre de recherche :.....	32
1.5	Difficulté de la recherche :.....	32
<b>2</b>	<b>Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>32</b>
2.1	Présentation de SONATRACH.....	32
2.2	Fiche signalétique.....	35
2.3	Présentation du département de formation :.....	36
2.4	La mission de la DRH d'EP .....	37
<b>CHAPITRE III : EVALUATION DE L'IMPLANTATION DE LA MISE EN PLACE DU SIRH</b>		
<b>1</b>	<b>Le processus de gestion et le système d'information des ressources humaines (Module TBRH Formation) :.....</b>	<b>39</b>
1.1	Processus de gestion du département de formation : .....	39
1.2	Processus :.....	39
1.2.1	Prévision : .....	40
1.2.2	Plan de formation :.....	41
1.2.3	Contrôle : .....	42
1.2.4	Bilan :.....	43
1.3	La performance du département de formation :.....	45
1.4	Présentation de TBRH Formation.....	46
1.5	Fonctionnalités de TBRH Formation .....	47
1.5.1	Le chargé d'alimentation : .....	47

1.5.2	Le chargé de validation :.....	48
1.5.3	Le manager : .....	49
1.5.4	L'administrateur :.....	50
<b>2</b>	<b>Résultats et Discussion .....</b>	<b>51</b>
2.1	Présentation de l'étude qualitative : .....	51
2.2	Présentation des résultats et discussion.....	52
2.2.1	La nécessité du projet d'informatisation .....	52
2.2.2	Type de dysfonctionnement :.....	52
2.2.3	Les contraintes rencontrées : L'organisation du projet :.....	53
2.2.4	La résistance au changement .....	54
2.2.5	Les indicateurs rattachés aux objectifs de l'informatisation : .....	56
2.2.6	L'implantation du système TBRH et L'évaluation de TBRH .....	56
2.2.7	Le Modèle de W. Delone et E. McLean d'évaluation : .....	57
2.2.8	L'évaluation d'après le Modelé de W. Delone et E. McLean .....	57
2.2.9	L'apport du système TBRH .....	59
2.3	Synthèse générale :.....	59
2.4	Proposition : .....	61
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>62</b>
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>64</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>68</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1: LES DEFINITIONS DU SYSTEME D'INFORMATION.....	13
TABLEAU 2 : LES DEFINITIONS DES RESSOURCES HUMAINES.....	15
TABLEAU 3: LES DEFINITIONS DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	16
TABLEAU 4 : LES FONCTIONNALITES DU SIRH .....	22
TABLEAU 5: LA FICHE SIGNALETIQUE DE SONATRACH.....	35

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: MODELE D’EVALUATION DE W. DELONE ET E. MCLEAN EN 1992 .....	9
FIGURE 2: LE NOUVEAU MODELE D’EVALUATION DE W. DELONE ET E. MCLEAN EN 2003 .....	10
FIGURE 3: LES PRINCIPAUX ROLES DU SYSTEME D’INFORMATION .....	14
FIGURE 4: LA STRUCTURE DU SIRH.....	20
FIGURE 5: L’ORGANIGRAMME DE SONATRACH .....	34
FIGURE 6 : L’ORGANIGRAMME DE LA DRH D’EP .....	36
FIGURE 7: LE FLUX D’INFORMATION DU PROCESSUS DE GESTION.....	39
FIGURE 8: LE PROCESSUS DE GESTION D’EP FORMATION .....	40
FIGURE 9: LA FICHE DE PREVISION DE FORMATION .....	40
FIGURE 10: LE PLAN DE FORMATION .....	41
FIGURE 11: SYNTHESE DU PLAN DE FORMATION .....	41
FIGURE 12: LE PLAN DE FORMATION 2018 .....	42
FIGURE 13: LE TABLEAU DE BORD DE CONTROLE.....	42
FIGURE 14: SYNTHESE DU TABLEAU DE BORD DE CONTROLE .....	43
FIGURE 15: L’INTERFACE DE LA FICHE DE BILAN .....	43
FIGURE 16: LE BILAN ANNUEL DE 2017 .....	44
FIGURE 17: LE BILAN ANNUEL DE 2017 .....	44
FIGURE 18: LA PRESENTATION DU BILAN .....	45
FIGURE 19: LA PYRAMIDE DE PERFORMANCE POUR LE DEPARTEMENT FORMATION D’EP .....	46
FIGURE 20: L’INTERFACE D’ACCUEIL DE TBRH FORMATION .....	47
FIGURE 21: L’INTERFACE DE TBRH FORMATION « CHARGE D’ALIMENTATION » .....	48
FIGURE 22: L’INTERFACE DE TBRH FORMATION « CHARGE DE VALIDATION» .....	49
FIGURE 23: L’INTERFACE DE TBRH FORMATION « PROFIL MANAGER».....	50
FIGURE 24 : L’INTERFACE DE TBRH FORMATION « PROFIL DE L’ADMINISTRATEUR».....	51
FIGURE 25 : LE MODELE DE W.DELONE ET E.MCLEAN APPLIQUE A TBRH FORMATION.....	58

## LISTE DES ENCADRÉS

ENCADRÉS 1: LA NECESSITE DU PROJET D'INFORMATISATION .....	52
ENCADRÉS 2: TYPES DE DYSFONCTIONNEMENT .....	52
ENCADRÉS 3: L'ORGANISATION DU PROJET.....	53
ENCADRÉS 4: CHOIX DE L'INTEGRATEUR & LA SOLUTION .....	54
ENCADRÉS 5: LA RESISTANCE AU CHANGEMENT.....	54
ENCADRÉS 6: LES INDICATEURS RATTACHES AUX OBJECTIFS DE L'INFORMATISATION .....	56
ENCADRÉS 7: L'IMPLANTATION DU SYSTEME TBRH ET SON EVALUATION .....	56
ENCADRÉS 8: MODELE D'EVALUATION DE DELONE ET McLEAN.....	57
ENCADRÉS 9: LE MODELE DE DELONE ET McLEAN APPLIQUE A TBRH.....	57
ENCADRÉS 10: CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU PROCESSUS DE GESTION.....	59

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

DRH : Direction des ressources humaines

EP : Exploitation et Production

RH : Ressources humaines

RHU : Ressources humaines

SI : Système d'information

SIRH : Système d'information ressources humaines

TIC : Technologie de communication et d'information

# **INTRODUCTION**

Depuis l'arrivée de l'ère du savoir, les entreprises font face à de la concurrence de plus en plus féroce et pour survivre, ils se doivent d'avoir en leur usage des ressources rares, difficiles à imiter et à substituer (Barney, 1991). Avec le temps, ils ont dû se familiariser avec les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour relever ce défi et continuer d'être dans la course. Cette réalité est encore plus présente pour le service des ressources humaines qui cherche à devenir un allié d'affaires reconnu par l'organisation.

IL prend d'ailleurs appui sur les systèmes d'informations (SI) pour devenir plus efficace dans l'atteinte des objectifs stratégiques de la firme. Pour soutenir ce propos, une enquête menée par Cedar Crestones (2012) rapporte que les trois bénéfices les plus importants pour les entreprises utilisant un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) sont les améliorations et les innovations des processus d'affaires (59%), l'automatisation et les processus de gestion des talents (50 %) ainsi que les améliorations dans la livraison des services (37 %). En fait, la gestion des ressources humaines (GRH) a en sa possession la solution qui lui permet de s'impliquer sur des activités plus stratégiques, qui étaient autrefois réservées à d'autres domaines de gestion.

Si la GRH arrive à saisir l'opportunité qui s'offre à elle, elle pourra contribuer à construire, pour l'organisation, un avantage concurrentiel, qu'elle seule peut initier.

Le petit nombre d'études empiriques qui ont étudié le lien entre la performance d'une entreprise et son SIRH explique en partie pourquoi ces entreprises ne voient pas encore les possibilités qui s'offrent à elles (Haines et Lafleure, 2008, Johnson et al, 2012, Marier et Fisher, 2012). Il est donc difficile pour une entreprise d'évaluer les retombées de son SIRH.

Sans parler du fait qu'il est plus aisé d'estimer la contribution des SIRH sur certaines activités RH. Par exemple, il est plus facile d'estimer sa contribution sur la réduction des tâches administratives que d'estimer sa contribution sur la performance des activités stratégiques.

Si les gestionnaires pouvaient avoir en leur possession un outil leur permettant de mesurer l'impact sur ce type d'activités, il y a fort à parier qu'ils seraient plus rassurés s'ils décidaient de mettre à profit leur SIRH pour des activités transformationnelles, c'est-à-dire des activités qui apportent une valeur ajoutée à l'organisation.

Si toutefois les entreprises sont de plus en plus enclines à dépenser des sommes importantes pour outiller le service RH, en contrepartie, ce service doit réussir à démontrer le retour sur

investissement de ces dépenses (Parry, 2011). Autrefois, la GRH consommait énormément de main d'œuvre, alors que maintenant, cette fonction est de plus en plus basée sur les TIC.

### **Problématique :**

Le groupe SONATRACH d'EXPLOITATION ET PRODUCTION, dont la mission est l'exploitation et la production des hydrocarbures, cherche à mieux gérer ses départements en implantant des systèmes d'information automatisés.

Dans le cadre du projet d'implantation des systèmes d'informations automatisés, et pour atteindre cet objectif, une décision a été prise par le directeur de cet établissement pour implanter un système d'information des ressources humaines.

Du fait que l'informatisation transforme l'écosystème d'une organisation, l'amenant à repenser son modèle d'organisation, ses métiers et son système d'information. Nous avons décidé de mener notre travail sur :

**« L'implantation d'un système d'information ressources humaines pourra-t-elle améliorer la performance de la fonction RH ? »**

La contrainte du temps nous a conduits à réduire notre champ d'étude en posant la problématique suivante :

**« L'implantation d'un système d'information ressources humaine (TBRH) pourra-t-elle améliorer la performance de la gestion du département de formation ? »**

D'autres questions en découlent :

**Q1 :** Y-a-t-il un vrai besoin d'une informatisation au sein de la DRH de « EP » de SONATRACH ?

**Q2 :** l'usage d'un système d'information traditionnel engendre des dysfonctionnements qui empêchent l'atteinte des objectifs du département formation d'EP ?

**Q3 :** Est-ce que y a eu une résistance au changement lors de l'implantation et Existe-il une relation étroite entre l'utilisation du système d'information RH et la performance du processus de gestion du département formation d'EP ?

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, notre travail sera un ensemble de trois chapitres :

- ✓ Le premier chapitre fera l'objet de la revue de littérature et le cadre conceptuel de l'étude ;
- ✓ Le deuxième chapitre, portera le cadre méthodologique ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil.
- ✓ Le troisième chapitre, portera essentiellement sur l'évaluation de l'impact de l'implantation d'un SIRH dans l'établissement d'EP de SONATRACH ; dissocié en deux sections, en premier, la présentation du processus de gestion et du système d'information implanté au département de formation, le second on trouve la présentation et discussion des résultats et une synthèse suivie par des propositions.

**CHAPITRE I :**  
**REVUE DE LITTERATURE ET**  
**CADRE CONCEPTUEL DE LA**  
**RECHERCHE**

## **SECTION 1 :**

### **1 La revue de littérature**

#### **1.1 L'apport des TIC sur la performance des entreprises :**

Évaluer l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la performance des entreprises est une question centrale dans le management des systèmes d'information. Pour cela, de nombreuses recherches ont porté sur le thème de l'évaluation de la performance et des impacts des systèmes d'information sur les organisations.

En effet, depuis le fameux paradoxe de Solow R. (1987) : « On voit les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité », les travaux se sont succédé pour établir la relation entre les investissements en TIC et la performance des entreprises (Raymond, 2002 ; Kéfi et Kalika, 2004, Reix, 2005 ; De Vaujany, 2005)

Deux grandes approches ont été distinguées après plusieurs recherches, qui ont étudié toutes les deux la relation entre les investissements en TIC et la performance de l'entreprise ainsi que le troisième modèle qu'on a utilisé pour mener notre travail :

1. le modèle processuel
2. le modèle causal
3. le modèle de Delone et McLean

##### **1.1.1 Le modèle Processuel :**

Ce modèle se propose d'analyser le processus par lequel les TIC participent à la performance des entreprises. Plutôt que de se reposer sur des déterminants exogènes (variables indépendantes) pour illustrer la performance, les souteneurs du modèle processuel examinent les événements qui, suite à l'introduction d'une technologie, ont permis d'apporter à la performance de l'entreprise. Deux grands courants se basent sur ce type de modèle :

###### **1.1.1.1 Le courant sociotechnique :**

Le courant sociotechnique considère l'organisation comme des unités de sous-systèmes en interdépendance, où le sous-système technologique et le sous-système social sont inter-reliés dans un contexte organisationnel donné (Kéfi et Kalika, 2004)

Ce courant a beaucoup été mobilisé par les travaux sur l'évaluation des SI. Parmi ses importantes contributions

- ✓ L'introduction de la notion d'adéquation (alignement ou fit) entre les sous-systèmes de l'entreprise, et notamment entre le sous-système technique et le sous-système social
- ✓ L'établissement d'une démarche d'évaluation des TIC basée sur l'examen de la relation entre l'acteur et la technologie

Malgré le grand mérite de ce courant est d'avoir pu rapprocher l'objet technique et le sujet individuel. Ce modèle n'est pas complet et parmi ses limites c'est que ce modèle est de ne pas avoir clairement défini les mécanismes d'interaction entre la technologie et l'acteur (Liu, 1996, Kéfi et Kalika, 2004).

### **1.1.1.2 Le courant structurationniste :**

La contribution majeure du courant structurationniste aux travaux relatifs à l'évaluation des TIC se trouve probablement dans son analyse approfondie des mécanismes d'interaction entre la technologie et l'acteur.

Ce courant se base sur la théorie sociale de la structuration de Giddens (1984) qui se propose d'en finir avec le dualisme entre la structure et l'acteur pour établir une nouvelle relation de dualité où l'acteur et la structure se trouvent dans une relation d'interdépendance réciproque.

Giddens (1984) distingue dans la notion de structure deux dimensions différentes : un ordre matériel et observable, et un ordre virtuel de modes de structuration engagés de façon récursive dans la reproduction de pratiques situées dans le temps et dans l'espace. Dans cette définition, Giddens présente donc les notions d'action et de structure (prise dans son sens le plus large, c'est-à-dire dans ses deux dimensions) comme indissociables. Même si Giddens (1984) insiste, dans ses travaux, sur la construction sociale des propriétés structurelles, il ne néglige pas la dimension matérielle de ces structures qu'il présente comme des propriétés institutionnelles sous la forme de modèles régularisés et identifiables. Ainsi, la limite reprochée par DeSanctis et Poole (1994) à la théorie de la structuration (indirectement de par son appartenance à l'école institutionnelle) est quelque peu infondée. A partir de là, Giddens (1984) a développé l'idée de « dualité du structurel », selon laquelle « les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ce système » (Giddens, 1987, p.15).

### **1.1.2 Le modèle causal :**

Ce modèle cherche à étudier la relation de cause à effet entre des variables indépendantes (telles que les investissements en TIC ou encore les budgets informatiques) et des variables

dépendantes (telles que la performance). Plusieurs théories, présentées ci-après, mettent en œuvre le modèle causal.

#### **1.1.2.1 La théorie économique de production :**

Cette théorie s'agit des travaux qui ont suivi le paradoxe de Solow. L'objet principal de ces travaux est donc de trouver la forme de fonction économique qui convient le mieux aux TIC en tant qu'*input* et qui permet d'expliquer les variations dans l'*output*.

Ce modèle est très utilisé dans la recherche en SI, dans la mesure où il s'agit de relier statistiquement un ensemble de mesures de l'investissement de l'entreprise en TIC à un autre ensemble de mesures de la performance de l'entreprise.

Pour cette théorie, la performance se limite à l'analyse de la productivité de l'entreprise suite aux investissements en TIC.

#### **1.1.2.2 La théorie économique de l'information et de la décision :**

Cette théorie examine les processus par lesquels l'investissement en TIC se transforme en performance en intégrant des variables intermédiaires telles que le taux de roulement des stocks, et la mise sur le marché de nouveaux produits.

La performance est étudiée selon différentes dimensions (performance relationnelle, concurrentielle ...) et plusieurs niveaux d'analyse sont observés (l'individu, le groupe, le secteur de l'entreprise...).

Cependant la contribution des travaux de la théorie de l'information et de la décision dans la compréhension des processus de contribution des TIC à la performance, leur approche reste causale avantageant certes la parcimonie et la simplicité à la fidélité empirique (Seddon, 1997), mais rendant de la sorte la généralisation des résultats difficiles à effectuer.

#### **1.1.2.3 La théorie de l'avantage compétitif :**

Cette théorie répond à la question suivante : les investissements en TIC permettent-ils de réaliser un avantage compétitif pour les entreprises ? Cette question renvoie aux travaux de Porter (1980) sur l'avantage compétitif et les stratégies de positionnement des entreprises.

Nous ne pouvons pas parler de l'évaluation des systèmes d'information son mentionné aussi la présence du modèle de Delone et McLean ;

Delone et McLean (2003) recensent plus de 150 études utilisant leurs travaux.

### 1.1.3 Les modèles de W. Delone et E. McLean :

Sont incontournables quand on parle d'évaluation des S.I., à la fois par le nombre de validations empiriques testées, par le nombre de débats suscités et par la succession des différentes modifications proposées par plusieurs centaines d'auteurs.

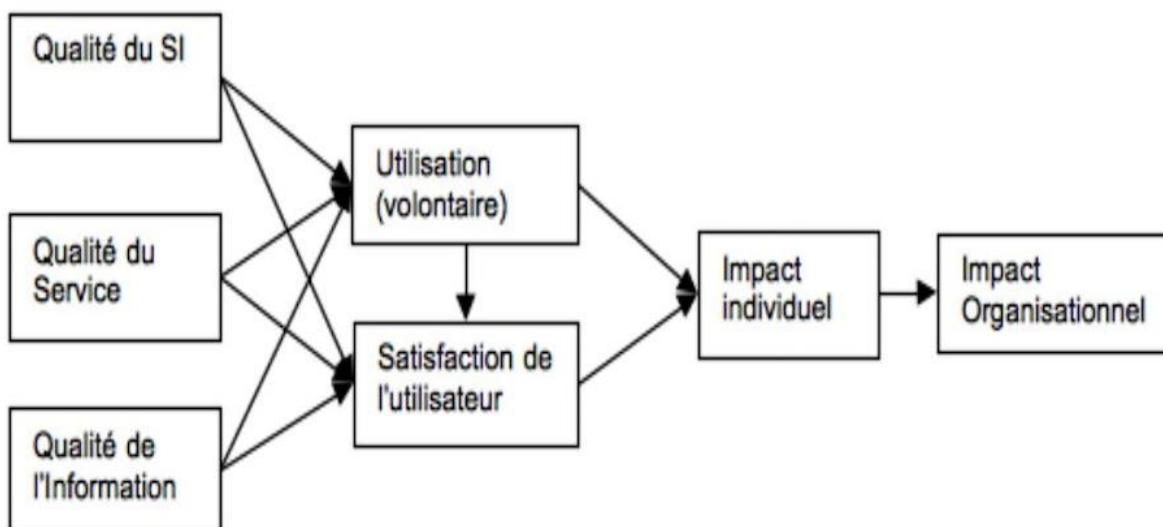
#### 1.1.3.1 Le premier modèle Delone-McLean en 1992

Au départ il s'agit d'évaluer le « succès » d'un S.I. en considérant un **processus temporel**, suivant trois niveaux empruntés à Shannon et Weaver : le niveau technique de l'information, le niveau sémantique de l'information et le niveau de l'efficacité de l'information. Le succès du S.I. implique donc :

- qu'il soit conçu avec certaines caractéristiques techniques de **qualité** ;
- que les utilisateurs **l'utilisent** et soient **satisfaits** par les informations produites ;
- enfin que les informations ainsi produites influencent la **conduite du travail** et **l'organisation**.

Le modèle est aussi causal, en étudiant les covariances entre les variables proposées. Dix ans après ce premier modèle de 1992

Figure 1: Modèle d'évaluation de W. Delone et E. McLean en 1992



Source : [www.sietmanagement.fr](http://www.sietmanagement.fr) Consulter le 03/03/2018

#### 1.1.3.2 La critique de Peter Seddon :

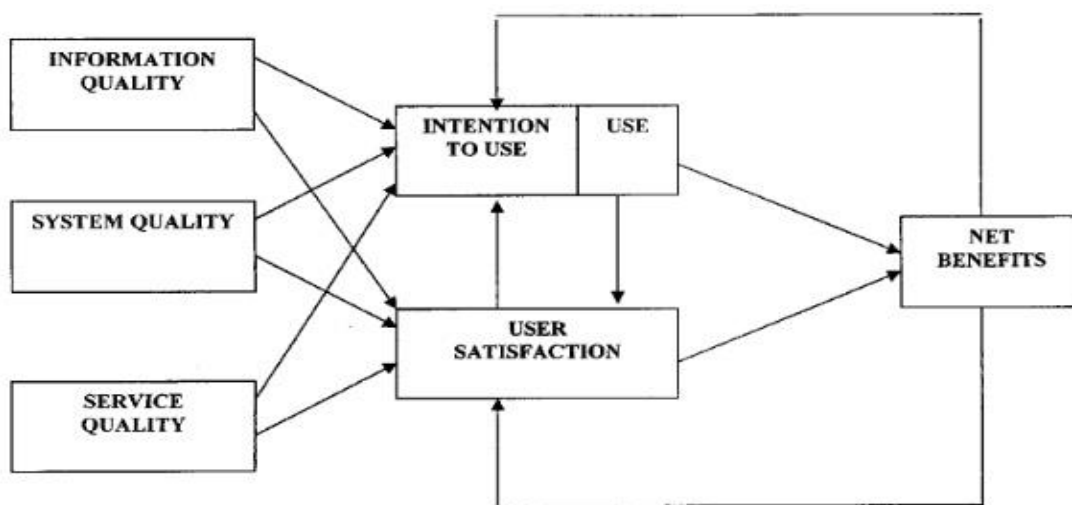
P. Seddon et al. (1999) critiquent la dimension « processuelle » du modèle et le sens des relations causales. Ils considèrent que l'utilisation réelle du SI est plutôt la conséquence du succès (par un effet de feed-back) : l'utilisation relève en effet d'un comportement dans

l'espoir de bénéfices ("*Partial Behavioral Model of IS Use*"), l'utilisation doit donc être séparée dans le modèle car elle est reliée au succès mais elle ne l'influence pas directement.

### 1.1.3.3 Le deuxième modèle de Delone-McLean en 2003

Delone et McLean (2003) conçoivent alors un nouveau modèle en ajoutant notamment la *Qualité du service rendu* comme variable explicative, en modifiant la variable Utilisation avec l'*Intention d'utiliser* et l'*Utilisation effective*, et en regroupant tous les impacts en *Bénéfices nets*. En 2008 ils peuvent alors analyser 90 études empiriques qui ont utilisé les six variables de ce dernier modèle.

Figure 2: Le nouveau modèle d'évaluation de W. Delone et E. McLean en 2003



Source : [www.sietmanagement.fr](http://www.sietmanagement.fr) Consulter le 03/03/2018

## Section 2 :

### 2 Cadre conceptuel

Dans cette section, nous expliquerons le concept de Système d'Information, cette notion étant à la base du terme de système d'information des ressources humaines. De plus, on ne peut retracer l'histoire du SIRH sans avoir tout d'abord abordé l'histoire, définitions, les fonctions ainsi que la notion de performance et pour finir la contribution du SIRH à la performance de la fonction RH.

## 2.1 Définitions des termes Information et Système :

### 2.1.1 L'information :

Selon LAUDON K. et LAUDON L « le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes »

Pour Jacques ARSAC, « une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte de cette connaissance. ». Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur des événements, des personnes ou des objets. Elles peuvent exister sous plusieurs formes : écrites, picturales, orales ou sonores voire tactiles ou olfactives. En informatique, cette information est également appelée « donnée ». Elle va être conservée, traitée ou transmise à l'aide d'un support.

Pour qu'une information soit fonctionnelle, il faut qu'elle soit utilisable et de qualité.

Pour s'en assurer, elle doit remplir trois conditions : la dimension temporelle, le contenu et la forme.

**-La dimension temporelle :** l'information doit être régulièrement mise à jour et surtout être accessible et disponible à tout moment.

**- Le contenu :** l'information doit être fiable, exacte et précise. Elle doit provenir de sources sûres et vérifiées. Elle doit aussi être pertinente, adaptée et utile.

**- La forme :** L'information doit être claire. Son organisation doit permettre sa bonne compréhension. Cette condition a été facilitée grâce aux nouvelles technologies de l'information en permettant de les présenter sous des formes et supports variés.

L'information au sein d'une entreprise possède de multiples sources. Elles peuvent être internes comme les documents comptables et financiers, les documents sociaux, les notes de services, les informations concernant les salariés ou bien externe comme les médias, les factures, la publicité, les lettres. L'information est donc considérée comme un outil de communication externe et interne, elle est très importante au sein des entreprises. L'information permet d'assurer la coordination des différents services qui composent l'entreprise. Elle contribue ainsi à la cohésion sociale. Les entreprises doivent donc mettre en place des moyens qui vont lui permettre une bonne gestion de la masse d'informations qui circule en son sein.

### 2.1.2 Définition d'un système :

Nous venons de voir que les entreprises ont une multitude d'informations à gérer et qu'elles doivent mettre en place ce que l'on appelle un système d'information. Mais qu'est-ce qu'un système ? Pour Jean-Louis Le Moigne un système, c'est :

- **Quelque chose** : un objet réalisable appartenant au monde réel, et non à une idée.
- **Dans quelque chose** : Le système va interagir avec son environnement. On ne peut pas se concentrer sur une seule chose, il faut prendre en compte toutes les interactions.
- **Pour quelque chose** : Il faut connaître la finalité poursuivie par l'organisation : recherche d'un profit ou un service à rendre.
- **Fait quelque chose** : L'activité de l'organisation va l'amener à sa finalité. Pour cela, il faut que l'activité crée de la valeur ajoutée. Le facteur de création de valeur est l'humain.
- **Par quelque chose** : Pour que l'homme soit performant, il faut structurer les actions des acteurs et faire circuler les flux nécessaires à ces actions.
- **Qui se transforme dans le temps** : L'action de création de valeur ajoutée évolue, notamment parce que c'est un processus de transformation de ressources.

Pour définir un système, on peut aussi s'appuyer sur la théorie générale de Ludwig VON BERTALANFFY. Pour lui, ce sont quatre concepts qui définissent ce terme :

- **L'interaction (ou l'interrelation)** : Selon Edgar Morin, les interactions "sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence."
- **La totalité (ou la globalité)** : Un système est un ensemble d'éléments, mais ce n'est pas que cela, les relations entre les données doivent aussi être prise en compte.
- **L'organisation** : L'organisation est le processus dans lequel les informations vont se regrouper, s'assembler et former une structure.
- **La complexité** : La complexité d'un système correspond à trois facteurs : le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement et la difficulté ou l'impossibilité d'identifier tous les éléments et de comprendre toutes les relations en jeu.

## 2.2 Système d'information :

### 2.2.1 Définition des systèmes d'information :

Plusieurs définitions sont connues, nous allons les voir dans le tableau ci-dessus :

Tableau 1: Les définitions du système d'information

<p>LAUDON K. et LAUDON L</p>	<p><i>« un système d'information est un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation »</i></p>
<p>Robert REIX</p>	<p><i>« Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations »</i></p> <p>Selon lui, le but d'un système d'information est d'« Apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail ».</p>

Source : Faite par nous même

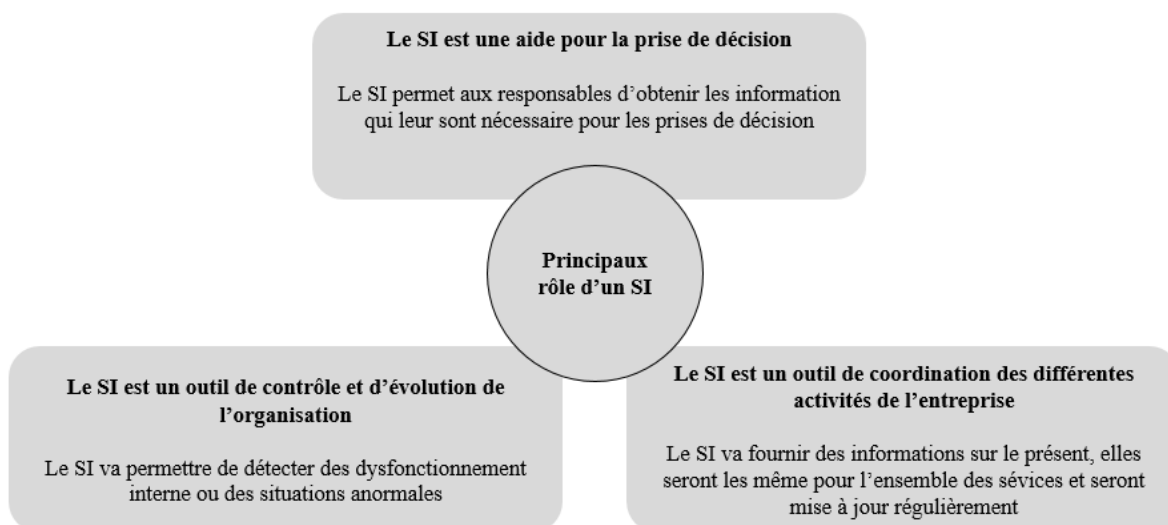
Un SI se compose des ressources d'une organisation qui vont servir à récolter, structurer, saisir et stocker des données, pour, par la suite, transformer ces données en informations utilisables et les transmettre, les communiquer aux utilisateurs ou de les diffuser au sein de l'organisme sous une forme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

UN système d'information ne doit pas être confondu avec un système informatique qui lui est composé d'ordinateurs, de programmes, de logiciels au sein d'une firme. La mission du système d'information est de gérer les informations opérationnelles et décisionnelles et donc de faciliter l'échange de ces informations entre les différents niveaux ainsi que acteurs de l'entreprise. Il véhicule l'information au sein des organismes.

### 2.2.2 Les principaux rôles du système d'information :

Dans la figure suivante nous allons expliquer les principaux rôles du système d'information :

Figure 3: Les principaux rôles du système d'information



Source : Faite par nous même

Le système d'information été utilisé comme un élément stratégique permettant d'améliorer la productivité, la circulation de l'information, le partage, la coordination ... etc. Ainsi qu'il est considéré un outil crucial d'aide à la décision dans les entreprises.

Un SI performant permet alors à une entreprise de :

- Mettre sur le marché rapidement des produits ou services innovants
- Optimiser les processus afin de réduire les coûts
- Sous-traiter au maximum les tâches à faible valeur ajoutée
- Améliorer la relation client grâce à une vision unique et une cohérence d'image et de comportement sur les différents canaux de vente

### 2.3 Fonction Ressources humaines :

Nous ne pouvons pas comprendre le concept du SIRH sans avoir auparavant défini le terme de ressources humaines. C'est pour cela, que nous allons faire un point sur les différentes évolutions qu'a pu connaître le domaine des RH. Ces différentes étapes de l'histoire vont nous aider à mieux comprendre pourquoi il y a eu une nécessité d'automatiser certaines tâches de RH, puisque selon D. Ulrich (2000), « Pour développer des activités à forte valeur ajoutée, les RH doivent nécessairement passer par une gestion efficiente, automatisée et par une instrumentalisation des processus».

### 2.3.1 Définition de la fonction Ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est une discipline assez récente. Elle est la dernière fonction née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing. Dans le tableau suivant nous allons voir les différentes définitions de ce concept :

Tableau 2 : Les définitions des ressources humaines

Jean-Marc LE GALL	la DRH est une fonction de l'entreprise « <i>qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient</i> »
Patrick ROUSSEL	« <i>La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.</i> ».

Source : Fait par nous même

## 2.4 Système d'information ressources humaines :

### 2.4.1 Définition du Système d'information Ressources humaines :

Il n'existe pas une seule et bonne définition du système d'information des ressources humaines, c'est pour cela que nous allons voir qu'elle qu'une parmi plusieurs auteurs dans le tableau suivant :

Tableau 3: Les définitions du système d'information des ressources humaines

Lawler et Boudreau (2009, p. 90)	Un système électronique pour réaliser des activités RH, comme la conservation des dossiers du personnel, l'information sur le poste, sur la formation du poste, les outils de gestion en RH, la gestion et la planification des salaires, la gestion de la performance et les transactions financières RH
Mohanty et Tripathy (2009, p. 128)	Système composé de base de données, d'applications, de matériel et de logiciels informatiques nécessaires pour collecter, enregistrer, stocker, gérer, livrer, présenter et manipuler des données pour les ressources humaines
Bernard MERCK (2010)	« un SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer, de façon cohérente, différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux RH »
Thite et Kavanagh (2011)	« système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver, et distribuer de l'information relative à la gestion des ressources humaines [...] Incluant des gens, des formulaires, des politiques et procédures, et données (Kavanagh et al. 1990). »
Bernard JUST (2012)	« c'est un système informatique pouvant être constitué de différents logiciels hétéroclites communiquant entre eux par des interfaces techniques leur permettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système, on parle alors d'ERP (Entreprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée). Dans ce cas, les avantages sont multiples : il n'y a pas d'interface et les informations plus simples à restituer et à consolider. »

Source : Fait par nous même

### 2.4.2 L'évolution du SIRH :

Après avoir vu les différentes définitions du SIRH nous allons voir un aperçu sur l'évolution qui a connu ce concept :

Le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) est un outil de gestion qui évolue à un rythme effréné comme le montre l'analyse historique de Thite et Kavanagh (2011). Le SIRH est en fait un «système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver, et distribuer de l'information relative à la gestion des ressources humaines [...] Incluant des gens, des formulaires, des politiques et procédures, et données (Kavanagh et al. 1990). »

Thite et Kavanagh (2011) décrivent cinq périodes majeures des SIRH selon leurs caractéristiques propres. Durant la pré-Deuxième Guerre mondiale, la fonction du personnel (ancien terme désignant la Direction des Ressources humaines - DRH) s'occupait uniquement de la tenue de dossiers d'employés. Ces dossiers étaient en version papier étant donné que l'ordinateur n'était pas encore présent. Ensuite arriva la post-Deuxième Guerre mondiale (1945-1960), où il y eut le début d'un système de classification dans l'armée américaine, ce qui eut un impact majeur pour les firmes. Ainsi, la paye fut la première activité RH à être automatisée. De façon générale, les entreprises sous-traitaient cette activité vu que l'utilisation des ordinateurs était encore complexe et dispendieuse.

C'est durant l'ère des questions sociales (1963-1980) que la discipline GRH est née. Plusieurs raisons poussèrent ce nouveau service à adopter la technologie des ordinateurs afin de procéder de façon plus efficace et efficiente à la gestion de l'information des employés. Par exemple, la hausse des législations gouvernementales qui exigeait à la fonction RH de leur fournir de nombreux rapports légaux.

De plus, l'évolution rapide de la technologie d'ordinateur avec les avantages s'y rattachant (ex. : meilleure productivité à moindres coûts) contribua aussi à cette pression mise sur la GRH pour l'utilisation d'ordinateurs. Puis près de nous, l'ère de la réduction des coûts (1980 jusqu'au début 1990) fut marquée par une compétition émergente où les firmes durent chercher de nouveaux moyens afin de réduire leurs coûts pour maintenir leur pérennité. Comme la technologie devenait moins chère, la GRH subissait encore plus de pressions pour l'exploiter afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses services, mais surtout pour justifier ses propres coûts (Cascio, 1984).

En d'autres mots, la capacité de traitement des données RH devint plus grande et à moindres coûts. Finalement, nous sommes entrés dans l'ère des technologies avancées et l'émergence de la stratégie GRH (1990 à aujourd'hui). La mondialisation, l'hyper compétitivité et l'utilisation d'Internet ne sont que quelques déclencheurs qui ont permis à la gestion des ressources humaines de tirer profit des TI pour contribuer de manière considérable à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, plus spécifiquement en matière de performance (Marier, 2009, Parry, 2011 ).

Aujourd'hui, le service de la gestion des ressources humaines a la volonté de prendre appui sur les technologies de l'information pour devenir graduellement un partenaire d'affaires stratégique (Ulrich, 1997).

En effet, plusieurs recherches ont démontré l'apport stratégique de la direction des ressources humaines (DRH) depuis l'implantation des SIRH (Beckers et Bsat, 2002, Kumar et Pandya, 2012). Plutôt que de voir cette fonction de l'entreprise comme un centre de coût uniquement, plusieurs dirigeants commencent à considérer cette fonction comme pouvant mener à un retour sur investissements. D'ailleurs, une étude récente a conclu qu'environ 90 % des entreprises américaines ont investi dans un système d'information de ressources humaines tandis qu'en France elles étaient environ 70 % (Cranet Survey, 2011). Dans la même veine, d'autres ont conclu que la gestion électronique des ressources humaines diminue le temps consacré aux tâches administratives et répétitives et réduit le délai de livraison des services RH, ce qui laisse plus de temps aux praticiens pour des activités stratégiques (Gardner et al. 2003, Stronhmeir, 2009).

En plus des avantages stratégiques préalablement mentionnés, d'autres études montrent que l'utilisation des TI dans la fonction RH réduit les coûts (Ruël et Kaap, 2012), responsabilise les employés et augmente leur satisfaction (Ruël et Bondarouk, 2004). Compte tenu de l'apport substantiel potentiel qu'offrent les SIRH, il est primordial de comprendre comment nous pourrions aider les gestionnaires à évaluer la contribution des SIRH à la performance de l'organisation, et plus précisément à la performance du processus de recrutement et de sélection . Un des préalables nécessaires pour y arriver est d'identifier les indicateurs de performance les plus pertinents dans la mesure des effets des SIRH sur le processus étudié ainsi que clarifier les mécanismes par lesquels ces effets se produisent.

### 2.4.3 Structure du SIRH :

Quand nous parlons du SIRH c'est primordial de faire un point sur la structure de ce système.

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

2) Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle.

Comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation, on rencontrera :

- Des aspects liés à la gestion de l'activité courante, par les modules opérationnels,
- Des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décisions.

Les éléments composant la partie opérationnelle et la partie décisionnelle du SIRH sont représentés dans la figure ci-dessous.

Cette figure présente les mêmes structures et principes dans le domaine RH que dans l'ensemble du SI.

Notamment, il existe :

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



Un certain nombre d'opérations de traitement des données est nécessaire pour la gestion quotidienne du personnel. Elles constitueront l'aspect opérationnel du SIRH.

Mais, c'est également un domaine où de nombreuses décisions stratégiques et tactiques sont à prendre, dans un environnement incertain et mouvant. Des outils d'aide à la décision sont donc indispensables pour piloter les ressources humaines au sein de l'organisation.

Qui plus est, l'organisation est assaillie d'enquêtes diverses et de contrôles, émanant de différents organismes. La réponse à ces diverses demandes exige de manipuler les informations concernant le personnel, contenues dans le SIRH. Des outils de requêtes et de reporting seront donc indispensables.

Le SIRH devra avoir une unicité entre ces différents traitements. Les informations traitées en GRH, au sens strict du terme, qui sont plutôt orientées vers le décisionnel et le pilotage, sont extraites des données opérationnelles de la gestion quotidienne du personnel. Il y a donc tout intérêt à assurer la cohérence et la continuité au sein de l'ensemble des composantes du SIRH.

Or, nous constatons dans la réalité fréquemment que les modules logiciels constituant le SIRH ne sont pas capables de communiquer.

Cela entraîne de nombreux dysfonctionnements et de nombreuses lacunes au niveau du SIRH. La conséquence est l'apparition d'un phénomène d'entropie coûteux à plusieurs niveaux (coûts des heures de travail, coût de l'indisponibilité de l'information, etc.).

L'entropie est mesurable au nombre de fois où l'on recourt à des feuilles de calcul de tableurs pour traiter une information non disponible dans les autres outils ou inexploitable à cause de leur manque de compatibilité.

Certes, il existe sur le marché des solutions globales, génériques, qui sont censées permettre à toutes les organisations de couvrir tous leurs besoins en matière de GRH. Elles sont le plus souvent lourdes et coûteuses et ne correspondent pas nécessairement pour autant aux besoins spécifiques d'un secteur d'activité, aux règles particulières d'une convention collective ou d'un règlement intérieur, ou aux règles légales et réglementaires en usage dans le pays.

Les coûts induits de ces dysfonctionnements sont :

- l'improductivité du travail engendrant de nombreuses heures de travail gâchées en tâches d'exécution inutiles ou en doublons de tâches ;

- la non-qualité des résultats, liée aux erreurs de reports ou d'interprétation des données, aux retards dans la disponibilité des résultats à cause de l'improductivité du travail ;
- la non-disponibilité des résultats, dans les délais requis ou dans l'absolu, faute de posséder les données nécessaires ou d'être en mesure d'effectuer les traitements requis pour ces données.

#### 2.4.4 Les fonctionnalités du SIRH :

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

Donc d'après ce que nous avons vu des différents du SIRH (est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle) nous pouvons dire que le SIRH couvre toutes les fonctions de la Gestion des ressources humaines de façon automatisé et pour bien comprendre bien les fonctions du SIRH nous proposons le tableau suivant :

Tableau 4 : Les fonctionnalités du SIRH

<p>La gestion administrative du personnel :</p>	<p>Lorsque nous parlons de la gestion du personnel, cette dernière englobe les gestions suivantes : la gestion administrative, la gestion des missions et la gestion de la formation qui sont nécessaires pour la réalisation de la paie. Nous allons donc détailler ces dernières</p>
<p>La gestion administrative :</p>	<p>Cette gestion a pour objectif de traiter, de manière qualitative, les informations concernant le salarié et qui sont conservées dans le dossier de celui-ci. Ces informations sont multiples et variées comme le montre la liste suivante, qui n'est pas exhaustive, elle évolue en fonction des règlements et du contexte de</p>

	<p>l'entreprise et de son environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer les congés,</li> <li>- Gérer les absences ainsi que leurs incidences diverses,</li> <li>- Gérer les visites médicales,</li> <li>- Gérer les titres de séjour pour les étrangers,</li> <li>- Contrôler le droit à exercer certaines tâches,</li> <li>- Gérer les obligations par rapport aux travailleurs handicapés,</li> <li>- Gérer les tickets restaurant, chèques vacances ou titres de transport.</li> </ul>
<p>La gestion des missions :</p>	<p>Cette gestion concerne la gestion des déplacements et des frais de missions. Elle représente une activité complexe et lourde puisqu'il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter les informations très rapidement (motif du déplacement, personnes concernées, moyens de transport utilisés, frais engagés)</li> <li>- Effectuer des contrôles permettant de vérifier la réalité du déplacement,</li> <li>- Gérer et contrôler les conditions de remboursements des frais engagés.</li> </ul>
<p>La gestion de la formation :</p>	<p>Cette gestion est complexe puisqu'une formation peut intervenir pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour améliorer les compétences du personnel dans les postes occupés,</li> <li>- Pour assurer l'évolution du personnel en cohérence avec l'évolution de la technicité des postes,</li> <li>- Pour assurer la reconversion du personnel,</li> </ul>

	<p>- Suite à une demande de congé individuel de formation (DIF).</p> <p>Les actions liées à cette gestion sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La définition des axes du plan de formation,</li> <li>- La gestion des actions et sessions organisées par l'entreprise,</li> <li>- Le suivi des demandes de formation,</li> <li>- La gestion des aspects pédagogiques (convocations, fiche de présence, etc).</li> </ul>
<p>La gestion des contrats de travail :</p>	<p>Le SIRH permet de gérer les contrats de travail de manière cohérente en suivant les différentes règles de gestion. Cet outil va permettre de créer l'arborescence entre le dossier salarié et les différents contrats de travail de ce dernier. L'interface du SIRH sera composée d'informations relatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au contrat de travail,</li> <li>- à la paie</li> <li>- aux codifications (date d'entrée dans l'entreprise, ancienneté, coefficient, prime d'ancienneté),</li> <li>- au suivi des heures,</li> <li>- la formation et le repos (congés payés, RTT, DIF).</li> </ul>
	<p>La paie est un « ensemble de processus, de pratiques et d'applications mis en œuvre pour calculer les éléments de paie, effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre</p>

<p>La gestion de la paie :</p>	<p>toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale ».1 La gestion de la paie va regrouper toutes les informations traitées précédemment. Chaque information a des répercussions différentes sur la paie du salarié.</p>
--------------------------------	---

Source : Fait par nous même

## 2.5 Le concept de la performance :

La question de la performance d'une organisation peut être comprise dans des termes très différents. En effet, nous trouvons plusieurs définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio- économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs et peut être appréciée de façon qualitative sous la forme d'un jugement de valeur.

Il en résulte que la performance, comme le disait M.Christian Marmuse « 'revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire' »

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle Turcotte considère que cette dernière « 'diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non' ».

M. Lebas tente dans un article de construire une définition de la performance à appliquer au domaine de la gestion en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de la performance :

- Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé
- Réalisation d'un résultat.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation)
- Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition

Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche. D'où nécessité d'une approche multicritère de la performance.

Mesurer par un chiffre ou une expression communicable.

Bartoli a tenté de définir le concept de performance en mettant en relation trois notions : résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation.

L'évaluation de la performance d'une organisation à l'aide d'indicateurs pertinents et appropriés est un exercice difficile afin d'assurer la réussite des organisations quels que soient leurs secteurs d'activités. Toutefois malgré les évolutions que connaissent aujourd'hui les organisations, beaucoup d'entre elles continuent de mesurer leur performance à travers des indicateurs conçus pour répondre aux besoins passés.

Éléments de synthèse sur les logiques d'évaluation de la performance :

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al. 2012) :

- l'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- l'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés ;
- la cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al. 1995) ;
- la pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes
- l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre

l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

## **2.6 La contribution des SIRH à la performance de la fonction RH :**

Certains chercheurs ont tenté de trouver une manière de mesurer les bénéfices de ces systèmes d'information (SI). Martinsons, Davison et Tse (1998) ont utilisé le tableau de bord afin d'évaluer et de mesurer les activités du SI selon quatre perspectives soit l'orientation de l'utilisateur, les processus internes, la valeur pour l'entreprise et la préparation vers l'avenir.

D'autres chercheurs se sont penchés plus spécifiquement sur la contribution des SIRH sur la performance de la fonction RH. Il a été démontré que les SIRH améliorent l'efficacité et l'efficience des services RH (Thite et Kavanagh, 2011), accentuent l'orientation stratégique du service RH (Kumar et Pandya, 2012), réduisent les activités transactionnelles du service, leur laissant plus de temps pour les activités transformationnelles (Stronhmeir, 2009) et réduisant ainsi les coûts attribuables à ce service (Ruë et Kaap, 2012). Lepak et Snell (1998) ont aussi montré que les TI permettaient à la fonction RH de concevoir des processus intégrés efficaces et, grâce à eux, de faire des économies. De plus, Kumar et Pandya (2012) ajoutent que les SIRH permettent de résoudre des problèmes de niveau stratégique et permettent de donner un aperçu des lacunes quant aux compétences présentes dans l'organisation. Ils rapportent également que les SIRH permettent à l'entreprise d'atteindre plus facilement ses objectifs organisationnels (Kumar et al. 2012).

Hagood et Friedman (2002) ont utilisé la méthode du tableau de bord pour mesurer la performance des SIRH à travers les perspectives de la clientèle, des processus internes, des finances et de l'apprentissage et de la croissance (Kaplan et al. 1993). À notre connaissance, il n'y a que peu de recherches sur la mesure des impacts des SIRH sur la fonction RH. En fait, les chercheurs ont mis l'accent sur le fait de nommer les types de contributions des SIRH, mais n'ont jamais réellement attaqué la question du «comment mesurer ces contributions une fois qu'elles sont nommées» Cela est tout à fait logique, car il faut tout d'abord s'assurer de la présence d'effets positifs ou négatifs avant de vouloir chercher une façon de les évaluer.

Notre choix du modèle de W.Delone et E.McLean fait l'objet d'une nouvelle étude comme un outil de mesure d'un SI sur la performance de la fonction RH.

**CHAPITRE II :**  
**CADRE METHODOLOGIQUE ET**  
**CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

## **SECTION 1 :**

### **1 Méthodologie de recherche**

Dans cette section nous allons présenter notre démarche méthodologique de l'étude, après avoir expliqué notre choix concernant le sujet et son périmètre d'étude.

#### **1.1 Choix du thème et du terrain de recherche**

Le choix du sujet porte sur l'Essaie d'évaluation de l'impact de l'implantation d'un SI sur la fonction RH au sein de la SONATARACH « EP ».

Ce thème n'a fait qu'éveiller notre inspiration du fait que le monde subit de profondes transformations à multiples niveaux surtout avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de communication,

Les technologies de l'information et de la communication représentent un moyen privilégié pour s'adapter et optimiser les divers processus dans les entreprises Algérienne

Le choix de l'organisme d'accueil est pris pour deux raisons principales :

- Etant donné que l'EP de SONATRACH est la première direction du groupe SONATRACH qui a lancé un projet d'informatisation dans la DRH, il y a un ans depuis (juin 2017).
- Aucune évaluation n'a été faite pour mesurer l'impact de ce nouveau système sur la performance du processus au niveau de la direction.

Intérêt de l'étude :

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux. D'abord l'intérêt pour le département RH de la direction « EP » de SONATRACH, également l'intérêt pour le jeune chercheur que nous sommes.

##### **1.1.1 Pour le Département Formation de la DRH de l'activité d'EP**

Les systèmes d'information ressources humaines revêtent un caractère stratégique tant qu'ils interviennent au cœur de la mission de la firme, cela fait que le développement de leur usage et leur congruence avec les enjeux de l'établissement, une évaluation de l'implantation de ce nouveau système est nécessaires.

##### **1.1.2 Pour le chercheur :**

Cette étude nous permet de mettre en pratique, les connaissances acquises durant notre formation actuel et notre formation de base, capitaliser des connaissances théoriques et

des bonnes pratiques qui font la réussite des projets de systèmes d'information des ressources humaines.

### **1.2 Démarche méthodologique :**

Ce travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste. L'inscription dans ce paradigme est imposée par la nature de notre problématique qui tente d'atteindre une meilleure compréhension d'un concept peu étudié qui est l'évaluation du système d'information ressources humaines et son intégration au sein d'une entreprise, **l'approche** adoptée est une approche inductive.

Ainsi la recherche dans laquelle nous nous inscrivons, est de type « Recherche-action ».

La recherche-action est vue comme processus interactif, est définie comme une approche qui commence par une vision de changement de la recherche en ayant une corrélation entre la théorie et la pratique. (Lewin 1951)

La méthode de recherche qu'on n'a adoptée pour faire ce modeste travail est la recherche qualitative

### **1.3 Les méthodes de recueil des données :**

Dans le but de répondre à notre problématique à savoir : « L'implantation d'un système d'information ressources humaine pourra-t-il améliorer la performance de la gestion du département de formation ? » plusieurs méthodes de collecte de données ont été utilisé, à savoir :

#### **1.3.1 La collecte documentaire :**

La recherche des fonds documentaires a commencé au même moment que le choix du sujet. Ainsi, les sources de documentation et de l'information sur le sujet ont été orientés beaucoup plus vers : le Système National de Documentation en ligne (S.N.D.L), les sites, et les livres. Ensuite, après avoir entamé notre stage nous avons eu à consulter et à explorer des documents propres à l'établissement.

#### **1.3.2 L'observation :**

L'observation est l'autre moyen qui nous a accompagné tout au long de notre séjour dans l'entreprise, ça nous a permis de collecter un nombre d'informations, que nous avons confirmé et des fois infirmé lors des entretiens. Nous avons eu affaire à des aller-retours entre l'observation et les entretiens.

#### **1.3.3 L'entretien semi directif :**

L'entretien semi-directif est une technique d'enquête qualitative généralement utilisée dans les recherches de type sociologique. Il permet de guider en partie (semi-directif) le

discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

C'est l'entretien le plus généralement utilisé sur les terrains de recherche car contrairement à l'entretien non directif où l'on pose comme fondement l'acceptation du discours, il permet de chercher à obtenir des informations précises sur des thèmes préalablement définis.

Nous nous sommes fixé l'objectif de procéder à un entretien semi-directif avec les membres de l'équipe de la maîtrise d'ouvrage et le chef de ce projet ainsi que ces collaborateurs. La durée des entretiens avec les répondants de notre échantillon était en moyenne d'une heure à une heure et demie. Durant ces entretiens, les interviewés répondaient au fur et à mesure aux questions selon les thèmes abordés. Nous avons veillé à respecter l'ordre des questions.

#### **1.4 Délimitation du périmètre de recherche :**

La contrainte du temps nous a mise dans un contexte bien précis de notre recherche et qui nous a exigé le respect des délais. Donc nous avons cerné notre question de recherche sur le département formation pour essayer d'évaluer ce nouveau système implanté.

#### **1.5 Difficulté de la recherche :**

Nous tenons tout de même à noter que le contexte algérien dans lequel nous travaillons n'est pas habitué à coopérer des " chercheur/ stagiaire " en sciences de gestion, d'où la difficulté des interactions au cours des entretiens.

En outre, la confidentialité des données a son influence sur le niveau de détails perçu lors des entretiens.

Par ailleurs, la durée limitée du stage nous a contraints à faire l'impasse sur certains concepts que nous aurions pu approfondir d'avantage.

## **SECTION 2 :**

Dans cette section nous allons présenter l'organisme où nous avons fait notre stage

## **2 Présentation de l'organisme d'accueil**

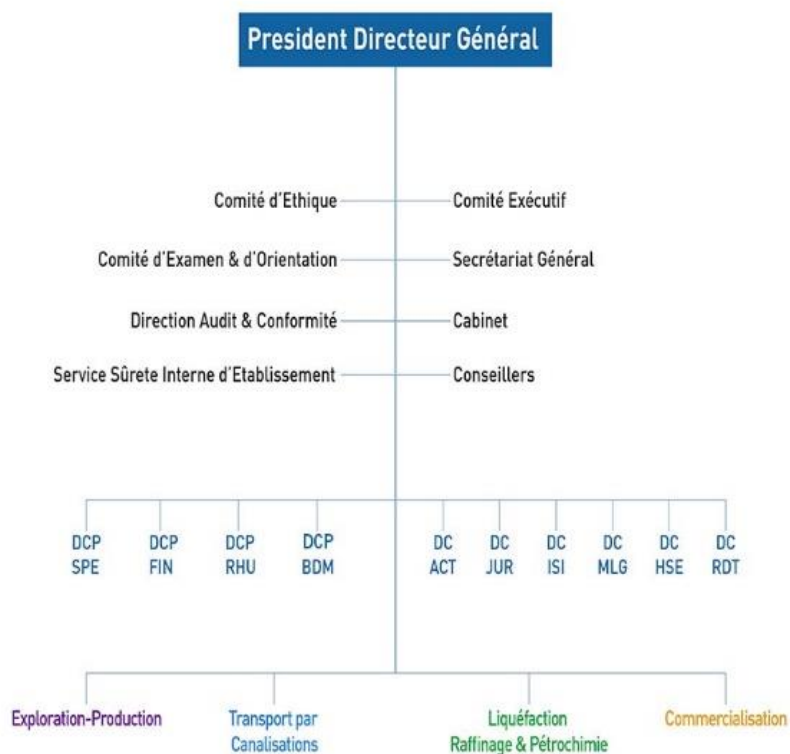
### **2.1 Présentation de SONATRACH**

SONATRACH est la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

SONATRACH est un acteur majeur au service de la satisfaction de la demande domestique en énergie. Première compagnie d'hydrocarbures en Afrique, SONATRACH est aussi un important fournisseur d'énergie dans le monde.

Elle prépare l'avenir pour découvrir de nouveaux potentiels de réserves et valoriser les ressources énergétiques dans le cadre de ses projets en effort propre ou en partenariat, et assure la sécurité énergétique pour les générations à venir en valorisant les ressources nationales d'hydrocarbures, créer des richesses et œuvrer au développement économique et social du pays, tels sont les défis et les missions de SONATRACH.

Figure 5: L'organigramme de SONATRACH

**Directions Corporate (DCP) :**

1. Stratégie, Planification & Économie (SPE)
2. Finances (FIN)
3. Ressources Humaines (RHU)
4. Business Développement Marketing (BDM)

**Directions Centrales :**

1. Activités Centrales (ACT)
2. Juridique (JUR)
3. Informatique & Système d'Information (ISI)
4. Marchés et Logistique (MLG)
5. Santé, sécurité & environnement (HSE)
6. Recherche & Développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise

Source : [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com)

## 2.2 Fiche signalétique

Tableau 5: La fiche signalétique de SONATRACH

<b>Logo de l'entreprise</b>	
<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>SONATRACH</b>
<b>Forme juridique</b>	<b>Société par action (SPA)</b>
<b>Création</b>	<b>31 décembre 1963</b>
<b>Siège social</b>	<b>Djenane El Malik, Hydra 16035 Alger. Algérie</b>
<b>Direction</b>	<b>Abdelmoumen Ould Kaddour (PDG)</b>
<b>Activité</b>	<b>Industrie pétrolière</b>
<b>Produits</b>	<b>Pétrole, Gaz naturel, GNL, GPL</b>
<b>Filiales</b>	<b>Naftal, Naftec, ENTP, Enip Enafor, ENGTP, Enac, SIPEX</b>
<b>Effectif</b>	<b>137 000 (2018)</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 398 milliards de dinars, 27,910 milliards de \$ (2016)</b>
<b>Résultat net</b>	<b>207 milliards de dinars (2016)</b>
<b>Site web</b>	<b><a href="http://www.sonatrach.com">www.sonatrach.com</a></b>

Source : Fait par nous même

### 2.3 Présentation du département de formation :

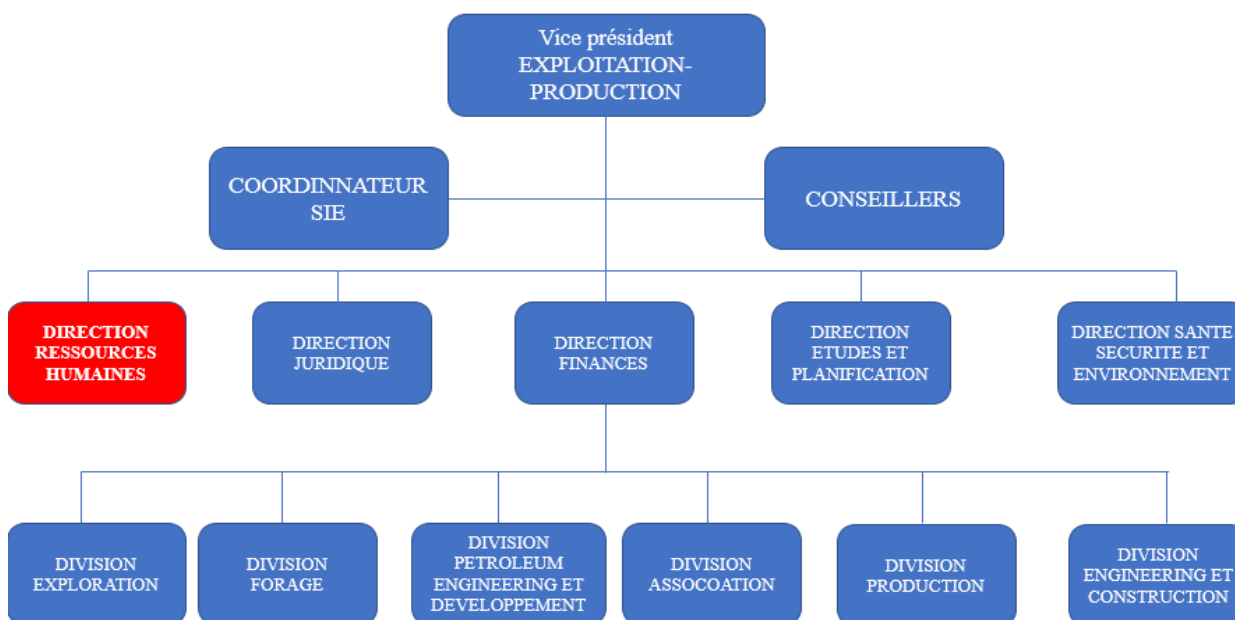
L'Activité EP l'une des activités principales de la chaîne de valeur de la SONATRACH a pour objectifs prioritaires, à travers l'Activité E&P, l'augmentation du niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale croissante en hydrocarbures, ainsi que pour pérenniser nos marchés à l'international et les développer davantage.

Face à une demande domestique et mondiale en énergie sans cesse croissantes, le pétrole et le gaz demeurent les ressources nécessaires pour y répondre.

Néanmoins, l'exploitation de ces ressources devra prendre en compte de nouveaux paramètres et de nouveaux défis aux plans techniques, économiques, sociétaux et environnementaux.

A titre d'exemple, les produits énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont les réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, de plus en plus profondément en utilisant des technologies de plus en plus sophistiquées.

Figure 6 : L'organigramme de la DRH d'EP



Source : Document interne de l'établissement

## 2.4 La mission de la DRH d'EP

La Direction Ressources Humaines a pour missions essentielles

- La contribution à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et des politiques de la société en matière de gestion et de développement des ressources humaines ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation et de gestion de carrières répondant aux besoins spécifiques de l'Activité E&P conformément à la stratégie de la Société en la matière ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des règles, des procédures et des systèmes visant l'application des politiques de gestion, de développement et de valorisation notamment en matière de formation, de stimulation et de management de la performance des ressources humaines au sein t'Activité E&P ;
- La réalisation des actions de recrutement du personnel cadre et maîtrise pour l'ensemble des structures de l'Activité E&P ;
- La gestion administrative du personnel. L'exploitation et le suivi des dossiers de missions, ainsi que l'ordonnancement des frais de personnel Cette mission concerne les cadres supérieurs ainsi que l'ensemble du personnel relevant des structures fonctionnelles ;
- L'élaboration et la mise en place du Système d'informations des Ressources Humaines spécifique à l'Activé E&P ;
- L'orientation, la coordination et la consolidation des plans annuels et moyens termes des ressources humaines de l'Activité E&P ainsi que le contrôle de leur mise en œuvre ;
- La mise en œuvre au sein de l'activité E&P du système de rémunération et la contribution à son adaptation et à son actualisation au sein de la Société ;
- L'élaboration et la mise en place des schémas d'organisation des structures de l'Activité ainsi que l'évaluation périodique des organisations, en vue de l'optimisation de leur fonctionnement ;
- L'élaboration des règles et procédures réglementaires internes régissant, notamment la gestion des ressources humaines et les conditions de vie et de travail au sein des structures de l'Activité E&P ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de règles et procédures visant la prévention et le règlement des préoccupations socioprofessionnelles des collectifs assurant ainsi une « veille sociale » au niveau de l'activité d'E&P ;

-L'initiation et la conduite d'opérations d'évaluation, de contrôle et de mise en conformité de la gestion des ressources humaines au régies et aux procédures en vigueur au sein de la société en vue de leur uniformisation et l'optimisation de la gestion

**CHAPITRE III :**  
**EVALUATION DE L'IMPACT DE LA**  
**MISE EN PLACE DU SIRH**

## SECTION 1 :

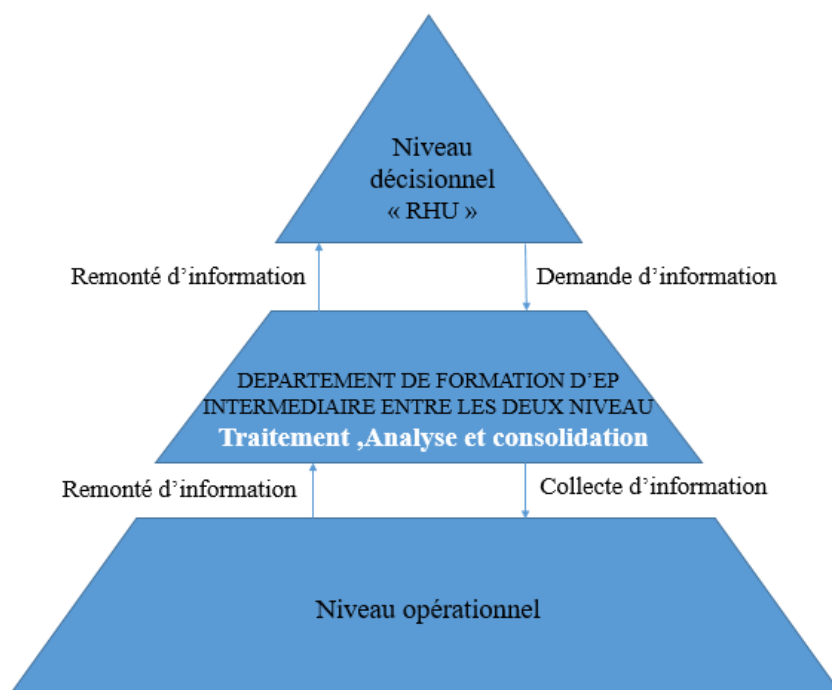
Dans cette section nous évoqueront le processus de la gestion du département ainsi que l'application **TBRH**

### 1 Le processus de gestion et le système d'information des ressources humaines (Module TBRH Formation) :

#### 1.1 Processus de gestion du département de formation :

Le département d'EP FORMATION dont la mission est de collecter de l'information au niveau opérationnelle et traiter analysé et consolidé pour la remonté au niveau décisionnel plus précisément au RHU

Figure 7: Le flux d'information du processus de gestion

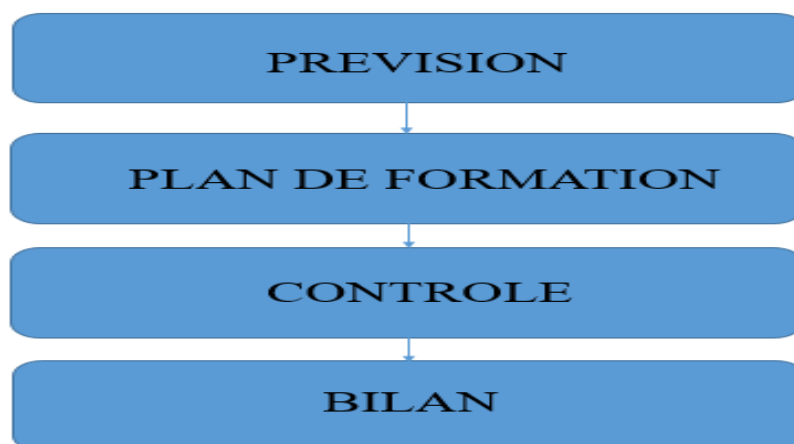


Source : Faite par nous même

#### 1.2 Processus :

Le département formation d'EP qui se situe au niveau intermédiaire dans la hiérarchie de l'organisation SONATARCH. Les taches attribue à ce département ce résume de cette figure ci suivante :

Figure 8: Le processus de gestion d'EP formation



Source : fait par nous même

### 1.2.1 Prévission :

Les cadre chargé de la gestion de ce département reçoive des instructions du niveau décisionnel (RHU) afin d'élaborer et remonté l'information à-propos des prévisions de l'année prochaine, ces derniers communique des fiches de prévisions pour les six devisions d'EP.

Ces devisions vont communiquer à leur tour ces fiches au structures opérationnel du Sahara, après cela qu'on l'information remonte elle sera consolider d'abord dans chaque division puis ensuite elle arrive au département de formation d'EP qui vont ensuite à leur tour consolider les six fiches ainsi que pour l'activité EP « ligne fonctionnelle » en une seul pour la remonte au niveau décisionnel « RHU ».

Figure 9: La fiche de prévision de formation

Structure : Activité Exploration-Production		PLAN ANNUEL 2018															FOR			
		PREVISIONS FORMATION 2018																		
Code Domaine	Intitulé de l'Action	Cat ég ori e de	Ty pe For ma tio	Co de For ma tio	Organis me formati on	Lieu du déroul ement de la formati	Lieu (Pa ys)	Effectif à former				H/J	Coût (KDA)						Observation	
								Cadr e	Maîtr ise	Exéc ution	Total		Frais Péda gogiq ues	Hébe rgem / Rest aurati	Trans port	Salair e/ Présa laire	Autr es Char ges	Coût globa l (en KDA)		Dont Devis
19	(IERP104) GESTION DES IMMOBILISATIONS - LES FONDAMENTAUX D'ASSETS	2	2	CDA	AO	ALGERIE	ALGERIE	0	1	0	1	4	51,2	0,0	0,0	0,0	0,0	51,2	0,0	
8	3500 OPS. & MAINT. AND SYSTEM 1	3	4	CDA	GE Oil&Gas	ALGERIE	ALGERIE	5	0	0	5	40	1020,8	0,0	0,0	0,0	0,0	1020,8	0,0	
3	3D SEISMIC ATTRIBUTES FOR RESERVOIR CHARACTERIZATION	2	2	CDE	ETR	LONGRE	UK	3	0	0	3	15	421,5	180,0	222,0	0,0	300,0	1123,5	901,5	
4	Absorption et stripping	3	2	CDI	IAP BOUMERD	BOUMER DES	ALGERIE	0	1	0	1	3	30,0	22,5	7,6	0,0	2,0	62,1	0,0	
28	ACCESS	2	2	CDI	CPE	oran	ALGERIE	1	0	0	1	5	37,5	27,5	14,6	0,0	0,0	79,6	0,0	
28	ACCESS	3	2	CDI	CPE	Oran	ALGERIE	48	3	17	68	340	2550,0	1870,0	606,0	0,0	26,6	5052,6	0,0	
28	ACCESS	3	2	CDA	IBN ROCHD	ALGER	ALGERIE	1	0	0	1	5	58,5	0,0	0,0	0,0	0,0	58,5	0,0	
28	ACCESS	3	2	CDI	CPE	Oran	ALGERIE	1	0	0	1	5	37,5	27,5	7,4	0,0	0,0	72,4	0,0	

Source : Document interne de l'établissement

## 1.2.2 Plan de formation :

Après que l'information remonte (fiche de prévision) le niveau décisionnel RHU approuve et donne un avis favorable afin d'allouer le budget adéquat pour les différents type de formation (Formation/Recrutement, Perfectionnement, Fournisseurs, Induction, Reconversion).

Le département va à son tour vérifier et valider un plan qui sera rempli par les divisions ainsi que les structures opérationnelles du sud

Figure 10: Le plan de formation

Structure :		Plan Annuel 2018											F 3
		Synthèse des Actions de Formation											
		Par CSP et Catégorie de formation											
Catégorie de la formation	Domaine	Actions d'adaptation au poste de travail			Actions liées à l'évolution des métiers & Technologies			Actions liées au Développement de compétences			Total		
		Part.	H/J	Coûts	Part.	H/J	Coûts	Part.	H/J	Coûts	Part.	H/J	Coûts
Cadres	FCM	1225	51368	192165	3025	19009	378764	2765	17486	277967	7015	87863	848896
	FST	590	16864	247401	2170	15403	225995	2816	26586	338266	5576	58853	811661
	FSP	32	471	2703	81	446	6952	522	2764	42033	635	3681	51689
Maitrise	FCM	1494	58366	239172	1303	8157	176501	2209	19767	230597	5006	86290	646270
	FST	96	525	8691	708	5333	76924	587	4647	50011	1391	10505	135626
	FSP	30	150	2566	107	690	10317	176	855	13680	313	1695	26563
Exécution	FCM	233	1918	24141	80	574	11334	260	1544	25016	573	4036	60492
	FST	12	80	916	27	135	2201	47	283	3696	86	498	6813
	FSP	5	25	426	23	145	2268	46	226	3471	74	396	6164
Total	FCM	2952	111652	455478	4408	27740	566599	5234	38797	533580	12594	178189	1555657
	FST	698	17469	257008	2905	20871	305120	3450	31516	391972	7053	69856	954100
	FSP	67	646	5695	211	1281	19537	744	3845	59184	1022	5772	84416

Source : Document interne de l'établissement

Figure 11: Synthèse du plan de formation

		Synthèse des Actions de Formation																		F 4					
		Par Organisme et Type de formation																							
Organisme de Formation	Domaine	Perfectionnement			Induction			Reconversion			Fournisseurs			Corporate			For/Recrutement			Total					
		FCM	FST	FSP	FCM	FST	FSP	FCM	FST	FSP	FCM	FST	FSP	FCM	FST	FSP	FCM	FST	FSP	FCM	FST	FSP			
Intra-Entreprise	IAP	Participations	7951	1298	355	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	505	0	4	8456	1298	359
		H/J	45019	19951	1768	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46501	0	168	91520	19951	1936
		Coûts	715843	262910	31673	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	163416	0	274	879259	262910	31946
	CPE	Participations	155	4694	606	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	155	4698	607
		H/J	758	34827	3018	0	0	0	0	20	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	758	34847	3023
		Coûts	11757	506656	44878	0	0	0	0	300	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11757	506956	44951
Centres Formation Activités	Participations	1619	134	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	522	0	1	2141	134	1	
	Coûts	17425	1996	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52726	0	168	70151	1996	168	
Extra-Entreprise	Algérie	Participations	1296	663	55	0	0	0	0	0	0	204	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	909	55
		H/J	11336	12764	645	0	0	0	0	0	0	2322	230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13658	12994	645
		Coûts	250462	169139	7265	0	0	0	0	0	0	49531	2934	0	0	0	0	0	0	0	0	0	299993	172072	7265
	Etranger	Participations	301	8	0	0	0	0	0	0	0	41	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	342	14	0
		H/J	1861	38	0	0	0	0	0	0	0	241	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2102	68	0
		Coûts	191762	3606	0	0	0	0	0	0	0	32466	2568	0	0	0	0	0	0	0	0	0	224228	6174	0
Total	Participations	11322	6997	1016	0	0	0	0	4	1	245	52	0	0	0	0	0	0	1027	0	5	12594	7053	1022	
	H/J	76399	69576	5431	0	0	0	0	20	5	2563	260	0	0	0	0	0	0	99227	0	336	178189	69856	5772	
	Coûts	1216343	948299	83815	0	0	0	0	300	73	81997	5502	0	0	0	0	0	0	257317	0	528	1555657	954100	84416	

Source : Document interne de l'établissement

Figure 12: Le plan de formation 2018

Structure :		Plan Annuel 2018											F 8
		Synthèse des Actions de Formation											
		Par Domaine et CSP											
Code	Domaine	Cadre			Maîtrise			Exécution			Total		
		Part.	H/J	Coûts	Part.	H/J	Coûts	Part.	H/J	Coûts	Part.	H/J	Coûts
1	Exploration	1325	10934	157332	10	902	1155	0	0	0	1335	11836	158487
1.1	- Shales gaz et off-shore	21	101	1928	0	0	0	0	0	0	21	101	1928
2	Forage	684	13868	66599	206	12413	78954	4	20	447	894	26301	145999
3	Réservoir Engineering	977	5576	82050	118	1100	10904	0	0	0	1095	6676	92954
4	Exploitation/Dvp Gis	870	22914	137420	862	29482	144114	24	276	5065	1756	52672	286600
5	Transport HC	14	68	1206	25	122	2760	0	0	0	39	190	3967
5.1	- Corrosion	76	393	9898	41	237	5346	0	0	0	117	630	15243
6	Transformation HC	8	40	2480	18	90	3360	0	0	0	26	130	5840
6.1	- Raffinage/pétrochimie	43	216	5291	32	160	2930	2	10	171	77	386	8393
7	Commercialisation HC	28	137	2041	2	10	161	0	0	0	30	147	2201
7.1	- Négociation	1	5	359	0	0	0	0	0	0	1	5	359
8	Maintenance Industrielle	1354	18924	219299	1738	25193	234539	36	168	3579	3128	44285	457417
9	Sécurité Industrielle	1391	12257	128487	1865	15953	151350	507	3562	51230	3763	31772	331066
10	Environnement	137	802	14163	83	603	10209	0	0	0	220	1405	24373
30	Engineering & Suivi réel	86	1627	20343	6	26	487	0	0	0	92	1653	20830
<b>FCM</b>		<b>7015</b>	<b>87863</b>	<b>848896</b>	<b>5006</b>	<b>86290</b>	<b>646270</b>	<b>573</b>	<b>4036</b>	<b>60492</b>	<b>12594</b>	<b>178189</b>	<b>1555657</b>
11	Etudes/Economie	57	310	6385	5	20	425	0	0	0	62	330	6810
12	Management de Projets	209	1235	18672	9	45	690	1	5	54	219	1285	19416

Source : Document interne de l'établissement

### 1.2.3 Contrôle :

Après le lancement du plan de formation les cadres de formation d'EP assurent le suivi et le bon déroulement de ce dernier par des tableaux de bord qui se font mensuellement et qui seront consolidés à leur niveau pour les envoyer au RHU du niveau décisionnel

Figure 13: Le tableau de bord de contrôle

IDENTIFICATION AGENT				FORMATION						
STRUCTURE	MATRICULE (1)	NOM PRENOM	CSP (2)	DOMAINE	INTITULE DE LA FORMATION	Catégorie de formation	Type Formation	Code Formation	Code Organisme	Organisme formation
DP	07954F	AOURAGH Yassine	C	3	FormationBasic & Advanced Petrpleum Engineering	1	2	CDI	CE	SH DP
DP	40306D	GOUCEM Mehdi	C	4	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40294E	OUNNOUGH I Aissa	C	4	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40284A	SAKRANE Salah	C	4	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	41167G	BERBER Abdelkarim	C	4	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	41004Q	GADA Mohcene	C	4	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40350M	OUNOUH Fatma	C	4	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	41132H	BELAID Yehia	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40285C	ACHI Fawzi	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40311W	ALLALI Imad	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40286E	ARIDJ Hamza	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40312Y	BENTOUATI Nassima	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40439G	HAMHAMI Amel	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40349C	BESSADAT Mustapha	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40354V	TALHI Imad Eddine	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40356A	ADDIS Ahmed	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40363X	BENDJEMAI Hassiba	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40364A	REMMAS Mustapha	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD
DP	40370V	SLIMANI Nedjma	C	8	FORMATION INDUCTION	1	1	LDI	CE	CF/HMD

Source : Document interne de l'établissement

Figure 14: Synthèse du tableau de bord de contrôle

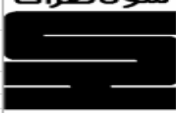
<b>STRUCTURE: Exploration &amp; Production</b>				
<b>1/- Synthèse des réalisations du mois de Mars 2018</b>				
<b>Code</b>	<b>Type de formation</b>	<b>Participation</b>	<b>H/J</b>	<b>Coûts en KDA</b>
1	Form_Recrut	615	11 721	24 140,66
2	Perfectionnement	1 888	8 845	114 177,76
3	Formation de reconversion	3	15	247,43
4	Stages Fournisseurs	230	1 253	5 914,60
5	Formation Induction			
6	Formation Corporate	72	352	5 526,72
<b>Total</b>		<b>2 808</b>	<b>22 186</b>	<b>150 007,17</b>

Source : Document interne de l'établissement

#### 1.2.4 Bilan :

La dernière étape du processus de gestion, à la fin de chaque année le département de formation d'EP fait un Bilan annuel afin de contrôler tout le déroulement du plan et le comparer à la prévision pour calculer le taux de réalisation du plan par rapport aux objectifs fixé au début d'année puis faire des présentations qui vont remonter au top management

Figure 15: L'interface de la fiche de bilan

<b>سوناطراك</b>				
				
<b>sonatrach</b>				
<b>DCP RESSOURCES HUMAINES</b>				
<b>Direction Formation &amp; Planification RH</b>				
<b>Structure : EXPLORATION &amp; PRODUCTION</b>				
<b>BILAN RESSOURCES HUMAINES</b>				
<b>VOLET FORMATION</b>				
<b>EXERCICE 2017</b>				

Source : Document interne de l'établissement

Figure 16: Le bilan annuel de 2017

Structure : EP		BILAN ANNUEL 2017											A1	
FORMATION/RECRUTEMENT 2017														
FORMATION DE SPECIALISATION														
MLE	NOM & PRENOM	SEXE	DATE DE NAISSANCE (JJ/MM/AAAA)	LIEU DE RESIDENCE (WILAYA)	CSP (ING / TS)	CODE DOMAINE	SPECIALITE	FORMATION THEORIQUE (IAP) (1)	DEBUT DE FORMATION (Formation Théorique)	FIN DE FORMATION (Formation Théorique)	STRUCTURE D'AFFECTATION	EVALUATION GLOBALE (2)	Situation de l'apprenant (3)	OBSERVATION (4)
38551L	SKLAB Ramdane	M	01/10/1987	ALGER	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	12/04/2015	11/02/2017	BMS	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
37684W	AOUCHAR Lahna	F	07/07/1989	BOUIRA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	03/05/2015	02/03/2017	BP-15G	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
38341P	KHERRAZI Mohammed Elhadi	M	08/12/1985	GHARDAIA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	03/05/2015	02/03/2017	GSS	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
39554T	LACHEHEB Lakhdar	M	04/05/1989	CONSTANTINE	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	03/05/2015	02/03/2017	GSS	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
38446J	MESSALI Nabila	M	22/04/1990	CONSTANTINE	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	03/05/2015	02/03/2017	GSA	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
39689S	TORCHI Amar	M	28/02/1984	TEBESSA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	03/05/2015	02/03/2017	BERKINE	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
39390B	OMRANI Otmane	M	30/01/1989	EL OUED	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	17/05/2015	16/03/2017	BMS	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
38528N	SAFSAF Ilias	M	28/07/1988	TIARET	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	17/05/2015	16/03/2017	OURHOUD	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
39680X	SEROUR Mohamed	M	11/06/1989	BLIDA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	17/05/2015	16/03/2017	FCP	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
	GHACHI Abdelmadjid	M	13/02/1988	BOUMERDES	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	15/06/2015	14/04/2017	OURHOUD	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
39686L	TALHA Seyfeddine	M	04/06/1989	CONSTANTINE	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	23/07/2015	22/05/2017	OURHOUD	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
38447L	MEZIANE Roumaissa	M	13/03/1989	BEJAIA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	23/08/2015	22/05/2017	GSS	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
37994C	BENSAFRAR Mohamed Ahmed	M	10/06/1987	BLIDA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	26/07/2015	25/05/2017	GSS	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
38154H	DIAF Abderrahmane	M	26/05/1986	AIN DEFLA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	26/07/2015	25/05/2017	GSS	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE
38003A	BENRAVOUND Saoud	M	20/06/1984	TEBESSA	ING	4	ING EXPLOITATION	EFFECTUEE	27/08/2015	26/06/2017	FCP	RESULTATS SATISFAISANTS	RECRUTE	FAVORABLE

Source : Document interne de l'établissement

Figure 17: Le bilan annuel de 2017

Structure : EP		BILAN ANNUEL 2017													
REALISATIONS ACTIONS DE FORMATION 2017															
Action de Formation réalisée								Effectif formé				H/J	Coûts		
Code Domaine	Intitulé de l'Action	Catégorie de formation	Type Formation	Code Formation	Organisme formation	Lieu du déroulement de la formation	Lieu (Pays)	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total		Frais Pédagogiques	Hébergement / Restauration	Transport
8	MAGNETIC TEST LEVEL 2	1	2	CDA	TRAINING	ALGERIE	ALGERIE	1	0	0	1	4	30,00	0,00	0,00
16	IPBX ALCATEL	1	2	CDA	ALCATEL	ORAN	ALGERIE	2			2	10	75,00	120,00	9,84
15	Exigences de la norme 17020	3	2	CDA	ALGERAC	Alger	ALGERIE	10	0	0	10	30	225,00	0,00	0,00
8	FORMATION SUR LES EQUIPEMENTS DE MARQUE GE	3	2	CDA	ALGESCO	ALGER	ALGERIE	13	12		25	293	2 197,50	1 652,80	1 107,82
8	FORMATION SUR LES EQUIPEMENTS DE MARQUE GE	3	2	CDA	ALGESCO	ALGER/HM	ALGERIE	9	5		14	272	2 040,00	2 060,80	327,07
8	FORMATION SUR LES EQUIPEMENTS DE MARQUE GE	3	2	CDA	ALGESCO	KB EZZOUAR	ALGERIE	2			2	8	60,00	65,10	51,92
8	FORMATION SUR LES EQUIPEMENTS DE MARQUE GE	3	2	CDA	ALGESCO	EZZOUAR	ALGERIE	2			2	29	217,50	133,20	135,88
8	FORMATION SUR LES EQUIPEMENTS DE MARQUE GE	3	2	CDA	ALGESCO	Boufarik	ALGERIE	1	1		2	24	180,00	261,00	55,92
8	FORMATION SUR LES EQUIPEMENTS DE MARQUE GE	3	2	CDA	ALGESCO	CE HMD	ALGERIE	50	47		97	672	5 040,00	2 256,80	598,50
8	FORMATION SUR LES EQUIPEMENTS DE MARQUE GE	3	2	CDA	ALGESCO	MD-BOUF	ALGERIE	7	5		12	234	1 755,00	1 204,20	431,42
19	FINANCE POUR NON FINANCIERS	3	2	CDA	All-IT-	All-IT-	ALGERIE	2			2	8	60,00	0,00	0,00
25	GESTION ADMINISTRATIVE	3	2	CDA	All-IT-	All-IT-	ALGERIE	1		1	2	6	45,00	0,00	0,00
9	INVESTIGATION DES ACCIDENTS/ INCIDENTS	3	2	CDA	All-IT-	All-IT-	ALGERIE	1			1	4	30,00	0,00	0,00

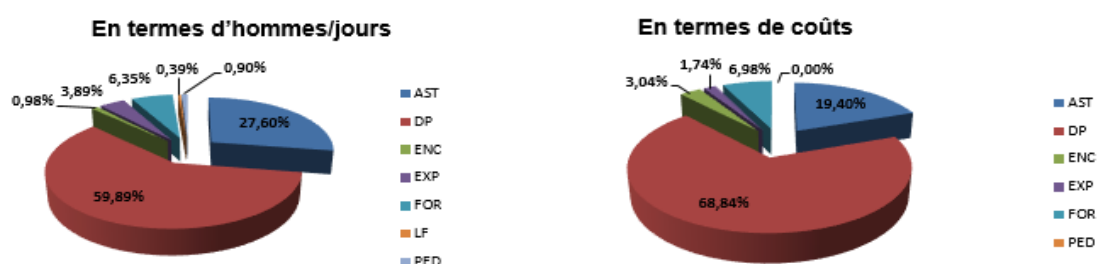
Source : Document interne de l'établissement

Figure 18: La présentation du bilan

## Formations 2017 par structure

Durant l'exercice 2017, un effectif de **13 997** a été formé par l'Activité Exploration & Production, correspondant à **987 438** hommes/jours, pour une enveloppe financière globale de l'ordre de **5,089** milliards DA :

	Réalisation 2017			dont Formation/Recrutement		
	Effectif	H/J	Coût en millions DA	Effectif	H/J	Coût en millions DA
AST	3 989	272 489	956,00	1 246	261 660	791,27
DP	8 998	591 410	3 246,05	2 837	549 965	2 807,16
ENC	167	9 697	127,14	75	9 211	123,84
EXP	1 486	38 453	215,47	155	27 418	71,12
FOR	2 404	62 732	460,47	257	47 364	284,44
LF	151	3 816	43,84			
PED	647	8 841	40,36	49	5 302	
<b>Total</b>	<b>17 842</b>	<b>987 438</b>	<b>5 089,33</b>	<b>4 619</b>	<b>900 920</b>	<b>4 077,84</b>



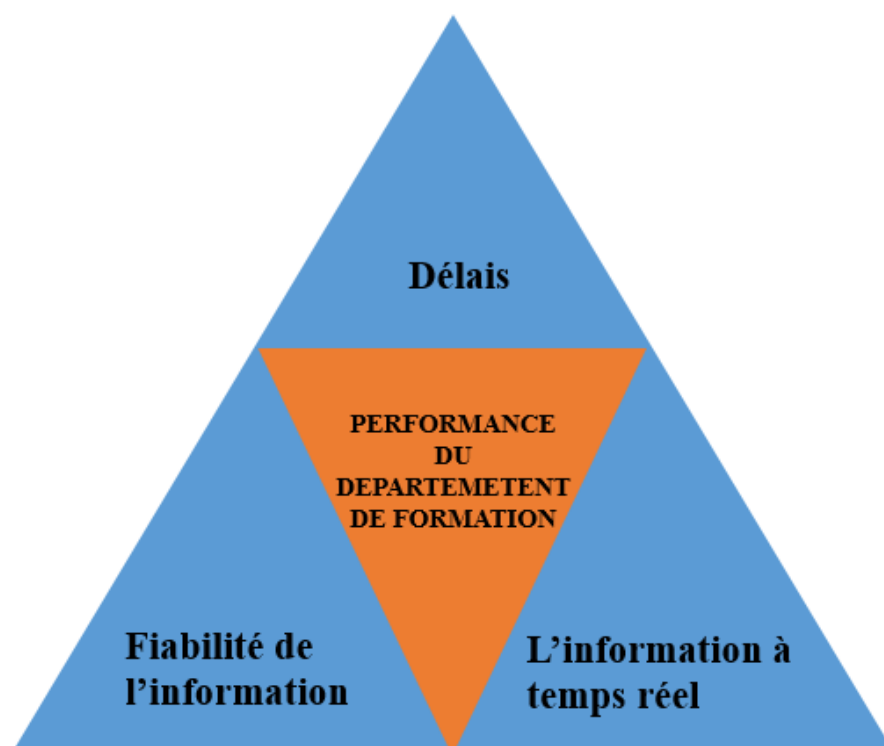
Source : Document interne de l'établissement

### 1.3 La performance du département de formation :

Après l'informatisation (qu'a connu la fonction des ressources humaines d'EP) le responsable du département Formation ou nous avons passé notre stage de fin d'étude a veiller pour mettre en place un référentiel de performance qui va lui servir afin d'évaluer la performance de la gestion de son activité par rapport à l'objectif fixé .

La performance est perçu par trois variables qui pour eux sont déterminantes par rapport à la bonne gestion de l'activité formation et qui sont (les délais, la fiabilité de l'information, l'information à temps réel)

Figure 19: La pyramide de performance pour le département formation d'EP



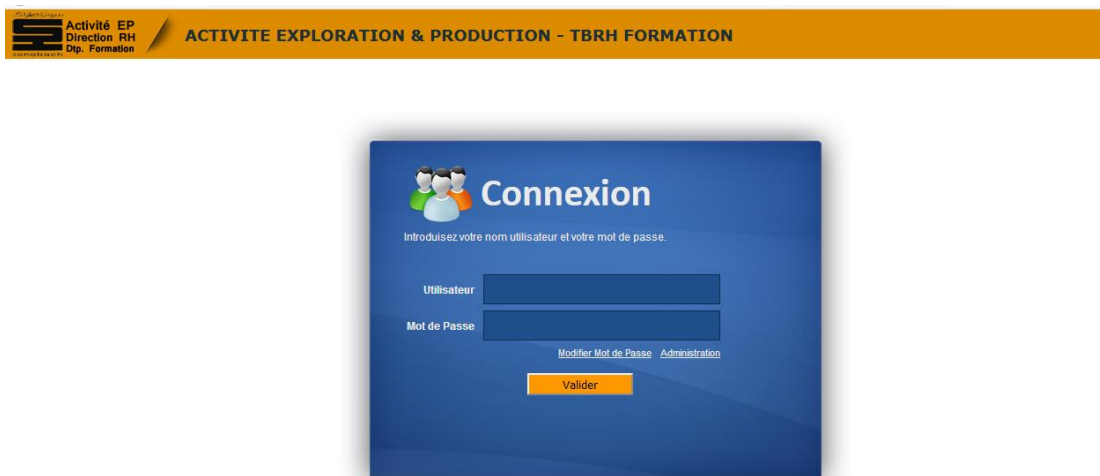
Source : Document interne de l'établissement

#### 1.4 Présentation de TBRH Formation

L'application web représente un environnement qui va permettre aux utilisateurs ou manager comme les administrateurs de modifier ou supprimer, consulter et gérer tout le processus de gestion (prévisions, plan, contrôle, bilan)

L'application qui est implanter en juin 2017 et maintenant opérationnelle sur toutes les divisions

Figure 20: L'interface d'accueil de TBRH Formation



Source : Document interne de l'établissement

Chaque utilisateur de cette application dispose d'un Identifiant et un mot de passe qui attribue par les administrateurs.

- **Les profils qui existent sur l'application**

Nous trouvons quatre profil dans cette application est qui sont :

- ✓ **Chargé d'alimentation**
- ✓ **Chargé de validation**
- ✓ **Manager**
- ✓ **Administrateur**

Chaque profil contient l'accès à des fonctionnalités tel que le droit de supprimer modifier ou ajouter qui sont distribué par l'administrateur de l'application

## 1.5 Fonctionnalités de TBRH Formation

### 1.5.1 Le chargé d'alimentation :

Sa mission consiste à alimenter l'application en termes de données dans les différentes phases du processus.

Chaque structure dispose de deux collaborateurs du profil chargé d'alimentation

Ces droits d'accès sont limités

Figure 21: L'interface de TBRH Formation « chargé d'alimentation »

Senatrach

ACTIVITÉ EP - DIVISION EXPLORATION

Profil : Chargé Alimentation Se Deconnecter

## TBRH FORMATION SIEGE

Alerte : Nombre Doublons : 0

Le Tableau de Bord Ressources Humaines constitue un des supports de gestion permettant le pilotage de la Fonction Ressource Humaines. Il est aussi, un document de référence, en matière d'informations de la Gestion Ressources Humaines GRH.

- Mettre en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle;
- Permettre aux responsables de proposer des solutions.

[▲ SIGNALER DES ANOMALIES](#)
[🗑 SUPPRIMER DES FORMATIONS](#)
[📁 ARCHIVE FORMATIONS](#)

**Formations**

Tableau de bord nominatif des formations mensuelle au niveau Division Exploration

Mise à Jour

**Synthèse**

Récap des réalisations mensuelle des formations (Coeur de métier, Soutien et Support)

Consulter

**Statistiques**

Consulter les statistiques mensuelles et annuelles des actions de formations de votre Division.

Consulter

**Effectifs**

Liste des actions de formation par agent Division Exploration (Agents permanents et Inductions)

Consulter

Source : Document interne de l'établissement

### 1.5.2 Le chargé de validation :

La mission du chargé de validation suit celle du collaborateur d'alimentation, ces tâches consistent à contrôler le travail déjà fait par ceux qui alimentent l'application et vérifier toutes anomalies afin de les corriger.

Nous trouvons qu'un seul collaborateur est responsable de la validation.

Ces accès sont limités.

Figure 22: L'interface de TBRH Formation « chargé de validation»

ACTIVITÉ EP - DIVISION EXPLORATION

Profil : Chargé de Validation Se Deconnecter

## TBRH FORMATION

**Alerte : Formations Non Validées : 0 Nombre Doublons : 0**

Le Tableau de Bord Ressources Humaines constitue un des supports de gestion permettant le pilotage de la Fonction Ressource Humaines. Il est aussi, un document de référence, en matière d'informations de la Gestion Ressources Humaines GRH.

- Mettre en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle;
- Permettre aux responsables de proposer des solutions.

[ARCHIVE FORMATIONS](#)

**Formations**

Tableau de bord nominatif des formations mensuelle au niveau Division Exploration par métier, domaine et type de formation.

[Mise à Jour](#)

**Synthèse**

Récap des réalisations mensuelle et annuelle des formations de la Division Exploration (Coeur de métier, Soutien et Support).

[Consulter](#)

**Validation**

Consolider les actions de formation mensuelle et annuelle selon vos besoins pour toute la Division Exploration.

[Mise à Jour](#)

**Statistiques**

Consulter les statistiques mensuelles et annuelles des actions de formations de toutes les structures de votre Division.

[Consulter](#)

Source : Document interne de l'établissement

### 1.5.3 Le manager :

Le profil manager est un profil clé à la réussite et le déroulement du processus de formation, sa mission principale fait qu'il doit prendre des décisions avec toutes les informations qui lui sont remontées.

Figure 23: L'interface de TBRH Formation « profil manager »



Source : Document interne de l'établissement

### 1.5.4 L'administrateur :

Plusieurs missions sont attribuées à l'administrateur et qui sont :

- ✓ Formation des collaborateurs lors de l'implantation de l'application ;
- ✓ Assure l'accompagnement des utilisateurs en cas de problème ;
- ✓ Assure le développement continu du TBRH ;
- ✓ l'assurance du fonctionnement et l'exploitation du système d'information ;

- ✓ Gestion de l'application en (attribution des droits d'accès, résolution des anomalies techniques en collaboration avec l'informaticien ainsi que les anomalies du métier RH en formation) ;

Un seul Cadre qui assure ce profil.

Figure 24 : L'interface de TBRH Formation « profil de l'administrateur »

The screenshot shows the 'ACTIVITÉ EP - DIVISION EXPLORATION' header with the Sonatrach logo. The user profile is 'Chargé de Validation' and there is a 'Se Deconnecter' link. The main title is 'TBRH FORMATION'. An alert indicates 'Formations Non Validées : 0' and 'Nombre Doublons : 0'. A descriptive text explains that the HR Resource Dashboard is a management tool for HR resources. Below this, there are two bullet points: 'Mettre en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle;' and 'Permettre aux responsables de proposer des solutions.' An 'ARCHIVE FORMATIONS' button is present. At the bottom, there are four main sections: 'Formations' (with a 'Mise à Jour' button), 'Synthèse' (with a 'Consulter' button), 'Validation' (with a 'Mise à Jour' button), and 'Statistiques' (with a 'Consulter' button).

Source : Document interne de l'établissement

## Section 2 :

Dans cette section nous allons faire notre analyse des résultats avec une synthèse et des propositions

## 2 Résultats et Discussion

### 2.1 Présentation de l'étude qualitative :

Dans le but d'évaluer l'impact de l'implantation du système d'information RH dans l'EP de Hydra, des entretiens formels « d'une durée de 45min » ont été effectués auprès des membres de l'équipe de la maîtrise d'ouvrage de ce projet constitué de :

- Le chef du département formation. (Mr KHELIL Mustapha au 22/04/2018)

- Les cadres du département de formation. (Mme BEY ZEKKOUB Nassima au 26/04/2018)

-L'administrateur de l'application TBRH (Mr BOUSBIA Issam au 25/04/2018)

-Les utilisateurs de TBRH (Mr AIT SAID Mohamed et Mme ARBOUB Naziha au 03/05/2018)

En plus de ceux-là, d'autres ont été effectués lors des visites au niveau de ses services durant notre stage au sein de l'établissement. Ce qui a servi de moyen beaucoup plus rassurant vis-à-vis des interviewés pour la transmission d'informations

## 2.2 Présentation des résultats et discussion

### 2.2.1 La nécessité du projet d'informatisation

#### ENCADRÉS 1: La nécessité du projet d'informatisation

**PH.T 1 :** " Nous avons remarqué le plus souvent un manque de coordination entre les différents départements ainsi que les structures d'EP ".

**PH.T 2 :** "Nous constatons qu'il n'y a pas une méthode qui est unifiée, chacun travaille à sa manière ".

**PH.T 3 :** " Il y avait des contraintes structurelles, des difficultés de communication et d'échange de données, et cela ralentit l'atteinte de nos objectifs ...".

**PH.T 4 :** " Malheureusement, les solutions utilisées auparavant n'étaient plus adaptées aux besoins de notre établissement ".

Source : Fait par nous même

D'après les déclarations de l'équipe de la maîtrise d'ouvrage, l'établissement avait un vrai besoin d'une solution pour résoudre les problèmes empêchant son bon fonctionnement.

Ce qui justifie le recours à l'implantation d'un système d'information ressources humaines.

### 2.2.2 Type de dysfonctionnement :

#### ENCADRÉS 2: Types de dysfonctionnement

**PH.T 1 :** " Nous avons rencontré le plus souvent des anomalies qui ne sont pas tolérables par rapport aux délais fixés pour les divisions qui sont à leur tours confrontées à ce même problème avec les structures du Sahara. Aussi nous n'avons pas l'information à temps réel

ceci qui est une variable contrainte ".

**PH.T 2 :** "Nous sommes toujours appelés à corriger un travail qui nous a été transmis, afin d'assurer une fiabilité d'information cela met en péril un retard par rapport au délai fixé par nos supérieurs".

**PH.T 4 :** " Nous rencontrons toujours un problème lors des réunions par rapport à l'homogénéité de l'information cela est causé la difficulté de communication ou le manque de moyens informatisés.

Source : Fait par nous même

D'après les entretiens, le recours d'EP aux systèmes d'information est incontournable, parce qu'une des vertus de l'informatisation est de permettre aux différents départements ou services internes de l'établissement, par l'utilisation d'un langage commun, de normes et d'un cadre partagés, de mettre en commun des moyens, tant matériels qu'humains, leur permettant de mener à bien leurs missions.

Cette orientation permettra à la DRH d'EP de résoudre les problèmes de l'établissement qui sont (le retard par rapport aux délais fixés, la fiabilité de l'information remontée, l'homogénéité des informations sur tous les niveaux, ainsi qu'avoir l'information à temps réel) en améliorant sa performance sur tous les plans.

### **2.2.3 Les contraintes rencontrées : L'organisation du projet :**

#### **ENCADRÉS 3: L'organisation du projet**

**PH.T 1 :** " C'est moi-même qui été responsable d'élaborer un cahier de charge bien défini en collaboration avec toute l'équipe formation afin d'exprimer un besoin pertinent et mettre en place des conditions techniques dont on a besoin".

**PH.T 2 :** "Nous avons exprimé notre besoin de façons pertinente afin d'élaborer un très bon cahier de charge qui va répondre à nos besoins".

**PH.T 3 :** " Nous avons assuré une formation des profils de cette application ainsi que l'accompagnement en cas problèmes d'utilisation".

**PH.T 4 :** " Nous avons contribué à notre tour d'exprimer un besoin selon nos besoins".

Source : Fait par nous même

D'après les déclarations, une équipe multidisciplinaire permettra à l'établissement de mieux identifier ses problématiques et mieux exprimer ses besoins, en prenant le temps nécessaire

pour formaliser le cahier de charge correspondant, donc la formation d'une telle équipe est une garantie pour une meilleure intégration de la solution informatique.

Il convient de citer que cette étape est avant tout une prise de conscience, souvent négligée lors de la réalisation des projets pareils, elle est très importante pour la bonne réussite du projet mais aussi la plus risquée.

#### **ENCADRÉS 4: Choix de l'intégrateur & la solution**

**PH.T 1 :** " Nous avons opté avec le directeur des ressources humaines pour un développement interne en formant une équipe spécialisée dans le métier ".

Source : Fait par nous même

Le choix d'un développement interne, et une décision qui vient après de longues discussions et réunions, d'autres choix étaient proposés comme la sous-traitance, mais la confiance dans les compétences internes a pris le dessus, ceux-ci a permis à l'établissement de minimiser les coûts ainsi que les ressources alloués pour mener à bien ce projet dans les différentes étapes de conception et d'implantation.

#### **2.2.4 La résistance au changement**

#### **ENCADRÉS 5: La résistance au changement**

**PH.T 1 :** " A mon niveau je n'ai pas été confronté à une telle résistance ceci dis dans n'importe quel projet en trouve toujours une résistance par rapport au changement ".

**PH.T 2 :** "OUI, Nous avons rencontré une véritable résistance par rapport au changement de la méthode de travail qui est automatisée ".

**PH.T 3 :** " C'est difficile par rapport à cette implantation mais pas pour toutes les divisions mais nous avons pu gérer cela pour le bien de notre département ainsi qu'à l'atteinte des objectifs".

Source : Fait par nous même

Le phénomène de résistance au changement désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement.

Dans ce cas l'équipe d'implantation a trouvé des difficultés qui ont pu être causées par ces facteurs-là :

- Les facteurs individuels : Chaque personne, de par son histoire, sa culture, son système de valeurs ou de croyances, a des représentations très personnelles de tous les éléments liés au changement
- Les facteurs liés à la nature même du changement : Parfois, ce n'est pas tant l'objet du changement qui est remis en cause, mais l'action même de changer. En effet, les individus considèrent que le temps, l'énergie et l'attention nécessaire pour mener à bien un projet de changement ne "valent pas le coup"
- Les facteurs stratégiques : L'équipe responsable de l'implantation doit aussi se préparer à affronter une résistance liée à la stratégie mise en œuvre pour conduire le changement, qu'on peut les citer :
  - ✓ La stratégie de partage de pouvoir. La guerre des chefs est souvent perçue comme hypocrisie et source de manipulation.
  - ✓ La stratégie de la persuasion rationnelle. Quand les discours surchargés de chiffres ou d'études pointues génèrent plus de doutes que de convictions.
  - ✓ La stratégie de la contrainte. Certaines personnes n'aiment pas la gestion autoritaire et encore moins le recours aux menaces.
- Les facteurs liés à l'agent du changement : Parfois aussi, la résistance au changement est due à la personne qui incarne et/ou est à l'origine du projet de changement. Et d'autant plus si cette personne n'a pas de contacts étroits avec les personnes impliquées, semble avoir des intérêts personnels dans le changement qu'elle propose ou encore si elle s'implique beaucoup trop sur le plan émotif. Enfin, le déclenchement d'une résistance au changement peut apparaître si la personne à l'origine du changement possède des caractéristiques personnelles très éloignées des personnes impliquées par le projet (âge, formation, statut socio-économique, ...).
- Les facteurs organisationnels et de groupes : La structure même de l'organisation peut être une source de résistance au changement. Ainsi, une structure organisationnelle bureaucratique génère plus de résistances qu'une structure plus souple. D'autre part, certains groupes où les valeurs de cohésion et de solidarité sont très liées et où le maintien des liens privilégiés est une priorité montrent aussi plus de difficultés à l'introduction de certains changements dans leur organisation.

### 2.2.5 Les indicateurs rattachés aux objectifs de l'informatisation :

#### ENCADRÉS 6: Les indicateurs rattachés aux objectifs de l'informatisation

**PH.T 1 :** " Oui, par rapport à notre département de formation, mes collaborateurs et moi nous avons élaboré un référentiel dont nous avons mis des indicateurs pour notre gestion qui définit comment qu'on peut arriver à une meilleur performance dans notre gestion ".

**PH.T 2 :** "Oui, les indicateurs rattachés à notre projet d'informatisation sont le respect des délais qui serait automatique, la fiabilité de l'information qui est assurée, ainsi que l'information à temps réel ".

**PH.T 3 :** " Oui nous avons fait un tableau de bord ou nous trouvons des indicateurs comme le respect des délais, fiabilité de l'information et minimisation des erreurs par rapport à l'ancienne méthode".

Source : Fait par nous même

Le département formation a mis en place des indicateurs de bonne gestion de leur processus et qui sont :

- La fiabilité de l'information
- Le respect des délais
- L'homogénéité de l'information
- L'information disponible à temps réel

Ceci a permis un bon suivi pour le déroulement de ce projet ainsi que son évaluation par rapport aux objectifs fixés quant au processus de sa gestion.

### 2.2.6 L'implantation du système TBRH et L'évaluation de TBRH

#### ENCADRÉS 7: L'implantation du système TBRH et son évaluation

**PH.T 1 :** " Non, elle n'est pas encore implantée à toutes les divisions et leur structures il nous manque deux ; et par rapport à l'évaluation on n'a pas fait encore".

**PH.T 2 :** "Non, il reste deux division à implanter, et pour l'évaluation c'est pas encore réalisée".

**PH.T 3 :** " Il reste deux structures qui sont programmées pour ce mois de Mai au maximum elle sera opérationnelle à 100% juin 2018, pour l'évaluation ce n'est pas encore fait mais c'est dans nos future projet ".

**PH.T 4 :** " aucune évaluation n'est encore faite par rapport à cet application c'est la première fois qu'on fait des entretiens avec vous pour l'application".

Source : Fait par nous même

D'après ces entretiens, l'application TBRH Formation n'est pas encore opérationnelle à 100% il reste deux division à implanter.

Par rapport à l'évaluation aucune n'est faite, donc notre recherche va les aider à savoir l'impact de cette nouvelle application

### 2.2.7 Le Modèle de W. Delone et E. McLean d'évaluation :

#### ENCADRÉS 8: Modèle d'évaluation de Delone et McLean

**PH.T 1 :** " Non, je ne connais pas ce modèle d'évaluation".

**PH.T 2 :** "Non, jamais entendu parler".

**PH.T 3 :** " Aucune idée je ne le connais pas ".

Source : Fait par nous même

D'après ces déclarations, l'équipe interviewée ne connaît pas ce modèle d'évaluation de SI qui mentionne une référence dans l'évaluation des SI et qu'on a utilisé afin d'évaluer cette application de TBRH. Les étapes de ce modèle sont :

- La qualité de l'information avant et après TBRH
- La qualité du service avant et après TBRH
- La qualité du système utilisé avant et après TBRH

### 2.2.8 L'évaluation d'après le Modelé de W. Delone et E. McLean

#### ENCADRÉS 9: Le modèle de Delone et McLean appliqué à TBRH

**PH.T 1 :** "En ce qui me concerne je dirais que la qualité de l'information est plus qu'excellente surtout avec le profil manager ces schéma et ces explications sont fiables et pertinentes je suis satisfait surtout avec la hiérarchie qui sont aussi satisfaits avec la réduction d'écarts qu'on a connu au par avant des délais

Et aussi tout est conforme par rapport à notre pyramide de performance les trois indicateurs sont respectés (temps, fiabilité, qualité et crédibilité) " .

**PH.T 2 :** "Nous sommes vraiment satisfaits par tous ces points (qualité de l'information, système et service le niveau opérationnel et décisionnel sont vraiment satisfaits, reste à terminer cette implantation et qui sera opérationnelle à 100%".

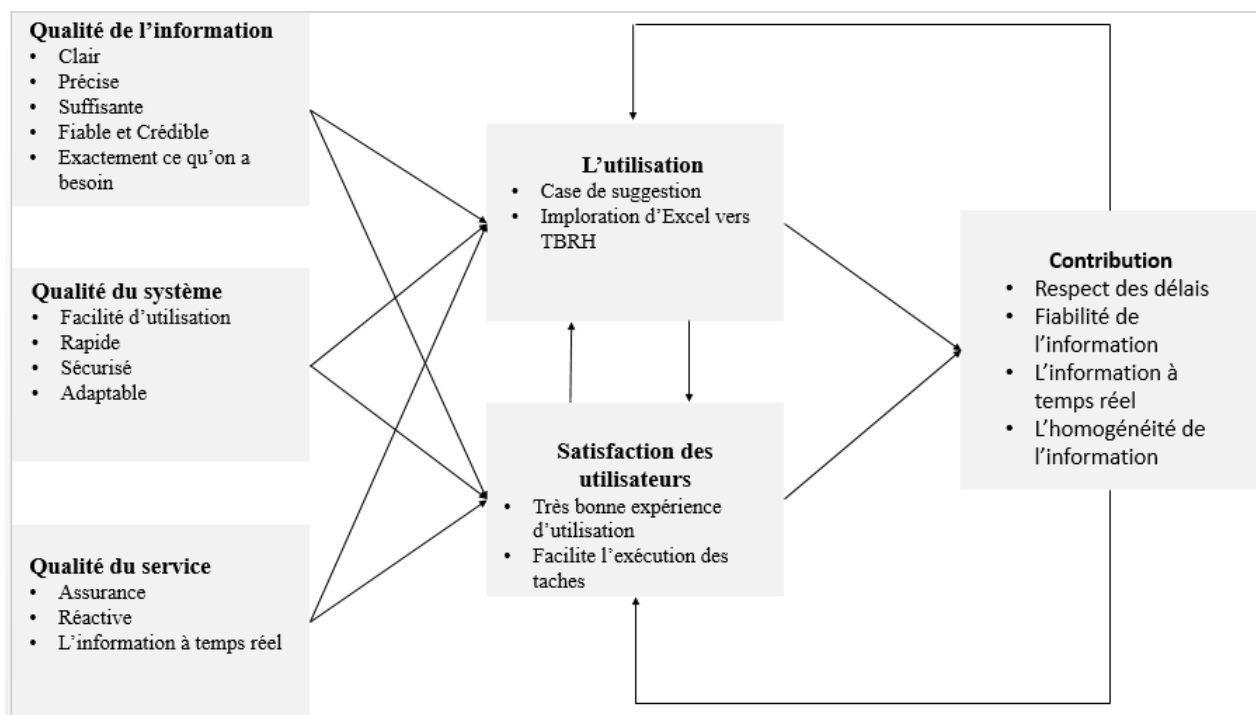
**PH.T 3 :** " La qualité de l'information est nettement mieux qu'avec l'ancienne méthode ; le système et en amélioration continue afin de réaliser une application qui répondra à tous les besoins du département de formation, le service est conforme par rapport à notre pyramide de performance et les utilisateurs sont satisfaits bien qu'on n'a connu une résistance du début".

**PH.T 4 :** " cette application nous a rendu le travail plus facile qu'au par avant les délais sont respectés, la fiabilité de l'information ainsi que le système qui est performant".

Source : Fait par nous même

D'après ces déclarations, nous avons voulu faire un schéma qui va résumer tout ce qui est dit par rapport à l'application TBRH avec l'application du modèle de DELONE ET MCLEAN dans la figure suivante :

Figure 25 : Le modèle de W.Delone et E.McLean appliqué à TBRH Formation



Source : Faite par nous même

## 2.2.9 L'apport du système TBRH

### ENCADRÉS 10: Contribution à l'amélioration du processus de gestion

**PH.T 1 :** " Ce projet de TBRH nous a permis de construire une valeur ajoutée à notre gestion par la résolution des dysfonctionnements connus au par avant et la réduction d'écart ce qui a permis l'atteinte des objectif".

**PH.T 2 :** "avec cette nouvelle application nous a avons pu minimiser le temps ainsi que les ressources allouées déjà, tout ça nous permis l'atteinte des objectifs fixés par notre département".

**PH.T 3 :** " Une contribution remarquable une réduction d'écarts qui est signifiante par rapport au dysfonctionnement qu'ont rencontré avec l'ancienne méthode ".

**PH.T 4 :** " ça nous a facilité notre travail, c'est devenu moins compliqué qu'au par avant et on ne subit plus de pression concernant le travail remis".

Source : Fait par nous même

L'implantation de ce nouveau système est un projet bénéfique pour l'exécution de processus de travail du département formation.

Ces dysfonctionnements qui se représentent comme un challenge pour l'atteinte des objectifs est actuellement résolu grâce à un projet qui a pu répondre aux besoins et qui est aussi développé en interne.

## 2.3 Synthèse générale :

A travers l'étude menée par nos soins, nous pouvons synthétiser les résultats de notre enquête « Qualitative » par les points suivant :

- L'EP de SONATRACH a exprimé une nécessité de faire évoluer les pratiques de gestion pour mieux gérer son activité, tout en assurant une meilleure qualité de service
- Le contexte économique actuel et l'écosystème technologique impose à la DRH d'EP de repenser son organisation et ses processus
- La direction des ressources humaine d'EP a réalisé que Le système d'information devient une partie intégrante de son métier et il est indispensable de s'équiper d'un nouveau système qui répond mieux aux exigences clients à l'interne et satisfaire le fournisseur interne aussi

-Après l'étude de la faisabilité et les opportunités du projet d'implantation du nouveau système TBRH, une équipe de maîtrise d'ouvrage a été formée, cette dernière a élaboré le cahier de charge y afférent

-Entre autre, l'équipe chargée d'implantation a fait face à une résistance au changement de la part des utilisateurs.

-D'autre part, Le déploiement du système TBRH se fait en plusieurs phases, dans une première le système est opérationnel dans le périmètre des processus métiers

-Un ensemble d'indicateurs ont été retenus par l'établissement pour mesurer l'apport du nouveau système à la gestion, et des formations sur son utilisation ont été organisées au bénéfice sur la gestion du département.

## 2.4 Proposition :

Après avoir étudié et évalué l'impact de l'implantation du nouveau système TBRH sur la performance du département formation d'EP SONATRACH, ceci nous a permis de voir la situation en plus proche réalité, nous allons pouvoir donner quelques propositions dans ce sens :

- Le numérique et l'informatisation ouvrent de nouvelles perspectives de services, comme la possibilité d'assurer l'évaluation de la formation (à froid par exemple en ajoutant un module spécialisé dans l'application TBRH)
- L'adoption d'une stratégie de partage de pouvoir afin de réduire l'écart par rapport à la résistance au changement des collaborateurs.
- Ajouter des fonctionnalités d'accès limité au temps par exemple (pour le profil d'administration sera limité par le temps et si le temps de saisis découle il sera bloqué) ceci pourra être un atout pour réduire encore les écarts par rapport aux délais.
- Dans un écosystème de plus en plus complexe, il est indispensable d'aligner les visions de l'ensemble des structures fonctionnelles de la SONATRACH pour l'adoption d'un seul système d'information de ressources humaines afin d'unifier le système ainsi que les méthodes de travail.

# **CONCLUSION**

Ce mémoire est le résultat d'une recherche exploratoire, mettant en évidence l'importance des systèmes d'information dans l'amélioration de la performance dans l'établissement d'EP de SONATARCH, après avoir présenté l'impact du SIRH au sein du département de formation.

Sur un plan stratégique, tactique et opérationnel, le système d'information déploie tous les métiers au sein d'un système intégré, cohérent, source de transparence et de synergies.

Le premier chapitre a porté sur le cadre conceptuel et la revue de littérature où nous avons choisi le modèle d'évaluation (modèle de Delone et McLean).

Sur le dixième chapitre nous avons évoqué le cadre méthodologique où nous trouvons les outils de collecte d'information qu'on a utilisés pour mener cette recherche ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons fait notre stage et notre travail.

Dans le troisième chapitre, une étude de cas au sein de l'EP SONATARCH a été menée et a servi de base pour le recueil des données nécessaires à une analyse postérieure. Cette analyse vise à appliquer le modèle d'évaluation qu'on a utilisé pour notre question de recherche.

Certes, les résultats obtenus ont affirmé que le SIRH contribue à l'amélioration de la performance du département formation d'EP et à l'amélioration de la gestion. Cependant, cette recherche présente certaines limites théoriques et méthodologiques.

Parmi les limites théoriques, le fait de choisir seulement un modèle d'évaluation du SI. En effet, la performance étant une notion vague et ambiguë, ne peut être limitée à ce modèle seulement. Quant aux limites méthodologiques, elles concernent tout d'abord la durée de l'observation menée dans l'établissement d'EP de SONATARCH de qui a servi d'étude de cas. En effet, la durée de **3 mois** ne peut être une durée idéale pour rassembler toutes les informations recherchées.

Il convient de mentionner que le système d'information ressources humaines (SIRH) peut constituer un véritable levier de performance mais à condition que la décision de son implantation soit bien réfléchie et le projet doit se dérouler dans les meilleures conditions possibles. Sinon, le SIRH ne serait plus un éventuel avantage mais plutôt un énorme investissement dont le retour espéré n'arriverait pas à couvrir son coût important.

A la fin de ce travail, notre souhait, serait d'avoir apporté un plus au domaine du système d'information et à l'étude de l'impact de son implantation au sein du département de formation d'EP, afin qu'il puisse prendre en considération des éléments qualifiés non importants pour l'amélioration de sa performance.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## **Ouvrages :**

- Bouquin H (2004), le contrôle de gestion, Paris, Press universitaires de France, Collection Gestion, 6 ème édition, 508p.
- Bourguignon A (1995), "peut-on définir la performance ?", Revue Français de comptabilité, N° 269, juillet-Août, 66p.
- Ecosip, sous la direction de Cohendet P., Jacot J.H. et Louriot Ph, Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, 1995.
- Giddens, A (1987), Paris, La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration. , Presses Universitaires de France, 474 p.
- John M. Bryson, Barbara C. Crosby, Laura Bloomberg (2015), Public Value and Public Administration, Georgetown University Press, Political Science, 360 pages.
- Jomaa, H., « Les déterminants de la création de valeur par les TIC : le cas des projets ERP », dans Cahier de recherche n°1 du CIGREF, p. 53, septembre 2005.
- Kaplan, Robert S et NORTON DAVID P, "the balanced scorecard-measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol 71, N° 1, janvier-février 1992, "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, Vol 71, N° 5, septembre-Octobre 1993.
- Marion Alain, Asquin Alain, Everaere Christophe, Vinot Didier et Wissler Michel (2012), Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes, Dunod, 302p.
- Michel Kalika (1988), Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances, Economica, Gestion. 150p.
- Michelle Gillet,Patrick Gillet (2010),Système d'information des ressources humaines ,Gestion ,DUNOD 46 p.
- Michel Kalika et Hajer Kefi (2004), Evaluation des systèmes d'information: une perspective organisationnelle, Economica, Gestion, 215 p.
- Notat NN (2007), "une question centrale", Acteur de l'économie, dossier spécial performance, 72 p.

- Orlikowski, W., « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*. (3), No. 3, Aug. 1992, pp. 398-427.
- Pestiau Pierre, Gathon Henry-Jean (1996), la performance des entreprises publiques, Une question de propriété ou de concurrence?, *Revue économique*, Volum 47, N° 6, 1238 p.
- S. Baile (2005), L'approche comportementale de l'évaluation des systèmes d'information : théories et taxonomie des modèles de recherche, *Communication au congrès de l'AIS*
- Van Door Wouter (2005), "what makes organization measure?" Hypotheses on the cause and conditions for performance measurement", *financial accountability and management*,
- Wanda J. Orlikowsk (2015), « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Scholar's Choice*, 52p.

#### **Articles et Revues:**

- Barley, S (1986), « Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*. (31), No.1, , pp. 78-108.
- Barua, A., Kriebel, C.H. & Mukhopadhyay, T. (1995), Information technologies and business value: an analytic and empirical investigation, *Information Systems Research*, 6(1), 3-23.
- Groleau, C (2002), « Structuration, Situated Action and Distributed Cognition: Rethinking the Computerization of Organizations ». *Systèmes d'Information et Management*. (7), No.2, p36.
- MORIN E.M, SAVOIE.A, (2000), « Représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents », *Revue psychologica*, n°27.
- Peter Seddon, S. Staples, R. Patnayakuni, M. Bowtell (1999), Dimensions of information systems success, *Communications of the AIS*, vol. 2 article 20
- Ramymond L (2002), l'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise, *In faire de la recherche en systèmes d'information*.
- S. Michel, F. Cocula, L'évaluation des systèmes d'information : un état de l'art à la lumière des approches de la variance et processuelles », *Management & Avenir*, 8, N° 74

- SHANG, S., SEDDON, P., (2002), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », Journal of Information Systems, vol 12, 271-299.

-William Delone, Ephraim McLean (2003), The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update, Journal of management information systems

### **Thèses et mémoires :**

- Mines. FOURATI, F. (2006), «Veille stratégique : de l'évaluation de l'utilisation des agents intelligents à la prise de décision », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

-S. Michel (2011), Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire, thèse soutenue à l'Université Bordeaux IV

-MÉLANIE LABERGE (2014), « Mesure de la contribution du système d'information de gestion des ressources humaines à la performance de la fonction RH application au processus de recrutement », Mémoire de Master, Université du Québec MONTRÉAL

### **Webographie :**

- Banque mondial (page consultée le 01 Avril 2018 à 12 :05), Site de la banque mondial, [donnée en ligne], <https://donnees.banquemondiale.org/>

-Theory Used in IS Research,” (page consultée le 17 Avril 2018 à 12:05) [donnée en ligne],[https://is.theorizeit.org/wiki/Delone\\_and\\_McLean\\_IS\\_success\\_model](https://is.theorizeit.org/wiki/Delone_and_McLean_IS_success_model)”

-Sietmanagement (page consultée le 03 Mars 2018 à 10 :00) ,site sietmanagement[donnée en ligne], <http://www.sietmanagement.fr/is-success-modele-de-succes-du-s-i-w-delone-et-e-mclean/>

# **ANNEXE A-GUIDE D'ENTRETIEN-**

## GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre d'une étude sur l'évaluation de l'impact de l'implantation d'un système d'information sur la fonction ressources humaines (SIRH) au sein de votre établissement, un entretien a été préconisé pour l'étude pratique qui sera une partie de notre mémoire de fin d'étude dont la thématique est « L'évaluation de l'impact de l'implantation d'un SI sur la fonction RH ». Nous avons quelques questions à vous poser pour pouvoir avoir un maximum d'informations utiles dans ce sens :

1/ Quelles sont les raisons qui ont poussé votre établissement à s'équiper d'un (SIRH) ?

2/ Quelles sont les dysfonctionnements ou les anomalies rencontrés par votre département de formation par rapport à sa gestion ?

3/ Comment avez-vous mené ce projet ? (Son organisation)

4/ Avez-vous été confronté à une résistance au changement par rapport à l'implantation d'un nouveau système automatisé ?

5 / Existe-il des indicateurs rattachés aux objectifs de l'informatisation du département formation ?

6/ Avez-vous implanté le système TBRH dans toutes les divisions (est-ce qu'il est opérationnel à 100%) ET est-ce que vous avez fait une évaluation par rapport à cette implantation ?

7/ Est-ce que vous connaissez le Modèle de **W. Delone** et **E. McLean** d'évaluation des SI ?

8/ Après cette implantation est-ce que vous jugez que (l'information et de qualité, le système et de qualité, ainsi que le service et pour finir, est-ce que les utilisateurs sont satisfaits)

9/ D'après vous, quels sont les apports du système TBRH aux départements de formation ?

**ANNEXE B- ACCORT DE  
CONSENTEMENT-**

## Accord de consentement

Dans le cadre de l'étude de l'évaluation de l'impact de l'implantation d'un SI sur la fonction RH ... dont l'objectif est d'évaluer l'impact .... et ce, dans le cadre d'un travail pédagogique, je soussigné(e) M... .., certifie avoir parfaitement pris connaissance du contenu de l'entrevue à laquelle je participe sera enregistrée.

J'atteste avoir été informé des points suivants :

- l'entrevue sera enregistrée ;
- les réponses que je fournirai seront traitées dans la plus stricte confidentialité.

Mon identité fera l'objet d'une codification

Fait à ....., le .....Signature :

Je soussigné(e) M....., intervieweur, certifie avoir communiqué à ..... toutes les informations utiles sur les objectifs et les modalités de cette étude.

Je m'engage à faire respecter les termes de ce formulaire de consentement, afin de mener cette étude dans les meilleures conditions, conciliant le respect des droits et libertés individuelles et les exigences d'un travail pédagogiques.

Fait à..... , le ..... Signature :