

**MINISTER DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**Mémoire de fin d'études
En vue l'obtention d'un master académique
Spécialité : Gouvernement Electronique**

Thème :

**Restructuration organisationnelle
de la fonction RH moyennant un
SIRH au sein de la Société
NAFTAL**

Présenté par :

- TERKI Aya

Encadré par

- Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila

Année universitaire : 2024-2025



Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu pour nous avoir accordé la santé, la force et la détermination nécessaires pour réaliser ce travail.



Nous sommes extrêmement reconnaissants envers nos parents. Nos mères, qui ont toujours été présente à nos côtés, nous soutenant sans relâche, ainsi qu'à nos pères, qui ont mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pour que nous puissions réussir et ne manquer de rien.



Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers nos sœurs, nos frères et l'ensemble de nos familles. Leurs présences et leurs encouragements constants ont été une source d'inspiration et de motivation tout au long de notre parcours.

Nous nous remercions mutuellement en tant que binôme, reconnaissant la force de notre collaboration et notre engagement à relever les défis ensemble. Notre travail d'équipe a été essentiel pour atteindre nos objectifs, renforçant ainsi notre amitié et notre réussite professionnelle.



*Nous adressons également nos vifs remerciements à notre chère encadrant, **Dr MOUHAMMED EL HADJ Leila**, pour ses précieux conseils et pour nous avoir poussés à nous dépasser.*



*Nos sincères remerciements vont à l'équipe de l'entreprise NAFTAL, et en particulier à **M. Mammeri Ismail**, pour leur accueil, leur disponibilité et leur précieuse collaboration tout au long de notre stage. Leur soutien et leurs conseils ont été d'une grande aide pour la conduite de cette étude.*

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude à nos professeurs, amis et camarades de l'ENSM.



Nous tenons à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Leur soutien indéfectible et leurs encouragements ont été essentiels dans notre parcours. Que chacun trouve ici l'expression de notre profonde gratitude et de notre reconnaissance éternelle.

Merci ...

Résumé

Cette étude examine la restructuration organisationnelle de l'entreprise NAFTAL à travers la mise en œuvre d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) centré sur le processus de formation. L'objectif est de dépasser une gestion administrative classique de la fonction RH et de structurer les activités autour de processus plus intégrés, efficaces et orientés vers la performance. L'intégration du SIRH permet une gestion centralisée, automatisée et plus stratégique de la formation, en alignement avec les besoins réels des métiers et les objectifs globaux de l'entreprise. L'étude repose sur une méthodologie qualitative, principalement basée sur des entretiens menés avec des responsables de la fonction RH et des acteurs du projet SIRH. Les résultats révèlent que la digitalisation du processus de formation facilite la planification, le suivi, et l'évaluation des actions de formation, tout en améliorant la réactivité et la qualité des décisions RH. De plus, le SIRH contribue à renforcer la transparence, la traçabilité et l'efficacité des parcours de développement des compétences. L'étude conclut que la mise en œuvre d'un SIRH structurant permet à NAFTAL de mieux piloter sa politique de formation et d'accompagner efficacement sa transformation organisationnelle.

Mots-clés : La restructuration organisationnelle, Système d'information ressources humaines, Organisation fonctionnelle, organisation processuelle, processus formation.

Abstract

This study examines the organizational restructuring of the company NAFTAL through the implementation of a Human Resources Information System (HRIS) focused on the training process. The objective is to move beyond a traditional administrative management of the HR function and to structure activities around more integrated, efficient, and performance-oriented processes. The integration of the HRIS enables centralized, automated, and strategic management of training, aligned with the actual needs of the business lines and the overall objectives of the company. The study is based on a qualitative methodology, primarily through interviews conducted with HR managers and key actors involved in the HRIS project. The results reveal that the digitization of the training process facilitates the planning, monitoring, and evaluation of training activities, while improving the responsiveness and quality of HR decision-making. Furthermore, the HRIS

strengthens transparency, traceability, and the effectiveness of skills development pathways. The study concludes that the implementation of a structured HRIS allows NAFTA to better manage its training policy and effectively support its organizational transformation.

Keywords: Organizational restructuring, Human Resources Information System, Functional organization, Process-based organization, Training process.

ملخص

تتناول هذه الدراسة موضوع إعادة الهيكلة التنظيمية لمؤسسة نפטال خلال تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) المرتكز على عملية التكوين. وتهدف إلى تجاوز نمط التسيير الإداري التقليدي لوظيفة الموارد البشرية أجل تنظيم الأنشطة حول عمليات أكثر تكاملاً وفعالية وتوجهاً نحو الأداء. يتيح إدماج نظام SIRH تسييراً مركزياً وآلياً واستراتيجياً لعملية التكوين بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية للمهن والأهداف العامة للمؤسسة. وتعتمد الدراسة على هجينة نوعية استخدمت فيها مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية وبعض الفاعلين في مشروع SIRH. وتُظهر النتائج أن رقة عملية التكوين تسهّل التخطيط المتابعة وتقييم برامج التكوين كما تحسّن سرعة وجودة اتخاذ القرار في مجال الموارد البشرية. علاوة على ذلك يساهم النظام في تعزيز الشفافية إمكانية التتبع وفعالية مسارات تطوير الكفاءات. وتخلص الدراسة إلى أن تطبيق نظام معلومات موارد بشرية مُهيكل يمكن مؤسسة نפטال تحسين قيادة سياستها في التكوين ومرافقة تحولها التنظيمي بشكل فعال .

الكلمات المفتاحية: إعادة الهيكلة التنظيمية، نظام معلومات الموارد البشرية، التنظيم الوظيفي، التنظيم المبني على العمليات، عملية التدريب.

Table des matières

Remerciements	I
Résumé	II
Abstract.....	II
ملخص	III
Table des matières	IV
Liste des figures.....	VII
Liste des Tableaux	VIII
Liste des Annexes.....	VIII
Liste des abréviations	IX
Introduction	- 1 -
1. L'objectif de l'étude	- 1 -
2. Problématique de l'étude	- 2 -
3. Méthodologie.....	- 2 -
4. Restructuration de l'étude.....	- 2 -
Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	- 5 -
Introduction	- 5 -
1. Revue de littérature.....	- 5 -
Variable 01 : La restructuration organisationnelle	- 5 -
Variable 02 : Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)	- 7 -
2. Cadre conceptuel.....	- 10 -
2.1.Diagnostic Organisationnelle	- 10 -
2.1.1. Définition et types d'organisations	- 10 -
2.1.2. Le modèle organisationnel de Henry Mintzberg	- 11 -
2.1.3. Modèle de GRH selon Pichault et Nizet.....	- 13 -
2.2.Projection RH (Modèle RH).....	- 15 -
2.2.1. Restructuration organisationnelle	- 15 -
2.2.2. La transition organisationnelle	- 19 -
2.3.Les fondements de système d'information ressource humaine (SIRH)	- 20 -
2.3.1. Système d'information	- 20 -
2.3.2. Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH).....	- 22 -
2.4.Processus formation.....	- 25 -

2.4.1. Définitions de la formation.....	- 25 -
2.4.2. Les objectifs de la formation	- 26 -
2.4.3. Plan de formation	- 26 -
2.4.4. Les types d'évaluation de la formation.....	- 27 -
Conclusion.....	- 30 -
Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle.....	- 31 -
1. Cadre méthodologique	- 31 -
1.1.L'approche épistémologique et Mode de raisonnement.....	- 31 -
1.2.Approche méthodologique	- 31 -
1.3.Instruments de collecte des données.....	- 31 -
1.3.1. Documentation	- 32 -
1.3.2. Recherche préliminaire.....	- 32 -
1.3.3. L'entretien	- 32 -
1.4.Traitement et analyse des données	- 35 -
2. Cadre organisationnel.....	- 37 -
2.1.Présentation générale de l'entreprise NAFTAL	- 37 -
2.1.1. Étude de la structure organisationnelle de la société NAFTAL	- 37 -
2.2.La place de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise NAFTAL.....	- 37 -
2.2.1. Structure organisationnelle de la direction des ressources humaines.....	- 37 -
2.2.2. Les missions et les objectif de la Direction des Ressources Humaines chez NAFTAL.....	- 38 -
2.3.Politique de formation adoptée chez NAFTAL (présentation du service de stage) .	- 39 -
2.3.1. Création et structure de la division formation	- 39 -
2.3.2. Lieux de formation et objectifs :.....	- 40 -
2.4.Analyse de la structure générale de NAFTAL selon le modèle de Mintzberg.....	- 42 -
2.4.1. Organisation de NAFTAL (Les parties clés de l'organisation).....	- 42 -
2.4.2. Mécanismes de coordination du travail.....	- 42 -
2.4.3. Type de décentralisation.....	- 43 -
2.4.4. Configuration organisationnelle de NAFTAL selon Mintzberg :	- 43 -
2.5.Le modèle GRH de NAFTAL selon Pichault et Nitzet :.....	- 45 -
2.5.1. Distinction du modèle GRH de NAFTAL.....	- 45 -
2.5.2. Lien de subordination au sein du modèle RH de NAFTAL :.....	- 45 -
2.5.3. La fonction RH de NAFTAL et les facteurs contextuels	- 46 -
2.6.Diagnostic de la fonction RH de NAFTAL.....	- 47 -
2.6.1. La fonction RH au cœur des transformations organisationnelles.....	- 47 -

2.7.L’alignement de la fonction RH de NAFTAL aux enjeux de son environnement...	- 49 -
2.7.1. Description du schéma fonctionnel actuel de la fonction RH	- 49 -
2.8.Changement des paradigmes de la fonction RH.....	- 54 -
2.9.Accompagnement de la mise en place d’un Système d’Information Ressources Humaines Intégré.....	- 55 -
2.9.1. Les Objectifs de NOVACH.....	- 55 -
2.9.2. Fonctionnalités des objectifs :	- 56 -
2.9.3. Facteurs clés de succès du projet :.....	- 56 -
2.9.4. Contraintes :.....	- 56 -
2.9.5. Délimitation des interventions :.....	- 56 -
2.9.6. Etapes de l’évolution du système NOVACH :	- 58 -
2.10. Processus de formation.....	- 59 -
Conclusion	- 61 -
Chapitre III : Présentation et discussion des résultats.....	- 62 -
1. Présentation des Résultats :.....	- 62 -
1.1.Présentation d’attributs interviewés :	- 62 -
1.2.Organisation globale de NAFTAL	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1. Évolution et besoins de transformation	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2. Contexte et projet de restructuration organisationnelle..	Erreur ! Signet non défini.
1.2.3. Transition vers une organisation processuelle.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.4. Transformation de la fonction RH via le SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.5. Bénéfices concrets	Erreur ! Signet non défini.
1.2.6. Pilotage des compétences et de la performance	Erreur ! Signet non défini.
1.2.7. Formation et développement RH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.8. Prise de décision & conformité	Erreur ! Signet non défini.
1.2.9. Évaluation de la restructuration.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.10. Évaluation de la formation	Erreur ! Signet non défini.
2. Discussion des résultats.....	- 74 -
3. Discussion des résultats selon les revues de littératures.....	Erreur ! Signet non défini.
4. Suggestions	- 74 -
5. Limites de recherche :	- 78 -
Conclusion	- 83 -
Bibliographie.....	- 83 -
Annexes.....	- 89 -

Liste des figures

Figure 1: Types des organisations	- 10 -
Figure 2: Les six parties de l'organisation selon Henry Mintzberg	- 11 -
Figure 3 : Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg	- 13 -
Figure 4: Les vues fonctionnelles et processuelles de l'entreprise.....	- 20 -
Figure 5: types de systèmes d'information	- 21 -
Figure 6 : Les composantes du système d'information	- 22 -
Figure 7: Les objectifs de la formation.....	- 26 -
Figure 8: Structure organisationnelle de la Direction des ressources humaines	- 38 -
Figure 9: Structure de la division formation.....	- 40 -
Figure 10: Configuration Organisationnelle de NAFTAAL selon le modèle Mintzberg .	- 43 -
Figure 11: Schéma illustratif des facteurs contextuels internes et externes impactant la fonction RH, Pichaut Source : Document interne de l'entreprise NAFTAAL.....	- 46 -
Figure 12: Schéma illustratif de l'organisation de la fonction RH de NAFTAAL).....	- 47 -
Figure 13: Schéma illustratif de l'organisation fonctionnelle de l'activité RH.....	- 49 -
Figure 14: Schéma illustratif de la mutation prévue de la fonctionSource : Document interne de l'entreprise NAFTAAL	- 55 -
Figure 15: Impact organisationnel du SIRH cible	- 57 -
L'évolution du système passe par plusieurs étapes dont la constitution de la base de données administrative est la plus cruciale. (Voir Figure 16: Evolution du projet Système d'Information Ressources Humaines NOVACH	- 58 -
Figure 17: Cartographie des processus RH	- 58 -
Figure 18: Système d'Information Ressources Humaines Cible.....	- 59 -
Le processus de formation comprend plusieurs activités, (Voir Figure 19: processus de formation).....	- 60 -
Figure 20 : Nuage de mots du repositionnement stratégique de la fonction RH et diagnostic des dysfonctionnements Source : Elaboré par nos soins sur le logiciel Nvivo 10	- 65 -
Figure 21: Nuage de mots du choix et implémentation du SIRH NOVACHSource : Elaboré par nos soins sur le logiciel Nvivo 10.....	- 67 -
Figure 22: Nuage de mots du SIRH et des processus clésSource : Elaboré par nos soins sur le logiciel Nvivo 10	- 69 -
Figure 23 :Nuage de mots des perceptions des acteurs et de l'impact de l'organisation processuelle	- 71 -
Figure 24 : Nuage de mots des impacts généraux, des bénéfiques et des perspectives du SIRH Source : Elaboré par nos soins sur le logiciel Nvivo 10.....	- 74 -
Figure 25: Caractéristique de la source	- 94 -
Figure 26: Nœuds et matrice condensé.....	- 94 -
Figure 27: Schéma illustratif de l'organisation de la fonction RH de NAFTAAL	- 93 -
Figure 28: Evolution du projet Système d'Information Ressources Humaines NOVACH	- 94 -
Figure 29: processus de formation.....	- 95 -

Liste des Tableaux

Tableau 1: Les principales caractéristiques des cinq configurations organisationnelles selon Henry Mintzberg	- 12 -
Tableau 2 : La principale caractéristique des cinq configurations organisationnelles selon Henry Mintzberg	- 13 -
Tableau 3 : les caractéristiques des modèles de GRH	- 14 -
Tableau 4 : Les différentes définitions de la restructuration organisationnelle.....	- 16 -
Tableau 5 : Les conditions de succès des restructurations	- 17 -
Tableau 6 : Implications générales de la restructuration	- 18 -
Tableau 7 : Les différentes définitions du système d'information des ressources humaines	- 22 -
Tableau 8 : La grille des questions d'entretiens semi-directifs	- 33 -
Tableau 9: Chiffres sur l'évaluation de l'utilisation de la solution	- 57 -
Tableau 10: Données de l'attribue interviewés	- 62 -
Tableau 11 :Matrice à condensé sur le thème repositionnement stratégique de la fonction RH et diagnostic des dysfonctionnements	- 63 -
Tableau 12 :Matrice à condensé sur le thème choix et implémentation du SIRH NOVACH	- 65 -
Tableau 13 :Matrice condensée sur le thème du SIRH et des processus clés	- 67 -
Tableau 14 :Matrice à condensé sur le thème perceptions des Acteurs et Impact de l'Organisation Processuelle.....	- 70 -
Tableau 15 : Matrice condensée sur le thème des impacts généraux, des bénéfiques et des perspectives du SIRH	- 72 -

Liste des Annexes

Annexe 1: Formulaire d'enquête.....	- 90 -
Annexe 2: Résultats de l'NVivo	- 94 -
Annexe 3: Schéma d'organisation de la macrostructure de NAFTAL.....	- 92 -
Annexe 4: Business intelligence center	- 96 -
Annexe 5: Tableau de bord des ressources humain.....	- 97 -
Annexe 6: Le système d'information intégré (NOVACH)	- 97 -

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines.
RH	Ressources Humaines.
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.
NOVACH	Nom du SIRH développé en interne par NAFTAL (ne semble pas être un acronyme, mais un nom propre).
NAFTAL	Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
DCRH	Direction Centrale des Ressources Humaines.
DCSI	Direction Centrale des Systèmes d'Information.
BI	Business Intelligence.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré).
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance).
ENSM	École Nationale Supérieure de Management.
NVivo	Logiciel utilisé pour l'analyse qualitative des entretiens.



Introduction

Dans un contexte marqué par des transformations économiques, technologiques et organisationnelles profondes, les entreprises sont appelées à adapter continuellement leur mode de fonctionnement pour rester performantes et compétitives. L'un des leviers majeurs de cette adaptation réside dans la capacité des organisations à repenser leur structure interne en mettant en place des modèles organisationnels plus agiles, intégrés et orientés processus.

La restructuration organisationnelle vise ainsi à rompre avec une logique hiérarchique traditionnelle, souvent rigide et cloisonnée, pour évoluer vers une organisation plus transversale, centrée sur la création de valeur, l'efficacité des processus et l'engagement des ressources humaines. Dans cette optique, la fonction RH joue un rôle stratégique, en tant que vecteur de transformation et de développement du capital humain. L'intégration d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) devient alors un outil central pour accompagner et piloter cette transformation, en facilitant la gestion des compétences, l'automatisation des processus RH et l'aide à la décision.

L'entreprise NAFTAL, acteur clé du secteur énergétique en Algérie, n'échappe pas à cette dynamique. Face aux exigences croissantes de performance, de qualité de service et d'innovation, elle a entrepris une démarche de transformation organisationnelle visant à renforcer son agilité et à optimiser sa gestion des ressources humaines à travers l'implémentation d'un SIRH. Ce mémoire s'inscrit dans le cadre de cette transformation, et propose une réflexion approfondie sur les enjeux, les modalités et les impacts de cette restructuration, en particulier sur le processus de formation.

Ainsi, ce travail se propose d'analyser comment l'introduction d'un SIRH peut contribuer à faire évoluer la fonction RH de NAFTAL d'un rôle administratif vers une fonction stratégique, en mettant l'accent sur la structuration du processus de formation comme vecteur de changement organisationnel.

1. L'objectif de l'étude

L'objectif de cette recherche est d'analyser comment la mise en œuvre d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) peut accompagner la restructuration organisationnelle de l'activité RH au sein de la Société NAFTAL, en facilitant le passage d'une organisation fonctionnelle à une organisation orientée processus. L'étude se focalise particulièrement sur les changements à opérer selon les choix adoptés, en évaluant les effets de la mise en œuvre du SIRH sur les changements des paradigmes de la fonction RH et

l'alignement de cette dernière aux bonnes pratiques en mettant à disposition les ressources humaines requises en adéquation avec les besoins stratégiques de l'entreprise.

2. Problématique de l'étude

Malgré l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines, plusieurs entreprises – y compris NAFTAL – rencontrent des difficultés liées à une structuration encore trop administrative et morcelée des fonctions RH. Dans ce contexte, une question centrale se pose : **Comment la mise en œuvre d'un SIRH centré sur les métiers de base de l'activité peut-il contribuer à la restructuration organisationnelle de l'activité RH au sein d'une organisation en prenant un cas d'études la Société NAFTAL ?**

Pour une analyse complète de cette question, il est indispensable de d'abord explorer les sous-questions suivantes :

- 1) Pourquoi la fonction Ressources Humaines a-t-elle été repositionnée comme un levier stratégique de transformation organisationnelle ?
- 2) Quels étaient les dysfonctionnements majeurs de l'ancienne organisation fonctionnelle et comment ont-ils motivé la restructuration ?
- 3) En quoi le choix du SIRH NOVACH représente-t-il une réponse adaptée aux besoins de transformation de la fonction RH ?
- 4) Comment la mise en œuvre du SIRH à travers le processus de formation s'inscrit-elle dans la stratégie globale de pilotage RH ?
- 5) Comment les acteurs de la fonction RH perçoivent-ils les changements induits par le passage à une organisation processuelle ?

3. Méthodologie

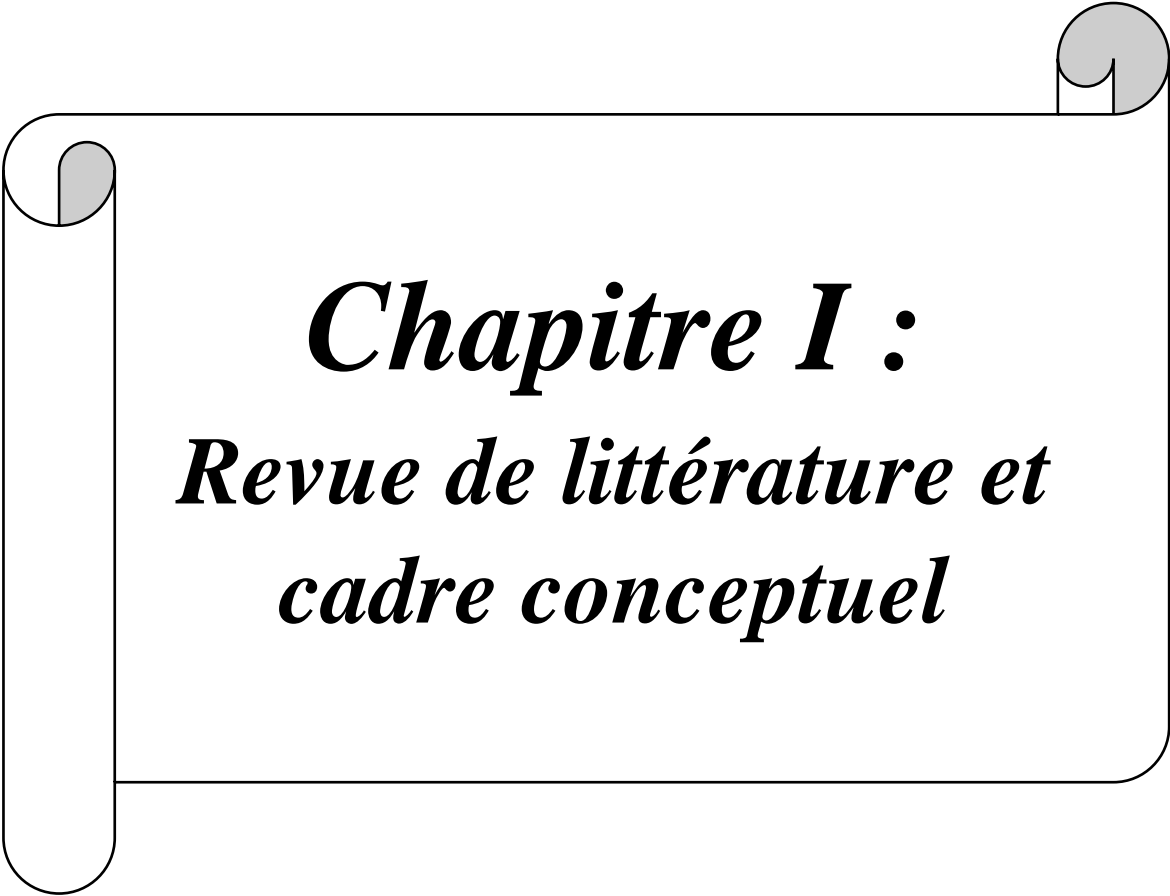
Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative. Cette méthodologie nous a permis d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences de notre échantillon concernant le sujet étudié, en nous appuyant sur des entretiens, une documentation détaillée et une recherche préliminaire.

4. Structure de l'étude

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres distincts :

- Le **premier chapitre**, intitulé « *Revue de littérature et cadre conceptuel* », constitue la base théorique du mémoire. Il explore les fondements conceptuels nécessaires pour comprendre la restructuration organisationnelle à travers un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Ce chapitre s'ouvre par une revue de littérature portant sur deux grandes variables : la restructuration organisationnelle et le SIRH. Le cadre conceptuel a été construit de manière progressive afin de cerner les éléments clés de la transformation organisationnelle menée chez NAFTAL. Il débute par un diagnostic organisationnel, essentiel pour analyser la structure actuelle de l'entreprise et identifier ses forces ainsi que ses dysfonctionnements. Ce diagnostic repose en grande partie sur le modèle organisationnel de Henry Mintzberg, qui permet de caractériser les différentes composantes de l'organisation, ses mécanismes de coordination et sa configuration structurelle dominante. Par la suite, le modèle de gestion des ressources humaines proposé par Pichault et Nizet a été utilisé pour analyser la manière dont la fonction RH est structurée et mise en œuvre au sein de NAFTAL. Ces fondements ont permis d'élaborer une projection RH cohérente avec les enjeux de la restructuration envisagée. L'analyse s'est ensuite orientée vers le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), considéré comme un levier central pour accompagner la transformation et digitaliser les processus RH. Enfin, parmi l'ensemble des processus couverts par le SIRH, le processus de formation a été choisi comme étude de cas centrale, en raison de son importance stratégique dans le développement des compétences et l'accompagnement du changement organisationnel.
- Le **deuxième chapitre**, intitulé « *Cadre méthodologique et organisationnel* », présente la méthode de recherche adoptée et l'étude du contexte organisationnel. La méthodologie repose sur une approche qualitative, avec une collecte de données à travers la documentation, la recherche préliminaire et des entretiens semi-directifs. Ce chapitre expose également de manière détaillée l'entreprise NAFTAL, son organisation interne, et plus particulièrement sa direction des ressources humaines (DRH) et sa politique de formation. L'analyse de la structure de NAFTAL est enrichie par des grilles théoriques (notamment Mintzberg et Pichault), un diagnostic de la fonction RH, et une présentation du SIRH interne "NOVACH", incluant ses objectifs, fonctionnalités et contraintes. Il se termine par une mise en perspective du processus de formation tel qu'il est structuré au sein de NAFTAL.

- Le **troisième chapitre**, intitulé « *Présentation et discussion des résultats* », présente une analyse approfondie des résultats obtenus, cette analyse s'accompagne d'une discussion sur la fiabilité et la validité de l'étude, renforçant ainsi la crédibilité des conclusions tirées. Enfin, ce chapitre formule des recommandations concrètes basées sur les résultats de la recherche, offrant des pistes précieuses pour la pratique et la recherche future



Chapitre I :
Revue de littérature et
cadre conceptuel

Introduction

Dans un environnement en perpétuelle mutation, marqué par des transformations économiques, technologiques et organisationnelles, les entreprises doivent continuellement repenser leurs structures et méthodes opérationnelles pour préserver leur compétitivité et leur pérennité. Cette section vise à établir un cadre théorique rigoureux permettant d'analyser les principes fondamentaux de la réorganisation d'entreprise et ses répercussions sur la gestion des ressources humaines.

Elle débute par une étude de l'analyse organisationnelle, en s'appuyant sur les théories de Mintzberg et les facteurs de contingence influençant la structure des entreprises. Elle explore ensuite les modèles de gestion des ressources humaines, en mettant en lumière les stratégies adaptées aux différents contextes organisationnels. Enfin, une attention particulière est accordée au rôle des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) dans la gestion du processus de formation, à titre illustratif, dans l'accompagnement des transformations.

1. Revue de littérature

Malgré l'importance stratégique indéniable de restructuration organisationnelle et de Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), on remarque que la recherche académique consacre encore peu d'intérêt à leur élucidation simultanée. Il s'avère donc indispensable d'effectuer une analyse soignée de la littérature universitaire provenant de sources fiables, en vue d'élaborer un résumé conceptuel pertinent des deux variables, et de mettre en évidence les recherches ayant prouvé une relation entre elles.

Variable 01 : La restructuration organisationnelle

(GUNIA, 2002) Dans sa thèse intitulée « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », soutenue à l'Université Toulouse I en 2002, Nadège Gunia analyse les effets des NTIC sur l'évolution des organisations et plus particulièrement sur la fonction ressources humaines (FRH). L'objectif principal de cette recherche est d'examiner comment les transformations technologiques influencent à la fois la structuration organisationnelle globale et la redéfinition du rôle de la FRH. L'auteure adopte une méthodologie qualitative et longitudinale, fondée sur une étude de terrain auprès d'un

échantillon d'environ 200 entreprises, dans un cadre d'analyse combinant des approches systémique, contextualiste et constructiviste. Les résultats montrent une interdépendance forte entre les dynamiques organisationnelles et celles de la fonction RH, soulignant notamment que les NTIC modifient en profondeur les contenus, les structures et le positionnement stratégique de cette fonction. La chercheuse suggère de futures recherches sur les formes organisationnelles hybrides, ainsi que sur la capacité des DRH à agir comme vecteurs du changement dans des contextes technologiques en constante évolution.

(Jaujard, 2007) Dans son étude académique intitulée « De la conduite du changement organisationnel à la Co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail », François Jaujard (Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2007) Examine les dynamiques associées au changement organisationnel dans un contexte industriel fortement technologique. Le but de son étude est d'analyser la manière dont les intervenants en transition au sein d'une entité s'adaptent à leur nouveau poste et participent à la transformation organisationnelle. Pour ce faire, il recourt à une approche qualitative s'appuyant sur une étude d'intervention menée pendant années dans une entreprise de semi-conducteurs.

(MAMMERI, 2010) A présente thèse intitulée « Reengineering de la fonction RH de NAFTAL- processus pilote : Recrutement » dans le cadre du MBA International Paris. Il s'attache à réévaluer et restructurer le rôle des organisations humaines au sein de NAFTAL, en passant d'une structure organisationnelle centrée sur les fonctions à une structure orientée vers les processus. Cette recherche utilise une approche qualitative, fondée sur une enquête supervisée des discussions avec des cadres supérieurs dirigeants d'entreprise et l'analyse documentaire des processus RH existants. Les conclusions mettent en évidence des faiblesses organisationnelles, telles que la division des rôles en ressources humaines, l'inefficacité de la planification stratégique et un manque de coordination entre les différentes structures. Selon l'auteur, il est recommandé de réajuster la fonction des ressources humaines en se concentrant sur les processus clés. Il préconise en particulier de mettre l'accent sur des missions stratégiques telles que la gestion prospective, le développement perfectionnement des compétences et la restructuration du processus d'embauche comme cas d'étude afin d'illustrer le changement de paradigmes et d'adapter les pratiques RH aux défis des transformations de l'environnement que l'entreprise peut être confrontée.

(Boukhedouma, 2015) Dans sa thèse intitulée « Adaptation et restructuration de modèles de processus Work flow dans un cadre inter-organisationnel », Cette étude, menée à l'Université de Nantes, suggère une reformulation des modèles de collaboration entre entités en incorporant le paradigme SOA (Architecture Orientée Service) pour optimiser la gestion des mutations organisationnelles. La méthode mise en œuvre s'appuie sur une analyse qualitative, fusionnant la modélisation conceptuelle et l'expression mathématique dans le but de concevoir de nouveaux modèles de flux de travail inter-organisationnels (WFIO). L'étude a conduit à l'élaboration d'un Modèle de Coopération Basé sur les Services (MCBS), qui favorise une meilleure intégration des processus commerciaux tout en assurant plus de souplesse. De plus, l'auteure propose une approche méthodologique qui encourage l'adaptabilité, l'évolution et la réutilisation des modèles.

(Gagnon, 2017) La recherche nommée « Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois » S'efforce de déterminer les éléments cruciaux qui assurent le succès des restructurations organisationnelles. La problématique évoquée porte sur la fluctuation des résultats issus de ces modifications, ainsi que sur les contraintes des techniques qui se focalisent exclusivement sur la diminution des dépenses. Pour répondre à cette question, une approche qualitative a été choisie en menant des études de cas au sein d'entreprises de fabrication du Québec. Les conclusions soulignent divers facteurs cruciaux qui participent à la réussite d'une restructuration, y compris l'établissement d'une vision partagée, l'engagement des employés, une énergie positive autour de l'initiative, une communication claire.

Variable 02 : Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)

(Jaouhari, 2021) La recherche nommée « Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) - instrument essentiel pour les organisations : Une étude théorique ». Analyse l'évolution et l'importance du SIRH dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines. La question concerne l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion du personnel via cet outil, en automatisant les tâches répétitives et en simplifiant le processus décisionnel. Pour aborder ce sujet, une étude documentaire a été effectuée dans le but de comprendre les composantes essentielles du SIRH, d'analyser son évolution historique et de mettre en évidence ses éléments majeurs, aussi bien en termes d'administration (rémunération, gestion du temps et des tâches) que de prise de décision (recrutement, formation, management des compétences). Les données montrent que la mise en place du

Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) conduit à une diminution notable du temps passé sur les activités administratives, ce qui permet aux spécialistes RH de se consacrer à des tâches plus stratégiques. Par ailleurs, il encourage l'indépendance des employés en leur offrant un accès direct à leurs données, ce qui optimise la communication interne et diminue les dépenses opérationnelles.

La recherche de (Julie Tixier, s.d) nommée : « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme » analyse l'évolution des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) dans les grandes entreprises. L'objectif est d'étudier comment ces systèmes, initialement élaborés pour juger et optimiser les procédures de gestion des ressources humaines, sont effectivement employées par les succursales d'une entreprise multinationale pour orchestrer leurs opérations internes. La question se pose suite à l'écart entre l'objectif initial des SIRH, centré sur la supervision et l'appréciation, et leur utilisation réelle par les filiales pour favoriser la coordination. Pour analyser ce phénomène, nous avons développé une méthode qualitative fondée sur une analyse de cas détaillée, incluant un biais structurationniste afin de mieux appréhender les dynamiques d'appropriation. La recherche montre que, même si les SIRH ont été mis en place pour encourager la rationalité, les utilisateurs les utilisent principalement pour la coordination, déviant ainsi de leur objectif initial.

(SAID & CHAIMAE, 2020) Le titre de cette recherche est : « L'influence du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sur le développement de la fonction RH ». Le développement du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) est indispensable pour l'avancement de la fonction RH, puisqu'il permet une administration plus stratégique et efficace des ressources humaines. Cette étude se focalise sur la question suivante : « Comment le SIRH peut-il contribuer au développement de la fonction Ressources Humaines ? ». Le but premier est d'examiner son influence sur l'établissement et de chiffrer les avantages qu'il génère. La méthode employée se base sur une analyse de la documentation, prenant en compte à la fois l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et l'informatisation de la Fonction Ressources Humaines (FRH). Les informations montrent que le Système d'Information des Ressources Humaines améliore les processus RH en automatisant les opérations administratives, en facilitant l'accès à l'information et en perfectionnant la formulation de décisions stratégiques. Il prône également une plus grande responsabilisation des acteurs et un approfondissement de la décentralisation dans la gestion des ressources humaines.

(Guilloux, 2023) Cette recherche porte le titre : « L'impact du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sur l'efficacité de la fonction RH – Analyse de cas de l'entreprise portuaire DJEN DJEN ». Dans un contexte où la gestion des ressources humaines devient un levier stratégique, cette étude vise à analyser l'impact du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sur l'efficacité de la fonction RH. La question traitée est : Quel est l'impact du SIRH sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise portuaire DJEN DJEN ? L'intention primordiale est d'évaluer l'impact du SIRH sur diverses dimensions essentielles de la gestion des ressources humaines, y compris la diminution des dépenses, l'optimisation de la gestion des données, la performance du travail, le processus décisionnel et l'amélioration des compétences collectives. L'approche méthodologique employée s'appuie sur une stratégie mixte, associant une enquête réalisée auprès de 35 participants à un entretien avec le directeur des ressources humaines, ce qui permet d'examiner l'implémentation concrète du SIRH au sein de l'entreprise. Les conclusions révèlent que le SIRH joue un rôle déterminant dans l'amélioration des processus RH en diminuant les dépenses administratives, en facilitant l'accès aux données stratégiques et en augmentant la performance décisionnelle.

(Azzedine Otmane, 2023) La recherche intitulée : L'impact de la perception sur l'efficacité de la mise en œuvre d'un SIRH - Analyse de cas : Activités Commercialisation et Transport par Canalisation, Sonatrach. L'implémentation d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) constitue un enjeu majeur pour les entreprises actuelles. La question est : Quel impact a la perspective des employés sur la réussite de la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines ? Le but premier est de saisir comment la perception des employés impacte la mise en œuvre et l'efficacité du Système d'Information des Ressources Humaines de Sonatrach. L'approche utilisée est basée sur une analyse descriptive et quantitative, comprenant la diffusion d'un questionnaire à 55 employés parmi un total de 355. Le logiciel SPSS-20 a été utilisé pour réaliser l'analyse des données. Les résultats mettent en évidence une liaison cruciale entre la perception, la mise en œuvre et le succès du SIRH.

2. Cadre conceptuel

Un cadre conceptuel clair et structuré sera développé pour orienter l'analyse et garantir la cohérence de l'ensemble de la recherche.

2.1. Diagnostic Organisationnelle

Le diagnostic organisationnel permet d'analyser le fonctionnement interne d'une organisation pour identifier ses forces, ses faiblesses et ses axes d'amélioration, en tenant compte de sa structure, de ses processus et de son environnement.

2.1.1. Définition et types d'organisations

Avant d'évaluer une organisation, il est essentiel de comprendre ce qu'est une organisation et de connaître les différents types existants (privée, publique, à but non lucratif).

❖ Définition de l'organisation

Entreprise, administration, club sportif, parti politique, section syndicale ou association humanitaire. Toute action en groupe requiert l'accomplissement de diverses tâches telles que l'organisation, la coordination, la gestion, la planification et le contrôle. Cette perspective permet de se traduire en énoncé de fonctions et en liste d'attributions à suggérer au nouveau gestionnaire. (Ladjouzi, 2023)

❖ Types d'organisations

Les types d'organisation mentionnés dans la figure ci-dessus se répartissent en trois catégories principales : les entreprises, les organisations publiques et celles à but non lucratif, chacune poursuivant des finalités.

Figure 1: Types des organisations



Source : (Ladjouzi, 2023)

2.1.2. Le modèle organisationnel de Henry Mintzberg

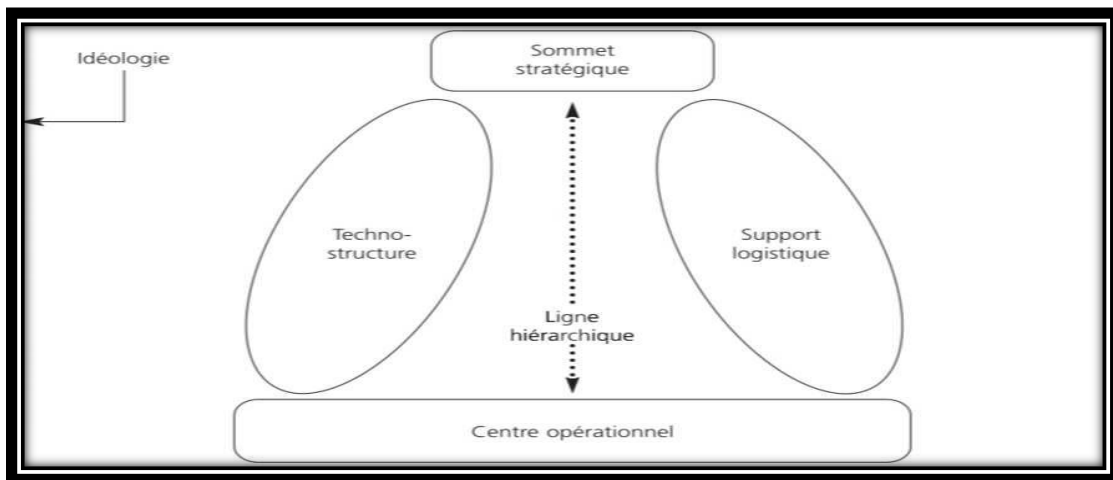
Avant de définir les différentes formes structurelles des organisations, Mintzberg identifie six composantes de base qui constituent l'ossature de toute organisation. Ces éléments permettent de comprendre comment une organisation fonctionne et comment ses différentes parties interagissent.

❖ Les six parties de l'organisation selon Henry Mintzberg

D'après l'auteur, toute organisation est structurée autour de six composantes essentielles qu'il est important d'identifier :

- Le sommet stratégique ;
- La ligne hiérarchique ;
- Le centre opérationnel ;
- La technostructure ;
- les fonctions de support logistique;
- L'idéologie. (Aïm, 2023)

Figure 2: Les six parties de l'organisation selon Henry Mintzberg



Source : (Aïm, 2023, p. 121)

❖ Les cinq configurations organisationnelles de Henry Mintzberg

Henry Mintzberg identifie cinq configurations organisationnelles principales, qui servent de modèles pour comprendre la structure des organisations. Ces cinq configurations sont :

- "La structure simple ;
- "La bureaucratie mécaniste ;

- "La bureaucratie professionnelle ;
- "La structure divisionnalisée ;
- "L'adhocratie. (Desreumaux, 2013)

Le tableau ci-dessous présente un résumé des principales caractéristiques de ces cinq configurations, tout en indiquant certains facteurs contextuels qui pourraient augmenter leur probabilité :

Tableau 1: Les principales caractéristiques des cinq configurations organisationnelles selon Henry Mintzberg

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme divisionnelle	Adhocratie
Composante essentielle de la structure organisationnelle	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Line hiérarchique	Fonctionnel de support (avec le centre opérationnel dans le cas d'une adhocratie d'exploitation)
Mode principal de coordination	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
Age et taille de l'entreprise	Organisation plutôt jeune et de petite taille	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Variables	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Organisation le plus souvent jeune ; taille variable
Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
Système technique	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

Source : (Desreumaux, 2013)

Nous avons ajouté un autre tableau présentant une caractéristique différente proposée par Lunenburg, afin de compléter l'analyse avec une perspective supplémentaire.

Tableau 2 : La principale caractéristique des cinq configurations organisationnelles selon Henry Mintzberg

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Structure divisionnalisée	Adhocratie
Type de décentralisation	Décentralisation verticale et horizontale	Décentralisation horizontale limitée	Décentralisation verticale et horizontale	Décentralisation verticale limitée	Décentralisation sélective

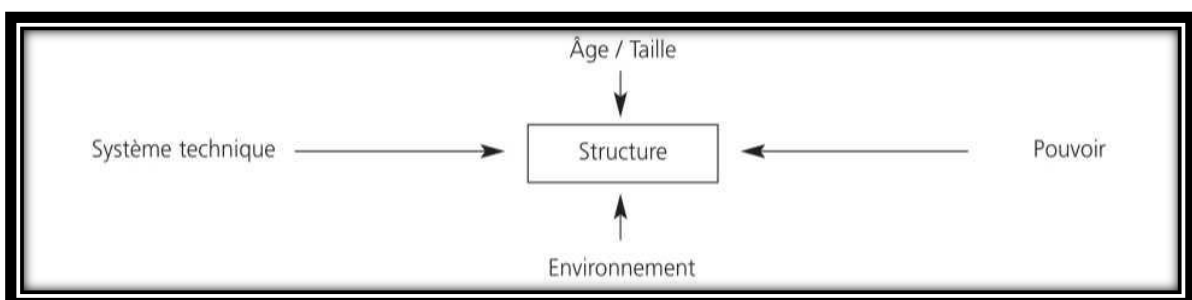
Source : (Lunenburg, 2012, p. 4)

❖ Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg

Les facteurs contingents structurels désignent des éléments ou paramètres ayant un impact sur la structure organisationnelle. D'après la théorie de la contingence structurelle, comme le souligne D. Ngongang en 2007, on observe une relation définie entre la structure organisationnelle, les caractéristiques qui la définissent et les contextes dans lesquels elle évolue. Selon H. Mintzberg en 1990, certains éléments ont une influence prédominante sur le système de gestion :

- L'âge et la taille ;
- La technologie ;
- L'environnement ;
- Le pouvoir. (Ngongang, 2013, p. 154)

Figure 3 : Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg



Source : (Aïm, 2023, p. 98)

2.1.3. Modèle de GRH selon Pichault et Nizet

Le modèle de GRH selon Pichault et Nizet (2000) distingue plusieurs approches selon le degré de formalisation et l'implication des acteurs. Les modèles proposés sont les suivants :

- Arbitraire ;
- Objectivant ;
- Individualisant ;
- Conventionnaliste ; (Cynthia BLANCHETTE, 2021)
- Valoriel. Ce dernier, absent de la source précédente, a été ajouté à partir d’une source complémentaire (Admin, 2013), dans le but d’enrichir notre analyse du modèle de GRH.

Tableau 3 : les caractéristiques des modèles de GRH

Dimensions	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Effectif (entrées)	Faible planification, importance des réseaux informels et des recommandations personnelles	Planification quantitative priorité au volume de recrutement sur la sélection, faible rotation	Gestion anticipée des compétences, sélection rigoureuse, recours aux mises en situation	Sélection assurée par les supérieurs hiérarchiques, outils peu utilisés, forte culture d'entreprise	Recrutement centré sur l'adhésion à la mission et aux valeurs de l'organisation
Effectif (départ)	Licenciements arbitraires, sans procédure formelle	Départs collectifs encadrés (prétraités, négociations dans le cadre de conventions)	Départs volontaires pour mieux répondre aux projets professionnels, accidents de parcours	Départs dus à l'absence d'évolution ou sanctions disciplinaires	Départs volontaires liés à un désaccord avec les valeurs ou suite à des manquements aux règles
Intégration & culture	Loyauté personnelle, esprit maison, culture professionnelle dominante	Intégration par respect de l'autorité formelle	Adaptation à une culture d'entreprise forte et structurée	Attachement à l'institution, culture implicite et enracinée	Culte du dépassement de soi, valorisation de la mission collective
Formation	Savoirs transmis sur le terrain, formation peu institutionnalisée, importance	Formation standardisée sur les savoirs techniques, institutionnalisée, à importance stratégique variable	Formation individualisée axée sur le savoir-être, la polyvalence et le développement personnel	Formation ciblée sur les exigences du poste et la légitimité professionnelle, intégration différée	Valorisation du savoir-être et de l'appropriation de la culture d'entreprise, institutionnalisation limitée

	faible dans le budget, centrée sur le court terme				
Évaluation	Méthodes informelles, critères flous, parfois intrusives, effets peu visibles	Évaluation continue basée sur des critères standardisés, peu d'impact automatique sur la carrière	Évaluation sur critères négociés ou choisis par le salarié, parfois via coaching, impact direct sur la mobilité	Validation des pratiques de terrain, influence sur l'évolution professionnelle	Évaluation subjective, centrée sur les valeurs, impactant directement les parcours vers des rôles à responsabilité
Promotion	Opportunités rares, décisions souvent arbitraires	Promotion à l'ancienneté ou via concours avec classification des fonctions	Avancement personnalisé basé sur le mérite et les résultats, selon un plan de carrière	Élections internes pour postes à responsabilité, mandats souvent temporaires	Avancement exceptionnel, fondé sur l'adhésion aux valeurs, missions limitées dans le temps pour éviter la personnalisation
Communication	Informelle, ascendante, via des contacts directs, réseau centralisé	Communication formelle et hiérarchique, via des canaux structurés	Communication horizontale et autonome, usage intensif des technologies	Communication collective, articulation entre l'interne et l'externe	Communication centrée sur les valeurs partagées, à travers un réseau convivial et informel

Source : (Admin, 2013)

2.2. Projection RH (Modèle RH)

2.2.1. Restructuration organisationnelle

La projection RH désigne l'anticipation du rôle stratégique des Ressources Humaines dans une organisation en transformation. Elle vise à aligner les pratiques RH avec les nouveaux objectifs de performance, notamment via l'intégration de SIRH et l'adoption de logiques orientées processus. Ce repositionnement passe souvent par une restructuration organisationnelle, notion que nous allons définir ci-après.

❖ Définition de la restructuration organisationnelle :

La restructuration organisationnelle, en tant que concept, a été abordée sous différents angles dans la littérature académique. Chaque auteur propose une vision particulière de ce phénomène :

Tableau 4 : Les différentes définitions de la restructuration organisationnelle

Définition	Source
La restructuration organisationnelle est un processus visant à réorganiser la structure interne d'une entreprise afin d'améliorer son efficacité, réduire les coûts ou s'adapter à un nouvel environnement. Ce processus peut inclure la réallocation des ressources, la modification des rôles et responsabilités ou encore la fusion de départements. En résumé, une restructuration réussie contribue à renforcer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.	(Lily Hulatt, 2024)
La restructuration organisationnelle est un processus par lequel une organisation apporte des modifications à sa structure, à ses systèmes et à ses processus afin d'atteindre ses objectifs de manière plus efficace. Ce processus peut prendre plusieurs formes, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • la réduction des effectifs (<i>downsizing</i>), • la fusion ou l'acquisition d'autres entreprises, • la réorganisation des départements ou divisions, • le changement des relations hiérarchiques. 	(Ahmed, 2023)
Restructuration organisationnelle : implique de suggérer une nouvelle organisation pour un processus spécifique donné en vue d'une restructuration fonctionnelle particulière. Cela consiste à préciser qui est responsable des activités, le moment où elles doivent être réalisées et le lieu où elles doivent se dérouler.	(Benmoussa Rachid, 2007)

Source : élaboré par moi-même

Définition générale de la restructuration organisationnelle :

La restructuration organisationnelle est un processus stratégique visant à modifier la structure interne, les fonctions, les processus ou la culture d'une organisation afin d'améliorer son efficacité, sa performance ou son adaptation à un environnement en mutation. Elle peut inclure des changements dans la répartition des responsabilités, la hiérarchie, les ressources, ou encore les modes de coordination et de communication.

❖ Les conditions de succès des restructurations

Toute démarche de restructuration ne garantit pas nécessairement l'atteinte des objectifs escomptés. En effet, la réussite d'une telle transformation dépend de plusieurs conditions

essentielles, tant sur le plan stratégique qu’organisationnel et humain. Identifier ces facteurs de succès permet de mieux anticiper les risques et de mettre en place les leviers nécessaires à une transition efficace et durable. Le tableau suivant présente une synthèse des principales conditions de succès relevées dans la littérature spécialisée et les pratiques observées sur le terrain.

Tableau 5 : Les conditions de succès des restructurations

1. Intégrer la restructuration dans une stratégie à long terme.	2. Diffuser une conception claire du projet de réorganisation.	3. Supprimer l'inefficience
4. Considérer les ressources humaines comme un investissement	5. Créer un environnement positif	6. Disposer d'une mise en œuvre rapide
7. Considérer la restructuration comme une opportunité d'amélioration	8. Proposer régulièrement des informations et des mises à jour concernant la restructuration	9. Donner la priorité à divers résultats
10. Prévoir pour éviter de devoir réparer	11. Informer sur l'avancement	12. Valoriser les compétences.
13. Garantir l'alignement avec les buts de la restructuration	14. Fournir un retour d'information constant	15. Envisager un licenciement comme mesure ultime.
16. Fixer des objectifs, des échéances et des buts.	17. Offrir une assistance équitable à tous.	18. Mener la réorganisation avec intégrité et transparence
19. Encourager la participation.	20. Préparer les individus à la réorganisation pour prévenir les réactions impulsives	21. Prioriser les employés plutôt que l'entreprise.
22. Répartir la responsabilité.	23. Mettre en place un plan social.	24. Garantir la participation complète de tous
25. Rendre la participation accessible à tous	26. Valoriser les accomplissements	27. Adapter la gestion des Ressources humaines
28. Garantir une visibilité optimale pour les leaders.	29. Mettre en évidence le gaspillage	30. Mettre en œuvre la restructuration en suivant une approche de petits pas et de petits gains.

Source : (Gagnon, 2017, p. 104)

❖ Implication générale de la restructuration

La restructuration organisationnelle, au-delà de ses dimensions théoriques et de ses objectifs stratégiques, engendre un ensemble d'implications concrètes qui touchent aussi bien la structure, les processus que les individus au sein de l'organisation. Ces implications peuvent être positives ou négatives, selon le contexte, la méthode adoptée et la manière dont le changement est conduit. Le tableau ci-après présente de manière synthétique les principales implications générales de la restructuration, telles que relevées dans la littérature académique et les retours d'expérience organisationnels.

Tableau 6 : Implications générales de la restructuration

STRATÉGIE	IMPACTS POSITIFS	IMPACTS NÉGATIFS
Downsizing (Réduction des effectifs)	<ul style="list-style-type: none"> • Les restructurations responsables considèrent leurs employés comme des actifs de l'entreprise à développer • Elles mettent en œuvre des programmes RH avancés • Implication des employés dans le processus • Transparence sur les détails de la restructuration • Utilisation de consultants RP pour contrôler l'image publique 	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés sont perçus comme des coûts à réduire, causant panique et chaos • Utilisation de la méthode « sortie forcée », détruisant la confiance • Manque de communication sur le processus, entraînant la résistance des employés
Delaying (Aplatissement hiérarchique)	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts grâce à un nombre réduit de cadres • Opportunités d'autonomisation et de motivation accrues • Plus d'autorité donnée aux superviseurs de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines structures ne s'adaptent pas bien à l'aplatissement hiérarchique • Démotivation liée aux pertes d'emploi • Désordre initial dû à la redistribution des responsabilités • Risque de mauvaise circulation de l'information
Outsourcing (Externalisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de main-d'œuvre • Compétitivité accrue • Réalisation des services plus rapide et efficace • Augmentation des revenus • Accès à de nouvelles technologies et expertises 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'adaptation à des normes culturelles étrangères • Mauvaise qualité du travail (employés peu qualifiés) • Risques de fuite d'informations ou de savoir-faire • Risques liés aux partenariats

	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité des connaissances et points de vue 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés aux délocalisations
Starbursting (Déploiement de sous-unités)	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de flexibilité et de productivité • Responsabilisation des managers devenant entrepreneurs • Facilite l'expansion géographique • Permet l'expansion des unités existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise circulation de l'information ou des retours • Difficultés d'innovation interne • Risque de dépendance vis-à-vis des fournisseurs • Éloignement des activités principales de l'entreprise
Virtualization (Virtualisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur contact client et réponses plus rapides • Mise en place de bureaux virtuels automatisés • Extension de la gamme de produits/services 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'adapter les systèmes informatiques • Recrutement et formation spécifiques nécessaires • Motivation du personnel à renforcer • Communication intensive nécessaire pour éviter les doublons • Risque de manque de confiance entre les parties

Source : (Artus, 2018)

2.2.2. La transition organisationnelle

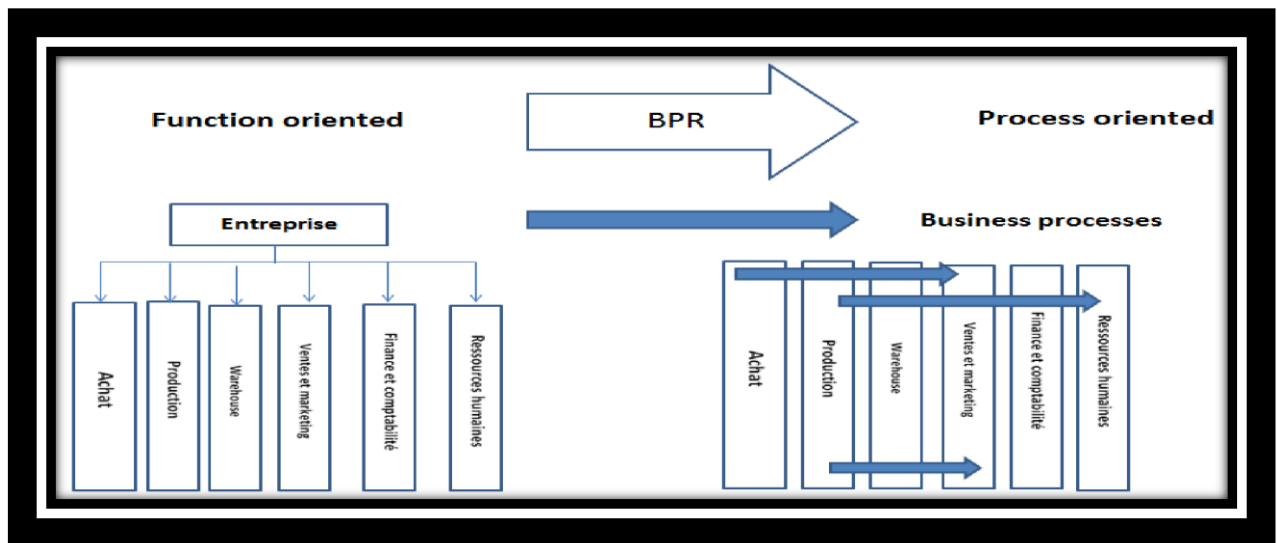
❖ La structure fonctionnelle et processuelle des organisations :

Le passage d'une organisation basée sur des fonctions à une structure organisationnelle axée sur les processus représente une transformation organisationnelle majeure, indispensable en raison des contraintes des structures traditionnelles dites « tayloriennes » ou bureaucratiques, définies par Hammer & Champy (1993) comme étant caractérisées par une division verticale des tâches « silos » (comptabilité, ressources humaines, production, etc.). Au sein de ces organisations, chaque département fonctionne de façon indépendante, ce qui freine la collaboration interfonctionnelle et impacte négativement la performance globale. En revanche, l'approche processuelle s'appuie sur des processus métier transversaux qui touchent à diverses fonctions et exigent une collaboration fluide et intégrée entre les intervenants. Cette approche intégrale permet d'harmoniser les opérations avec les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en répondant plus efficacement aux demandes de qualité, de rapidité et de satisfaction client. L'adoption d'un modèle basé sur les processus nécessite une modification de la culture organisationnelle, une réévaluation des rôles, ainsi que l'implémentation de systèmes d'information unifiés (tels que les ERP)

pour appuyer l'exécution, la coordination et le pilotage des processus. Par conséquent, la restructuration organisationnelle vers une approche basée sur les processus vise à dépasser les cloisonnements fonctionnels pour établir une structure organisationnelle agile, axée sur la chaîne de valeur et orientée vers les résultats. (Sadki, 2017)

La figure ci-après illustre de manière synthétique la transition d'une organisation fonctionnelle vers une organisation orientée processus.

Figure 4: Les vues fonctionnelles et processuelles de l'entreprise



Source : (Sadki, 2017, p. 19)

2.3. Les fondements du système d'information des ressources humaines (SIRH)

Le SIRH est un outil central de modernisation de la fonction RH. Avant de le définir, il est essentiel de comprendre les bases du système d'information, socle technique et organisationnel du traitement des données en entreprise.

2.3.1. Système d'information

Le système d'information joue un rôle crucial au sein de toute organisation, car il offre les renseignements indispensables non seulement sur son fonctionnement interne, mais également sur le contexte extérieur. En d'autres termes, les systèmes d'information se sont transformés en un élément fondamental pour toute entreprise souhaitant assurer sa pérennité à long terme. (BENBOUZA Saddik, 2023)

❖ Définition du Système d'information

Le système d'information est un ensemble organisé de ressources technologiques et humaines visant à aider la réalisation des activités de l'organisation. (Drain, 2014)

Le système d'information permet à la fois de superviser le déroulement des processus organisationnels et de fournir aux gestionnaires des informations pertinentes sur l'état de l'entreprise et son environnement. (MULUMBA, 2018)

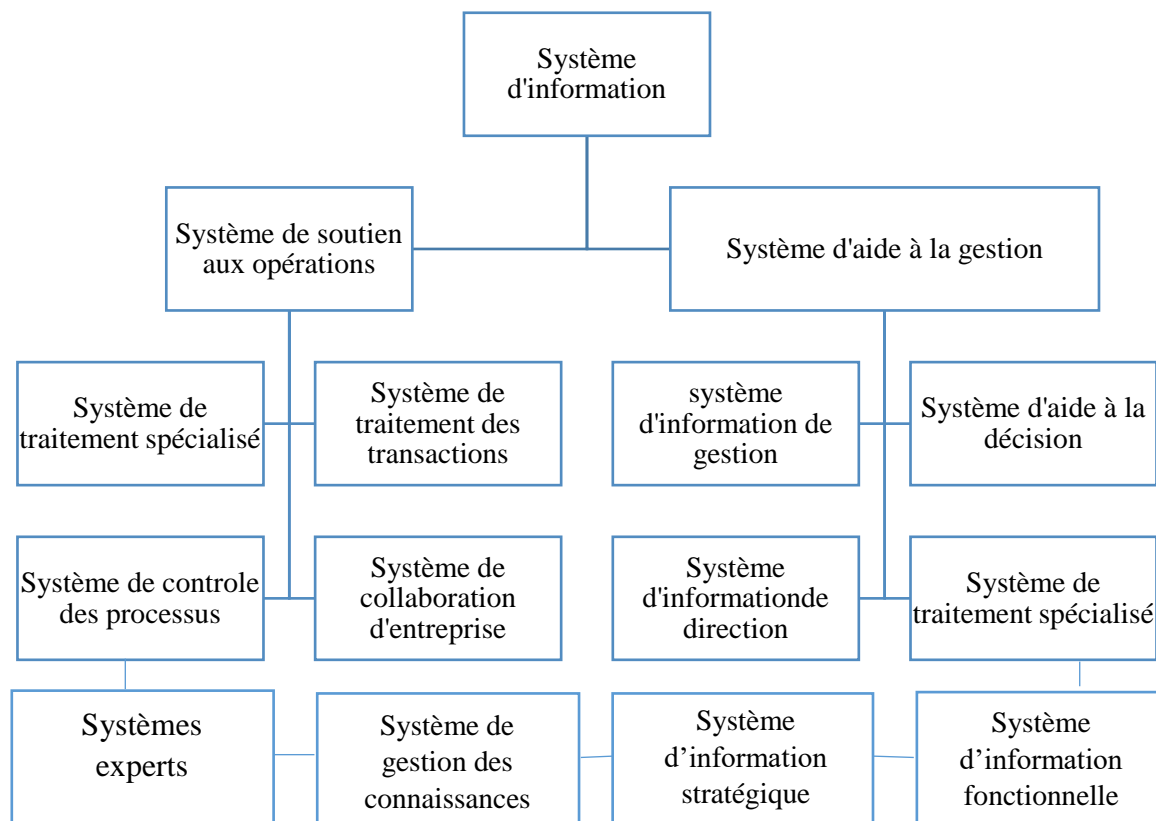
Définition générale du système d'information

Le système d'information est un dispositif organisé combinant ressources humaines, matérielles, logicielles et informationnelles, ayant pour objectif de soutenir les activités de l'organisation, d'assurer le pilotage des processus internes et de fournir aux décideurs des informations pertinentes sur l'organisation et son environnement."

❖ **Types de systèmes d'information**

Il existe différents systèmes d'information selon leurs finalités :

Figure 5: types de systèmes d'information

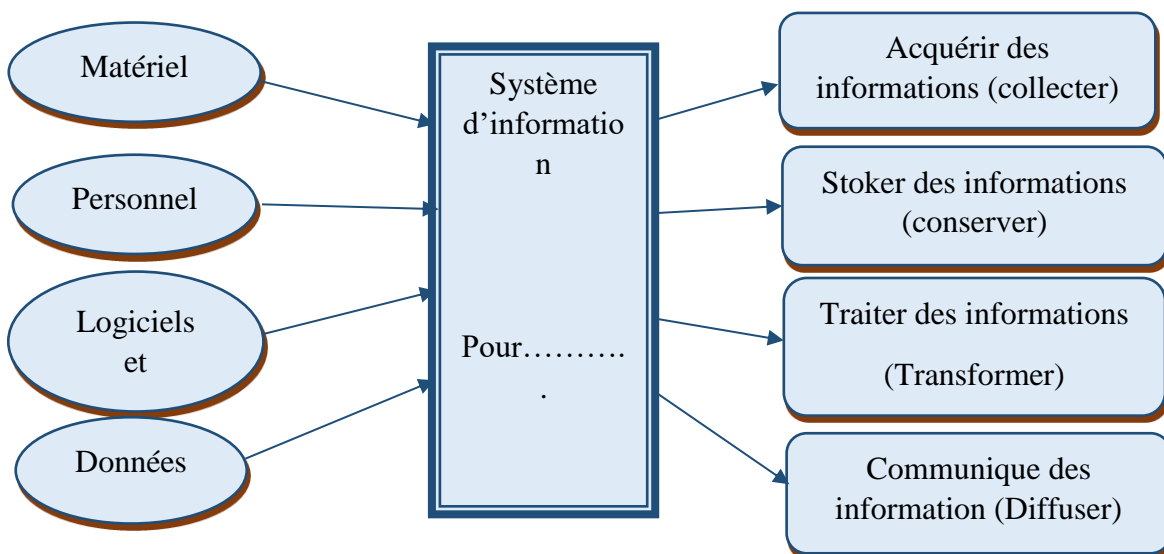


Source : (Hassan, 2024)

❖ **Les composantes du système d'information**

D'après les définitions précédentes du SI On peut le décomposer comme suit :

Figure 6 : Les composantes du système d'information



Source : (BENBOUZA Saddik, 2023)

Un ERP (Enterprise Resource Planning) ou système d'information intégré est défini comme : Une méthode de planification et de contrôle efficace de toutes les ressources nécessaires pour recevoir, fabriquer, expédier et comptabiliser les commandes des clients dans une entreprise manufacturière, de distribution ou de services." (S.M. Jafari, 2006)

2.3.2. Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

Après avoir posé les bases du système d'information, il est désormais possible de s'intéresser à son application dans le domaine RH. Le SIRH est un outil stratégique qui permet la digitalisation et l'intégration des processus de gestion des ressources humaines.

❖ **Définition de Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)**

Le système d'information des ressources humaines peut être défini de plusieurs manières :

Tableau 7 : Les différentes définitions du système d'information des ressources humaines

Définitions de SIRH	Sources
Un SIRH est un système conçu pour l'acquisition, le stockage, le traitement, l'analyse, le tri et la diffusion d'informations cruciales liées aux ressources humaines au sein d'une structure organisationnelle.	(Laval & Guilloux, 2010, p. 331)
Le SIRH est un progiciel qui permet, d'une part, d'automatiser certaines activités relevant de la fonction ressources humaines (FRH), et d'autre part, de structurer le circuit de l'information. Son déploiement implique que les	(Samir Mirdasse L. J., 2025, p. 115)

tâches susceptibles d'être automatisées soient organisées en un enchaînement de flux d'informations à forte valeur ajoutée. Il s'agit le plus souvent d'un module intégré dans un ERP (Enterprise Resource Planning).	
---	--

Source : élaboré par nous-même

Définition générale de Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) :

Un système d'information des ressources humaines (SIRH) est la conceptualisation de la circulation de l'information afin de dégager une valeur ajoutée.

❖ L'évolution du SIRH

Pour mieux comprendre le rôle stratégique actuel du SIRH, il est essentiel d'en retracer l'évolution historique. Depuis ses débuts fondés sur des supports manuels jusqu'à son intégration aux technologies d'intelligence artificielle, le SIRH a connu plusieurs phases marquantes. Chacune de ces étapes reflète l'adaptation progressive des outils RH aux enjeux technologiques et organisationnels, accompagnant la transformation numérique des entreprises.

- **Les débuts du SIRH (1960-1980) : L'époque des fichiers indexés**

Dans les années 1960-1980, les systèmes de GRH fonctionnaient à partir de dossiers indexés et de formulaires papier. Les sociétés recouraient à des cartes perforées et des tableaux pour enregistrer les heures travaillées, les absences, les rémunérations et d'autres données concernant le personnel. Cette méthode manuelle était laborieuse et demandait un investissement considérable en termes de temps et de ressources, laissant peu d'espace pour l'analyse des données et le perfectionnement des procédures RH.

- **L'évolution vers les systèmes intégrés (1980-2000) : L'avènement des solutions informatisées**

À partir des années 1980, Les sociétés ont commencé à mettre en œuvre des systèmes informatiques pour la gestion de leurs ressources humaines. Les systèmes de gestion des salaires ont rapidement vu le jour, autorisant une automatisation partielle de plusieurs processus RH. Les données étaient conservées sur des supports numériques, rendant leur localisation et leur manipulation plus aisées, mais causant aussi des complications liées à la redondance et à l'intégration entre les divers systèmes.

Le véritable tournant est intervenu dans les années 1990 avec l'arrivée des premiers systèmes intégrés de gestion des ressources humaines. Ces systèmes permettaient de centraliser toutes les données relatives aux employés en un seul et même endroit et de les partager entre les différents départements de l'entreprise. Les modules de gestion des compétences, des formations, et des évaluations ont été progressivement ajoutés, offrant une vision plus holistique de la gestion des ressources humaines.

- **L'ère du Cloud et de l'analyse des données (2000-2020) : La montée en puissance des SIRH en ligne**

Au cours des années 2000, le cloud computing a révolutionné l'industrie du SIRH. Les solutions en ligne ont permis aux entreprises d'accéder à leur système de gestion des ressources humaines à partir de n'importe où, facilitant ainsi la mobilité et la collaboration entre les différentes équipes. De plus, l'utilisation du cloud a permis de réduire les coûts d'infrastructure et d'améliorer la sécurité des données.

L'analyse des données est également devenue un élément central des SIRH. Les entreprises ont pu exploiter les vastes quantités de données disponibles pour prendre des décisions plus éclairées en matière de recrutement, de rémunération et de développement des talents. Les outils d'analyse prédictive ont permis d'anticiper les besoins futurs en matière de compétences et d'optimiser la gestion des effectifs.

- **Le SIRH au centre de la transformation numérique (2020 et au-delà) : Perspectives et innovations futures**

Avec l'émergence de la robotique, de l'intelligence artificielle et de l'automatisation des tâches, le SIRH est appelé à jouer un rôle encore plus central dans la gestion des ressources humaines. Les chatbots et les assistants virtuels pourraient être utilisés pour gérer les requêtes des employés, tandis que l'intelligence artificielle pourrait aider à prédire le comportement des employés et à proposer des actions préventives.

L'avenir du SIRH réside également dans l'intégration avec d'autres systèmes d'entreprise tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) et les CRM (Customer Relationship Management) pour une gestion encore plus fluide des employés et des clients. (VERHAGUE, 2023)

❖ Les avantages de la mise en place d'un SIRH :

1. Fournir une base de données unique et intégrée, qui sert de référentiel complet d'informations. Cela permet aux organisations d'établir une connexion structurée entre les différentes unités et activités, tout en accélérant le flux et le traitement des informations.
2. Renforcer la compétitivité en optimisant les opérations et les processus de gestion des ressources humaines.
3. Recueillir des données pertinentes et les transformer en informations et connaissances afin d'accélérer et d'améliorer la qualité de la prise de décision.
4. Générer un plus grand nombre de rapports variés, précis et en temps réel concernant les ressources humaines.
5. Optimiser et renforcer l'efficacité ainsi que l'efficacité des fonctions administratives liées aux ressources humaines.
6. Réorganiser et repenser les processus et les fonctions RH dans une démarche de réingénierie. (SAID & CHAIMAE, 2020)

2.4. Processus formation

Le processus de formation est un levier essentiel de développement des compétences et d'adaptation au changement. Cette section présente ses principales composantes : définitions, objectifs, plan de formation et types d'évaluation.

2.4.1. Définitions de la formation

La formation est définie de plusieurs façons, mais toutes insistent sur son rôle d'amélioration des savoirs, compétences et comportements des employés pour répondre aux objectifs organisationnels et personnels, tout en s'adaptant aux changements environnementaux. Elle combine démarches, outils et méthodes pour accompagner le développement professionnel et l'adaptation au milieu de travail

- La formation est une série de démarches, d'outils, de méthodes et de ressources organisées pour encourager les employés à perfectionner leurs savoirs, leurs comportements, leurs postures, leurs compétences et leurs capacités cognitives. Ces améliorations sont nécessaires tant pour l'accomplissement des buts organisationnels que des objectifs individuels ou sociétaux, pour s'ajuster à leur milieu environnant et pour mener à bien leurs missions présentes et à venir. (Amina MEKHELFI, 2019)

- La formation est ensemble d'actions, de moyens et de méthodes proposés aux employés pour améliorer leurs connaissances et leurs comportements afin de :
- S'adapter aux changements structurels et environnementaux et évolution professionnelle.
 - Atteindre les objectifs organisationnels et personnels (LAOUES, 2024)

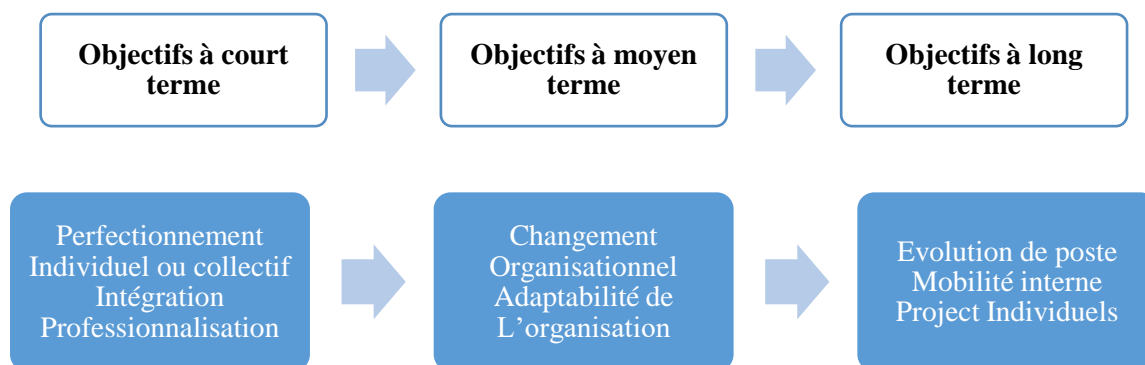
2.4.2. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction de la stratégie de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous résumons les principaux objectifs de la formation comme suit :

Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;

1. Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois, ainsi qu'améliorer leur statut par des promotions ;
2. Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
3. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
4. Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
5. Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion. (Amina MEKHELFI, 2019, p. 425)

Figure 7: Les objectifs de la formation



Source : (Amina MEKHELFI, 2019)

2.4.3. Plan de formation

Ensemble d'actions budgétisées datées

- ❖ Identifier les besoins de formation
 - Analyser les besoins : mesurer l'écart entre les compétences visées et actuelles

- Fixer les objectifs de la formation

Le besoin peut être lié à :

- ✓ L'activité de l'entreprise ;
 - ✓ Réglementation ;
 - ✓ Changement organisationnel ;
 - ✓ Entretiens annuels d'évaluation.
- ❖ Élaborer et valider le plan de formation
 - Identifier les actions ;
 - Élaborer le cahier des charges ;
 - Ordonner les actions ;
 - Vérifier cohérence et la compatibilité.
 - ❖ Budgétiser le plan de formation : obtenir une estimation la plus proche possible du réel
 - ❖ Mettre en œuvre (réalisation) et assurer le suivi : des ajustements peuvent avoir lieu si nécessaire
- Évaluer le plan de formation : Comparer les résultats avec les objectifs fixés (LAOUES, 2024)

2.4.4. Les types d'évaluation de la formation

Afin de mesurer l'efficacité d'une action de formation, il est essentiel de procéder à son évaluation à différents moments. Deux approches complémentaires sont généralement mobilisées :

- **Évaluation "à chaud" et évaluation "à froid"**

L'évaluation à chaud : est réalisée pendant et immédiatement après la formation. Elle permet aux stagiaires de donner un retour instantané sur la qualité de l'action de formation suivie. Bien qu'elle puisse sembler sommaire, elle fournit des indications précieuses sur le niveau d'implication des participants, leur degré de satisfaction ainsi que sur les premiers acquis d'apprentissage. En pratique, cette évaluation repose souvent sur une grille dédiée, utilisée pour recueillir les perceptions des stagiaires à l'issue de la session. (LEMQEDDEM & BOUKLATA, 2020)

- L'évaluation à froid : consiste à apprécier les effets concrets de la formation en analysant le transfert des compétences acquises vers le poste de travail. Elle s'effectue généralement plusieurs semaines après la fin de la session, souvent trois mois plus tard, afin de laisser le temps nécessaire à l'application des acquis. Réalisée le plus souvent par le supérieur hiérarchique, elle permet d'évaluer si le salarié a su


mobiliser ses nouvelles compétences en situation professionnelle. Cette évaluation s'intègre dans un plan de suivi convenu avec le salarié et peut être formalisée lors de l'entretien annuel ou d'un point spécifique défini conjointement avec le service formation. Elle repose sur les objectifs initiaux de la formation et vise à mesurer l'efficacité du transfert des apprentissages. (LEMQEDDEM & BOUKLATA, 2020)

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de construire un socle théorique rigoureux en explorant les concepts fondamentaux liés à la restructuration organisationnelle, aux systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) et à la dynamique de transformation des organisations vers une approche processuelle. À travers une revue de littérature approfondie, il a été démontré que la restructuration organisationnelle est un levier stratégique visant à améliorer la performance globale des entreprises, à condition qu'elle soit accompagnée d'une gestion efficiente du changement et d'une implication active des ressources humaines.

L'intégration d'un SIRH, en tant qu'outil technologique structurant, joue un rôle clé dans cette transition, notamment en favorisant la digitalisation des processus RH, l'automatisation des tâches et le renforcement de la prise de décision stratégique. Par ailleurs, l'analyse des modèles organisationnels, notamment ceux de Mintzberg, ainsi que des modèles de GRH, a permis de mieux cerner les configurations structurelles possibles et les logiques de coordination à privilégier.

Ces fondements conceptuels sont essentiels pour comprendre les enjeux du passage d'une organisation fonctionnelle à une organisation processuelle, ce qui constitue le fil directeur de notre recherche. Ils serviront de repères pour interpréter les résultats empiriques du terrain et orienter l'élaboration du modèle organisationnel adapté au cas de NAFTAL.



Chapitre II :
Cadre méthodologique
et
Organisationnelle.

1. Cadre méthodologique

Dans cette partie de notre travail, nous présentons les fondements théoriques ainsi que la démarche méthodologique ayant guidé notre recherche. Nous y précisons la posture épistémologique que nous avons adoptée, le type de raisonnement mobilisé, l'approche méthodologique retenue, les instruments que nous avons utilisés pour la collecte des données, ainsi que les outils employés pour leur traitement et leur analyse.

1.1. L'approche épistémologique et Mode de raisonnement

Notre étude s'inscrit dans un paradigme constructiviste, ce qui signifie que nous ne nous contentons pas d'absorber passivement des connaissances ; au contraire, nous participons activement à un processus de construction du sens, en mobilisant nos expériences antérieures et nos interactions sociales pour interpréter et intégrer les nouvelles informations, comme le dit Sara DEHBI : « *la recherche n'est plus définie par son objet, mais par son projet* ». Nous adoptons un mode de raisonnement inductive, qui consiste à partir de plusieurs observations ou cas spécifiques afin de formuler une hypothèse ou une compréhension de portée plus générale. « *L'approche inductive peut fournir des informations extrêmement utiles, mais présente des limites évidentes.* » (Dehbi, 2019)

1.2. Approche méthodologique

Pour mener une recherche de manière rigoureuse, le chercheur doit choisir une méthode appropriée, bien définie et en adéquation avec la problématique étudiée. Ainsi, dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour une approche qualitative, qui nous permet d'examiner en profondeur les perceptions et les expériences vécues par les individus.

« *La recherche qualitative a une approche principalement subjective car elle cherche à comprendre et analyser le comportement humain. Et ce par la réalisation d'une étude exploratoire, préalable permettant d'analyser les informations par rapport à la problématique afin de déterminer les hypothèses représentatives du problème étudié.* » (Dehbi, 2019)

1.3. Instruments de collecte des données

Dans le cadre de cette étude, plusieurs instruments ont été utilisés pour recueillir des données pertinentes et fiables.

1.3.1. Documentation

Dans le cadre de notre étude, nous avons mobilisé un ensemble de ressources scientifiques pertinentes afin d'étayer notre réflexion et d'assurer la rigueur académique de notre démarche. Nous avons ainsi consulté des ouvrages de référence, des mémoires, des thèses universitaires, ainsi que des articles scientifiques disponibles dans la bibliothèque de notre établissement et sur des plateformes spécialisées telles que le Système National de Documentation en Ligne (SNDL), ResearchGate, Academia.edu, et Cairn.info. Ces sources nous ont permis de construire un cadre théorique solide et d'alimenter notre analyse tout au long du travail de recherche.

1.3.2. Recherche préliminaire

L'exploration documentaire a été enrichie par des échanges approfondis avec un cadre supérieur occupant le poste d'«chef de département études» au sein de la direction « Direction étude et planification relevant de la Direction Exécutive Ressources Humaines » de l'entreprise d'accueil, NAFTAL. Ces discussions ont visé à identifier des indicateurs mesurables pour chaque variable étudiée dans l'entreprise, permettant ainsi de confronter les pratiques réelles au cadre théorique et de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles en place.

1.3.3. L'entretien

Afin de recueillir des informations pertinentes et suffisantes pour notre recherche, nous avons opté pour la méthode de l'entretien semi-directif. Ce choix s'explique par le fait qu'il (...représente une technique utilisée pour la collecte des données à caractère qualitatif, il s'agit d'une discussion formelle avec la personne choisie). (DEHBI, 2019)

Nous avons formulé une série de questions à l'intention des personnes interrogées, leur permettant d'exprimer librement leurs points de vue en lien avec notre sujet de recherche. Cette démarche nous a aidés à recueillir des informations plus ciblées et détaillées. Le choix des interviewés s'est porté sur les formateurs exerçant au sein de NAFTAL, en raison de leur expérience professionnelle et de leur connaissance approfondie de leur poste.

Les questions de notre guide d'entretien ont été orientées autour des enjeux et des limites de la structure organisationnelle actuelle, en mettant en lumière les apports potentiels d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) dans une dynamique de

restructuration. Elles ont été conçues de manière séquentielle, avec des objectifs précis, et s'appuient sur des éléments issus de la littérature scientifique. Chaque question vise à susciter une réflexion approfondie chez l'interviewé, ce qui permet d'identifier les dysfonctionnements existants, notamment en termes de coordination, de communication et de gestion des processus RH. L'objectif est de démontrer en quoi le SIRH peut constituer un levier stratégique facilitant le passage d'une organisation fonctionnelle vers une organisation processuelle plus performante.

- La structure d'entretien semi-directif

Le guide d'entretien est structuré comme suit :

- **Introduction** : J'ai débuté l'entretien par un accueil chaleureux de l'interviewé, suivi d'une brève présentation de mon rôle en tant que chercheur ainsi que du cadre général de l'étude. Cette mise en contexte avait pour objectif de clarifier les intentions de ma démarche ainsi que le sens des questions posées. J'ai également précisé que les réponses seraient traitées de manière anonyme et confidentielle, conformément aux principes éthiques en vigueur. L'introduction s'est terminée par des remerciements sincères à l'interviewé pour sa disponibilité et sa participation.

Tableau 8 : La grille des questions d'entretiens semi-directifs

Grille des questions relatives aux entretiens semi-directifs	
Thèmes	Questions
I. Organisation globale de NAFTAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment décririez-vous l'organisation actuelle de NAFTAL ? 2. Quels sont les pôles/directions clés de la société ? 3. Comment se structure la prise de décision (centralisée/décentralisée) ?
Évolution et besoins de transformation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels défis organisationnels ont conduit à envisager une restructuration ? 2. Des facteurs externes (réglementaires, technologiques) ont-ils motivé ce changement ? 3. Pensez-vous que le modèle actuel est encore adapté ?
II. Contexte et projet de restructuration organisationnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles étaient les motivations principales derrière cette restructuration ? 2. Un audit interne ou externe a-t-il été réalisé ?

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Qui a piloté le projet ? 4. Quelles ont été les grandes étapes de la restructuration ?
III. Transition vers une organisation processuelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avant, l'organisation était-elle plutôt fonctionnelle, cloisonnée ou centralisée ? 2. Quelles limitations cela imposait-il dans la gestion RH ? 3. Depuis la restructuration, quelles sont les différences observées ? 4. Comment la coordination interservices a-t-elle évolué ?
IV. Transformation de la fonction RH via le SIRH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pourquoi la fonction RH a-t-elle été une priorité dans la restructuration ? 2. Quels étaient les dysfonctionnements majeurs à corriger ? 3. Quel SIRH avez-vous choisi ? Pourquoi ? 4. Quelles fonctions RH sont prises en charge par le SIRH ? 5. Comment s'est déroulée l'implémentation (phases, formation, accompagnement) ?
Bénéfices concrets	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels changements avez-vous constatés dans le recrutement, la planification, la gestion des carrières ? 2. Le SIRH a-t-il permis une meilleure allocation des ressources ? 3. Quelles améliorations en termes de communication interne ?
V. Pilotage des compétences et de la performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le SIRH permet-il de suivre les performances ? Comment ? 2. - Comment les compétences sont-elles cartographiées ? 3. - Les évaluations influencent-elles la formation, la mobilité, la promotion ?
VI. Formation et développement RH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels dispositifs de formation ont accompagné la transition ? 2. Le contenu des formations a-t-il évolué ? 3. Le SIRH permet-il de piloter la formation (suivi, planification, indicateurs) ?
VII. Prise de décision & conformité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels tableaux de bord le SIRH fournit-il ? 2. Comment ces données orientent-elles les décisions stratégiques RH ? 3. Le SIRH améliore-t-il la conformité RH ? 4. Comment les risques liés aux erreurs humaines ou retards sont-ils gérés ?
VIII. Évaluation de la restructuration	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles méthodes utilisez-vous pour évaluer la restructuration ? 2. Quels KPI suivez-vous ? 3. Avez-vous effectué des ajustements post-implémentation ?

VIII. Évaluation de la formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment évaluez-vous l'efficacité des formations ? 2. Les résultats sont-ils analysés avec les décideurs ? 3. Comment les feedbacks des employés sont-ils collectés et pris en compte ? 4. Le SIRH aide-t-il à suivre les indicateurs de performance de la formation ? 5. Les compétences acquises sont-elles intégrées aux parcours de carrière ?
---	---

Source : Elaboré par nos soins

- **Clôture :** L'entretien s'est conclu par l'expression de notre profonde gratitude à l'égard des personnes interrogées pour leur disponibilité et leur précieuse collaboration.

1.4. Traitement et analyse des données

L'organisation, le traitement et l'analyse des données issues des entretiens seront réalisés selon la méthode d'analyse thématique qualitative. Cette approche consiste à explorer un corpus d'informations en vue de faire émerger des schémas récurrents et des thèmes pertinents. Elle repose sur une démarche réflexive de la part du chercheur, dont l'implication active est essentielle à l'interprétation des résultats. Dans ce cadre, nous allons construire des grilles d'analyse permettant de regrouper et confronter les différentes opinions exprimées par les personnes interrogées, en lien avec les thématiques définies dans notre guide d'entretien. L'ensemble de ce travail sera appuyé par l'utilisation du logiciel NVivo « ...L'analyse qualitative des données se propose de saisir le sens d'un matériel riche et complexe ancré dans la dialectique des représentations, des actions et des interprétations des acteurs » (Savoie-Zajc, 2009)

Logiciel Nvivo :

Dans le cadre de notre analyse, nous avons utilisé NVivo, un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives. Cet outil permet de structurer et d'organiser les données en identifiant des thèmes et sous-thèmes grâce à un processus de catégorisation. Toutefois, c'est au chercheur que revient la tâche cruciale de définir ces catégories initiales. En s'appuyant sur une approche thématique, les entretiens ont été segmentés en fonction des grands thèmes identifiés, afin de faciliter une lecture transversale et une interprétation

approfondie des données en lien avec la restructuration organisationnelle et l'implémentation du SIRH chez NAFTAL.

Étapes de l'analyse des données	Description	Lien avec le sujet de l'étude
1. Importation des données	Les entretiens sont importés en tant qu'éléments internes dans les sources.	L'importation des entretiens permet d'intégrer les données sur l'organisation actuelle de NAFTAL pour une analyse approfondie, notamment sur la gestion des ressources humaines via le SIRH.
2. Détermination des caractéristiques	Chaque entretien reçoit des caractéristiques spécifiques (sexe, Fonction occupée, Nombre d'année dans ce poste).	Cette étape aide à structurer les données relatives à l'organisation actuelle de NAFTAL et à comprendre le rôle des différents acteurs dans la gestion des ressources humaines.
3. Identification des nœuds	Les thèmes principaux des entretiens sont identifiés, servant de points de référence pour organiser les données.	Les nœuds, comme "Organisation globale de NAFTAL", permettent de regrouper les informations liées à la structure organisationnelle et aux processus de décision, essentiels pour la restructuration avec le SIRH.
4. Encodage vers les nœuds	Les données sont associées à des nœuds correspondants, classant les informations de manière cohérente.	L'encodage des données permet de classer les aspects organisationnels et les processus humains de NAFTAL, facilitant l'identification des zones de changement dans le cadre de la restructuration.
5. Nuages de mots	Des visualisations graphiques des termes les plus fréquents associés à chaque thème sont créées.	Les nuages de mots permettent de visualiser rapidement les tendances émergentes dans l'organisation de NAFTAL, en particulier les termes clés liés aux processus organisationnels et à l'intégration du SIRH.
6. Identification des nœuds cas et matrices condensées	Les étiquettes des interviewés sont associées aux thèmes abordés, et des matrices condensées	Cette approche permet de relier les perspectives des différents acteurs à la restructuration de NAFTAL, tout en

	résumé les relations entre les nœuds.	facilitant l'analyse de l'impact du SIRH sur les processus organisationnels.
--	---------------------------------------	--

Source : Elaboré par nos soins

2. Cadre organisationnel

2.1. Présentation générale de l'entreprise NAFTAL

Le secteur des hydrocarbures en Algérie est considéré comme le cœur battant de l'économie nationale, étant donné qu'une grande partie des revenus du pays provient de ses exportations pétrolières. Les entreprises publiques nationales actives dans ce secteur représentent également un moteur essentiel de l'économie nationale.

Parmi les entreprises nationales pionnières dans le domaine des hydrocarbures figure NAFTAL, spécialisée dans la commercialisation et la distribution des produits pétroliers. Toutefois, ces entreprises ont connu, d'un point de vue historique, de nombreuses transformations avant d'adopter leur configuration actuelle. À cet effet, nous présentons ci-après un aperçu historique de la société NAFTAL.

2.1.1. Étude de la structure organisationnelle de la société NAFTAL

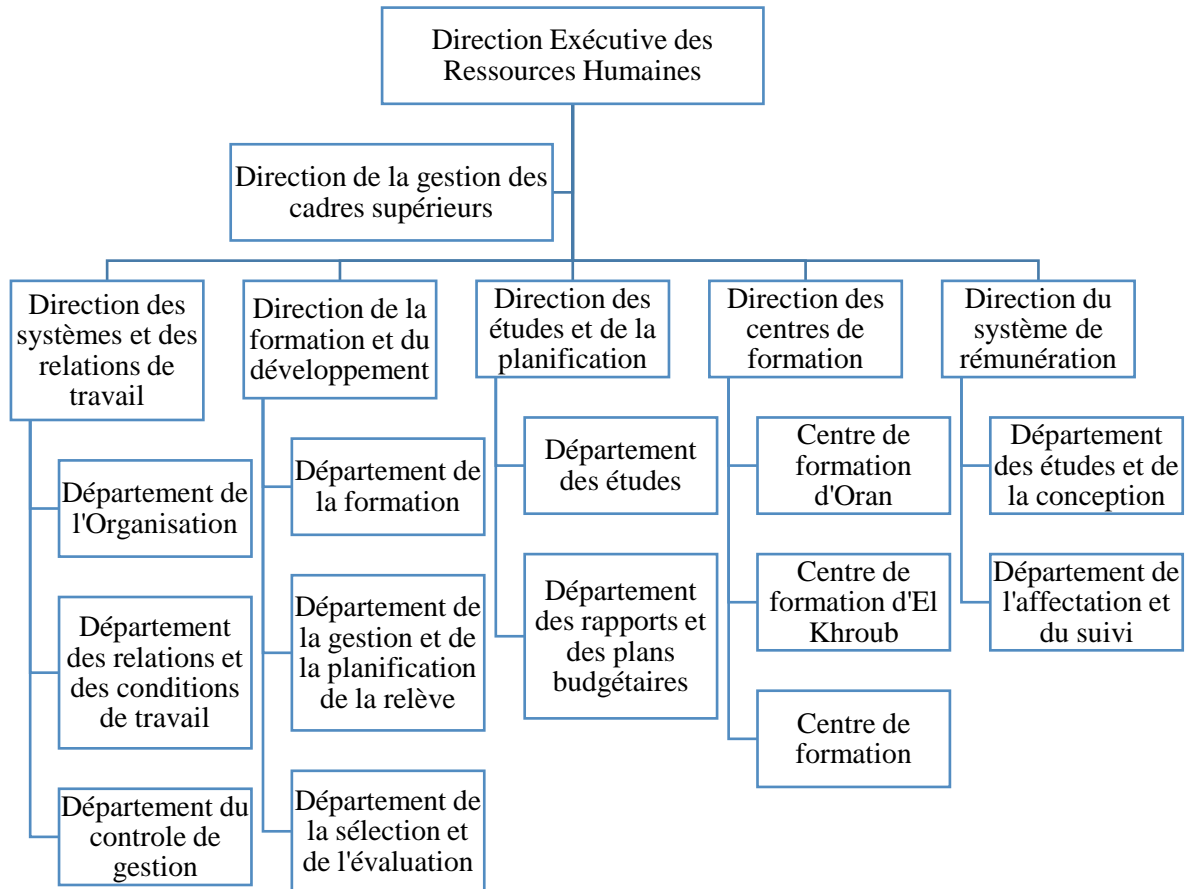
La structure organisationnelle est un ensemble de tâches et de responsabilités qui varient d'une entreprise à une autre. Il est indéniable qu'un bon fonctionnement au sein de toute entreprise nécessite une structure organisationnelle adéquate, garantissant un équilibre entre les responsabilités. (Voir Annexe 1: Schéma d'organisation de la macrostructure de NAFTAL)

2.2. La place de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise NAFTAL

2.2.1. Structure organisationnelle de la direction des ressources humaines

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle de la Direction Exécutive des Ressources Humaines :

Figure 8: Structure organisationnelle de la Direction des ressources humaines



Source : Elaboré par nos soins sur les documents interne dans l'entreprise

2.2.2. Les missions et les objectif de la Direction des Ressources Humaines chez NAFTAL

❖ Les missions de la DRH

La mission principale de la direction exécutive des ressources humaines se résume comme suit :

- Comprendre et appliquer les politiques et procédures RH conformément à la stratégie de l'entreprise.
- Participer à la préparation des structures organisationnelles de NAFTAL.
- Assurer la coordination, la liaison et le contrôle entre les différentes directions.
- Représenter l'entreprise dans les domaines liés aux ressources humaines.

➤ **Les objectifs de la DRH chez NAFTAL**

- **Objectifs opérationnels :**

La DRH contribue à l'efficacité en innovant des méthodes pour aider les responsables à bien gérer leurs équipes. En atteignant les objectifs spécifiques de chaque direction, elle soutient les objectifs organisationnels globaux.

- **Objectifs sociaux :**

La DRH cherche à répondre aux priorités sociales et éthiques, en réduisant les impacts environnementaux négatifs. Elle veille au respect du droit du travail, aux exigences syndicales, et aux normes de sécurité.

- **Objectifs personnels :**

La DRH travaille à satisfaire les besoins individuels des employés, à préserver leur motivation et à développer leurs compétences, afin d'assurer leur épanouissement et leur efficacité professionnelle.

2.3. Politique de formation adoptée chez NAFTAL (présentation du service de stage)

La politique de formation chez NAFTAL s'appuie sur une division dédiée, créée pour répondre aux besoins croissants en développement des compétences des employés. Cette organisation spécifique permet de structurer et d'optimiser les actions de formation au sein de l'entreprise.

2.3.1. Création et structure de la division formation

La division formation a été mise en place pour centraliser et piloter les initiatives de formation, garantissant ainsi une meilleure coordination et efficacité. Son origine découle de la nécessité d'adapter les compétences des salariés aux exigences stratégiques de NAFTAL et aux évolutions du secteur.

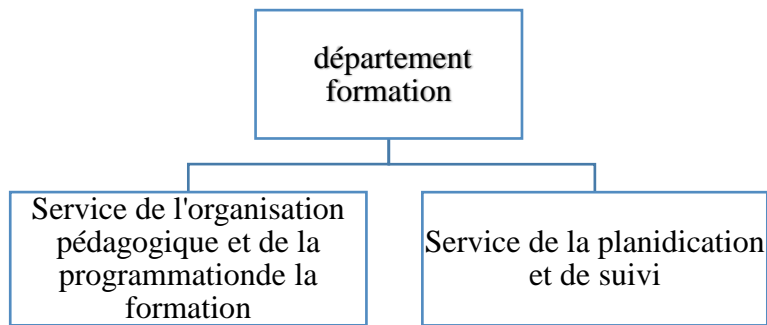
❖ Origine de la division formation

La direction de la formation de NAFTAL a évolué en parallèle avec le développement de l'entreprise, depuis son statut initial d'unité rattachée à Sonatrach jusqu'à sa transformation en société par actions. Créée conformément au décret n° 101/80 du 6 avril

1980, elle relevait à l'origine de la direction des ressources humaines. Deux entités distinctes existaient alors : une en charge de la stratégie de formation et l'autre de l'exécution administrative. Après la réorganisation de 1989, des directions de formation ont été mises en place dans chaque branche, sous la coordination de la direction centrale de la formation, chargée de définir la stratégie globale de développement des compétences.

❖ Structure de la division formation

Figure 9: Structure de la division formation



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

2.3.2. Lieux de formation et objectifs :

La politique de formation chez NAFTAL s'appuie également sur des lieux dédiés pour assurer un apprentissage efficace et adapté. Ces espaces permettent de répondre aux besoins variés des employés en termes de développement des compétences.

❖ Lieux de formation

Les centres de formation internes de NAFTAL jouent un rôle central. Ils sont équipés pour dispenser des formations pratiques et théoriques, favorisant l'acquisition des savoirs indispensables à la performance et à l'évolution professionnelle des agents.

- Les centres de formation de l'entreprise NAFTAL :

Le premier centre a été créé en janvier 1984, sous la direction exécutive des ressources humaines. À la tête de ce centre, un directeur supervise sa gestion et est chargé des missions suivantes :

Garantir la détermination des connaissances, l'amélioration des niveaux et la formation professionnelle des employés (cadres, agents de contrôle et agents d'exécution) dans les

différentes spécialités de formation liées aux missions de l'entreprise, telles que la distribution, la maintenance, l'installation, la prévention et la sécurité.

- **Spécialités du centre :**

Ce centre forme les employés dans des spécialités clés pour l'entreprise, parmi lesquelles :

- Formation dans le domaine de l'installation et du renforcement des moyens et capacités de distribution.
- Formation des chefs de stations-service (distribution de carburant, etc.).
- Formation sur la manière d'installer les compteurs pour mesurer le volume de carburant lors de la distribution.
- Formation des responsables des centres de stockage et de distribution de carburant.
- Formation en mécanique de l'installation.
- Formation en comptabilité.
- Formation en informatique.

Après les changements et évolutions dans le domaine scientifique et économique, ainsi que l'augmentation du personnel, NAFTAL a dû réviser sa politique et trouver d'autres solutions adaptées à ces évolutions. Au début, l'entreprise a créé deux centres de formation pour ses employés, puis elle a conclu des accords avec plusieurs instituts et écoles spécialisés.

- Les centres de formation affiliés à l'entreprise NAFTAL :

- CFO : Centre de formation d'Oran.
- CFK : Centre de formation d'El Khroub (Constantine).

- **Instituts et écoles partenaires dans le cadre de conventions :**

- INPED : Institut National de la Productivité et du Développement.
- ISGP : Institut Supérieur de Gestion et de Planification.
- CNEPD : Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance.
- IAHEF : Institut Algérien des Hautes Études Financières.
- ENSI : Entreprise Nationale des Systèmes Informatiques.

- MDI : Management Développement International.

❖ **Les objectifs de la formation :**

La formation au sein de NAFTAL vise à :

- Former les chefs et superviseurs à l'application de nouvelles méthodes de travail.
- Permettre de combler les lacunes et de suivre les évolutions scientifiques, technologiques et économiques.
- Acquérir et développer l'expertise professionnelle.
- Changer la perception et le sentiment des employés envers l'organisation, de manière à renforcer leur attachement et leur engagement vis-à-vis de celle-ci.
- Permettre à tout salarié titularisé à son poste de participer aux sessions de formation.

2.4. Analyse de la structure générale de NAFTAL selon le modèle de Mintzberg

L'analyse de la structure organisationnelle de NAFTAL s'appuie sur le modèle de Mintzberg, qui identifie cinq parties clés essentielles au fonctionnement de toute organisation. Cette approche permet de mieux comprendre comment NAFTAL organise ses activités et coordonne ses ressources.

2.4.1. Organisation de NAFTAL (Les parties clés de l'organisation)

La Société est structurée en trois niveaux hiérarchiques :

- La Direction Générale : comprenant le PDG et ses Conseillers, un Comité Directeur et un Comité Exécutif.
- Les structures fonctionnelles dont trois Directions Exécutives, neuf Directions Centrales et deux Direction de Soutiens.
- Les structures opérationnelles représentées par les Branches d'activités (Carburants, Commercialisation et GPL).

2.4.2. Mécanismes de coordination du travail

La Société adopte un mode de coordination du travail caractérisé par la standardisation et le contrôle des procédés (la loi, Instructions De Gestion IDG, Manuel de gestion), il est traduit par un processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et des méthodes de travail. Ce mode est Formalisé dans des manuels de procédures.

2.4.3. Type de décentralisation

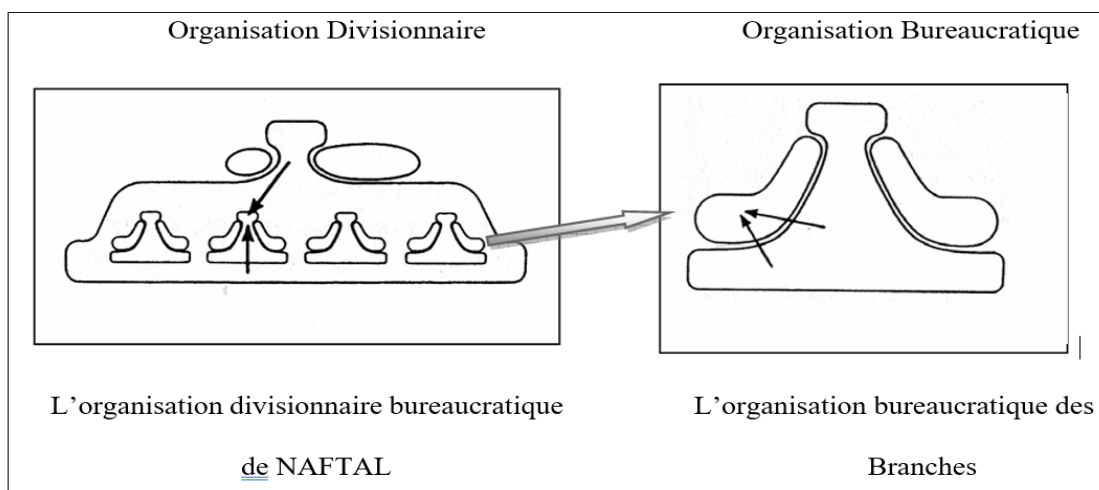
Ce qui caractérise la Société NAFTAL c'est que la hiérarchie est constituée de membres à la recherche de pouvoir. Par la décentralisation verticale et horizontale limitée, leur objectif est la segmentation de la Société selon les marchés de façon à renforcer leur pouvoir et leur contrôle sur les décisions. La décentralisation est contrôlée :

- Une centralisation des décisions stratégiques au niveau de la Direction Générale relative au fonctionnement de l'ensemble la Société.
- Une Centralisation des décisions managériales relative à l'affectation des ressources.
- Une Décentralisation opératoire au niveau des Branches d'activités relative à la réalisation des missions de base.

2.4.4. Configuration organisationnelle de NAFTAL selon Mintzberg :

On peut qualifier l'organisation au sein de NAFTAL de type divisionnaire bureaucratique (Fig.10). L'élément clé est la ligne hiérarchique (Branches d'activités). Les fonctions de support, au sein des Branches d'activités, sont essentielles car elles assurent la coordination entre les Districts (unités opérationnelles) et le sommet hiérarchique (Direction Générale), et à cet effet, conçoivent des standards de l'activité (instructions de gestion, procédures, ...).

Figure 10: Configuration Organisationnelle de NAFTAL selon le modèle Mintzberg



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Les Branches fonctionnent sur le principe de la bureaucratie mécaniste, en définissant pour chacune, des normes de fonctionnement précises et de performance. Chaque Branche

d'activité dispose d'une autonomie et se compose de mini structures classiques qui sont les Districts, composés d'un ensemble de centres opérationnels.

❖ **Contexte de la configuration :**

La Société a atteint une taille critique qui l'a amené sur plusieurs marchés de produits pétroliers à savoir : Carburants, GPL et Commercialisation (les Réseaux de stations de services, Les Lubrifiants, Les Bitumes et Les Pneumatiques). En termes de stratégie, chaque Branche reste supervisée par la direction générale qui fixe les objectifs stratégiques. Chaque Directeur de Branche applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus.

❖ **Intérêt et avantages de cette configuration :**

On peut dire que NAFTAL s'adapte donc au marché et par conséquent, ce qui lui a permis de diviser sa structure par ligne de produit ou établir une superposition de structures qui répondent chacune à un marché afin de réaliser des économies d'échelle. Cette orientation stratégique a été formulée pour pouvoir évaluer chaque activité à part, afin d'identifier sa performance.

❖ **Risques et inconvénients de cette configuration :**

On peut constater un manque de contrôle de la part de la Direction Générale conjugué à une protection des activités en déclin en l'occurrence l'activité des pneumatiques qui connaît une perte de parts de marché depuis 2000 avec une contribution de 0.6%3 dans le chiffre d'affaire global de NAFTAL. On peut remarquer aussi l'inexistence de l'innovation au sein de la Société.

❖ **Les facteurs de contingence :**

Les facteurs qui peuvent influencer la configuration de NAFTAL sont internes et/ou externes à savoir :

L'effet de la taille : Comme la configuration de notre Société est de type Divisionnaire ; sa structure est scindée par l'effet de taille, en Branches, elles-mêmes qualifiées de bureaucratiques et disposant de ses propres Districts opérationnels. Le sommet stratégique de la Société coordonne leurs activités et contrôle les performances.

L'effet de l'environnement :

Environnement actuel : A cet égard, on peut déceler que l'environnement actuel de NAFTAL est stable traduisant une inertie concurrentielle (monopole) et caractérisant la

structure divisionnaire bureaucratique de la Société. Un contrôle hiérarchique immédiat des procédures standardisées, une communication verticale et centralisation du système de décision.

Environnement prévisible : Un environnement turbulent est prévisible, avec l'avènement de la dérégulation du secteur des hydrocarbures, donnera naissance à des structures organiques caractérisées par une redéfinition continuelle des tâches donnant de la flexibilité, animées par une faible spécialisation. Une standardisation réduite, mais une responsabilisation accrue des agents.

La communication se configurera sur l'ajustement mutuel entre des groupes multidimensionnels. Telle est la prémisse d'un management de la qualité que NAFTAL doit adopter afin de s'aligner aux exigences de cette mutation.

Cette configuration permet de définir le modèle de gestion des ressources humaines approprié, que nous aborderons dans ce qui suit.

2.5. Le modèle GRH de NAFTAL selon Pichault et Nitzet :

Le modèle de gestion des ressources humaines (GRH) appliqué chez NAFTAL s'inspire des travaux de Pichault et Nizet, qui proposent une approche intégrée et stratégique de la fonction RH. Ce modèle met en avant l'adaptation des pratiques RH aux objectifs organisationnels et au contexte spécifique de l'entreprise.

2.5.1. Distinction du modèle GRH de NAFTAL

Le modèle de gestion des ressources humaines, correspondant à la configuration organisationnelle adoptée, est le modèle objectivant. Selon les travaux de Pichault, on distingue deux types de priorités à savoir la priorité « buts de système » et la « priorité buts mission ». NAFTAL actuellement vise les buts de système ; c'est-à-dire tout ce qui a lien aux problèmes internes (croissance, contrôle de l'environnement interne, efficacité, pérennité etc.) au détriment de la mission de la Société, qui devrait en principe s'orienter vers les clients et les marchés.

2.5.2. Lien de subordination au sein du modèle RH de NAFTAL :

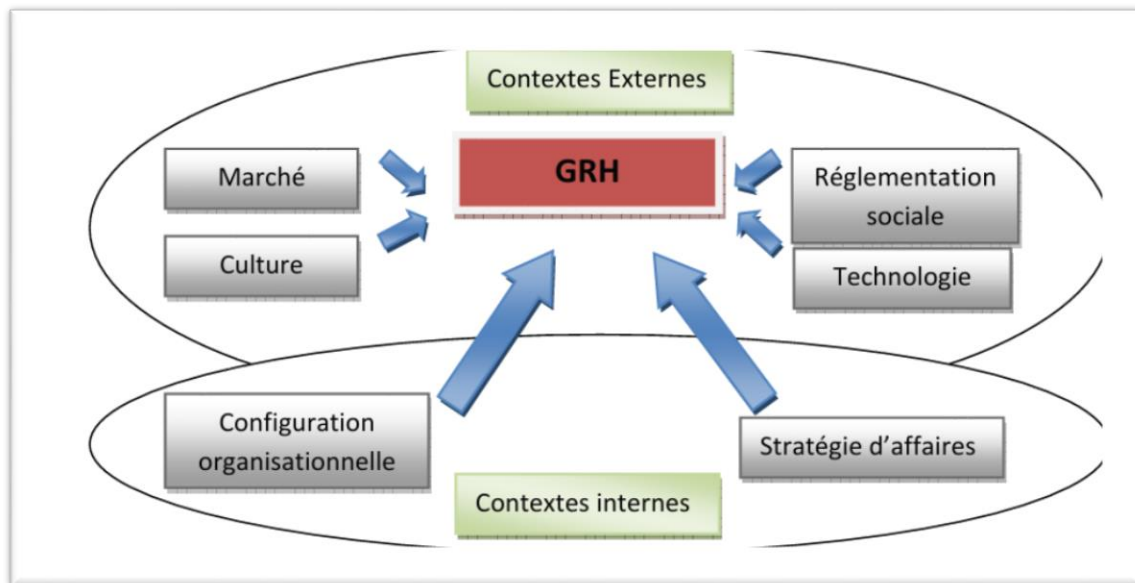
En ce qui concerne le lien de subordination, on peut remarquer qu'à travers le modèle objectivant caractérisant la fonction RH de la Société, il est déceler une dominance du style

de leadership autocratique, une autorité régie par la rationalité légale, une conception dominante imposée sur une base impersonnelle et en fin une métaphore hiérarchique.

2.5.3. La fonction RH de NAFTAL et les facteurs contextuels

On peut illustrer l'impact des facteurs liés aux contextes interne et externe par le schéma suivant (Fig.11) :

Figure 11: Schéma illustratif des facteurs contextuels internes et externes impactant la fonction RH, Pichaut



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Stratégie d'affaire : La stratégie d'affaire « leadership des coûts » devant caractériser cette configuration est étroitement liée à la grandeur de la Société, autrement dit à sa force de vente dans le marché et par conséquent, à sa capacité de dominer ses coûts à l'aide d'économie d'échelle (Porter, 1980). Le caractère monopoliste de NAFTAL associée à la nature de son service public et sa tendance sociale envers le marché de travail laisse à constater qu'elle est loin d'être en mesure de s'aligner à cette orientation stratégique.

Configuration Organisationnelle : La configuration organisationnelle de la Société est divisionnaire bureaucratique, impliquant un modèle de gestion des ressources humaines objectivant, comme a été décrit précédemment.

Marché de l'aval pétrolier et la loi sur les hydrocarbures : Ce que NAFTAL doit retenir de la loi des hydrocarbures :

- Liberté d'exercice : ouverture de toute personne du droit d'exercice des activités de transport par canalisation, de stockage et de distribution des produits pétroliers sous réserve de l'obtention d'autorisation (concession)
- Libre d'accès : instauration du principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant le paiement d'un tarif agréé par l'Agence de régulation des Hydrocarbures.

2.6. Diagnostic de la fonction RH de NAFTAL

Le diagnostic de la fonction ressources humaines chez NAFTAL met en lumière son rôle central dans les processus de transformation organisationnelle. La fonction RH est en effet un levier clé pour accompagner les changements et améliorer la performance globale de l'entreprise.

2.6.1. La fonction RH au cœur des transformations organisationnelles

La Société a connu des transformations déterminantes, générées par un environnement extérieur hostile avec l'émergence de la dérégulation du secteur pétrolier et une ouverture prononcée à l'investissement national et international. On peut résumer cette mutation en trois périodes :

Période 2000-2005 : Est définie comme étant une période charnière dans la vie de la Société, remarquable par la formulation d'une stratégie orientée vers la filialisation et une segmentation par ligne de produit afin de mieux cerner le mix (produit/marché), en donnant naissance à quatre mix (produit/marché) à savoir les carburants, les GPL (Gaz du pétrole Liquéfié), la commercialisation et l'activité partenariat. Cette orientation repose sur le principe de la décentralisation de toutes les fonctions de soutien au sein des filiales afin de leurs procurer l'indépendance et l'élargissement de leur pouvoir de décision à l'instar de la fonction RH qui s'est structurée comme suit. (Voir Figure 12: Schéma illustratif de l'organisation de la fonction RH de NAFTAL).

A travers cette nouvelle configuration conjuguée à l'action de la décentralisation, l'objectif de réduire l'effet de la bureaucratie sur le fonctionnement de la Société a été compromis, en accentuant la multiplication de centres décisionnels entre les détenteurs du pouvoir administratif et les Branches d'activités comme structures de soutiens par excellence.

Dans ce contexte la fonction RH avait, à priori, comme objectif de produire des effets positifs sur la satisfaction des clients internes par une politique de proximité, permettant ainsi une

meilleure réactivité, une parfaite écoute, accompagnée d'une structure en pôle d'excellence (DERH) ayant pour missions principales de :

- Définir et mettre en œuvre la politique ressources humaines ;
- Elaborer et mettre en œuvre une politique de communication interne dédiée à la FRH ;
- Elaborer des outils modernes de management RH (assurer la gestion des carrières, gérer la mobilité, définir les liens avec les métiers et élaborer la politique RH toute en assurant une relation avec le partenaire social).

Ce changement n'a pas donné les résultats escomptés et des effets pervers ont affecté la mise en place de ce pôle d'excellence. Une défaillance apparente dans le fonctionnement traduite par une ambiguïté dans l'attribution des missions et l'absence d'un leadership proactif et communicant garant l'efficacité de ce processus de changement.

Période 2005-2007: A l'issue de ce malaise organisationnel associé à un manque de compétences chargées de réussir l'accompagnement, la Société a décidé de recourir à un bureau d'études de renommée internationale dans le domaine de l'organisation, afin de réaliser un diagnostic stratégique sur la situation actuelle, l'élaboration d'une organisation cible et d'en assurer sa mise en œuvre selon les best practices des majors de l'aval pétrolier. Les travaux ont débouché sur :

- La Mutualisation, à travers le regroupement, au plus haut niveau de l'organisation des activités de support dont la FRH ;
- La mise en place d'une organisation centrale orientée client ;
- La nécessité de lancer un grand chantier RH.

L'action de mutualisation n'a pas pu être activée compte tenu des conséquences directes sur l'organisation et naturellement sur les individus et les emplois ; suscitant un climat social défavorable suite à cette refonte.

Période 2007 – aujourd'hui : Compte tenu de la résistance au changement observée face à l'action de mutualisation, la restructuration de la macrostructure est perdue de vue. Actuellement, et suite à l'avènement d'un décret portant la séparation des activités de l'aval pétrolier, toute l'attention est orientée essentiellement vers ce projet ; qui préconise la création de deux activités, l'une chargée de la logistique et l'autre de la commercialisation.

Désormais, et d'après le décret, la Société ne détiendra en perspective que l'activité commercialisation (réseaux stations de services, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes) et

deviendra par conséquent un client auprès du GIS à l’instar des autres opérateurs nationaux et internationaux.

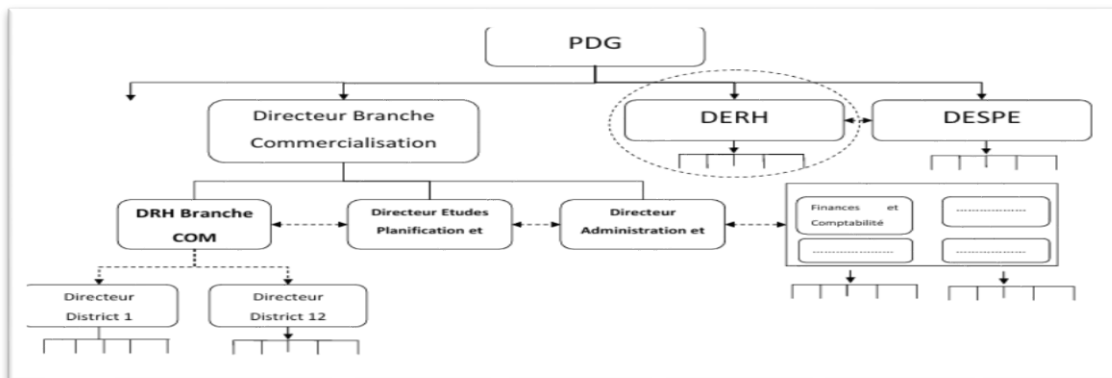
Dans ce contexte, la fonction ressources humaines souffre d’une passivité et d’une absence totale de pratiques RH. Par conséquent elle n’est aux yeux des acteurs internes (clients internes) de la Société qu’un prolongement de la gestion du personnel. Une absence quasi-totale de coordination entre les structures RH opérationnelles et la DERH, ce qui a affaibli son pouvoir de contrôle.

Dans ce contexte, nous préconisons que la DERH devrait revoir son organisation afin de se recentrer sur ses véritables missions ; en empruntant une démarche qualité préconisant le reengineering de la fonction.

Le problème est de savoir si on peut greffer une gestion souple des ressources humaines basée sur une vision transversale dans une organisation de type bureaucratique.

2.7. L’alignement de la fonction RH de NAFTAL aux enjeux de son environnement

Figure 13: Schéma illustratif de l’organisation fonctionnelle de l’activité RH



Source : Document interne de l’entreprise NAFTAL

2.7.1. Description du schéma fonctionnel actuel de la fonction RH

❖ Démarche de l’entrevue

Afin d’identifier le fonctionnement de l’activité RH, une entrevue non directive à été réalisée, et ce, à travers un entretien se rapportant au fonctionnement de l’activité RH. Il est visé la construction d’une idée claire sur la situation actuelle en laissant à l’interviewé la liberté de reconstituer l’organisation fonctionnelle selon sa propre perception. Le choix des interviewés s’est porté sur un manager ayant une position hiérarchique, lui permettant

d'avoir une vision assez large de l'ensemble de l'organisation et une connaissance pointue des processus et des prérogatives des différents intervenants.

❖ **L'organisation fonctionnelle de l'activité RH**

La mission de la fonction RH consiste principalement à gérer l'ensemble des aspects de gestion relatifs aux ressources humaines, et ce, en assumant son rôle stratégique par l'élaboration des différentes politiques RH pour les volets :

- Emploi et salaire,
- Règlementation et relations de travail ;
- Formation et développement.

La mise en œuvre de la politique et du développement des ressources humaines arrêtée dans le cadre du plan stratégique à l'échelle Société relève des prérogatives du directeur exécutif de la structure corporative.

Cette politique de développement est déclinée en livrables mesurables et quantifiables au niveau des structures ressources humaines sous-jacentes qui ont la responsabilité de la mise en œuvre à travers les plans de développement annuel et pluriannuels. Le suivi et le taux de réalisation de ces objectifs déclinés sont également l'une des prérogatives de la structure corporative RH.

Il y a lieu de préciser que l'activité organisation relève des prérogatives des structures « Exécutive RH » et « Exécutive stratégie et planification DESPE».

L'organisation proprement dite (organigrammes, postes, tâches principales et secondaires) est du ressort de la structure stratégie et planification.

La structure exécutive RH n'intervient qu'en aval pour valider la création des postes, ainsi que l'attribution des niveaux de classification appropriés sans prendre en charge l'élaboration des fiches de poste.

Concernant le schéma organisationnel, le même processus décrit pour la mise en œuvre des politiques RH se reproduit pour l'élaboration de l'organisation, il y a lieu de remplacer la structure exécutive RH par les DRH Branches et la structure exécutive SPE par les EPP Branches.

A l'instar de la structure corporative RH, les DRH Branches s'assurent qu'au niveau des districts, l'ensemble des aspects de gestion relatifs aux ressources humaines et les

objectifs assignés sont le récolement des objectifs contractés au niveau corporatif. Le volet organisation au sein de la Société NAFTAL est bicéphale et engendre un chevauchement des prérogatives en la matière entre les structures corporatives RH et SPE (stratégie planification et économie).

Ce bicéphalisme est parfaitement illustré lors de l'élaboration par la DERH des plans annuel et pluriannuels des volets emploi, salaires et formation qui ont comme socle de base l'organisation logée à la DESPE, entraînant de ce fait des difficultés dans la réalisation de ces plans.

Dans ces plans, les écarts quantitatifs entre les emplois prévisionnels et les réalisations ne nous renseignent pas sur les déficits et/ou les dépassements entre les postes de travail (planifiés et réalisés), mais sur des quantitatifs d'effectifs par CSP (Catégorie socioprofessionnelle).

Cette façon de faire a des conséquences certaines sur les actes de gestion courants notamment en ce qui concerne le recrutement.

Lorsque les recrutements ne reposent pas sur l'organisation, ils sont sollicités directement auprès de la DG qui a toute la latitude de l'accepter en droiture ou de demander un avis motivé de la DERH.

Cette configuration, a de lourdes conséquences sur le fonctionnement ; une absence d'orientations stratégiques de la fonction RH se manifestant par des pratiques non comparables à ce qui devrait être fait, à savoir :

➤ **Planification budget et emploi versus la planification RH**

La planification de l'emploi au sein de la Société s'articule sur une approche quantitative, et ce, en l'absence d'une politique en matière de gestion des compétences et de l'emploi. Cette situation entraîne irrévocablement des distorsions des besoins en matière d'emploi.

Il est incontournable aujourd'hui de procéder au sein de la Société à une réflexion stratégique à court et moyen terme sur l'avenir de la Société, et ensuite procéder à l'élaboration d'un plan de développement qui permettra d'atteindre les objectifs de croissance. La réflexion stratégique permet de réaliser un bilan relatif à la situation actuelle, et cela par :

- Un diagnostic de l'environnement interne ; en identifiant au départ les missions et les valeurs de la Société, ensuite en ce qui concerne les produits et services offerts, il est primordial d'identifier la clientèle interne et externe, les forces et faiblesses, les changements prévisionnels, les départs planifiés, les profils actuels des employés et en fin la situation financière de la Société.
- Quant à l'analyse externe, elle est relative à la structure du marché de travail, à la mobilité et aux profils de la main-d'œuvre, à la concurrence et aux perspectives d'avenir dans le secteur.

A partir d'une cartographie réalisée de la situation actuelle, il est possible de concevoir un modèle de prévision de la demande qui permet de dresser les besoins globaux en ressources humaines par ligne d'affaire, des titres d'emploi, des employés actuels et des recrutements futurs.

Ce modèle permet aussi de colliger plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La DERH a le mandat de recenser les besoins dans chaque Branches d'activité et de traiter l'information de manière à identifier les métiers nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. L'identification des métiers est liée en premier lieu au développement de l'activité de la Société.

➤ **Formation et développement versus la projection organisationnelle :**

Le processus de formation actuel est mis en place afin de répondre à des besoins faisant référence au poste et non pas au métier ; du moment que l'organisation ne relève pas des prérogatives de la DERH, il est difficile de prévoir une politique de formation répondant aux tendances futures des métiers de la Société.

➤ **Gestion des carrières versus développement des métiers :**

Dans l'absence d'une gestion des carrières digne de ce nom devant prendre en considération l'évolution naturelle de la carrière des employés, la structure de classification actuelle permet une progression dans la logique de poste.

Avec une vision ciblant un accompagnement de la modernisation des processus, la perspective de la Société est de mener une gestion des carrières fondée sur une progression des compétences. Ce qui rentre en diapason avec notre projet de changement basé sur le reengineering. On peut dire que le recours à un déplafonnement des filières peut nous

conduire à la restauration d'une gestion des carrières assurant une progression selon les compétences, tout en faisant la distinction entre le grade et la fonction.

❖ **Identification des processus actuels**

La façon de définir les processus caractérisant la fonction RH, révèle que ces derniers dépendent du niveau fonctionnel de l'activité RH ; du corporatif où on parle plutôt d'activités cloisonnées jusqu'à l'opérationnel où les processus sont définies comme étant un ensemble de tâches. A propos de la fonction RH, il n'est pas possible de parler de processus critiques autour desquels tout le travail est organisé. Il s'agit plutôt d'un ensemble de mini processus répartis entre un certain nombre de fonctions spécialisées et cloisonnées. Les sous-processus RH clés faisant référence à leurs importances dans le fonctionnement actuel sont :

- **Processus reporting**

Consiste en l'élaboration des plans annuels et pluriannuels et leur contrôle et suivi en matière d'emploi, salaire, formation et climat social.

- **Processus recrutement**

- a) Lorsque le besoin exprimé est prévu par l'organisation et planifié dans le budget, il est effectué directement en droiture entre les structures concernées et la direction générale,
- b) Lorsque le besoin n'est pas prévu par l'organisation et non planifié par le budget, il est toujours effectué en droiture entre la structure concernée et la direction générale qui demande un avis motivé de la DERH.

- **Processus formation**

A travers un plan de formation annuel résultant des besoins exprimés par les structures opérationnelles, il est à noter qu'en l'absence d'un management de compétences découlant d'une organisation orientée métier, on risque de se retrouver devant une planification quantitative qui ne peut pas atteindre les résultats escomptés.

- **Processus règlementation et relations de travail**

Comporte le traitement quotidien des conflits individuels et collectifs en matière de discipline, salaires, accidentologie et climat social en se référant à la règlementation en vigueur.

Le fonctionnement actuel de l'activité RH fait apparaître une incohérence dans les prérogatives de chacune des structures, générant par conséquent un :

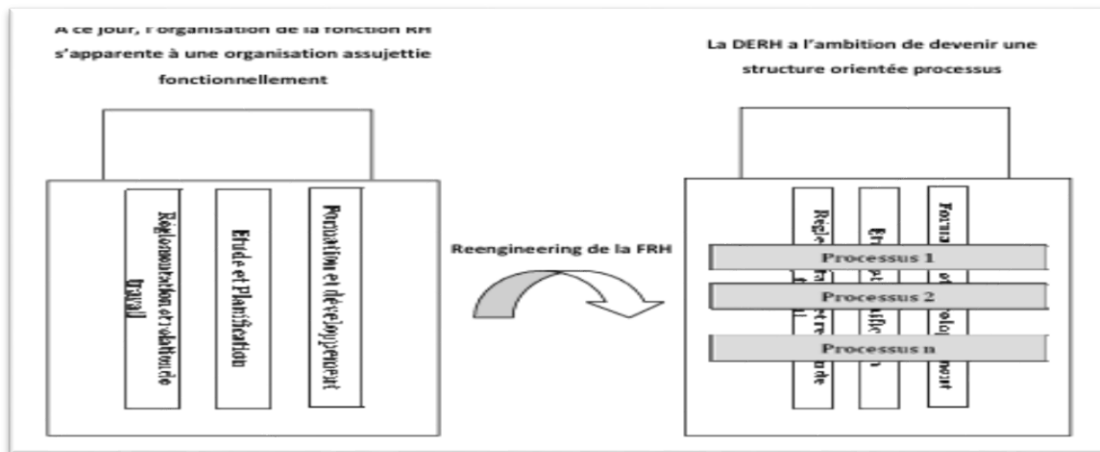
- Affaiblissement de l'aspect autoritaire de la DERH comme étant le garant de la déclinaison des orientations stratégiques RH,
- Mécontentement des clients internes (gestionnaires), employés et acteurs,
- Absence de visibilité stratégique due au manque de supervision envers les métiers opérationnels,
- Mauvaise coordination entre la DERH et les structures RH au niveau des branches,
- Déperdition progressive et le non suivi des connaissances sur les métiers de la société qui sont affectées à la branche.

Cette restructuration a pour objectif de créer une complémentarité entre les niveaux de gestion globale (niveau corporatif) et locale (niveau opérationnel), à travers la définition des processus clés que l'organisation de la DERH doit supporter afin de simplifier les processus actuels, devenus trop complexe au niveau des DRH Branches par leur diversité local. Cette complexité se répercute sur le travail de la Direction Exécutive dont la mission est, notamment, de contrôler la mise en œuvre de ces processus.

2.8. Changement des paradigmes de la fonction RH

Nature du changement opéré : La transformation que s'apprête à vivre la DERH est connue dans la science de l'organisation comme la mutation d'une structure avec un modèle organisationnel assujettie fonctionnellement, à un modèle de structure orienté processus. La culture dominante, dans le modèle d'organisation traditionnelle, est souvent basée sur « l'obtention des choses faites » plutôt que de « créer la valeur pour le client ». Les choses qui sont faites ont lieu dans les services ou départements de la direction qui sont basés sur les traditionnelles fonctions de gestion (voir Fig.).

Figure 14: Schéma illustratif de la mutation prévue de la fonction



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

2.9. Accompagnement de la mise en place d'un Système d'Information Ressources Humaines Intégré

La Direction Centrale des Ressources Humaines (DCRH) de la société joue un rôle clé dans l'atteinte de la performance globale et cherche à aligner ses pratiques RH sur les standards internationaux. Pour ce faire, une réorganisation est envisagée, appuyée par la mise en œuvre d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) intégré, en collaboration avec la Direction Centrale des Systèmes d'Information. L'objectif est de moderniser l'organisation RH et de mieux valoriser le capital humain grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Dans ce cadre, la DCRH a adopté NOVACH, une solution web développée en interne, destinée à servir de socle organisationnel pour la gestion des ressources humaines, avec l'ambition de la faire évoluer vers un SIRH conforme aux standards internationaux.

2.9.1. Les Objectifs de NOVACH

- Doter la DCRH d'un outil de référence pour sa gestion ;
- Permettre à la structure RH de réorienter ses efforts sur la réalisation de ses missions ;
- Faire du système NOVACH, un outil d'aide à la décision sur la base d'indicateurs clés pertinentes ;
- Permettre un management RH uniforme et performant, par le biais d'un accès instantané par les utilisateurs potentiels ;
- Permettre un contrôle à priori et à posteriori de l'ensemble des actes de gestion RH opérés sur la plateforme.

2.9.2. Fonctionnalités des objectifs :

- Unifier et standardiser l'ensemble des pratiques RH, au niveau des structures de la Société, moyennant des supports uniques ;
- Décloisonner, dans un premier temps, la relation fonctionnelle en intra-activités RH, et assurer une interconnexion avec les autres activités quelles soit de soutien ou opérationnelles ;
- Assurer un déploiement efficace de la solution à travers une sensibilisation et une communication forte et intense, afin d'assurer l'adhésion de l'ensemble des acteurs tout statut confondu.

2.9.3. Facteurs clés de succès du projet :

- Une forte volonté d'accompagnement, des responsables de la Société, à la réalisation de ce projet ;
- Une équipe pluridisciplinaire pour le suivi, l'accompagnement et la gestion de son exploitation ;
- Approche modulaire progressive en adéquation avec l'organisation de l'activité RH cible ;
- La logistique, que dispose la Société, en matière informatique

2.9.4. Contraintes :

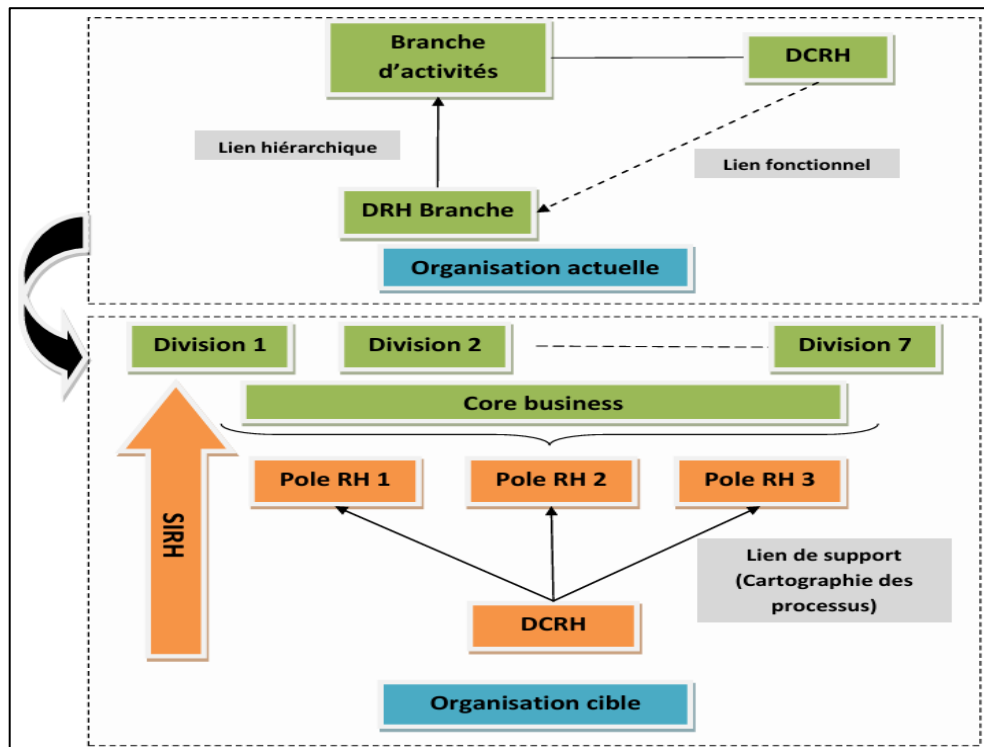
- Déficit en ressources humaines spécialisées, dédiées au développement du projet NOVACH ;
- Absence d'une relation fournisseur client entre la DCRH et la DCSI permettant de délimiter les interventions de chaque partie dans le projet ;

2.9.5. Délimitation des interventions :**❖ Ce qui ressort des prérogatives de la DCRH dans la réalisation du SIRH :**

Généralement une approche de type modélisation des process est adoptée pour identifier les différents processus au sein de la structure. Cette approche vise à identifier les différentes activités, les acteurs (les responsables) et les outils (Documents utilisés). Dans notre cas, on procédera à un déploiement d'une cartographie de process type (Voir Figure 13 : le schéma de la cartographie des processus proposée) qui constituera le socle d'une démarche itérative et évolutive pour le système à développer (SIRH). Nous supposons que ce choix sera en adéquation avec la tendance organisationnelle future. Cette dernière adoptera probablement une démarche de mutualisation des activités de soutien de la Société.

Selon cette hypothèse, l'organisation cible permettra d'établir une forte harmonisation entre la DCRH et l'ensemble des divisions et par conséquent, la DCRH aura pour mission de soutenir l'ensemble des divisions dans leur fonctionnement (Voir le schéma ci-joint).

Figure 15: Impact organisationnel du SIRH cible



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

❖ Comptes utilisateurs de la solution : (Sept 2016)

Nombre de comptes ouverts sur le module Self-Service employé (voir annexe 2: Tableau de bord des ressources humaines) est de 10 523 comptes. Nombre de comptes gestionnaire et superviseur : 631 comptes.

Saisie des fiches de synthèses :

Tableau 9: Chiffres sur l'évaluation de l'utilisation de la solution

Structures	Fin Décembre 2015		Fin Septembre 2016	
	TGS	TGV	TGS	TGV
Branche COM – (BTM)	52,07 %	22,81 %	91,10 %	65,6%
Centres BTM	62,97 %	34,89 %	82,01 %	49,09 %
Branche GPL	1,81 %	0,88 %	92,03%	90,29%

 Branche CBR	18,76 %	8,84 %	95,61%	86,72%
DCASC	0,93 %	0,01 %	7,56 %	4,12 %
DAG			45,71 %	43,41 %
Total Société	24,62%	11,17%	89,17%	77,08%

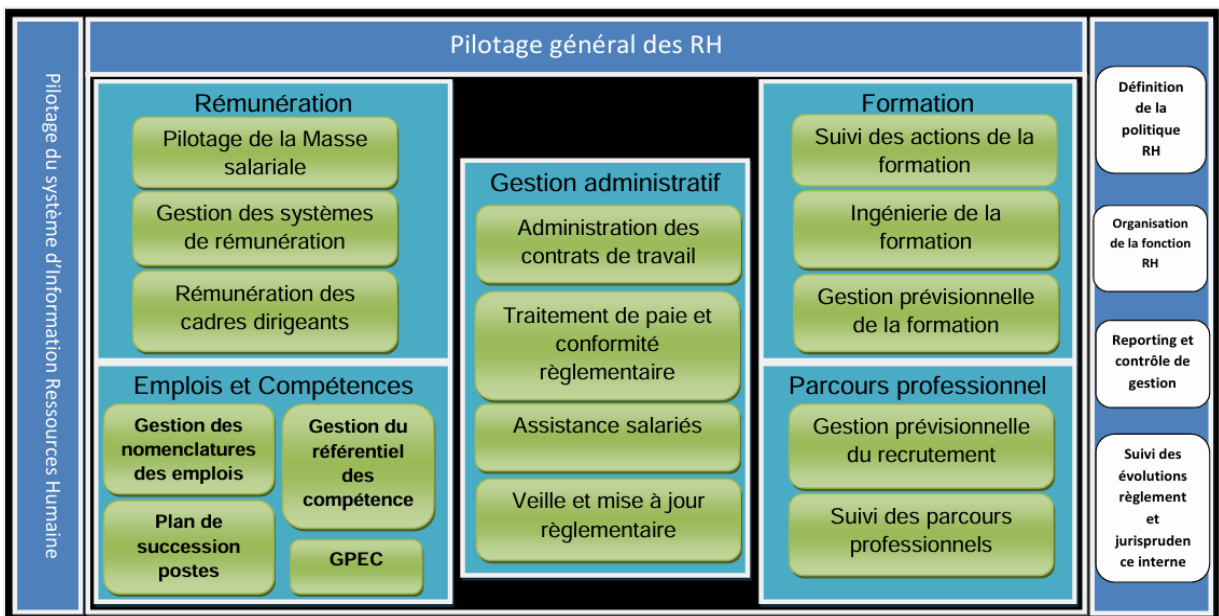
Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

L'analyse de la performance fait ressortir un intérêt remarquable à l'usage de la plateforme avec un taux global de saisie de 89,17% et un taux global de validation de 77,08%, ce qui reflète une situation prometteuse. Néanmoins, il est à signaler une faible implication des gestionnaires utilisateurs ainsi que les responsables dans le processus de mise en œuvre du système dans sa phase base de données administrative (Voir Figure 14 « schéma de Système d'Information Ressources Humaines Cible »). Afin de nous permettre d'assurer une transcription fiable de l'information d'une part, et d'autre part la responsabilisation de l'ensemble des acteurs versés dans cette action, un cadre règlementaire régissant l'édition de la fiche de synthèse est en cours de finalisation.

2.9.6. Etapes de l'évolution du système NOVACH :

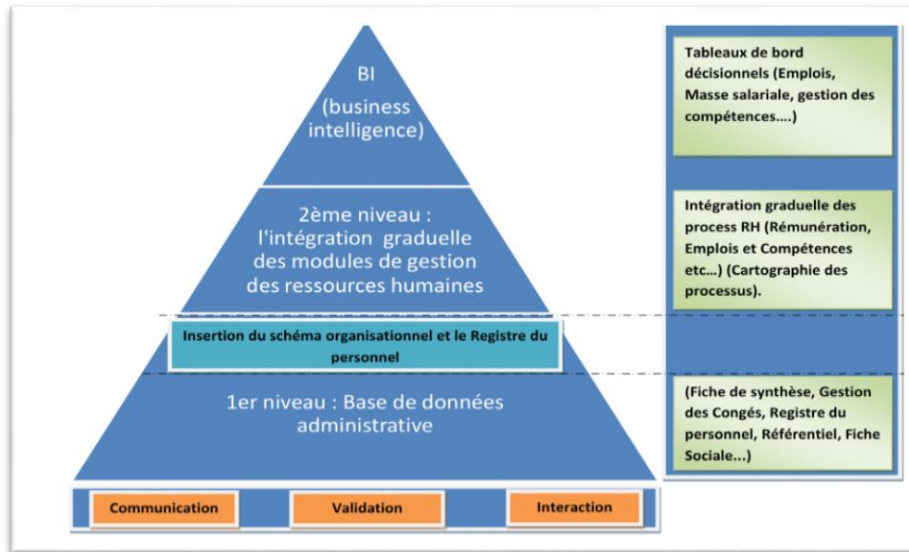
L'évolution du système passe par plusieurs étapes dont la constitution de la base de données administrative est la plus cruciale. (Voir Figure 16: Evolution du projet Système d'Information Ressources Humaines NOVACH

Figure 17: Cartographie des processus RH



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL (Voir Annexe 3: Le système d'information intégré (NOVACH)).

Figure 18: Système d'Information Ressources Humaines Cible



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL (voir Annexe 4: Business intelligence center)

2.10. Processus de formation

Le processus de formation constitue un levier stratégique essentiel pour le développement des compétences et l'alignement des ressources humaines avec les objectifs de l'organisation. Il vise à combler les écarts entre les compétences actuelles des employés et celles requises pour répondre aux exigences évolutives de l'environnement interne et externe. À ce titre, la formation s'inscrit comme un investissement à long terme permettant de renforcer la performance individuelle et collective.

La formation permet d'accompagner les changements organisationnels, notamment lors de l'introduction de nouvelles technologies, de réformes structurelles ou de mutations stratégiques. Elle favorise l'adaptation continue des employés aux nouvelles réalités du travail, tout en stimulant leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Elle est donc au cœur d'une démarche proactive de gestion des talents et de développement du capital humain.

Le processus de formation suit généralement plusieurs étapes clés : l'analyse des besoins, la définition des objectifs pédagogiques, la conception et la planification des actions de formation, la mise en œuvre, puis l'évaluation des résultats. Cette dernière phase est

cruciale pour mesurer l'efficacité des formations menées, tant sur le plan de l'acquisition de compétences que sur l'impact opérationnel au sein de l'organisation.

Enfin, les formations les plus efficaces sont celles qui sont intégrées dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et conçues en collaboration avec les managers et les experts métiers. Elles doivent également être soutenues par une politique RH cohérente et outillée, notamment à travers l'utilisation d'un SIRH permettant d'assurer le suivi, la traçabilité et l'optimisation des parcours de formation.

Le processus de formation comprend plusieurs activités, (Voir Figure 19: processus de formation).

Conclusion

Ce chapitre a permis d'exposer la démarche méthodologique adoptée pour conduire cette étude sur la restructuration organisationnelle de la fonction RH au sein de la société NAFTAL, en s'appuyant sur l'intégration d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). En adoptant une approche qualitative, fondée principalement sur des entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire, nous avons pu recueillir des données riches et nuancées, indispensables pour comprendre les perceptions, les pratiques et les enjeux organisationnels liés à la transformation de la fonction RH.

Par ailleurs, la présentation du cadre organisationnel de NAFTAL a permis de contextualiser la recherche en offrant une vision claire de la structure, des missions de la direction des ressources humaines, de sa politique de formation, ainsi que de l'outil SIRH interne, NOVACH. L'analyse de l'entreprise à travers les modèles théoriques de Mintzberg et de Pichault & Nizet a mis en évidence les caractéristiques structurelles dominantes et les défis spécifiques auxquels est confrontée la fonction RH dans son passage d'une logique fonctionnelle à une logique processuelle.

Enfin, ce chapitre a permis de poser les bases analytiques nécessaires pour l'interprétation des résultats empiriques. Il fournit un cadre solide pour examiner, dans le chapitre suivant, les effets concrets de la mise en œuvre du SIRH sur la fonction RH, en particulier à travers le prisme du processus de formation, et pour évaluer dans quelle mesure cette transformation contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques de NAFTAL.



Chapitre III :
Présentation et
discussion des résultats

Cette section est dédiée à la dimension pratique de notre étude. Elle s'ouvre par la présentation des résultats issus de l'approche qualitative, se poursuit par une analyse approfondie de ces données, et se conclut par des recommandations fondées

1. Présentation des Résultats :

Dans un premier temps, nous présenterons les données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès de cinq participants. Par la suite, nous en assurerons le traitement et l'analyse.

Présentation d'attributs interviewés :

Le tableau ci-dessous offre une synthèse des profils professionnels des cinq formateurs de NAFTAL avec lesquels nous avons mené des entretiens, ainsi que la durée respective de ces discussions :

Tableau 10: Données de l'attribue interviewés

Attributs interviewés	Fonction occupée	Nombre d'année dans ce poste	Sexe	Durée de l'entretien
I1	Chef de département étude	11 ans	Homme	1h40min
I2	Attachée de direction auprès de direction règlementation de travail	1 an	Femme	30min
I3	Chef de département gestion des carrières	10 ans	Femme	25min
I4	Cadre supérieur	6 ans	Homme	26min
I5	Assistant DERH	15 ans	Homme	35min

Source : Elaborés par nos soins sur le logiciel Nvivo 10

Cette section est dédiée à la présentation des résultats obtenus à partir des entretiens menés avec les formateurs. Nous exposerons leurs opinions sur les différents thèmes abordés, tels que synthétisés dans les matrices condense (voir annexe). L'analyse de ces matrices, réalisée avec Nvivo 10, sera suivie de l'interprétation des nuages de mots correspondants.

1.2 Repositionnement stratégique de la fonction RH et diagnostic des dysfonctionnements

Les différents entretiens menés dans le cadre de cette étude mettent en évidence une perception largement partagée de la fonction RH comme un levier stratégique incontournable dans la restructuration de l'entreprise. Tous les répondants, issus de profils variés (direction générale, direction RH, services fonctionnels), soulignent la nécessité de repositionner la RH au cœur de la stratégie afin d'améliorer la performance globale, renforcer l'implication des collaborateurs et soutenir la transformation organisationnelle.

Tableau 11 : Matrice à condensé sur le thème repositionnement stratégique de la fonction RH et diagnostic des dysfonctionnements

	Réponse détaillée
Chef de département étude	La fonction RH était perçue comme un levier stratégique essentiel pour valoriser les ressources humaines et renforcer la performance globale. Avec un effectif important, il était nécessaire de sortir d'une logique administrative et d'intégrer la RH dans la dynamique de transformation.
Attachée de direction auprès de direction réglementation de travail	La priorité donnée à la RH s'explique par la volonté de créer une politique RH plus proactive et mieux alignée sur la stratégie globale. La RH devait devenir un véritable partenaire interne et non plus une simple fonction support.
Chef de département gestion des carrières	La transformation de la RH était indispensable pour accompagner les autres projets de modernisation et pour améliorer la gestion des compétences, tout en soutenant l'engagement des collaborateurs.
Cadre supérieur	La direction a souhaité repositionner la RH comme un acteur clé dans le pilotage de la performance et de l'innovation interne, afin de contribuer activement à la création de valeur.
Assistant DERH	La priorité donnée à la RH était motivée par la nécessité d'intégrer la gestion des talents dans une perspective stratégique, de renforcer l'implication et de favoriser une meilleure réactivité face aux changements du marché.

Sources : élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

La priorité accordée à la fonction RH chez Naftal apparaît comme une décision stratégique majeure, soulignée par l'ensemble des répondants. Selon le chef de département étude, « la fonction RH était perçue comme un levier stratégique essentiel pour valoriser les ressources humaines et renforcer la performance globale ». Cette vision reflète une volonté forte de dépasser la simple gestion administrative, pour intégrer la RH dans la dynamique globale de transformation. La RH devient ainsi un acteur clé de l'innovation interne et de la création de valeur.

Pour l'attachée de direction auprès de la direction réglementation de travail, « la priorité donnée à la RH s'explique par la volonté de créer une politique RH plus proactive

et mieux alignée sur la stratégie globale ». Cette approche traduit un véritable changement de paradigme : la RH n'est plus considérée comme une fonction support subalterne, mais comme un partenaire stratégique interne, contribuant directement aux résultats de l'entreprise et à son adaptation rapide aux fluctuations du marché.

Le chef de département gestion des carrières a quant à lui insisté sur l'importance d'accompagner les projets de modernisation. Il précise : « La transformation de la RH était indispensable pour accompagner les autres projets de modernisation et pour améliorer la gestion des compétences, tout en soutenant l'engagement des collaborateurs ». Ici, la gestion des talents est perçue comme une colonne vertébrale de la transformation, avec un double objectif : optimiser la performance collective et fidéliser les collaborateurs. Cette logique renvoie à la notion d'« employée value proposition » qui met l'accent sur la valeur perçue par les employés et la nécessité de proposer un environnement attractif pour retenir les meilleurs profils.

Pour le cadre supérieur, « la direction a souhaité repositionner la RH comme un acteur clé dans le pilotage de la performance et de l'innovation interne ». Cette déclaration met en lumière l'ambition de la direction d'associer la RH aux leviers d'innovation, renforçant sa contribution à la compétitivité de l'entreprise. La RH devient ainsi un « architecte du changement », capable d'anticiper et d'accompagner les évolutions stratégiques, notamment dans le cadre de la digitalisation et de la réorganisation par processus.

Enfin, l'assistant DERH résume parfaitement la dimension prospective du projet RH : « La priorité donnée à la RH était motivée par la nécessité d'intégrer la gestion des talents dans une perspective stratégique, de renforcer l'implication et de favoriser une meilleure réactivité face aux changements du marché ». Cela illustre la volonté d'anticiper les besoins futurs, en s'appuyant sur des données fiables et des systèmes modernes (SIRH). La gestion proactive des talents est ainsi conçue comme un facteur déterminant pour conserver un avantage compétitif dans un environnement réglementaire et économique en constante évolution.

Dans l'ensemble, ces témoignages confirment une tendance claire : Naftal a choisi de faire de la RH un véritable levier stratégique, favorisant non seulement la performance individuelle et collective, mais aussi l'innovation, l'agilité et la durabilité organisationnelle.

Cadre supérieur	Les procédures manuelles étaient sources d'erreurs fréquentes. L'absence d'un système intégré empêchait la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) efficace et la valorisation des données.
Assistant DERH	La fragmentation des données RH et l'absence de coordination entre les services rendaient impossible un pilotage efficient des effectifs et des coûts sociaux. Cela freinait toute logique d'amélioration continue ou d'innovation.

Sources : élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

Selon le chef de département étude, « la RH était centrée sur des tâches purement administratives, sans vision stratégique ». Cette posture réduisait la fonction à une simple gestion quotidienne des dossiers, générant des retards, une faible capacité d'adaptation et, par conséquent, un impact limité sur la performance globale.

Pour l'attachée de direction auprès de la direction réglementation de travail, « l'absence de structuration autour de processus cohérents, combinée à un manque d'outils numériques, générait des doublons, des pertes de temps et une mauvaise circulation de l'information ». Ce dysfonctionnement traduit un déficit d'intégration des processus RH, empêchant la consolidation des données et fragilisant la cohérence décisionnelle. En effet, la littérature en gestion montre que l'alignement des processus et la digitalisation sont des prérequis pour garantir une meilleure fluidité et réduire les inefficacités.

Le chef de département gestion des carrières souligne pour sa part que « la RH manquait de pilotage global et d'outils pour suivre les indicateurs. Les activités étaient fragmentées et peu alignées avec les objectifs stratégiques ». Ce manque d'alignement stratégique rendait la fonction RH incapable d'anticiper les besoins en compétences ou d'accompagner les grandes transformations.

Selon le cadre supérieur, « les procédures manuelles étaient sources d'erreurs fréquentes ». L'absence d'un système intégré bloquait la mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) performante, tout en empêchant la valorisation et la fiabilité des données collectées. Dans ce contexte, l'entreprise était confrontée à un double risque : la perte d'informations stratégiques et une faible capacité d'anticipation. L'intégration d'un système d'information RH est justement conçue pour pallier ces failles en automatisant et en fiabilisant les processus.

Enfin, l'assistant DERH résume la situation en affirmant que « la fragmentation des données RH et l'absence de coordination entre les services rendaient impossible un pilotage efficient des effectifs et des coûts sociaux ». Ces limitations structurelles freinaient toute dynamique d'amélioration continue et réduisaient la capacité d'innovation. Le manque de transversalité et d'un référentiel commun entre les services est un frein reconnu à l'implémentation d'une stratégie RH agile et proactive.

Dans l'ensemble, ces témoignages démontrent que la RH, avant la transformation, était loin d'être un véritable partenaire stratégique. Elle souffrait d'un manque d'intégration, d'outils numériques et de pilotage global, ce qui limitait non seulement sa contribution à la performance, mais aussi sa capacité à accompagner la transformation de l'entreprise dans un contexte de forte concurrence et de mutations rapides.

	continuité dans l'évolution des modules, tout en intégrant les spécificités métiers de Naftal.
Assistant DERH	L'option interne était la plus cohérente pour favoriser l'implication des équipes, assurer une meilleure flexibilité future et réduire la dépendance vis-à-vis des prestataires externes, souvent source d'échecs.

Sources : élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

Selon le chef de département étude, « un SIRH développé en interne par les équipes pluridisciplinaires » permettait d'assurer une « meilleure adaptation aux besoins spécifiques de Naftal ». Cette décision visait également à « réduire les coûts d'externalisation » et à « favoriser l'appropriation du système par les utilisateurs ». L'appropriation est en effet un facteur clé de succès dans la transformation digitale RH, car elle conditionne l'adhésion, la formation continue et l'alignement stratégique.

Pour l'attachée de direction auprès de la direction réglementation de travail, « la solution interne a été choisie pour renforcer l'autonomie et maîtriser l'évolution du système ». L'objectif était d'obtenir « un outil flexible, évolutif et parfaitement aligné sur la culture d'entreprise ». Ici, la notion d'alignement culturel est déterminante : une solution interne favorise la compatibilité avec les pratiques existantes, tout en permettant des adaptations progressives sans rupture brutale.

Le chef de département gestion des carrières met en avant un autre atout clé : « La création d'un SIRH interne a permis de capitaliser sur les compétences internes, d'assurer un pilotage agile du projet et d'éviter les risques associés aux solutions standardisées du marché ». En effet, les solutions « prêtes à l'emploi » peuvent apparaître séduisantes sur le papier, mais elles sont souvent inadaptées aux spécificités métiers, nécessitant de lourdes adaptations ultérieures. Cette approche interne permet donc un « fit stratégique » fort entre l'outil et les processus RH existants, comme le souligne la littérature en management des systèmes d'information.

Pour le cadre supérieur, « le choix interne permettait une personnalisation maximale, un meilleur contrôle des données sensibles et une meilleure continuité dans l'évolution des modules ». Cette approche garantit également une meilleure protection des données RH, enjeu crucial dans un contexte de sensibilité croissante aux questions de sécurité et de confidentialité (GDPR, normes ISO, etc.). Le contrôle direct du code et des serveurs renforce la confiance des utilisateurs et réduit le risque de fuites d'informations stratégiques.

Tableau 14 :Matrice à condensé sur le thème perceptions des Acteurs et Impact de l'Organisation Processuelle

	Réponse détaillée
Chef de département étude	Contrôle budgétaire des recrutements, gestion et suivi de la formation, paie et obligations sociales. Le module BI intégré permet un reporting détaillé et un pilotage fin de la performance RH.
Attachée de direction auprès de direction réglementation de travail	Recrutement, formation continue, gestion des rémunérations et obligations réglementaires. Une base de données RH centralisée et un module d'indicateurs décisionnels renforcent la gouvernance des RH.
Chef de département gestion des carrières	Recrutement budgétisé, formation, paie, gestion des absences et obligations sociales. Le système intègre également un module analytique pour suivre les indicateurs stratégiques RH.
Cadre supérieur	Suivi des effectifs, planification des recrutements, formation, paie, gestion des déclarations sociales. La centralisation des données favorise la fiabilité des informations et la prise de décision.
Assistant DERH	Pilotage global des recrutements, formation, paie, gestion des obligations légales et sociales. Le module BI permet d'anticiper les besoins et de renforcer la capacité d'analyse stratégique.

Sources : élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

La mise en place du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) à Naftal a permis une refonte en profondeur des activités RH, en intégrant un large périmètre fonctionnel. L'ensemble des responsables interrogés s'accorde sur le rôle structurant et transversal du SIRH, qui dépasse largement la simple gestion administrative.

Le chef de département étude souligne que le SIRH permet désormais de gérer « le contrôle budgétaire des recrutements, la formation, la paie et les obligations sociales ». Il insiste sur l'importance du module BI, qui « offre un reporting détaillé et un pilotage fin de la performance RH ». En intégrant ces fonctions critiques, Naftal a pu passer d'une simple exécution administrative à un pilotage analytique avancé, permettant aux responsables RH d'anticiper les besoins et de réagir rapidement aux évolutions du marché.

Pour l'attachée de direction auprès de la direction réglementation de travail, « le recrutement, la formation continue, la gestion des rémunérations et les obligations réglementaires » sont désormais centralisés. Elle met en avant « une base de données RH unifiée » et « un module décisionnel » qui renforcent la gouvernance et facilitent la conformité aux normes. Grâce à cette centralisation, Naftal a pu harmoniser les pratiques RH et limiter les risques liés aux doublons d'informations ou aux erreurs humaines, tout en améliorant la transparence et la traçabilité des données.

Le chef de département gestion des carrières évoque la prise en charge du « recrutement budgétisé, de la formation, de la paie, de la gestion des absences et des obligations sociales ». Il insiste sur le rôle central du module analytique, qui offre « un suivi précis des indicateurs stratégiques RH ». Ce dispositif analytique permet d'identifier les écarts entre les effectifs prévus et réels, d'ajuster les politiques d'emploi et d'optimiser les

1.5 Impacts généraux, des bénéfiques et des perspectives du SIRH

Les entretiens mettent en évidence une vision commune d'une mise en œuvre progressive et agile du SIRH. Tous les acteurs impliqués, qu'ils soient responsables RH, chefs de projet ou utilisateurs finaux, insistent sur la nécessité d'une co-construction avec les équipes, d'un accompagnement rapproché et d'une formation adaptée pour assurer l'adhésion et garantir la réussite du déploiement sur le terrain.

Tableau 15 : Matrice condensée sur le thème des impacts généraux, des bénéfiques et des perspectives du SIRH

	Réponse détaillée
Chef de département étude	Mise en place progressive selon une approche agile, processus par processus. Chaque étape était validée avec les utilisateurs avant déploiement. Des formations régionales et un accompagnement de proximité ont été réalisés pour garantir l'adhésion.
Attachée de direction auprès de direction réglementation de travail	Démarche itérative et participative, impliquant les équipes métiers et SI. Des ateliers de Co-construction ont permis d'anticiper les résistances. La formation continue a facilité la prise en main rapide des modules.
Chef de département gestion des carrières	Le projet a été structuré par phases, avec une forte implication des utilisateurs finaux. Chaque module était testé et adapté selon les retours terrain. Un accompagnement personnalisé et des sessions de formation sur site ont renforcé l'appropriation.
Cadre supérieur	Déploiement progressif accompagné d'analyses fonctionnelles détaillées. La validation continue des étapes et l'accompagnement régulier sur le terrain ont permis de sécuriser le projet et de garantir la qualité d'intégration du SIRH.
Assistant DERH	Démarche progressive et agile, centrée sur les besoins réels. Formation sur mesure et accompagnement permanent ont facilité l'adhésion des équipes. La flexibilité du processus a permis d'ajuster rapidement en fonction des retours.

Sources : élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

L'implémentation du SIRH chez Naftal a été conçue comme un projet stratégique et structurant, alliant agilité, co-construction et accompagnement rapproché. Tous les témoignages recueillis mettent en avant une approche progressive, centrée sur les utilisateurs et la sécurisation du déploiement.

Le chef de département étude explique que la mise en place s'est déroulée « progressivement, selon une approche agile, processus par processus ». Chaque étape a été « validée avec les utilisateurs avant déploiement », garantissant une meilleure appropriation. Il souligne aussi que « des formations régionales et un accompagnement de proximité » ont

été réalisés pour « garantir l'adhésion ». Cette démarche correspond parfaitement aux principes de l'agilité organisationnelle, qui privilégient la flexibilité, les feedbacks continus et l'implication des acteurs terrain.

Pour l'attachée de direction auprès de la direction réglementation de travail, la démarche était « itérative et participative », impliquant à la fois « les équipes métiers et SI ». Les « ateliers de co-construction » ont permis d'anticiper les résistances au changement, tout en favorisant la co-élaboration des solutions. La « formation continue » a facilité « la prise en main rapide des modules ». L'approche participative contribue à renforcer la motivation des équipes et à réduire les freins culturels, en ligne avec les recommandations en conduite du changement.

Le chef de département gestion des carrières décrit un « projet structuré par phases », avec une « forte implication des utilisateurs finaux ». Chaque module a été « testé et adapté » selon « les retours terrain », illustrant une démarche d'amélioration continue. Il mentionne également « un accompagnement personnalisé » et « des sessions de formation sur site », qui ont renforcé l'appropriation et favorisé la transformation des pratiques quotidiennes.

Le cadre supérieur met en avant un « déploiement progressif accompagné d'analyses fonctionnelles détaillées ». Il précise que la « validation continue des étapes » et l'« accompagnement régulier sur le terrain » ont « sécurisé le projet et garanti la qualité d'intégration du SIRH ». Cette sécurisation s'appuie sur la construction de cycles courts et l'évaluation fréquente des livrables, réduisant ainsi les risques d'échec et favorisant une meilleure gestion des imprévus.

Enfin, l'assistant DERH insiste sur une « démarche progressive et agile », « centrée sur les besoins réels ». Il évoque une « formation sur mesure » et un « accompagnement permanent » ayant « facilité l'adhésion des équipes ». La « flexibilité du processus » a permis « d'ajuster rapidement en fonction des retours ». Cette capacité d'ajustement, aussi appelée « agilité adaptative », est essentielle pour maintenir l'engagement et intégrer les spécificités locales ou métiers.

Ainsi, l'implémentation du SIRH à Naftal illustre un modèle hybride, combinant agilité, participation active des utilisateurs et accompagnement rapproché. Ce choix

méthodologique a non seulement permis de réduire les résistances, mais aussi d'assurer une intégration progressive et maîtrisée, consolidant ainsi les bases d'une transformation digitale réussie.

Figure 24 : Nuage de mots des impacts généraux, des bénéfiques et des perspectives du SIRH



Source : Elaboré par nos soins sur le logiciel Nvivo 10

L'analyse des 80 premiers termes issus des entretiens révèle que les discussions ont majoritairement porté sur : compétences, indicateurs, fonction, développement, formations, performances.... Etc.

2. Discussion des résultats

Dans cette section, nous allons discuter les résultats obtenus par nos entretiens semi-directifs avec nos interviewés, en décortiquant leurs réponses afin d'arriver à une solution et de répondre à notre problématique posée.

L'objectif principal de notre étude était de comprendre et d'explorer la contribution de la mise en œuvre d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) centré sur les métiers de base de l'activité à la restructuration organisationnelle de la fonction RH au sein de la Société NAFTAL. Notre démarche s'est appuyée sur une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs réalisés avec divers profils d'acteurs de la fonction RH impliqués dans le projet SIRH NOVACH.

Thème 1 : Repositionnement Stratégique de la Fonction RH et Diagnostic des Dysfonctionnements

Dans le cadre du processus de restructuration organisationnelle observé chez NAFTAL, la fonction Ressources Humaines a été placée au cœur des priorités stratégiques. Les entretiens révèlent que cette décision s'explique par la nécessité de repositionner la fonction RH comme un acteur moteur du changement, notamment avec une politique de mise à niveau de la fonction RH au sein de Naftal avec les bonnes pratiques avec le recours à la gestion par les compétences, l'accentuation sur le développement à travers la formation continue. Ce positionnement s'inscrit dans une logique de transformation structurelle qui répond à l'impératif de flexibilité et d'agilité organisationnelle adoptée par Naftal dans sa tendance structurelle. Cette tendance est confirmée par (GUNIA, 2002), qui souligne que « la fonction ressources humaines connaît de profondes transformations au niveau de son contenu, de sa structuration et de son positionnement », en devenant un vecteur de performance globale à travers l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

L'organisation fonctionnelle auparavant se caractérisait par des silos hiérarchiques rigides, une centralisation excessive de la prise de décision, ainsi qu'une communication fragmentée entre les activités. Ce modèle limitait la réactivité et l'efficacité de la gestion RH. L'un des objectifs majeurs du changement était donc de corriger ces dysfonctionnements pour instaurer une logique de collaboration interservices. Selon (MAMMERI, 2010), « l'organisation fonctionnelle traditionnelle de NAFTAL générait des redondances, des lourdeurs administratives et une absence de logique processus », ce qui légitime pleinement la démarche entreprise par la Société.

Thème 2 : Choix et Implémentation du SIRH NOVACH

Pour accompagner cette mutation, le choix du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) dénommé NOVACH s'est imposé comme une solution pertinente, en raison de sa capacité à intégrer les différentes dimensions de la gestion RH entre autres la formation et le recrutement, modules déjà en exploitation en premier lieu, ainsi que la gestion des compétences et les systèmes d'évaluations dans une démarche future à moyen termes. Le SIRH agit ici comme un catalyseur du changement même si il est actuellement en état embryonnaire, structurant les flux d'informations, automatisant les tâches et instaurant une gouvernance numérique des données RH (BI). Ce constat rejoint

l'analyse de (GUNIA, 2002), pour qui « l'introduction des NTIC dans la fonction RH modifie non seulement les outils mais aussi les logiques de gestion ».

Thème 3 : Le SIRH et les Processus Clés

Parmi les processus RH pris en charge en priorité par le SIRH, les répondants ont identifié le recrutement et la formation. Cette mise en œuvre reflète les orientations dictées par la Direction Générale chaque début d'exercice dans un document appelé « Directive Cadre » retraçant les orientations stratégiques de Naftal dans ses activités opérationnelles et de soutiens entre autres l'activité RH. Une volonté de renforcer l'alignement entre la stratégie de développement des activités et les besoins réels du terrain. Comme l'explique (MAMMERI, 2010), « la mise à disposition des ressources humaines et sa valorisation, que ce soit en nombre ou en qualité est au centre du reengineering RH. Il s'articule autour de la formation continue et de la Planification de l'emploi ». Le SIRH devient ainsi un outil de pilotage stratégique, garantissant la cohérence et l'efficacité.

Thème 4 : Perceptions des Acteurs et Impact de l'Organisation Processuelle

Enfin, le passage d'une organisation fonctionnelle à une organisation processuelle a produit des impacts concrets et mesurables. Il a permis une meilleure coordination entre les activités à travers la mise à disposition de l'ensemble des utilisateurs une base de données en instantané (SIRH), une réduction des délais de traitement administratif, une traçabilité des actions RH, ainsi qu'une montée en compétence progressive des acteurs. Il en découle une culture d'apprentissage continu et une responsabilisation des collaborateurs. Ces observations confirment les propos de (GUNIA, 2002), selon lesquels « l'approche processus induit une dynamique d'amélioration continue », dans laquelle la fonction RH joue un rôle stratégique fondamental.

Thème 5 : Impacts Généraux, Bénéfiques et Perspectives du SIRH

Au-delà des processus spécifiques de recrutement et de formation, les entretiens ont mis en lumière les bénéfices concrets et plus larges du SIRH sur l'ensemble de la fonction RH de NAFTAL. Le système a permis une intégration accrue des données, offrant une vision plus stratégique et holistique des ressources humaines, ce qui est essentiel pour la prise de décision. Cette capacité du SIRH à devenir un véritable levier stratégique confirme son statut d'« outil incontournable » pour les organisations modernes, tel que théorisé par Mirdasse et Jaouhari (2021). Le SIRH soutient efficacement le pilotage des compétences, l'évaluation

des performances et la conformité réglementaire. Néanmoins, des défis liés à l'optimisation continue et à la nécessité d'ajustements post-implémentation ont été soulignés, indiquant que l'exploitation optimale du SIRH repose sur une adaptation continue aux besoins spécifiques de l'organisation et un accompagnement constant des utilisateurs dans leur montée en compétence. Les perspectives d'évolution du SIRH chez NAFTAL sont tournées vers une intégration plus poussée et une utilisation accrue des fonctionnalités analytiques pour renforcer le rôle stratégique de la fonction RH.

En résumé, ce chapitre met en évidence les avantages et les défis associés à la contribution du SIRH au processus de restructuration organisationnelle de la fonction RH au sein de la Société NAFTAL. L'analyse montre que ce système joue un rôle clé dans l'intégration des informations, la coordination des activités, la modernisation des processus et la réactivité face aux enjeux opérationnels et stratégiques des ressources humaines.

3. Suggestions

La mise en œuvre d'une restructuration organisationnelle fondée sur une logique processuelle et soutenue par un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) tel que NOVACH requiert non seulement des ajustements techniques, mais aussi un accompagnement permanent. Afin d'assurer l'adhésion des acteurs et d'optimiser les retombées du changement, les suggestions suivantes sont formulées :

- 1) **Recentrer la fonction RH** : la fonction RH autour de ses processus clés, qui sont actuellement fragmentés entre les structures fonctionnelles. Cela implique de passer d'une organisation fonctionnelle à une organisation axée sur les processus, en plaçant le client interne et externe au centre.
- 2) **Refonte de l'organisation** : repenser l'organisation de la fonction RH autour de processus RH clés pour repositionner la fonction autour de ses missions principales.
- 3) **Renforcement du management intégré (SMI)** : à travers l'approche de management de la qualité pour réorienter la Société autour de ses processus clés et améliorer la satisfaction des clients internes et externes.
- 4) **Mise en œuvre des processus critiques RH** : la nécessité d'améliorer le SIRH en identifiant et en déployant les processus RH cibles (Voir la cartographie des processus à adopter), notamment la gestion prévisionnelle (GPEC), le développement des

compétences et la formation, ainsi que les parcours professionnels et la gestion des carrières.

- 5) **Amélioration du processus de formation** : Le mémoire propose des étapes pour améliorer le processus de formation, en mettant l'accent sur la planification des besoins, l'analyse des écarts, la description des compétences et les stratégies de formation. Il souligne l'importance d'aligner le processus de formation sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

4. Limites de recherche :

1. **Manque de littérature académique locale sur le sujet** : Il existe peu de travaux ou d'études antérieures en Algérie sur la transition d'une structure fonctionnelle vers une structure processuelle à l'aide d'un SIRH, ce qui limite les possibilités de comparaison ou de validation empirique.
2. **Difficulté à articuler le cadre théorique avec le contexte réel de l'entreprise** : L'application de modèles comme celui de Mintzberg ou de la pensée processus peut se heurter à une réalité organisationnelle marquée par des logiques bureaucratiques ou hiérarchiques encore dominantes.
3. **Temps limité pour une thématique aussi complexe** : Le sujet implique l'analyse de dimensions structurelles, humaines et technologiques, ce qui nécessite un temps de recherche et d'observation souvent supérieur au calendrier académique.
4. **Réticence ou non-réponse des personnes interrogées** : Obtenir des entretiens riches peut s'avérer difficile en raison de la charge de travail des employés ou de leur méfiance vis-à-vis des changements organisationnels abordés par le sujet.
5. **Incohérences entre les orientations du tuteur académique et celles du tuteur professionnel** :
Il arrive que les attentes méthodologiques de l'université soient en décalage avec les réalités du terrain, ce qui complique la posture du chercheur.



Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'examiner comment la mise en œuvre d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), axé sur le processus de formation, contribue à la restructuration organisationnelle de NAFTAL. Pour atteindre cet objectif, une étude qualitative a été menée, principalement à travers des entretiens avec les responsables de la fonction RH et les acteurs clés du projet SIRH.

D'après les résultats de notre étude, il a été constaté que l'intégration d'un SIRH permet de dépasser une gestion administrative traditionnelle de la fonction RH. Elle facilite la structuration des activités autour de processus plus intégrés et efficaces, orientés vers la performance. Le SIRH centralise et automatise la gestion de la formation, l'alignant ainsi sur les besoins opérationnels et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Notre enquête a révélé que la digitalisation du processus de formation grâce au SIRH améliore significativement la planification, le suivi et l'évaluation des actions de formation. Elle renforce également la réactivité et la qualité des décisions RH, tout en augmentant la transparence et la traçabilité des parcours de développement des compétences.

Ainsi, il a été démontré que le SIRH permet à NAFTAL de mieux piloter sa politique de formation et d'accompagner efficacement sa transformation organisationnelle. Cette étude enrichit la littérature sur l'impact des SIRH dans les processus de restructuration organisationnelle, en particulier dans le contexte des entreprises publiques algériennes.

Cette recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives d'études. Pour les recherches futures, il serait pertinent d'explorer plus en profondeur les facteurs de succès de la mise en œuvre d'un SIRH, les défis liés à la conduite du changement dans ce contexte, et les indicateurs clés de performance pour mesurer l'efficacité du SIRH à long terme.



Bibliographie

Livre

1. Roger Aim. (12, 2023). L'essentiel de la théorie des organisations (14). france: Gualino.

Thèse

1. Florence Laval et Véronique Guilloux. (01 12, 2010). Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste.
2. François Deltour Julie Tixier. (s.d). Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme.
3. François Jaujard. (12 11, 2007). De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail. UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE – AIX MARSEILLE II.
4. LEMQEDDEM, H. A., & BOUKLATA, S. (2020, 3 30). Evaluation à froid de la formation continue comme levier de performance de la GRH : Cas de la société Al Omrane Rabat.
5. Lhassane Jaouhari, Samir Mirdasse. (05, 2025). Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) – outil incontournable au service des organisations : Une analyse théorique.
6. Nadège GUNIA. (12 04, 2002). La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication. Université des Sciences Sociales - Toulouse I.
7. Mohammed BARKA, Mouna MESGHOUNI Amina MEKHELFI. (01 01, 2019). Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH -HBK- Ouargla (2013-2016).
8. Olivier Gagnon. (01 09, 2017). Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois.
9. OUCHEN Rima BENBOUZA Saddik. (30 09, 2023). « l'impact du système d'information des ressources humaines (SIRH) sur la performance de la fonction RH dans l'entreprise portuaire DJEN DJEN – Jijel. 06(02). Algerie / Jijel.

10. Ramdane Boutlidja Azzedine Otmane. (12 06, 2023). L'impact de la perception sur la réussite de la mise en place d'un SIRH – Cas : Activités Commercialisation et Transport par Canalisation, Sonatrach.

Article

1. Bouami Driss Benmoussa Rachid. (01 06, 2007). Proposition d'une méthode de restructuration des processus opérationnels. application à une centrale à béton. 26(2).
2. Dagobert Ngongang. (08 08, 2013). Facteurs de contingence, TIC et informations dans les entreprises tchadiennes. La Revue des Sciences de Gestion 259260(1).
3. Ewan OIRY Cynthia BLANCHETTE. (s.d). Identifier les modèles de GRH pour mieux analyser les pratiques de mobilité interne. Enseignements à partir du cas d'entreprises québécoises.
4. .M.R. Osman, R.M. Yusuff and S.H. Tang S.M. Jafari. (2006). ERP Systems Implementation in Malaysia: The Importance of Critical Success Factors by M. R. Osman, Rosnah Mohd Yusuff, S. H. Tang, Seyed Mohammadbagher Jafari : SSRN. 3(1) 125-131. Malaysia.
5. MAMMERI ISMAIL. (2010). REENGINEERING DE LA FONCTION RH DE NAFTAL PROCESSUS PILOTE : RECRUTEMENT. Consulté le : 28 02, 2025
6. Marie-Cécile Drain. (21 01, 2014). Désalignement des usages du système d'information dans la création et la propagation des difficultés au sein des PME : cas du secteur agro-alimentaire. 415.
7. Marta Anadón et Lorraine Savoie-Zajc. (2009). L'analyse qualitative des données. Recherches qualitatives.
8. S. & ANGADE, k Dehbi. (23 08, 2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION.
9. Sara DEHBI. (20 08, 2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ? Revue Économie, Gestion et Société (16).

Mémoire

1. A MULUMBA. (01 01, 2018). Memoire d'urbanisation du Systeme d'information. Urbanisation du Systeme d'information 102.

2. Admin. (23 08, 2013). Analyse de l'organisation.
3. BOUFAROUJ CHAIMAE MDARBI SAID. (2020). Le rôle du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) dans le développement de la fonction RH. (5).
4. Brahim Sadki. (2017). modélisation computationnelle du changement organisationnel en projets d'implémentation des systèmes d'information : cas des erp. 127.

Cours

1. A Desreumaux. (05, 2013). La notion d'organisation. Consulté le : 01 03, 2025, Modules IAE Lille : https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap02_03_03.html
2. lille.fr/M19/cours/co/chap02_03_03.html
3. Derar Hassan. (2024). cours d'audit et diagnostique des systèmes d'informations. Consulté le : 2024
4. .Lilia LAOUES. (2024). cours de Management des ressources humaines. Consulté le : 11 03, 2025
5. P et AUNEGe Audrey. (s.d.). cours de Théorie des organisations Les configurations structurelles de Mintzberg. 11. Consulté le : 01 03, 2025 https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6065/mod_folder/content/0/theorie-des-organisations-chap-4-lecon-3-cours-v6.pdf
6. s. Ladjouzi. (2023). cours de Théories des organisations. Théories des organisations 60. Consulté le : 2023

Site internet

1. Christian VERHAGUE. (21 11, 2023). L'évolution du SIRH dans les entreprises au cours des 50 dernières années. Consulté le : 15 03, 2025 LinkedIn : <https://www.linkedin.com/pulse/1%C3%A9volution-du-sirh-dans-les-entreprises-au-cours-des-50-verhague-0mu0e/>
2. Gabriel Freitas Lily Hulatt. (18 09, 2024). Restructuration Organisationnelle : Définition & Causes. Consulté le : 26 04, 2025 StudySmarter FR : <https://www.studysmarter.fr/resumes/economie-et-gestion/theorie-de-la-gestion/restructuration-organisationnelle/>

3. Karine Artus. (05 03, 2018). Impacts of restructuring strategies on organizations. Consulté le : 05 03, 2025 LinkedIn : <https://www.linkedin.com/pulse/impacts-restructuring-strategies-organizations-karine-artus/>
4. Muiz Ahmed. (20 02, 2023). Organizational Restructuring. Consulté le : 25 2, 2025 LinkedIn : <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-restructuring-muiz-ahmed/>
5. SIRH - Optimisez la Gestion RH. Consulté le : 15 03, 2025 Partena Professional : <https://www.partena-professional.be/fr/grande-entreprise/changements-et-transformations/sirh-transformer-la-gestion-des-ressources-humaines>



Annexes

Annexe 5: Formulaire d'enquête

**MINISTER DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de koléa**



Bonjour,

Je suis TERKI AYA étudiante en 2eme année master à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Kolea-Tipaza). Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin du cycle, je réalise une étude qui porte sur la restructuration organisationnelle moyennant un SIRH au sein de la Société « NAFTAL ». Dans ce cadre-là, je vous prie de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre à mes questions.

Vos informations resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins pédagogiques.

Conditions de déroulement de l'entretien :

Avant de commencer l'entretien, nous tenons à préciser quelques points :

- Nous aimerions assurer la confidentialité de notre échange.
- Nous vous rappelons que cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne reliera vos réponses à votre identité ou à votre entreprise.
- Nous allons vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous nous intéressons à tout ce qui peut vous venir à l'esprit. La spontanéité de vos réponses nous est donc précieuse.
- Nous aimerions savoir si nous pouvons enregistrer notre conversation pour faciliter notre recueil d'informations.
- Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thématique	Questions
<p>I. Repositionnement Stratégique de la Fonction RH et Diagnostic des Dysfonctionnements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment décririez-vous l'organisation actuelle de NAFTAL ? • Quels défis organisationnels ont conduit à envisager une restructuration de NAFTAL, et plus spécifiquement de la fonction RH ? • Des facteurs externes (réglementaires, technologiques, etc.) ont-ils motivé ce changement ? • Pensez-vous que l'ancien modèle organisationnel de la fonction RH était encore adapté aux besoins de NAFTAL ? Pourquoi ? • Pourquoi la fonction RH a-t-elle été une priorité dans cette démarche de restructuration ? <p>1. Quels étaient les principaux dysfonctionnements de la fonction RH que cette restructuration visait à corriger ?</p>
<p>II. Choix et Implémentation du SIRH NOVACH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles étaient les motivations principales derrière le projet global de restructuration de NAFTAL et l'intégration du SIRH NOVACH ? • Un audit interne ou externe a-t-il été réalisé pour identifier le besoin d'un SIRH ou orienter son choix ? • Comment le choix du SIRH NOVACH s'est-il opéré ? Quelles ont été les raisons principales de cette sélection par rapport à d'autres solutions ? • Qui sont les acteurs clés qui ont piloté le projet d'implémentation du SIRH NOVACH au sein de NAFTAL ? <p>1. Comment s'est déroulée l'implémentation du SIRH NOVACH (phases clés, formation des utilisateurs, accompagnement au changement) ?</p>
<p>III. Le SIRH et les Processus Clés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les principales fonctions RH (processus) prises en charge ou impactées en priorité par le SIRH NOVACH ? • Concernant le processus de recrutement, quels changements concrets avez-vous constatés depuis la mise en place du SIRH NOVACH (planification, sourcing, suivi des candidatures, intégration) ? • Pour le processus de formation et de développement RH, comment le SIRH NOVACH permet-il de piloter la formation (planification, suivi des actions, indicateurs) ? • Le contenu des formations a-t-il évolué suite à l'introduction du SIRH ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les compétences sont-elles cartographiées via le SIRH ? <ol style="list-style-type: none"> 1. Les évaluations de performance influencent-elles directement la formation, la mobilité ou la promotion via le SIRH ?
<p>IV. Perceptions des Acteurs et Impact de l'Organisation Processuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avant la restructuration, l'organisation RH était-elle plutôt fonctionnelle, cloisonnée ou centralisée ? Quelles limitations cela imposait-il dans la gestion RH ? • Comment les acteurs de la fonction RH perçoivent-ils les changements induits par le passage à une organisation processuelle, notamment avec l'introduction du SIRH ? • Quels sont les principaux défis ou résistances que vous avez rencontrés, ou que les équipes RH ont rencontrés, dans l'adaptation à cette nouvelle organisation orientée processus et à l'utilisation du SIRH ? • Depuis la restructuration, quelles sont les différences observées en termes de fonctionnement quotidien et de collaboration ? • Comment la coordination et la communication interservices ont-elles évolué avec la mise en place d'une base de données instantanée via le SIRH ? <ol style="list-style-type: none"> 1. Percevez-vous une évolution vers une culture d'apprentissage continu et une plus grande responsabilisation des collaborateurs suite à ces changements ?
<p>V. Impacts Généraux, Bénéfices et Perspectives du SIRH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les bénéfices concrets et mesurables que le SIRH NOVACH a apportés à la fonction RH dans son ensemble (au-delà des processus spécifiques) ? • Le SIRH a-t-il permis une meilleure allocation des ressources humaines au sein de NAFTAL ? • Quels tableaux de bord et indicateurs le SIRH fournit-il pour le pilotage stratégique de la fonction RH ? Comment ces données orientent-elles les décisions ? • Le SIRH a-t-il amélioré la conformité RH de NAFTAL avec les réglementations en vigueur ? Comment les risques liés aux erreurs humaines ou retards sont-ils gérés ? • Quelles méthodes ou indicateurs de performance clés (KPI) utilisez-vous pour évaluer l'efficacité de la restructuration de la fonction RH et l'impact du SIRH ?

	<ul style="list-style-type: none">• Des ajustements post-implémentation ont-ils été nécessaires ou sont-ils prévus pour le SIRH NOVACH afin d'optimiser son utilisation future ? <ol style="list-style-type: none">1. Quelles sont les perspectives d'évolution futures du SIRH NOVACH au sein de NAFTAL ?
--	--

Annexe 6: Résultats de l'NVivo

Figure 25: Caractéristique de la source

	A: Entretien 02	B: Entretien 03	C: Entretien 04	D: Entretien 05	E: entretien 1
1: sexe	terme	terme	terme	terme	terme
2: Fonction o.	Attachée de direction après	Chef de département gestio	Cadre supérieur	Assistant DERH	chef de département étude
3: Nombre d'a.	1 ans	10 ans	6 ans	15 ans	11 ans
4: Durée de l.	30	25	26	35	1h40min

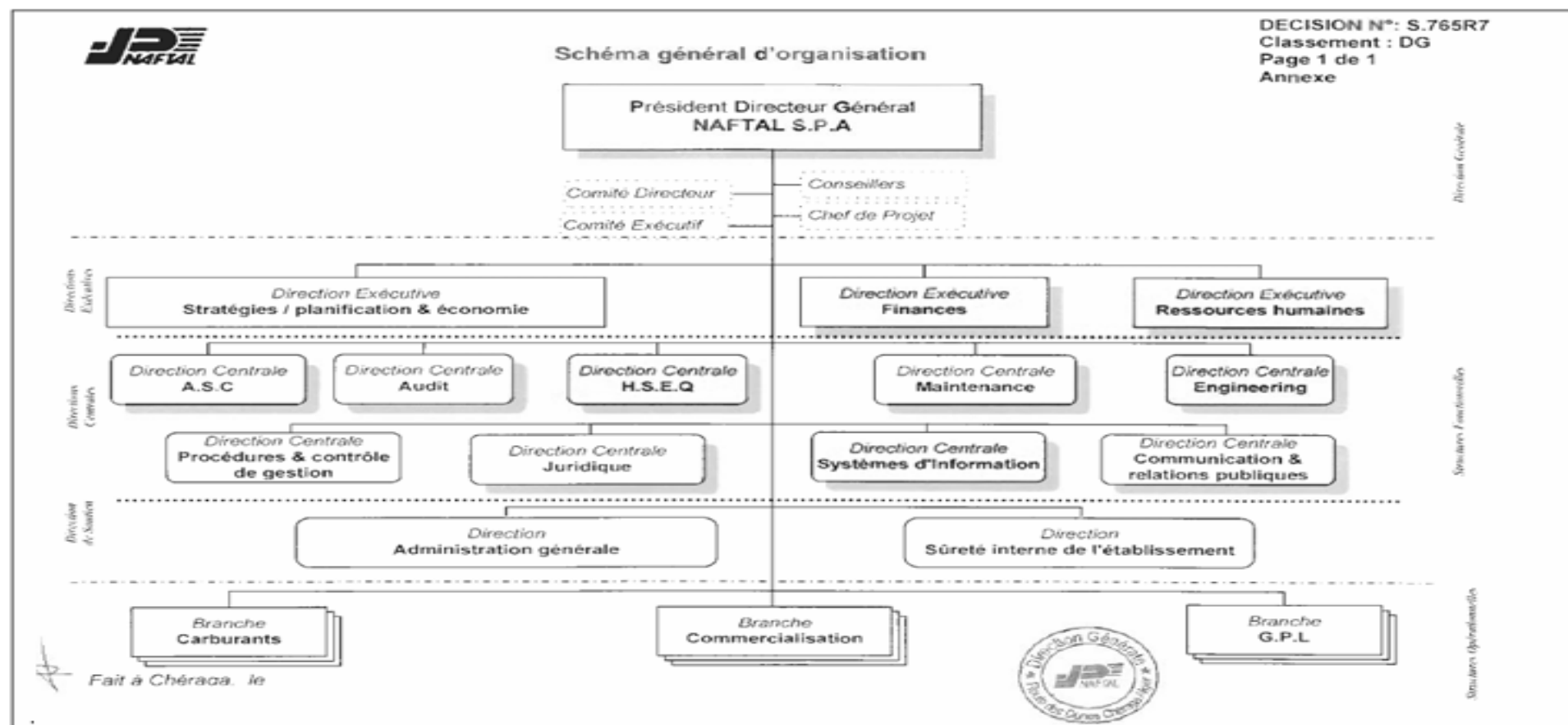
Source : Traité par logiciel Nvivo

Figure 26: Nœuds et matrice condensé

	A: Bénéfices concrets	B: Contexte et projet de restructuration organisationnelle	C: Évaluation de la restructuration	D: Évaluation de la
1: Entretien 02	<p>L'introduction d'une base de données centralisée a complètement transformé le manière dont nous gérons les ressources humaines.</p> <p>Pour le recrutement, nous disposons désormais d'un outil de suivi et de contrôle rigoureux, capable de fournir des indicateurs utiles à l'analyse des besoins.</p> <p>En matière de planification, le système assure une meilleure anticipation des besoins exprimés dans les campagnes budgétaires.</p> <p>Quant à la gestion de carrière, le L'un des apports majeurs a été la mise en place d'une base de données RH exhaustive. Elle a permis de fiabiliser le processus de recrutement grâce à des outils de</p>	<p>Elle visait avant tout à permettre à Naftal de s'adapter à un nouveau contexte concurrentiel instauré par la loi de 2005. Le modèle fonctionnel ne répondait plus aux exigences d'un marché ouvert, d'où la nécessité de passer à une structure plus réactive et orientée par activité. La diversification des produits et les progrès technologiques rendaient également indispensable une gestion plus fluide de l'information et une organisation plus souple.</p> <p>Oui, un audit stratégique a été réalisé avec le cabinet Accenture</p> <p>La restructuration avait pour but d'améliorer la performance de Naftal dans un marché devenu plus compétitif. Il fallait dépasser les blocages du modèle</p>	<p>L'évaluation s'appuie sur la revue de Direction, intégrée dans le système de management global.</p> <p>Des revues de processus régulières sont menées par chaque responsable afin d'analyser en profondeur l'efficacité, la satisfaction des parties prenantes, les contraintes opérationnelles et d'identifier des opportunités d'amélioration.</p> <p>Les conclusions ainsi obtenues alimentent la revue de Direction pour une évaluation globale et stratégique de la restructuration.</p> <p>Nous utilisons la revue de Direction combinée à des revues de processus détaillées. Chaque responsable mobilise son équipe pour évaluer la performance du</p>	<p>Nous procédons à une évaluation « une évaluation chaud » juste après la fin et une autre « à froid » quelques semaines plus tard pour l'impact réel sur le pos travail.</p> <p>Oui, les résultats d'éva examinés dans le cadre de Direction et des rev Processus, conformément Système de Management Qualité (SMQ).</p> <p>Lors de chaque campagne planification, nous utilisons l'évaluation se fait via phases « une évaluation (à chaud) et une évaluation différée (à froid), ce qui permet de mesurer l'ut</p>

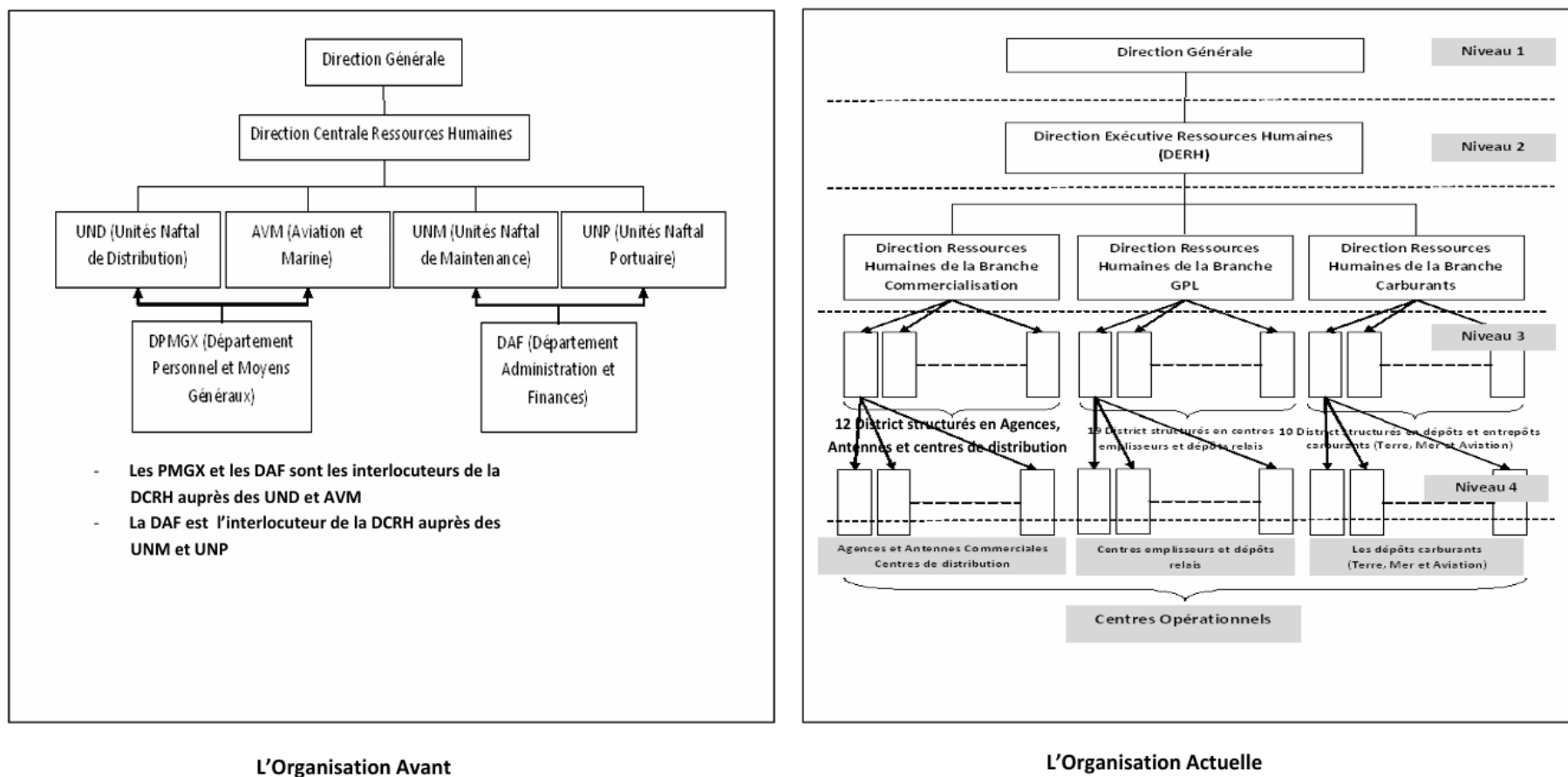
Source : Traité par logiciel Nvivo

Annexe 7: Schéma d'organisation de la macrostructure de NAFTAL



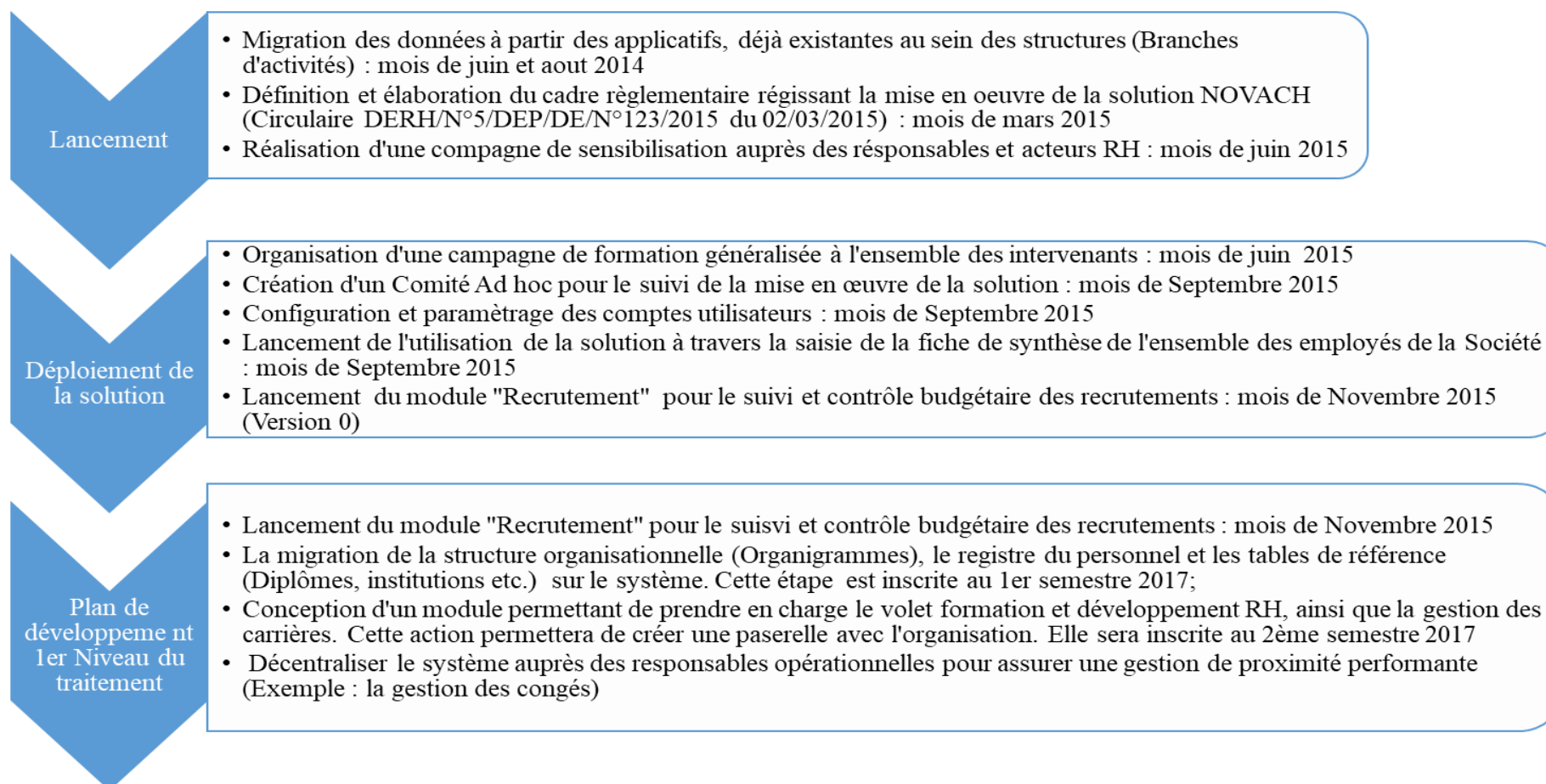
Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Figure 27: Schéma illustratif de l'organisation de la fonction RH de NAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Figure 28: Evolution du projet Système d'Information Ressources Humaines NOVACH



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Figure 29: processus de formation

Entrées	Activités	Sorties	Fréquences	Acteurs	Documents supports
Orientations DG / Résultats des revues partielles du système de management de la qualité	Elaboration des orientations stratégiques en matière de formation	Correspondance transmise à la DHSPE	Annuelle	DERH - DFD	P.V C.E, P.V C.A et compte-rendu des revues partielles de direction
Note d'orientation générale pour l'élaboration des projets plan annuel et PMT	Déclinaison des orientations stratégiques et lancement de la campagne d'identification des besoins en formation	Correspondance transmise aux structures, fiches de recueil des besoins individuels et collectifs	Annuelle	DERH - DFD	Procédure formation - Circulaire de formation
Recueil des besoins en formation - Résultats des évaluations de compétences	Analyse et consolidation des besoins en formation exprimés et validés	Besoins en formation analysés et consolidés	Annuelle	DERH - DFD - DCF - DRII Branches - DAG - DCASC	Orientations DG - Note d'orientation générale - Règlement intérieur - Convention collective - Procédure formation - Circulaire de formation - Fichier du personnel - Catalogues formation.
Besoins en formation analysés et consolidés	Elaboration du plan de formation par les structures	Projet des plans de formation des structures	Annuelle		
Projet des plans de formation des structures	Analyse des besoins en formation - Organisation des réunions d'arbitrage - Consolidation des besoins exprimés et validés	Projet du plan de formation de la société consolidé	Annuelle	DERH - DFD	
Projet de plan de formation de la société consolidé	Transmission du projet du plan à la D.G pour validation	Plan de formation validé ou Plan de formation non validé	Annuelle		
Plan de formation non validé	Modification conformément aux orientations D.G	Note de diffusion du plan de formation de la société aux structures	Annuelle		
Plan de formation validé	Diffusion du plan de formation aux structures				
Note de diffusion du plan aux structures	Mise en œuvre du plan de formation	D.A.O, Dossiers de consultations de fournisseurs, Contrats de formation signés.	Au besoin	DERH - DFD - DCF - DRII Branches - DAG - DCASC	
D.A.O, Dossiers de consultations de fournisseurs, Contrats de formation signés.	Réalisation et suivi des actions de formation	Actions de formation finalisées, États d'assiduité, Attestations ou Diplômes délivrés et fiches d'évaluation à chaud, à froid et des fournisseurs renseignés.			
Actions de formation finalisées, États d'assiduité, Attestations ou Diplômes délivrés et fiches d'évaluation à chaud, à froid et des fournisseurs renseignés.	Evaluations à chaud, à froid et des fournisseurs réalisées	Plan de formation réalisé - Synthèses des évaluations à chaud, à froid et des fournisseurs.	Au besoin		
Plan de formation réalisé - Synthèses des évaluations à chaud, à froid et des fournisseurs.	Etablissement du bilan annuel formation et des bilans des évaluations.	Plan d'action pour l'exercice n+1	Annuelle		

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 8: Business intelligence center

The screenshot displays the BI Center web application. The browser address bar shows the URL `bicenter.naftal.dz/BICENTER/`. The page features a dark blue header with the 'BI Center' logo and a 'Home' link. A left sidebar contains navigation menus for 'Dashboard', 'Reporting', 'Excel services', and 'Academy'. The main content area is titled 'Business Intelligence Center' and contains four informational cards:

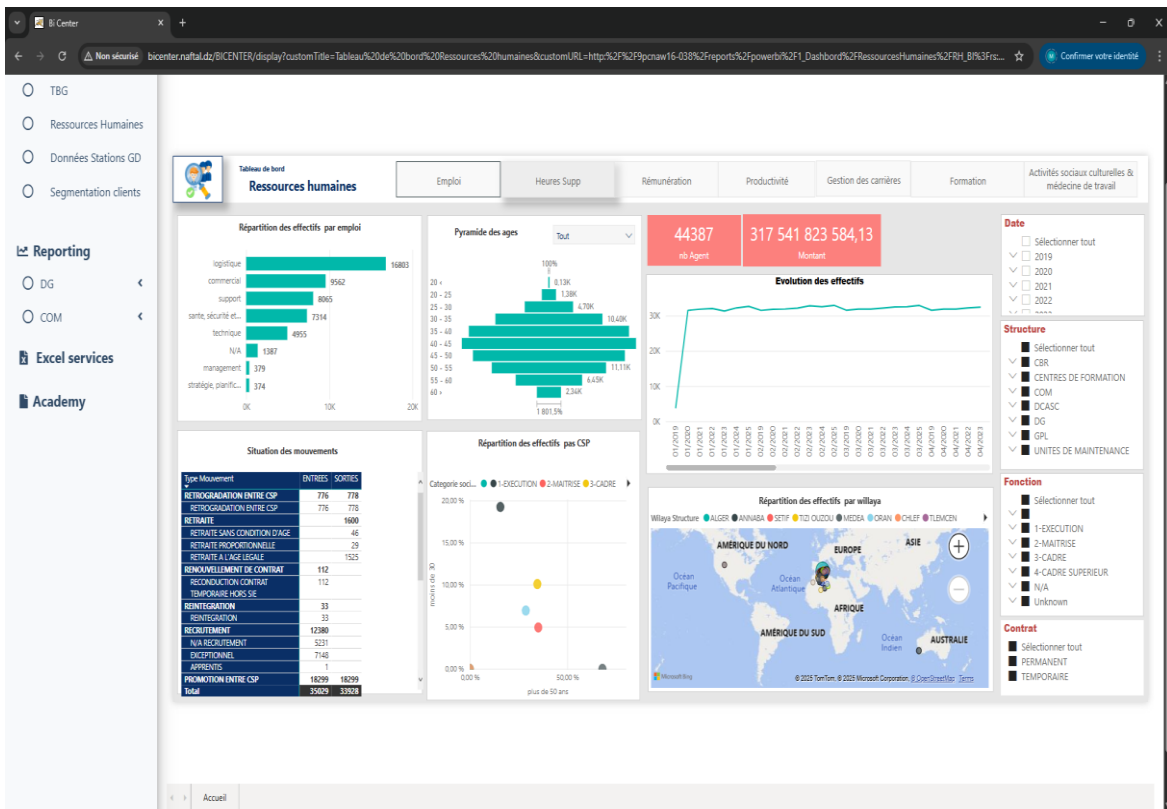
- Dashboard**: Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçu pour permettre aux utilisateurs de prendre connaissance de l'état et l'évolution des activités qu'ils pilotent, de façon ciblée et détaillée sous forme de graphes.
- Reporting**: Le reporting assure la réalisation, la publication et la diffusion de rapports, selon un format prédéterminé. Ces rapports sont essentiellement destinés à faciliter la communication des résultats chiffrés ou d'un suivi d'avancement.
- Excel services**: Excel self-service est moyen d'analyse des données qui facilite aux utilisateurs la découverte, la visualisation et l'exploration des données en libre-service et offre ainsi la possibilité de créer des rapports de manière autonome.
- Academy**: Academy est un espace dédié à l'apprentissage des moyens de restitution la BI/ exploitation des données issues des différents systèmes opérationnelles et assure la diffusion des dernières actualités relatives aux données de l'entreprise.

At the bottom of the main content area, a security notice reads: **La confidentialité des données métiers est primordiale, nous comptons sur votre vigilance, faites-en bon usage.**

The footer of the page contains the text: Naftal © 2021-2022 BI Center.

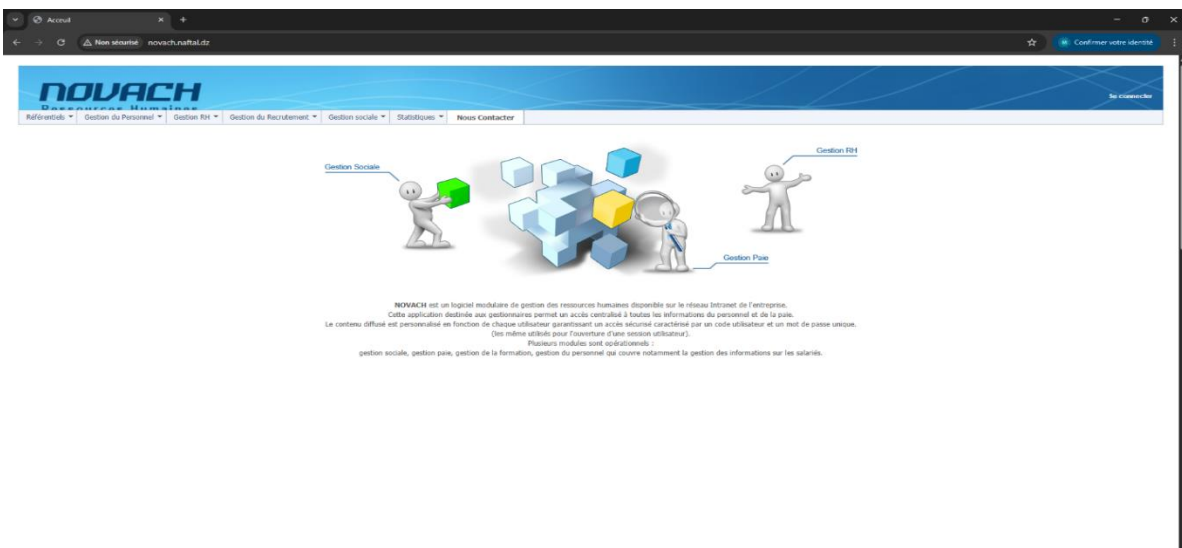
Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Annexe 9: Tableau de bord des ressources humain



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Annexe 10: Le système d'information intégré (NOVACH)



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL.