الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management des Organisations »

Mesure de la Satisfaction des utilisateurs Finaux du Système d'Information Ressources Humaines

Cas de la Raffinerie d'Alger-Sonatrach

Élaboré et présenté par :
SENNOUR Maria

Encadré par :
Dr. ABID Nabila

Devant le jury composé de :

Dr. DERRAR Hacene	Maître de Conférences Classe « B » à l'ENSM	Président
Dr. ABID Nabila	Maître de Conférences Classe « A » à l'ENSM	Encadrante
Dr. AMARA Nesrine	Maître Assistant Classe « B » à l'ENSM	Examinatrice

Année académique 2022 - 2023

RESUMÉ

Par ce travail, nous visons à évaluer la satisfaction des utilisateurs finaux d'un système d'information Ressources humaines local développé par les ressources d'une entreprise publique du secteur des hydrocarbures.

Notre posture positiviste, nous a conduit à choisir le modèle de référence Delone & Mclean que nous confrontons à la réalité de l'entreprise publique. Les retombées de la présente étude sont principalement managériales mais peuvent être considéré comme une humble contribution dans le corpus de recherche en évaluation des SI. L'analyse quantitative a révélé des résultats très particuliers à l'entreprise publique algérienne en matière de satisfaction des professionnel RH, expliqué par la qualité du système plutôt que par la qualité de l'information.

Mots clés : Système d'Information, digitalisation de la fonction RH, évaluation SI, performance organisationnelle, Adoption et Acceptation des SI, digitalisation de L'entreprise publique, le Modèle Delone & Mclean, satisfaction utilisateur final.

ABSTRACT

The contribution of IS to organizational strategy and performance is no longer debatable. This quantitative research is a humble contribution to the research corpus that focuses on IS evaluation. Our aim is to propose a user evaluation of a local information System developed by the resources of the Algerian oil and gas company using the reference model ISSM of Delone& Mclean. Our objective is managerial primarily but we hope this work offers a visibility to local IS in the existing corpus. The results have shown that the end users satisfaction is explained by the system quality rather then the information quality, purpose of the SIRH.

Key Words: Information Systems, HR digitalization, IS evaluation, organizational performance, IS adoption and Acceptance, ISSM Model, Model of Delone& Mclean, end user staisafction.

ملخص

مساهمة هو الكمي البحث هذا .وأدائها المؤسسة استراتيجية في المعلومات أنظمة إسهام في بعد يُجادل أن يمكن لا لنظام المستخدم قبل من تقييم اقتراح هو هدفنا .المعلومات أنظمة تقييم على يركز الذي البحثي السجل في متواضعة لـ ISSM المرجعي النموذج باستخدام الجزائرية والغاز النفط شركة موارد بواسطة تطويره تم محلي معلومات المحلية المعلومات لأنظمة رؤية العمل هذا يقدم أن نأمل ولكننا إداري، أساسي بشكل هو هدفنا .Delone & Mclean وهذا المعلومات، جودة من بدلاً النظام بجودة يُفسر النهائيين المستخدمين رضا أن النتائج أظهرت .الحالي السجل في .البشرية الموارد معلومات نظام بغرض يتعلق

أنظمة اعتماد التنظيمي، الأداء المعلومات، أنظمة تقييم رقميًا، البشرية الموارد ترقية المعلومات، أنظمة :مفتاحية كلمات .النهائيين المستخدمين رضا ،Delone & Mclean نموذج ،ISSM نموذج وقبولها، المعلومات

REMERCIEMENTS

My heartful gratitude to my family, especially my loving supportive sisters without whom I could not have moved forward in my life. Thank you for being my lucky star.

To my teachers, I would never be grateful enough for the knowledge and wisdom you invested in me.

To my mentors, both at the School and the Company, for their support and precious help.

Mes vifs remerciements à ma famille, particulièrement mes sœurs adorées et sans qui tout avancement dans ma vie n'aura pas été possible

A mes professeurs, toute ma gratitude pour le développement professionnel et personnel que vous avez rendu possible.

A mes mentors, au niveau de l'école et de l'entreprise, pour leur support et patience

TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ ..... **i**

REMERCIEMENTS ..... **iii**

TABLE DES MATIÈRES ..... **iv**

LISTE DES TABLEAUX ..... **viii**

LISTE DES FIGURES ..... **ix**

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES ..... **x**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **1**

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE **18**

Introduction **19**

Section 1 : Revue de littérature **20**

I-1 L'approche systémique : L'Entreprise comme système vivant **20**

I-2 La Performance Publique : un Janus a multi-facettes **27**

I-2-1 La théorie de gouvernement des entreprises **28**

I-2-2 La théorie des parties prenantes **30**

I-2-3La performance Globale **32**

I-2-4 La performance Organisationnelle et la performance sociale **36**

I-3 Approches au lien entre Performance Organisationnelle et Performance de la FRH. **39**

I-3-1 L'approche universaliste **40**

I-3-2 L'approche de la contingence **41**

I-3-3 L'approche Configurationnelle **42**

I-4 Les Théories et approches du lien entre la technologie, la FRH et la Performance **43**

I-4-1 La question du lien de la technologie et la performance organisationnelle **43**

I-4-2Le lien entre la Performance sociale et la Technologie **44**

I-4-2-1La digitalisation de la fonction Ressources humaines **44**

I-4-3Théories et approches traitant de l'évaluation des SI 46

I-4-3-1 Les approches de la variance ou Causales..... 48

I-4-3-2 Les approches processuelles de l'évaluation des SI 50

I-5 Le modèle de Succès des Systèmes d'information W. Delone et E. McLean (ISSM) 55

Section 2 : Cadre Conceptuel 60

I-1 Le concept de système d'information 60

I-1-1 L'information en entreprise 62

I-1-2 Les Types d'Information..... 65

I-2 Le système d'information Ressources Humaines 68

I-3 La notion de Performance Organisationnelle 70

I-3-1 La performance Publique 75

I-3-2 La Performance Ressources Humaines 79

I-4 notion d'évaluation 85

I-4-1 Définition des concepts du Modèle ISSM 88

I-4-1-1 La satisfaction 88

I-4-1-2 La qualité du Système 89

I-4-1-3 La qualité de l'information 89

I-4-1-4 La qualité de l'assistance technique..... 90

Conclusion du chapitre cadre théorique 92

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL 95

Section 1 : Méthodologie de la Recherche..... 96

II-1 Positionnement épistémologique et méthodologique 96

II-2 Questions et hypothèse de recherche..... 98

II-3 La collecte des données..... 100

II-4 La population de l'étude et choix de l'échantillon 101

II-5 Traitement des données du questionnaire : Méthodes et concepts statistiques.. 102

Section 2 : Cadre organisationnel de la Recherche 108

II-1Présentation de L'entreprise 108

II-1-1 Présentation Générale 108

II-1-2Présentation du Système d'Information Ressources Humaines le GESSOR114

II-1-2-1 L'environnement d'exploitation du progiciel 114

II-1-2-2 La sécurité d'accès 114

II-1-2-3 Les Fonctionnalités du GESSOR 116

..... 120

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION 129

Section 1 : Présentation des Résultats 130

III-1Analyse de l'échelle de Lickert. 130

III-2Analyses des variables explicatives 131

III-2-1Analyse de l'importance relative des dimensions des variables explicatives 131

III-2-2Analyse de l'importance relative des dimensions de l'axe « qualité de l'information » 132

III-2-3 Résultats Analyse de l'importance relative des dimensions de l'axe la qualité du Système 133

III-2-5Analyse de l'importance relative de la variable satisfaction 135

III-3Tests des hypothèses du Modèles 137

III-3-1Tests des différentes corrélations entre les variables explicatives 138

III-3-2 Vérification de l'impact de chaque variable indépendante sur la variable dépendante, sous-hypothéses 4-5-6 139

III-3-4 Le test de la multi-colinéarité 144

III-3-5 Régression Ridge et Régulation du Modèle 147

Section 2 : Discussion des Résultats 151

II-2 Discussions des résultats liés à l'opérationnalisation des construits 152

III-2-1 La Variable de la qualité du système 152

III-2-2 La Variable de la qualité de l'information 153

III-2-3 La variable de la qualité de l'assistance technique..... 154

III-2-4 La variable de la satisfaction 155

CONCLUSION GÉNÉRALE..... 157

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 163

LES ANNEXES 172

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Question de Recherche pertinentes lors de l'valuation d'un SI..... 86
Tableau 2 : Les degrés de distribution des valeurs moyennes arithmétiques 130
Tableau 3 : Résultats de la mesure de la stabilité de l'échelle utilisée (alpha de Cronbach) 131
Tableau 4 : Mesure et classement de l'importance relative des éléments de la qualité de l'information 132
Tableau 5 : Résultats Analyse de l'importance relative des dimensions de la qualité du Système..... 133
Tableau 6 : Mesure et classement de l'importance relative des dimensions de la Qualité de l'Assistance Technique 134
Tableau 7 : Résultats Analyse de l'importance relative aux dimensions de la satisfaction des utilisateurs 135
Tableau 8 : Résultats Analyse l'importance relatives des variables du modèle..... 136
Tableau 9 : Résultats des tests de corrélation..... 138
Tableau 10 : Résultat Régression Simple de la qualité de l'information sur la Satisfaction 140
Tableau 11 : Résultat Régression Simple de la qualité du système sur la Satisfaction..... 141
Tableau 12 : Résultat Régression Simple de la qualité du système sur la Satisfaction..... 141
Tableau 13 : Résultats de la Régression avec OLS 143
Tableau 14 : Résultat de test de colinéarité entre X1, X2 et X3..... 145
Tableau 15 : Résultat du test du Model General linéaire entre X1, X2 et X3..... 145
Tableau 16 : Résultat Régression de X2 en fonction de X1 et X3 145
Tableau 17 : Résultats Modèle générale de la régression..... 146
Tableau 18 : Régression de X1 en fonction de X2 et X3 146
Tableau 19 : Test du Model General de Régression de X3 sur X1 et X2 146
Tableau 20 : Résultat de la régression de X3 sur X1 et X2..... 147
Tableau 21 : Résultat de la Régression Ridge 148
Tableau 22 : Résultat du Test Eta carré (η^2), ... 149
Tableau 23: Récapitulatif Des Résultats des Tests des Hypothèses. 151

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Information Systems Success Measurement 12
Figure 2 : Partie du ISSM retenue pour l'opérationnalisation 13
Figure 3 : Les Systèmes d'information 26
Figure 4 : D&M IS Success Model. 55
Figure 5 : D&M IS Success Model. 56
Figure 6 : Information Systems Success Measurement 57
Figure 7 : Modèle ISSM 88
Figure 8 : Information Systems Success Measurement 98
Figure 9 : Variables du Modèle ISSM opérationnalisé 98
Figure 10 : Macro-organisation de la Sonatrach 109
Figure 11 : la structure de la Sonatrach en fonction de la chaine des Hydrocarbures 110
Figure 12 : Ecran du Module de Gestion des Utilisateurs /Sécurité 115
Figure 13 : Menu Principal d'exploitation des Modules 116
Figure 14 : Ecran Module Suivi Agent 117
Figure 15 : Ecran Traitement et Suivi Prestation Social 118
Figure 16 : Ecran Module Traitement Départ 119
Figure 17 : Ecran Module Pointage 119
Figure 18 : Ecran Module Paie 120
Figure 19 : Ecran Module Recrutement 121
Figure 20 : Ecran Module Evaluation Comportementale 121
Figure 21 : Ecran Module Mobilité (Gestion de carrière) 122
Figure 22 : Ecran Module formation 122
Figure 23 : Ecran Tableau de Bord Formation 123
Figure 24 : Ecran de Gestion type formulaire 123
Figure 25 : Ecran de Gestion type Maitre Détail 124
Figure 26 : Ecran de Gestion type Tabulaire 124
Figure 27 : Ecran Edition Attestation de Travail Attestation de Travail 125
Figure 28 : Ecran Module TBRH Unité et Consolidé 126
Figure 29 : Un réseau graphique montrant le niveau d'application des variables de l'étude 136
Figure 30 : Représentation de l'effet des variables indépendantes sur la satisfaction des utilisateurs 150

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CA : Conseil d'Administration

CGS : Contrôle de Gestion Sociale

FRH : Fonction Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emploi & compétences

GRH : Gestion Ressources Humaines

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

ISSM: Information System Succes Measurement / Model

IZCV : Indemnité de Zone et de Condition de Vie

IZIN : Indemnité de Zone Nord

MFE : Modèle d'Evaluation Fonctionnelle

RH : Ressources Humaines

RPC : Raffinage et Pétrochimie

SI : Système d'Information

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines

TBRH : Tableau de Bord Ressources Humaines

TBS : Tableau de Bord Social

TIC : Technologie d'Information et de Communication.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours l'environnement des entreprises est caractérisé par la présence et usage indispensable des technologies de l'information (ci-après TIC). Ces dernières se sont imposées comme la solution ultime pour réduire l'entropie causée par la complexité de l'environnement des affaires et la profusion informationnelle conséquente.

Dans ce nouveau paradigme libellé « économie de l'information » l'information est le bien économique central et autonome(Curien, 2004, p. 32) et qui est par essence « une fugacité ou virtualité, une subjectivité aussi (un regard porté sur le monde). Cette information n'a de sens et de valeur que s'il existe un projet de son usage » (Salaun.J.M&Al, 2011, P. 28).

Comme tout bien économique, l'information doit subir un management (Guyot, 2012), c'est-à-dire, elle est soumise à plusieurs types d'activités : une activité pour la produire, la mettre en forme, la diffuser, en rechercher, et enfin l'exploiter. L'automatisation, corolaire indiscutable de la révolution industrielle, s'est imposé comme allié incontournable dans la gestion de l'information pour donner naissance aux différentes technologies de l'information.

La performance est devenue tributaire de l'accès rapide à l'information utile et précise comme premier support de la décision économique. L'association technologie de l'information et celle des communications (ci-après NTIC) ont proposé des solutions pour le traitement de l'information, à savoir, sa création, sa lecture et sa transmission permettant ainsi sa dématérialisation pour plus de fiabilité, exactitude, rapidité de transmission eu égard de la profusion informationnelle existante.

Ainsi et depuis trente ans, on assiste à un processus continu d'informatisation des procédures au sein des entreprises. L'informatique a d'abord permis l'automatisation de la gestion des dossiers, notamment la paye et la facturation, puis celle de tâches spécifiques, telles que la gestion des stocks, la comptabilité, ou la gestion commerciale, avant de prendre en charge le pilotage de processus complexes traversant les différents départements de l'entreprise, puis la réorganisation de ces processus (re-engineering)

Selon Tixier & Deltour(2018) L'usage des TIC est « porteur de changement dans le travail par leurs performances techniques accrues, capacités croissantes de traitement, de mémorisation et de transfert de l'information), la diminution de leurs coûts et leur convivialité grandissante, (…) le potentiel associé aux TIC concerne en premier lieu l'amélioration de la communication, plus facile, plus rapide, moins coûteuse, plus ciblée du fait de la réduction de la contrainte spatiale qui peut contribuer à un raccourcissement des

délais de réaction, une coordination plus étroite des activités, une meilleure utilisation des ressources et des compétences disponibles.

Cependant, les études empiriques ont démontré que l'alignement entre les objectifs tracés pour les SI et leur concrétisation n'était pas une affaire simple. Des écarts sont observés entre Les intentions initiales associées au projet et les résultats obtenus post déploiement qui restent contingent de beaucoup de facteurs humains, technique et financiers. Ainsi le lien direct et causal entre les impacts organisationnels escomptés et les TIC est difficilement établit donnant lieu un domaine de recherche qui est l'évaluation des SI et l'étude de leur succès. (Azan, 2013)

La notion d'évaluation renvoi a « la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener Pour différencier L'évaluation financière de celle des fonctions transverses, nous qualifions cette dernière d'évaluation fonctionnelle ». (Autissier & Delaye, 2008, P. 49)

Le lien entre technologie et performance organisationnelle est encore plus difficile à prouver considérant que le concept de performance supporte multiple définition selon « la perception qui change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients. La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ». (Selgado, 2013, P. 2)

L'absence d'un rapport de causalité directe entre les TIC et la performance organisationnelle a été souligné par Solow [1] qui affirme « l'absence des ordinateurs de la productivité malgré leurs existences par tout », c'est-à-dire, un écart entre une évolution technologique rapide et d'une croissance lente de la productivité (Ghellab, 2020). Ce constat, connu dans la littérature par le Paradoxe de Solow, a donnée naissance à deux types de réponses, un courant allant dans le sens de la confirmation du paradoxe, et un autre dans le sens de son infirmation.

Le Système d'Information Ressources Humaines, une « TIC spécifique » est définît par son usage à savoir acquisition, stockage, manipulation, analyse, extraction et distribution des informations relatives aux ressources humaines d'une organisation, soit un progiciel

destiné à la Fonction Ressources Humaine(ci-après FRH) qui « comprend les professionnels des RH assortis de compétences propres, d'autre part, le système RH ou la GRH en référence aux politiques, outils et pratiques visant à gérer les individus, et, enfin les résultats ou impacts (« outcomes ») de ces derniers en terme comportementaux sur les individus et, par ricochet, sur l'organisation » (Carassus, Fall, & Simon, 2020).

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) a pour mission principale le pilotage de la performance sociale sans laquelle toute performance économique devient impossible Puisque les deux sont indissociables (Selgado, 2013, P. 3).

Autrement, la finalité de la fonction RH est « l'accompagnement de la performance globale de l'entreprise **»** (Veyssiere, 2016, p. 142)**.** Cet accompagnement se traduit par le pilotage social définit comme « la mise sous tension de la gestion des hommes compte tenu des objectifs de l'entreprise (…) piloter les ressources humaines c'est définir des cibles sociale ou socio-économique et opérer les régulations en vue de les atteindre » (Martory & Crozet, 2016, p. 2).

Le pilotage social ne peut-être réaliser qu'à travers un contrôle de gestion sociale efficace qui nécessite :

- Un suivi des effectifs : par catégorie socio-professionnelles, par site, pyramides des âges, Etc
- Suivi et contrôle de la masse salariale : budget, analyse des écarts, lien avec la politique de rémunération et pilotage.
- Capital humain : suivi recrutement, formation, évolutions des compétences, GPEC
- Condition de travail et climat social
- La responsabilité sociale et sociétale
- Performance RH : collective et individuelle.

Le contrôle de gestion sociale dépend intrinsèquement de l'information sociale produite par le système d'information de l'entreprise et qui n'est pas superposable avec l'information économique, financière ou encore commerciale d'où la difficulté de sa mesure.

En tant que processus, la GRH s'articule autour de l'employer et est un processus de support dont les activités sont considérées comme :

- **Chronophage** : ils consomment beaucoup de temps du fait qu'il faut collecter des données détaillées pour chaque employé, relative à son histoire professionnelle, situation personnelle, rémunération, ses compétences, son développement etc.
- **Denses :** cumulée pendant toute la relation de travail
- **Répétitives et fastidieuse** : pour chaque employé à chaque niveau, chaque spécificité et à chaque mise à jour
- **Longues** : du début de la relation de travail jusqu'à sa rupture,
- **Réglementé de manière évolutive et cumulée**
- **Haut risque d'erreur :** chose qui peut être négative pour la prise de décision
- **Mode de communication complexe**

Au regard de la précision du périmètre de la FRH, sa performance reste complexe, diffuse, et difficile à définir. La performance RH résulte de trois types de gestion pertinente à la GRH, la gestion administrative, la gestion opérationnelle et la gestion stratégique. (Faridi & Latif, 2017) (Veyssiere, 2016). (Badouan, Belmouffeq, & Mesrar, 2022), (Galambert, 2006) pour ces auteurs, la performance RH est donc fonction de :

- **La performance stratégique** : relative à l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

- **La performance opérationnelle** : relative aux activités de gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs, etc.

- **La performance administrative** : Cette performance est relative aux activités de gestion administrative la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

Au final, par la promesse d'améliorer les trois volets de performance de fonction RH, le SIRH ambitionne d'améliorer et propulser la performance sociale d'une organisation et par conséquent la performance organisationnelle qui sont indissociables (Selgado, 2013, P. 3) libellée dans la littérature de performance globale.

Ainsi le SIRH viserait à produire trois impacts principaux sur la FRH (Diallo, 2012, p. 13)

- **Impact opérationnel** : résultant en l'informatisation des activités administratives et création de bases de données RH
- **Impact Relationnel/ Transactionnel** : donnera lieu à la naissance de l'e-RH relatant les activités RH les plus sophistiquées et interactives.
- **Impact Transformationnel** : qui consiste en la naissance de nouveaux modes de coordination permettant de focaliser sur la dimension stratégique.

Le SIRH-Le GESSOR

Initialement, le projet du GESSOR a été lancé par l'entreprise en vue d'améliorer la performance de sa Gestion des Ressources Humaines. Sa mise en place est un choix stratégique afin réussir la transformation de sa gestion du personnel. Une mission titanesque compte tenu de la taille de l'entreprise, sa dispersion géographique et son fonctionnement bureaucratique ancré, et son héritage socialiste. le défi est d'autant plus grand que la compétition de l'entreprise sont les firmes étrangères, très attractives pour les cadres algériens.

De ce fait, La direction Ressources Humaine ne pouvait réussir cette la rupture sans résoudre la problématique de l'information sociale, de sa disponibilité, de sa qualité et les délais de sa diffusion. Aussi, il était nécessaire de procéder à la standardisation et centralisation des output des professionnel RH.

L'objectif du GESSOR est : « d'assister et d'aider l'utilisateur (…) a développé son efficacité, à mieux maitriser les différents aspects du métier ressources humaines (…) les objectifs de ce logiciel sont de permettre à l'utilisateur d'optimiser ses moyens pour une meilleure gestion du personnel »[2] Cette précision de l'objectif du projet met en relation directe le GESSOR et la performance des professionnels RH (efficacité et optimisation), et par voie de conséquence, la performance de la Direction Ressources Humaines et la performance de l'entreprise.

[2] Manuel d'utilisateur ISI/BDD/AVAL de janvier 2007

L'association d'un système technique et d'un système social conditionne la réussite du projet de tout système d'information par l'implication des trois catégories d'acteurs : les acteurs concepteurs/développeurs, les acteurs utilisateurs et les acteurs décideurs concerné par la stratégie. (Orlikowski, 1991, p. 3).

De ce point de vue, les utilisateurs finaux deviennent des clients du projet SI et dont la satisfaction est primordiale pour le succès de ce dernier. Autrement dit, dans l'interface homme-machine, les utilisateurs deviennent un risque pour la réussite du projet du SI et qui peut se traduire par un dés-usage du SI ou sa mauvaise utilisation (Azan, 2013, p. 73).

Donc, le succès et l'adoption du SI dépend de La satisfaction de ses utilisateurs finaux et cette dernière est étroitement liée à leur performance individuelle laquelle au final produira un impact sur la performance organisationnelle. SI La question de l'adoption du GESSOR ne s'est posé que relativement du fait du caractère obligataire de son utilisation, son impact sur la performance individuelle et collective reste à vérifier.

Tous les points cités plus haut ont orientés notre choix du sujet traitant de l'évaluation des systèmes d'information et leurs impacts sur la performance de l'entreprise du point de vue utilisateurs finaux. Nous avons jugé intéressant de soumettre la solution technologique développée par les ressources de l'entreprise aux normes d'évaluation reconnues mondialement.

Intérêt du sujet

Au-delà du phénomène de mode que représente l'usage des NTIC afin d'assurer et propulser la performance de l'entreprise, notre intérêt est de prime abord managérial.

En effet la mise en place du GESSOR est le résultat d'une première expérience ou phase de digitalisation/ informatisation de l'entreprise publique et qui a concerné ses métiers/fonctions primordialement. Chaque fonction a bénéficié d'un progiciel qui prend en charges ses processus de façon intégrée.

En 2017, l'entreprise a lancé une deuxième phase de digitalisation mais à l'échelle entreprise, ou les fonctions sont intégrés par un seul progiciel. Pour cette raison, nous avons jugé utile d'obtenir un retour sur expérience des utilisateurs finaux sur le premier SIRH et qui pourrait éventuellement contribuer à aplanir les difficultés lors du déploiement

de la seconde phase. A notre connaissance, seuls des audits techniques ont été conduit et aucune évaluation par les utilisateurs finaux n'a été conduit à ce jour.

Nous avons été autant plus motivés par le sujet du fait que notre cas d'étude soit une entreprise publique dont l'histoire est jalonnée par des réformes economiques conduites par l'etat Algérien en but d'une transition de l'économie socialiste vers une économie de marché (Belaidi & Abid, 2015), et dont le but est principalement la transformation des mode de fontionnement vers une meilleure performance.

La particularité de l'entreprise publique est qu'elle soit dotée d'une mission qui crée deux types d'objectifs ; économiques et politiques (non commerciaux ou extra entreprises) (Bozec, 2004, p. 620). l'histoire particuliére l'entreprise algérienne a produit une culture d'entreprise specifique caracterisait par la primauté du politique sur l'economique economique, une regidité juridico-bureacratique, en somme un 'systéme de travail' specifique que la technologie risqait de perturber et de créer une « une situation de crise, avec de nombreuses ruptures (changement d'organisation, de contexte de travail, de lieu et de temporalité, de collègues, de tâches, de procédures, de modèles de fonctionnement et de raisonnement » (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009, P. 362).

L'émergence du concept de performance dans le secteur public reste relativement récente et remonte seulement aux années 80 et 90 en occident. C'est à cette époque que le New public Management (NPM) voit le jour et dont l'objectif premier est de lancer la performance des entreprises d'états, considéré comme le parfait système taylorien, Fayol-ien et Wébérien, par l'adoption des principes de gestion des entreprises privée.

La managérialisation ou la corporisation[3] transpose les concepts et outils du management privée sur l'organisation publique. L'action de cette dernière doit viser la transformation et la recherche de la performance à travers les externalisations, la privatisation de certaines activités, la contractualisation, la gestion par objectifs, l'aplanissement des organigrammes. Les outils du contrôle de gestion du privée sont également appliqué à l'organisation publique dont les méthodes de travail et modes de gestion doivent être orienté sur les résultats et non les moyens (Bozec, 2004, p. 17).

Le concept au cœur de ce nouveau paradigme est la transformation et à son cœur l'innovation publique qui serait « un moyen à disposition des responsables politiques et

[3] Les deux termes renvois aux même processus, managérialisme est employé en France or le terme corporisation est plus employé dans le monde anglo-saxon.

administratifs pour s'adapter aux mutations économiques, sociales et technologiques de la société » (Boukamel & Emery, 2018). L'innovation publique en vue de changement organisationnel et transformation du fonctionnement qui peut aller de la rupture radicale avec l'existant jusqu'aux améliorations continus avec 'la nouveauté » comme argument mis en avant pour légitimer le changement. (Ibid., p 9).

Des multiples définitions de l'innovation publique qui existent dans la littérature, nous optons pour celle qui considère le changement comme innovant « s'il est nouveau pour l'organisation qui l'adopte » (Boukamel & Emery, 2018, P. 27)). Ce choix nous permet de clôturer le débat très politisé des solutions et innovations importés des expériences occidentales, un argument utilisé très souvent à des fins de sabotage.

L'Algérie ne fut pas une exception en la matière principalement au vu des résultats économiques de obtenus depuis l'indépendance. L'action étatiques s'est articulée autour de plusieurs axes entre autres, la promotion du développement technologique et la relance de la performance des entreprises étatiques en introduisant la Gestion par Objectif (ci-après GPO).

Sur le volet technologique, l'action étatique a été progressive débutant avec la promulgation des textes législatifs nécessaires pour les développements technologiques ainsi que la création des institutions du savoir en la matière tel que le Centre D'étude Et Recherche En Informatique et le centre national de traitement de l'information afin de développer des ressources humaines qualifiées.

Ensuite Cette action a été complétée par la création d'entreprise économique Publique dans les années 2000 tel que 'Algérie Télécom, Algérie poste, Autorité de régulation de la poste et des communications électroniques et l'ouverture du marché aux opérateurs mobiles étrangers pour améliorer l'accès aux services de communication. En 2008, 'le projet e-Algérie' est mis en place qui vise principalement a amorcer la transformation digitale dans le pays. (Abid Nabila, 2022, Pp. 214-213)

En matière de performance économique, l'entreprise publique a évolué et s'est transformé sous le poids des différentes reformes et régimes économiques adoptés depuis l'indépendance. Ainsi l'orientation politique de l'état algérien postindépendance a mené à la création d'entreprise socialiste chargée de la mise en œuvre des Plans en application stricte règles bureaucratiques imposées par les différents textes législatifs et règlementaires. Les critères d'évaluation des résultats ne répondaient pas principe de

rentabilité financière et encore moins de performance (Chaoua, 2021, p. 6) (Belaidi & Abid, 2015)

Cependant, comme il sera détaillé dans la revue de littérature, le concept de performance est tellement complexe en soi qu'il ne se décrète pas, et le recours à la technologie ne la garantie pas non plus. La décision d'investir dans un projet d'automatisation d'un système d'information doit se prendre avec précaution au regard de plusieurs facteurs déterminants dont la gouvernance, la culture d'entreprise, et les ressources humaines considérés comme facteur à risque. (Azan& Miloud, 2013).

Vue la place prépondérante des entreprises du secteur des hydrocarbures, elles ont été les précurseurs dans les projets de transformation et ont bénéficié de projets d'informatisation a l'instar du reste des grandes entreprises des autres secteurs. Elles sont dotées de la mission de procurer l'état avec les ressources nécessaire pour son fonctionnement, c'est-à-dire créer les revenus requis pour le développement économique de tout le pays tout en agissant dans un rayon d'action à la fois national et international.

La dépendance de l'économie algérienne de la rente pétrolière a fait que l'Entreprise National SONATRACH soit précurseur pour l'adoption des technologies et le changement de mode de fonctionnement afin de réaliser la performance économique.

Objectif de la recherche

Notre travail s'inscrit dans le champ de recherche de l'évaluation des systèmes d'information et dont la raison d'être première est d'expliquer l'adoption de ces dernière dans le monde des organisations. L'adoption des SI est une condition sine-qua-non de leur succès dans la production des impacts escomptés, c'est-à-dire, la transformation et in-fine la performance organisationnelle résultent de la capacité de la technologie de s'insérer dans un ensemble de corps de règles (officielles et officieuses préexistantes), lesquelles vont être réinterprétées en termes de rôle, de pouvoir, d'enjeu, mais aussi d'atteinte à son identité professionnelle.

L'adoption des SI est appréhendée selon deux concepts, l'acceptabilité et l'acceptation. (Baudet, 2020, P. 28)

L'acceptabilité comporte deux dimensions, à savoir l'acceptabilité pratique et l'acceptabilité sociale. L'acceptabilité pratique se concentre sur la relation entre les fonctionnalités offertes et la facilité d'utilisation. Elle englobe ainsi à la fois l'utilité et la convivialité.

En ce qui concerne l'acceptabilité sociale. Elle englobe les opinions des utilisateurs, leurs attitudes, ainsi que les contraintes sociales et normatives qui influencent le choix ou le soutien à l'utilisation d'une certaine technologie.

En matière de modèles de mesure, deux modèles se distinguent dans la littérature, (Bobillier- Chaumon & Dubois, 2009) (Dasgupta, 2002) (Ives, Olson, & Baroudi, 1983) ;

Le premier est fondé principalement sur une compréhension rationnelle (cognitive) de l'individu. Elle vise à anticiper et à créer des modèles des comportements futurs probables des utilisateurs en s'appuyant sur une gamme variée d'indicateurs fonctionnels et sociocognitifs.

Le second ‘in situ’ qui focalise sur le « processus d’acceptation » de la technologie et selon lequel l’individu expérimente concrètement l’acceptabilité des TIC. L’utilisateur évalue ainsi pragmatiquement les solutions technologiques qu’il confronte à ses besoins professionnels à partir d’un ensemble de facteurs et de critères

Notre travail se situe dans le second courant des théories d’acceptabilité sociale qui demande à l’utilisateur final d’évaluer son outil technique. Ce courant postule la satisfaction des utilisateurs comme critère d’évaluation, c’est-à-dire, comme facteur d’acceptation de la technologie.

L’évaluation consiste à mettre en exergue, par l’analyse, des écarts entre les attentes suscitées par la technologie et les perceptions que les utilisateurs en retirent lors de l’utilisation.

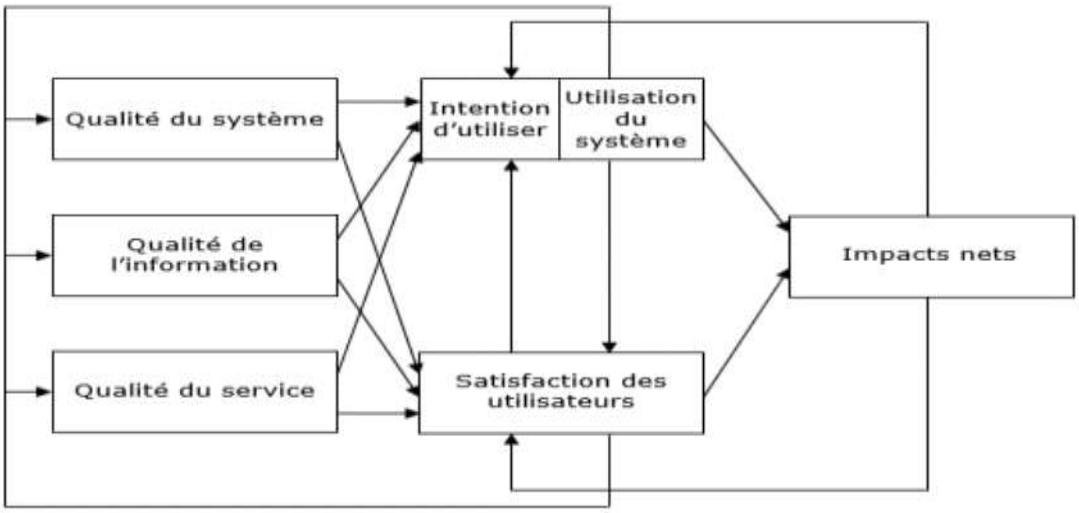
Ainsi, nous visons à mesurer la satisfaction des professionnel RH du SIRH algérien le GESSOR Plus précisément, nous testons un modèle choisi de la littérature qui vise à expliquer le succès des systèmes d’information au regard de variable validées suites à des études empiriques.

Centré autour de deux concepts centraux à l’adoption des SI, l’acceptabilité et l’acceptation. Les modèles d’évaluation des SI sont classé en deux catégories selon les approches adoptées qu’elles soient causales ou processuelles, ou qu’elles combinent des deux à la fois.

Notre choix s'est porté sur le modèle de Succès des Systèmes d'information Delone & Mclean (ci-après ISSM) qui relève des théories de l'acceptabilité et adopte une approche mixte (à la fois causale et processuelle). Il considère le succès comme variable dépendantes qui s'explique par un nombre de variables interdépendante et reliés. Il propose un agencement des interdépendances entre les variables dans un ordre temporel (processuel) mais aussi en tant que série d'interdépendance de type cause à effet (causalité). (Delone & Mclean, 1992). Il existe les trois versions du modèle développé ont 1992, 2003 et 2016.

Pour réaliser l'objectif de notre recherche, nous comptons opérationnaliser la version de 2016 partiellement afin de mesurer la satisfaction des utilisateurs finaux du SIRH. Le modèle se présente comme suit :

Figure 1 : Information Systems Success Measurement



Source: (DeLone & McLean, 2016, p. 10)

Le modèle propose un agencement des interdépendances entre les variables dans un ordre temporel (processuel) mais aussi en tant que série d'interdépendance de type cause à effet (causalité). Les éléments de gauche du modèle se situent en amont par rapport aux éléments de droite, dans un processus d'interdépendances unidirectionnelles qui conduit à évaluer et à expliquer la réussite du SI.

Il propose d'étudier les covariances entre les dimensions de la qualité du système et celle de l'information qui affectent à la fois l'utilisation du SI et la satisfaction de l'utilisateur. Dans cette partie, l'utilisation et la satisfaction sont considérés comme variables dépendantes. Cependant, ces deux dernières deviennent des variables explicatives de

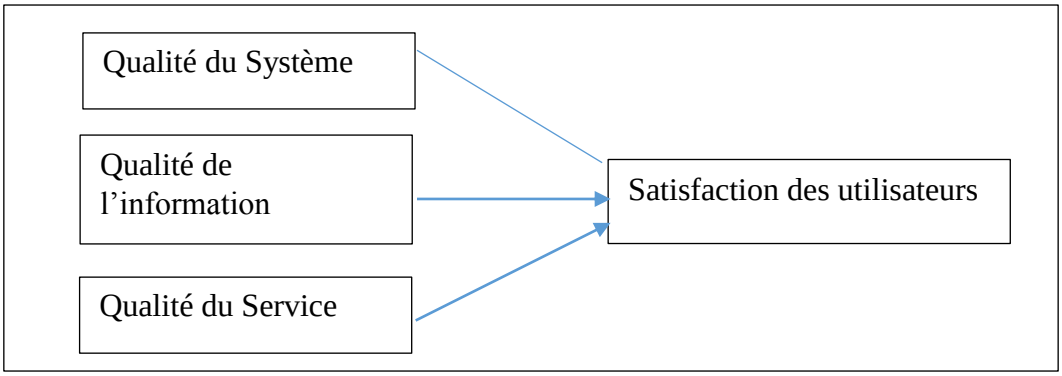
l'impact sur la performance individuelle. On note également la relation interdépendante entre la satisfaction et l'utilisation, (Delone & Mclean, 1992) (Delone & Mclean, 2003) DeLone & McLean, 2016)

Les variables validées empiriquement par le modèle sont les suivantes :

- **Qualité du Système** : elle renvoi caractéristiques technique souhaité tel que la facilité d'usage, la flexibilité, la convivialité et le système.
- **Qualité de l'information :** elle renvoi aux caractéristiques des outputs, entre autres les états de sorties, clarté, exhaustivité, actualité, la pertinence.
- **Qualité du service** : elle renvoi a la qualité du support que l'équipe technique en matière de réactivité, compétence, comportement professionnel et la confiance.
- **Utilisation : elle** renvoi entre autres à l'usage du système en matière de volume, de fréquence, le but d'usage et sa nature.
- **La satisfaction des utilisateurs** : elle renvoi au niveau de satisfaction des utilisateurs des outputs, du service etc
- **Les Impacts Nets :** ils renvoi aux contributions (ou non) du SI dans le succès de l'organisation ou des individus, l'amélioration de prise de décision, la productivité, réduction des couts,

Pour notre cas d'étude, l'opérationnalisation du modèle ne se fera que partiellement et concernera la mesure de la satisfaction comme variable dépendante, à expliquer au regard des variables indépendantes de la qualité de l'information, du système et du service. Ce choix est dû en parti aux délais impartis à cette étude d'une part, d'autre part, la variable utilisation revêt un caractère obligataire suite aux instructions du top management.

Figure 2 : Partie du ISSM retenue pour l'opérationnalisation



Source : (DeLone & McLean, 2016, p. 10)

Questions et Hypothèses de Recherche

En respect du modèle adapté, nous émettons la question globale de recherche suivante :

Les utilisateurs du GESSOR sont-ils satisfait du SIRH-Le GESSOR ?

Nous émettons également les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les variables de la qualité qui expliquent la satisfaction des professionnels RH ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction des professionnels RH et qualité de l'information produite par le GESSOR ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction des professionnels RH et qualité du système ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction des professionnels RH et l'assistance technique ?

Pour répondre à nos questions de recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse générale** « Il existe une relation positive et significative entre la qualité de l'information, la qualité du système ainsi que la qualité de l'assistance technique et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$ »

Nous posons également les sous - hypothèses suivantes :

- **Sous-hypothèse 1** : « Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la qualité du système au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »

- **Sous-hypothèse 2** : "Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la Qualité de l'assistance technique "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$)

- **Sous-hypothèse 3** : "Il existe une corrélation positive entre Qualité de l'assistance technique et la qualité du système "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »

- **Sous-hypothèse 4** : "Il existe un impact positif entre la qualité de l'information et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "

- **Sous-hypothèse 5** : "Il existe un effet significatif entre la qualité du système et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "

- **Sous-hypothèse 6** : "Il existe un effet significatif entre Qualité de l'assistance technique et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "

Posture épistémologique et Méthodes d'analyse

Notre posture épistémologique est principalement positiviste puisque nous cherchons à vérifier l'applicabilité d'un modèle choisit de littérature pour évaluer le succès d'un système d'information local plutôt que de mettre en place un modèle propre à notre cas d'étude

Aussi, notre approche est principalement hypothético-déductive du fait du choix d'un modèle de la littérature et sommes enclins de ce fait de formuler les hypothèses et les questions de recherche y relatives pour l'adaptation du modèle au cas d'étude.

En matière de méthodologie, nous avons opté pour une démarche quantitative explicative effectuées à travers un questionnaire composé de 35 déclarations relatives aux différentes dimensions d'un SI. Les questions ont été sélectionnées à partir de construits précédemment publiés et validés dans la littérature Le nombre des questions a été volontairement limité pour permettre le remplissage d'un questionnaire en moins de 10 minutes.

Le questionnaire a été distribué en main/ papier sur un échantillon de professionnel RH relevant d'une unité opérationnelle et une unité fonctionnelle localisé à Alger, soit une population au nombre de 88 personnes. A cause de notre appartenance à l'organisme, et l'étendue géographique et structurelle de l'entreprise, nous avons opté pour un échantillonnage de type non probabiliste qui implique le choix des répondants qui acceptent de répondre au questionnaire ou qui sont accessible. Le total distribué est de 88 dont 70 réponses récupérées.

Les répondants sont appelés à se positionner ou exprimer leur accord ou désaccord avec les déclarations du questionnaire sur cinq points de l'échelle de Lickert : **1**=Tout à fait

d'accord, **2**= plutôt d'accord, **3**= sans opinion, **4**= plutôt pas d'accord, **5**= pas du tout d'accord)

Les données collectées ont été par la suite traitées par le logiciel statistique SPSS-18 qui a facilité l'interprétation et l'analyse des réponses par l'application de diverses méthodes statistiques, à savoir, la corrélation, la régression linéaire simple et multiple, les tests de colinéarités et la régression Ridge, et ce après avoir analyser la fiabilité du questionnaire

Afin d'atteindre objectif de recherche et après l'introduction Générale, nous avons structuré notre travail en trois chapitres principaux : le cadre théorique, le cadre méthodologique avant de clôturer avec une conclusion générale. Chaque chapitre débute avec une introduction et se termine avec une conclusion.

Le premier chapitre est le cadre théorique qui est scindé en deux sections principales. Une section dédiée à la revue de littératures où nous exposons les fondements de la théorie principale « la théorie systémique » mobilisée pour la réalisation de ce travail et exposons également les théories complémentaires que nous avons jugé utile pour cadrer notre thème de recherche. A l'issue de cette section, nous précisions notre choix du modèle d'évaluation.

Dans la deuxième section du premier chapitre, nous présentons les différentes définitions des concepts clés tel que système information, performance organisationnelle et évaluation des SI selon la littérature consultée avant de préciser celles que nous retenons pour se travail. Cette section définit également les concepts du modèle d'évaluation retenu à l'issue de la partie théorique.

Le deuxième chapitre est dédié au cadre méthodologique de la recherche composé de deux sections également.

La première section précisera notre méthodologie de recherche en explicitant la posture épistémologique, la méthode d'analyse des données, leur collectes et technique statistique appliqué dans leur analyse.

La deuxième section traitera du cadre organisationnel qui présente l'entreprise, son histoire, sa structure et ses missions dans un premier temps. Dans un deuxième temps, nous présentons le SIRH -le GESSOR, dans sa structure technique et ses composantes tout en montrons que l'applicatifs couvre tous les processus de GRH et généré plusieurs types d'information.

La dernière partie du présent travail est la conclusion générale qui ferme la boucle de la recherche par les réponses apportées à nos questions et hypothèses de de recherche et mettons en exergues les apports de notre humble contribution principalement de nature managériale. Nous clôturons notre travail avec les limites de la recherche et bibliographie.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons les différentes théories et approches mobilisées dans ce mémoire en relation avec l'organisation, la performance ressources humaine, les systèmes d'informations ainsi que leurs évaluations. Ce chapitre référentiel nous servirait, dans un deuxième temps, à préciser les concepts que nous entendons appliquer à notre sujet.

Tout le long du chapitre, notre présentation oscillera entre les percepts tels qu'ils se présentent pour l'organisation privée avant de considérer leur pertinence pour l'organisation publique. Ce traitement, s'inspire directement de la vision du New Public Management qui postule l'applicabilité des principes de gestion de l'entreprise privée dans l'entreprise publique par la transplantation de « nouvelles méthodes, de nouveaux « outils », en vue de transformation du fonctionnement et dont la réussite est discutable (Viala & Mattijs, 2011, p. 3

Notre choix théorique s'est porté sur la théorie systémique de l'organisation, principalement son courant sociotechnique comme approche centrale, cependant, nous faisons également appel à des théories secondaires complémentaires qui nous permettent de préciser le cadre.

Dans les paragraphes qui suivent nous détaillons l'approche systémique à l'organisation, les théories et approches à la performance ainsi que les approches d'évaluation des systèmes d'informations.

Section 1 : Revue de littérature

I-1 L'approche systémique : L'Entreprise comme système vivant

Les balbutiements de la théorie des organisations trouvent leurs racines dans les bouleversements socio-économiques, scientifiques et technologiques du dix-neuvième siècle principalement durant la première révolution industrielle en Angleterre, Europe et USA se résumant sommairement comme suit (Zeitlin, 2007)**.** (G.Henry, 2019) **:**

- Remplacement progressif des modes de production artisanaux par des méthodes industrielles (semi)automatisées se traduisant par l'absorption des petites entreprises familiales par de grandes entreprises industrielles, l'augmentation considérable de la demande de main-d'œuvre, puisée d'abord des zones rurales, puis de l'immigration.
- Inventions dans le domaine des transports, telles que les machines à vapeur et autres, favorisant ainsi une circulation accrue des marchandises et des personnes.
- Déplacement de L'économie du secteur agricole vers l'industrie, entraînant une urbanisation des villes autour des entreprises due à l'exode rural.
- Augmentation progressive mais significative du nombre de salariés, c'est-à-dire de personnes travaillant pour une rémunération dans les usines. En 1820, les salariés représentaient 20 % du marché du travail, contre 90 % en 1950.

- Engouement pour les Inventions et les nouvelles technologies comme corolaire d'une meilleure performance et plus de profit.

L'émergence de nouvelles technologies ne sont pas le seul facteur qui caractérise la révolution industrielle, la série de changements multiples sont également centraux pour la définition de la nouvelle entité « l'organisation à but lucratif ». Ces derniers visent à améliorer les performances dans plusieurs aspects et pas uniquement l'aspect économique. (Curien, 2004)(A. Muet & N. Curien, 2004)

Pour l'entreprise, les changements se sont articulés autour des axes suivants :

- L'augmentation du nombre de personnes / groupes devant travaillé ensemble. (Groupe de travail).
- Les personnes travaillant avec des machines et à côté des machines.
- L'industrialisation frénétique à savoir la production à outrance et la naissance des économies de masse.

Cette réalité a donné naissance à certaines questions fondamentales en relation avec le facteur de production du travail :

- Comment organiser ces nouveaux groupements dans un but de production ?
- Comment gérer ce nombre important de personnel ?
- Comment et par quel moyen peut –ont maximisé /optimiser la production ?

Cette nouvelle realité s'est traduite par une attention particuliére « sur la teneur des interactions, la structuration des échanges dans l'organisation et avec son environnement, le rôle de traduction joué par certains acteurs, et la forme matérielle ou symbolique utilisée pour stabiliser les échanges. » Viala & Mattijs, 2011, p. 4

Plusieurs écoles sont nées suites aux tentatives de réponses à ces questionnements offrant à chaque fois une conceptualisation de l'organisation en vue de cerner son essence, son fonctionnement et surtout comprendre les mécanismes de leur performance.

Le construit organisation acquiert ses caractéristiques et trouve son essence dans les disciplines dominantes de chaque période de son histoire (Hatch & Cunlife, 2013) (Rouleau, 2007). Ainsi plusieurs écoles ont structuré le champ de la recherche en théorie des organisations, a noter que les frontières entre les périodes cités par les auteurs sont fluctuantes :

- **La Préhistoire (1900- les années 50) :** dominée par les théories économiques, engineering et la sociologie. Parmi les figures emblématiques, nous citons : Adam

Smith (1776), Karl Marx (1839-1867), Emile Durkheim (1893) Max Weber, Frederick Taylor (1911), Mary Parker Follet (1918-1924), Henry Fayol (1919). Durant cette période on voit naitre l'école de l'organisation scientifique du travail, l'organisation administrative du travail, l'école des relations humaines

- **La période Moderne (les années 60 et 70) :** dominée par les théorie politiques, la biologie, la psychologie sociale et l'anthropologie culturelle. Parmi Les figures dominantes, nous citons, Ludwig Von Bertalanffy (1950-1968), Frederick Emery (1925-1997), Eric L. Trist (1909-1993) Joan Woodward (1916-1971), Jay Wright Forrester. (1961-1968) On voit naitre l'école systémique, l'école de la contingence technologique, la contingence structurelle ou encore la contingence stratégique,
- **La Période Symbolique (les années 80) :** dominée par les études du Folklore, la linguistique et la sémiotique. Parmi les figures emblématiques, nous citons, Ervin Goffman (1922-1982), Peter Berger (1929-2017) and Thomas Luckmann (1927-2016). On voit naitre le courant actionniste, le courant néo-institutionnel et l'écologie des populations
- **La Période Post-moderne (les années 90) :** dominé principalement par la philosophie poste-structurelle, et les sciences herméneutiques. Parmi les figures emblématiques, on compte Michel Foucault (1926-1984), Jacque Derrida (1930-2004), Susan J. Orlikowski (2000 ; 2002). On note la formation du courant de construction sociale, les structurationnistes

Pour la réalisation de notre objectif de recherche, nous nous inscrivons dans l'approche systémique à l'entreprise formulée sous l'influence de la théorie des systèmes en biologie et dont le but est d'expliquer le fonctionnement de ces dernières selon les principes communs de la théorie générale du système (Hatch & Cunlife, 2013) (Rouleau, 2007)

Conceptualisé par Ludwig Von Bertalanffy[4], cette dernière postule comme hypothèse que la connaissance d'une entité est tributaire de sa vision comme un système constitué de parties interdépendantes. Les doxas de cette théorie se résument à :

- Un système est un ensemble d'éléments en interaction les uns avec les autres.

[4] Ludwig Von Bertalanffy, est considéré comme le fondateur de cette Théorie avec son ouvrage de référence General *System Theory*, Georges Braziller Inc., 1968,

- Un système se compose de différents sous-systèmes.
- Les systèmes peuvent être ouverts ou fermés.
- Il existe des principes généraux de fonctionnement des systèmes : interaction, totalité, rétroaction, équifinalité.
- Les principes généraux de fonctionnement des systèmes s'appliquent à n'importe quelle discipline (p. ex., biologie, physiologie, écologie, sciences sociales, etc.).

Ces doxas ont été étendu à l'entreprise grâce aux travaux de Forrester durant les années 60 et vise à fournir une vision globale du fonctionnement organisationnel. L'entreprise devient alors :

- Une organisation : elle est en effet une structure sociale et un centre de production,
- Un système complexe, composé lui-même de sous-systèmes.
- Un système concret (ensemble de machines, d'hommes) et abstrait (développement de la notion de culture d'entreprise).
- Un système organisé
- Un système ouvert en relation constante avec son environnement.
- Présentant une diversité d'états possibles puisqu'elle est en perpétuelle mutation. Un
- Système finalisé, qu'il y ait un objectif (maximisation du profit ou du chiffre d'affaires) ou plusieurs (parts de marché, pénétration, maximisation…etc.).
- Un système régulé qui s'adapte en permanence aussi bien aux chocs internes qu'externes. Cette régulation peut prendre trois formes (régulation par anticipation, par alerte, par erreur)

Plusieurs définitions et approches au concept système ont vu le jour. Rosnay (1975) considère le système comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but »

Pour parvenir au but, le système tient compte de son environnement et régule son fonctionnement en s'adaptant aux changements. L'interaction entre le système et son environnement est possible grâce à des flux d'informations. Ces flux circulent aussi à l'intérieur du système, ce qui lui permet d'analyser son propre fonctionnement. Les éléments du système sont eux-mêmes des systèmes ou sous-systèmes chacun répondant à la logique intrants-extrants

De ce point de vue, l'entreprise devient un sous-système de l'environnement avec lequel, elle est interaction selon le principe de la récursivité. Elle se compose elle-même de fonctions ou sous-systèmes de production, approvisionnement, marketing, Finances ainsi que la fonction Ressources Humaines.

La décomposition en sous-système instrumentalise le critère fonctionnel qui génère un flux particulier à chaque métier. A titre d'Exemple, le sous-système financier géré par les flux de capitaux (entrées, sorties) et le sous-système d'informations (traitement, transmission et stockage de l'information).

Ces flux physique ou informationnel circulent au moyen de réseaux de communication sous le contrôle de décideurs qui les transformeront en action. En général, les différents sous-systèmes sont inter relié et certains peuvent d'ailleurs appartenir à plusieurs sous-systèmes.

L'analyse systémique présente cinq caractéristiques (Plane, 2012) ; (Rouleau, 2007) à savoir :

- Elle maintien les fonctions de l'entreprise qu'elle considère comme sous-systèmes qui poursuivent chacun des objectifs propres, mobilisent et utilisent des moyens techniques, financiers et humains ainsi que des procédures et des outils de gestion. Chacun génère un flux physique ou/ et informationnel particulier qui circulent au moyen de réseaux de communication sous le contrôle de décideurs qui les transformeront en action. Cette interconnexion répond à la logique de la communication récursive des input et output.

- Elle postule l'existence d'une frontière entre le système et son environnement ; celle-ci peut être délimitée à partir de la structure organisationnelle.
- Elle analysé l'environnement à travers la formalisation des différents partenaires et adversaires de l'organisation.
- Elle ne perd pas de vue l'objectif général de l'organisation qui a une finalité économique, sociale ou sociétale selon les cas.
- Elle reconnait et révèle l'importance des procédures de régulation conduisant à des prises de décisions et à la mise en œuvre d'actions conduites par l'organisation pour chercher à atteindre des objectifs finalisés.

Les principes de l'analyse systémique lui confèrent un pouvoir de prédiction et de modélisation en vue de recherche de solutions globales. Elle vise à formuler des modèles généraux pour toutes sortes de systèmes, à savoir, mettre en évidence des lois générales de fonctionnement tout en rendant possible le transfert de modèles conceptuels simples d'un champ de recherche à un autre. Les concepts appliqués pour réaliser ces objectifs sont la dynamique des systèmes, de comportement orienté, de développement historique, de structure hiérarchique et de contrôle des processus. (Hatch & Cunlife, 2013), (Lemire & Martel, 2007) (Gillet & Gillet, 2010)

L'analyse systémique de l'organisation rend possible la détermination de mesures à prendre afin de chercher à améliorer le fonctionnement organisationnel. Elle fournit aussi au management un nouveau cadre conceptuel d'analyse et des outils méthodologiques appropriés de simulation de décisions, de programmes ou de politiques en vue de tenter d'en anticiper les effets organisationnels et stratégiques.

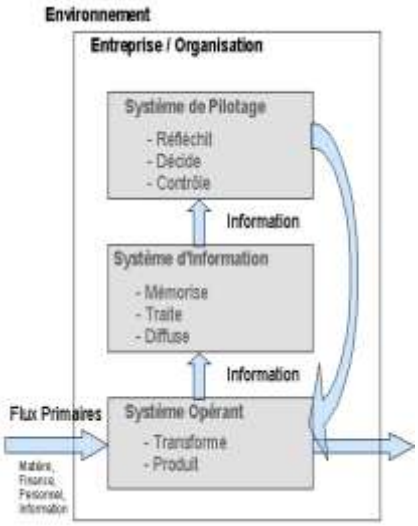
En relation à la conceptualisation de l'entreprise, et additivement à la classification fonctionnelle, la classification par flux, les grilles d'analyse de l'entreprise se renforce avec une troisième classification par sous-systèmes d'information considéré en tant « ensemble de processus, acteurs et ressources que l'on observe ou définit et qui peut alimenter un autre système de travail sous l'ongle des information produites et manipulé (Morley, Figueiredo, & Gillette, 2011, P. 35). Ainsi l'entreprise se composerait d'un système de décision, d'un système opérationnel et un système d'information. (Mattijs & Viala, 2011)

- **Le système de décision ou de pilotage** contribue au pilotage de l'organisation. Il est constitué par l'ensemble des éléments qui participent au processus décisionnel.

Il a pour mission de conduire l'organisation vers des objectifs qui lui sont fixés, et de vérifier que ces objectifs ont bien été atteints. Ce qui nécessite souvent un contrôle continu du fonctionnement du système opérant et d'éventuelles modifications (recrutement, investissement, nouveaux développements...) à apporter au système opérant.

- **Le système opérationnel ou opérant** regroupe le système d'approvisionnement, de production, de commercialisation mais aussi les systèmes financiers et de gestion des ressources humaines. De ce point de vue, on réduit l'organisation à une sorte d'usine, qui travaille sur la matière première pour fournir un produit final. En général, l'information requise à ce niveau est très détaillée, ne concerne qu'un petit élément de l'organisation, et elle est tournée vers le présent.
- **Le système d'information** : Ce sous-système de l'organisation s'occupe de récolter l'information, de la stocker, de la traiter et de la diffuser dans le système opérant et dans le système de pilotage. Il constitue le lien névralgique entre les deux autres systèmes et dont la mission principale est de fournir un flux d'information lequel d'une part, reflète le plus fidèlement possible le flux physique, et d'autre part fournit au système opérationnel les éléments nécessaires pour son fonctionnement quotidien et au système de pilotage les éléments nécessaires à une prise correcte de décision.

Figure 3 : Les Systèmes d'information



Source : https://www.memoireonline.com/05/15/9135/Conception-et-réalisation-d-une-application-de-gestion

L'entreprise est donc un système dans la mesure où elle poursuit un certain but, s'est organisée et s'est dotée de moyens pour y parvenir. Tous ses éléments sont en interaction entre eux et (moyens humains, financiers, informationnels, etc) entre eux et avec l'environnement.

En somme, l'organisation en tant que système est conjugaison de système matériel et immatériel, ce dernier est défini comme suit :

- Capital organisationnel (processus, valeurs, flux d'informations, flux de produits et services, propriété intellectuelle, systèmes, culture),
- Relationnel (relations clients, fournisseurs, actionnaires),
- Capital humain RH (compétences des employés, savoir-faire, motivations)

Parmi ses courant, on compte le courant de structuration, et le courant socio- technique qui nous intéresse particulièrement au regard de notre objectif. Ces derniers seront détaillés dans la partie consacré aux théories d'évaluation des SI

En Résumé, les apports de l'approche Systémique, à savoir, une vision dynamique de l'organisation, la possibilité de modélisations et projection des transformations et principalement la possibilité de réaliser une stabilité grâce aux arrangements et aux négociations internes entre les éléments du système constituent la raison majeure de notre choix théorique ; l'objectif majeur étant l'évaluation de l'interaction entre deux éléments de l'organisation, la technologie et les employés.

I-2 La Performance Publique : un Janus a multi-facettes

Additivement à la théorie systémique dans son courant sociotechnique que nous mobilisons dans ce travail, nous faisons appel également à des théories complémentaires afin de préciser le cadre de notre travail. Pour ce faire, nous allons présenter deux théories qui traitent de la performance de l'entreprises publique qui reste tributaire des approches à cette dernière. A savoir, la théorie de gouvernement des entreprises et la théorie des parties prenantes.

I-2-1 La théorie de gouvernement des entreprises

Afin de définir notre approche à l'organisation publique, nous mobilisons la théorie de gouvernement des entreprises qui met en exergue aux mieux les particularités de cette dernière. Cette théorie est considérée comme un prolongement des théories de l'agence, des couts transaction et des droits de propriété. (Charreaux, 1997, p. 6). Elle est largement utilisée dans les domaines de l'économie de l'environnement, de l'économie de l'innovation et de la finance. Elle fournit un cadre d'évaluation des politiques publiques et les réglementations en matière de propriété et de droits de propriété.

Née durant les années 70, la théorie du gouvernement des entreprises, également appelée théorie de la gouvernance d'entreprise, est un domaine d'étude qui examine la manière dont les entreprises sont organisées, gérées et contrôlées afin de maximiser leur performance, améliorer la transparence et de protéger les intérêts des actionnaires et des parties prenantes.

Le but principal étant l'amélioration de la performance des organisations publiques qui se distinguent des organisations privées en matière de finalité. Si la raison d'être de cette dernière est la maximisation des profits, l'entreprises publique quant à elle sert généralement de véhicule pour mettre de l'avant des volontés gouvernementales**.**Source spécifiée non valide. . L'État, porteur de l'intérêt collectif, a aménagé pour le système productif une institution, l'entreprise, dont la mission est de contribuer au bien-être économique de la population.

Les chercheurs ont exploré la configuration de cette dernière, les mécanismes de prise de décision, la sélection des dirigeants ainsi que les méthodes d'évaluation de leur performance. Ils ont également analysé les mécanismes permettant de garantir l'alignement avec les intérêts de l'actionnaire et la satisfaction des diverses parties prenantes. (Charreaux, 1997) (Bozec, 2004) (Derradji, 2021)

Les principaux mécanismes de gouvernance d'entreprise comprennent les conseils d'administration, les rémunérations des dirigeants, les réglementations gouvernementales, les normes comptables et les mécanismes de marché tels que les acquisitions et les fusions.

Pour réduire ces conflits d'intérêts, les propriétaires peuvent utiliser des incitations, telles que des bonus ou des options d'achat d'actions, pour encourager les agents à agir dans leur

intérêt. Ils peuvent également superviser les activités des agents et les contrôler pour s'assurer qu'ils agissent de manière appropriée.

La théorie du gouvernement des entreprises positionne l'état en tant grand investisseur, régulateurs des rapports de force entre partie prenante, et un bailleur de fond de la société en général. Ces rôles produisent un impact certain sur la performance de l'organisation publique et les politique de sa transformation.

Ainsi, les entreprises publiques ou sociétés d'État constituent une forme hybride d'organisation où, en plus de leurs activités à vocation économiques, elles se voient généralement confier des mandats qui comportent des obligations qui peuvent défier la rationalité économique. En quelque sorte, elles doivent donc concilier les principes d'un organisme d'intérêt public avec une gestion de type privé.

Cette dimension politique propre aux entreprises publiques se traduit par des objectifs connus dans la littérature sous le terme « d'objectifs non commerciaux ou extra-entreprises » (Maazouz, 2017) Ces objectifs sont imposés aux entreprises par les politiciens à la recherche de réalisation des intérêts électoraux. L'influence des Pouvoirs politique s'exprime à travers la participation financière et control, de la législation, la stratégie de l'entreprise.

Le control de l'état se traduit par une superposition des niveaux et types de contrôle produisant une réalité de fonctionnement et un processus décisionnel très complexe. Premièrement, l'entreprise publique est soumise à la tutelle technique d'un Ministère et la désignation d'un membre au conseil d'administration, le ministère dispose d'un droit de veto sur les décisions de l'entreprise.

Certaines décisions fondamentales restent soumises à une approbation préalable, notamment, les budgets, la politique de rémunération, le régime des retraites, les prises de participation financières, les acquisitions et les cessions d'immeubles… Au-delà des aspects formels du contrôle direct, l'État intervient également par d'autres voies formelles (les directives, les circulaires) ou informelles (en particulier, les réseaux personnels)

La tutelle technique se double d'une tutelle économique et financière émanant du Ministère de l'Économie et des Finances. Les décisions les plus importantes doivent faire l'objet d'une approbation préalable et le Ministère délégué dans l'entreprise soit un contrôleur

d'État, soit une mission de contrôle qui ont tout pouvoir d'investigation et ont mission d'informer et de conseiller le Ministre.

À côté des contrôles ministériels, les entreprises publiques sont contrôlées par la Cour des Comptes, dont le pouvoir d'investigation s'étend à toute société où l'État (ou une autre organisation soumise par ailleurs au contrôle de la Cour) détient une participation au capital lui permettant d'exercer un pouvoir prépondérant.

Enfin, le dernier type de contrôle est de nature parlementaire. Il s'exerce traditionnellement par la commission des Finances et, à l'occasion, par la création de commissions ad hoc,

La particularité de l'entreprise publique, en tant qu'outil de la réalisation des objectifs économiques de l'état, produisent un impact indiscutable sur les objectifs économiques de l'entreprise et par conséquent sa performance.

Cette particularité rend le processus de transformation lourd et ambigüe puisqu'il ne répondrait pas au seul impératif du profit et doit tenir en considération le paradigme bureaucratique caractérisé par une finalité publique non lucrative relevant du bien commun, de l'intérêt général et des services publics.

I-2-2 La théorie des parties prenantes

La deuxième théorie complémentaire que nous mobilisons pour la réalisation de notre objectif est la théorie des parties prenantes. Cette dernière nous permet non seulement de rendre compte de la question de la performance de l'entreprise publique, mais elle permet également de rendre compte du rôle décisif de la dimension humaine de l'organisation dans tout processus de transformation.

Elle est considérée comme « l'une des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle est également mobilisée, de façon croissante en gestion des ressources humaines, notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle » (J.P.Gond, 2014)

De ces figures emblématiques, on nomme R. E. Freeman[5] ; T. Donaldson & L. E. Preston[6] ou encore Berle et Menas (1932),

La théorie des parties prenantes tente d'expliquer le continuum « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat », question centrale a la théorie des organisations (Pesqueux, 2005)

Les postulats de la théorie se résume globalement aux points suivants (Gond & Mercier, 2014) (Renaud & Berland, 2010) :

- L'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions
- La théorie est concernée par l'étude de la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes, il s'agit du courant instrumental qui vise à identifier la nature des connexions entre gestion des relations avec les parties prenantes internes ou externes et la performance organisationnelle
- Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres, formulé par le courant normatif dont l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des parties prenantes
- La théorie s'intéresse à la prise de décision managériale
- Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents, il s'agit du courant descriptif selon lequel l'entreprise peut s'analyser à travers la compréhension entre différents groupes aux intérêts propres : actionnaires, dirigeants, salariés ou encore fournisseurs de crédit.

Cette théorie considère l'entreprise comme un espace ouvert où convergent diverses formes de relations entre ses parties prenantes. En conséquence, l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à garantir à chaque groupe une part équitable de satisfactions. Cependant, il serait erroné de conclure que la théorie des parties prenantes vise à remplacer l'approche actionnariale. Au contraire, la recherche de la prospérité pour les actionnaires peut servir au mieux les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (Gond & Mercier, 2014)

[5] R.E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984

[6] Donaldson & L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

On distingue deux types de parties prenantes :

- **Les « parties prenantes primaires » ou « contractuelles »** qui concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de « parties prenantes contractuelles »). Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et ses parties prenantes.
- **Les « parties prenantes secondaires » ou « diffuses »** qui regroupent les agents situés autour de l'organisation envers lesquels son action se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. Elles fondent une conception sociétale des relations entre l'organisation et son environnement.

La théorie des parties prenantes explique au mieux à notre sens le rôle de la Sonatrach et sa place prépondérante dans l'économie nationale et dont la performance s'explique largement par la dualité de l'entreprise publique comme présenter supra.

La transformation du fonctionnement implique le changement de la culture d'entreprise en vue de modification des comportements organisationnels hérités de la phase socialiste de l'économie algérienne vers des comportements approprié au marché libéral. En respect de l'approche sociotechnique, la place les ressources humaines est au centre du processus de transformation, et en ce sens, elles deviennent à la fois une partie prenante du changement et un des déterminant de la performance.

La théorie principale et sa conjugaison avec les deux théories complémentaires, nous permettent de repérer les liens entre la performance publique et la fonction ressources humaines ai ainsi que le lien entre cette dernière.

I-2-3La performance Globale

Avant de préciser le concept de la performance publique, il est utile de préciser le sens de la performance dans le contexte de l'organisation privée.

Le terme performance organisationnelle est utilisé à profusion pour renvoyer a beaucoup de concepts à la foi, un terme polysémique ou mot valise renvoyant à plusieurs notions tel que productivité, profitabilité, rentabilité, rendement, responsabilité sociétale ou encore toutes ces notions regroupées en un seul terme, la performance globale. En dépit de ce

caractère polysémique du concept reflète diversité théorique et conceptuelle foisonnante et très évolutive peut être observé dans la littérature (Mazouz, 2017) (Pesqueux, 2005)

On observe un glissement progressif du concept d'une « représentation financière de la performance a des approches plus globales et environnementales Sa définition dépend grandement des critères et indicateurs appliqués dans sa mesure. (Dhiba, 2018) (Morin., Savoie, & Beaudin, 1994)

La notion de performance a fortement évolué avec les théories du management et a donné plusieurs approches et modèles de manière à élargir le sens du terme a toute instance ou nouvelle dimension organisationnelle systématisée. Deux approches principales sont identifiées dans la littérature consultée, l'approche classique et l'approche multidimensionnelle.

L'approche classique aussi appelée l'approche économique ou encore libérale a vu le jour avec les auteurs classiques et néoclassiques. Pour ces derniers, la performance rime avec la performance comptable et elle est donc financière par nature, centré sur l'interne et surtout orienté vers le passé, c'est-à-dire sans pouvoir faire des prédictions (Badouan, Belmouffeq, & Mesrar, 2022). Centré sur l'actionnaire, sa mesure se fait par les différents ratios, tel que le ratio de productivité, profit, le retour sur investissement etc.

La majeure critique de cette approche est de focaliser sur le court terme et ne peut expliquer la pérennité qui a une visée à long terme. De plus, en focalisant sur les actionnaires, cette approche ignore d'autres facteurs tels que le facteur humain ou les autres parties prenantes dont l'impact est inévitable sur l'organisation.et sa performance. (ELAdraoui, 2015)

En réponse à ces critiques, l'approche multidimensionnelle présente une tout autre approche qui prend en considération d'autres dimension de l'organisation en plus de l'approche économique pour la mesure de la performance. L'entreprise est conçue comme un système contingent détenant trois types de capitaux en synergie, le capital matériel, le capital Financier, le capital intellectuel.

La performance en ce sens est Multidimensionnelle du fait que plusieurs dimensions interagissent et s'entrecroisent dans l'entreprise : la dimension sociale-la dimension politique et la dimension systémique.

- La dimension sociale renvoie à la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée.
- La dimension économique, développée dans la première partie, s'appuie largement sur l'efficience économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions.
- La dimension politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci.
- La dimension systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité. Ainsi, l'introduction de la technologie dans le système d'entreprise a toujours visé la propulsion de sa performance, cette dernière, dans une économie du savoir ne peut être réalisé sans la maitrise de l'information, élément précèdent la connaissance laquelle a son tour est source de valeur.

De La Villarmois (1998) par (Pesqueux, 2005, p. 9), distingue deux dimensions de la performance : « une dimension objective de type économique (l'efficience) et systémique (pérennité de l'organisation) puis une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale de l'organisation. » Il poursuit « la performance peut alors finalement être considérée comme un mode de construction des frontières entre le « dedans » au regard du « dehors » de l'organisation, d'où l'importance performative du recours à la notion. ». Une autre manière d'appréhender la notion de dehors et de dedans.

Le modèle de performance globale des parties prenantes d'A. A. Atkinson & J. R. Waterhouse & R. B. Well est basé sur l'approche en termes de parties prenantes du fait qu'une organisation possède deux types d'objectifs primaires et secondaires qui permettent d'atteindre les objectifs primaires au regard des parties prenantes correspondantes avec :

- Les parties prenantes d'environnement : clients, actionnaires et la communauté dont l'organisation dépend pour assurer son développement ; (Bourguignon, 1995)

- Les parties prenantes aux processus clés que sont principalement les employés et les fournisseurs.

Ce modèle nous parait être le plus approprié pour la mesure de la performance des entreprises publiques pour les raisons citées ci-après.

Si pour l'entreprise privée, l'approche de la performance s'articule autour du profit, ce critère à lui seul ne peut expliquer la performance des de l'entreprises publique dont les objectifs extra-économiques impacte cette dernière.

L'analyse de la performance devient multidimensionnelle et dépend largement de sa réalisation de sa mission traditionnellement classée en trois catégories selon qu'elles concernent l'efficacité, l'équité ou les équilibres macroéconomiques (P.Pestieu & .Gathon, 1996, p. 4) :

- L'objectif d'équité implique que, dans la mesure du possible, la gestion de l'entreprise publique tienne compte de la distribution des revenus (impactant les politiques salariales).
- Les objectifs de croissance, ou macroéconomiques de plein-emploi et de stabilité des prix qui sont ceux de la politique économique traditionnelle. Selon la conjoncture économique mais aussi politique, certains de ces objectifs sont plus ou moins prioritaires.
- Le mouvement de corporisation (Bozec, 2004, p. 5)qui consiste à inculquer aux organisations publiques les pratiques qui utilisés dans le secteur privé a été mis en place par les entreprises publiques à des buts de performance, à savoir, assurer la profitabilité.

L'entreprise publique est performante dans la mesure qu'elle puisse réaliser les différents objectifs commerciaux et non commerciaux qui lui sont assignés par l'autorité de tutelle. Au regard de cette particularité, l'approche de la performance globale répond au besoin de la mesure objective de la performance de l'entreprise publique. Le model adéquat en ce sens semble être le modèle des parties prenantes.

Ce modèle nous permet de considérer le rôle et l'impact des ressources humaines, en tant que partie prenante, considéré comme un déterminant de la performance organisationnelle, mais également un élément décisif dans le succès des projets de digitalisation selon l'approche sociotechnique. Cet élément représente la partie subjective de la performance organisationnelle et est libellé la performance Sociale.

Dans la section qui suit, nous résumons la littérature consultée en relation avec la fonction ressources et son lien avec la performance organisationnelle tout en indiquant les différentes approches

I-2-4 La performance Organisationnelle et la performance sociale

L'avènement de la révolution industrielle a provoqué un paradigme indiscutable, à savoir, que l'homme devait travailler avec et à côté des machines. Ces dernières continuent à bouleverser les métiers, les compétences et le travail ensemble (En groupe).

Nous avons opté pour la théorie des parties prenantes de la performance qui considère la performance organisationnelle comme résultant de deux dimensions ; une dimension objective de type économique (l'efficience) et systémique (pérennité de l'organisation) puis une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale de l'organisation, appelé la performance sociale.

La performance sociale est confiée la fonction ressources humaines (ci-après FRH) responsable de La gestion des ressources humaines (ci-après GRH) qui comprend une série d'activités qui suivent le « cycle de vie » du salarié.

Dans la gestion du rapport homme-travail, sa mission consiste donc à définir les besoins de l'entreprise en personnes et en compétences, à attirer les meilleurs candidats, les Recruter, les intégrer et gérer leurs carrières en fonction des enjeux de l'entreprise et de leurs aspirations. De même, elle veille à entretenir des conditions de travail satisfaisantes, gère les relations avec les partenaires sociaux (notamment les syndicats) et, le cas échéant, se charge des licenciements.

Ces différentes missions sont souvent partagées entre un service RH centralisé et les managers de premier niveau de l'ensemble des fonctions (vente, production…), situés dans des unités opérationnelles. Ce sont eux qui, compte tenu de leur proximité avec les salariés, ont à gérer leur motivation, leur adaptation au poste, leur aspiration professionnelle, leur évolution dans la structure…

Cependant, Les attributs de la Fonction Ressources Humaines (désormais FRH) n'ont pas toujours existé, mais résultent plutôt de l'évolution historique de la fonction

Au 19-ème siècle, on parle plutôt de Gestion du personnel (GP) par le propriétaire de l'entreprise ou son délégué, un comptable pour la paie et une secrétaire pour les aspects administratifs. On ne parle pas encore d'une structure propre au niveau de l'entreprise dédié au personnel'. Les activités se limitaient à l'embauche, la paie et le licenciement.

Le courant de la rationalisation (Taylor/Ford-Mayo-Weber) va mettre l'accent sur la nécessité d'avoir une gestion des hommes plus efficace, rationnelle et scientifique d'autant plus que différentes législations voient le jour en Europe et aux Etats unis. Sommairement du début du XX siècle jusqu'à 1960 on enregistre des changements dans les cadres légaux :

- Les lois autorisant le syndicalisme et légalisant le droit à la grève.
- L'adoption des réglementations sociales
- Les lois pour l'enseignement professionnel
- Les lois sur assurances sociales-les allocations familiales-
- Les taxes sur l'apprentissage
- Les lois sur les conventions collectives

Entre 1945 et 1960, la fonction gestion du personnel prend forme avec les attributs qui lui sont connu aujourd'hui. Le poste de Directeur du Personnel ou encore Directeur des Relations Humaines/ Sociales sera créer comme un lien entre les employés et le Management. Les activités principales de la fonction traitent des embauches, la paie, les qualifications, la discipline, la réglementation sociale et bilan et la gestion des effectifs. Cette approche est encore visible de nos jours dans les entreprises dans le monde.

Dans les années 1970 et 1980, la fonction des ressources humaines a commencé à s'élargir pour inclure des activités telles que la formation et le développement, la gestion de la performance et la gestion du changement organisationnel. Les entreprises ont également commencé à se concentrer davantage sur la culture d'entreprise et l'engagement des employés.

Depuis les années 1990, la fonction des ressources humaines a continué à évoluer pour inclure des activités telles que la gestion de la diversité, la gestion des talents et la responsabilité sociale. Les départements des ressources humaines sont maintenant considérés comme des partenaires stratégiques de l'entreprise, chargés de développer et de mettre en œuvre des stratégies pour améliorer la performance organisationnelle.

En somme la FRH s'est chargé de la prise en charge de la composante humaine dans l'organisation. Pour se faire un nombre de pratiques et missions ne cessent d'être développé toujours en vue d'une meilleure performance.

Les pratiques RH sont un ensemble de processus, de politiques et de programmes conçus pour recruter, former, gérer, récompenser et développer les employés d'une organisation principalement résumé a :

- **Recrutement et sélection** : il s'agit de trouver les bons candidats pour les postes vacants et de les sélectionner en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur potentiel.

- **Formation et développement** : les employés doivent être formés pour acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer leur travail. Le développement professionnel continu est également important pour aider les employés à progresser dans leur carrière.

- **Évaluation des performances** : pour mesurer la performance des employés, des évaluations régulières doivent être effectuées. Les résultats de ces évaluations peuvent aider à identifier les besoins en formation et en développement, ainsi qu'à prendre des décisions en matière de promotion et de rémunération.

- **Rémunération et avantages sociaux** : la rémunération doit être compétitive et équitable pour retenir les meilleurs employés. Les avantages sociaux, tels que l'assurance maladie et les congés payés, peuvent également jouer un rôle important dans l'attraction et la fidélisation des employés.

- **Gestion des performances et des conflits** : la gestion des performances consiste à encourager et à soutenir les employés pour améliorer leur productivité et leur satisfaction au travail. La gestion des conflits vise à résoudre les différends entre les employés ou entre les employés et la direction.

- **Gestion de la diversité et de l'inclusion** : la gestion de la diversité et de l'inclusion consiste à créer un environnement de travail inclusif et équitable pour tous les employés, indépendamment de leur race, de leur sexe, de leur âge ou de leur orientation sexuelle.

- **Communication et engagement des employés** : la communication régulière avec les employés est essentielle pour maintenir leur engagement et leur motivation. Les programmes d'engagement des employés, tels que les sondages d'opinion et les programmes de reconnaissance, peuvent également aider à renforcer la culture d'entreprise et à fidéliser les employés.

En résumé, les pratiques de RH sont des processus et des programmes clés pour attirer, développer et fidéliser les employés au sein d'une organisation. La réalisation de cette mission nécessite un pilotage adéquat. La FRH est donc responsable du pilotage du facteur humain en vue d'accompagnement de la performance globale de l'entreprise » (Veyssière, P.142, 2016)

I-3 Approches au lien entre Performance Organisationnelle et Performance de la FRH.

Plusieurs approches qui ont tenté de démontrer la validité de l'hypothèse voulant que la GRH puisse influencer l'efficacité des organisations. La GRH semble à ce jour, pouvoir représenter un élément stratégique pour l'entreprise

Hayat Eladraoui (2015) précise que « Le Lien RH-performance montre que cette relation est encore méconnue (…) Dans la littérature, nous avons identifié plusieurs approches en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) qui sont les plus utilisées par la communauté scientifique »

I-3-1 L'approche universaliste

Cette approche, également appelée modèle des meilleures pratiques, repose sur l'hypothèse qu'il existe un ensemble de pratiques de GRH supérieures/meilleures, et que leur adoption conduira inévitablement à une performance organisationnelle supérieure (Luthans & Summer, 2005 par (Badouan, Belmouffeq, & Mesrar, 2022) et (ELAdraoui, 2015) et ce indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur pays d'implantation.

Selon cette approche, il existe un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui ont une valeur universelle, telles que la gestion de la performance, la formation et le développement, la rémunération et les avantages sociaux, la gestion de la diversité, la participation des employés, la communication et le partage de l'information, etc.

Ces pratiques sont applicables dans tous les contextes organisationnels et qu'elles sont susceptibles d'améliorer la performance de l'organisation et de ses employés. Leur adoption peut contribuer à améliorer la performance de l'organisation, à accroître la satisfaction et la motivation des employés, et à renforcer l'engagement des employés envers l'organisation. Ils considèrent également que les pratiques universelles peuvent contribuer à améliorer la réputation de l'organisation en tant qu'employeur attractif, ce qui peut à son tour faciliter le recrutement et la rétention des talents.

En somme, l'approche universaliste en ressources humaines propose un cadre de référence pour la gestion des ressources humaines qui se concentre sur l'adoption de pratiques universelles pour améliorer la performance organisationnelle et la satisfaction des employés.

La majeur Critique à cette approche est son ignorance des différences potentiellement importantes entre les organisations, les industries, les secteurs et les pays. Les bonnes

pratiques qui réussissent dans un environnement constitue un référentiel pour les organisations, cependant l'entreprise doit faire ses choix avec précision et décider de ce qui peut être pertinent et répond à ses besoins stratégiques et opérationnels particuliers.

L'usage de l'approche universaliste des Ressources humaines semble être un positionnement stratégique de l'entreprise algérienne qui a eu recours aux solutions 'venues d'ailleurs'. Nous considérant ce choix comme « innovant » au regard de l'acception de l'innovation qui considère tout changement comme innovant « s'il est nouveau pour l'organisation qui l'adopte » (Bhatti, Olsen, et Pedersen, 2010 ; Borins, 2000 ; J. L. Walker, 1969) dans (Boukamel & Emery, 2018, p. 27))

I-3-2 L'approche de la contingence

En réponse aux critiques de l'approche universaliste, l'approche de la contingente affirme que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être adaptées aux caractéristiques et aux besoins spécifiques de chaque organisation, en tenant compte de facteurs tels que la taille, la culture, la technologie, la structure, le contexte économique et le marché du travail.

Les partisans de l'approche de la contingence en ressources humaines estiment que le succès de toute stratégie dépendrait d'un système de GRH adapté afin d'influer la performance de l'entreprise qui ne peut être amélioré que si les pratiques de GRH sont développées en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Cette perspective reconnait deux hypothèses clés

- La nécessité de réaliser le Fit Interne ; à savoir réaliser la correspondance ou l'ajustement entre les employés d'une organisation et les politiques, pratiques et valeurs de l'entreprise. Autrement dit, orchestrer l'adéquation entre les compétences, les connaissances, les attitudes et les comportements des employés d'une part, et les exigences et les attentes de l'organisation d'autre part. par conséquent, la performance organisationnelle est impactée par la cohérence entre les différentes pratiques RH plutôt que par l'effet de chaque pratique isolé.

- L’importance du fit externe à savoir la correspondance ou l'ajustement entre les politiques de rémunération d'une organisation et les pratiques de rémunération du marché du travail. Autrement dit, le fit externe fait référence à l'adéquation entre la rémunération offerte par une entreprise et celle offerte par les entreprises concurrentes sur le marché pour des emplois similaires. Il peut avoir des conséquences sur l'attraction, la rétention et la motivation des employés.

En somme, l'approche de la contingence propose une approche personnalisée et contextualisée de la gestion des ressources humaines qui tient compte des spécificités de chaque organisation et de ses employés, en reconnaissant que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être adaptées aux caractéristiques et aux besoins spécifiques de chaque organisation**,** soit, un alignement des besoins des entreprises et des employés est nécessaire.

I-3-3 L’approche Configurationnelle

L’approche configurationnelle en ressources humaines considère l'ensemble des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines d'une organisation comme un système cohérent et interdépendant. Cette approche est souvent utilisée pour comprendre comment les différentes politiques de gestion des ressources humaines d'une organisation peuvent être combinées pour atteindre des objectifs organisationnels spécifiques.

Elle met l'accent sur l'importance de la cohérence et de l'alignement entre les différentes politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Elle considère que chaque organisation a des caractéristiques uniques qui nécessitent une combinaison spécifique de politiques et de pratiques de gestion des ressources humaines. Cette combinaison peut être appelée une "configuration" ou un "modèle" de gestion des ressources humaines. Elle constitue à la fois le modèle théorique le plus complet et le plus complexe que l’on peut retrouver dans la littérature stratégique en GRH.

I-4 Les Théories et approches du lien entre la technologie, la FRH et la Performance

I-4-1 La question du lien de la technologie et la performance organisationnelle

Les études traitant de la question du lien entre la performance organisationnelle et la technologie ont généré de nombreux travaux qui ont permis d'identifier les différents facteurs organisationnels expliquant la performance, la composante technologique est considérée comme l'un des facteurs qui produit un impact sur la productivité indéniablement (Kefi H. , 2011, P. 190)

Cependant, l'acquisition d'une technologie a l'effet de modifier le système de travail soulève un nombre de problématiques l'alignement entre le système de travail et le système technique du fait que l'automatisation ne peut concerner que l'information formalisée, c'est-à-dire, seul le système formel mis en œuvre à travers des politiques et des processus est susceptible d'être automatisé contrairement au système informel qui renvoi aux liens et liaisons des personnes ensemble dans l'organisation. (Baina, 2007, P. 10) D'une part.

D'autre part, le rôle de la composante humaine du système dans de travail e l'acceptation et l'appropriation de cette technologie est considéré comme un facteur de risque dans l'atteinte de l'objectif d'amélioration de la performance organisationnelle (Badouan, Belmouffeq, & Mesrar, 2022) (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009) (Crozet, 2016) (Diallo, 2012) (Kerzabi & Brikci)

La conceptualisation de l'organisation en tant que système sociotechnique qui vise le traitement de l'information pour la prise de décision à pousser les entreprises à réfléchir sur la manière la plus efficace pour maitriser l'information. Ce derrière reste la seule défense face à la contingence ou incertitude définit comme absence information ou plus précisément « *the difference between the amount of information required to complete a task and the amount of information already possessed by the organization*"[7] (Galbraith, 1977 par (Lindlöf, 2016, P. 2)

La littérature consultée est congruente vers l'idée que le rôle de la technologie dans l'amélioration de la performance n'est pas clairement et directement établit. Cette situation

[7] : « l'écart entre le volume d'information requis pour l'exécution de la tâche et le volume effectivement détenu par l'organisation »

est expliquée par le décalage entre l'investissement et son impact organisationnel ; un phénomène connu dans le corpus de recherche par le 'Paradoxe de Solow ' pour souligner l'apparente difficultés des investissements informatiques à se traduire en gains de productivité (Curien & Muet, 2004) (Mebbani & Gheribi, 2019) (Ghellab 2020)

L'absence d'un lien évident et causal entre la technologie et la performance ont poussé les entreprises à prouver et révéler l'impact de ces investissements sur la performance en analysant les écarts entre les résultats obtenus et les intentions du projet technologique. Ce processus d'évaluation a vu naitre plusieurs théories et approches qui tentent d'expliquer les impacts de la technologie sur l'organisation. (Autissier & Delaye, 2008).

I-4-2Le lien entre la Performance sociale et la Technologie

La décision de mise en place d'un SIRH n'est pas seulement une décision technique. Elle est foncièrement stratégique vu qu'elle est lié à la mobilisation du facteur de production le plus subtile et variable, l'être humain. Elle a comme mission principale de pilotage de la performance sociale, et sans laquelle toute performance économique devient impossible, le pilotage social étant une « une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service de la stratégie » (Crozet, 2016, p. 60).

Le contrôle de l'information sociale est primordial pour le pilotage social de l'entreprise, promesse mise en avant par les défenseurs des systèmes d'information ressources humaines (désormais SIRH).

I-4-2-1La digitalisation de la fonction Ressources humaines

En tant que processus, la GRH est un processus de support dont les activités sont considérées comme :

- **Chronophage** : ils consomment beaucoup de temps du fait qu'il faut collecter des données détaillées pour chaque employé, relative à son histoire professionnelle, situation personnelle, rémunération, ses compétences, son développement etc.

- **Denses** : cumulée pendant toute la relation de travail
- **Répétitives et fastidieuse** : pour chaque employé à chaque niveau, chaque spécificité et à chaque mise à jour
- **Longues** : du début de la relation de travail jusqu'à sa rupture,
- Réglementé de manière évolutive et cumulée
- Mode de communication complexe

Le système d'information RH produit essentiellement une information sociale qui n'est pas superposable avec l'information économique, financière ou encore commerciale d'où la difficulté de sa mesure du fait qu'elle ne puisse pas être systématiquement chiffrée car traduisant un fait social.

Historiquement, On peut distinguer deux phases cruciales pour la GRH. Avant les années 80 , la fonction a été considéré comme un cout pour l'organisation. À partir des années 80, la GRH commençait à se redorer le blason en devenant un actif et une ressource. Ce revirement de valeur n'aurait pas été possible sans l'avènement de la technologie et l'automatisation de l'entreprise.

L'informatisation de la fonction est passée par quatre étapes cruciales :

- **La phase des logiciels paie** : à la fin des années 60, le monde de l'entreprise passe de la mécanographie à l'ordinateur. Les informaticiens commencent a développé des applications pour les métiers. La paie fut parmi le premier processus GRH à être informatisé, et pour une bonne raison, quand la paie, tout va dans l'entreprise.
- **La phase des progiciels RH** : à partir des années 90, la technologie a offert à l'entreprise des systèmes de gestion mono- processus, le progiciel paie s'enrichit avec l'automatisation du reste des processus RH mais toujours
- **La phase des SIRH fermés** : à partir des années 2000 avec la généralisation d'internet, les solutions collaboratives en GRH voient le jour avec un traitement intégré de tous les processus RH qui nécessite quand même beaucoup de développement informatique
- **La phase des SIRH ouverts** : ou l'open source système qui ont diminués le temps de la programmation et l'infrastructure

Au regard de la nature de la performance de la FRH, le SIRH viserait à produire trois impacts principaux sur la FRH (Diallo, 2012, p. 13)

- **Impact opérationnel** : résultant en l'informatisation des activités administratives et création de bases de données RH
- **Impact Relationnel/ Transactionnel** : donnera lieu à la naissance de l'e-RH relatant les activités RH les plus sophistiquées et interactives.
- **Impact Transformationnel** : qui consiste en la naissance de nouveaux modes de coordination permettant de focaliser sur la dimension stratégique

Si le lien entre performance organisationnelle et la technologie n'est évident, le lien entre la performance de la FRH et la technologie l'est encore moins, la performance FRH étant transfuse,

I-4-3Théories et approches traitant de l'évaluation des SI

La notion d'évaluation demeure souvent ambiguë et est fréquemment associée à l'audit informatique. Les écrits académiques exposent diverses approches et méthodes d'évaluation qui reposent principalement sur trois critères qui ont structuré le champ théorique de recherche sur la thématique de l'évaluation des SI. (Mrabet & Benabdejlil, 2022) (Autissier & Delaye, 2008) (Azan, 2013) (Baina, 2007) (Ghellab, 2020) (Gillet & Gillet, 2010) (Kefi H. , 2021) : (Kefi H. , 2011)

- Le moment de l'évaluation : qu'elle soit réalisée avant, pendant ou après la mise en place du système d'information.
- L'objet de l'évaluation : pouvant concerner des aspects politiques, organisationnels, des services ou des systèmes.
- La position de l'évaluateur : qu'il soit externe ou interne à l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, dans le contexte professionnel, l'évaluation utilise des concepts technico-économiques de performance, d'efficacité et d'objectifs. Elle peut englober différentes facettes, telles que :

- Évaluation des processus : Cela englobe l'analyse de l'impact du système sur les processus organisationnels.
- Évaluation des artefacts : Ce volet se concentre sur les interfaces entre l'homme et la machine.

Il convient de noter que les processus génèrent des artefacts qui doivent répondre à des critères de qualité.

La notion d'évaluation peut être définie comme « l'élément déclencheur de la boucle du pilotage, elle consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener (Autissier & Delaye, 2008, p. 16).

En somme, l'évaluation d'un système d'information représente une analyse systématique et rigoureuse qui peut être entreprise à différents moments et dans différents domaines, tout en impliquant une variété d'acteurs internes ou externes. Elle ne se limite pas à la performance technique et économique, mais doit également prendre en compte les aspects sociaux et humains, qui sont souvent omis dans l'audit du système d'information.

La notion centrale a l'évaluation reste la mesure puisqu'elle permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif. Ainsi, l'évaluation des SI viserait à mesurer les écarts éventuels entre les intentions du projet SI et son implémentation réelle.

L'évaluation du système d'information, même si elle présente des défis et une complexité considérable, demeure indispensable pour évaluer sa performance. Dans cette optique, les recherches ont proposé leur réponse aux les questions fondamentales suivantes :

- Pourquoi faut-il évaluer ? pour deux raisons principales, la justification ex post de l'investissement en SI, mais surtout sa gestion et son utilisation optimale.
- Qu'elle est l'unité d'analyse ? : selon les deux, cinq niveaux d'analyse : le niveau macro, le niveau sectoriel, le niveau de l'organisation, le niveau de l'application, le niveau des parties prenantes.
- Que faut-il évaluer ? Évalue-t-on un investissement, un projet, une implémentation, l'outil etc.
- Quand doit-on évaluer ? ex ante ou ex post, longitudinale ou statique
- Qui doit évaluer ? un consultant externe ou interne

La littérature consultée distingue plusieurs approches et théories d'évaluation des systèmes d'information en postulant la performance comme variable à expliquer et en proposant empiriques, les résultat traduit en des modèles d'évaluation de Succès des SI.

Dans les pages qui suivent, nous exposons brièvement les approches principales évaluation des SI. Avant de choisir celle que nous comptons appliquer dans les pages qui suivent, nous l'évaluation du GESSOR.

Des études indiquent que la thématique de l'évaluation est le premier ou deuxième thème le plus traité dans le champ des SI (Michel & Cocula, 2014, P. 35)

Deux courants majeurs se distinguent : l'approche de la variance ou causale et l'approche processuelle. (Mebbani & Gheribi, 2019) (Mrabet & Benabdejlil, 2022) (Michel & Cocula, 2014) (Baudet, 2020).

I-4-3-1 Les approches de la variance ou Causales

L'approche de la variance est basée sur une relation réputée stable et invariable entre les facteurs déterminants et les facteurs déterminés, elle est centrée sur la mesure de l'apport des SI à la performance organisationnelle à un temps déterminé (analyse statique). C'est la définition tente de montrer un lien statistique significatif entre le SI et sa contribution, c'est- à-dire la performance qu'il engendre.

Dans cette approche, la définition retenue de la performance distingue entre ces deux courants : une fondée sur la théorie économique et celle fondée sur l'analyse concurrentielle.

- **L'approche causale fondée sur la théorie économique** :

L'objectif de la théorie économique consiste à trouver la forme de la fonction économique (fonction mathématique) adéquate pour quantifier le lien entre l'investissement en TIC et la performance. La plupart des études empiriques, selon cette perspective, ont utilisé la productivité en tant que mesure de la performance.

- **La théorie économique de la production**

En réponse au paradoxe de Solow, Plusieurs chercheurs ont entrepris de démontrer la corrélation positive et significative entre les investissements dans les Systèmes

d'Information (SI) et les résultats opérationnels et financiers de l'entreprise. L'investissement en SI est considéré comme une entrée au sein de la fonction de production. Cependant, l'évaluation de l'impact des SI sur la performance organisationnelle s'est heurtée au dilemme de la productivité dont l'évolution reste pale comparée aux investissements massif en SI.

Globalement, ce courant se base sur un nombre de postulats :

- La technologie est considérée comme un input parmi les autres inputs de la fonction de production de l'entreprise
- La performance est principalement basée sur la notion de productivité.
- La démarche poursuivie pour expliquer l'impact des TIC sur la performance se base sur une démarche causale. L'objectif principal est de trouver la forme de la fonction économique qui convient le mieux aux TI en tant qu'input et qui permet d'expliquer le plus de variance dans l'output

- **La théorie de l'information et de la décision**

Dans une perspective stratégique, le rôle et l'impact stratégique des Systèmes d'Information (SI) doit être évalué (Baudet, 2020) (Michel & Cocula, 2014) car il est admis que ces derniers modifient la nature des produits, des processus et même la dynamique de la concurrence. La plupart des études menées pour aborder la question de l'avantage concurrentiel des SI se sont inspirées des travaux de Porter (1982, 1986), qui ont introduit les concepts de concurrence élargie et de chaîne de valeur. D'autres auteurs ont suggéré l'adoption d'approches basées sur la contingence entre les SI et la stratégie.

- **L'approche causale fondée sur l'analyse concurrentielle** :

Les principales études fondées sur cette approche fournissent une analyse qui vise à évaluer l'influence compétitive des Technologies de l'Information (TI), en explorant comment elles sont capables de transformer le cycle de vie du produit, altérer sa distribution, redéfinir les frontières géographiques du marché et impacter les fondements économiques de la production.

En ce qui concerne le contexte concurrentiel, les TIC ont le potentiel de réorganiser les relations de pouvoir entre l'entreprise, ses concurrents, ses clients et ses fournisseurs.

La majeure critique à l'approche causale est qu'elle n'accorde pas assez d'intérêt aux utilisateurs, voire aucun. L'individu comme acteur essentiel du succès des SI est oublié d'une part.
D'autre part, l'absence de prise en compte du contexte d'intégration des TIC dans l'organisation et plus particulièrement des modalités de son adoption et appropriation par les acteurs. Cette limite sera justement palliée par les travaux de l'approche processuelle.

I-4-3-2 Les approches processuelles de l'évaluation des SI

Cette approche appréhende la question de l'évaluation selon une perspective longitudinale en suivant le chemin de la réussite du SI (analyse dynamique). Elle permet non seulement de mesurer les inputs et les outputs mais aussi d'ouvrir la « boite noire » et comprendre comment les SI contribuent à la performance organisationnelle. Elle permet d'examiner en détail le processus par lequel les technologies contribuent à la performance globale de l'entreprise. Elle ne se contente pas seulement de mesurer avec précision l'entrée (l'investissement en SI) et la sortie (le résultat obtenu), mais elle ouvre également la "boîte noire" de l'utilisation des systèmes d'information. Cette approche va au-delà de l'évaluation de la simple contribution des SI à une mesure de la performance ; elle se penche sur l'évaluation intrinsèque des systèmes d'information eux-mêmes.

L'approche processuelle ne se base pas sur des éléments exogènes (variables indépendantes) pour expliquer la performance. Elle se concentre plutôt sur l'étude des événements qui, à la suite de l'intégration d'une technologie, ont joué un rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Il ne s'agit plus uniquement de prendre en compte des étapes intermédiaires de ce processus de contribution (comme c'était le cas dans les travaux liés à la théorie de l'information et de la décision), mais de suivre son évolution à travers les modalités d'intégration, d'adoption et d'utilisation des technologies. Cette approche mobilise trois principaux courants : celui fondé sur les ressources, celui structurationniste et celui

sociotechnique. (Michel & Cocula, 2014) (Mebbani & Gheribi, 2019) (Mrabet & Benabdejlil, 2022)

- **Le Courant processuel fondé sur les ressources**

Selon cette approche, les entreprises sont dotées de ressources, dont une partie leur permet d'établir une position concurrentielle privilégiée générant une performance supérieure. Parmi ces ressources, celles qui sont valorisables et rares offrent à l'entreprise un avantage compétitif. Cet avantage peut perdurer sur le long terme si l'entreprise parvient à le préserver contre l'imitation.

Ainsi, les ressources valorisables, rares, et qui de surcroît, sont difficiles à imiter, partiellement substituables et non transférables, confèrent un avantage compétitif véritable et durable à l'entreprise. De nombreux travaux ont tenté d'identifier divers types de ressources fondées sur les Technologies de l'Information (TI) et d'analyser la corrélation entre ces ressources et la performance de l'entreprise.

- **Le Courant processuel de la structuration**

Le courant structurationniste se base sur la théorie sociale de la structuration de Giddens et analyse de façon approfondie, dans le cadre de l'évaluation des SI, les mécanismes d'interactions entre la technologie et l'acteur. Pour Giddens, il n'y a pas de domination de l'acteur social sur la structure, ni de la structure sur l'acteur social. Giddens s'oppose à un dualisme entre structure et action et met en avant le concept de dualité de la structure. (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009) (Mebbani & Gheribi, 2019) (TRAN, 2015) (Hassani, Chroqui, & Okar, 2017).

La théorie de la structuration de Giddens (1984) est une théorie du social qui permet d'examiner le processus et les modalités de constitution des sociétés. Elle offre une analyse fine des modalités d'interaction des acteurs avec les systèmes d'information et l'examen de la dynamique de cette interaction dans le temps et dans l'espace. Elle est cohérente avec les principes du courant sociotechnique.

L’apport majeur du courant structurationniste par rapport aux travaux sociotechnique réside dans son analyse approfondie des mécanismes d’interaction entre la technologie et l’acteur.

Pour Giddens, il n’y a pas de domination de l’acteur social sur la structure, ni de la structure sur l’acteur social. Giddens s’oppose à un dualisme entre structure et action et a ainsi proposé le concept de dualité de la structure. Les relations entre les acteurs et les structures sociales sont indissociables. (Khadir, 2022)

Giddens définit la structure selon deux dimensions principales (Baudet, 2020) (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009) :

- Une configuration potentielle constituée d'un ensemble de règles et de ressources engagées de manière récursive dans la perpétuation de pratiques situées dans le temps et l'espace. Cette perspective présente une conception circulaire de la façon dont le monde social est construit, où ses éléments structurels existent à la fois avant l'action en tant que conditions préalables et après l'action en tant que résultats de celle-ci.
- Le caractère structurel possède à la fois une dimension contraignante et habilitante, englobant ainsi les notions de contrainte et de compétence. Par exemple, l'apprentissage de notre langue maternelle limite nos possibilités d'expression en imposant des contraintes, mais cela nous dote également de compétences nous permettant d'entreprendre diverses actions et échanges.
- L'action est incarnée par l'acteur, qui représente le sujet d'analyse pertinent pour comprendre l'action

L'individu en tant qu'acteur est considéré comme un "connaisseur", mettant en évidence sa compétence. Cette compétence met particulièrement en avant la capacité réflexive des êtres humains, c'est-à-dire leur aptitude à comprendre leurs actions pendant qu'ils les réalisent. Ainsi, l'action et l'acteur sont intimement liés et interdépendants.
L’apport le plus important de la théorie de la structuration de Giddens est l’abolition de la différence entre l’action et la structure. C’est en cela qu’elle est particulièrement utilisable en sciences de gestion. (Elidrissi & Elidrissi, 2010) (Michel & Cocula, 2014)

Les travaux de Giddens ont été adoptés par la recherche en SI devenant l'un des courants les plus influents dans la recherche en SI. Néanmoins, les travaux structurationistes ont fait part de plusieurs reproches. Nous allons ci-dessous présenter les limites de cette approche.
L'une des critiques concerne la conception de la technologie qui est différente. Barley (1986), définit la technologie comme un objet social dont le sens prend racine dans son contexte d'utilisation. La technologie est un construit social, mais les caractéristiques techniques et « l'esprit » de la technologie ne doivent pas être négligé (Baudet, 2020) (Dhiba, 2018) (Orlikowski, 1991)
La troisième limite concerne le passage du niveau individuel au niveau institutionnel, il pose un problème sur le plan empirique. En conséquence, les chercheurs se sont en général concentrés sur l'un d'entre eux. Ainsi, les travaux structurationistes en SI ne paraissent pas accorder suffisamment de place aux intentions des individus, aux notions de pouvoir, de conflit, de contrôle, à la dimension politique, et plus largement aux relations entre acteurs.

- **Le Courant Sociotechnique**

Le courant sociotechnique a vu le jour dans les décennies 50 et 60 à travers l'institutionnalisation des travaux de la Tavistock. C'est principalement une approche pragmatique dont l'objectif est de régler les problèmes spécifiques sur le terrain. Ses modèles théoriques trouvent leur fondement dans des recherches en psychologie sociale (Kéfi et Kalika, 2004).
Les figures emblématiques de ce courant sont Frederick Emery (1925-1997), Eric L. Trist (1909-1993), et Warren G. Bennis. Ces auteurs proposent de définir l'entreprise comme un système sociotechnique ouvert ((Emery et Trist, 1969 par (Rouleau, 2007) page 43) où le technologique et le social sont en interaction constante ; avec des mécanismes d'autorégulation et est susceptible d'être influencé par l'environnement.

Cette conception intervient en guise de réponse à la question de transformation de l'entreprise via la technologie, elle met l'accent particulièrement sur les processus de changement dans les organisations, qu'il soit planifié ou spontané. Ce prolongement avec la théorie de la structuration de Giddens qui abolit la frontière entre la structure et l'acteur, il n'y a pas de domination de l'acteur social sur la structure, ni de la structure sur l'acteur social. Giddens a mis fin au dualisme entre structure et action et a ainsi proposé le concept

de dualité de la structure. Les relations entre les acteurs et les structures sociales sont indissociables. (Khadir, 2022).

Selon cette approche, l'évaluation des SI n'est possible que si les deux systèmes sont tenus en compte :

Le système technique qui renvoi a la technologie et les tâches se compose de :

- Des tâches, définies comme les activités pour lesquelles le SI est utilisé ;
- De la technologie identifiée à travers l'interactivité entre les utilisateurs et le système, la robustesse du système (maintenance, fiable, robuste), la vitesse, la richesse des bases de données, la compatibilité de l'interface, la convivialité du système, etc.

Le système social renvoi a la structure et les acteurs se compose de :

- Des individus qui utilisent le SI, des managers et des développeurs. La qualité de vie au travail est prise en compte, ainsi que le cycle de vie de développement, le soutien des managers, l'enthousiasme, le service d'assistance, la participation des utilisateurs, la coopération entre experts ;
- De l'organisation appréciée en termes d'adéquation au système (niveau de bureaucratie, de formation, d'adaptation, de consensus) et de bénéfices économiques.

L'organisation est appréciée en termes d'adéquation au système (niveau de bureaucratie, de formation, d'adaptation, de consensus) et de bénéfices économiques. Elle permet de mesurer un ensemble de caractéristiques appartenant soit au sous- système technique soit au sous-système social. Le succès d'un système dépend alors de l'interaction, de la compatibilité et l'adéquation du système technique et du système social, autrement dit, l'efficacité de l'organisation dépend de l'optimisation conjointe des dimensions technique et sociale.

Cette adéquation est nécessaire pour l'intégration et l'harmonisation de ces sous-systèmes. Autrement, le succès technologie au sein de l'organisation reste tributaire de son acceptation et appropriation qui se définit par « la formation de routines stabilisées incluant la technologie. (Elidrissi & Elidrissi, 2010). La phase d'appropriation est caractérisée par

une remise en cause des routines en premier lieu, avant d'aboutir à la disparition de certaines, au renforcement d'autres, ou encore à la formation de nouvelles.

Nous estimons que l'approche sociotechnique explique au mieux les choix de la Sonatrach de miser sur la technologie afin de transformer son fonctionnement, un choix qui reste contingent de la réalité de sa structure, de ses acteurs et de son environnement en général nonobstant le fait de sa culture résultant de son histoire.

I-5 Le modèle de Succès des Systèmes d'information W. Delone et E. McLean (ISSM)

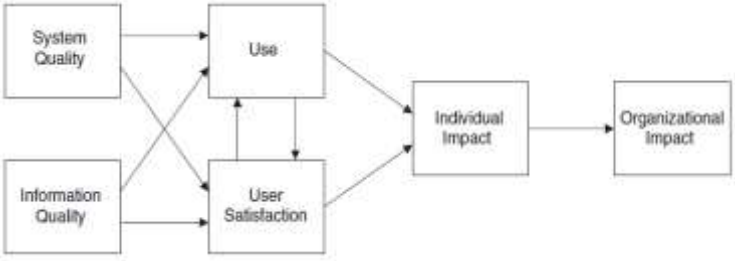
Notre choix du modèle d'évaluation s'est porté sur le modèle de Succès des Systèmes d'information W. Delone et E. McLean (dorénavant ISSM ci-aprés) que la littérature considère comme étant le model le plus exhaustif postule le succès comme variable dépendante. Il intègre les deux approches causales et processuelles.

La première version du Modèle a été présentée par Delone et McLean dans leur article phare '*Information Systems SuccessThe Quest for The Dépendant variable*?, publié dans la revue Information Sytem Research en 1992.

Les auteurs ont suggéré le succès comme variable dépendante qui s'expliquerait par plusieurs variables dans une logique d'indépendance, nous citons :

- **Qualité** : du système et de l'information ;
- **La satisfaction**
- **Utilisation** : résultant de la satisfaction les informations produites ;
- **Impact** : individuel et organisation sur la manière du travail et l'organisation.

Figure 4 : D&M IS Success Model.

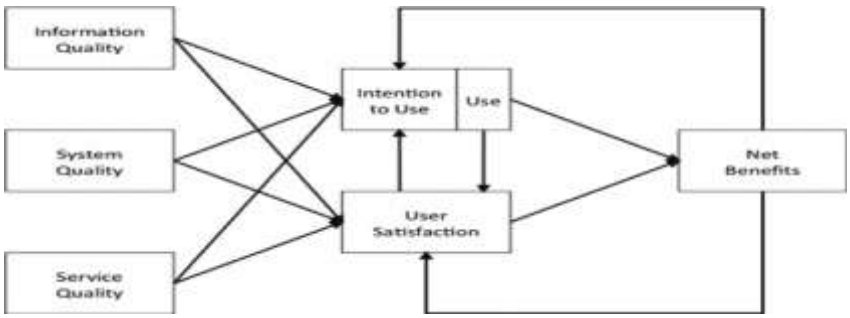


Source: *Information Systems SuccessThe Quest for The Dépendant variable, p.87*

Ils proposent d'étudier les covariances entre les dimensions de la qualité du système et celle de l'information qui affectent à la fois l'utilisation du SI et la satisfaction de l'utilisateur. Ces dernières à leur tour produisent un impact sur la performance individuelle qui entraine et par conséquent la performance organisationnelle.

La deuxième version du model a été mise en place en 2003 sur la base des critiques apportées par les différentes études empiriques du modèle :

Figure 5 : D&M IS Success Model.

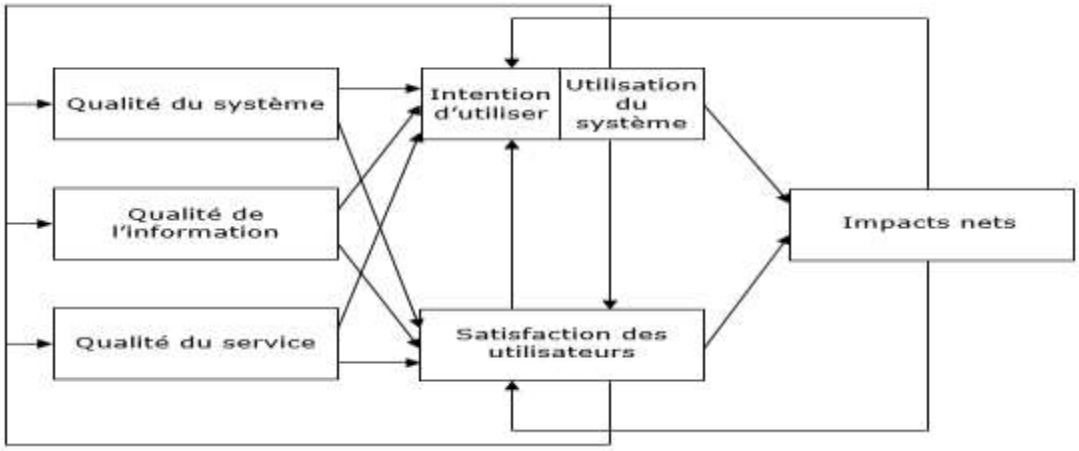


D&M IS Success Model.
Source: The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update 2003 page 24

Dans la deuxième version, on peut observer que l'utilisation a été scindé en deux, l'intention d'utilisation qui peut servir dans le cas d'étude ex-ante et l'utilisation qui a lieu généralement ex-post. Ils ont également ajouté une troisième variable, la qualité du service du fait que les études empiriques ont démontrées l'importance de l'accompagnement dans l'utilisation de l'applicatif. La performance individuelle et organisationnelle est jumelée sous un seul libellé « net bénéfice ».

Sur la base des applications empiriques de la deuxième version, les critiques et l'évolution technologique, les auteurs ont mis à jour le modèle de 2003 en y incorporant les modifications suivantes :

Figure 6 : Information Systems Success Measurement



Source: DeLone & McLean, 2016, p. 10

Dans leur article, les auteurs expliquent que la dimension « bénéfices nets » est renommée « impacts nets » du fait que la notion de bénéfices à une connotation positive. Or, un SI peut avoir des apports tant positifs que négatifs et peut influencer, positivement ou négativement la satisfaction des utilisateurs et l'intention de recourir à un système.

Les auteurs ont également incorporé la dimension « maintenance » des SI (DeLone & McLean, 2016). Ils intègrent alors deux boucles de rétroaction à leur modèle : l'une partant de l'utilisation du système vers les dimensions « techniques », et l'autre partant de la satisfaction des utilisateurs vers les dimensions « techniques ».

En conclusion, Le modèle ISSM de W. Delone et E. McLean met en évidence les liens entre les différentes dimensions de qualité du SI et les résultats de son utilisation. Il s'agit d'un modèle global qui permet d'évaluer l'impact du SI sur l'organisation dans son ensemble. Le modèle a été largement utilisé dans la recherche sur la qualité des systèmes d'information et est considéré comme un outil précieux pour l'évaluation des systèmes d'information dans les organisations.

Notre objectif est l'utilisation de ce modèle afin d'évaluer le système d'information Ressources humaines le GESSOR du fait que ce modèle place la satisfaction des utilisateurs et l'utilisation du SI au cœur de l'explication du succès du SI et la performance organisationnelle.

Les utilisateurs deviennent des clients du projet SI et dont la satisfaction est primordiale pour le succès de ce dernier. Autrement dit, dans l'interface homme-machine, les utilisateurs sont un risque pour la réussite du projet du SI et qui peut se traduire par un dés-usage du SI ou sa mauvaise utilisation

La satisfaction des utilisateurs du SI est étroitement liée à l'atteinte de leurs objectifs personnels. Il existe une relation proportionnelle positive entre la performance individuelle et l'adoption de l'outil, dans le cas où le salarié constate l'impact positif sur sa performance, l'outil sera adopté et utilisé. A contrario, il est possible d'enregistrer un désintérêt et un sabotage de l'outil.

Le cas de l'Algérie

L'histoire de l'entreprise algérienne est caractérisée par les transformations permanentes entamées au lendemain de l'indépendance rendant le pays dans un perpétuel mouvement de changement (Chaoua, 2021) (Belaidi & Abid, 2015) (Ghellab, 2020) (Lamiri, 2013) (Kerzabi & Brikci). La question de la transformation des entreprises publiques s'est posée avec acuité pendant les années 90. Suites aux débats houleux de privatisation, la série des réformes règlementaires, économiques et politiques mises en place par le l'état Algériens allant de 1988 à 2001 ambitionnaient à libérer l'entreprise « des diverses contraintes politiques et administratives qui ont causé ses difficultés et ses problèmes » (Belaidi & Abid, 2015) et amorcer de ce fait la performance organisationnelle des entreprises publiques.

L'histoire des ressources humaines en Algérie remonte à l'époque coloniale française, où les entreprises françaises ont commencé à recruter des travailleurs algériens pour travailler dans des mines, des usines et des plantations. Cependant, à cette époque, les droits des travailleurs étaient limités et la gestion des ressources humaines était souvent axée sur l'exploitation plutôt que sur la valorisation des employés.

Après l'indépendance, le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale a été créé pour réglementer les relations de travail et assurer la protection sociale des travailleurs. Au fil du temps, les pratiques de gestion des ressources humaines ont évolué en réponse aux changements économiques, sociaux et politiques en Algérie.

Vers la fin des années 80, la politique économique du gouvernement a été réorientée vers le marché, avec une déréglementation progressive de l'économie et une privatisation partielle de certaines entreprises publiques. Cette période a vu l'émergence de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, telles que la gestion par compétences et la gestion de la performance.

Dans les années 1990, période d'instabilité sociale et économique a enregistré une migration massive de travailleurs vers l'étranger. Les entreprises ont été confrontées à des défis importants en matière de gestion des ressources humaines, notamment la réduction des effectifs et la gestion de la sécurité dans un environnement incertain.

A partir des années 2000, l'Algérie a connu une croissance économique stable, soutenue par une hausse des prix du pétrole et une politique de développement industriel. Cela a permis aux entreprises de développer des pratiques plus sophistiquées de gestion des ressources humaines, telles que la gestion de la diversité et l'engagement des employés. L'objectif majeur étant de transformer la ressource humaine très imprégner de la culture socialiste suivi après l'indépendance.

Vu la place prépondérante des sociétés des hydrocarbures, celle-ci furent des précurseur dans l'adoption des TIC afin de transformer leur fonctionnement. Du fait d'opérer dans un environnement national public et dans un environnement international à la fois, les approches principales appliquées en matière de ressources humaines répondent à l'approche universaliste et contingente principalement. L'approche universaliste qui postule l'existence des meilleurs pratiques universels répond à l'impératif de modernisation et mise à niveau des pratiques et compétences à travers le transfert du savoir mis en avant par différentes stratégies de l'entreprise.

Ce transfert implique l'adoption de pratiques et solutions venu de l'occident et leur implémentation dans le contexte de l'entreprise algérienne et sa ressource humaine, Le succès de ces solutions reste de ce fait contingent de cette réalité.

Section 2 : Cadre Conceptuel

Cette section est dédiée à la définition des concepts clés mobilisés dans le cadre de notre travail pour préciser l'angle d'appréhension du concept système d'information, organisation publique, ressources humaines, performance et le concept d'évaluation. Nous concluons notre chapitre avec la définition des concepts mobilisés dans le model de notre choix, le ISSM.

Le long de la section, nous aborderons ces concepts tel que préconisé dans la littérature dédiée à l'entreprise privée avant de mettre en exergue les spécificités pertinentes à l'entreprise publique. Il est utile préciser également que nous tâcheront de définir nos concepts en respect des théories qui encadrent notre étude et qui ont été préciser dans la partie théorique, à savoir la théorie systémique avec le courant sociotechnique, la théorie des partie prenantes

I-1 Le concept de système d'information

Il existe différents termes qui ont le même sens que le réfèrent de système d'information tel que 'Système d'information de gestion', 'Management information system', ou même 'Système de traitement de données', 'Système d'information organisationnel', 'Système d'information et de décision', 'Système d'information pour le management', qui font référence aux systèmes de traitement de l'information par l'ordinateur (Olson, Ajenstat, & Peaucelle, 1986)

Dans la partie théorique, nous avions précisé notre choix de l'approche systémique à l'organisation que nous considérons comme un système sociotechnique contingent dont les éléments sont en communication entre eux et avec l'environnement grâce à l'information. Ainsi l'organisation est vu comme « un système de traitement de l'information qui reste tributaire des processus et des systèmes d'information (Kefi, 2011, p. 191)

Mais qu'est-ce qu'un système d'information ?

Les définitions rencontrées dans la littérature consultée se classent en deux axes : l'axe des fonctions des IS et l'axe de ses dimensions.

En référence au critère de la fonction, la définition la plus simple serait que le SI « est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise » (Autissier & Delaye, 2008, P. 49) La finalité pour ces auteurs serait la prise de décision sur la base de transformation des données en information

Guyot(2012)met l'accent sur l'interaction entre individus et informations et stipule que le SI est composé d'un système d'acteurs, encadré par un système de règles éventuellement inscrit dans un dispositif technique.

Christiane Dumoulin propose la définition suivante : "le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise ainsi que les procédures et les moyens nécessaires pour les définir, Rechercher, formaliser, conserver, distribuer." (Dumoulin, 1986, p. 39)

L'approche par la dimension identifie trois dimensions principales aux SI.

Pour Jomaa Gherib (2009) et (Guyot, 2012)le SI se compose de trois dimensions à savoir :

- **La dimension sociale** constituée par des acteurs sociaux qui agissent et interagissent entre eux d'une manière itérative
- **La dimension organisationnelle** c'est-à-dire la coordination des taches et des actions des acteurs selon des référentiels en vigueur
- **La dimension matérielle** constituée par les différents outils, logiciels et matériaux pour la traduction, la transmission et l'interprétation de l'information.

REIX, Falley, & Kalika(2011) considèrent le système d'information en tant qu'objet multidimensionnel de traitement de l'information à travers une approche tridimensionnelle

- **Une dimension informationnelle** : manipulation et production de l'information
- **Une dimension technologique** : utilisation des technologies (matériels et logiciels)
- **Une dimension organisationnelle** : composée des individus, des procédures de travail, une coordination, des partenaires.

La dimension informationnelle renvoie à la capacité du SI à atteindre son but que Reix& Al définit « comme la production de Représentations (collecter, traiter et diffuser l'information) par les utilisateurs et pour eux même.

Kefi (2005) confirme également que la dimension informationnelle qui renvoie aux représentations formées par les acteurs les acteurs sociaux qui « mémorisent et transforment des représentations (dimension organisationnelle) par l'intermédiaire d'objets non nécessairement informatisés (dimension technologique) ». Dans ce sens, l'information devient la "nouvelle richesse" de l'entreprise, similaire à l'or noir. Elle représente une source de valeur essentielle, pouvant être adaptée en fonction des besoins de l'organisation, et elle constitue le fondement de la prise de décisions. Les trois dimensions se combinent dans un objectif commun : la production d'informations par l'entreprise, tant pour elle-même que pour ses performances améliorées.

I-1-1 L'information en entreprise

L'ère moderne se caractérise par l'automatisation de la production de l'information. Cette dernière est le résultat de l'interaction ou de l'interface entre l'homme et la machine, qui vise principalement à prendre des décisions susceptibles de réduire les incertitudes environnementales et de favoriser l'action collective.

La réussite de l'action organisationnelle dépend de sa capacité à mobiliser les capacités organisationnelles, ce qui dépend grandement de la maîtrise de l'information, et donc de la performance de son système d'information.

Maitriser l'information permet à l'entreprise « de contrôler ses systèmes productifs (Burns et MacFarlan, 1988 par Mira, 1993), d'affiner sa cohérence stratégique et sa planification » (Hohn, 1986 par Mira, 1993), et enfin de dominer la complexité et la mouvance de son environnement concurrentiel. Ainsi. Le rôle du système d'information dans la performance est indéniable.

Le besoin en information est permanent si bien que l'entreprise est constamment entrain de recueillir, traiter, stocker et diffuser de gros volumes d'information qui proviennent de plusieurs sources, mais la principale source reste l'entreprise elle-même.

La définition des besoins en information nécessite une conception et la mise en place d'une veille stratégique (organisationnelle, sociale, juridique, technologique, commerciale, marketing, concurrentielle, etc.

Plusieurs types d'information existent au sein de l'entreprise selon l'usage qui en est fait. Michel Chobron et Robert Reix (1987) ont distingué quatre usages possibles de l'information et des technologies de l'information :

- **Support des processus de gestion** : Un processus de gestion (gestion d'approvisionnement, de traitement des commandes…). Chaque processus lui-même créateur d'information, doit disposer de ressources en informations pour être exécuté.
- **Instrument de communication dans l'organisation** : Des échanges d'informations permettent d'assurer la coordination entre les activités des différents membres de l'organisation. La fonction de communication a acquis un caractère prédominant avec l'émergence des bases de données, de la bureautique (courriers électroniques) et de la télématique (réseaux publics, réseaux d'entreprises).
- **Instrument de liaison avec l'environnement** : Les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'utilisations plus directes avec l'environnement de l'entreprise clients fournisseurs, instances gouvernementales.
- **Support de la connaissance individuelle La capacité cognitive de l'organisation est** d'abord celle des individus qui la composent pour ensuite se transformer en apprentissage organisationnel.
- **Un facteur important de cohésion sociale et de motivation du personnel** : Un bon climat social (absence de revendications, de grèves.) repose sur un système d'information efficace. Cette tâche incombera à la fonction des Ressources Humaines de l'entreprise.

Cependant, l'information présente quelques problématiques que le système d'information tente de résoudre

- La problématique de la mémorisation : accumulation et stockage
- La problématique de capitalisation : construction de sens, contextualisation et explication
- La problématique d'exploitation : recherche et accessibilité

- La problématique d'organisation du travail et des processus des flux : faire circuler, irriguer
- La problématique de mise en réseau ou relation
- La problématique de communication

Le système d'information doit trouver des réponses à ces problématiques afin de produire une information dont les caractéristiques remplissent ses fonctions en entreprise, à savoir la prise de décision informé. Ce but n'est assuré que par la qualité de l'information définit généralement par cinq caractéristiques (Delone & Mclean, 1992) (Delone & Mclean, 2003)

- **La pertinence** : l'information est pertinente lorsqu'elle constitue un facteur de choix, améliore la qualité des décisions, pose un problème nouveau, ouvre des opportunités.
- **La fiabilité** : pour fonder une décision correcte, il faut que l'information soit fiable, c'est à dire conforme à la réalité (leçon d'objectivité), l'information étant toujours une représentation plus ou moins fidèle du monde réel.
- **La disponibilité** : l'information est une denrée périssable. La valeur de l'information pour l'entreprise, dépend donc beaucoup des délais de collecte, de transmission et de traitement des données. Une information trop tardive n'a pas de valeur et entraîne des coûts plus moins importants (pertes de recettes pour des commandes non traitées, arrêts des chaînes de fabrication
- **La confidentialité** : la valeur de l'information, comme celle de tous les biens, dépend de sa rareté. Si un concurrent obtient des informations détenues par une entreprise, celles-ci perdent une grande partie de leur valeur.
- **La valeur** : l'information pourra être valorisée en fonction de son contenu (volume d'informations que contient un message), son degré de synthèse, son degré de précision (qualité)…. L'acquisition de l'information n'a d'intérêt que dans la mesure où sa valeur est supérieure à son coût (coûts engagés pour acquérir l'information). Une information n'a pas de valeur dans l'absolu, elle n'en a que par rapport à l'utilisation qui est faite de cette information

I-1-2 Les Types d'Information

- **Les données transactionnelles** : incluent tous les faits bruts d'un processus d'affaires ou d'une unité de travail, et elles ont pour objectif premier de soutenir l'exécution des tâches opérationnelles quotidiennes. Les organisations utilisent les données transactionnelles pour exécuter des tâches opérationnelles et prendre des décisions de routine, par exemple analyser les rapports quotidiens des ventes pour déterminer les stocks,
- **Les informations analytiques**, dont l'objectif premier est de soutenir l'exécution des tâches d'analyse, incluent toutes les données transactionnelles compilées ou agrégées. Elles incluent également les informations externes comme celles qu'on obtient auprès de sources extérieures au marché et à l'industrie. Parmi les exemples d'informations analytiques, citons les tendances, les montants des ventes groupées par région, les statistiques sur les produits et les prévisions de croissance

En fonction du système d'information qui la produit, elle peut aussi être classée en :

- **Information Économique, financière ou commerciale** : facilement quantifiable et mesurable
- **Information Sociale**. Elle traduit les faits sociaux qui sont par nature difficile à quantifier, ainsi on peut avoir une information sociale mesurable, ou quantifiable ou appréciable

L'information peut également être classée par rapport au degré de formalité :

- **Information formelle** : collectée à partir des textes, procédures et tout le système de communication officiel utilisé dans les travaux prévisibles et répétitifs peu variables
- **Information informelle** : elle résulte de l'interaction et des liens qui naissent entre les humains dans l'organisation. Elle aussi nécessaire pour la qualification des systèmes d'information.

Les technologies de l'information assimilée aux « équipement, outils, dispositifs technique mis en place en vue de permettre aux individus d'accomplir des tâches (REIX, Falley, & Kalika, 2011, p. 30) autrement dit, les systèmes d'information jadis réalisés manuellement sont délégués à la machine considérée comme solutions optimales pour la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion de l'information.

Le but principal du système d'information est de fournir à chaque agent organisationnel toutes les informations sur sa situation actuelle ou passée. Le même agent peut se trouver virtuellement, soit au niveau du pilotage, soit au niveau opérant suivant la situation.

Le système d'information peut donc être définit comme « un ensemble organisé de ressources matériel, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous différentes formes).

Christiane Dumoulin propose la définition suivante : "le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise ainsi que les procédures et les moyens nécessaires pour les définir. Rechercher, formaliser, conserver, distribuer." (Dumoulin, 1986, p. 39)

Le système d'information de l'entreprise se caractérise par l'ensemble des moyens et procédures qu'il utilise (traitements manuels et/ou automatisés, traitements centralisés et/ou répartis, système éclaté ou intégré, etc.). Sa finalité est de restituer, au moment opportun, des informations sous forme directement utilisable, à ceux qui en ont besoin pour contrôler, coordonner ou prendre des décisions

Deux systèmes d'information existent dans l'entreprise, le système d'information formel mis en œuvre à travers des politiques et des processus, tandis que le système d'information informel lie les personnes ensemble dans l'organisation. Le terme système d'information dans ce travail renvoi au système d'infirmation formel.

L'organisation en ce sens se décompose en trois sous systèmes

- **Le système de pilotage ou de décision** : Ce système a pour mission de conduire l'organisation vers des objectifs qui lui sont fixés, et de vérifier que ces objectifs ont bien été atteints. Cela qui nécessite souvent un contrôle continu du fonctionnement du système opérant et son éventuelle modification. L'information va permettre au système de pilotage de prendre les bonnes décisions en étant constamment informé de ce qui se passe dans le système opérationnel (environnement interne) et dans

l'environnement externe. Cette information a tendance à être très synthétique, globale ou partielle et est tournée vers le passé et/ou le futur

- **Le système d'information** : Ce sous-système de l'organisation s'occupe de récolter l'information, de la stocker, de la traiter et de la diffuser dans le système opérant et dans le système de pilotage. Il constitue le lien névralgique entre les deux autres systèmes et dont la mission principale est de fournir un flux d'information qui d'une part, reflète le plus fidèlement possible le flux physique, et d'autre part fournit au système opérationnel les éléments nécessaires pour son fonctionnement quotidien et au système de pilotage les éléments nécessaires à une prise correcte de décision
- **Le système opérant** : où les produits finaux sont fabriqués à partir d'une certaine matière première. On réduit l'organisation à une sorte d'usine, qui travaille sur la matière première pour fournir un produit final. En général, l'information requise à ce niveau est très détaillée, ne concerne qu'un petit élément de l'organisation, et elle est tournée vers le présent.
- **Le système de mobilisation des ressources humaines** ce dernier fait référence à l'ensemble des processus, méthodes et outils utilisés par une organisation pour attirer, recruter, former, motiver et retenir les talents nécessaires pour atteindre ses objectifs.

Il est important de noter que l'automatisation de tout le système d'information de l'entreprise est presque une mission impossible, du fait de la limitation technologique d'une part, mais également, du fait des choix stratégiques de l'organisation qui peut opter pour une automatisation partielle d'autre part.

Par conséquent, l'information peut être générée par des machines (automates et ordinateurs) dans une sorte de continuum homme-machine (Kefi , 2011), Cependant elle peut également être générée par l'homme uniquement pour les parties non automatisées (saisies, décisions, interprétations)

Un autre aspect important à la question de l'automatisation est que cette dernière concerne le système d'information formel de l'entreprise définit comme le système d'information mis en œuvre à travers des politiques et des processus. L'entreprise dispose également d'un système d'information informel qui se réfère aux relations interpersonnelles entre les employés et les lie ensemble et qui est en somme impossible a automatisé

I-2 Le système d'information Ressources Humaines

Le système d'information des Ressources Humaines (SIRH) est une partie intégrante du système d'information de l'entreprise ; les professionnels RH mémorise et transforment des représentations via un applicatif et des modes opératoires découlant des décisions stratégiques et règlementaires de l'organisation. La particularité est que ces représentations concernent les Hommes.

Il est utile de préciser que la fonction ressources humaines est une fonction de support d'entreprise définit comme étant « un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour les autres services, dans le but de favoriser l'activité de ces derniers. » (Autissier & Delaye, 2008) une fonction support est constituée d'individus dotés de compétences, de ressources et d'une organisation ; cet ensemble a un coût et sa performance s'analyse en rapportant ce coût à la quantité et à la qualité des prestations réalisées. (Carassus, Fall, & Simon, 2020) (Diallo, 2012) (Just, 2011)

Quand bien même centré sur une seule unité qui est l'employé, l'information que le SIRH traite est de nature sociale et se caractérise par sa versatilité en matière de mesure dans le sens ou les formes de mesure et les types de variable retenue pour les décisions présentent une large différence. Elle peut être :

- **Mesurable** : facilement traduisible en chiffre qu'il soit une donnée monétaire ou temporelle, par exemple le cout salariale, l'évolution du temps réel du travail.
- **Quantifiable** : des indicateurs partiels et non homogène vont traduire un aspect d'un phénomène par exemple l'estimation des conditions de travail qui sont tributaire de chaque site.
- **Appréciable** : le phénomène est caractérisé par une appréciation globale sans quantification tel que par exemple la définition du climat social ou encore la culture de l'entreprise.

Il ne pourrait y avoir une gestion ressources humaine sans la maitrise de l'information sociale, et se rôle est confié au SIRH. A l'issue, le SIRH devrait permettre le pilotage social définit comme « une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service de la stratégie » (Crozet, 2016, p60)

Le SIRH est donc un système informatique qui permet aux entreprises de gérer efficacement leurs ressources humaines, en automatisant certains processus et certaines tâches administratives, en stockant toutes les informations liées aux salariés et en fournissant des informations et des rapports pour aider les managers à prendre des décisions éclairées.

Les fonctionnalités du SIRH font pari de permettre aux utilisateurs d'atteindre des niveaux supérieur d performance en offrant les réalisations suivantes :

- **Automatisation de traitements répétitifs** : par exemple, la paie, l'administration du personnel, la gestion administrative de la formation,

- **Création de bases de données** : permettant d'améliorer la fiabilité et l'accès aux données. Cela concerne les bases de données « personnel » contenant les principales informations (état civil, etc.) nécessaires au processus paie, mais aussi les bases de données « managers » facilitant la mobilité internationale et la gestion des carrières au sein d'un groupe. Ces bases de données favorisent l'intégration des différentes entités de l'entreprise ou du groupe par le partage de l'information et la mise en commun des offres de formation ou de mobilité interne.

- **Utilisation en self-service par l'ensemble du personnel de l'intranet Ressources humaines :** par exemple, pour modifier en direct certaines données d'état civil ou accéder à son solde de congés à prendre ou de compte épargne temps.

- **Mise en œuvre de « workflows ».** Les « workflows » relient sur intranet les différents acteurs d'un processus donné et favorisent l'échange de documents et la prise de décision, par exemple pour les processus recrutement ou gestion des heures supplémentaires.

- **Développement de processus de travail collaboratifs dans des espaces sécurisés** : Cela concerne les projets RH, la gestion de la mobilité et des compétences.

- **Utilisation d'outils d'aide à la décision** : par exemple, les progiciels de simulation des évolutions de la masse salariale pour préparer le prochain budget ou la négociation annuelle obligatoire.

I-3 La notion de Performance Organisationnelle

La littérature consultée sur la question de performance est unanime que la notion soit vague et ambiguë à caractère polysémique qui renvoie à plusieurs notions : financière (rentabilité), économique (compétitivité), organisationnelle (efficience), juridique (solvabilité) pour ne citer que ceux-là. (Amaazoul, 2018) (Abid Nabila, 2022) (Bourguignon, 1995) (Crozet, 2016) (Collin, 2021) Malgré le fait que Toutes ces performances se mêlent et se côtoient au sein de chaque entreprise, il n'en demeure pas moins que leur définition, leurs interactions ainsi que les critères de mesure restent aussi variées que l'approche adoptée.

Le concept a connu une évolution progressive de l'approche purement économique unidimensionnelle, supposée objective, vers une conception subjective et multidimensionnelle.

On est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. (Renaud & Berland, 2010, p. 04) (Bernier, 2010)

le performance s'est d'abord centré sur un critère de productivité (savoir, produire), pour se déployer plus tard sur la fonction commerciale (savoir vendre : profitabilité), faire un détour par les marchés financiers (savoir s'endetter et faire jouer les leviers financiers : rentabilité), se pencher dans les années quatre-vingt sur la fonction Ressources Humaines (savoir gérer les hommes comme des ressources : rendement) pour s'orienter et se centrer sur la RSE (savoir bien gérer les parties prenantes et contribuer à la réponse aux objectifs du développement durable : performance globale). (Amaazoul, 2018)

La performance peut donc se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)… » (p.934). (Renaud & Berland, 2010).

La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65).

Si la performance est liée à l'objectif, il faut accepter alors la divergence des objectifs dans l'organisation, et par conséquent, la divergence des angles d'appréhension, pour Salgado (2010), la performance est un concept qui « possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire. (Selgado, 2013, P. 3)

Par conséquent, Il est plus Adéquat de parler 'des performances de l'entreprise' plutôt que d'une seule performance au regard des défis à soulever (Amaazoul, 2018, P. 10), elle renvoi a :

- **La maîtrise des coûts ;**
- **La qualité** : c'est la recherche de la satisfaction d'un client, d'un usager d'un service public ;
- **Le temps** : c'est la capacité à être plus réactif. Le temps a une valeur économique. Depuis les années 90 c'est une arme concurrentielle ; elle s'est radicalisée depuis les années 2000 ;
- **L'innovation** : si on est capable de s'appuyer sur la capacité de création des salariés. Les idées d'innovation peuvent être liées à des choses évidentes ;
- **La variété** : la notion d'économie de la standardisation semble s'opposer au besoin de variété des consommateurs. Il y a fragilisation. Le consommateur est en quête de sur-mesure ;
- **La flexibilité** : c'est la capacité d'adaptation à l'environnement à l'hyper compétition. Ainsi, selon cette conception, en relevant ces défis, la performance est garantie.

Par conséquent, la performance peut être appréhendée comme une :

- **Amélioration du couple Valeur-Couts :** Si nous acceptons que la performance de l'entreprise repose principalement sur des considérations économiques, alors elle peut être mesurée par la création nette de richesse, qui est égale à la création de richesse moins la destruction. Dans ce contexte, la performance de l'entreprise peut être définie à partir du couple valeur-coût sur lequel elle repose.
- **Obtention du Triptyque Économie-Efficience-Efficacité :** l'efficacité d'une entreprise se mesure à sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. L'efficience concerne une gestion optimale des moyens et des capacités pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Dans ce contexte, l'efficience peut être comprise en termes d'oisiveté et de gaspillage.
- **Création de valeur :** cette dernière prend son sens par rapport à l'actionnaire créer de la valeur pour l'actionnaire, donc pour l'enrichir, soit par une quotepart du résultat de l'entreprise sous forme de dividende soit par l'augmentation son patrimoine actionnarial. Théoriquement, deux familles d'indicateurs de « création de valeur »se distinguent, les indicateurs comptables et économiques (Résultat net, BPA, Résultat d'exploitation ou EBE, ROA, ROCE, ROE, ROI, WACC, VAN, EVA, etc.) et Les indicateurs boursiers : PER, MVA, TSR, etc.
- **Création de valeur pour les parties prenantes :** Renaud & Berland(2010); Gond & Mercier(2014) ont proposé une représentation visant à concilier la pluralité des regards portés sur une organisation et à appréhender toutes la complexité et la richesse du concept de performance. la performance mesure la pérennité de l'organisation (rentabilité financière, qualité des produits, compétitivités sectorielle et internationale), l'efficience économique ou la valeur ajoutée de l'organisation (productivité, capacité à économiser les ressources), la valeur des RH de l'organisation (climat social, rendements, mobilisation et développement des salariés) et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction des clients, des bailleurs de fonds, des régulateurs et de la communauté).

La performance est rattachée à l'un ou /et l'autre des trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès (Bourguignon, 1995).

- **La performance résultat** est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'‟ alors en contrôle de gestion ; Si la performance résultat « n'est que le résultat de l'action »,
- **La performance action** est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en Œuvre pour atteindre ces résultats ;
- **La performance succès** est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

De La Villarmois (1998) par (Pesqueux, 2005) distingue deux dimensions de la performance : « une dimension objective de type économique (l'efficience) et systémique (pérennité de l'organisation) puis « une dimension subjective » à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale de l'organisation. »

Dans la section théorique, nous avons opté pour l'approche des parties prenante pour appréhender la performance en tant que concept global et multi critère et définit la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006 par (Renaud & Berland, 2010, p. 03), Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. » (Pesqueux, 2002, p. 157). (Renaud & Berland, 2010, p. 11)

La performance n'est plus définie par une mesure unique, mais par des indicateurs prenant en compte plusieurs critères et impliquant plusieurs parties prenantes. Elle peut être considérée comme une convention entre l'entreprise et ses parties prenantes, faisant partie d'un processus social de consensus sur les objectifs à atteindre pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable.

Reynaud (2003)par (Amaazoul, 2018, p. 17) propose également une définition tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise incluant « **la performance sociale** (égalité de traitement, respect des droits de l'homme, bonnes conditions de travail, etc.), **la performance économique** (part de marché, profitabilité, rentabilité, etc.) et **la performance environnementale** (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, utilisation de ressources renouvelables, etc.).

Dans ce prolongement, le modèle de la performance globale qui semble le plus intéressant est celui de Morin (Morin., Savoie, & Beaudin, 1994)car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable mais s'applique surtout à l'organisation publique

Le model repose sur quatre dimensions : l'efficience économique, la pérennité, la valeur des ressources humaines et la légitimité auprès des groupes externes. A chacun de ces courants correspondent des critères d'efficacité qui sont partiels lorsqu'ils sont pris individuellement

- **La valeur des ressources humaines** : Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel
- **Efficience économique** : Economie des ressources et Productivité
- **Légitimité auprès des groupes** : Satisfaction des bailleurs de fonds. Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté
- **Pérennité de l'entreprise** Qualité du produit/service Rentabilité financière Compétitivité

Cette analyse socio-économique postule que la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. L'entreprise performante doit réaliser la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme, réaliser (création de potentiel) et la performance sociale avant de réaliser sa performance sociétale.

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux :

- **Efficacité** qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs
- **Efficience** qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés ;
- **La cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens
- **La pertinence** qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le

domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

I-3-1 La performance Publique

Avant de préciser ce que nous entendons par la performance publique, il est utile de cerner l'essence de cette dernière. Nous avions précisé dans la partie théorique de ce travail nous mobilisions la théorie du gouvernement des entreprises, qui est une extension des théories des droits de propriété, de l'agence et des couts de transaction.

Ces théorise sont mobilisés par les ouvrages consultés (Bozec, 2004) (Bernier) (Charreaux) (Mazouz & Belfellah, 2017) (Bartoli & Blatrix, 2022)pour définir l'organisation publique dont l'essence est captée par les droits de propriété, la nature des objectifs et les différents contrôles exercés par l'état.

Ainsi, une entreprise publique « est une organisation hybride, un organisme public qui doit mettre en œuvre des politiques publiques et qui, en même temps, réalise des opérations de nature commerciale ou économique, C'est normalement le type d'organisme public dont le fonctionnement est le plus proche de celui du secteur privé » (Bernier 2010,

L'entreprise publique comme « une forme hybride d'organisation dans la mesure où, en plus de leurs activités à vocation commerciale, elles se voient généralement confier des mandats qui comportent des obligations de services qui ne répondent pas nécessairement à la rationalité économique et qui sont souvent la raison d'être de leur création. Elles doivent donc concilier les principes d'un organisme d'intérêt public avec une gestion de type privé. » (Bozec, 2004, p. 622)

Elle est un outil sur lequel « les Pouvoirs Publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ». L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie. » (Charreaux, 1997, p. 6)

Ce contrôle est superposé et varié produisant un effet indéniable sur la performance de l'entreprise publique. Tout d'abord, cette dernière est soumise à la tutelle technique d'un ministère ou même à celle de plusieurs ministères. Cette tutelle est exercée par un commissaire du gouvernement désigné par le Ministère, qui est membre du Conseil

d'Administration (CA), mais qui assure également un contrôle direct de la gestion et dispose parfois d'un droit de veto.

Certaines décisions importantes doivent être approuvées préalablement, telles que les budgets, la politique de rémunération, le régime des retraites, les prises de participation financières, les acquisitions et les cessions d'immeubles. Outre les aspects formels du contrôle direct, l'État intervient également par d'autres voies formelles, comme les directives et les circulaires, ainsi que par des réseaux personnels informels

En plus de la tutelle technique, l'entreprise publique est également soumise à une tutelle économique et financière émanant du Ministère de l'Économie et des Finances. Les décisions les plus importantes doivent être approuvées préalablement et le Ministère peut déléguer dans l'entreprise un contrôleur d'État ou une mission de contrôle, qui ont tout pouvoir d'investigation et ont pour mission d'informer et de conseiller le Ministre.

En plus des contrôles ministériels, les entreprises publiques sont contrôlées par la Cour des Comptes, dont le pouvoir d'investigation s'étend à toute société où l'État (ou une autre organisation soumise par ailleurs au contrôle de la Cour) détient une participation au capital lui permettant d'exercer un pouvoir prépondérant.

Enfin, le dernier type de contrôle est de nature parlementaire. Il est traditionnellement exercé par la commission des Finances et, occasionnellement, par la création de commissions ad hoc.

L’entreprise publique est donc un hybride organisationnel dont les dimensions politiques et économiques sont en réconciliation permanente. Autrement dit, qu’additivement aux objectifs économiques ; la dimension politique se rapporte spécifiquement aux missions que les entreprises d’état doivent poursuivre, connus également sous le terme d'objectifs non commerciaux ou extra-entreprises.

La mission précise la raison d’être de l’organisation (Mazouz & Gaudron, 2017), c’est-à-dire qu’elle lui procure :

- Une finalité dictée par les autorités centrales ;
- Une finalité servie par les fonctionnaires dans le cadre des lois, règlements, règles, normes, procédures,
- Une finalité matérialisée par des programmes publics.
- Une légitimité d’attribution des ressources et moyens ;

- Un guide les décisions stratégiques des acteurs internes vis-à-vis des autres acteurs;

La réalisation de sa mission est traditionnellement classée en trois catégories selon qu'elles concernent l'efficacité, l'équité ou les équilibres macroéconomiques. (Pestieu & .Gathon, 1996)

- **L'objectif d'équité** implique que, dans la mesure du possible, la gestion de l'entreprise publique tienne compte de la distribution des revenus (impactant les politiques salariales
- **Les objectifs de croissance**, ou macroéconomiques de plein-emploi et de stabilité des prix qui sont ceux de la politique économique traditionnelle. Selon la conjoncture économique mais aussi politique, certains de ces objectifs sont plus ou moins prioritaires
- **Les objectifs d'efficacité et de profitabilité**, inspiré de l'entreprise privée

La réalité concrète des organisations publiques (complexité des problématiques, financement, limites du mandat, taux de syndicalisation, rigidité, obligation de transparence, contrôles multiples, capacité juridique limitée, monopole, l'environnement (proximité du politique, nombreuses pressions contradictoires, attentes des citoyens, pluralité des partenariats et Intervenants) et leurs finalités (but d'intérêt général, obligation d'atteindre à quelque coût les buts de la loi) nous obligent de nous inscrire dans une approche globale de la performance.

Elle reste très difficile à mesurer à cause de deux caractéristiques :

- Une certaine préférence du niveau « macro », concernant l'impact de l'action et des politiques publiques4 sur la société toute entière.
- Une relation assez systématique entre la question de la performance et celle de la « légitimité » de l'organisme public.

Donc, Qu'est-ce qu'une organisation d'état performante ?

L'émergence du concept de performance dans le secteur public est relativement récente. Il apparaît en effet dans les années 1990 sous la propulsion le New Public Management ; appelé également managérialisation du secteur public ou encore corporisation du secteur public.

Ce mouvement, a prouvé qu'il était tout à fait objectif et pertinent d'apprécier l'organisation publique selon, d'un côté, une logique d'économie/efficience/efficacité, d'un autre côté, d'intrants-extrants/effets-impacts de ses activités sur la société.

La performance publique est nécessairement multicritère ou multidimensionnelle au regard de des définitions supra. Afin d'amorcer cette dernière, les entreprises d'état se sont vu fixer l'objectif de transformation de leurs fonctionnements par la modification des méthodes de gestion en passant d'une focalisation sur les moyens à une focalisation sur les résultats. Cette nouvelle approche exige une preuve et une mesure de la rationalité administrative. (Carassus, Fall, & Simon, 2020)

La Gestion par Résultat « s'articule autour deux des concepts clés de la GPR, à savoir la performance et les résultats, autour des capacités organisationnelle, managériale, stratégique et d'apprentissage » Mazouz & Belfellah, 2017

Ainsi pour Maurel et al. Par (Mazouz & Belfellah, 2017.p.40) « la performance d'une action publique est multidimensionnelle (...) et se caractérise par « la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de service public adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets positifs sur son territoire ».

Nous avons établi dans les paragraphes précédents que quel que soit l'acception de la performance, elle est associée à quatre dimensions : Efficacité-efficience-Pertinence-cohérence.

Pour déterminer la performance de l'organisation publique, il est équitable d'en mettre en corrélation les notions de ses résultats, moyens et objectifs selon trois logiques : efficacité, efficience et pertinence budgétaire Bartoli & Blatrix, 2022. La performance publique consiste en « un degré maximal d'adéquation entre la consommation des ressources et la prévision de dépenses ».

Pour évaluer ou mesurer la performance publique, il est nécessaire d'opérer sur deux niveaux :

- **Le niveau de l'Output** : c'est-à-dire des résultats au plus près du métier (dans le sens production ou service

- **Le niveau du Outcome** : c'est-à-dire de l'impact ou le résultat sur le collectif concerné.

I-3-2 La Performance Ressources Humaines

Au regard de la performance globale de l'entreprise publique économique, l'analyse socio-économique postule que la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. Pour les entreprises publiques, être performant reviendrait à maitriser ses ressources humaines, financière et organisationnelles en cherchant perpétuellement une adéquation maximale entre la consommation des ressources et les prévisions de dépenses. La maitrise fait appel au contrôle de gestion.

Nous allons focaliser les paragraphes qui suivent sur le contrôle de gestion sociale (désormais CGS), ce dernier est considéré comme « une composante et une extension du contrôle de gestion qui a pour but principale la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leur couts » (Collin, 2021, p. 21)

La fin des années 80 a vu la fonction Ressources Humaines se développer et devenir un secteur stratégique pour l'entreprise par les coûts qu'elle entraîne, les risques qu'elle fait courir, mais aussi par les gains actuels et futurs qu'elle recèle. Elle apparaît ainsi comme un facteur d'efficacité et de rentabilité de l'entreprise conditionnant dans une certaine mesure sa survie et son développement.

Dans cette perspective, s'est dégagée l'idée que la fonction Ressources Humaines pouvait être appréciée, comme les autres fonctions, en termes d'efficacité à partir des résultats enregistrés et des moyens mis en œuvre.

La naissance de cette fonction au sein des entreprises répond à l'impératif de transformation du fonctionnement organisationnel qui exige de nouvelles formes de pilotage et de contrôle. La question principale reste la manière d'agir sur les ressources humaines afin d'obtenir l'engagement nécessaire pour la réalisation des objectifs (Martory & Crozet, 2016) (Martory, 2018)

La mobilisation du facteur humain passe nécessairement par un contrôle de gestion sociale stratégique, qui se traduit ensuite par un contrôle social opérationnel, il est surtout réalisé sur la base de l'information sociale produite par le SIRH qui traduit les faits sociaux qui

sont par nature difficile à quantifier, ainsi on peut avoir une information sociale mesurable, quantifiable ou appréciable

Le CGS est une composante du contrôle de Gestion qui s'inscrit parfaitement dans le cycle de de ce dernier tel que schématisé ci-après.

Le Contrôle de Gestion dans un cycle Stratégique et Opérationnel

Le CGS Consiste à évaluer et à mesurer les impacts sociaux des actions et des décisions d'une entreprise. Il vise à améliorer la performance sociale de l'entreprise en veillant à l'efficacité des politiques sociales et à la gestion des ressources humaines. Il s'agit notamment de mettre en place des indicateurs et des outils de mesure pour évaluer les coûts et les bénéfices des actions sociales de l'entreprise en vue de pilotage.

Le pilotage social est confié à la fonction ressources humaines et dont la finalité est « l'accompagnement de la performance globale de l'entreprise » (Veyssière, 2016, p.142)

Cet accompagnement se traduit à travers des politiques et processus RH dont l'output :

- Administrer individuellement et collectivement le personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail
- Assurer le respect des obligations légales et réglementaires, et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise

- Elaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication
- Interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale)
- Elaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain
- Optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long terme, en quantité et en qualité. Entre dans ce cadre la nécessité de stimuler les hommes et les femmes par une gestion des carrières individualisées
- Définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement des temps de travail et le gérer
- Assurer la gestion administrative des expatriés, de leur départ jusqu'à leur retour, et gérer l'accueil des « imparties ». Cela implique de contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale
- Optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail en cherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise dans le cadre de la stratégie définie
- Définir, proposer puis mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration
- Faire vivre le dialogue social en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. Cela passe par le fait de régler les litiges et d'accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits
- Proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

Ainsi divers indicateurs ont été mobilisés dans une perspective de réaliser cette appréciation en mettant en évidence les principaux points forts et problèmes, leurs causes, et en proposant des solutions à mettre en œuvre pour conforter les forces et éliminer les faiblesses, à un coût acceptable. Ces indicateurs sont étudiés au travers de trois principaux instruments du pilotage social :

- La structure des effectifs
- Le bilan social
- Le tableau de bord social (TBS)

Au regard de ces missions, qu'appelle-t-on la performance de la fonction ressources humaine ?

Le premier élément d'analyse pour appréhender la performance de la fonction RH consiste à s'interroger sur ce qu'elle fait et si l'état des pratiques est très différent des modèles théoriques.

La fonction RH fait- elle tout ce qu'elle devrait faire ? Une fonction RH performante est une fonction qui réalise tout ou partie des référentiels théoriques en fonction des attentes de l'entreprise (Derraz, 2018, P. 10).

Afin de répondre à ces questions, l'évaluation de la fonction s'avère être incontournable, et dans ce sens que l'évaluation financière à elle seule n'est pas suffisante pour rendre compte de la performance des fonctions support et transverse n'est pas suffisante (Autissier & Delaye, 2008, P. 48).

Un des modèles d'évaluation de la performance de la FRH est celui proposé par Autissier et Delaye qui proposent un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles (MEF) :

- **Le pôle activités**

Le pôle des activités énumère les tâches que la fonction doit théoriquement accomplir, dans le but de les comparer aux activités réelles et de résoudre les différences constatées.

- **Le pôle compétences**

Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs que les différents métiers de la fonction traitée doivent maîtriser. Elles peuvent être techniques, comportementales ou humaines (soft skills)

- **Le pôle organisation**

Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management. Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

- **Le pôle clients**

Le pôle clients définit qui sont les clients ainsi que le service ou produit qui doit être livré par la fonction dans une optique client/fournisseur qui viserait leurs de niveau de satisfaction des

Pour la fonction ressources humaines, L'évaluation nécessite l'identification du niveau d'analyse, pour cela deux notions principales à distinguer sont proposé par, (Carassus, Fall, & Simon, 2020) :

- D'une part **la notion de La fonction RH** qui correspond aux professionnels des RH assortis de compétences propres.
- D'autre part **la notion de système RH ou GRH** comprenant les politiques, outils et pratiques visant à gérer les individus. Ce dernier, est censé produire des inputs (les résultats) ou des outcomes (impacts) sur le collectif.

Tel que détaillé plus haut, la GRH se distingue par trois volets qui sont la gestion administrative, la gestion, Opérationnelle et la gestion stratégique. Ces volets sont Habituellement représentés sous la forme d'une pyramide à trois niveaux Chacun de ces volets fait l'objet de politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes (Louarn et Wils par (Mohammed & Hamid, 2017) (Carassus, Fall, & Simon, 2020)

La performance RH pour ces auteurs est, donc fonction de :

- **La performance stratégique** : relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

- **La performance opérationnelle** : Le volet opérationnel de la performance est lié à la gestion des activités opérationnelles telles que la gestion des personnes, des compétences, de la planification, du recrutement, de la formation, de la rémunération, de l'évaluation, de la santé et de la sécurité au travail, et la résolution des conflits interpersonnels et collectifs.

  Ce volet est réservé aux pratiques de ressources humaines (RH) et comprend des actions optionnelles qui ont une grande valeur ajoutée dans la performance des RH et ont des répercussions sur la performance globale de l'entreprise. Cela inclut la mise en place de "politiques ou pratiques RH" telles que la rémunération, la formation et le recrutement.

- **La performance administrative** : elle concerne les activités de gestion administrative liées à la gestion du personnel, telles que la tenue des dossiers du personnel, le respect des réglementations juridiques du travail, l'administration des conventions collectives et la gestion de la paie. Ce volet de la pyramide est réservé aux pratiques de gestion dites « administratives » du personnel, qui constituent le cœur historique de l'ancienne fonction Personnel. Bien que cette partie administrative soit incontournable pour une entreprise, elle ne suffit pas à garantir une performance RH optimale, qui nécessite également des pratiques opérationnelles et stratégiques.

En tant que fonction support transverse, la performance RH se subdivise en trois pôles (Millie-Timbal, 2020, p. 276)

- **La performance individuelle** définie comme la mesure de l'efficacité et de l'efficience d'un individu dans l'exécution de ses tâches et de ses responsabilités au sein de son environnement professionnel. Elle peut être évaluée en se basant sur des critères tels que la qualité et la quantité du travail accompli, la capacité à atteindre les objectifs fixés, la productivité, la collaboration et la communication avec les collègues, la capacité à résoudre les problèmes, la créativité et l'innovation, ainsi que le respect des délais et des normes de l'entreprise.
- **La performance collective** fait référence à l'efficacité et de l'efficience du travail d'une équipe ou d'un groupe de personnes dans l'accomplissement des objectifs et

des tâches assignées. Contrairement à la performance individuelle, qui se concentre sur les réalisations d'un seul employé, la performance collective prend en compte les contributions de tous les membres de l'équipe.

- **La Performance de la fonction RH** qui elle est liée à l'efficience et l'efficacité des professionnel RH.

Dans une perspective client/ fournisseurs, notre travail est concerné par la performance de la fonction RH qui correspond aux professionnels des RH assortis de compétences propres. (Carassus, Fall, & Simon, 2020). Ces derniers font usage d'un moyen/ ressources mis à leurs dispositions pour la réalisation de leur mission / et ou taches.

Notre intention est de permettre les professionnel RH d'évaluer leur SIRH, supposé amélioré leurs performances, c'est-à-dire, réaliser leurs activités ou objectifs avec efficacité, efficience et pertinence d'une façon meilleure que les traitements manuels et les façons de faire traditionnelles. Autrement dit, Par l'adoption du SIRH l'organisation est appelée à trouver un ajustement entre des traditions jugées insatisfaisante et une révolution qui vise une performance (Storhaye, 2013, P. 7) (Mdarbi & Boufarouj, 2020, P. 9).

I-4 Notion d'évaluation

Étymologiquement, l'évaluation est dérivée du verbe 'évaluer' de l'ancien français 'esvaluer' ou avaluer qui veut dire Estimer, juger pour déterminer la valeur, ou encore extraire la valeur[8].

La définition de ce concept dépendra largement de la perspective du chercheur et des réponses qu'il tentera de prodiguer aux questions fondamentales de la recherche. Le tableau 1 ci-après répond à ces questions dans le cadre de notre travail

[8] https://www.cnrtl.fr/etymologie/%C3%A9valuer, consulté de 02/09/2023 a 22h43

Tableau 1 : Question de Recherche pertinentes lors de l'valuation d'un SI

La question principale	Les principales réponses	Réponse de la Recherche
Que faut-il évaluer ?	Investissement Projet Implémentation Un SI	SI : Le SIRH -Le GESSOR-
L'unité d'analyse ?	Macro Secteur Firme Application	Une firme : Sonatrach -RPC- Raffinerie d'Alger
Quand faut-il évaluer ?	Statique ou longitudinale Ex ante ou ex post	Statique Ex post
Qui doit évaluer ?	Concepteur/développeur Décideur Utilisateur Cadre département SI Partie prenante multiple	Utilisateurs Finaux : Les professionnels RH du Raffinage/Sonatrach

Source : (Michel & Cocula, 2014)

Les acceptions du concept varieront selon le positionnement des chercheurs et leur approche, ainsi cependant de nombreux auteurs s'accordent sur la nécessité d'évaluer un SI afin de démontrer "sa contribution à la création de valeur" (Michel & Cocula, 2014, p. 35).

Plus précisément, un SI vise à soutenir les processus de l'organisation en fournissant des informations, en facilitant le travail humain et en automatisant les tâches (Reix et al., 2011cité par (Autissier & Delaye, 2008)). Son rôle englobe le soutien des activités opérationnelles de l'organisation, la possibilité de générer des avantages stratégiques et l'amélioration de la productivité (Laudon & Laudon, 2013 ; Raymond, 2002).

Selon Smithson et Hirschheim (1998) cité par (Baudet, 2020) et (Michel & Cocula, 2014) dans une perspective axée sur la gestion, l'évaluation offre des retours d'information aux responsables et joue un rôle central dans le processus d'acquisition de connaissances au sein de l'organisation.

Dans le contexte des projets informatiques, l'évaluation constitue un "ensemble de procédures, se déroulant à différentes étapes temporelles ou de manière continue, visant à identifier et à clarifier de manière quantitative ou qualitative toutes les conséquences d'un projet informatique ainsi que du programme et de la stratégie qui l'englobent" (B. Farbey, Land et Targett, 1999, p. 190) cité par (Baudet, 2020) (Azan, 2013) (Michel & Cocula, 2014)

L’évaluation est "un processus utilisé pour identifier, quantifier et estimer la valeur d'un objet dans un contexte donné" (Azan, 2013) (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009) (Dhiba, 2018)

Selon Smithson et Hirschheim par (Baudet, 2020, P. 26) l'évaluation se définit comme "l'appréciation ou l'estimation de la valeur ou de l'utilité d'un SI"

Pour Kumar, l'évaluation "fournit des informations sur l'efficacité d'un produit aux décideurs qui vont l'adopter" (1990, p. 203).

Pour répondre à l’objectif de notre recherche nous avons opté pour une l’approche sociotechnique qui traite du succès des SI. Le Modèle ISSM est un modèle à la fois Processuel et causal.

De ce fait, nous optons pour la définition de DeLone et McLean qui considèrent quant à eux que l'évaluation concerne la valeur de l'information créée, diffusée et utilisée via les SI (2016). Il est clair que ces définitions restent en ligne avec le concept initial d'évaluation.

Deux courants majeurs sont distingués dans la littérature consultée : l’approche de la variance ou causale et l’approche processuelle.

Le modèle causal s’intéresse aux questions liées aux apports et à la contribution des SI dans la performance organisationnelle dans une relation de cause à effet entre les variables indépendantes tel que les investissements en TIC ou budget informatique et la variable dépendantes la performance. (Missaoui, 2009, p. 10)

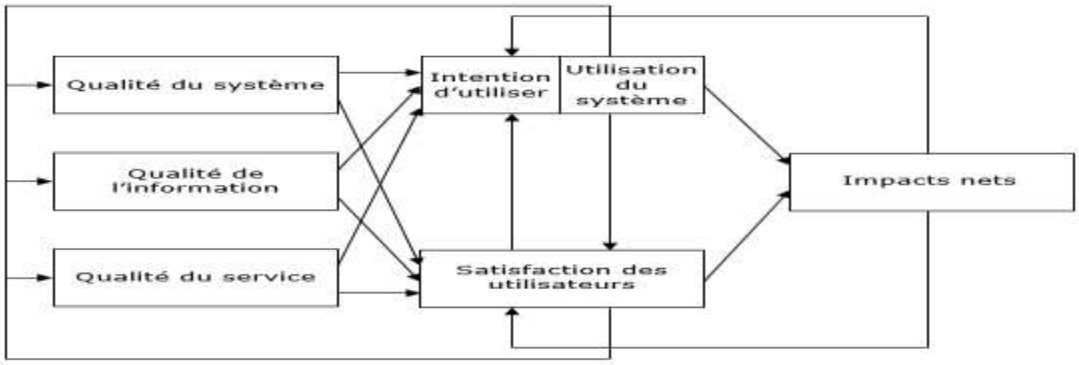
La seconde approche ambitionne de comprendre la contribution des SI à la performance. (Mebbani & Gheribi, 2019).

Les modèles mis en place pour l’évaluation du succès des SI visent à mesurer l’impact des SI sur l’organisation optent pour l’une ou l’autre approche. Ces modèles tentent de définir les variable exogènes et endogène qui, pourraient expliquer la genèse ou non des impacts organisationnels escomptés. Le champ de recherche traitant de l’évaluation des SI regorge de modèles et d’approche du fait de sa richesse (Michel & Cocula, 2014). Nous avons opté pour le modèle ISSM déjà présenté dans partie théorique.

I-4-1 Définition des concepts du Modèle ISSM

Pour rappel, à l'issue de la revue de littérature, nous avons opté pour un modèle de succès pour l'évaluation de notre SIRH,

Figure 7 : Modèle ISSM



Source: (DeLone & McLean, 2016, p. 10)

I-4-1-1 La satisfaction

Les diverses définitions dans la littérature convergent quant au caractère subjectif de la satisfaction puisqu'elle renvoi a l'état où les attentes et les besoins d'un individu sont rencontrés ou dépassés, créant ainsi un sentiment de contentement, de plaisir et d'accomplissement. Elle varie d'une personne à l'autre, car elle dépend des attentes individuelles, des expériences antérieures et des perceptions actuelles. Sa compréhension elles est tributaire de différentes variables explicatives. Plusieurs chercheurs ont donné une définition a ce concept selon les modèles qu'ils ont développés.

Ainsi, la satisfaction pour Bailey et Pearson (1983) par (Ives, Olson, & Baroudi, 1983) émane des sentiments et des attitudes des utilisateurs envers la technologie, en relation avec les caractéristiques de l'information et leur implication.

Ives et al. (1983) par (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009) la définissent comme le degré de conviction de l'utilisateur quant à la capacité du système informatique à répondre à ses besoins. Doll et Torkzadeh (1988) par (Laaboubi, 2017) (Dasgupta, 2002) et (Vaezi, Mills, Chin, & Zafar, 2014) (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009) la caractérisent comme une attitude positive envers une application spécifique avec laquelle l'utilisateur interagit directement.

Pour Chin et Lee (2000) par (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009) la satisfaction est liée à l'évaluation émotionnelle résultant de l'expérience utilisateur.

Il est important de souligner qu'en matière de SI, la satisfaction de l'utilisateur est tributaire de la qualité de l'information, a son tour étroitement liée à la qualité de l'application qui la génère. En plus de son rôle principal dans la délivrance de l'information, l'application doit répondre aux besoins des utilisateurs en termes de volume, de délais et de livrables requis pour le service de paie. Par conséquent, l'efficacité et l'efficience du système se rejoignent avec l'efficacité de la gestion.

I-4-1-2 La qualité du Système

Les définitions proposées par la littérature pour la qualité du système convergent vers son aspect technique. Ces mesures de la qualité du système comprennent alors des mesures du hardware, du software et de l'utilisation des ressources.

Delone et MacLean (1992) définissent la qualité du système comme le niveau d'efficacité technique du système, à savoir, l'existence de dysfonctionnements ou pas ; elle concerne la cohérence de l'interface utilisateur, la facilité d'utilisation, la qualité de la documentation (aide) et quelquefois la qualité et la maintenance du code source. Ils définissent la qualité du système comme « la croyance des utilisateurs relative à la qualité technique (informatique) du système, définition qui est très largement acceptée dans la littérature (Delone & Maclean, 1992)

Dans le cas où les utilisateurs sont convaincus que l'application prend en charge leurs besoins et exprime donc leur satisfaction, on peut facilement déduire la corrélation entre la satisfaction et la performance individuelle, cette dernière induira à son tour la performance organisationnelle.

I-4-1-3 La qualité de l'information

La qualité de l'information fait référence à la fiabilité, à la précision et à la pertinence des données ou des connaissances utilisées pour prendre des décisions, mener des analyses ou effectuer des recherches. Une information de haute qualité est celle qui est complète, exacte, actuelle et pertinente pour le contexte spécifique dans lequel elle est utilisée (Delone & Mclean, 2003) (Curien, 2004).

Les principaux aspects de la qualité de l'information comprennent :

- **Exactitude** : Les données ou les connaissances doivent être correctes et exemptes d'erreurs. Des erreurs peuvent conduire à des conclusions incorrectes ou à des décisions inappropriées.
- **Complétude** : Les informations doivent inclure tous les éléments nécessaires pour une compréhension complète du sujet. Des données incomplètes peuvent conduire à des interprétations biaisées.
- **Actualité** : Les informations doivent être à jour et refléter les conditions les plus récentes. Des données obsolètes peuvent entraîner des analyses dépassées.
- **Cohérence** : Les informations ne doivent pas être contradictoires avec d'autres données fiables ou avec des connaissances établies.
- **Pertinence** : Les informations doivent être adaptées au contexte spécifique dans lequel elles sont utilisées. Des informations pertinentes sont celles qui répondent directement aux questions ou aux besoins d'information.
- **Sources fiables** : Les données doivent provenir de sources fiables et crédibles. La qualité de l'information est liée à la crédibilité de la source.
- **Accessibilité** : L'information de haute qualité doit être facilement accessible et utilisable.

La qualité de l'information est cruciale dans de nombreux domaines, tels que la recherche scientifique, la prise de décision, l'analyse de données, le journalisme et bien d'autres. Une attention soigneuse à la qualité de l'information contribue à garantir des résultats précis, des conclusions éclairées et des actions efficaces.

I-4-1-4 La qualité de l’assistance technique

La qualité de l'assistance technique se réfère à la mesure dans laquelle le support fourni répond efficacement aux besoins et aux attentes des utilisateurs ou des clients. Une assistance technique de haute qualité implique la fourniture d'une aide compétente, rapide, conviviale et adaptée, afin de résoudre les problèmes, de répondre aux questions et d'assurer une expérience positive pour les utilisateurs.

Les aspects clés de la qualité de l'assistance technique incluent :

- **Compétence** : Les agents de support doivent avoir une connaissance approfondie du produit, du service ou de la technologie pour fournir des solutions précises et utiles.
- **Réactivité :** L'assistance doit être rapide, répondant rapidement aux demandes et aux problèmes des utilisateurs.
- **Convivialité** : Les agents de support doivent communiquer de manière claire, compréhensible et amicale, afin de mettre à l'aise les utilisateurs et de faciliter la résolution des problèmes.
- **Adaptabilité :** L'assistance doit être en mesure de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque utilisateur, en fournissant des solutions personnalisées.
- **Disponibilité :** L'assistance doit être accessible lorsque les utilisateurs en ont besoin, de préférence par le biais de plusieurs canaux (chat, e-mail, téléphone, etc.).
- **Suivi :** Le suivi après la résolution du problème peut renforcer la qualité de l'assistance en vérifiant que la solution fonctionne correctement et en résolvant tout problème subséquent.
- **Documentation :** Fournir une documentation claire et accessible pour aider les utilisateurs à résoudre des problèmes courants par eux-mêmes.
- **Mesure de la satisfaction :** Recueillir les commentaires des utilisateurs pour évaluer leur satisfaction et identifier les domaines d'amélioration.

La qualité de l'assistance technique joue un rôle essentiel dans la fidélisation des clients, la réputation de la marque et la satisfaction globale des utilisateurs. Une assistance technique bien gérée contribue à résoudre les problèmes efficacement et à établir une relation de confiance entre les utilisateurs et l'entreprise.

Conclusion du chapitre cadre théorique

Dans ce chapitre, nous avons exposé les théories et approches que nous mobilisons pour réalisation de notre objectif de recherche, il se compose de deux sections principales, la revue de littérature et la cadre conceptuel.

Dans la section de la revue de la littérature, nous avons exposé les théories principales et complémentaire qui serviront de cadre de référence pour notre sujet l'évaluation des systèmes d'information. Pour rappel, notre objectif est d'évaluer la satisfaction des utilisateurs finaux du système d'information ressources humaine, le GESSOR

Pour se faire, nous avons opté pour l'approche sociotechnique qui appréhende l'organisation comme un système composé de deux sous-systèmes interdépendants, le sous-système technique et le sous-système social. Et dont l'adéquation est primordiale pour le succès des SI. Au regard de l'effet de déstabilisation des routines et habitude de gestion, le succès des SI et la transformation reste tributaires de l'adoption de l'outil par les utilisateurs. L'approche sociotechnique prend en considération l'acteur comme partie prenante dans la structures et l'adoption des SI.

La performance publique ne peut être que globale au regard des missions et objectifs commerciaux et non commerciaux assigné à cette dernière par les autorités publiques. Nous inscrivons dans les approches de la performance globale des parties prenantes qui considère la performance comme résultant de deux dimensions, la dimension économique et la dimension sociale voir sociétale. La performance sociale vise à assurer le pilotage social confié à la fonction ressources Humaines. La performance de cette dernière ne peut être réaliser qu'à travers le contrôle de l'information sociale, objectif de la mise en place d'un SIRH selon les modèles de succès des SI.

Enfin, pour l'évaluation du système d'information le GESSOR, nous avons opté pour Le modèle ISSM de W. Delone et E. McLean, un modèle processuel et causal a la foi qui s'articule autour des variables de la satisfaction des utilisateurs finaux, et qui met en évidence les liens entre les différentes dimensions de qualité du SI et les résultats de son utilisation.

Il s'agit d'un modèle global qui permet d'évaluer l'impact du système d'information sur l'organisation dans son ensemble. Le modèle a été largement utilisé dans la recherche sur la

qualité des systèmes d'information et est considéré comme un outil précieux pour l'évaluation des systèmes d'information dans les organisations.

Dans la section dédiée au cadre conceptuel, nous avons essayé de présenter les différents concepts et notion pertinentes à notre recherche et qui pourrait nous aider à clarifier au mieux l'angle d'appréhension tout en respectant les théories mobilisées pour la réalisation de notre objectif, précédemment présenté dans la première partie.

Ainsi, pour nous, le système d'information est défini selon ses trois dimensions :

- **Une dimension informationnelle** : manipulation et production de l'information
- **Une dimension technologique** : utilisation des technologies (matériels et logiciels)
- **Une dimension organisationnelle** : composée des individus, des procédures de travail, une coordination, des partenaires.

La dimension informationnelle renvoie à la capacité du SI à atteindre son but que Reix& Al définit « comme la production de Représentations (collecter, traiter et diffuser l'information) par les utilisateurs et pour eux même.

Le SIRH est un système informatique qui permet aux entreprises de gérer efficacement leurs ressources humaines, en automatisant certains processus et certaines tâches administratives, en stockant toutes les informations liées aux salariés et en fournissant des informations et des rapports pour aider les managers à prendre des décisions éclairées.

Il se définit par capacité de traitement de l'information sociale quel que soit le moyen mis en œuvre dans la matière, un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, Récupérer, extraire et distribuer des informations et des données pertinentes sur les ressources humaines d'une organisation, le matériel, les logiciels, les personnes, les politiques, les procédures et les données.

Le modèle de la performance globale qui semble le plus intéressant pour notre étude est celui de Morin (Morin., Savoie, & Beaudin, 1994) car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable mais s'applique surtout à l'organisation publique. A chacun de ces aspects correspond des critères d'efficacité qui sont partiels lorsqu'ils sont pris individuellement

- La valeur des ressources humaines : Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel

- Efficience économique : Economie des ressources et Productivité
- Légitimité auprès des groupes : Satisfaction des bailleurs de fonds. Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté
- Pérennité de l'entreprise Qualité du produit/service Rentabilité financière Compétitivité

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Section 1 : Méthodologie de la Recherche

Cette section est dédiée à la démarche méthodologique ou nous exposons notre Positionnement méthodologique, nos Hypothèses, la méthode de collecte des données, Les outils de collecte utilisés, notre population d'étude ainsi que les méthodes statiques appliquées pour l'analyse des données que nous avons utilisées

II-1 Positionnement épistémologique et méthodologique

A l'issue de la partie théorique et conceptuelle, nous avons opté pour le modèle Delone &Mclean de succès des SI (ISSM), un modèle qui analyse le succès de SI dans une approche de qualité ou la variable indépendante la satisfaction est expliquée par un nombre de variable de qualité, qualité de l'information, qualité du système et qualité de l'assistance technique dans un premier temps, dans un deuxième temps, la satisfaction devient elle même une variable explicative de la performance.

Nous sommes donc dans une posture épistémologique positivistes puisque nous testons un modèle arrêté et reconnu dans le monde de recherche a notre SI, développé localement par les ingénieurs d'une grande entreprise publique d'envergure. La question centrale de recherche de l'adoption des SI est par conséquent leur succès reste contingente du contexte historique, économique et politique de notre cas d'étude.

Le positivisme repose sur la croyance en la primauté de la connaissance scientifique fondée sur l'observation empirique et la méthodologie expérimentale. Les positivistes considèrent que la seule connaissance valable est celle qui peut être vérifiée à travers des faits concrets et des données observables, excluant ainsi toute forme de connaissance spéculative, métaphysique ou intuitive.

Nous allons soumettre notre modèle de recherche à la réalité du terrain. Notre raisonnement hypothético-déductif nous mène à privilégier la méthode quantitative à travers laquelle nous allons mettre à l'épreuve du terrain nos hypothèses de recherche. Ce choix répond à l'impératif de distanciation du chercheur par rapport à l'objet étudié puisque nous appartenons à ce dernier.

La méthode quantitative est une méthode statistique qui se basent sur des outils mathématiques et des procédures quantitatives pour analyser les données sur des

phénomènes étudiés. Elles permettent de quantifier et de mesurer les relations entre variables et d'évaluer la significativité des résultats. Trois types d'études quantitatives peuvent être distingués, en fonction du contexte de découverte de l'information (CARRICANO & POUJO, 2009, p. 6)

- **Les études descriptives** se basent sur des mesures conçues pour recueillir des données brutes en vue de former des structures détaillant les traits d'une population donnée. La dimension descriptive constitue généralement l'objectif initial des études en marketing. Cette étape cruciale a pour but de quantifier la force de l'association entre deux variables.
- **Les études explicatives** ont pour intention de transformer les données brutes en structures explicatives mettant en lumière les relations de cause à effet entre deux variables ou plus. L'approche explicative trouve son utilité lorsque l'objectif de l'étude est de saisir les causes directes entre les éléments d'un phénomène. Ce type d'étude permet non seulement de décrire, mais aussi de comprendre de manière rigoureuse et valide les relations entre les variables.
- **Les études prédictives** visent à convertir les données brutes rassemblées concernant les caractéristiques d'un échantillon en modèles prédictifs dans le but d'optimisation. Ces méthodologies permettent d'anticiper des résultats futurs en se basant sur des données présentes, ouvrant ainsi la voie à une meilleure prise de décision.

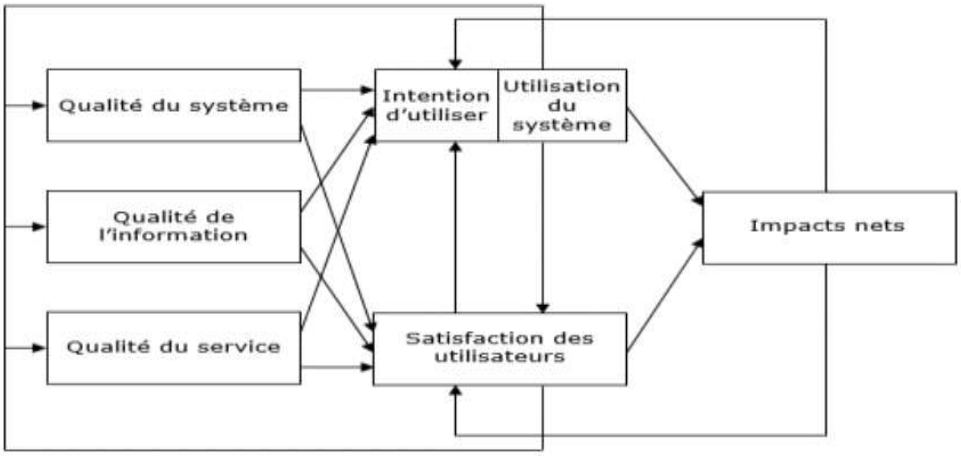
Nous utilisons les méthodes quantitatives explicatives pour répondre à notre objectif de recherche qui implique la compréhension des sources de la satisfaction des utilisateurs du SIRH

Additivement aux raisons citées plus haut, la méthode quantitative nous a permis de relativement nous distancer de notre objet de recherche puisque nous appartenons à l'entreprise que nous soumettons à l'observation. Elle nous a permis de neutraliser l'effet psychologique que les répondants pouvaient développés sachant que leurs réponses seront étudiées par un collègue. Les méthodes qualitatives à travers les entretiens ont démontré un biais très important pour nous permettre de tirer des conclusions objectives.

II-2 Questions et hypothèse de recherche

Pour rappel, nous avons retenu le modèle de Masure du Succès des SI Delone& Mclean de 2016 détaillé dans le chapitre 2. Le model est combine la vision causale et processuelle afin de déterminer le succès des SI en postulons la satisfaction des utilisateurs finaux comme condition première de l'adoption de l'outil. La satisfaction devient donc la variable dépendante qu'il faut mesurer à travers les qualités de l'information du système et de l'assistance technique

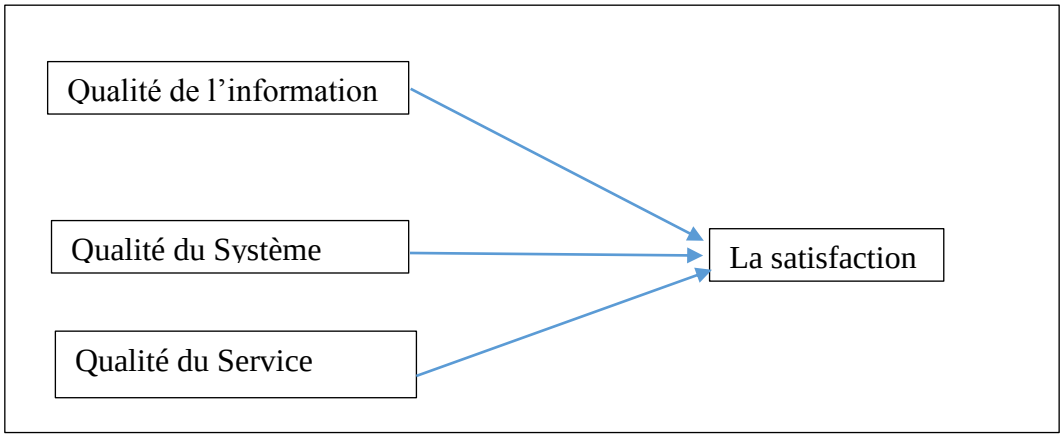
Figure 8 : Information Systems Success Measurement



Source: (DeLone & McLean, 2016, p. 10)

Pour les délais impartis à ce travail, nous comptons opérationnaliser le modèle partiellement dans sa partie Qualité de la 'information, qualité é du système, qualité du service et la satisfaction. L'utilisation quant à elle revêt un caractère obligataire en respect des instructions du top management.

Figure 9 : Variables du Modèle ISSM opérationnalisé



Source (DeLone & McLean, 2016, p. 10)

Le Modèle ISSM nous a permis d'émettre la question et les hypothèses de recherche suivantes :

Notre question principale est formulée comme suit : « Les utilisateurs du GESSOR sont-ils satisfait de leur outil ? »

Nos questions secondaires se présentent comme suit :

- Quelles sont les variables qui expliquent la satisfaction des professionnels RH ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction de la population RH et la qualité de l'information produite par le GESSOR ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction de la population RH et la qualité du système ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction de la population RH et l'assistance technique ?

Pour répondre à nos questions de recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

- **H1**« Il existe une relation positive et significative entre la qualité de l'information, la qualité du système ainsi que la qualité de l'assistance technique et la satisfaction des utilisateur »

Nous posons les également les sous -hypothèses suivantes :

- **Sous-hypothèse 1** : « Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la qualité du système au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »

- **Sous-hypothèse 2** : "Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la Qualité de l'assistance technique "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$)

- **Sous-hypothèse 3** : "Il existe une corrélation positive entre Qualité de l'assistance technique et la qualité du système "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »

- **Sous-hypothèse 4** : "Il existe un impact positif entre la qualité de l'information et la satisfaction des utilisateurs "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "

- **Sous-hypothèse 5** : "Il existe un impact positif entre la qualité du système et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "

- **Sous-hypothèse 6** : "Il existe un impact positif entre Qualité de l'assistance technique et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification

II-3 La collecte des données

Les techniques de collecte de données sont des méthodes utilisées pour rassembler des informations pertinentes et nécessaires à des fins de recherche, d'analyse ou de prise de décision parmi desquelles nous citons, les enquêtes, les observations, les entretiens, les études longitudinale, ou encore l'expérimentation

Nous avons eu recours aux Enquêtes par questionnaire qui est l'une des méthodes les plus courantes de collecte de données dans la recherche et les études. Elles consistent à poser des questions à un échantillon représentatif d'étude, afin de recueillir des informations sur des sujets spécifiques. Il peut être administré de plusieurs manière, à savoir, envoyé par e-mail, distribués en personne, mis en ligne sur des plateformes de sondages, ou même administrés par téléphone. Le choix de la méthode dépend de la population cible, de la portée de l'étude et des ressources disponible

La conception du questionnaire est cruciale pour obtenir des données pertinentes et fiables. Les questions doivent être claires, objectives et non biaisées. Le questionnaire peut inclure une combinaison de questions ouvertes (qui permettent aux répondants de fournir des réponses détaillées) et de questions fermées (qui offrent des choix de réponses prédéfinis).

Notre questionnaire est composé de 35 affirmations ou déclarations concernant certains aspects du GESSOR et qui ont été sélectionnées à partir de construits précédemment publiés et validés dans la littérature. Ces aspects traitent des axes de qualité de l'information, du système et l'assistance technique déjà clarifier dans la section conceptuelle de ce travail.

Les affirmations prennent en charge toutes les dimensions de chaque axe retenu de la littérature et pour lesquelles, les répondants doivent préciser leur degré accord ou

désaccord sur une échelle de Lickert de 5 points : **1**=Tout à fait d'accord, **2**= plutôt d'accord, **3**= sans opinion, **4**= plutôt pas d'accord, **5**= pas du tout d'accord).

A cause de notre appartenance à l'organisme d'étude, les informations démographiques ont été éliminées afin de rassurer les répondants et aplanir leurs réticences en éliminant toute possibilité d'identification et assurer un anonymat total. Nous restons conscients que c'est à principale limite à notre recherche déterminante de notre traitement

Les questionnaires ont été distribués en personne, méthode approuvée par l'organisme hôte sur échantillons, le nombre des questions a été volontairement limité pour permettre le remplissage d'un questionnaire en moins de 10 minutes.

II-4 La population de l'étude et choix de l'échantillon

Nous avons conduit notre étude au sein de la Raffinerie d'Alger qui relève de l'activité Raffinage et Pétrochimie relevant de l'entreprise publique la Sonatrach. Plus précisément, nous avons été affectés au département Organisation et Système de l'unité, cependant, l'objectif de notre de notre recherche concerne tous les utilisateurs Finaux du GESSOR.

En effet, en respect de l'organisation en vigueur, la raffinerie d'Alger est une unité opérationnelle dont les missions sont déclinées des missions de la direction ressources de l'activité dont elle relève, et qui représente le premier niveau de consolidation de tous les rapports de ses unités opérationnelle et leur communication au niveau *corporate.* Or les utilisateurs sur tout le territoire national, ou chaque unité de l'entreprise dispose d'un département ressources humaines.

Au début de notre enquête, nous avions fixé comme objectif de tester notre modèle hypothétique sur le total des utilisateurs finaux. Au travers ce choix, nous aspirions rendre les résultats de notre étude plus généralisables,

Cependant, vu l'étendue géographique et l'inaccessibilité de certaines populations, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste (par convenance) qui consiste à ‘‘interroger les répondants qui sont accessibles, ou retenir ceux qui ont accepté de répondre’’ (Perret et al, 2008).

Ainsi sur une population des professionnel RH de 88 personnes de nos deux sites, 70 ont accepté et ont effectivement répondu à notre questionnaire. Cet échantillon d'utilisateurs finaux a couvert tous les processus de la fonction RH.

II-5 Traitement des données du questionnaire : Méthodes et concepts statistiques

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous mobilisons un nombre de méthodes et de concepts statistiques pour analyser les réponses collectées, traité par le logiciel SPSS (CARRICANO & POUJO, 2009).

- **Mesures de tendance centrale**

Les mesures de tendance centrale, sont des valeurs statistiques qui révèlent la position centrale ou typique d'un ensemble de données. Elles fournissent des informations sur la concentration des données autour d'une valeur particulière. Ces mesures centrales sont essentielles pour résumer et comprendre la distribution des données. Elles fournissent des indications sur la valeur typique ou centrale des données, ce qui est important pour l'analyse statistique et la prise de décision.

Les trois principales mesures centrales sont la moyenne, la médiane et le mode. Pour analyser nos données, nous avons mobilisée principalement la moyenne arithmétique qui est la mesure la plus simple des tendances centrales des données. Elle est obtenue par la somme de toutes les valeurs d'un ensemble de données divisée par le nombre total de valeurs. Elle est souvent utilisée pour représenter la valeur centrale et est influencée par toutes les données. Cependant, elle peut être sensible aux valeurs extrêmes, ce qui peut la rendre moins robuste dans certains cas.

La Moyenne arithmétique nous a permis d'évaluer l'importance des dimensions de chaque variable indépendante.

- **L'écart type**

L'écart-type est une mesure statistique de la dispersion ou de la variabilité des valeurs d'un ensemble de données par rapport à leur moyenne. Il indique à quel point les valeurs individuelles diffèrent en moyenne de la moyenne.

Plus précisément, l'écart-type mesure la moyenne des écarts au carré entre chaque valeur de données et la moyenne, puis en prend la racine carrée. Il s'agit d'une mesure de dispersion qui reflète la dispersion des données autour de la moyenne et permet d'évaluer à quel point les valeurs sont regroupées ou étalées.

Un écart-type élevé indique une plus grande dispersion des données (valeurs éloignées de la moyenne), tandis qu'un écart-type faible indique une dispersion plus faible (valeurs plus proches de la moyenne). L'écart-type est largement utilisé pour évaluer la cohérence ou la variation des données et pour comparer la distribution de différents ensembles de données.

- **La Corrélation**

La corrélation linéaire est une statistique largement utilisée car elle synthétise l'importance de la relation entre deux variables métriques. Elle quantifie la relation entre deux variables. Elle indique dans quelle mesure les variations d'une variable sont associées aux variations d'une autre variable. La corrélation peut être positive, négative ou nulle.

- **Corrélation positive** : Lorsque les valeurs élevées d'une variable sont associées à des valeurs élevées de l'autre variable, et les valeurs basses à des valeurs basses, on parle de corrélation positive. Cela signifie que lorsque l'une des variables augmente, l'autre a tendance à augmenter également, et vice versa.
- **Corrélation négative** : Lorsque les valeurs élevées d'une variable sont associées à des valeurs basses de l'autre variable, et vice versa, on parle de corrélation négative. Cela signifie que lorsque l'une des variables augmente, l'autre a tendance à diminuer.
- **Corrélation nulle** : Si les variations des deux variables ne montrent aucune tendance à se déplacer ensemble, la corrélation est considérée comme nulle, ce qui signifie qu'il n'y a pas de relation linéaire apparente entre les variables.

La corrélation est souvent mesurée à l'aide du coefficient de corrélation, le plus couramment utilisé étant le coefficient de corrélation de Pearson. Ce coefficient varie entre -1 et 1, où -1 représente une corrélation négative parfaite, 1 représente une corrélation positive parfaite, et 0 indique une absence de corrélation linéaire entre les variables. Cependant, il est important de noter que la corrélation ne signifie pas nécessairement une relation de cause à effet entre les variables, elle indique simplement une association statistique.

- **La régression Linéaire**

Notre objectif de recherche est de mesurer la satisfaction des professionnels RH du SIRH, un progiciel Ressources Humaines créée par les ingénieurs de l'entreprise. Il s'agit de déterminer la contribution de chaque variable indépendante dans l'explication de la

satisfaction des utilisateurs finaux. Pour atteindre notre but, nous avons analysé les résultats avec la méthode de la régression linéaire simple et multiple et la régression Ridge.

La régression linéaire est une méthode statistique utilisée pour modéliser la relation entre une variable indépendante (ou prédictive) et une variable dépendante (ou cible) en utilisant une équation linéaire. L'objectif est de trouver la meilleure ligne droite (ou hyperplan dans des dimensions supérieures) qui représente au mieux les relations entre les variables. Parmi ses principes :

- **Modélisation linéaire** : On suppose que la relation entre les variables peut être représentée par une fonction linéaire. Cela signifie que les variations de la variable indépendante sont associées à des variations proportionnelles dans la variable dépendante.
- **Moindres carrés** : La régression linéaire cherche à minimiser la somme des carrés des écarts entre les valeurs observées de la variable dépendante et les valeurs prédites par le modèle linéaire. C'est ce qu'on appelle la méthode des moindres carrés.

- **Coefficient de détermination R^2 :** Le coefficient de détermination, noté R^2, est une mesure statistique qui évalue la proportion de la variation totale de la variable dépendante (cible) qui est expliquée par un modèle de régression linéaire. Il indique à quel point les valeurs prédites par le modèle sont proches des valeurs observées de la variable dépendante. Il varie de 0 à 1.
  En d'autres termes, R^2 mesure à quel point les variations des valeurs prédites par le modèle de régression correspondent aux variations réelles des données observées. Plus R^2 est proche de 1, plus le modèle est capable d'expliquer la variabilité des données

  Analyse de la relation : La régression linéaire permet d'analyser la force et la direction de la relation entre les variables. Un coefficient de pente positif indique une relation positive, un coefficient de pente négatif indique une relation négative, et un coefficient de pente proche de zéro suggère une faible corrélation.
- **Alpha de Cronbach :** L'alpha de Cronbach est utilisé pour évaluer la fiabilité ou la stabilité des items d'un test. Il permet de mesurer la cohérence interne des mesures proposées pour les différents concepts définis dans le modèle. Les données

recueillies auprès de l'échantillon aléatoire doivent être soumises à des contrôles de qualité afin de mettre en œuvre le traitement statistique approprié.

De plus, l'adoption d'une méthode d'échantillonnage a une influence déterminante à la fois sur la validité externe et interne de l'étude. La validité externe concerne la capacité de généraliser les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments ou populations. La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs fixés, même dans des conditions d'espace et de temps différentes.

- **Le concept de La colinéarité**

Un autre concept statistique mobilisé lors de notre étude est la colinéarité qui est une situation dans laquelle deux ou plusieurs variables indépendantes d'un modèle de régression linéaire sont fortement corrélées entre elles. En d'autres termes, elles montrent une relation linéaire étroite et prévisible. La colinéarité peut poser des problèmes lors de l'analyse statistique, en particulier dans les modèles de régression, car elle peut rendre difficile l'identification précise de l'effet de chaque variable indépendante sur la variable dépendante.

Les conséquences de la colinéarité comprennent :

- **Instabilité des coefficients** : Lorsque les variables indépendantes sont fortement corrélées, les coefficients de régression peuvent devenir instables et difficiles à interpréter. De petites variations dans les données peuvent entraîner des variations importantes dans les coefficients.
- **Difficulté d'interprétation** : Il peut devenir difficile de déterminer quelle variable a un effet spécifique sur la variable dépendante, car leurs effets peuvent être confondus en présence de colinéarité.
- **Faible précision des prédictions** : La colinéarité peut rendre les prédictions du modèle moins fiables, car elle introduit des incertitudes dans les estimations des coefficients.
- **Violation des hypothèses** : La colinéarité peut violer certaines hypothèses de base des modèles de régression, ce qui peut entraîner des biais dans les résultats.

Pour gérer la colinéarité, il est souvent recommandé de :

- Identifier les variables indépendantes fortement corrélées et potentiellement problématiques.

- Réduire la dimensionnalité en éliminant ou en combinant certaines variables.
- Utiliser des techniques d'analyse de données avancées, telles que la régression Ridge ou la régression Lasso, qui peuvent atténuer les effets de la colinéarité.

Afin d'évaluer la colinéarité, nous avons utilisé le VIF, ou Variance Inflation Factor (Facteur d'inflation de la variance), qui est une mesure statistique utilisée pour évaluer la colinéarité entre les variables indépendantes dans un modèle de régression.

Il mesure à quel point la variance d'un coefficient de régression est augmentée en raison de la colinéarité avec d'autres variables en évaluant l'influence de chaque variable indépendante sur la variance des autres variables. Un VIF élevé indique une colinéarité problématique, ce qui peut affecter la qualité et l'interprétation des résultats du modèle.

Le VIF est calculé pour chaque variable indépendante dans un modèle de régression multiple, le critère de décision est :

- **VIF < 2** : Généralement considéré comme très faible en termes de multi-co-linéarité. La corrélation entre la variable et les autres variables est minime.
- **2 < VIF < 5** : Généralement considéré comme acceptable. La corrélation entre la variable et les autres variables est modérée
- **5 < VIF < 10** : Indique un niveau modérément. Bien que la corrélation entre la variable et les autres variables soit plus notable, cela peut parfois être toléré en fonction du contexte et de l'objectif de l'analyse.
- **VIF > 10** : Souvent considéré comme élevé. La corrélation entre la variable et les autres variables est assez substantielle et peut entraîner des problèmes potentiels pour les interprétations des coefficients de régression.

La colinéarité peut rendre les estimations des coefficients de régression moins stables et plus difficiles à interpréter.

- **La régression de Ridge**

La régression Ridge est une technique de régression linéaire régularisée visant à atténuer les problèmes de multi-colinéarité et de surajustement dans les modèles de régression. Elle ajoute un terme de pénalité basé sur la somme des carrés des coefficients de régression au

modèle standard. Cette pénalité réduit les valeurs absolues des coefficients, aidant ainsi à prévenir les valeurs extrêmes et à rendre les coefficients plus stables.

En ajustant les coefficients de manière à minimiser à la fois l'erreur de prédiction et la taille des coefficients, la régression Ridge permet de trouver un équilibre entre la précision de la prédiction et la réduction de la variance due à la multi-colinéarité.

L'interprétation de la régression Ridge se fait en tenant compte des ajustements effectués sur les coefficients de régression en raison de la pénalité introduite pour réduire la multi-colinéarité et le surajustement. Le paramètre (λ) qui est le terme de pénalité joue un rôle critique puisqu'il il contrôle le niveau de régularisation appliqué au modèle.

Sa valeur peut aller de 0 à l'infini, plus sa valeur est élevée, plus la régularisation est forte, ce qui signifie que les coefficients des variables indépendantes seront plus réduits vers zéro. Si le paramètre (λ) est égal à zéro, ceci implique qu'il n'y pas de régularisation et on revient vers une la régression traditionnelle.

Tous ces traitements ont été réalisés avec le logiciel SPSS qui donne la valeur de significativité telle qu'elle est comparée avec une valeur significative de 0,05.

Section 2 : Cadre organisationnel de la Recherche

Dans cette section, nous présentons en premier l'organisme ou le stage s'est déroulé ainsi que le système concerné par notre évaluation.

II-1Présentation de L'entreprise

II-1-1 Présentation Générale

Notre étude a été conduite au niveau de la raffinerie d'Alger qui relève de l'Activité Raffinage et Pétrochimie de l'Entreprise algérienne SONATRACH qui est une compagnie algérienne et un acteur international majeur dans L'industrie des hydrocarbures, c'est une compagnie de recherche, d'exploration, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et leurs dérivés.

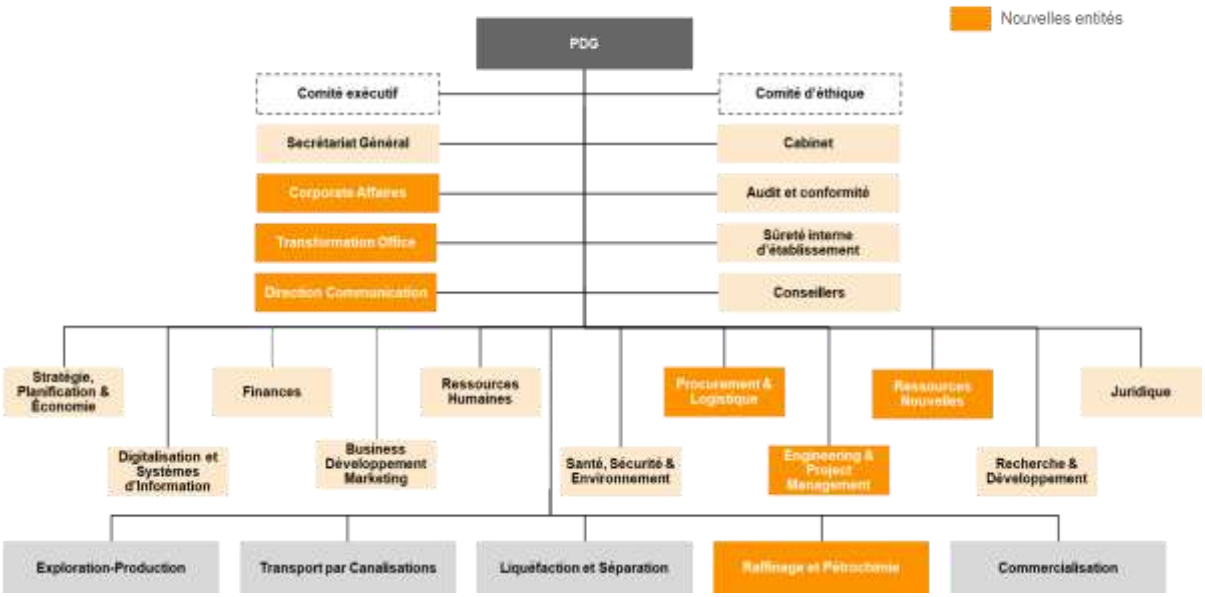
Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que les énergies nouvelles et renouvelables, le dessalement de l'eau de mer, la génération électrique. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

Elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

Plus d'un demi-siècle d'existence, la Société Nationale de Transport et des Hydrocarbures SONATRACH a été créé par le décrit N°63/491 du 31 décembre 1963 paru au journal officiel du 10 novembres1964. Ces missions ont été élargies le 22 Septembre 1966 pour s'étendre à tous les domaines de l'industrie pétrolière, la recherche et le transport des hydrocarbures. La nationalisation des hydrocarbures le 24 février 1971 a poussé SONATRACH à prendre en main le destin pétrolier et gazier du pays.

Les Structures Opérationnelles sont organisées autour de 05 Activités couvrant toute la chaine des hydrocarbures, Chaque Activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son Domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société.

Figure 10 : Macro-organisation de la Sonatrach



Source: Document d'entreprise

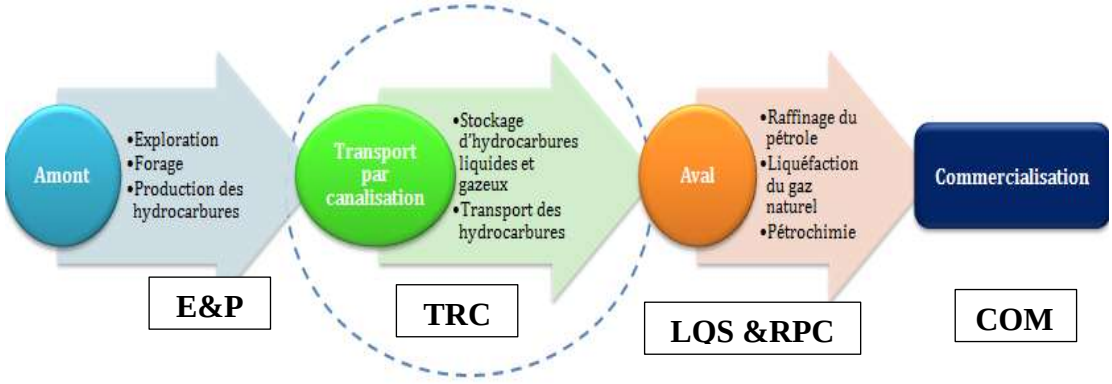
Elle est structurée sous forme de holding, composé de filiale et activités principales :

- **Exploration-Production (E&P)** : L'Activité Exploration-Production, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- **Transport par Canalisations (TRC)** : L'Activité Transport par Canalisations, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- **Liquéfaction et Séparation (LQS)** : L'Activité Liquéfaction et Séparation, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. L'activité LQS couvre l'exploitation, notamment, dans les domaines opérationnels de Liquéfaction du Gaz Naturel ; Séparation des GPL ; Etudes et Développement.

- **Commercialisation (COM)** : L'Activité Commercialisation, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. Elle couvre, notamment, les domaines opérationnels de la Commercialisation du pétrole brut et produits pétroliers, Commercialisation gaz ; Transport maritime des hydrocarbures ; Importation des produits pétroliers ; Gestion du processing de pétrole brut à l'étranger ; Elaboration et suivi de la mise en œuvre de la politique de trading.
- **Raffinage et Pétrochimie (RPC) :** L'Activité Raffinage et Pétrochimie, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. Elle couvre l'exploitation, notamment, dans les domaines opérationnels Raffinage du Pétrole Brut et du Condensat, Pétrochimie, Etudes et Développement, à

Ces activités couvrent toute la chaine des hydrocarbures :

Figure 11 : la structure de la Sonatrach en fonction de la chaine des Hydrocarbures



Source : Adapté de la macro-organisation de l'entreprise

Notre étude a été conduite au niveau de l'activité Raffinage & Pétrochimie qui a pour mission essentielle l'exploitation et la gestion de l'outil de production du Raffinage et de la Pétrochimie, pour répondre principalement à la demande du marché, pour ne citer quelques axes de sa mission

- La mise en œuvre des politiques et des stratégies de la Société

- La participation à la réalisation des objectifs de la Société dans le domaine du Raffinage et de la Pétrochimie,
- La contribution à la définition et à l'élaboration du plan de développement de l'Aval des hydrocarbures, notamment dans le segment raffinage et pétrochimie de la Société
- La contribution et le support en expertise nécessaire au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales de la Société
- L'élaboration et l'application des politiques et stratégies de gestion, d'exploitation et de développement du raffinage et de la pétrochimie dans le cade des objectifs stratégiques de la Société, à l'exclusion des activités relevant de la DCP BDM et la DC EPM pour les parties études, développement et réalisations,
- La contribution au développement du référentiel de management de projets. procurement et construction de la Société,
- La gestion et l'exploitation des installations de raffinage
- La gestion et l'exploitation des installations de pétrochimie
- La recherche, l'identification et la mise en place des interfaces et synergies dans le segment raffinage et pétrochimie, en vue de maximiser la valeur ajoutée obtenue de l'amélioration de l'exploitation des installations de raffinage et de pétrochimie, pour la Société
- L'identification et la mise en œuvre des outils et des moyens d'optimisation des matières premières et des produits finis issus des complexes de raffinage et de la pétrochimie, et la veille à assurer une interface de leur commercialisation hé national en produits pétroliers.

En matière de structure, L'Activité Raffinage et Pétrochimie est organisée autour des structures Opérationnelles et Fonctionnelles suivantes :

Structures Opérationnelles

- La Division Exploitation Raffinage, composée de :
- La Division Exploitation Pétrochimie, composée de
- La Direction Commerciale et Marketing
- La Division Méthodes et Opérations, composée de

Les Structures Fonctionnelles

- La Direction Planification, Etudes et Performances, composée de
- La Direction Finances, composée de
- La Direction Juridique, composée de
- La Direction Ressources Humaines, composée de
- La Direction Technologies de l'Information, composée de
- La Direction Santé, Sécurité et Environnement, composée de
- Le suivi et le contrôle de l'élaboration des plans de production et le suivi de leur mise en œuvre par les raffineries en quantité, qualité, délais et ce, en conformité avec les règles HSE

La Direction de la Raffinerie d'Alger

Missions Principales : La Direction de la Raffinerie a pour missions essentielles

- La mise en œuvre des politiques et stratégies de l'Activité RPC et de la Division Exploitation Raffinage en matière d'exploitation, de gestion, et de développement de la Raffinerie RA 1K
- La collaboration, avec les structures de la Division Exploitation Raffinage à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des plans d'exploitation, de maintenance et d'approvisionnement de la Raffinerie RA 1K ;
- Le développement d'une expertise en matière d'exploitation, de maintenance et de développement de la Raffinerie RAI K
- La veille à la bonne exploitation de la Raffinerie RA 1K dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de qualité,
- La veille à la mise en œuvre des plans de fiabilisation et de sécurisation des installations de la Raffinerie RAI K
- La veille à la planification et à la réalisation des programmes d'investissements et de réhabilitation des installations de la Raffinerie RAIK
- La contribution à l'élaboration des politiques, des procédures, des systèmes et des méthodes dans le domaine de l'exploitation et la gestion de l'outil de production
- L'élaboration des plans de production de la Raffinerie RAI K, en collaboration avec les structures concernées de la Division Exploitation Raffinage, en quantité, qualité, délais et ce, en conformité avec les règles HSE

- La mise en œuvre, le suivi et le contrôle du plan de production de la Raffinerie RAI K
- Le suivi et le contrôle de la gestion et de l'exploitation de la Raffinerie RA 1K, avec pour objectifs le maintien de la production à la capacité optimale, l'optimisation des coûts de production et le respect des normes et règles de sécurité et de qualité
- L'élaboration et le suivi d'exécution du Plan Annuel et du Plan à Moyen Terme de la Raffinerie RAI K
- L'organisation de l'information et le reporting
- L'élaboration et la validation des projets d'organisation internes et des structures de la Division
- L'implantation et le développement du manuel général d'organisation des structures de la Division, conformément aux procédures de la Société
- La contribution, pour le compte de la Division, à l'élaboration des politiques de standardisation des procédures et des processus, et la mise à jour des systèmes d'exploitation ainsi que la coordination des travaux d'élaboration des procédures et systèmes au sein de la Division
- L'élaboration et la mise à jour d'une banque de données des procédures et des systèmes d'exploitation de la Division,
- L'implantation d'un système de management de la qualité au sein de la Division
- L'élaboration, la mise à jour et la diffusion du manuel du système de management qualité au sein de la Division
- L'assistance et le conseil aux structures de la Division en matière d'organisation et de procédures
- L'organisation de l'information et le reporting

Les effectifs de l'activité s'élèvent à 7729 employés toute catégorie socioprofessionnelle confondu. Ce personnel opère sur cinq sites au nord du pays et un site au sud. En sa qualité d'entreprise d'état, l'entreprise est tenue par une feuille de route gouvernementale relative à la satisfaction des besoins nationaux en matière d'hydrocarbures et dérivés. La stratégie du groupe adoptée par DG à partir de 2017 a fait des activités de raffinage et des services parapétroliers la locomotive de sa performance et de son chiffre d'affaires.

II-1-2Présentation du Système d'Information Ressources Humaines le GESSOR

Notre objectif dans cette partie du travail est d'exposer les aspects techniques du SIRH, la sélection des aspects à exposer répond au besoin de démontrer que le système couvre tous les processus RH.

Le GESSOR est un logiciel de gestion de ressources humaines développé au sein de SONATRACH activité AVAL et qui a pour but d'assister et d'aider l'utilisateur qui voudra développer et accroître son efficacité, à mieux maîtriser les différents aspects des ressources humaines, tels que c'est vécus quotidiennement au sein de la branche Aval. Les objectifs de ce logiciel sont de permettre à l'utilisateur d'optimiser ses moyens pour une meilleure gestion du personnel.

Sa conception repose sur les systèmes manuels de gestion de personnel d'administration (ADM/SOC), de développement de ressources humaines (DRH), d'organisation et Réglementation ; Les procédures ont été révisées et standardisées par un groupe d'utilisateurs et validées par un comité de pilotage du domaine des Ressources Humaines. Il est intégré dans le système d'informations de la branche Aval qui prévoit pour l'ensemble des systèmes, un dictionnaire de données unique.

II-1-2-1 L'environnement d'exploitation du progiciel

Le GESSOR combine la technologie Client-serveur et d'autres standards informatiques tels qu'une interface utilisateur graphique Windows et un moteur de base de données relationnel Oracle 8i. Sa conception a été réalisée selon la Méthode Merise, en utilisant un atelier de Génie logiciel. Son développement repose sur un Manuel Assurance Qualité, élaboré par le groupe Méthodes.

L'utilisateur pourra accéder à partir de différents postes de travail, directement et rapidement à l'information. Grâce au système d'interrogation de bases de données intégré, il dispose d'une plus grande capacité de synthèse de l'information.

II-1-2-2 La sécurité d'accès

A partir de la charte de responsabilité, l'administrateur de la base de données attribue les droits d'accès aux utilisateurs, en utilisant le module gestion des utilisateurs. La sécurité est assurée à plusieurs niveaux selon les méthodes de gestion des utilisateurs supportée par GESSOR (figure N 12)sur les axes suivants :

Axe accès aux données est sécurisé à deux niveaux :

- Niveau base de données à la charge du l'agent DBA qui attribuera les accès en fonction d'une charte de responsabilité qui doit être définie au préalable de manière chaque utilisateur applicatif devient un Utilisateur ORACLE et chaque habilitation/groupe applicatif devient un Rôle ORACLE (La création de ces Rôles et utilisateurs se fait par les outils ORACLE)
- Niveau applicatif : Les niveaux de sécurité d'accès à l'applicatif sont au nombre de trois un code d'accès ainsi qu'un mot de passe, le droit d'accès à un écran et les droits d'utiliser de l'écran selon un mode de consultation, de création, de mise à jour ou de suppression. Les options des menus et de la barre d'outils auxquels l'utilisateur n'a pas droit d'accès, sont désactivées.

Figure 12 : Ecran du Module de Gestion des Utilisateurs /Sécurité

Source : Applicatif le GESSOR

- **Le menu principal**

A chaque module constituant GESSOR correspond un module contextuel présentant l'ensemble des options qui orientent vers l'utilisation des écrans de gestion ou les l'édition des états.

- **La charte graphique - Le menu**

Afin d'assurer une convivialité au logiciel GESSOR, une standardisation de la présentation des écrans, a été respectée. Chaque écran comporte un menu standard offrant des options d'accès à l'information ainsi que les options standards de Windows. Les mêmes options

sont prévues dans la barre d'outils sous forme de boutons comportant des icônes représentatives des fonctions qui leurs sont attribuées et qui offre un nombre d'action possible à l'utilisateur. Le menu de GESSOR présente les options suivantes :

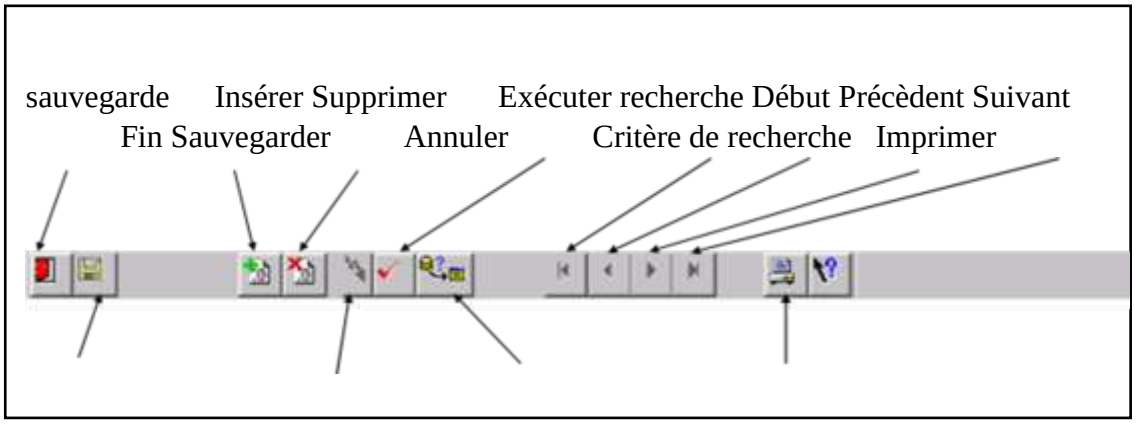
Action : Enregistrer- Imprimer -Quitter

Edition : Couper -Copier-Coller

Opération : Créer -Supprimer -Précèdent -Suivant -Défilement Haut -Défilement Bas

Interrogation: permet la consultation de la base de données. A propos-Fenêtre Critère de Recherche- Exécute Début Précèdent Suivant.

Figure 13 : Menu Principal d'exploitation des Modules



Une chronologie d'activation /désactivation des boutons est appliquée lors de l'utilisation de la barre d'outils par Example les boutons 'Critère de recherche', 'Insérer', 'Supprimer', 'Exécuter recherche',' Imprimer' et 'Sortie ' sont activés au lancement de l'écran. Une fois le bouton 'Créer' pour créer une nouvelle fiche, le bouton ' Sauvegarder' devient actif pour permettre la sauvegarde de cette nouvelle fiche et ainsi de suite.

II-1-2-3 Les Fonctionnalités du GESSOR

Le logiciel GESSOR est constitué de 17 modules interactifs reliés à une base de données relationnelles ORACLE dont 12 modules sont relatifs au domaine administration. Ces modules fonctionnent simultanément, l'utilisateur peut passer directement d'un module à un autre et lancer d'autres applications tels que le traitement de texte WORD ou EXCEL.

Dans ce présent document, il est présenté d'une manière détaillée les fonctionnalités et l'utilisation des modules du domaine organisation et administration.

- **Les Modules Systèmes de base**

Toutes les tables de contrôle du système d'information se trouvent dans ce module. Ce module permet la création, la consultation et la mise à jour, au niveau central, des données de nomenclatures et réglementation qui sont partagées de manière standard par l'ensemble des unités de la branche AVAL ; ces tables vont servir de base pour le renseignement et le contrôle de certaines informations prévues dans les différents modules de GESSOR ; Ce qui va alléger la saisie pour l'utilisateur et réduire le risque d'erreur.

La liste des tables comporte Table des fonctions ; Table des unités ; Table des structures ; Table des rubriques ; Table des diplômes ; Table des langues ; Table nationalités ; Table des nuisances ;Table des salaires ; Table des agences ; Table des localités ; Table des Indemnités Plan Véhicules ; Table des Indemnités de transport ; Table de PRS Table des ITZIN congés ; Table des sanctions ; Table des événements ; Table des actes ; Table des médailles.

- **Le Module Suivi agent**

Ce module gère le dossier de l'agent et l'évolution de sa carrière professionnelle par un accès rapide à toutes les informations de gestion personnelles et professionnelles. Il permet également l'édition de la fiche de carrière, la fiche de synthèse ainsi que tout état récapitulatif le concernant (absentéisme annuel ou mensuel, promotion, etc.

Figure 14 : Ecran Module Suivi Agent

Source : Applicatif le GESSOR

- **Le Module Suivi organigramme**

Ce module permet de saisir l'organigramme en saisissant les postes organigrammes et leurs Descriptifs. Il permet de visualiser en temps réel la situation des effectifs par structure et par poste.

- **Le Module Prestations sociales**

Ce module permet l'enregistrement du dossier social de l'agent (Informations sécurité sociale, Informations Conjoints, informations enfants et personnes à charge) ainsi que l'enregistrement des dépôts des feuilles de maladie, des arrêts de travail, des événements et des actes orthopédie et cure avec suivi de leur remboursement par la CNAS et la MIP.

Figure 15 : Ecran Traitement et Suivi Prestation Social

Source : Applicatif le GESSOR

- **Module Départs**

Ce module permet l'enregistrement des différents types de départs provisoires et départs définitifs ; L'information enregistrée est liée automatiquement au module suivi agent ainsi que le module pointage.

Figure 16 : Ecran Module Traitement Départ

Source : Applicatif le GESSOR

- **Le Module Pointage**

Ce module gère le pointage de l'employé, il est constitué de sept (07) volets : - Absences, Missions ; Mouvement journaliers ; Heures supplémentaires, Astreinte, Permanence, les congés, la génération du planning quart, le suivi de changement d'équipes, paramétrage des systèmes de travail et les horaires de travail ainsi que l 'édition des états de fiches de pointage après clôture. Il permet l'Edition états des heures supplémentaires, les titres de congés, les états de mouvement journaliers, les états d'astreinte et de permanence et tout autre état nécessaire à l'administration du personnel.

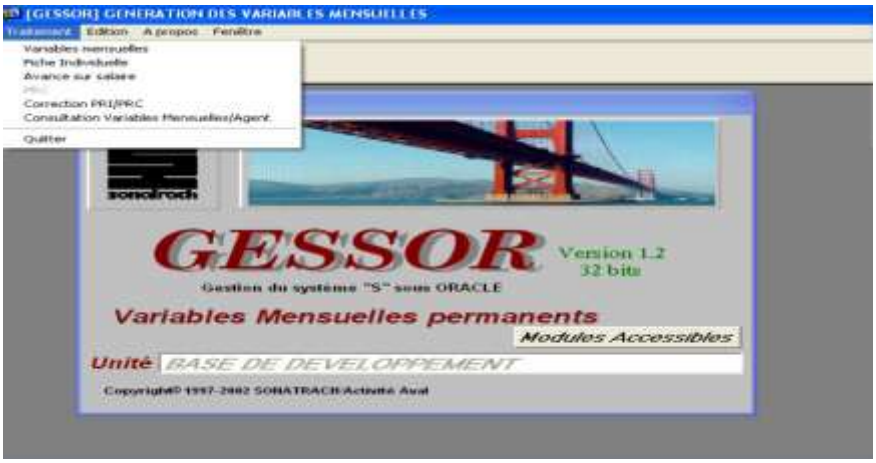
Figure 17 : Ecran Module Pointage

Source : Applicatif le GESSOR

- **Module Variables mensuelles**

Permet la génération automatiques des rubriques paie à partir du pointage des Variables mensuelles (ITZIN, prime panier, prime de nourriture, retenues absences ou retards, rubriques des heures supplémentaires) , Le blocage et le déblocage salaire; L'enregistrement des rappels; L'alimentation automatique des fiches navettes 20/30 à transférer au CTI, L'alimentation automatique des fiches individuelles de gestion à transférer au CTI , L'alimentation automatique des corrections PRI et PRC à transférer au CTI, Validation (Variables mensuelles, Fiche individuelle de gestion, Correction PRI/PRC) L'enregistrement des avances sur salaire;

Figure 18 : Ecran Module Paie



Source : Applicatif le GESSOR

- **Module sélection et recrutement**

Ce module permet l'enregistrement des demandes de recrutement, des résultats aux tests de recrutement. Il permet d'effectuer la présélection et la sélection des candidatures en fonction des critères souhaités et l'édition des listes de candidatures présélectionnées et celles des candidatures retenues.

Figure 19 : Ecran Module Recrutement

Source : Applicatif le GESSOR

- **Module d'appréciation**

Permet d'enregistrer les informations relatives à l'appréciation des cadres , la saisie des compétences de maitrise de poste , la fiche d'appréciation , constituée de l 'Appréciation de la maîtrise de poste et résultats des objectifs, la saisie de la carrière souhaitée, de la proposition des responsables et la synthèse générale ainsi que la saisie des objectifs assignés pour l'exercice n+1 et l 'édition des supports de lancements de la campagne d'appréciation et l'état de la fiche d 'appréciation renseignée.

Figure 20 : Ecran Module Evaluation Comportementale

Source : Applicatif le GESSOR

- **Module Mobilité**

Ce module permet d'étudier une proposition de mobilité en vérifiant l'adéquation entre le profil de l'agent et les critères d'accès au poste ainsi que l'édition de la fiche de proposition de mobilité et la fiche d'analyse de situation qui vont servir d'aide à la décision pour les commissions.

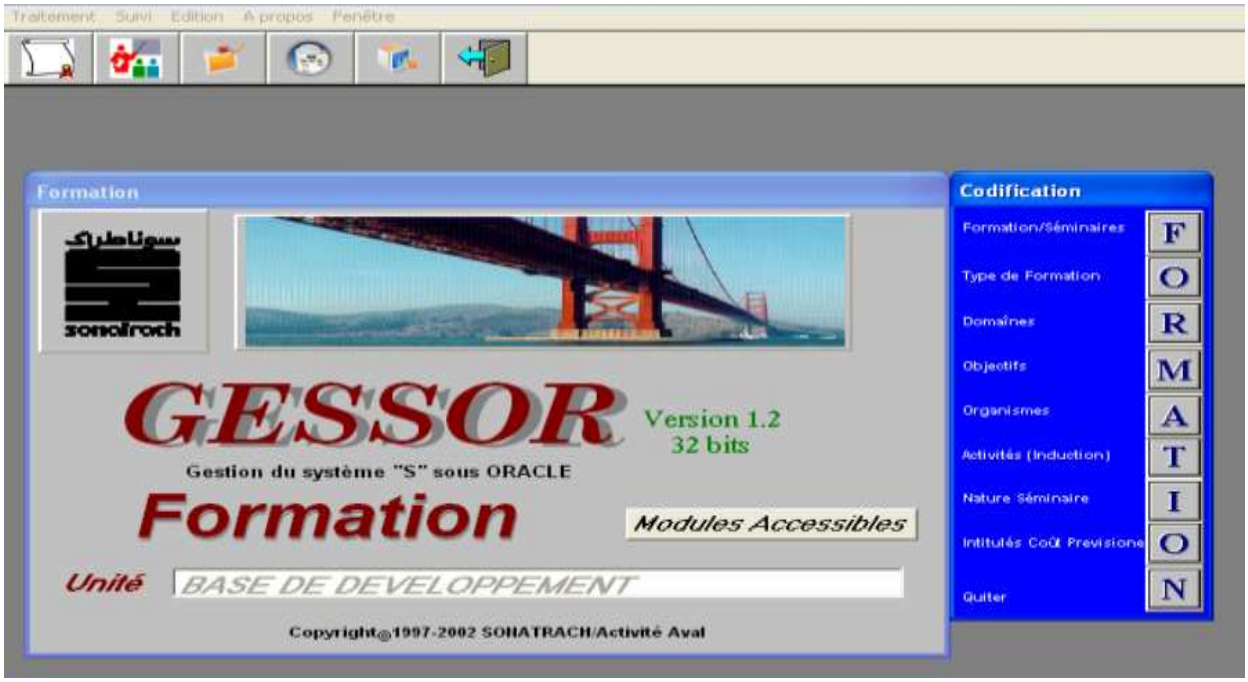
Figure 21 : Ecran Module Mobilité (Gestion de carrière)

Source : Applicatif le GESSOR

- **Module Formation**

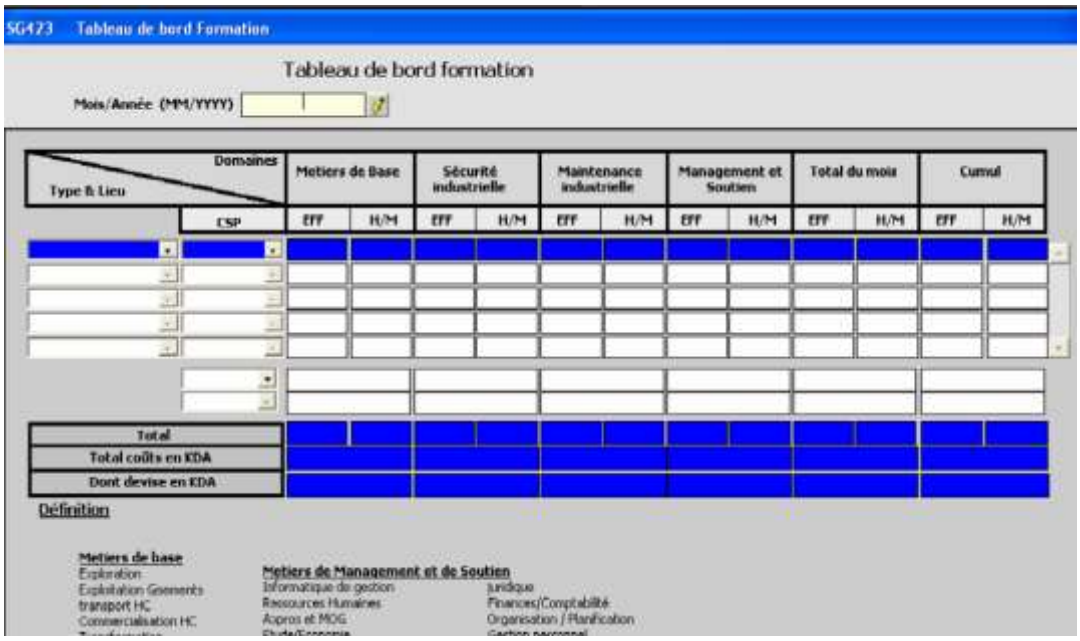
Permet d'enregistrer les actions de formation et séminaires avec la liste des participants et le coût généré par chaque action ainsi que l'enregistrement des plans et le tableau de bord de formation

Figure 22 : Ecran Module formation



Source : Applicatif le GESSOR

Figure 23 : Ecran Tableau de Bord Formation

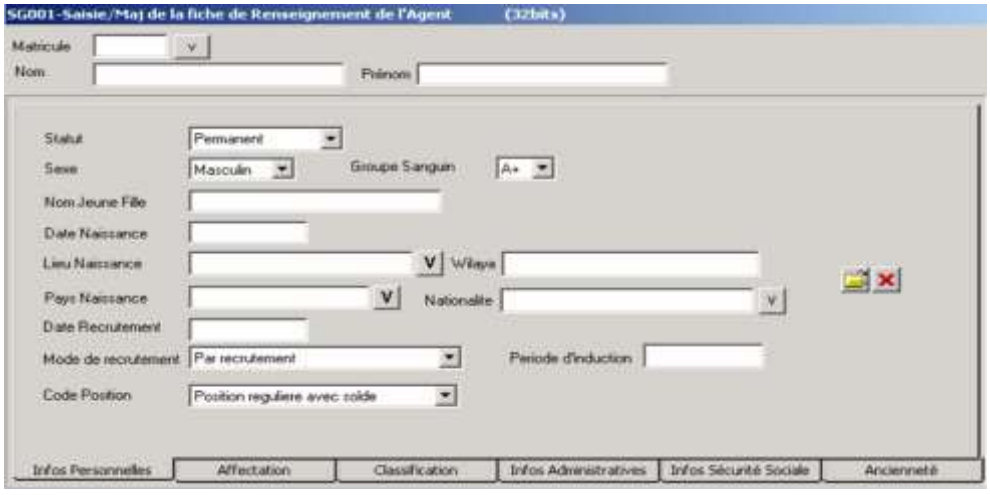


Source : Applicatif le GESSOR

- **Les écrans de gestion**

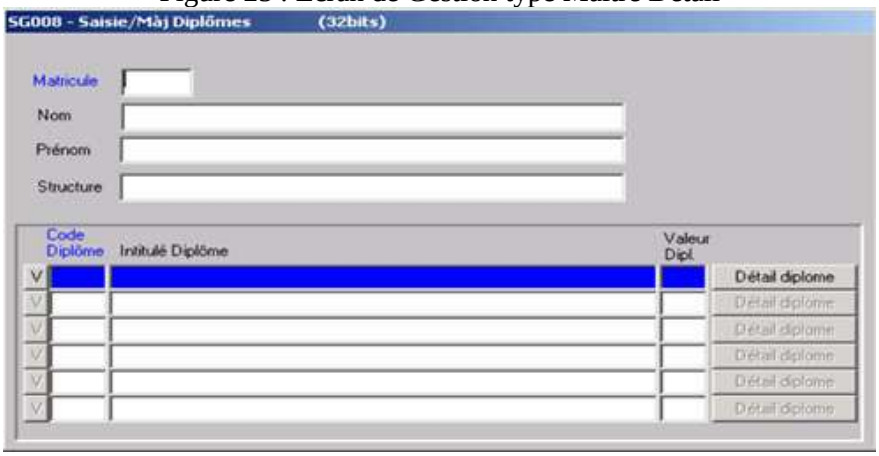
Dans le logiciel GESSOR, Trois types d'écrans sont utilisés (voir les figures page suivantes) Type Formulaire tel que la fiche de renseignement (figure N..), Type Maître détail comme par Example Ecran des diplômes d'agents et Type tabulaire (Figure N..) comme par Exemple Ecran de saisie des montants ITZIN dans le module système de base (figure ..).

Figure 24 : Ecran de Gestion type formulaire



Source : applicatif le GESSOR

Figure 25 : Ecran de Gestion type Maitre Détail



Source : Applicatif le GESSOR

Figure 26 : Ecran de Gestion type Tabulaire

Source : Applicatif le GESSOR

- **Edition des états de sorties**

Figure 27 : Ecran Edition Attestation de Travail Attestation de Travail

Source : Applicatif le GESSOR

- **Le Module Tableau de Bord des Ressources Humaines TBRH**

Le TBRH est une application conçue pour la consolidation du système d'information des ressources humaines. L'accès au module TBRH se fait à partir des droits d'accès établis par l'administrateur de bases de données. L'utilisateur peut accéder à une ou plusieurs unités selon ses droits d'accès en insérant son nom et son mot de passe au niveau de la fenêtre de connexion

Il est à souligner que le détail de chaque volet se trouvant sur le tableau de bord est puisé automatiquement de la base de données GSAO exploité par le reste de modules. Sa mise à jour est quotidienne et l'utilisateur peut aussi générer le tableau de bord manuellement en utilisant l'écran GENERER en cliquant sur le bouton de création dans le volet TBRH.

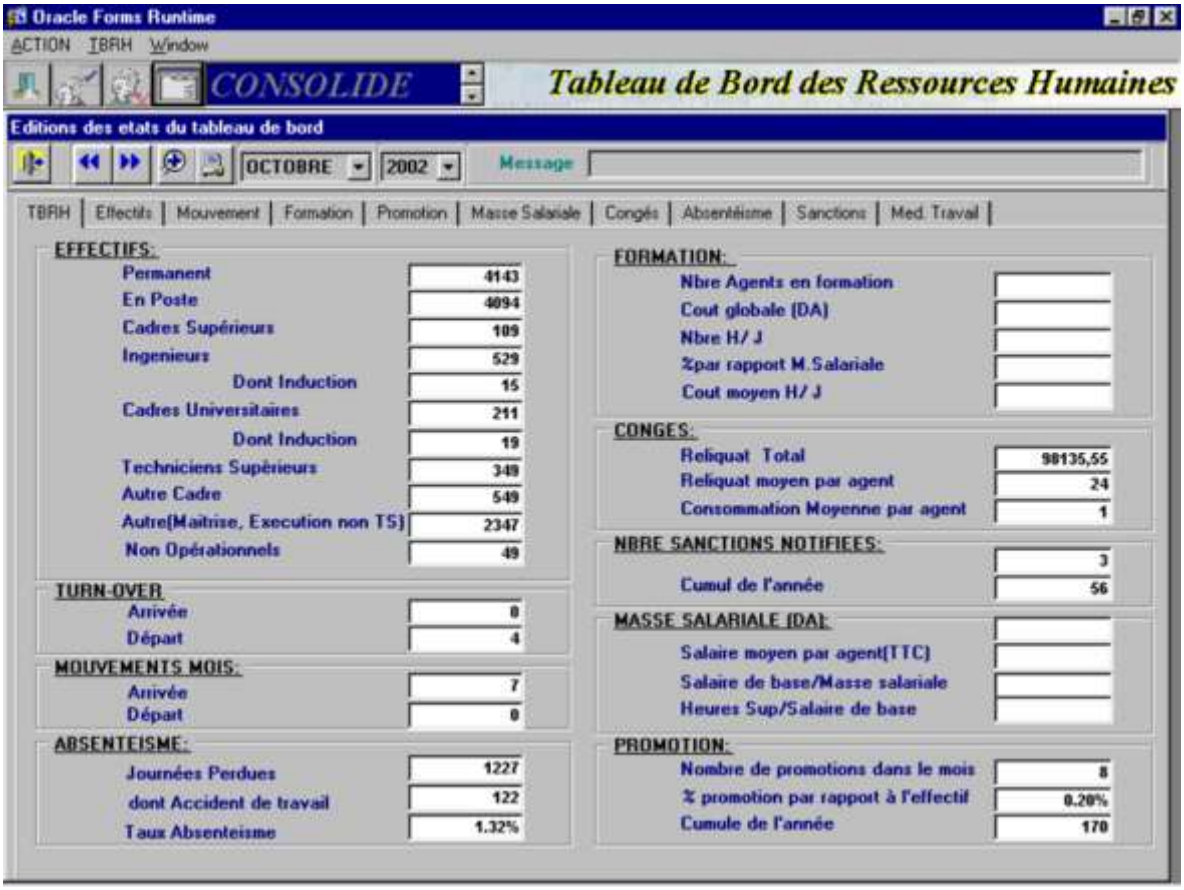
Le module TBRH comporte deux sous modules :

- **TBRH unité ou opérationnelle :** qui comporte le détail du tableau de bord consolidé de chaque unité fonctionnelle (Gl1K, GL1Z, GL2Z, GL4Z, GP1Z, GP2Z, ADM et UCV).

- **TBRH consolidé** : comporte la consolidation des informations pour toutes les unités fonctionnelles.

Les deux TBRH sont structuré de là même manière et se compose des volets/sous modules suivants, cette structure technique reflète la structure organisationnelle de l'activité.

Figure 28 : Ecran Module TBRH Unité et Consolidé



Source : Applicatif GESSOR

L'appel des sous modules se fait à partir du Menu ou de la barre d'outils qui offre un ensemble d'action à réaliser par l'utilisateur : Quitter Module TBRH- Liste des Unités- Se connecter à l'application- Se déconnecter de l'application. Un Bouton d'appel des sous modules correspondants aux volets du TBRH. Les deux types de TBRH comporte les volets suivants :

- **Volet Suivi des effectifs** qui assurent le suivi et le contrôle des effectifs
- **La répartition des effectifs par structure :** Dans ce volet l'effectif est réparti par catégorie socioprofessionnelle (cadre, maitrise, exécution et stagiaire apprenant) et par statut (Permanent, Temporaire, Stagiaire, vacataire, Sous-traitant et apprenti) pour les différentes structures de l'unité. L'application permet d'obtenir le détail de chaque information en cliquant sur le bouton détail dans la barre d'outils.
- **Situation des mouvements** : Dans ce volet, les différents mouvements sont répartis par catégories socioprofessionnelle en matière d'arrivée, Départ définitif et départ temporaire ou Effectif non-opérationnel.
- **Le Turn-Over** qui est une valeur calculée par l'applicatif.
- **Volet Situation des formations** : ce module gère le volet développement du personnel, apprentissage organisationnel

Ce sous module permet de gérer les informations relatives à la formation du personnel de manière individuelle ou collective. L'information est présentée par cout, durée (longue ou courte) nombre, spécialité, catégorie socioprofessionnelle ou encore lieu de la formation sur site, Entreprise, Hors entreprise et à l'étranger)

- **Volet promotion :** qui gère le système de rétribution et les compagne de promotion

Dans ce volet, on a le choix d'afficher la répartition des effectifs par le détail souhaité par promotions échelle et structure.

- **Volet masse salariale**

Dans cet écran on peut saisir la masse salariale de l'effectif permanent ou temporaire selon les différentes rubriques de la masse salariale (Salaire de base, PRI, PRC, ……etc.).

- **Volet Situation des Congés**

Dans ce volet est répartie par structure et par type de congé (congé annuel, congé de récupération et congé spécial). Pour chaque type de congé on peut obtenir le nombre d'effectif qui ouvre droit au congé, le nombre de jours des droits de congés, le nombre de jours consommés dans le mois, le nombre de jours en reliquat Remarque : en cliquant sur le bouton détail de la barre d'outils on obtient le détail de l'information. (Droit de congé, Congé consommé). On peut également obtenir des situations détaillées de l'apurement des congés.

- **Volet Absentéisme**

Dans ce volet, les Absences sont réparties en quatre types d'absence : Absence autorisé, Absence irrégulière, Absence pour les congés de maladie et Absence pour les accidents de travail. Chaque type d'absence est réparti par catégorie socioprofessionnelle et par structures de l'unité.

- **Volet 'sanctions'**

A travers cet écran, on obtient Le nombre de sanctions notifiées, Le cumul des sanctions dans l'année, le nombre de recours, Le cumul des recours dans l'année. Ces informations sont réparties selon les degrés de sanctions (1er degré, 2ème degré et 3ème degré).

A travers cet écran, on obtient Le nombre de sanctions notifiées, Le cumul des sanctions dans l'année, le nombre de recours, Le cumul des recours dans l'année. Ces informations sont réparties selon les degrés de sanctions (1er degré, 2ème degré et 3ème degré).

- **Volet 'médecine de travail'**

A travers cet écran on obtient le nombre de visites médicaux et le cumul des visites dans l'année par type de visite médicale, urgence chirurgicale, médicale, maladie à caractère professionnelle, maladie professionnelle, accident de travail sans arrêt, accident de travail avec arrêt, Visite des lieux de travail, visite spontanée, visite périodique, orientation spécialiste systématique, reprise de travail, visite d'embauche, agents réorientes durant le mois.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Section 1 : Présentation des Résultats

III-1Analyse de l'échelle de Lickert.

Pour les Besoins de notre objectif, Nous avons opté pour une échelle de Lickert de 05 points **:** **1**=Tout à fait d'accord, **2**= plutôt d'accord, **3**= sans opinion, **4**= plutôt pas d'accord, **5**= pas du tout d'accord).

Pour déterminer la longueur des cellules des échelles de Likert à cinq points, nous utilisons une amplitude égale à 4. Ensuite, nous divisons cette valeur par la plus grande valeur de l'échelle pour obtenir la longueur de la cellule, soit 4÷5 = 0,80. Enfin, nous ajoutons 0,80 à la limite inférieure de l'échelle (qui est un entier) pour obtenir la limite supérieure de cette cellule.

Le tableau suivant résume le traitement des degrés de distribution des valeurs moyennes arithmétique

Tableau 2 : Les degrés de distribution des valeurs moyennes arithmétiques

Degré d'appréciation	Échelle de Likert	Valeurs moyennes arithmétiques
Très Faible	**Pas du tout d'accord**	**[5.00 ‹4.21]**
Faible	**Je ne suis pas d'accord**	**[4.20 ‹3.41]**
Moyen	**Sans Opinion**	**[2.61‹3.40]**
Haut	**Plutôt d'accord**	**[2.60 ‹1.81]**
Très haut	**Tout à fait d'accord**	**[1.75 ‹1.00]**

Source : Etabli par nous même

Mesure de la fiabilité et la cohérence interne du questionnaire

Afin de déterminer la fiabilité et la stabilité du questionnaire, nous avons utilisé la mesure statistique 'alpha de Cronbach qui indique dans quelle mesure les items mesurent de manière cohérente la même caractéristique ou le même concept.

Tableau 3 : Résultats de la mesure de la stabilité de l'échelle utilisée (alpha de Cronbach)

Valeur alpha de Cronbach	Dimensions et variantes
0,94	**Au total**

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Le résultat présente un coefficient alpha de Cronbach au total de 0,94, une valeur qui dépasse la valeur minimale recommandée de 0,60 (soit 60%). Nous pouvons conclure le questionnaire est fiable et stable et peut être utilisé dans l'étude de manière répétitive.

III-2 Analyses des variables explicatives

Dans cette section, nous visons à analyser les variables explicatives sur deux volets : le premier volet vise à déterminer l'importance relative des dimensions composant chaque axe et le deuxième volet vise à analyser les relations de corrélation entre les trois axes.

III-2-1Analyse de l'importance relative des dimensions des variables explicatives

Chaque variable explicative ou axe du modèle se compose de plusieurs dimensions, notre but dans cette partie est de déterminer le poids ou l'importance relative de chaque dimension dans les trois axes de la qualité selon les utilisateurs finaux. Pour rappel, ces dimensions ont été arrêtés de la littérature et présenté dans les définitions plus haut.

Pour répondre à notre but de classement des dimensions par ordre d'importance selon les réponses utilisateurs, la moyenne arithmétique et l'écart type ont été utilisés pour chaque axe.

Pour rappel, notre échelle de Lickert est entre 1 (tout à fait d'accord) et 5(pas du tout d'accord). Par conséquent, plus la moyenne de la dimension et l'écart type se rapproche du 1, plus la dimension est classée en tête, c'est-à-dire que l'élément est important. Les moyennes qui se rapprochent du 5 se trouveront en bas du classement jugé moins importantes par les utilisateurs.

III-2-2 Analyse de l'importance relative des dimensions de l'axe « qualité de l'information »

Une fois le principe de traitement appliqué à l'axe de la qualité de l'information, les résultats se présentent comme suit :

Tableau 4 : Mesure et classement de l'importance relative des éléments de la qualité de l'information

Moyenne arithmétique	**Ecart- type**	**Dimension**	**Classmt**
1,83	0,82	Clarté et Intelligibilité de l'information	1
1,87	0,85	Représentation de l'information sur l'écran	2
1,96	0,95	Utilité de l'information	3
2,04	0,97	Exhaustivité de l'information	4
2,04	0,98	Précision et Détail de l'information	5
2,11	1,00	Accessibilité rapide à l'information	6
2,30	1,13	Exactitude de l'information	7
2,39	1,17	Fiabilité de l'information	8
2,59	1,17	Actualité de l'information	9
2,13	1,01	**Valeur moyenne de la qualité de l'information**	

Source : Logiciel de traitement SPSS 18

Les valeurs des moyennes arithmétiques sont comprises dans l'intervalle des degrés [1,81, 2,60], cela indique le haut niveau d'accord des utilisateurs avec les énoncés relatifs aux dimensions qui caractérise la qualité de l'information produite par le système. Il est à noter que Delone & Mclean considère la qualité de l'information comme l'output d'un SI.

III-2-3 Résultats Analyse de l'importance relative des dimensions de l'axe la qualité du Système

Une fois le principe de traitement appliqué à l'axe de la qualité du système, les résultats sont présentés dans le tableau suivant comme suit :

Tableau 5 : Résultats Analyse de l'importance relative des dimensions de la qualité du Système

Moyenne arithmétique	**Ecart-type**	**Dimension**	**Classemt**
1,91	**0,86**	Sécurité du système	**1**
1,94	**0,88**	Volume pris en charge	**2**
2,14	**0,97**	Facilité d'usage des fonctionnalités.	**3**
2,16	**0,86**	Sauvegarde et Archives des informations	**4**
2,17	**0,96**	Contrôle des risques	**5**
2,21	**0,96**	Délais de traitement	**6**
2,24	**1,11**	Sécurité et protection e l'information	**7**
2,30	**1,18**	Prise en charge de toutes les taches demandés	**8**
2,34	**1,09**	Fiabilité et stabilité	**9**
2,37	**1,02**	L'interface du GESSOR est conviviale	**10**
2,44	**0,97**	Souplesse et ajustement (nouvelles réglementations, organisation, taux, etc**.)**	**11**
2,23	**1**	**Valeur moyenne de la qualité du Système**	

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Les valeurs des moyennes arithmétiques sont comprises dans l'intervalle des degrés [1,81, 2,60], cela indique le haut niveau d'accord des utilisateurs avec les énoncés relatifs aux dimensions qui caractérise la qualité technique du GESSOR.

Il ressort clairement du tableau ci-dessus les dimensions de sécurité du système et le traitement d'un grand volume de données, le contrôle de l'information, la sauvegarde et archive des données sont assuré par le GESSOR

Cependant et selon les utilisateurs, la dimension de souplesse du système en matière de mise à jour règlementaires et organisationnelle contribue faiblement à la qualité du système avec une moyenne arithmétique de 2,44 et un écart type de 0.97et se trouve en bas du classement

III-2-4 Résultats Analyse de l'importance relative des dimensions de l'axe 'Qualité de L'assistance technique'

Une fois le principe de traitement appliqué à l'axe de la qualité de l'assistance technique les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Mesure et classement de l'importance relative des dimensions de la Qualité de l'Assistance Technique

Moyenne Arithmétique	**Ecart-type**	**Dimensions**	**Classemt**
2,20	0,73	Adaptation du langage technique aux besoins de utilisateurs	1
2,28	0,89	Prise en charge des requêtes	2
2,29	0,76	Professionnalisme de l'équipe service	3
2,30	0,67	Compétences de l'équipe technique.	4
2,38	0,81	Disponibilité de l'équipe technique	5
2,44	0,73	Réactivité de l'équipe technique	6
2,31	0,765	**Valeur moyenne de Qualité de l'Assistance Technique**	

Source : Logiciel SPSS 18-

Les valeurs des moyennes arithmétiques sont comprises dans l'intervalle des degrés [1,81, 2,60], cela indique le haut niveau d'accord des utilisateurs avec les énoncés relatifs aux dimensions qui caractérise la qualité de l'assistance technique des techniciens du GESSOR.

III-2-5 Analyse de l'importance relative de la variable satisfaction

Pour mesurer et organiser l'importance relative des éléments de la satisfaction des utilisateurs, la moyenne arithmétique et l'écart type ont été utilisés. Le classement de chaque dimension est déterminé par la moyenne arithmétique, la plus faible correspondant à l'élément le plus important du point de vue de l'échantillon de l'étude. L'analyse a fait ressortir le classement suivant :

Tableau 7 : Résultats Analyse de l'importance relative aux dimensions de la satisfaction des utilisateurs

Moyenne arithmétique	**Ecart-type**	**Dimensions**	**Classemt**
2.16	**0.87**	Satisfaction de la fiabilité et la performance du système	**1**
2.19	**0.80**	Satisfaction de la productivité	**2**
2.27	**0.95**	Satisfaction du support technique	**3**
2.32	**1.03**	Satisfaction des fonctionnalités	**4**
2.48	**0.93**	Satisfaction des outputs	**5**
2,22	**0,91**	**Valeur moyenne de la satisfaction des utilisateurs**	

Source : Notre Traitement

Les valeurs des moyennes arithmétiques sont comprises dans l'intervalle des degrés [1,81, 2,60], cela indique le haut niveau d'accord des utilisateurs avec les énoncés relatifs aux dimensions qui caractérise leur satisfaction.

Les utilisateurs estiment être satisfait de la fiabilité et performance, de l'impact sur leur productivité du GESSOR, c'est-à-dire, que l'application leur permet de réaliser leur tâche selon les normes et délais requis.

Tableau 8 : Résultats Analyse l'importance relative des variables du modèle

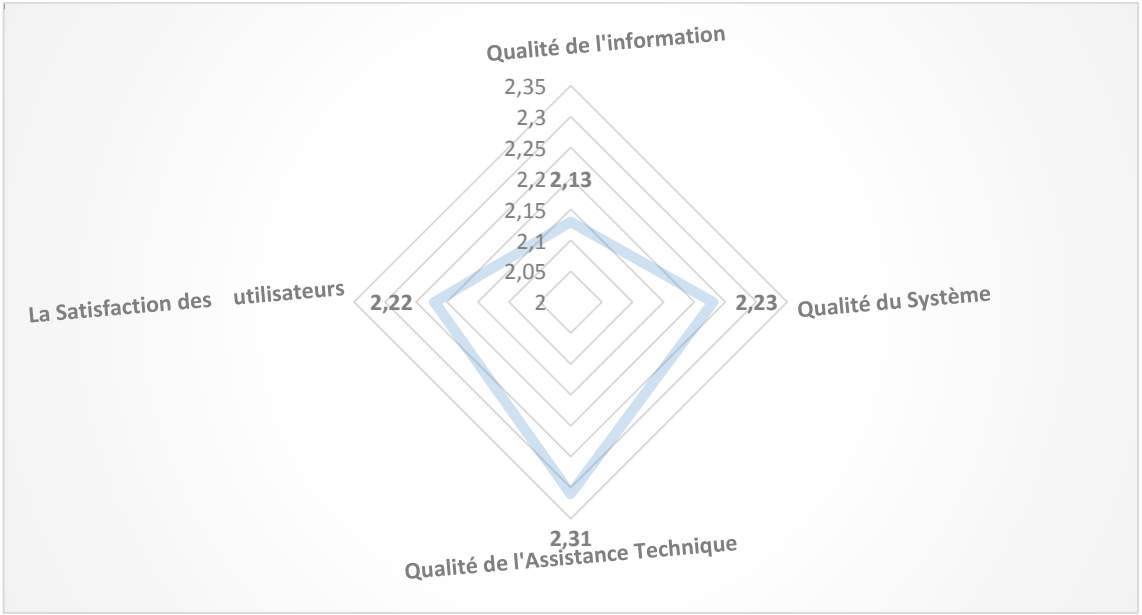
Moyenne arithmétique	Ecart-type	Dimensions et variables
2.13	1.01	Qualité de l'information
2.23	1	Qualité du Système
2.31	0.76	Qualité de l'Assistance Technique
2.22	0.91	Satisfaction des utilisateurs

Source : Notre Traitement

Les valeurs des trois moyennes arithmétiques sont comprises dans l'intervalle des degrés [1,81, 2,60], impliquant le degré d'accord des utilisateurs avec les axes de la qualité de l'information, la qualité technique et la qualité du service de l'équipe technique. Ils expriment également leur satisfaction globale du GESSOR

Nous soulignons également que toutes les dimensions ont une moyenne arithmétique proche, chose qui implique que les dimensions partagent une importance presque égale aux yeux des utilisateurs tel qu'illustrer par le schéma du réseau graphique suivant :

Figure 29 : Un réseau graphique montrant le niveau d'application des variables de l'étude



Source : Logiciel de traitement des données SPSS

Le graphique supra schématise les moyennes arithmétiques de nos variables exogènes et notre variable endogène qui sont localisé dans l'intervalle degrés [1,81, 2,60], chose qui

indique que les répondants sont plutôt d'accord que leur système assure les trois qualités explicatives. Ils affirment leur satisfaction de cette dernière également.

III-3Tests des hypothèses du Modèles

Dans cette étape, nous testons l'hypothèse générale et les sous-hypothèses relatives à la satisfaction des utilisateurs finaux du GESSOR. Pour rappel, ces hypothèses ont été formulées grâce au métamodèle ISSM adapté :

Hypothèse Générale : « il existe une relation significative entre la satisfaction des utilisateurs et la qualité de l'information, la qualité du système, et la qualité de l'assistance au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »

De cette hypothèse principale se dégagent les sous-hypothèses suivantes :

- **Sous-hypothèse 1** : « Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la qualité du système au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »
- **Sous-hypothèse 2** : "Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la Qualité de l'assistance technique "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) «
- **Sous-hypothèse 3** : "Il existe une corrélation positive entre Qualité de l'assistance technique et la qualité du système au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »
- **Sous-hypothèse 4** : "Il existe un impact significatif entre la qualité de l'information et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "
- **Sous-hypothèse 5** : "Il existe un impact significatif entre la qualité du système et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "
- **Sous-hypothèse 6** : "Il existe un impact significatif entre la Qualité de l'assistance technique et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$)"

La première étape consiste de notre analyse consiste à vérifier les relations de corrélation entre les variables explicatives,

III-3-1Tests des différentes corrélations entre les variables explicatives

Tableau 9 : Résultats des tests de corrélation

Source	Corrélation	Niv de sig
Qualité du Système *Qualité de l'information	0.80	0.000
Qualité de l'assistance technique*qualité de l'information	0.50	0.000
Qualité de l'assistance technique*qualité du système	0.57	0.000

Source : Logiciel de Traitement SPSS

- **Vérification de la sous- hypothèse 1**

" Il existe une corrélation entre la qualité de l'information et la qualité du système au seuil de signification (α≤0,05) ".

Hypothèse Nulle H0 : Il n'existe aucune corrélation entre la qualité de l'information et la qualité du système au seuil de signification (α≤0,05) ".

Le coefficient de corrélation est égal à 80% avec un seuil de significativité de 0.000, soit une valeur inférieure à 0,05. Nous déduisons l'existence d'une forte corrélation positive entre la variable indépendante X1(Qualité de l'information) et la variable X2 (Qualité du Système).

Ainsi, nous rejetons l'hypothèse nulle H0 et nous acceptons l'hypothèse alternative qui stipule qu'"Il existe une forte corrélation entre la qualité de l'information et la qualité du système au seuil de signification (α≤0,05) ".

- **Vérification de la Sous-hypothèse 2** : " Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la Qualité de l'assistance technique au seuil de signification (α≤0,05) "

Hypothèse Nulle H0 : Il n'existe aucune corrélation entre la qualité de l'information et la qualité de l'assistance technique au seuil de signification (α≤0,05) ".

Le coefficient de corrélation est égal à 50% avec un seuil de significativité de 0.00, soit une valeur inférieure à 0,05. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse

alternative qui confirme l'existence d'une corrélation positive moyenne entre la variable indépendante X1(Qualité de l'information) et la variable X2 (Qualité du Système).

- **Vérification de la Sous-hypothèse 3** : " Il existe une corrélation positive entre Qualité de l'assistance technique et la qualité du système au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "

Hypothèse Nulle H0 : Il n'existe aucune corrélation entre Qualité de l'assistance technique et la qualité du système u seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) ".

Les résultats révèlent un de coefficient de corrélation est égal à 57% avec un seuil de significativité de 0.00, soit une valeur inférieure à 0,05. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative qui confirme l'existence d'une corrélation positive moyenne entre la Qualité de l'assistance technique et la qualité du système.

L'analyse des relations de corrélation démontre une forte corrélation entre la qualité du système et la qualité de l'information. Par précaution, nous conduirons un test de multi - colinéarité

III-3-2 Vérification de l'impact de chaque variable indépendante sur la variable dépendante, sous-hypothéses 4-5-6

Les hypothèses 4, 5 et 6 seront tester avec la régression linéaire simple puisque nous entendons déterminer l'éventualité d'un impact entre chaque variable explicative sur la satisfaction indépendamment l'une de l'autre.

- **Vérification de l'hypothèse 4"**Il existe un effet significatif entre la qualité de l'information et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$ »

Modèle Algébrique : $Y = \beta + \beta 1X1 + \xi$

Y : la satisfaction

X1 : la qualité de l'information

$\beta 1$: coefficient

ξ : le terme d'erreurs aléatoir

H0 : **(**$\beta 1=0$), et dans ce cas 'la satisfaction ne dépend pas de la qualité de l'information au seuil de significativité de 0.05'

H1 : (β1 ≠0) la satisfaction dépend de la qualité de l'information.

Tableau 10 : Résultat Régression Simple de la qualité de l'information sur la Satisfaction

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.914	.235		3.893	.000
	x1	.616	.105	.580	5.869	.000

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Nous constatons que le seuil de significativité est égal à 0.00 soit une valeur inferieur a 0.05a par conséquent, nous rejetons H0 et acceptons l'hypothèse alternative.

Nous confirmons l'existence d'un impact statistiquement significatif au niveau significatif de 0,05 de la qualité de l'information sur la satisfaction des utilisateurs. Ainsi, nous validons la quatrième sous-hypothèse

- **Vérification de la sous hypothèse 5«** Il existe un effet significatif entre la qualité du système et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification (α≤0,05 **»**

Modèle Algébrique : Y = β+ β2X2+ξ

Y : la satisfaction

X2 : la qualité du système

β2 : coefficient

ξ : le terme d'erreurs aléatoires

H0 : (β1=0), et dans ce cas 'la satisfaction de dépens pas la qualité de l'information au seuil de significativité de 0.05'

H1 : (β1 ≠0) la satisfaction dépend de la qualité de l'information.

Tableau 11 : Résultat Régression Simple de la qualité du système sur la Satisfaction

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.761	.239		3.182	.002
	x2	.664	.104	.614	6.412	.000

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Nous constatons que le seuil de significativité est égal à 0.00 soit une valeur inferieur a 0.05a par conséquent, nous rejetons H0 et acceptons l'hypothèse alternative. Nous confirmons donc l'existence impact statistiquement significatif au niveau significatif de 0,05 de la qualité du système sur la satisfaction des utilisateurs. Ainsi, nous validons la cinquième sous-hypothèse

- **Vérification de la sous hypothèse 6 «** Il existe un effet significatif entre la qualité du service technique et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$ »

Modèle Algébrique : $Y = \beta + \beta 3X3 + \xi$

Y : la satisfaction

X3 : la qualité du service technique

B3 : coefficient

ξ : le terme d'erreurs aléatoire

H0 : ($\beta 3=0$), et dans ce cas 'la satisfaction ne dépend pas de la qualité du service technique au seuil de significativité de 0.05'

H1 : ($\beta 3 \neq 0$) la satisfaction dépend de la qualité de l'information au seuil de significativité 0.05'

Tableau 12 : Résultat Régression Simple de la qualité du système sur la Satisfaction

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.946	.301		3.141	.002
	x3	.553	.126	.470	4.396	.000

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Nous constatons que le seuil de significativité est égal à 0.00 soit une valeur inferieur a 0.05a par conséquent, nous rejetons H0 et acceptons l'hypothèse alternative. Nous confirmons donc l'existence d'impact statistiquement significatif au niveau significatif de 0,05 de la qualité du service technique sur la satisfaction des utilisateurs. Ainsi, nous validons la cinquième sous-hypothèse

Les modèles algébriques des régressions des chaque variables sont formulées comme suit :

- Y= 091+0.61 X1
- Y= 076+0.66 X2
- Y= 094+0.55 X3

Nous remarquons que prise séparément, les trois qualités produisent un impact sur la satisfaction et l'explique entièrement avec les poids de la qualité du système supérieure au deux autres. On remarque aussi que les coefficients de X1(la qualité de l'information) et X2 la qualité du système

La prochaine étape nous testons l'impact des trois hypothèse prises ensemble afin de vérifier notre hypothèse générale. Nous appliquons la régression linéaire

III-3-3 Test de Régression de l'ensemble des variables explicatives sur la Satisfaction

Nous utilisons la régression multiple afin de vérifier notre hypothèse générale :

Hypothèse générale H1« Il existe une relation positive et significative entre la qualité de l'information, la qualité du système ainsi que la qualité de l'assistance technique et la satisfaction des utilisateur », Le modèle algébrique peut-être formuler comme suit :
Le Modèle Algébrique : $Y = \beta + \beta 1\ X1 + \beta 2\ X2 + \beta 3\ X3 + +\xi$

Y : la satisfaction

X1 : la qualité de l'information

X2 : la qualité du système

X3 : la qualité de l'assistance technique.

ξ : le terme d'erreurs aléatoires

H0 : β1=0, β2=0, et β3=0, et dans ce cas il n'existe aucune dépendance entre la satisfaction des utilisateurs et la qualité de l'information, la qualité du système et la qualité du service technique au seuil de significativité de 0. 05..

H1 : au moins un des coefficients n'est pas égal à zéro et dans ce cas on valide l'existence d'une relation de dépendance au seuil de significativité de 0. 05.

Tableau 13 : Résultats de la Régression avec OLS

Source	B	Beta	T calculé	Sig
Constant	0,42		1,49	0,14
Qualité de l'information	0,24	0,23	1,49	0,14
Qualité du Système	0,37	0,35	2,1	0,04
Qualité de l'assistance technique	0,19	0,16	1,42	0,16
Coefficient de détermination R^2	0.43			
Valeur de F	16.75			

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

On peut constater que la valeur du R^2 est égale à 43%, valeur que nous considérons relativement moyen et insatisfaisant pour nous permettre d'expliquer la satisfaction des utilisateurs en fonction des trois variables à la fois.

Nous remarquons aussi, que seule la variable de la qualité du système explique la satisfaction des utilisateurs avec un seuil de significativité de 0.04, soit une valeur inferieure a 0.05.

Les deux autres variables n'expliquent en rien la satisfaction du fait que le seuil de significativité est supérieur à 0.05, impliquant l'absence d'un effet statistiquement significatif entre Qualité de service technique et la qualité de l'information. Sur la satisfaction

Nous soupçonnons l'existence d'une colinéarité et qui peut d'être à l'origine de ce résultat du fait de la corrélation forte à 80% entre la qualité du système et qualité de l'information, surtout que l'analyse de l'impact de chaque variable explicative séparément a été vérifié et confirmé.

Lorsque la multi-colinéarité se produit, elle peut entraîner des difficultés dans l'interprétation de la signification individuelle de chaque variable, Il est possible que la

qualité du système agisse comme un amplifiant ou médiant des effets de la qualité de l'information et de la qualité du service sur la satisfaction des utilisateurs, Par conséquent, nous décidons de procéder à un test de colinéarité dans une premier étape avant de tester notre hypothèse générale.

III-3-4 Le test de la multi-colinéarité

L'analyse de la multi-colinéarité vise à évaluer les relations linéaires entre les variables indépendantes d'un modèle de régression multiple. La multi-colinéarité peut rendre les estimations des coefficients de régression instables et difficiles à interpréter. Nous utiliserons ici une technique statistique appelée facteur d'inflation de la variance (VIF) qui permet de détecter et de quantifier le degré de colinéarité dans un modèle de régression multiple, Le VIF indique dans quelle mesure la variance des coefficients de régression estimés est surestimée, les résultats :

- **VIF < 2** : Généralement considéré comme très faible en termes de multi-co-linéarité. La corrélation entre la variable et les autres variables est minime.
- **2 < VIF < 5** : Généralement considéré comme acceptable. La corrélation entre la variable et les autres variables est modérée
- **5 < VIF < 10** : Indique un niveau modérément. Bien que la corrélation entre la variable et les autres variables soit plus notable, cela peut parfois être toléré en fonction du contexte et de l'objectif de l'analyse.
- **VIF > 10** : Souvent considéré comme élevé. La corrélation entre la variable et les autres variables est assez substantielle et peut entraîner des problèmes potentiels pour les interprétations des coefficients de régression.

Nous allons effectuer notre test de colinéarité en premier, pour ensuite effectuer des régressions multiples entre variables explicative, à savoir, régresser X1 sur X2 et X3, ensuite X2 sur X1et X3 et enfin X3 sur X1 et X2 afin de préciser la direction de la colinéarité, nous posons :

X1 : qualité de l’information

X2 : qualité du système

X3 : qualité du Service

Résultat du Test de colinéarité VIF

Tableau 14 : Résultat de test de colinéarité entre X1, X2 et X3

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
	x1	.347	2.882
	x2	.333	3.002
	x3	.698	1.434

Source : Logiciel Traitement des Données SPSS 18

Comme on peut le constater le facteur d'inflation de variance de X2 (3.002) est assez important. Le VIF pour la qualité de système, nous indique que la variance du coefficient de la qualité de système estimé est gonflée par un facteur de 3.002 car la qualité de système est fortement corrélée avec au moins un des autres prédicteurs du modèle. Considérant la relation de corrélation forte entre la qualité du système et la qualité de l'information d (r = 0,80),

- **Résultat des régressions de X1, X2 et 3**

Tableau 15 : Résultat du test du Model General linéaire entre X1, X2 et X3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817[a]	.667	.656	.41621

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

La régression de X1 sur les deux autres variables X2 et X3 indique R^2 = 68%, et tend vers 1, nous estimons que notre modèle est valide que X1 et X3 ont un impact sur X2.

Tableau 16 : Résultat Régression de X2 en fonction de X1 et X3

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.153	.225		.681	.498
	x1	.735	.089	.716	8.285	.000
	x3	.200	.100	.173	1.997	.050

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Le coefficient de détermination de la régression X2 sur toutes les autres variables vaut 1, avec un Beta élevé de B= 0.73, nous déduisons qu'il existe une relation linéaire entre la X1 et X2

- **Régression de X1 sur X2 et X3**

Tableau 17 : Résultats Modèle générale de la régression

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808[a]	.653	.641	.41363

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

La régression de X1 sur les deux autres variables X2 et X3 indique R^2 = 65%, et tend vers 1, nous estimons que notre modèle est valide que X2 et X3 ont un impact sur X1.

Tableau 18 : Régression de X1 en fonction de X2 et X3

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.124	.201		.616	.540
	x2	.739	.086	.726	8.585	.000
	x3	.162	.093	.146	1.730	.088

Source : Logiciel de Traitement SPSS

Il ressort du tableau ci-dessus que la qualité de système et la qualité d'information sont fortement corrélé avec un Beta élevé (0.74). Nous déduisons qu'il existe une relation linéaire forte entre la X1 et X2,

- **Régression de X3 sur X1 et X2**

Tableau 19 : Test du Model General de Régression de X3 sur X1 et X2

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	.550a	.302	.279	.51862

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

La régression de X3 sur les deux autres variables X1 et X3 indique R^2 = 30%, et tend vers 0, nous estimons que ce modèle n'est pas valide et que X1 et X3 explique faiblement X3. Les coefficients ci-après confirment la faiblesse de la relation linéaire. Le seuil de signification est supérieur à 0.05 tel qu'indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 20 : Résultat de la régression de X3 sur X1 et X2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.119	.218		5.130	.000
	x2	.286	.156	.311	1.839	.070
	x1	.264	.153	.292	1.730	.088

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Additivement a la corrélation forte de 80 % entre X1 et X2, les Résultat du test de colinéarité et les différentes régressions entre les variables indépendantes de notre modèle font ressortir l'existence d'une multi colinéarité entre la qualité de l'information et la qualité du système. Les deux coefficients de détermination (R^2 = 68 % et R^2 =65%) indiquent que les deux variables évoluent dans la même direction, par conséquent leurs coefficients risquent d'être amplifié rendant l'interprétation difficile

III-3-5 Régression Ridge et Régulation du Modèle

Afin de neutraliser l'effet de la colinéarité, nous optons pour un retraitement du modèle avec la Régression Ridge ou régression avec régularisation L2 qui va introduire une pénalité sur les coefficients des variables indépendantes, contrairement à la régression linéaire traditionnelle, où les où les coefficients sont estimés en minimisant la somme des carrés des résidus (méthode des moindres carrés), cependant, avec un élevé VIF , elle peut gonfler la variance des coefficients de régression, les rendant instables et donc difficiles à interpréter . Cela affecte également la signification statistique des prédicteurs.

La régression Ridge par contre vient avec le paramètre '(λ)' qui contrôle la taille des coefficients les rendant plus robuste aux problèmes de colinéarité, ce traitement vise est à minimiser la somme résiduelle des carrés. Dans Ridge Régression, le modèle est configuré avec toutes les variables données.

On ne cherche pas à supprimer une variable de notre modèle mais plutôt de gérer la multi-colinéarité et de prévenir l'overfitting. La régression Ridge répond à notre besoin puisqu'elle ne supprime pas les variables ayant des relations faibles du modèle, il rapproche les coefficients de ces variables de zéro.

Le paramètre (λ) joue un rôle critique, il contrôle le niveau de régularisation appliqué au modèle En fait, (λ) est le terme de pénalité, Sa valeur peut aller de 0 à l'infini, plus sa valeur est élevée, plus la régularisation est forte, ce qui signifie que les coefficients des variables indépendantes seront plus réduits vers zéro.

Si le paramètre (λ)est égal à zéro, ceci implique qu'il n'y pas de régularisation et on revient vers une la régression traditionnelle.

Le choix de la valeur optimale d'alpha dépend de la nature spécifique des données et de l'objectif de l'analyse. En pratique, on utilise souvent la validation croisée pour sélectionner la meilleure valeur d'alpha qui minimise l'erreur de prédiction sur un ensemble de données de validation.

Une fois notre modèle traité avec la régression Ridge, nos résultats se sont comme suit :

Tableau 21 : Résultat de la Régression Ridge

RIDGE REGRESSON				
	C	STANDARD ERROR	T-STAT = B/sigma	P-VALUE
CONSTANT	0,33	0,14	2,31	0,02
X1	0,26	0,12	2,21	0,03
X2	0,38	0,12	3,24	0,00
X3	0,21	0,10	2,09	0,04
R^2	0,63			
λ	4			

Source : Logiciel de Traitement des données SPSS

On constate clairement l'augmentation coefficient R^2 (R^2 =0.63) contre R^2 égal 0.43 de régression classique. Nous concluant une amélioration de la qualité du modèle grâce à la régularisation l'ajustement des données. La Ridge Régression explique davantage de variance dans les données par rapport au modèle OLS original.

Notre R^2 est égal à 63% et tend vers 1, impliquant la validité du modèle choisit pour la mesure de la satisfaction des utilisateurs finaux du SIRH- le GESSOR, nos variables indépendantes expliquent la variable dépendante à 63%

Le deuxième constat est l'amélioration évidente des seuils de signification pour les rois variables explicative de notre modèle, qui sont tous inférieurs au seuil de significativité de 0.05, nous rejetons par conséquent l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative.

Notre hypothèse générale est validée et nous confirmons qu'il existe une relation positive et significative entre la qualité de l'information, la qualité du système ainsi que la qualité de l'assistance technique et la satisfaction des utilisateur ».

III-4 Mesure de l'ampleur de l'impact des variables la qualité sur la variable de la satisfaction.

Afin de déterminer l'ampleur de chaque variable indépendante de notre modèle, nous faisons appel à une technique statistique appelé Eta carré (η^2), également appelé coefficient de détermination. Cette mesure nous permet d'analyser l'importance la variance (ANOVA) entre les groupes par rapport à la variance totale. Il est couramment utilisé pour déterminer si une variable indépendante a un effet significatif sur une variable dépendante. La règle de lecture est la suivante :

- $\eta^2 = 0$: Aucun effet de la variable indépendante. Toute variation dans la variable dépendante est due au hasard.
- η^2 faible (proche de 0) : L'effet de la variable indépendante est faible, la plupart de la variation est due au hasard.
- η^2 modéré (entre 0,01 et 0,09) : L'effet de la variable indépendante est modéré.
- η^2 élevé (0,10 ou plus) : L'effet de la variable indépendante est considéré comme élevé.

Les résultats du test une fois le test conduit, les résultats se présentent comme suit :

Tableau 22 **:** Résultat du Test Eta carré (η^2),

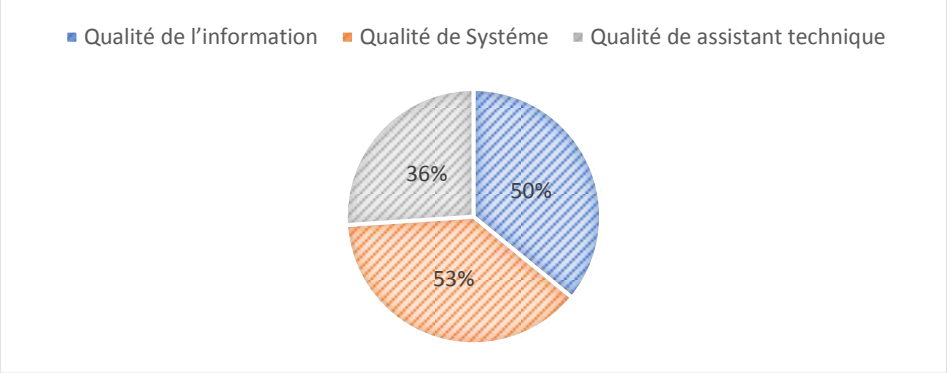
Source	R	**Eta carré η^2**
Qualité de l'information	0.706	0.50
Qualité de Systéme	0.726	0.53
Qualité de assistant technique	0.601	0.37

Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Nous constatons que la satisfaction est portée par la qualité du système quand bien même les trois variables indépendantes montrent impact élevé puisque les η^2 respectifs sont

supérieur à 0,10. Or, idéalement, la satisfaction devrait être porté par la qualité de l'information, considéré comme l'output du SI, et qui représente le déterminant de la performance des professionnels RH3.

Figure 30 : Représentation de l'effet des variables indépendantes sur la satisfaction des utilisateurs



Source : Logiciel de Traitement SPSS-18

Section 2 : Discussion des Résultats

Le principal but de ce projet consiste à examiner la satisfaction des utilisateurs finaux du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) qui a été développé au niveau local. Nous avons opté pour une approche d'analyse sociotechnique post implémentation qui met l'accent sur les liens et les interactions entre les aspects techniques et sociaux pour comprendre le succès du système d'information. Dans cette optique, nous avons choisi de privilégier une approche globale et multidimensionnelle du processus.

Cela a été réalisé par la sélection d'un modèle reconnu dans la littérature mondiale en la matière et sa confrontation a la réalité du terrain algérien. L'idée sous-jacente est de vérifier si les solutions locales sont parfaitement capables d'être analyser avec des standards internationaux ou elle nécessite le développement de modèles d'évaluation adapté.

Ci-après, un récapitulatif des résultats des tests des hypothèses de recherche :

Tableau 23: Récapitulatif Des Résultats des Tests des Hypothèses.

Hypothése Génerale	qu'il existe une relation positive et significative entre la qualité de l'information, la qualité du système ainsi que la qualité de l'assistance technique et la satisfaction des utilisateur au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$)».	**Confirmée**
Sous-hypothése 1	Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la qualité du système "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »	**Confirmée**
Sous-hypothése 2	Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la Qualité de l'assistance technique "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) «	**Confirmée**
Sous -hypothése 3	Il existe une corrélation positive entre Qualité de l'assistance technique et la qualité du système "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »	**Confirmée**
Sous-hypothése 4	Il existe un impact positif entre la qualité de l'information et la satisfaction des utilisateurs "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "	**Confirmée**
Sous -hypothése 5	Il existe un effet significatif entre la qualité du système et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "	**Confirmée**
Sous- hypothése 6	Il existe un effet significatif entre Qualité de l'assistance technique et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) "	**Confirmée**

Source : Traitement Personnel

II-2 Discussions des résultats liés à l'opérationnalisation des construits

Nous avons procédé à l'opérationnalisation de quatre variables (qualité de la formation, qualité du système, qualité du service, qualité de l'information, et satisfaction du modèle ISSM de Delone & Mclean considéré comme le modèle le plus exhaustif. Les dimensions composant chaque variable ont été définie par la littérature pour ensuite être soumises à l'appréciation des utilisateurs qui devaient prononcer leur accord ou désaccord avec des déclaration traitants des dimensions choisit. L'analyse s'appuit principalement sur la perception de l'outil en confrontation avec les besoins professionnels des utilisateurs.

III-2-1 La Variable de la qualité du système

La qualité du système est une variable appréciée à travers six dimensions qui porte la satisfaction des utilisateurs, à savoir, la sécurité du système, le volume prise en charge, la facilité d'usage, sauvegarde des archives, le contrôle des risques opérationnels et les délais de traitement.

De façon assez surprenante, les dimensions de fiabilité et stabilité du système, sa souplesse et sa convivialité ont été faiblement apprécié. Ces dimensions doivent être assuré par l'intervention humaine puisqu'il s'agit principalement de la saisie des données et des mises à jour dans les modules de base. Cet aspect est également lié de d'actualité de l'information, son exactitude et son actualité. Ce fait s'explique par nombre de facteurs :

- La non automatisation de certaines taches des RH par choix stratégique ou par impossibilité technique,
- La transmission tardive des données par les différents acteurs aux services compétents pour insertion
- Le manque de réactivité au niveau transaction, chose qui relève des comportements organisationnels, produit de la culture d'entreprise.

Nous soulignons également le pourcentage important des réponses « sans opinion » de l'ordre de 17% en moyenne. Ce résultat pourrait être expliqué par notre appartenance à l'entreprise qui renforce la réticence des répondants,

Ces résultats indiquent aux décideurs et à la Direction des systèmes d'information sur quels critères ils doivent mettre l'accent s'ils veulent avoir une meilleure perception de la qualité du système de la part des utilisateurs.

III-2-2 La Variable de la qualité de l'information

Nous retenons de la littérature qu'une information est de qualité lorsqu'elle est en lien avec l'utilisation et le besoins des utilisateurs, elle est contextuelle et vise à la prise de décision éclairé. Les dimensions les plus satisfaisantes pour les utilisateurs sont la clarté de l'information, sa représentation sur l'écran, son utilité et sa précisons

Paradoxalement, les dimensions de l'exactitude de l'information, sa fiabilité et principalement son actualité occupe la dernière place du classement et ont été faiblement apprécié par les utilisateurs. Or selon la littérature consulté La valeur de l'information pour la décision réside dans sa fiabilité et son actualité puisqu'elle sert à contrôler l'entropie environnante.

Il est à noter que cette dimension résulte de l'intervention humaine dans le système et relève principalement du niveau transactionnel du système, c'est à dire le niveau de mise à jour et saisie des données personnelles et professionnelle des employés. Cette tache non automatisée et confié à l'intervention humaine augmente le risque d'erreur et conditionne la réalisation du reste des dimension de la qualité de l'information.

Ce fait s'explique par nombre de facteurs :

- La non automatisation de certaines taches des RH par choix stratégique ou par impossibilité technique,
- La transmission tardive des données par les différents acteurs aux services compétents
- Le manque de réactivité au niveau transaction, chose qui relève des comportements organisationnels, produit de la culture d'entreprise.

Nous soulignons également le pourcentage important des réponses « sans opinion » de l'ordre de 17% en moyenne. Ce résultat pourrait être expliqué par notre appartenance à l'entreprise qui renforcer la réticence des répondants.

La perception de la qualité de l'information est très favorable pour une écrasante majorité des répondants. Et est annexé à la qualité du système (son apport dans l'explication de la satisfaction est de 50%).

Ces résultats indiquent que des mesures d'accompagnement dans une logique de conduite de changement en vue de modification des réflexes comportementaux doivent être mise en place afin d'amener les utilisateurs, principalement au niveau transactionnel du système, a adopté des comportements plus réactifs voir proactifs dans l'exécution de leurs taches.

Notons ici, le poids de l'héritage de la période socialiste de gestion ou la performance était plutôt une question de décision politique. Une gestion par objectif avec des indicateurs clé de performance peut modifier le comportement des utilisateurs en ce sens.

D'autre mesures d'amélioration pourrait être entreprises en matière de processus de transmission de l'information, qui reste très bureaucratique, entre autres la révision de l'organisation, favoriser les outils de communication de l'information comme l'intranet, mais surtout la formation afin de permettre à l'utilisateur de réaliser que la performance du système et leur performance sont interdépendant.

La perception de la qualité de l'information est très favorable pour une écrasante majorité des répondants. Après la qualité du système (son apport dans l'explication de la satisfaction est de 50%). Or, la satisfaction devrait être porté par la qualité de l'information plutôt que la qualité

III-2-3 La variable de la qualité de l'assistance technique

Les utilisateurs finaux ont à leur disposition un service d'assistance qu'ils joignent essentiellement par téléphone ou par méls, et qu'ils sollicitent lorsque des problèmes techniques surviennent (impossibilité d'imprimer, d'accéder à une page, à un applicatif, etc.)

Nos résultats indiquent la satisfaction des utilisateurs finaux de la prise en charge de leur requête, l'adaptation du langage technique a leu besoins et du professionnalisme de l'équipe technique.

Cependant, les dimensions de disponibilité de l'équipe technique et leur réactivité ont été faiblement appréciés selon Il est à noter que la qualité du service influence proportionnellement le processus d'appropriation surtout dans les premières phases du déploiement ou un accompagnement technique sur le rôle de l'utilisateur doit être assurer afin de renforcer l'adoption de la solution.

Nous soulignons également le pourcentage important des réponses « sans opinion » de l'ordre de 22% en moyenne. Ce résultat pourrait être expliqué par notre appartenance à l'entreprise qui renforcer la réticence des répondants ou des raisons d'ordre moral vis-à-vis des collègues de l'équipe technique.

Ce résultat pourrait être attribué à une attitude de réticences vis-à-vis du partage d'information et surtout en matière le retour d'information qui trouve son origine dans certains héritage la phase socialiste de l'histoire de l'entreprise. Nous estimons que cette attitude est un vestige de la période socialiste qui ne favorise pas la boucle récursive du processus et par conséquent l'amélioration continu du SI et son adaptation aux besoins.

La perception de la qualité de service est favorable pour une écrasante majorité des répondants. Cela n'empêche pas de remarquer que, bien que restant tout à fait acceptable, c'est la variable qui explique le moins la satisfaction de utilisateurs (son apport est de 37%).

Pour les décideurs, ceci indique que des mesures d'amélioration du service technique par le renforcement de l'équipe, et encore leur formation doivent être mis en place pour améliorer la satisfaction des utilisateurs. L'équipe technique doit être sensibilisé au fait que leur rôle soit humain avant d'être technique dans le sens que leur contribution dans l'apprentissage organisationnel est primordiale et décisive.

III-2-4 La variable de la satisfaction

Le lien entre la qualité de l'information et la satisfaction est significatif et positif. Ce résultat est cohérent avec la littérature qui met en avant la qualité de l'information comme déterminant de la satisfaction (Bailey et Pearson, 1983 ; Doll et Torkzadeh, 1988 ; Delone et McLean, 1992, 2003 et 2016**).**

Paradoxalement, nos résultats soulignent que la satisfaction est portée par l'axe qualité technique plutôt que la qualité de l'information au vu l'appréciation très faibles de la satisfaction des outputs, et la très haute appréciation de la dimension fiabilité et performance du système.

Ce résultat est très concordant avec les résultats de traitement de l'axe de la qualité l'information dont les dimensions de l'exactitude de l'information, sa fiabilité ont été faiblement apprécié par les utilisateurs.

Ce résultat démontre l'insatisfaction des utilisateurs de certains états de sorties produits par le système qu'ils jugent incomplet ou non conforment aux exigences règlementaires, légales ou de reporting. De ce fait, les utilisateurs sont obligés de retraiter l'information afin de se conformer aux exigences réglementaires de forme principalement. Techniquement parlant, aucun obstacle n'est enregistré, selon l'équipe technique, afin d'adapter les états de sorties aux besoins

Ce résultat revêt une grande importance, car il souligne le rôle crucial de la qualité de l'information en tant que facteur déterminant de la satisfaction des utilisateurs. Il démontre également que les décideurs ont peu de marge de manœuvre s'ils souhaitent améliorer la satisfaction des utilisateurs. Leur principal objectif devrait donc être de se concentrer sur l'amélioration de la qualité de l'information.

A l'issue des différents traitements des données, les résultats de nos analyses ont démontré un paradoxe important par rapport à la littérature à notre sens dans le sens ou la satisfaction des utilisateurs finaux est porté par la qualité du système et non la qualité de l'information, qui est in-finé sa finalité. Nous expliquons ce principalement l'héritage culturelle de l'entreprise qui entrave la gouvernance informationnelle

CONCLUSION GÉNÉRALE

Apports théoriques, limites et voies futures de la recherche

Le présent travail répond a une motivation personnelle et professionnelle à la fois. L'entreprise a entamé la deuxiéme digitalisation à une echelle globale à savoir l'intérgration de toutes ses activités qui couvre toute la chaine des hydrocarbures

La premiére phase realisée durant les années 2000 a aboutit a l'automatisation des fonctions, principalement la Fonction Ressources huamines. Ce projet repondait a un impertaif de contrôle de l'information sociale, condition de la reussite du contrôle social, et par consequent le pilotage de la performance sociale, corrolaire de la performance organisationnelle.

Non obstant les avantages que nous avons developpé en matiére de connaissance theorique en matiére de performance ressources humaines , evaluation des SI, nous proposons a l'entreprise une evaluation de la premiére experience de digitalisation du point de vue utilisateurs, a notre connaissance, seul les audits technique ont été conduit a ce jour. Nous estimons, que le retour d'experience des utilisateurs serait benefique et enrichissant lors du déploiement du deuxieme SIRH.

Notre objectif par cette etude est de mesurer la satisfaction des utilisteurs finaux, a savoir les professionnel RH, de SIRH en utilisant le model unversel de Delone and Mclean appelé le Information Systéme Succés Measurement ISSM) de 2016.

Dans une posture epistemologuque positiviste et un raisonnement hypothetico- déductif, nous avons soumis le modèle ISSM à la realité du terrain au niveau de la reffinerie d'Alger, structure relevant de l'activité Raffinage et Petrochimie de l'entreprise Nationale la Sonatrach. Le modéle a étét tester surla ppopulation des professionnels RH, utilisteurs finaux du systéme du nombre de 190.

Dans ce travail, nous avons considerer l'entreprsie comme syséme sciotechnque dont le systéme social et le systéme technique sont en permanente negociation recherche d'adéquation. Cette approche nous a permis a cadrer les processus de transformation visé par l'entreprise en nous centrant sur l'acteur. Sans se dernier tout investissment en SI ne produire ses impactes escomptés sur la performance organisationnelle, condistionné par l'adoption du SI par les utilisateurs.

Dans un raisonnement hypothetico- déductif, un questionnaire anonyme a été distribué en main sur un echantillon des professionnels RH de 88 répondants constitués d'après la

logique d'un echantillonage non probabiliste qui selectionne les répondants volontaire et consentant pour répondre au questionnaire.

A l'issue,nous avons collectés 70 reponse des 88 distribués que nous avons traité en utilisons la méthode quantitative de moyennes, écrat type, regression et corrélation afin de verifier nos hypothéses.

Les hypothéses retenues suite a l'opérationalisation partielle du modèle ISSM de 2016 sont les suivantes :

Hypothése Générale

- Les utilisateurs du GESSOR sont-ils satisfaits de leur outil ?

Nous émettons également les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les variables de la qualité qui expliquent la satisfaction des professionnels RH ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction de la population RH et qualité de l'information produite par le GESSOR ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction de la population RH et qualité du système ?
- Existe-t-il une corrélation entre la satisfaction de la population RH et l'assistance technique ?

Pour répondre à nos questions de recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

- **H1**« Il existe une relation positive et significative entre la qualité de l'information, la qualité du système ainsi que la qualité de l'assistance technique et la satisfaction des utilisateur »

Nous posons les également les sous -hypothèses suivantes :

- **Sous-hypothèse 1** : « Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la qualité du système au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) »

- **Sous-hypothèse 2** : "Il existe une corrélation positive entre la qualité de l'information et la Qualité de l'assistance technique "au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$)

- **Sous-hypothèse 3** : "Il existe une corrélation positive entre Qualité de l'assistance technique et la qualité du système "au seuil de signification (α≤0,05) »

- **Sous-hypothèse 4** : "Il existe un impact positif entre la qualité de l'information et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification (α≤0,05) "

- **Sous-hypothèse 5** : "Il existe un effet significatif entre la qualité du système et la satisfaction des utilisateurs au seuil de signification (α≤0,05) "

- **Sous-hypothèse 6** : "Il existe un effet significatif entre Qualité de l'assistance technique et la satisfaction d'utilisateur au seuil de signification (α≤0,05) "

A l'issue des parties théoriques et conceptuelles et des analyses quantitatives, nous avons confirmé toutes nos hypothéses et concluons que le SIRH est plus que staisfaisant pour les utilisateurs finaux et par conséquent, son implémentaion est parfaitement réussis. L''outil est parfaitement intégré dans la routine d'aujourd'hui et que l'entreprise a réussis à remplacer le systéme de gestion manuelle par un systéme automatisée.

Cette adoption est un facteur decicif dans la deuxieme phase de la digitalisation de l'entreprise qui vise une intergartion a l'echelle entreprise dans le sens ou une resistanc des employés pourrait surgir s'ils ne persoivent pas les avantage supérieur du nouveau systéme comparé a celui qu'il considérent déjà de qualité et satisfaisant. Il est imperatif de redresser les détérminant de la satisfaction des utilisteurs fianux en faveur de la qualité de l'information plutôt que la qualité du systéme.

La premiére phase de digitalisation de l'entreprise devrait etre considérée comme une situation d'apprenstissage dont les enseignements sont d'un apport strategique lors du déploiement du deuxiéme systéme d'information. Les evaluations par les utilisateurs post implémentation permettent des alignements entre le résultat sur le terrain et les objectifs du projets.

Les limites et opportunités de la recherche

- **Les limites Méthodologiques**

La premiére limite à ce travail est due à notre appartenance à l'organisation etudiée et qui risquait de mener à une subjectivité dans notre positionnement en premier lieu. Afin de relativement limiter notre subjectivité, nous avons choisi une structure différente de celle de nore affectation directe et avec la laquelle nous n'avons aucune interaction.

la deuxiéme consequence de notre appartenance à l'organisme est liée au biais psychologique de mefiance et reticence vis-à-vis l'objectif de notre stage. chose qui risque de biaiser les réponses quand bien meme les répondants etaient consentant. Nous preconisons le recours aux service d'auditeurs externe dans ce genre d'evaluation afin de garantir une meilleire implication et des résultat beaucoup plus objectifs.

Cette position, conjuguée avec l'étendue géographique et structrurelle de l'enreprise et par conséquent l'inaccessibilité de certaines populations, nous a conduit à opter pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste (par convenance) qui consiste à ‘‘interroger les répondants qui sont accessibles, ou retenir ceux qui ont accepté de répondre’’ (Perret et al, 2008). Les conclusions basées sur un échantillonnage non probabiliste peuvent ne pas être généralisables à l'ensemble de la population, car la sélection n'est pas aléatoire et peut être biaisée.

Notre étude est fondée sur des déclarations et non sur des comportements réels, ce qui peut entrainer des biais déclaratifs. Ce biais a été minimisé par le mode de collecte et de l'anonymat assuré au répondant.

- **La limite relative à l'objet de recherche**

Considérant la taille de l'entreprise, le travail été conduit au niveau de deux site de l'entreprise, il serait judicieux de conduire les opération d'evaluation de maniére exhaustive et détaillée, par activité, par localisation géographique, et encore par unité et par processus RH. C'est-à-dire au niveau de détail de la structure organisationnelle en vigueur et couvrant chaque processus séparément.sans exclure des enquetes de satisfaction auprés des cliens de la Direction Ressources Humaines.

Le modele ISSM a été apliqué partiellement au vu des délais court pour ce genre de travaux, nous estimons que non seulement il est necessaire de compléter l'étude par la mesure du reste des variables non traitées, tel que les facteurs socio-demographiques, la

formation, il est utile d'opertaionaliser le model en son entiéreté de preference par un consultant externe afin de garantir une meilleure probité. Le chemin vers le succés des SI et trés compléxe et comporte plusieurs variables determinantes selon la litérature consultée.

Nous pris conscience de la richsse du copus de rechche a l'intenational en matiére d'evaluation des SI, et nous somme conscient de la possibilté de l'existence d'autre modèle plus pertinent.

- **Prolongement de la Recherche**

Dans la continuité de notre sujet, nous préconisons la conduite des études de satisfaction pour le reste de SI déjà adopté mais plus spécialement d'envisager ce type d'étude pour le Nouveau système en exploitation depuis 2021.

La qualité de l'information est la première variable latente explicative de la satisfaction selon le Modèle ISSM, le résultat obtenu constitue une piste intéressante de recherche afin d'expliquer l'incohérence observé.

Nous considérons que les SI développés localement méritent une place plus grande dans le corpus de recherche en matière d'évaluation considérant leur avantage concurrentiel en matière de couts d'investissement. A noter que la plupart des études trouvés se spécialisent dans les solutions importées

De plus, sans les études empiriques, les organisations ne peuvent pas capitalisés leurs expériences de digitalisation, et par conséquent trouver leur propre formule d'innovation organisationnelle.

Un autre avantage à la nécessité de développer le corpus de recherche dans l'évaluation des SI locaux est le fait que les analyses tiendraient en compte le contexte particulier de l'entreprise algérienne. En ce sens, une alliance entre le monde académique et le monde pragmatique aboutirait à une relance de l'économie, après tout, « les industries du savoir et les ressources humaines qualifiées et passionnées réussiront à améliorer la Compétitivité des entreprises de notre pays. Autre chose serait probablement du bricolage. » (Lamiri, 2013, p. 18)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABID Nabila, T. d. (2022, fevrier 06). ABID Nabila, Transformation digitale et performance des entreprises. Étude de cas du système d'information de l'entreprise publique Sonelgaz. *Revue Organisation & Travail*, pp. 212-228.

AMAAZOUL, M. H. (2018, decembre). Synthèse Des Principales Approches Définitoires Du Concept De Performance En Sciences De Gestion . *Revue du Consolidation Comptable et de Management de la Performance (RCMP)* .

AUTISSIER, D., & DELAYE, V. (2008). *Mesurer la performance du système d'information.* Paris: Edition d'organisation Groupe Eyrolles.

Azan, w. (2013). Évaluation Des Projets De Système D'information : Une approche Par Les Options Réelles.

BADOUAN, R., BELMOUFFEQ, B., & MESRAR, A. (2022, May 30). Panorama de l'influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la Performance organisationnelle : Revue de Littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, pp. 1-14.

BAINA, K. (2007). Les systèmes d'information entre formel et informel continuum, équilibre, bonnes et mauvaises pratiques ;. *Revue Internationale en Technologies de l'Information*, N 7.

BAUDET, C. (2020, Avril 28). *L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'information : des situations normales aux situations extrêmes. Gestion et management.* Récupéré sur Hal Open Science: https://shs.hal.science/tel-02557

BELAIDI, A., & ABID, N. (2015). L'entreprise publique entre la mission de Service public et Performance Economique: cas SONELGAZ. ALGER.

BERNIER, L. (2010). *Définition de l'organisation publique.* Paris: Le Dictionnaire Encyclopédique De L'administration Publique.

BOBILLIER-CHAUMON, É., & DUBOIS, M. (2009). L'adoption Des Technologies En Situation Professionnelle : Quelles Articulations Possibles Entre Acceptabilité Et Acceptation ? *le Travail Humain*, 355-382.

BOUKAMEL, O., & EMERY, Y. (2018). Les Freins Culturels À L'innovation Dans L'administration Publique : Spécificités Helvétiques. *Gestion et management public*, pp. 25-43.

BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité,*, 61-66.

BOZEC, R. (2004, decembre). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises provées: le probléme de la mesure et son impact sur le résultats. *l'actualité Economique*, pp. 619-654.

CARASSUS, D., FALL, A., & SIMON, A. (2020, décembre 18). Gestion des Ressources Humaines et performance de l'organisation publique locale : une approche par le concept de "performance RH". Paris, France.

CARRICANO, M., & POUJO, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS.* Paris: Pearson Education France.

CHAOUA, D. (2021, juin 1). L'Entreprise Publique Nationale Industrielle et sa contribution dans la croissance économique en Algérie durant la période 1989-2018. *Revue Namaa pour l'économie et le commerce Vol 05, N° 01*, pp. 329-343.

CHARREAUX, G. (1997). *L'entreprise publique est-elle necessairement moins efficace.* dijon: CREGO/LATEC.

COLLIN, E. (2021). *Le Controle de Gestion Sociale.* France: GERESO.

CROZET. (2016). *Gestion des Ressources Huamines, Pilotage Social et Performance.* Paris: Dunod.

CURIEN, N. (2004). *la société de l'information.* paris: La documentation Francaise.

CURIEN, N., & Muet, P.-A. (2004). *La société de l'information.* Paris: La Documentation Francaise.

DASGUPTA, S. (2002, Janvier 1). *Measurement of user satisfaction with web-based information systems: An empirical study*. Récupéré sur Research Gate: www.researchgate.net

DELONE,W.H.,&MCLEAN,E.R (1992, Octobre 27). *Information_Systems_Success_The_Quest_for_the_Dependent_Variable?* Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/220079763

DELONE, W. H., & MCLEAN, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update,. *Journal of Management Information Systems vo 19 N 04*, 9-30.

DELONE, W. H., & MCLEAN, E. R. (2016). Information Systems Success Measurement. *Foundations and Trends R in Information Systems*, 1-116.

DERRADJI, C. (2021, 04 24). l'entreprise publique nationale industrielle et sa contribution dans la croissance economique en Algerie durant la période 1989-2018. *L'Entreprise Publique Nationale Industrielle et sa contribution dans la croissance économique en Algérie durant la période 1989-2018*. Algerie: Revue Namaa pour l'economie et le commerce.

DHIBA, Y. (2018). Modèle théorique d'évaluation de l'apport des systèmes d'information à la performance organisationnelle. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 113-127.

DIALLO, A. (2012). *GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris.* Paris.

DUMOULIN, C. (1986). *Management des systèmes d'information.* Paris: D'Organisation.

ELADRAOUI, H. E. (2015, Novembre). Effets De La GRH Sur La Performance : Validation Du Modèle Configurationnel Auprès D'un Echantillon De 92 Entreprises Au Maroc. *EMS Editions : Questions de Management*, pp. 43-56.

ELIDRISSI, D., & ELIDRISSI, A. (2010). Contribution Des Systèmes D'information À La Performance Des Organisations : Le Cas Des Banques. *La Revue des Sciences de Gestion* , 55-61.

FARIDI, M., & LATIF, H. (2017, juillet). La Performance RH : Précision Terminologique et Problématiques de Mesure. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*.

FERNANDEZ, V., & JOMAA, H. (2015, juin 30). *L'organisation : repositionnement de la relation à la lumière du Paradigme de A.Giddens* . Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/238675101

GALAMBERT, P. (2006). *RH Les leviers de la performance.* Éditions d'Organisation Eyrolles.

GHELLAB, S. (2020, décembre 02). Technologies de l'information et de la communication (TIC) et le paradoxe de productivité en Algérie. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*.

GHERIB, H. J. (2009). Contribution de l'Usage des Systémes d'Information à la performance des Organisation. Paris: Ecole Nationale Supérieur des Telecommunications.

GILLET, M., & GILLET, P. (2010). *SIRH, Systéme d'Information des Ressources Humaines.* Paris: Dunod.

GOND, J.-P., & MERCIER, S. (2014, may 27). *Les Théories Des Parties Prenantes : Une Synthèse Critique De La Littérature* . Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/228772810

GUYOt, B. (2012). Management de l'information dans les organisations: éléments de méthode.

HASSANI, I. B., CHROQUI, R., & OKAR, C. (2017, april 20). *L'adoption d'un système d'information et ses facteurs d'influence : Etude de cas au sein d'une PME marocaine.* Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/316277178

HATCH, M., & CUNLIFE, A. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives.* Oxford: Oxford University Press.

IVES, B., OLSON, M. H., & BAROUDI, J. J. (1983, Octobre 1). *The measurement of user information satisfaction*. Récupéré sur Semantic Scholar: https://doi.org/10.1145/358413.358430

J.P.GOND. (2014, may 27). *Research Gate*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/228772810

JUST, B. (2011). *Pas de DRH sanS SIRH.* Rueil-Malmaison: Liaisons.

KEFI, H. (2011). Processus Organisationnels Et Systèmes D'information Et De Communication : Alignement Et Performance. *LA REVUE DES SCIENCES DE gESTION*, 189-200.

KEFI, H. (2011). Processus Organisationnels Et Systèmes D'information Et De Communication : Alignement Et Performance, .

KEFI, H. (2011). Processus Organisationnels Et Systèmes D'information Et DeCommunication : Alignement Et Performance . *La Revue des Science de Gestion N°251*, pp. 189-200.

KEFI, H. (2021). Mesure Perceptuelles de l'usage des Systémes d'Information: application de la Theorie du Comportement planifié.

KERZABI, A., & Brikci, D. (s.d.). GRH et mutations de l'entreprise Algérienne. *RARH Vol. 1 N° 1*. Tlemcen, Algerie.

KHADIR, M. (2022, Mars 31). Les facteurs explicatifs de la continuation d'utilisation des systèmes d'information : cas des applications de gestion au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 499-515.

LAABOUBI, B. (2017). Les déterminats de la staisfaction des utilisateurs des systéme d'aide a la décision. *Information Systems Management &Innovation*, 47-59.

LAMIRI, A. (2013.). Amelioration de la coùmpetitivité de l'entreprise Algerienne: quelques pistes. Alger, Alger, Algerie.

LEMIRE, L., & MARTEL, G. (2007). *L'Approche systémique de la Gestion Ressources Humaines.* Quebeck: Presse de l'université du Quebeck.

LINDLÖF, L. (2016, mars 03). *Visual Management – on Communication in Product Development Organizations*. Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/296691863

MAAZOUZ. (2017). *La gestion par résultats: un cadre conceptuel pour l'analyse de la performance globale des organisations d'etat.* Quebeck: University Press.

MARTORY, B. (2018). *Controle de gestion sociale.* France: Vuibert.

MARTORY, b., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines:Pilotage Scial et Performances.* Paris: Dunod.

MATTIJS, J., & VIALA, J.-J. (2011). *Changement et management : une analyse de deux organisations publiques en France et en Belgique.* Bruxelle: Centre Emile Bernheim .

MAZOUZ, B. (2017). *Gestion par Résultat, Concept et Pratiques de Gestion de la Performance des Organisations de l'Etat.* Quebec, Quebec, Canada: University Press.

MDARBI, S., & BOUFAROUJ, C. (2020). Le Rôle De L'évolution Du Système D'information Des Ressources Humaines Dans Le Développement De La Fonction Rh – Revue De La Littérature. *Revue de Management & Culture*.

MEBBANI, y., & GHERIBI, F. (2019, juillet 31). Évaluation des systèmes d'information, essai de synthèse de l'état de l'art. *Revue Stratégie et développement Volume: 09 / N°: 03*, pp. 379-396.

MEBBANI, Y., & GHERIBI, F. (2019). Évaluation des systèmes d'information, essai de synthèse de l'état de l'art. *Revue Stratégie et développement* , 379-396.

MICHEL, S., & COCULA, F. (2014). L'évaluation Des Systèmes D'information : Un État De L'art À La Lumière Des Approches De La Variance Et Processuelles. *Management & Avenir*, 33-51.

MORIN., E., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G. (1994). *L''Efficacité de l''Organisation - Théories, Représentation et Mesures.* Paris: Gaetan Morin.

MORLEY, C., FIGUEIREDO, Y., & GILLETTE, Y. (2011). *Processus Metiers et Sytémes d'Information.* Paris: Dunod.

MRABET, Y., & BENABDEJLIL, K. (2022, aout 18). L'évaluation des systèmes d'information : une hétérogénéité des approches. *Revue de Management et Cultures (REMAC)* .

MRABET, Y., & BENABDEJLIL, K. (2022). L'évaluation des systèmes d'information : une Hétérogénéité des approches. *Revue De Management Et De Culture REMAC*.

OLSON, G. D., AJENSTAT, J., & PEAUCELLE, J. (1986).

ORLIKOWSKI. (1991). *The Duality of Technology : Rethinking Technology Of Technology: The Concept Of In Organization 1991.*

P.PESTIEU, & .GATHON, H. (1996). La Performance des Entreprises Publique, une question de propriété ou de concurrence? *la Revue,* 1225-1238.

PESQUEUX, Y. (2005, decembre 27). *La Notion de Performance Globale.* Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/46478757_

Pesqueux, Y. (2021, mai 14). Récupéré sur HAL Archives ouvertes: HAL Id: halshs-02612883 https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883v3

RENAUD, A., & BERLAND, N. (2010, decembre 09). *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.* Récupéré sur HAL Id: halshs-00544875 https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875

ROULEAU, L. (2007). *Theorie des Organisations: Approche Classique, Contemporaine et d'avant Garde.* Quebeck: Quebeck University Press.

SALAUN.J.M&AL. (2011, 3). *Economie de l'information: les fondamentaux.* Récupéré sur revue-documentaliste-sciences-de-l'information: ttps://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l information

SELGADO, M. (2013, Juillet 10). La Performance : Une Dimension Fondamentale Pour L'évaluation Des Entreprises Et Des Organisations. Paris, France.

STORHAYE, P. (2013). *Enjeux, facteurs de succès et perspectives.* Paris: Dunod.

TIXIER, J., & DELTOUR, F. (2018). Du Contrôle Des Performances À La Coordination Des Pratiques Rh : Le Sirh Entre Ambition Et Pragmatisme. Paris.

TODORAN, I. (2015, septembre 28). *Etude dynamique de la qualité de l'information et des données.* Récupéré sur HAL Science: HAL Id:tel-01206273

TRAN, S. (2015, may 31). *Quel(s) rôle(s) du SI dans le pilotage des organisations étendues ? Le cas des roadmaps de management.* Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/47703887

VAEZI, R., MILLS, A., CHIN, W., & ZAFAR, H. (2014, octobre 31). *User Satisfaction Research in Information Systems:Historical Roots and Approaches.* Récupéré sur

E-Library of the association of Communication on Information Systems: http://aisel.aisnet.org

VEYSSIERE, M. (2016). *La Fonction Ressources Humaines.* france: Gereso.

LES ANNEXES

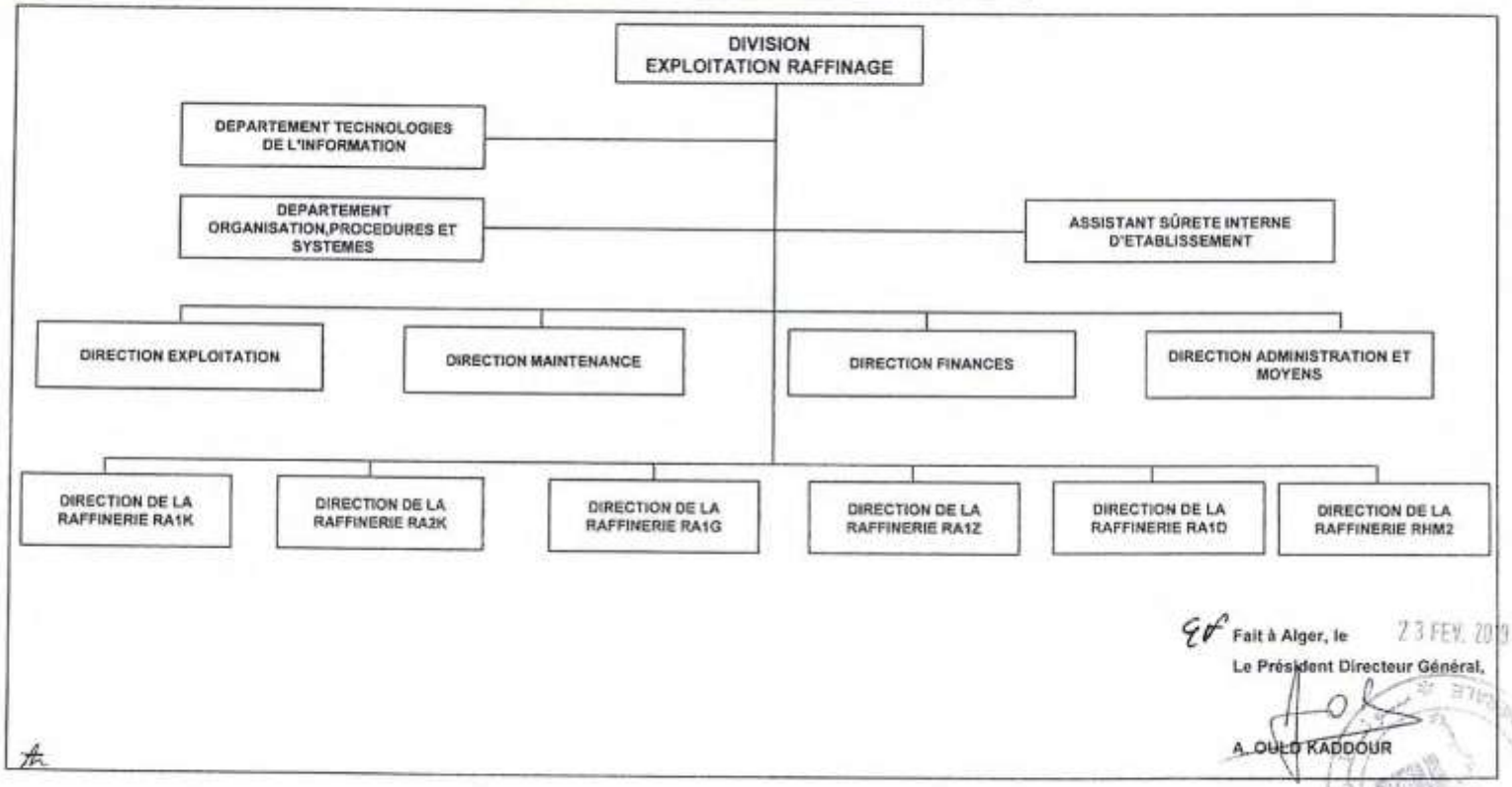
ANNEXE A : ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE RAFFINAGE ET PETROCHIMIE

sonatrach

N°84/DG

Classement : 2.011.1
Référence : A-1228
Page : 3 de 5

ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLOITATION RAFFINAGE



Fait à Alger, le 23 FEV. 2010

Le Président Directeur Général,

A. OULD KADDOUR

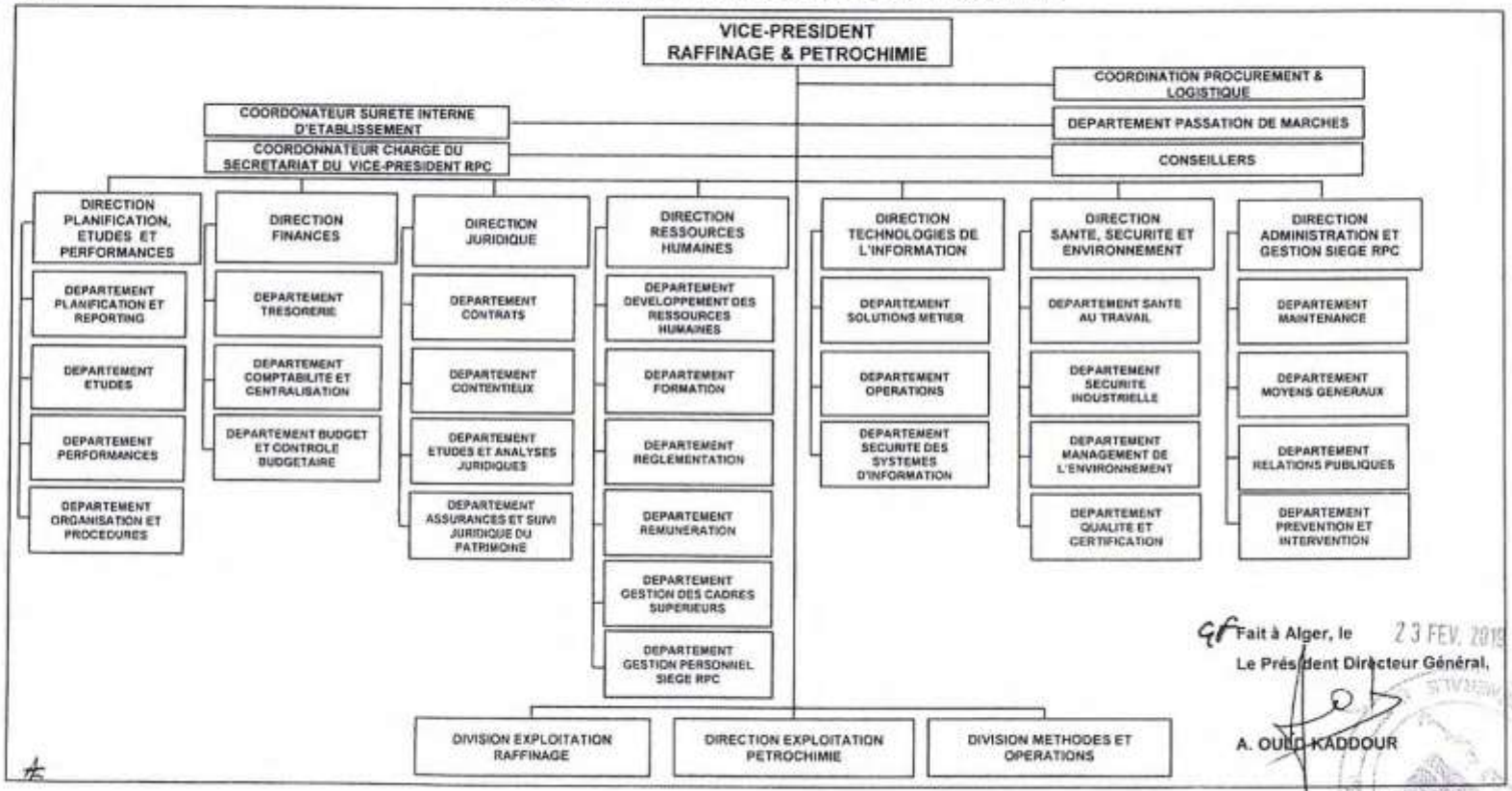
ANNEXE B : ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLOITATION RAFFINAGE

sonatrach

N°826 /DG

Classement : 2.011.1
Référence : A-1228
Page : 2 de 5

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE RAFFINAGE & PETROCHIMIE



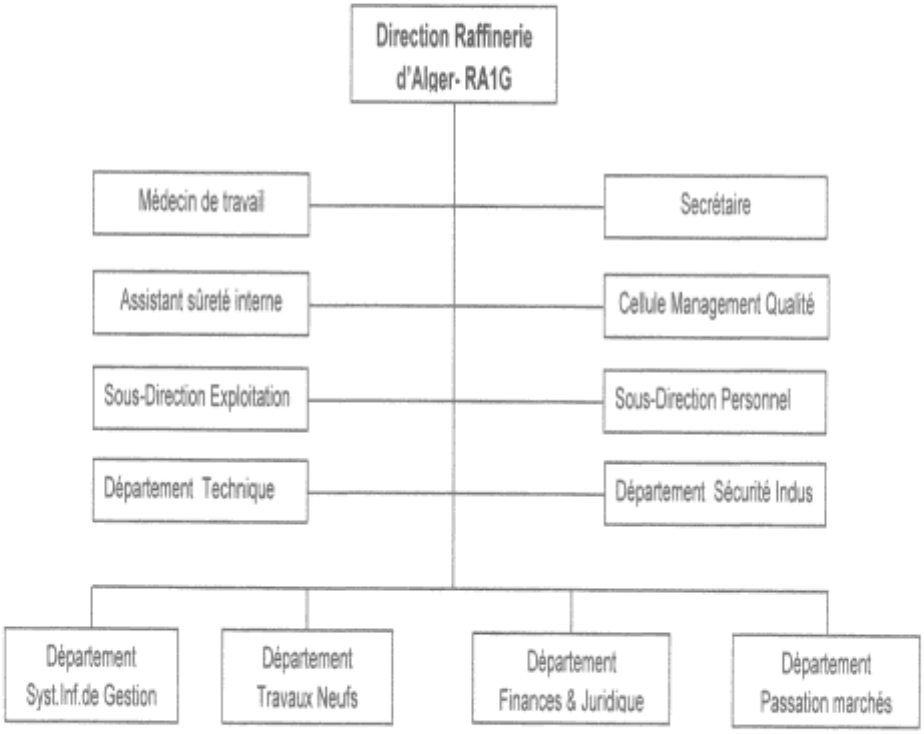
Fait à Alger, le 23 FEV. 2015

Le Président Directeur Général,

A. OULD-KADDOUR

ANNEXE C : ORGANIGRAMME DE LA RAFFINERIE D'ALGER

❖ Organigramme de la Raffinerie d'Alger



117

Source interne a l'entreprise.

ANNEXE D :

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION POUR LES UTILISATEURS FINAUX DU GESSOR

Questionnaire d'Evaluation par les utilisateurs Finaux du GESSOR

Ce questionnaire est conduit dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'etude pour l'obtention d'un diplome de Master en Management des Organisations
notre objectif est d'obtenir l'avis des utilisateurs finaux du GESSOR en relation avec trois axes principaux, l'information; l'aspect technique et l'assistance technique
Ce questionnaire est totalement anonyme, Merci de ne pas indiquer votre nom ou marquer les pages

Axe Qualité de l'information

Propositions/ Degré d'accord	Merci de cocher votre degré d'accord avec les propositions a gauche				
	Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Satisfaction des utilistauers des dimensions de la qualité de l'information					
1- Le GESSOR me fournit un ensemble d'information complet					
2 Le GESSOR me fournit une information utile pour mon travail					
3-Le GESSOR me fournit l'information à un niveau de détail et de précision approprié,					
4-Le GESSOR me presente l'information clairement à l'écran.					
5-Le GESSOR me fournit une information claire et compréhensible					
6-Le GESSOR m'aide a trouver l'information facilement					
7-Le GESSOR me fournit une information fiable					
8-Le GESSOR me fournit une information exacte					
9- Le GESSOR me fournit une information toujours actualisée					
Satisfaction globale de la qualité de l'information **10**- Globalement, je trouve que l'information provenant du GESSOR est de bonne qualité.					

Axe Qualité du Système

Propositions/ Degré d'accord	Merci de cocher votre degré d'accord avec les propositions a gauche				
	Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Satisfaction des utilisateurs des dimensions de la qualité du Systéme					
11- En general, les fonctionnalités du GESSOR répondent à mes besoins.					
12- Le GESSOR me permet de réaliser tous les aspects de mon travail.					
13-Le GESSOR me fournit l'information à un niveau de détail et de précision approprié et de maniére permanente					
14-L'interface du GESSOR est convviale					
15-Le GESSOR fonctionne de manière fiable.					
16-Le GESSOR a la capacité de traiter des volumes importants de données.					
17-Le GESSOR me permet de limiter mes risques opérationnels					
18-Le GESSOR est protégé contre les pertes de données					
19- Le GESSOR est protégé contre les accès non autorisés.					
20- Le GESSOR répond rapidement à mes demandes					
21- Le GESSOR peut s'ajuster avec souplesse au changments (nouvelles réglementations,organisation , taux, etc.)					
Satisfaction Globale des utilisateurs de la qualité du Systéme **22**- Globalement, je trouve que mon système d'information est de bonne qualité.					

Axe Qualité de l'Assistance Technique

Propositions/ Degré d'accord	Merci de cocher votre degré d'accord avec les propositions a gauche				
	Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Satisfaction des utilisteurs des dimensions de la qualité du Systéme					
23- en General, mes requétes sont prises en charge dans les délais					
24-Les employés du service d'assistance sont réactifs					
25-Les employés du service technique sont disponible					
26- Le comportement des employés du service d'assistance m'inspire confiance					
27- Les employés du service d'assistance ont la compétence leur permettant de répondre à mes besoins.					
28-Le language des employés du service d'assistance est adapté a mes besoins					
Satisfaction globale des utilisteurs de la qualité de l'assistance technique **29**- Globalement, je trouve que l'assistance technique fournit est bonne					

Axe Satisafaction des utilisateurs

Propositions/ Degré d'accord	Merci de cocher votre degré d'accord avec les propositions a gauche				
	Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
30-Je suis très satisfait de la fiabilité et performance du systéme					
31- Je suis satisfait de l'interface utilisateur et des fonctionalités du GESSOR					
32- Je suis satisafit de l'impact du GESSOR sur ma Productivité					
33- Je suis très satisfait du niveau de support client de l'équipe technique					
34- je suis tres satisfait des outputs du GESSOR					
35- Globalement, Je suis très satisfait du GESSOR.					