

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master Académique en Management des Ressources Humaines

**Le Système d'informations des Ressources Humaines entre pratiques et
perceptions des utilisateurs et son impact sur la performance de la
fonction Ressources Humaines
Cas pratique : LafargeHolcim Algérie**

Elaboré par : HARITI Hadjer

Encadré par : Pr. AMOKRANE MUSTAPHA

&

L'expert. DJEHICHE AIMAD

Année 2019/2020

Résumé :

Le système d'informations des ressources humaines (SIRH) est un outil technologique qui offre à la performance de la fonction RH un accroissement substantiel. En effet, son intégration dans le système de fonction de l'entreprise et notamment la fonction RH est désormais une préoccupation importante des dirigeants.

Le présent travail a été établi pour étudier et analyser l'impact du système d'informations (RH) sur la performance des ressources humaines, il montre que le SIRH est un des moyens essentiels d'amélioration de la performance RH de l'entreprise.

L'étude empirique a été effectuée au niveau de l'entreprise LafargeHolcim Algérie qui figure parmi les plus grandes entreprises multinationales industrielles qui ont réussi le processus d'implémentation du SIRH au niveau de la direction des ressources humaines (DRH). L'objectif de notre étude est d'analyser et évaluer l'impact généré par la mise en place du SIRH ainsi que son utilisation dans les différentes activités de la direction RH, pour assurer une bonne gestion ainsi qu'une amélioration continue.

Mots clés : SIRH, performance, fonction RH, stratégie, avantage concurrentiel.

Abstract:

The Human Resources Information System (HRIS) is a technological tool that offers a significant enhancement to the performance of the HR function.

Indeed, its integration into the company's function system, and particularly the HR function, is now a main issue for managers.

This paper was established to study and analyze the impact of the information system (HR) on the performance of human resources; it reveals that the HRIS is one of the essential means of improving the company's HR performance.

The empirical study was carried out at Lafarge-Holcim Algérie Company, which is among the largest multinational industrial companies that have successfully implemented the HRIS process within the Human Resources Department (HRD). This study aims at analyzing and evaluating the impact produced by the implementation of the HRIS as well as its use in the different activities of the HR department, in order to ensure a good management and a continuous improvement.

Key words: HRIS, performance, HR function, strategy, competitive advantage

ملخص:

يُعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الآلي (SIRH) أداة تكنولوجية تساهم بشكل كبير في النمو الجوهري لأداء وظيفة الموارد البشرية، حيث بات دمجها في نظام وظائف المؤسسة لاسيما في وظيفة الموارد البشرية محل اهتمام كبير من المسيرين.

عني هذا البحث بدراسة نظام المعلومات (للموارد البشرية) وتحليل تأثيره على أداء الموارد البشرية، وبيّن أن نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الوسائل الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية في الشركة.

أجريت الدراسة التجريبية في شركة LafargeHolcim Algérie، وهي إحدى كبريات المؤسسات الصناعية متعددة الجنسيات التي نفذت بنجاح عملية تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية.

ترمي دراستنا إلى تحليل أثر وضع نظام معلومات الموارد البشرية وتقييمه وكذلك استخدامه في الأنشطة المختلفة لقسم الموارد البشرية، قصد ضمان التسبب المحكم والتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: نظام معلومات الموارد البشرية، الأداء، وظيفة الموارد البشرية، الإستراتيجية، المزايا التنافسية.

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement d'un dur labeur et de beaucoup de sacrifices ; nos remerciements vont d'abord au créateur de l'univers qui nous a doté d'intelligence, et nous a maintenu en santé pour mener à bien ces deux ans d'étude en master. Je tiens aussi à adresser mes remerciements à ma famille, à mon grand-père qui n'est plus présent avec nous et plus précisément à ma mère et mes deux sœurs qui m'ont toujours soutenue et poussée à continuer mes études. Ce présent travail a pu voir le jour grâce au soutien exceptionnel de ma chère tante **HAMDI Akila** qui m'a soutenue dans chaque étape personnellement et professionnellement parlant.

A mes amis de l'école sans exception. Les années que j'ai passée à l'école, pour moi, les meilleures années durant lesquelles j'ai partagé un ensemble d'évènement animés et gérés par le Club des Futurs Managers, ces souvenirs resteront gravés dans ma mémoire à jamais. Je souhaiterais que nos cursus professionnels se croisent dans le futur. Mes remerciements vont également à mon cher ami **GHERBI Adel** qui m'accompagner toute au long de cette aventure, mille merci ;

Tout d'abord à Mes encadrants, Pr. **AMOKRAN Mustapha** et l'expert. **DJEHICHE Aimad**, pour leur aide et le temps qu'ils m'ont consacré et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. Qu'ils trouvent en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Je souhaite également à remercier tous les professionnels et personnes interrogés dans le cadre de cette étude, qui ont bien voulu répondre à mes différentes questions afférentes à la présente recherche.

Un remerciement spécial à Monsieur **GHERBI Samir**, Directeur des Ressources Humaines, et Monsieur **BENGUESMIA Nasreddine** Manager SIRH, de m'avoir donné la chance de travailler avec eux, et pour le souci de me communiquer toutes les informations et connaissances nécessaires.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1 : Répartition des employés LafargeHolcim Algérie selon le niveau hiérarchique	12
Tableau 1-2 : Représente les entités de LafargeHolcim Algérie	14
Tableau 1-3 : Répartitions des employés selon les différentes entités	14
Tableau 1-4 : Démontrant le nombre d’effectifs sur les différents d’expertise	16
Tableau 1-5 : Relatif aux SIRH actifs au sein de LafargeHolcim Algérie	20
Tableau 1-6 : Définitions et utilisations Workday et Sage People X3	20
Tableau 1-7 : Forces et faiblesse SIRH Sage 100 & Sage X3 PEOPLE	21
Tableau 2-1 : les principaux rôles du SI	34
Tableau 2-2 : Définitions de la fonction des ressources humaines	35
Tableau 2-3 : Définitions SIRH	36
Tableau 2-4 : Types d’indicateurs RH	59
Tableau 4-1 : Répartitions d’échantillon selon l’âge	67
Tableau 4-2 : Représentation d’échantillon selon le genre	68
Tableau 4-3 : Représentation d’échantillon par le niveau académique	69
Tableau 4-4 : Représentation d’échantillon selon l’ancienneté et catégorie socioprofessionnelle	70
Tableau 4-5 : les fonctionnalités de leur système d’informations des ressources humaines de LafargeHolcim Algérie	73
Tableau 4-6 : Taux de couverture de logicielle dans la fonction RH	74
Tableau 4-7 : SIRH répond aux besoins des employés	75
Tableau 4-8 : L’apport du nouveau SIRH au travail au quotidien	76
Tableau 4-9 : Le fonctionnement du SIRH	77
Tableau 4-10 : Mesure de variables effets constatés et objectifs recherchés	79
Tableau 4-11 : Analyse de l’impact des SIRH sur 4 axes	80
Tableau 4-12 : Introduction de nouvelles technologies dans le département des RH	81
Tableau 4-13 : Formation sur l’utilisation de nouvelles technologies	83
Tableau 4-14 : Evaluation de la formation	84
Tableau 4-15 : les principaux problèmes confrontés lors de l’implantation des SIRH	85
Tableau 4-16 : Les principaux facteurs de réussite du SIRH en matière RH	86
Tableau 4-17 : Nombre de répondants sur les modules paie & administration	87
Tableau 4-18 : Performance des fonctionnalités de la phase « saisir-prépa paie »	88
Tableau 4-19 : La performance des fonctionnalités phase paie	89
Tableau 4-20 : Performance des fonctionnalités du module gestion administrative	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1-1 : Représente la structure du groupe LafargeHolcim.....	9
Figure 1-2 : Organigramme de LafargeHolcim Algérie	12
Figure 1-3 : représente la répartition des entités de LafargeHolcim Algérie	15
Figure 1-4 : Organigramme de la DORH	16
Figure 2-1 : Le fonctionnement du SI.....	33
Figure 2-2 : Les composants du SI.....	41
Figure 2-3 : La structure du SIRH	44
Figure 2-4 : Mise à jour du modèle Delone &Mclean 2016	56
Figure 4-1 : Représentation d'échantillon selon l'âge.....	67
Figure 4-2 : Représentation d'échantillon selon le genre	68
Figure 4-3 : Représentation d'échantillon par le niveau académique	69
Figure 4-4 : Représentation de l'ancienneté des répondants.....	70
Figure 4-5 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté et catégorie socioprofessionnelle. ..	71
Figure 4-6 : Représentation SIRH répond aux besoins des employés	75
Figure 4-7 : Représentation Apport SIRH au travail au quotidien.....	76
Figure 4-8 : Le fonctionnement du SIRH.....	77
Figure 4-9 : Représentation des résultats de l'impact du SIRH	80
Figure 4-10 : Introduction de nouvelles technologies dans le département RH	82
Figure 4-11 : Formation sur l'utilisation de nouvelles technologies	83
Figure 4-12 : Evaluation de la formation	84
Figure 4-13 : les principaux problèmes confrontés lors de l'implantation des SIRH	85
Figure 4-14 : Les principaux facteurs de réussite du SIRH en matière RH.	86
Figure 4-15 : Répartitions des utilisateurs modules paie/ administration	87
Figure 4-16 : Performance des fonctionnalités de la phase « saisir-prépa paie ».....	88
Figure 4-17 : La performance des fonctionnalités phase paie.....	89
Figure 4-18 : Performance des fonctionnalités du module gestion administrative	90

LISTE DES ABREVIATIONS

ASP : Application Services Providers.

DRH : Directeur / Direction des Ressources Humaines.

ERP : Entreprise Ressources Planning.

ESS: Employé Self-Services.

FRH : Fonction des Ressources Humaines.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

MSS: Manager Self-Services.

RH : Ressources Humaines.

SaaS: Software As A Service.

SGBD : Système de Gestion des Bases de Données Relationnelles

SIRH : Système d'informations Ressources Humaines.

SI : Système d'informations.

TIC : Technologie de Communication et d'Information.

PGI : Progiciel de Gestion Intégré.

Table des matières

Résumé :	I
Remerciements	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et objectifs de la recherche	5
1.1 Contexte de l'étude	5
1.3 L'objectif de l'étude	6
2. Pertinence de la recherche	6
2.1 Pertinence scientifique	6
2.2 Pertinence managériale	7
3. Le contexte organisationnel	8
3.1 Présentation de l'entreprise :	8
3.2 Groupe Lafarge :	8
3.3 Lafarge Algérie :	9
3.3.1 Présentation de Lafarge Algérie	9
3.3.2 L'engagement sociétal de LafargeHolcim Algérie	10
3.3.3 L'organisation globale de LafargeHolcim Algérie	11
3.3.4 Organisation et composition de la Direction Organisation, Communication & RH	15
3.3.5 Le système d'informations des ressources humaines de LafargeHolcim Algérie :	17
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	22
Section 1 : Revue de littérature	23
Section 2 : Cadre conceptuel	28
1. Le concept de systèmes d'information	28
1.1 La définition des SI :	28
1.2 Le fonctionnement du SI :	32
1.3 Les principaux rôles du SI :	33
2. Le concept de la fonction des ressources humaines	34
2.1 Définition de la fonction Ressources Humaines	35
3. Le concept de système d'informations des ressources humaines	36
3.1 SIRH ; les contours de la notion	36
3.1.1 Définitions SIRH :	36
3.1.2 L'évolution du SIRH :	37

3.1.3	Les principaux composants et caractéristiques du SIRH :	40
3.2	Structure SIRH, ses fonctionnalités et professionnel RH :.....	43
3.2.1	Structure du SIRH :.....	43
3.2.2	Le fonctionnement du SIRH :	46
3.2.3	SIRH et professionnels RH :	51
4.	L'évaluation de la performance d'un SIRH outils et démarche.	53
4.1	Le concept de la performance.	53
4.2	Le modèle d'évaluation Delone-McLean :.....	55
4.3	Outils et instruments de pilotage des SIRH :	56
5.	Hypothèses de recherche :.....	60
5.1	Les hypothèses de recherches :	60
CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE		61
1.	Approche méthodologique	62
2.	Les outils de collecte des données.....	62
2.1	Le questionnaire	63
2.2	La documentation utilisée	63
3.	Population et l'échantillonnage	63
4.	La structure du questionnaire	64
5.	Outils d'analyse.....	65
CHAPITRE 04 : RESULTATS ET DISCUSSIONS		66
1.	Interprétation des résultats :.....	67
2.	Discussions et résultats :.....	91
3.	Recommandations :	92
CONCLUSION		94
BIBLIOGRAPHIE		97
ANNEXES		100
ANNEXE A		101
ANNEXE B.....		109

INTRODUCTION

Activant dans des conditions transformées par l'incertitude économique et la mondialisation que ce soit pour optimiser et rationaliser leur fonctionnement interne ou pour organiser les relations avec leurs clients et fournisseurs, les systèmes d'information jouent un rôle essentiel tout au long de la vie de l'entreprise et dans un nombre toujours croissant de ses activités, PME et grands groupes multinationaux sont engagés dans des transformations et adaptations permanentes de leur SI.

Pour assurer une bonne performance des SI, internet est devenue une condition de fonctionnement et de développement, voire de survie. Presque tous les secteurs d'activités dépendent de l'utilisation des SI, notamment ceux qui ont un recours massif au commerce électronique, les secteurs des services, les secteurs industriels, etc.

Bien que certaines technologies avancées se soient d'avantage popularisées, lorsqu'elles sont intégrées aux systèmes d'information de l'entreprise, ces avancées technologiques sont accompagnées de changements dans les pratiques managériales, Ces SI rénovés et enrichis, par ces nouvelles technologies, peuvent alors offrir un point d'ancrage pour de nouveaux produits et services. Ils apportent également des modes de conduite d'affaires novateurs en contribuant ainsi à fournir un avantage stratégique concurrentiel pour les entreprises. Selon de nombreuses recherches, un investissement dans les SI participe de façon tangible à l'augmentation de la performance et la productivité des entreprises et des nations. (ANGOT H., 2006)

Les exigences du fonctionnement d'une économie de plus en plus mondialisée, la transformation de l'entreprise, le développement des économies axées sur le savoir et l'information, l'émergence de l'entreprise informatisée, l'expansion d'internet et la convergence technologique ont renforcé le rôle des systèmes d'information dans le monde concurrentiel actuel des affaires. Ces tendances posent de nouveaux défis à l'entreprise et à son management.

C'est ainsi que les systèmes d'information font partie intégrante des organisations et dans certains cas du cœur du métier de celles-ci. C'est le cas de toutes les sociétés dont la vente de biens ou services à la distance est la raison d'être. Les systèmes d'information ont une fonction de support aux différents processus d'affaires de l'entreprise, qu'ils concernent les ressources humaines, le marketing, la finance, la production...etc. Ils assurent également le rôle de coordination et de rationalisation entre ces fonctions. Ils sont conçus à partir de « procédures standard d'opération » et règles formelles qui imposent aux utilisateurs la manière d'accomplir tout ou partie des diverses tâches qui leur incombent. Ils peuvent

également intégrer des pratiques informelles ancrées dans les comportements des utilisateurs, ceci est dû, à titre d'exemple à la culture organisationnelle de l'entreprise. Ils fournissent des outils et des informations aux collaborateurs, pour qu'ils puissent assurer leurs tâches récurrentes, et aux managers qui en ont besoin pour allouer, coordonner et suivre l'évolution de leur travail, prendre des décisions, créer de nouveaux produits et services, et prendre des décisions stratégiques.

Pour assurer le bon déroulement de leurs activités, les entreprises utilisent des solutions technologiques (du matériel informatique tels les ordinateurs, des logiciels, des outils de stockage ...) Ces technologies sont en constante évolution, ce qui offre aux entreprises de nouvelles possibilités de progression (création de nouveaux services et nouveaux modes opératoires).

Comme toute activité de l'entreprise, la fonction RH a aussi besoin d'optimiser et de gérer des informations de plus en plus importantes. Depuis le début des années 1990, la fonction RH n'a pas cessé de s'outiller, pour mener à bien ses activités. Ces outils RH se sont informatisés avec, en parallèle, l'informatisation d'un certain nombre de processus RH grâce au développement des ERP RH.

La fonction RH est maintenant structurée par les systèmes d'informations. Le SIRH est devenu un outil incontournable des professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH), pour les tâches administratives (paie, gestion administrative, recrutement, formation), en raison des volumes de traitement.

Formellement, on pourrait penser que la question du SIRH est éloignée de toutes problématiques, pour celui qui serait tenté de réduire la fonction d'un SIRH au traitement de tâches administratives d'ordre finalement et purement logistique.

Dès lors que le SIRH n'est plus au « cœur de la DRH » mais bien au « cœur de l'entreprise » du moment qu'il touche et implique l'ensemble des acteurs du corps social, qu'ils soient techniques, comportementales ou sociales, nous pouvons dire qu'il affecte l'homme au travail, son management et tout simplement le rapport qu'il entretient avec l'information, devenue pièce maîtresse de son activité. Appréhender la portée stratégique, politique, culturelle et managériale du SIRH est devenu une exigence professionnelle réelle, voire l'un des facteurs de succès des politiques RH de l'entreprise, il est considéré l'un des déterminants de l'augmentation de sa productivité et sa performance.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

1. Contexte et objectifs de la recherche

Dans cette section nous présentant le contexte et l'objectif de l'étude.

1.1 Contexte de l'étude

Aujourd'hui, plus aucune entreprise n'ignore l'importance de la digitalisation de ses fonctions. Dans un contexte où la fonction des ressources humaines joue un rôle très important dans l'objectif d'amélioration de la performance de l'entreprise, et qui est considérée également comme garant de sa pérennité.

La présente étude a été menée au sein d'une multinationale : LafargeHolcim Algérie. Notre choix s'est fait sur cette entreprise eu égard à la place qu'elle occupe dans le secteur industriel algérien ainsi qu'à sa réputation. Aussi, faire un stage de fin d'études au sein d'une telle entreprise pourrait nous ouvrir de belles perspectives professionnelles. Cette dernière est en pleine implantation d'un nouveau système d'informations des ressources humaines.

La Direction des Ressources Humaines a déclenché plusieurs initiatives dans le but d'améliorer la perception des SIRH, la communication ainsi qu'afin d'implanter une nouvelle culture en vue d'améliorer la satisfaction des utilisateurs du système ainsi que leurs performances. Evaluer périodiquement ce système permettrait inévitablement de connaître les lacunes de ce dernier et de les corriger, cela s'inscrit également dans une optique d'amélioration au continue.

1.2 Les raisons du choix du thème

Le choix de notre sujet « **SIRH entre pratiques et perceptions des utilisateurs et son impact sur la performance de la fonction RH** » est lié à la tendance de la digitalisation des entreprises et plus précisément la fonction RH. Les raisons qui nous ont poussées à choisir cette thématique sont de vouloir :

- Acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines ;
- Exploiter le marché de la digitalisation des entreprises et de la fonction RH ;
- Connaître l'impact des SIRH sur la performance et l'optimisation de la fonction RH ;
- Evaluer la performance des collaborateurs RH sur le SIRH et leur perception sur ce dernier ;
- Enrichir la bibliothèque de l'ENSM par un nouveau thème (un nouveau cas pratique).

1.3 L'objectif de l'étude

Par définition, la recherche scientifique ne peut avoir lieu que si elle projette de réaliser des objectifs bien déterminés, ce qui nous conduit à résumer les objectifs de notre étude comme suit :

- Présenter le concept des systèmes d'information des ressources humaines et son importance ;
- Connaître la place des Systèmes d'Information Ressources Humaines au sein de la firme LafargeHolcim Algérie ;
- Découvrir l'impact des SIRH sur la performance des utilisateurs ainsi que sur la performance de la fonction RH ;
- Connaître le niveau de perception du SIRH par les utilisateurs au sein de LafargeHolcim ;
- Suggérer des solutions visant une amélioration au contenu des SIRH ;
- Avoir une petite expérience professionnelle chez LafargeHolcim ;
- Faciliter, par notre stage de fin d'étude, notre intégration dans le domaine professionnel ;
- Approfondir nos connaissances acquises au cours de mon cursus universitaire.

2. Pertinence de la recherche

2.1 Pertinence scientifique

Les variables qui interviennent dans l'amélioration de la performance des systèmes d'information des ressources humaines sont multiples. Notre travail peut ouvrir des pistes à d'autres recherches approfondies sur certaines variables, notamment la satisfaction des utilisateurs, d'une part et l'évaluation de la performance du SIRH, d'une autre part ces derniers sont les piliers pour lesquels notre travail peut servir comme piste de recherche. L'intérêt scientifique de notre travail vient suite à notre constat que les systèmes d'information des ressources humaines sont devenus obsolète car ils n'arrivent plus à impacter positivement sur la performance de la fonction RH. Il n'y a eu que peu de recherches sur la mesure de l'impact des SIRH sur la fonction RH. En fait, les chercheurs ont mis l'accent sur la contribution des SIRH, cela est tout à fait logique, car il faut tout d'abord s'assurer de la présence d'effets positifs ou négatifs avant de vouloir chercher une façon de les évaluer.

2.2 Pertinence managériale

Durant notre formation académique à L'école Nationale Supérieure de Management ainsi que notre exploration théorique des articles scientifiques, nous avons pu acquérir des connaissances théoriques relativement approfondies dans la gestion des ressources humaines et bien évidemment ayant trait à notre thématique de recherche. Notre travail de recherche nous a permis de dégager des propositions et des suggestions pour répondre aux préoccupations des managers sur le terrain, les résultats de notre travail peuvent servir comme solutions opérationnelles pour l'entreprise.

De ce fait, nous avons orienté notre problématique de recherche sur la question principale suivante :

- Quel est l'impact des SIRH sur l'amélioration de la performance de la fonction RH au sein de la firme LafargeHolcim Algérie ?

Pour cerner notre champ d'étude, nous avons subdivisé notre problématique en trois questions secondaires :

Q1 : Quel est l'apport de la mise en place d'un SIRH sur la fonction RH de manière globale ?

Q2 : Quel est l'impact du SIRH sur la performance de la fonction RH en particulier ?

Q3 : De qu'elle façon la bonne utilisation du SIRH peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance de la fonction RH ?

Afin d'adopter une réponse à notre problématique, nous avons scindé notre travail en trois chapitres à savoir :

- A. Nous avons abordé, dans le premier chapitre, le cadre théorique de l'étude et le cadre conceptuel ainsi que les hypothèses de la recherche.
- B. Le deuxième chapitre a été réservé à la partie méthodologie de la recherche.
- C. Le troisième chapitre quant à lui a été dédié à la discussion des résultats ainsi qu'aux recommandations et les limites de la recherche.

Nous concluons notre travail par une conclusion suivie par la liste bibliographique et les annexes.

3. Le contexte organisationnel

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise Lafarge, sa gamme de production ainsi que sa politique d'innovation. Nous avons abordé également ses principaux objectifs et sa contribution à l'effort de développement durable.

3.1 Présentation de l'entreprise :

Pour commencer, nous allons procéder à la présentation générale du groupe LafargeHolcim, et de ses principaux domaines d'activités au niveau mondial. Ensuite, nous passerons à la présentation de notre lieu de stage, à savoir la filiale algérienne de LafargeHolcim qui se nomme « LafargeHolcim Algérie » plus précisément au sein de « l'entité juridique Lafarge Services Algérie 'LSA ».

Nous passerons en revue son organisation générale ainsi que l'organisation de la direction organisation, communication et ressources humaines.

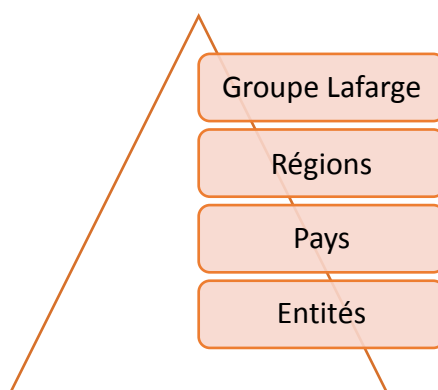
3.2 Groupe Lafarge :

Le groupe LAFARGE est une entreprise familiale qui devient le groupe mondial N° 1 de la production des matériaux de construction, elle a été créée en 1833. La maison Lafarge demeura entreprise familiale jusqu'en 1947. Puis se produisit ensuite un changement radical qui la pousse à devenir l'archétype de l'entreprise managériale, dans une économie française qui en compte longtemps peu.

Aujourd'hui Lafarge rassemble 66000 collaborateurs dans 78 pays et réalise un chiffre d'affaires de 64.3 milliards de francs. (Intranet Lafarge, 2020)

Le groupe exerce ses activités dans le ciment, les bétons, les granulats, les plâtres, mortiers, les produits de spécialités et dans les solutions route. Il occupe la place N° 2 mondial sur le marché du ciment, avec 57 usines réparties dans plus de 15 pays. (Intranet Lafarge, 2020)

Figure 1-1 : Représente la structure du groupe LafargeHolcim



Source : Direction d'Organisation, Communication & Ressources Humaine de LafargeHolcim Algérie

3.3 Lafarge Algérie :

3.3.1 Présentation de Lafarge Algérie

Comme souligné plus haut, Lafarge est un groupe français leader mondial des matériaux de construction. Il occupe une position de premier plan dans chacune de ses activités : Ciment, Granulat, Béton, Mortiers, Plâtre.

Lafarge Algérie est l'une des filiales du groupe qui revête une importance stratégique pour les activités du Groupe dans le bassin méditerranéen.

Le Groupe Lafarge est présent en Algérie depuis 2002 à travers un partenariat dans le plâtre, il a renforcé significativement sa présence en Algérie en 2007 à l'issue du rachat de l'activité ciment, béton et granulat du groupe égyptien Orascom qui opérait dans sept pays (Algérie, Egypte, Irak, Emirats, Arabie Saoudite, Syrie et Pakistan) (Intranet Lafarge, 2020)

En Algérie, le groupe possède trois usines de production de ciments :

- Lafarge ciment M'sila (LCM) pour une capacité de 5,2 MT/an ;
- Lafarge Ciment Oggaz (LCO) pour une capacité de 3,6 MT/an (Ciment Gris) et 0,6 MT/an (Ciment Blanc) qui est considérée comme l'unique ligne de ciment blanc en Algérie ;
- Ciment Large Algérie Souakri (CILAS) avec le groupe industriel Souakri pour une capacité totale de 11.5 MT/an.

Lafarge Algérie a également conclu un contrat de management en partenariat avec le Groupe GICA (SCMI) pour une capacité totale de (1.5 MT/an).

Pour l'activité Béton prêt à l'emploi, Lafarge opère dans 25 centrales de production implantées sur le territoire algérien, avec une flotte de plus de 150 camions malaxeur.

Lafarge Sacs (LS) est l'unique opérateur économique spécialisé dans la production de sacs de ciments (130 M Sac /an) à Bourdj Bou Arriridj. (Intranet Lafarge Algérie, 2020)

Lafarge possède un Centre de développement laboratoire (CDL) qui est un laboratoire qui assure des analyses pour des clients internes et externes en assurant des tests de qualités sur toute la gamme de produits (ciment, béton, granulats, route et mortiers). Aussi, il prend en charge le développement des formules

En 2015, les deux géants de l'industrie des matériaux de constructions ; le français Lafarge et le suisse Holcim fusionnent et réalisent un chiffre d'affaires de 15,9 Milliards d'Euro. (Presses Universitaires de France)

Le groupe LafargeHolcim vit ainsi le jour.

3.3.2 L'engagement sociétal de LafargeHolcim Algérie

Pour Lafarge, le développement durable est un engagement de longue date qui remonte aux Principes d'Action du Groupe de 1977. Lafarge est convaincu que sa croissance et sa compétitivité sont indissociables de la qualité des conditions de vie des régions où ils sont présents et qu'il ne peut y avoir de développement économique à long terme sans la préservation de la nature.

Lafarge contribue au développement durable, social, économique et environnemental du pays à travers plusieurs axes : environnement, écologie et industrie ainsi que par la construction durable (projet éco-quartier).

Lafarge s'inscrit dans trois grands principaux axes pour le développement durable 2020 :

Contribution au développement des communautés :

- Garantir la sécurité des collaborateurs et sous-traitants, avec zéro accident mortel et éviter les accidents au travail ;
- Encourager le recrutement de femmes et hommes issus d'origines géographiques et de cultures variées (avoir 35% des postes de direction pour des femmes) ;

- Consacrer 1 millions d'heures au volontariat chaque année, par l'investissement dans des projets concernant la biodiversité et la préservation des ressources en eau, le logement durable, la santé ou la création d'emplois locaux par le biais de partenariats avec des ONG et associations locales.

Contribution au développement durable :

- Faciliter l'accès à un logement abordable et durable pour 2millions de personnes, Lafarge cherche des solutions innovantes pour donner à chacun la possibilité de disposer d'un logement décent à moindre coût ;
- Générer un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros par an en produits et services durables.

Contribution à l'économie circulaire :

- Lafarge réduit de 33% les émissions de CO2 par tonne de ciment produit ;
- La réutilisation et le recyclage des matériaux, 20% de ses produits bétons contiennent des matériaux recyclés.

3.3.3L'organisation globale de LafargeHolcim Algérie

LafargeHolcim Algérie compte actuellement 1872 employés, répartis comme suit : 9 cadres dirigeants, 383 Cadres, 791 maitrises et 689 exécutions.

Le tableau N°1-1 indique que la tranche d'effectifs de niveau cadre est supérieure en pourcentage à celle de niveau exécution, soit respectivement 42% et 37%. Cela peut être expliqué par le fait que LafargeHolcim Algérie fait appel beaucoup plus, en matière de production, aux machines plus qu'à l'être humain. Elle a opté pour la mécanisation de la production. Elle fait un effort considérable en matière de mécanisation et modernisation dans ce sens.

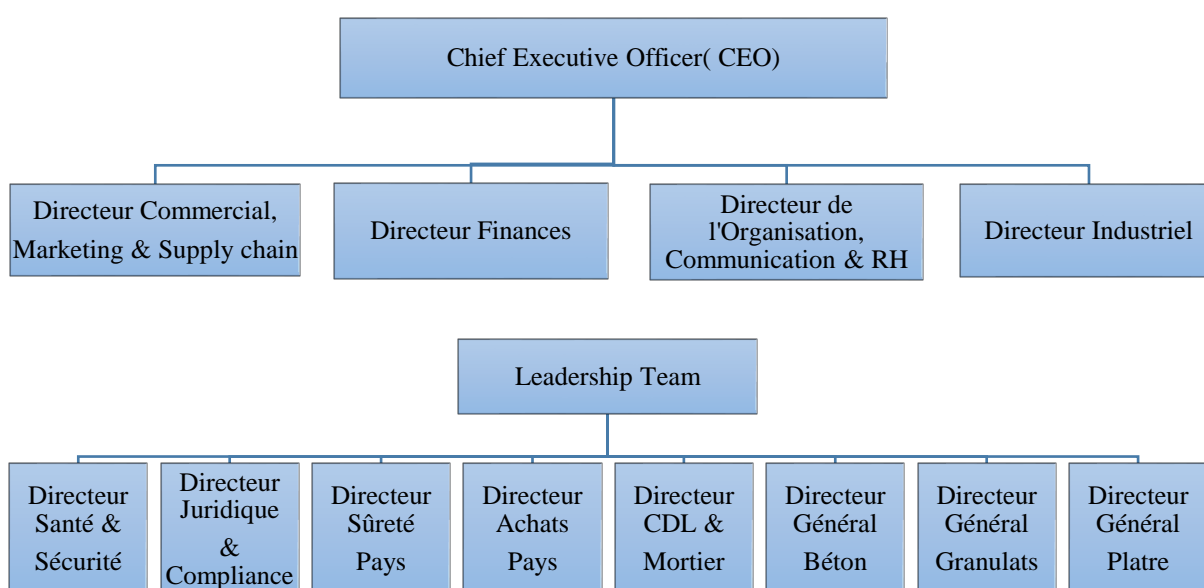
Tableau 1-1 : Répartition des employés LafargeHolcim Algérie selon le niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Nombre	Pourcentage
Cadre dirigeants	9	0,5%
Cadre	338	42%
Maitrise	791	20%
Exécution	689	37%
Total	1872	100%

Source : Direction d'Organisation, Communication & Ressources Humaine de LafargeHolcim Algérie.

LafargeHolcim Algérie est composé de plusieurs directions qui sont sous l'autorité du directeur général.

Figure 1-2 : Organigramme de LafargeHolcim Algérie



Source : Direction d'Organisation, Communication & Ressources Humaine de LafargeHolcim Algérie.

Nous retrouvons à la tête de LafargeHolcim Algérie un **COMITE EXECUTIF** composé des directions stratégiques suivantes :

- Direction Commerciale, Marketing & Supply Chain :

A pour vocation de commercialiser les produits, faire leur promotion (marketing) et assurer tout le processus de commercialisation en commençant par la matière première jusqu'à l'acheminement et la distribution du produit fini.

- Direction des Finances :

Met en place les outils d'aide à la prise de décisions stratégiques, prévient ainsi les risques financiers, s'occupe de la gestion et du contrôle des éléments financiers de l'entreprise.

- Direction de l'Organisation, Communication & Ressources Humaines :

Veille à l'alignement de la stratégie des ressources humaines avec les priorités et les besoins de l'entreprise, elle anticipe et dirige les transformations, en assurant ainsi le développement et la fidélisation des compétences. Elle est garante de la proximité des pôles d'expertises des parties prenantes et des business.

- Direction Industrielle :

La Direction Industrielle est responsable de l'ensemble des activités des sites de production. Avec la direction générale, elle détermine la stratégie industrielle, les objectifs de production et les budgets alloués.

Elle est garante du respect des objectifs de qualité, des délais et du budget.

Aussi, une **LEADERSHIP TEAM** englobant les directions susmentionnées :

- Direction Santé & Sécurité ;
- Direction Juridique & Compliance ;
- Direction Sûreté Pays ;
- Direction des Achats Pays ;
- Direction CDL & Mortier ;
- Direction Générale Béton ;
- Direction Générale Granulats ;
- Direction Général Plâtre.

Le tableau ci- dessous représente les dix entités juridiques de LafargeHolcim Algérie, toutes activités confondues :

Tableau 1-2 : Représente les entités de LafargeHolcim Algérie

Entités	Nom	Activités Principales
CILAS	Ciment Lafarge Souakri	Fabrication de Ciment
LCM	Lafarge Ciment de Msila	Fabrication de Ciment
LCO	Lafarge Ciment d'Oggaz	Fabrication de Ciment
LLA	Lafarge Logistique Algérie	Logistique
LS	Lafarge Sacs	Fabrication de Sacs pour Ciment
LSA	Lafarge Services Algérie	Services (Fonctions Support)
SAA	Station Agrégats Azrou	Production de Granulats
CMA	Ciments et Mortier Algérie	Fabrication de Ciments spéciaux
LBA	Lafarge Béton Algérie	Production de Béton

Source : Direction d'Organisation, Communication & Ressources Humaine de LafargeHolcim Algérie.

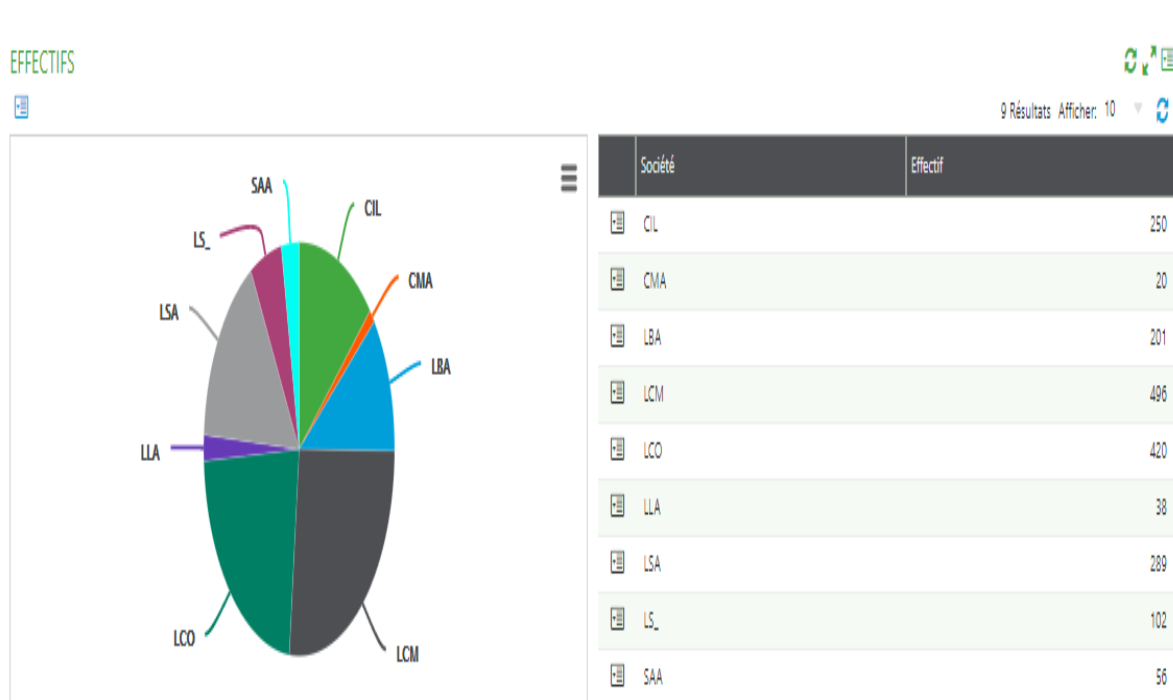
Tableau 1-3 : Répartitions des employés selon les différentes entités

Entités	Effectifs
CILAS	250
LCM	496
LCO	420
LLA	38
LS	102
LSA	289
SAA	56
CMA	20
LBA	201
Total	1872

Source : Direction d'Organisation, Communication & Ressources Humaine de LafargeHolcim Algérie.

LafargeHolcim Algérie, contient 10 entités juridiques présentées sur les tableaux N°1-2 et N°1-3. Cela veut dire que LafargeHolcim Algérie a plusieurs entités réparties par activités et régions, avec une variété d'effectifs selon le besoin de production et son activité, mais qui ont la même raison d'être qui s'articule autour de la domination du marché des matériaux de constructions.

Figure 1-3 : représente la répartition des entités de LafargeHolcim Algérie

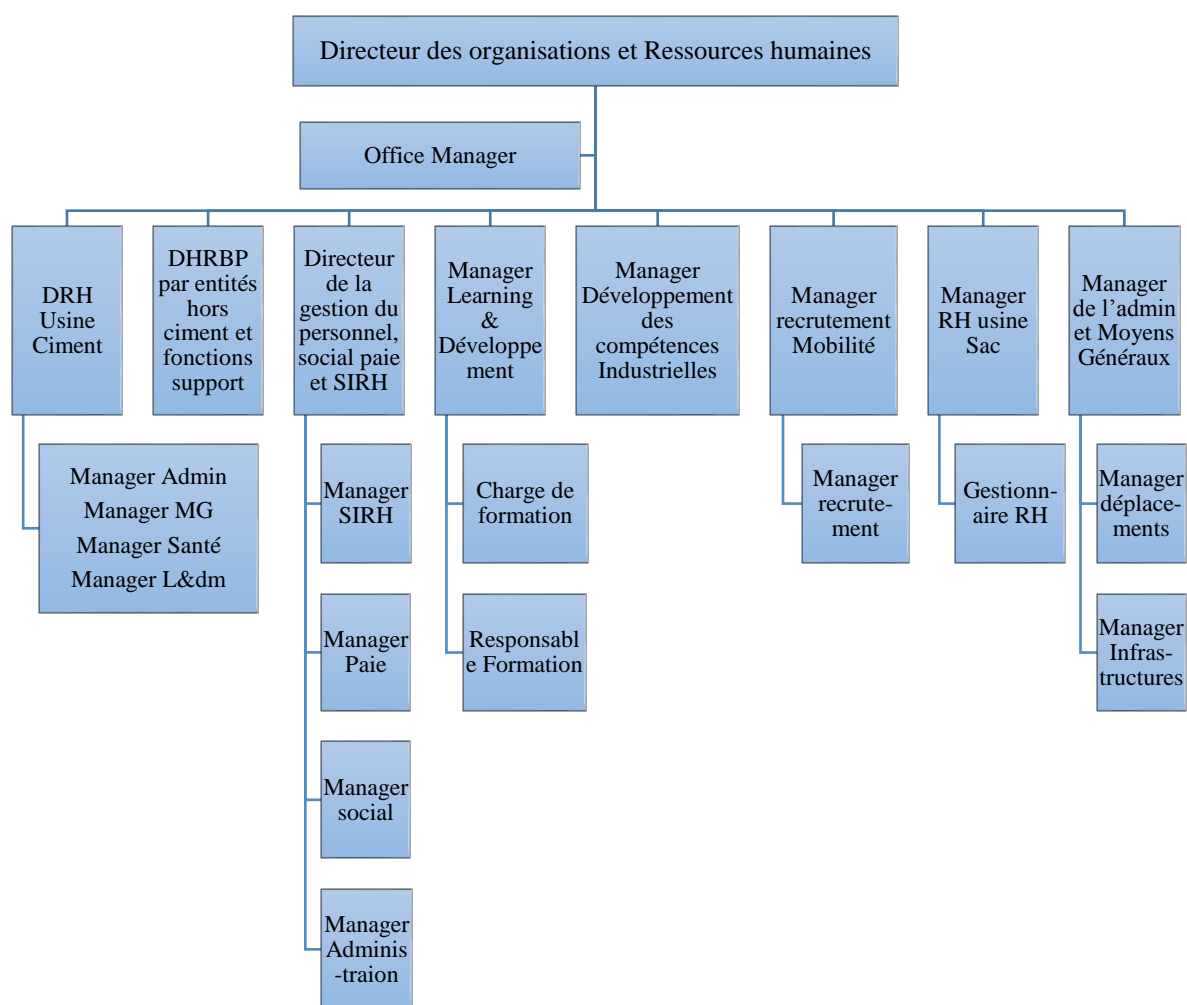


Source : Direction d'Organisation, Communication & Ressources Humaine de LafargeHolcim Algérie.

3.3.4 Organisation et composition de la Direction Organisation, Communication & RH :

Dans la partie suivante, nous allons présenter notre lieu de stage, à savoir la Direction Organisation, Communication et Ressources Humaines de LafargeHolcim Algérie : officiellement la DORH.

La DORH veille à l'alignement de la stratégie des ressources humaines avec les priorités et les besoins de l'entreprise, elle anticipe et dirige les transformations, assurant ainsi le développement et la fidélisation des compétences. Elle est garante de la proximité des pôles d'expertises des parties prenantes et des business.

Figure 1-4 : Organigramme de la DORH

Source : Direction d'Organisation, Communication & Ressources Humaine de LafargeHolcim Algérie.

Tableau 1-4 : Démontrant le nombre d'effectifs sur les différents d'expertise

Pôles RH	Effectifs
Gestion Administrative et Prestations Sociales	5
Paie et Reporting	5
Formation et Développement des Compétences	4
HRBP	2
Relations Sociales	2
Communication & Public Affairs	2
Services Généraux	2
Recrutement & Mobilité Interne	1
SIRH	1
Compensation and Benefits	1
DORH	1
Total	25

Source : Synthèse réalisée par nous-même sur la base des données de la Direction DORH de LafargeHolcim

Algérie.

- Rôle et missions des détenteurs des différents postes de la Direction d'Organisation, Communication et RH :

Compensation and Benefits : c'est un expert RH en charge des rémunérations et des charges sociales en entreprise, il a comme première responsabilité de Benchmarker l'ensemble des rémunérations pratiquées chez les concurrents pour aligner les salaires et les bonus de ses collaborateurs sur ce qui se fait chez les concurrents. Il est chargé donc de faire coïncider la politique salariale de l'entreprise, sa stratégie globale et les attentes des salariés avec ce qui se fait chez les concurrents.

Administration et Prestations Sociales : Les membres de cette unité sont chargés de gérer toutes les procédures et besoins administratifs des employés (Déclarations sociales, Fiche de paie, Certificat de travail, gestion du pointage, des dossiers administratifs),

Payroll : Le Manager Payroll est tenu de mettre en paie, en intégrant l'ensemble des éléments de rémunération en respectant la loi de travail, les conventions et accords collectifs, les clauses contractuelles individuelles. Il valide également les salaires des employés dans les délais impartis.

Learning & développement : les membres de cette unité sont chargés de gérer le processus de formation de l'ensemble des employés de LafargeHolcim Algérie, cela va de la détection des besoins en formation jusqu'à l'évaluation à froid des résultats des actions de formation, en passant par la recherche de prestataires, l'élaboration des plans de formation... etc.

HRBP : Human Resources Business Partner sont des responsables RH, délégués à une population et/ou à un business bien défini, ils ont pour mission de connaître parfaitement la population dont ils sont en charge, pour pouvoir apporter un jugement à la fois RH ainsi que sur les techniques utilisées, si besoin en est.

3.3.5 Le système d'informations des ressources humaines de LafargeHolcim Algérie :

A. Présentation du SIRH :

A compter de la fin de 2019, LafargeHolcim Algérie a adopté un nouveau SIRH, à la place de son ancien SIRH du produit sage 100 payroll & administration qui est devenu un système obsolète, suite à la parution d'une nouvelle version du produit Sage X3 PEOPLE.

Actuellement, LafargeHolcim Algérie fonctionne sous l'ERP Sage X3 PEOPLE en tant que solution technologique pour laquelle l'entreprise a adapté le module RH de l'ERP.

Sage X3 PEOPLE est l'offre spécialisée pour les Directions des Ressources Humaines des moyennes et grandes entreprises, privées ou publiques, tous secteurs d'activités confondus.

Sage X3 PEOPLE est une solution fondée sur la technologie, l'expertise et les expériences acquises autour de la gamme des produits de Sage, est aussi une solution prête à l'emploi en matière de gestion administrative, paie, gestion du temps et activités de gestion des ressources humaines, GPEC et formation ainsi qu'en matière de gestion du portail RH.

C'est également une solution personnalisable. À l'aide des outils du logiciel, permettant à chaque entreprise une adaptation de la solution à son contexte réglementaire, à ses métiers et à ses enjeux économiques. Cette approche est une offre internationale, multi-langues, proposant des offres pré-paramétrées adaptées aux législations des principaux pays européens et autres pays du monde.

A titre indicatif, cette solution permet de déployer rapidement la paie dans n'importe quel pays, soit de s'interfacer avec n'importe quelle solution de paie locale, Cette offre de Sage X3 PEOPLE a été conçue et développée sur les principes suivants :

- Offrir une solution pré-paramétrée sur les flux et les fonctions de gestion courante ;
- Pouvoir ajuster la solution sur les règles de gestion propres aux entreprises ;
- Recourir à la personnalisation de la solution sur des fonctionnalités stratégiques ;
- Appréhender la solution par les métiers de l'entreprise ;
- S'approprier ; porter la solution vers les utilisateurs finaux par les processus métier.

Ce qui signifie que la démarche de mise en œuvre de Sage PEOPLE X3 consiste donc à construire, lors des différentes phases du projet, sur la base d'une assise fonctionnelle large et déjà éprouvée une solution adaptée aux besoins et aux règles de gestion de chaque entreprise et de la rendre évolutive dans le temps.

B. Rôle et enjeux du SIRH au niveau de LafargeHolcim Algérie :

Le rôle du SIRH au sein de LafargeHolcim Algérie, et ceci selon la perception et les objectifs déjà fixés par le comité du projet, est de doter la fonction RH des outils et

compétences nécessaires qui lui permettront de passer vers une gestion moderne et plus efficace de la ressource humaine en entreprise :

- Une adaptation au changement technologique ;
- La division du temps dédié aux tâches administratives par 10 ;
- La fourniture d'informations nécessaires traitées et structurées pour une prise de décision éclairée ;
- La réduction des coûts par l'automatisation des tâches, gain de temps, optimisation des ressources ;
- La disponibilité immédiate d'informations traitées, sécurisées et sur mesure ;
- La mobilisation à 360° (Employée, N+1 et DORH) ;
- Le développement et l'adaptation des organisations pour la réalisation des objectifs stratégiques ;
- La concentration sur les tâches à valeur ajoutées ;
- L'anticipation sur les changements impactant les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- La capitalisation de l'expérience acquise ;
- L'optimisation de la planification de l'activité, en assurant un minimum d'effectif disponible 7/7, 24/24 pour les activités principales ;
- L'optimisation des ressources en centralisant le traitement des données RH ;
- La décentralisation des demandes émanant des employés, gain de temps et réduction des déplacements et risques liés.

C. L'utilisation des SIRH au sein de l'entreprise :

Au niveau local et mondial, LafargeHolcim Algérie ne dépend pas d'un seul outil de gestion de son SIRH relatif au RH, le tableau ci-après explique de façon simple la nature du SI dédié aux employés, son utilisation et à quel niveau il est utilisé. (Voir Annexe B)

Tableau 1-5 : Relatif aux SIRH actifs au sein de LafargeHolcim Algérie

SIRH Actifs	Utilisations	Niveaux
Workday	Utilisé pour la gestion de la performance et développement des talents.	Mondial
Sage X3 People	Administration du personnel, social, paie et divers reporting.	Local
Sage X3 People Portail	Demandes du personnel, congé, document divers et consultation de bulletin de paie. Gestion de la formation et GPEC.	Local

Source : Synthèse personnelle faite par nous-même sur la base des données de la DORH de LafargeHolcim Algérie.

Afin de mieux comprendre les SIRH actifs et employés, nous avons synthétisé les principales définitions dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1-6 : Définitions et utilisations Workday et Sage People X3

Workday	Sage X3 People
<p>C'est un ERP classé sur les tops 10 des SIRH, Premier Système en Cloud.</p> <p>Les modules dont LafargeHolcim bénéficie, dans ce cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des talents. - GPEC. - Gestion de l'administration. - Gestion des absences et suivie de la performance. <p>LafargeHolcim Algérie a été obligé de réduire le scoop de WORKDAY ainsi que le nombre d'utilisateurs sur ce système et de ne garder que les cadres comme utilisateurs sur le système WORKDAY.</p>	<p>Une solution 100 % Web concentrant toute l'expertise et le savoir-faire de Sage en matière de paie et de gestion des talents sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administration du personnel - Gestion de la paie et des déclarations sociales ; - Gestion des absences, congés et RTT avec un portail collaboratif intégré ; - Gestion des Talents, de la formation et des entretiens de performance ; - 100 % Web, accessible en local ou en Cloud ; - Consolidation multi-sociétés, multi contrats, rétroactivité et masse salariale

Source : Synthèse personnelle faite par nous-même sur la base de données de la DORH de LafargeHolcim Algérie.

D. Le choix du SIRH entre forces et faiblesses :

Le diagnostic du SIRH entre l'ancien SIRH sage 100 payroll et Administration et Sage X3 PEOPLE, le tableau ci-dessous donne les principaux points forts et points faiblesses sur les deux axes (interne et externe) des deux versions du produit sage. Cela pour montrer qui est le plus performant en matière de RH et performance informatique :

Tableau 1-7 : Forces et faiblesse SIRH Sage 100 & Sage X3 PEOPLE.

Faiblesses Sage 100	Forces Sage X3 PEOPLE
<p>Module Paie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lenteur ; exemple : le calcul de la paie en moyenne de 30minutes pour 400 bulletins. - Multiplicité des bases de données [8bases pour 10 entités] ; exemple : l'impossibilité a 2 utilisateurs de travailler sur la même base. - La correction d'un bulletin de paie erroné et son recalcul implique de le recalculer de tous les bulletins de la base de données. - Le système a été acheté pour une seule entité qui s'est retrouvé avec 10 entités (C'est en fait une solution provisoire qui a trop duré, à chaque fois mise à jour par des actions de rafistolage) ; - l'impossibilité de travailler à distance [être au bureau] ; ce qui a obligé les gestionnaires de paie à se déplacer d'une entité d'hors wilaya généralement à la direction pour le calcul de paie. - La contrainte de l'évolution de la technologie. - En 2018 l'entreprise s'est rendu compte que le système Sage paie est obsolète. - L'objectif du module administration du personnel est d'identifier le personnel/ un salaire selon la législation obligatoire. 	<p>Module Paie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calcul générale des bulletins de paie (2000 bulletins en 10/15 minutes maximum) - Multiple utilisateur sur la même base. - Disponibilité de multiple module relié à la paie : <p>Gestion administrative, Gestion de paie, gestion de temps, la formation, GPEC et le portail Rh.</p> <p>Portail collaborateur RH : Ouvert à tout le monde offre la possibilité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voir son solde congé, planifier son congé. - Effectuer sa demande d'absence (tout motifs). - Demande de documents (Attestations de travailetc) - Il fait office d'outil de communication. - Il permet aux managers de planifier l'activité de leurs équipes. - Il donne une visibilité à moyen terme.

Source : Synthèse personnelle faite par nous-même sur la base des données de la DORH de LafargeHolcim Algérie.

Ce tableau nous donne les points forts et points faibles des deux versions SIRH utilisées au sein du groupe. Ce qui explique parfaitement pourquoi LafargeHolcim Algérie a opté pour un nouveau système d'informations montre la différence entre les caractéristiques pour la bonne performance de ressources humaines. (Voir l'annexe B)

**CHAPITRE 2 : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Section1 : Revue de littérature

C'est au début des années quatre-vingt, avec Peters et Waterman (1982), que la GRH s'est vu investir de son rôle stratégique actuel. Nous constatons après la consultation partielle des principaux ouvrages en GSRH qu'il existe plusieurs définitions de ce concept, chaque auteur y allant de sa propre définition. Bien qu'il y ait plusieurs définitions, le fondement de ces dernières semble similaire à plusieurs égards.

Le marché des Systèmes d'Information Ressources Humaines a profondément évolué depuis une trentaine d'années. Ces évolutions suivent toutes la même ligne directrice, l'ouverture du SIRH, tant sur le plan technologique que sur celui des profils d'utilisateurs accédant à l'application des SIRH sur les organisations. Les premiers progiciels SIRH sont apparus au début des années 1970. Ils ont été développés dans un environnement sur grands systèmes avec la saisie des données sur des cartes perforées et des transactions essentiellement.

La direction informatique exploitait l'application. L'utilisateur Ressources Humaines était donc dépendant du service informatique pour l'exécution des traitements ainsi que des états. Le périmètre fonctionnel était principalement la paie.

Dans les années 1975 à 1980 est apparue une première évolution des progiciels SIRH, l'arrivée d'une interface utilisateur peu conviviale appelée « langage Télé Processing (TP) » permettant la saisie des données sur écran par des utilisateurs de la fonction Personnel. (ANGOT H. , 2006)

Pendant les années 80, l'informatisation de la fonction RH à réellement pris son essor avec l'avènement de la micro-informatique entre 1983-1990, des progiciels de gestion des Ressources Humaines disposant d'un périmètre élargi sur le plan des fonctionnalités puisqu'ils traitaient de la gestion qualitative du personnel (compétences, postes, formation, recrutement, GPEC, gestion des carrières,...), puis la mise en réseau des micro-ordinateurs et l'intégration des télécommunications, à partir des années 90.

Ainsi, « la puissance de la micro-informatique et l'orientation vers les réseaux locaux ouvrent à la GRH des perspectives de développement », Peretti(1994)

Ces progiciels acquis principalement par les Directions des Ressources Humaines, disposaient d'une ergonomie plus adaptée et plus conviviale que les progiciels de paie sur grands systèmes.

L'arrivée de ces nouvelles applications se faisant assez souvent sans concertation avec le département informatique, des problèmes d'interfaçage ont été constatés entre l'application

de paie hébergée sur grands systèmes et les applications esclaves de gestion des Ressources Humaines développées sur micro-ordinateur.

Bien qu'il ne fût pas rare de constater des saisies d'informations en double et donc des problèmes de cohérence entre les deux bases d'informations paie et Ressources Humaines. Au fil du temps, de nombreuses applications sur micro-ordinateurs ont été abandonnées ou peu utilisées sur les organisations.

Le marché des SIRH était profondément marqué au fil des années 90. On constate trois révolutions majeures qui ont modifié le panorama du marché des SIRH.

Tout d'abord, l'arrivée de solutions SIRH développées sous Unix4, suite à quoi ont succédé les bases de données relationnelles et enfin le client serveur. (LAUDON K. e., 2013)

La première révolution se résume en l'arrivée d'Unix permettant l'indépendance des progiciels SIRH vis-à-vis des constructeurs de matériels informatiques et notamment des systèmes d'exploitation dits « propriétaires ». Il était nécessaire d'obtenir un nouveau progiciel SIRH si la direction informatique décidait de changer de constructeur. L'application était pérennisée.

Suite à cette première révolution, il y a eu l'avènement de la deuxième révolution qui consistait en l'arrivée des Systèmes de Gestion des Bases de Données Relationnelles (SGBD) garantissant l'indépendance des données vis-à-vis des traitements. Ainsi, une application tierce telle que la comptabilité par exemple (utilisant le même moteur de base de données) pouvait lire une donnée d'un collaborateur (son numéro de matricule par exemple) pour auxiliaires les frais professionnelles dans la comptabilité tiers. Ce qui n'était pas simple à réaliser dans le cadre d'une structure de fichier classique (vsam5, ...).

Enfin, la troisième révolution nous a permis d'assister à l'arrivée du client-serveur permettant la réconciliation entre la micro-informatique utilisée comme poste de travail et les serveurs de données et de traitements, afin d'assurer une cohérence en termes d'architecture technique et une unicité des données. L'utilisateur de la fonction Personnel pouvait donc disposer d'une ergonomie conviviale tout en ayant une unicité de la base d'informations.

En résumé, nous pouvons conclure que les trois évolutions ci-dessus citées ont eu d'énormes incidences sur le marché. Bon nombre d'éditeurs proposant des progiciels sur des systèmes

d'exploitation « propriétaires » donc liés à la machine ont purement disparu du marché (hormis l'AS/4006).

De plus, les investissements réalisés par les éditeurs en termes de développement étaient très importants et se traduisaient par une réécriture complète de l'application sous UNIX, base de l'impact transformationnel des SIRH sur les organisations données et client-serveur et ils devaient également accroître de manière conséquente le périmètre fonctionnel de l'application en proposant outre l'administration du personnel et la paie (qui étaient déjà développés), une gestion qualitative du personnel (postes, compétences, GPEC, gestion des carrières, formation, recrutement,...).

Bon nombre d'éditeurs ont disparu faute de moyens financiers. Ces trois révolutions ont eu pour effet de réduire de manière conséquente l'offre en SIRH.

Durant les années 2000 on assiste à la révolution de l'internet, son arrivée a eu un impact très important sur les entreprises, sur le champ GRH et SIRH.

En effet, l'avènement de cette nouvelle technologie a permis d'être plus rapide en gagnant plus de temps sur la prise de décisions de la part des managers et collaborateurs.

En conséquence, le SIRH n'est plus la propriété exclusive de la Direction des Ressources Humaines. Une nouvelle fois, les éditeurs ont dû investir de manière conséquente en réécrivant l'ergonomie de leur SIRH d'une part en pages web et en développant de nouvelles fonctionnalités rendues indispensables dans le cadre de cette décentralisation. Il s'agit, d'autre part, notamment des éléments suivants :

- ESS (Employé Self-Services) : c'est un espace personnel qui permet une transaction ouverte aux employés cependant qu'ils exécutent des actions d'ordre administratif à destination du service RH ; tels que :

- La mise à jour du dossier, avoir accès en modification aux données collaborateurs : Informations personnelles (état civil, adresse, coordonnées bancaires), famille (informations sur le conjoint, les enfants, les personnes à charge) ;

- La consultation de leur solde personnel : solde de congés, crédit/débit, primes, heures supplémentaires, planning de travail ;

- L'enregistrement en temps réel de leur présence, missions, pauses sur une badgeuse virtuelle ;

- Les demandes administratives : les demandes d'acompte, de congé, d'absence, les demandes de documents liés à la vie du salarié en l'entreprise (attestation diverses), dossier logement, choix de la dématérialisation du bulletin de paie ;

- La virtualisation d'historiques : les éléments de rémunération, les absences, les heures supplémentaires, les congés...etc.

- MSS (Manager Self-Services) : permet aux responsables RH d'assurer certaines missions, telles que :

- Gérer les plannings de travail avec ses collaborateurs et assurer le suivi des activités ;

- Visualiser, saisir et valider les composantes de la paie (prime, heures, avantages) ;

- Contrôler les absences et les présences en temps réel et valider les demandes d'absence ou de congé ;

- Consulter les différents éléments du dossier des salariés ;

- La gestion prévisionnelle des congés, la gestion des entretiens individuels de fin d'année ;

- Directement liés à l'ESS et MSS : la fonction self-service du portail RH permet d'aller au-devant de difficultés rencontrées par les services RH dans le cadre de la gestion des organisations (juridiques, fonctionnelles), ainsi que l'automatisation des processus de gestion (via un langage de workflow) permettant la prise en compte de la décentralisation de certaines transactions vis-à-vis des collaborateurs et des managers (ESS, MSS),

- **L'ASP « Application Services Providers »** : la technologie web a permis aux éditeurs qui ne proposaient pas dans leurs offres un service de prise en compte de la maintenance applicative appelée anciennement « service bureau » de l'offrir aujourd'hui. Cela a bien entendu une nouvelle fois des incidences en termes de développement dans la mesure où les travaux de paramétrage et notamment de la paie doivent être mutualisés.

En conclusion, on s'aperçoit que depuis les années 70, le marché des SIRH a profondément été bouleversé et a toujours suivi une même ligne directrice, en citant les différentes ouvertures :

- L'ouverture vis-à-vis des systèmes d'exploitation (Unix, Windows...) ;

- L'ouverture vis-à-vis des données (SGBD) ;
- L'ouverture vis-à-vis des collaborateurs (MSS, ESS) ;

Cette révolution a été marquée par la dématérialisation des documents RH qui apporte un service innovant aux collaborateurs, optimise la gestion des bulletins pour le service RH et permet à l'entreprise d'entrer dans une démarche écoresponsable et rend la fonction des Ressources Humaines plus performante.

Pour le service RH, les SaaS apparaissent et se développent avec plus de fonctions, de performances et de sécurité tout en se libérant des contraintes matérielles.

De façon très claire, les responsables RH passent d'un rôle opérationnel à un rôle de conseil. On attend des RH qu'ils challengent la direction générale et les autres directions opérationnelles. On cite à titre d'exemple : le département de formation qui consacrait la majeure partie de son temps à des travaux administratifs et déclaratifs. On ajoute à ces missions l'accompagnement et le conseil. Selon cette logique, l'e-RH sera celui qui crée de la valeur. Cette mutation vers un e-RH a une influence sur le SIRH, ce qui nous a mené à choisir d'étudier le concept SIRH et son impact sur la fonction des Ressources Humaines.

Le petit nombre d'études empiriques qui ont étudié le lien entre la performance d'une entreprise et son SIRH explique en partie pourquoi ces entreprises ne voient pas encore les possibilités qui s'offrent à elles, il est difficile pour une entreprise d'évaluer les retombés de son SIRH.

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

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

Ces dernières années, les entreprises sont de plus en plus enclines à dépenser des sommes importantes pour outiller le service RH, l'enjeu pour les entreprises et donc la fonction RH, il est question d'adopter le bon outillage pour absorber une partie de la complexité tout en

automatisant un maximum de processus et de modules RH (Gestion de paie, GPEC, gestion administrative, la formation).

En contrepartie, ce service doit réussir à démontrer le retour sur investissement de ces dépenses, autrefois, la GRH consommait énormément de main d'œuvre, alors que maintenant, cette fonction est de plus en plus basée sur les TIC.

Section 2 : Cadre conceptuel

1. Le concept de systèmes d'information

1.1 La définition des SI :

Avant d'entamer la définition des systèmes d'informations, nous définirons séparément les deux termes : « Information » et « Système », puis on passe aux définitions du concept SI.

a) Définition de l'information :

Selon **LAUDON K. et LAUDON L.**, « *Le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes* » (LAUDON K. e., 2006)

Pour **Jacques ARSAC**, « *une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte de cette connaissance.* » (ANGOT H. , 2006).

Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur des événements, des personnes ou des objets, elles peuvent exister sous plusieurs formes : écrites, picturales, orales ou sonores voire tactiles ou olfactives. En informatique, cette information est également appelée « donnée ». Elle est conservée, traitée ou transmise à l'aide d'un support.

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

Pour s'assurer de l'information, elle doit remplir trois conditions (O'BRIEN, 1995): la dimension temporelle, le contenu et la forme.

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

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

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

L'information au sein d'une entreprise possède de multiples sources. Elle peut être interne comme les documents comptables et financiers, les documents sociaux, les notes de services, les informations concernant les salariés ou bien externe comme les médias, les facteurs, la publicité, les lettres. L'information est considérée comme un outil de communication externe et interne. Elle est très importante au sein de l'entreprise.

L'information permet d'assurer la coordination des différents services qui composent l'entreprise. Elle contribue ainsi à la coordination des différents services. Elle contribue ainsi à la cohésion sociale. Les entreprises doivent donc mettre en place des moyens à même de leur permettre d'assurer une bonne gestion de la masse d'informations qui circule en leur sein.

b) Définition d'un système :

Nous venons de voir que l'entreprise dispose d'une multitude d'informations à gérer et qu'elle doit mettre en place ce que l'on appelle un système d'informations.

Mais tout d'abord nous allons voir ce qu'est-ce qu'un système ?

Selon **Jean-Louis Le Moigne** un système c'est : (GILLET & GILLET, 2010, p. 6)

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

Pour définir un système, on peut aussi s'appuyer sur la théorie générale de Ludwig VON

BERTALANFFY (Lawding, 1993). Pour lui, ce sont quatre concepts qui définissent ce terme :

- **L'interaction (ou l'interrelation)** : selon Edgar Morin les interactions "sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence." (Edgar, 1993),
- **La totalité (ou la globalité)** : un système est un ensemble d'éléments, mais ce n'est pas que cela, les relations entre les données doivent aussi être prise en compte.
- **L'organisation** : l'organisation est le processus dans lequel les informations vont se regrouper, s'assembler et former une structure.
- **La complexité** : la complexité d'un système correspond à trois facteurs : le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement et la difficulté ou l'impossibilité d'identifier tous les éléments et de comprendre toutes les relations ou jeux.

c) Définitions des Système d'informations :

Afin de clarifier le concept de SI qui s'avère polysémique dans la littérature en sciences de gestion, nous retenons la définition de **Kéfi et Kalika** :

« Un système d'informations est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations ». (Kalika.M, 2004)

Cette définition exhaustive et généraliste permet d'englober les technologies de l'information qui apparaissent comme une composante désormais inhérente aux SI.

Par ailleurs, **Robert REIX** s'est inspiré des théories de management pour donner sa propre définition de système d'informations :

« Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...etc. permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ».

Selon lui, le but d'un système d'informations est « *d'apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail* ». (REIX, 2011)

Il ne faut pas penser qu'un système d'informations ne soit qu'un système informatique, mais c'est tout système qui permet de réaliser des processus de collecte, mais aussi de mémorisation et de traitement de l'information.

Selon **LAUDON K. et LAUDON L.** Un système d'informations peut être de différents types :

- **Manuel** : c'est-à-dire qu'il repose sur l'utilisation du papier et du crayon ;
- **Parallèle** : ceci représente le bouche à oreille ;
- **Informatisé** : le SI repose sur des technologies informatiques, des logiciels et du matériel.

Il s'agit principalement du système d'informations informatisé.

Ensuite, en 2013 **LAUDON K. et LAUDON L.** proposent la définition suivante :

« *Un système d'informations est un ensemble de composantes interreliées qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation* » (LAUDON K. e., 2013)

Hughes ANGOT (2005) ajoute qu'un système d'informations (SI) est :

Un ensemble d'éléments organisé qui aide à regrouper, classer, traiter et diffuser de l'information sur un phénomène donné ;

Un SI est « *un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures, qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base à des décisions* ». (ANGOT H. , 2006)

L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de télécommunications permet d'automatiser et de dématérialiser les opérations définies par les procédures des entreprises. Ils sont aujourd'hui largement utilisés en lieu et place des moyens classiques tels que les formulaires sur papier et le téléphone. Cette transformation est à l'origine de la notion de système d'informations. (EXABRAYAT, FISTERBERG, & FOUESNAT, 2010)

1.2 Le fonctionnement du SI :

Selon l'approche systémique (GILLET & GILLET, 2010), les systèmes d'informations sont en quelque sorte le mémoire de l'entreprise, ces derniers se décomposent en trois types d'éléments (sous-systèmes) qui sont en perpétuelle interaction (CASTILLO, 2011-2012) :

- Modules opérationnels* MO, (le système opérant) :

Permettent de gérer l'activité créatrice de valeur ajoutée, ces derniers ont plusieurs caractéristiques essentielles, nous pouvons citer deux fonctions fondamentales pour la vie de l'entreprise, là où s'effectuent les processus de production (actions pour la transformation de ressources en produits ou services).

La création de valeurs permet d'atteindre les objectifs d'une part, et d'anticiper sur la connaissance des conditions dans lesquelles se déroule l'activité de production de l'entreprise, grâce à la collecte des données au sein de l'environnement, d'autre part. La prise en compte complète et efficace de ces activités est importante pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Nous pouvons conclure qu'un système peut être considéré comme étant l'ensemble des rôles dévolus aux modules opérationnels. (GILLET & GILLET, 2010, p. 31)

- Modules pilotes* MP (le système de décision ou de pilotage) :

Les modules pilotes ont besoins d'informations, ces informations sont issues de la collecte des données effectuée par les modules opérationnels, à ce niveau la prise de décisions est basée sur les activités du système pilote.

En résumé, le système de décision ou de pilotage est un système qui exerce un contrôle, une régulation, décision pour assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les actions.

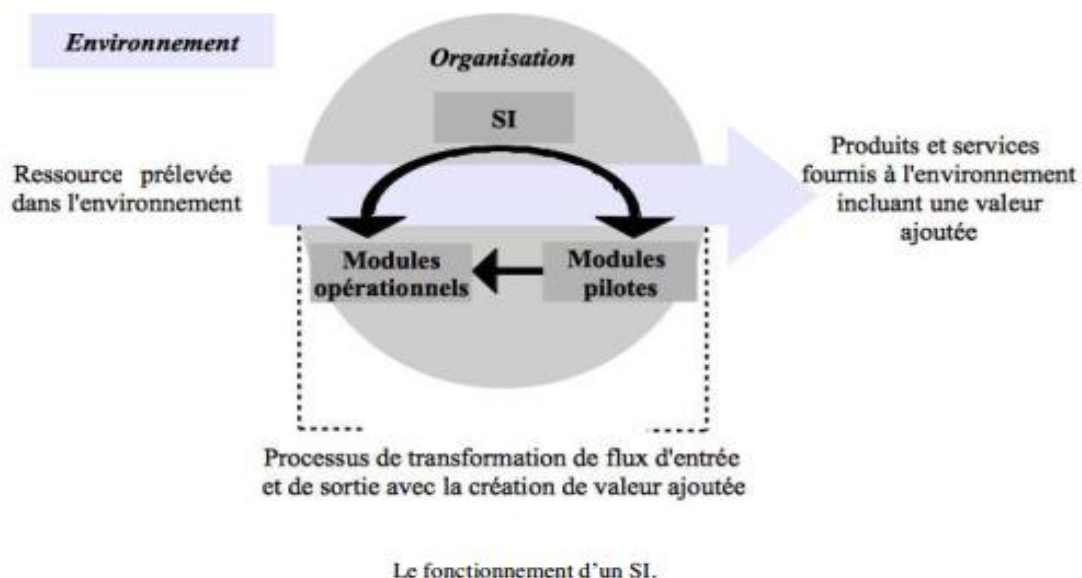
- Le système d'informations (SI) :

Ce dernier assure le couplage organisationnel entre les modules opérationnels et les modules pilotes, sa mission est de mémoriser et traiter les informations en provenance des modules opérationnels, afin d'informer les modules pilotes et aider dans la prise de décisions.

Nous pouvons conclure, que le SI est donc un élément composant d'un système, assure le couplage organisationnel entre les modules opérationnels, et ces derniers assurent les

processus de transformation des flux entrants en flux sortants, créateurs de valeur ajoutée, et les modules pilotes, qui prennent les décisions et contrôlent les résultats obtenus, Voir le schéma ci-dessous.

Figure 2-1 : Le fonctionnement du SI



Source : SIRH : système d'informations des ressources humaines, P16 : un système composé de trois types d'éléments (GILLET & GILLET, 2010, p. 16)

1.3 Les principaux rôles du SI :

Nous pouvons décomposer les rôles des SI en trois principaux rôles, nous les résumons dans le tableau suivant (SIRH, Le SIRH: enjeux, bonnes pratiques et innovation, 3ed, 2017) :

Tableau 2-1 : les principaux rôles du SI

Le SI est une aide pour la prise de décision	Le SI est un outil de contrôle de l'évolution de l'organisation	Le SI est un outil de coordination des différentes activités de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> - Le SI permet aux responsables d'obtenir les informations nécessaires pour la prise de décision. - Etudier plus facilement les conséquences suite à leurs décisions. - l'automatisation de certaines décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le SI permet de détecter les dysfonctionnements internes ou des situations anormales. - Le SI est un Outil opérationnel il est considéré comme étant la mémoire collective de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le SI fournit les mêmes informations pour l'ensemble des services. - Il permet la mise à jour régulière des informations. -Il donne accès à l'information de la même manière pour tout le monde.

Source : Synthèse personnelle

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

Un SI performant permet alors à une entreprise de :

- Mettre sur le marché rapidement des produits ou services innovants ;
- Optimiser les processus afin de réduire les coûts ;
- Sous-traiter au maximum les tâches à faible valeur ajoutée.
- Améliorer la relation client grâce à une vision unique et une cohérence d'image et de comportement sur les différents canaux de vente. (Hachi, 2018)

2. Le concept de la fonction des ressources humaines

On ne peut pas comprendre la notion de SIRH sans avoir auparavant défini le terme de ressources humaines. C'est pour cela que nous allons faire un point sur les différentes définitions, afin de comprendre la nécessité d'automatiser certaines tâches de la fonction RH, Selon **Ulrich (2000) cité par (Bazin, 2010)**, « *Pour développer des activités à forte valeur ajoutée, les RH doivent nécessairement passer par une gestion efficiente, automatisée et par une instrumentalisation des processus* ». (BAZIN, 2010)

2.1 Définition de la fonction Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est une discipline assez récente. Elle est la dernière fonction née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) englobe à la fois la gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant. Ainsi, la GRH se situe dans un contexte où elle constitue un élément clé de la stratégie de l'entreprise.

Dans le tableau suivant, nous avons recensé les différentes définitions de la fonction ressources humaines.

Tableau 2-2 : Définitions de la fonction des ressources humaines

Jean-Marc LE GALL	La DRH est une fonction de l'entreprise « <i>qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient</i> » (Le Gall, 2002)
Patrick ROUSSEL	« <i>La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.</i> » (Just, Pas de DRH sans SIRH: présentation, métiers, technologiess, méthodologie de mise en place 3e éd, 2013)

Source : Synthèse personnelle.

En effet, la GRH est donc une fonction, qui grâce à plusieurs actions et outils, aide les employés à être plus efficaces en matière de concrétisation d'objectifs, dans les meilleures conditions possibles.

3. Le concept de système d'informations des ressources humaines

Après avoir vu chacun des concepts SI et fonction RH, nous pourrions discuter le développement et le déploiement de SIRH au sein du SI. Dans ce chapitre, nous verrons la fusion de l'informatique dans le domaine des ressources humaines. Ceci va permettre la naissance du SIRH. Nous analyserons, dans ce chapitre, l'évolution du SIRH, ses principaux composants et caractéristiques, ainsi que le fonctionnement du système d'informations des ressources humaines, Enfin, nous expliquerons les enjeux et pratiques SIRH, tout en gardant en tête que le SIRH est un système de composantes multiple dans la perception des professionnels RH.

3.1 SIRH ; les contours de la notion

3.1.1 Définitions SIRH :

Il n'existe pas une seule et bonne définition du système d'informations des ressources humaines, c'est pour cela que nous allons donner dans le tableau suivant plusieurs définitions afin de réussir à formuler notre propre définition du SIRH.

Tableau 2-3 : Définitions SIRH

Thite et Kavanagh	«système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver, et distribuer de l'information relative à la gestion des ressources humaines [...] Incluant des gens, des formulaires, des politiques et procédures, et données (Thite & Kavanagh, 2011). »
Bernard JUST	«c'est un système informatique pouvant être constitué de différents logiciels hétéroclites communiquant entre eux par des interfaces techniques leur permettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système, on parle alors d'ERP (Entreprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée). Dans ce cas, les avantages sont multiples : il n'y a pas d'interface et les informations plus simples à restituer et à consolider.» (Just, Pas de DRH sans SIRH, 2012)

<p>Journal du net 2020</p>	<p>« Un Système d'informations Ressources Humaines (SIRH) est un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.</p> <p>Ces briques peuvent être de plusieurs sortes : gestion administrative du personnel, tableaux de bord sociaux, plate-forme de formation (dont e-learning), gestion des compétences et carrières, paie, gestion des temps et des activités... Un portail RH permet généralement aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés. » (journal du net , 2020)</p>
--------------------------------	---

Source : Synthèse personnelle.

Nous pouvons donc résumer la définition d'un système d'informations de ressources humaines comme un ensemble de programmes ou d'applications informatiques utilisés pour automatiser les différents processus qui constituent la gestion des ressources humaines. Ainsi, ce dernier couvre l'ensemble du domaine des ressources humaines. L'objectif du SIRH est d'assister le service des ressources humaines dans son travail au quotidien. Cela a notamment permis d'automatiser les tâches administratives fréquentes, à savoir la gestion de la paie, la gestion administrative, la gestion du temps, la formation...etc. que nous développerons dans une autre partie.

3.1.2 L'évolution du SIRH :

Le SIRH ne peut être estimé hors du contexte technologique. À première vue, il est logique que la dimension technologique ou informatique de l'entreprise influence la mise en œuvre de son SIRH.

Cette impression a été confirmée lorsque **F. Bournois, J. Rojot, JL Scaringella** ont examiné en 2002 les entreprises du CAC 40. Ce sont les sociétés dont les nouvelles technologies constituent le cœur de métier qui ont été les premiers à créer et à mettre en place un SIRH de grande envergure. (BOURNOIS, SCARINGELLA, ROJOT, & POINT, 2011)

De plus, nous notons qu'il y a souvent concomitance entre le projet SIRH et la révolution Internet au sein de l'entreprise.

La première partie du 20e siècle a vu le développement des technologies de l'information et de la communication telles que le téléphone, la radio et la télévision.

Dans la seconde partie du 20e siècle, les techniques deviennent technologies, notamment avec l'avènement de l'informatique, au début des années 1960 (mot créé en 1962 en combinant deux termes : information et électronique), qui se sont développées indépendamment jusqu'aux années 1980. A partir de cette date, nous parlons des technologies de l'information et de communication (TIC).

A partir des années 1990, la mise en réseau des micro-ordinateurs en interne, puis internet a évolué, permettant à ces microphones de communiquer entre eux et en même temps, nous assistons à la fusion des communications, des ordinateurs, de l'image et du son dans la même logique de numérisation.

A chacune de ces trois étapes correspondant à l'évolution des systèmes d'information :

- La première étape de développement des systèmes d'informations s'est concentrée sur le fonctionnement des entreprises industrielles dans les années 1970 et 1980, où elles étaient organisées autour de leurs trois fonctions principales : production, vente et gestion. Des applications spécifiques ont été développées par des équipes internes, les capacités de mémoire, le traitement et le stockage des données étaient limités et coûteux.
- La deuxième étape a eu lieu suite à l'apparition de microprocesseurs. Nous assistons à l'émergence du logiciel. Ainsi, les applications sont les moins développées en interne dans les entreprises. Éditeurs (PGI), également appelés ERP. Ils permettent d'automatiser diverses tâches pour développer des processus transverses. Les systèmes d'informations deviennent une dépense majeure et nous avons commencé à externaliser l'achat d'applications.
- La troisième étape s'est centrée, quant à elle, sur l'internet et ses technologies en subissant un changement majeur dans les logiciels. SOA (Service Oriented Engineering/ Architecture orienté services) donne à l'information un rôle central.

Jusqu'à présent, les nouvelles technologies de l'information sont encore en cours d'élaboration et feront face à des changements importants dans les estimations futures à partir de 2020, nanotechnologies, biotechnologies, sciences de l'information et cognitives (NBIC) aux techniques de miniaturisation extrêmes.

L'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permettent réellement à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise.

Les DRH doivent intégrer les technologies du Web à leur système d'informations qui repose sur des progiciels en mode client / serveur. Plus de 75% des « e-solutions » RH accompagnent ce mouvement.

On peut classer en cinq catégories les avancées technologiques récentes qui ont un impact sur la manière dont les départements RH fonctionnent (James, 1997) :

- La technologie « client / serveur » facilitant l'accès et la maintenance des données ;
- Le Self-service « salarie » : celui –ci donne accès aux salaires aux informations les concernant, leur permet de les modifier et réduit les tâches administratives pour le service du personnel.

Les outils rationnels de reporting de base de données et la data werhoursing, ce dernier recueillant toutes les informations nécessaires à partir de sources hétérogènes constituées de différents systèmes d'informations opérationnels :

- Le courrier électronique et le workflow sont deux outils de base permettant d'organiser dans le temps et l'espace des flux d'information suivant des schémas de circulation prédéfinis entre acteurs.
- Les technologies du Web : les applications Web peuvent concerner l'internet, l'intranet et l'extranet et l'extranet (réservé à certains clients et fournisseurs). Elles permettent d'intégrer les différents systèmes internes et de connecter les applications et les bases de données.

Une autre composante de l'évolution des nouvelles technologies est la notion de réseau :

- Le développement d'internet : internet est devenu le symbole des réseaux dans le NTIC. Internet est la contraction d'international NETWORK. C'est-à-dire réseau international.

Internet est un protocole informatique permettant de faire communiquer des ordinateurs et des serveurs de données entre eux, via des réseaux de télécommunication.

Certains évoquent déjà l'étape Web 3.0 ou « web sémantique ». Cette expression désigne « le web à venir », sans consensus sur qu'il sera réellement, mais uniquement sur le fait qu'il sera suffisamment différent pour mériter une nouvelle appellation.

3.1.3 Les principaux composants et caractéristiques du SIRH :

a) Les principaux composants du SIRH :

Le système d'informations se compose des sources suivantes (Peretti, 2010, p. 4) :

Personnes : il n'y a pas de système sans personnes, sans acteurs : ce sont soit : des utilisateurs du système, employés, cadres qui pour la réalisation de leurs tâches, utilisent l'information produite par le système ; soit les informaticiens, pour qui le SI est aussi un outil, mais surtout l'objet de leur activité.

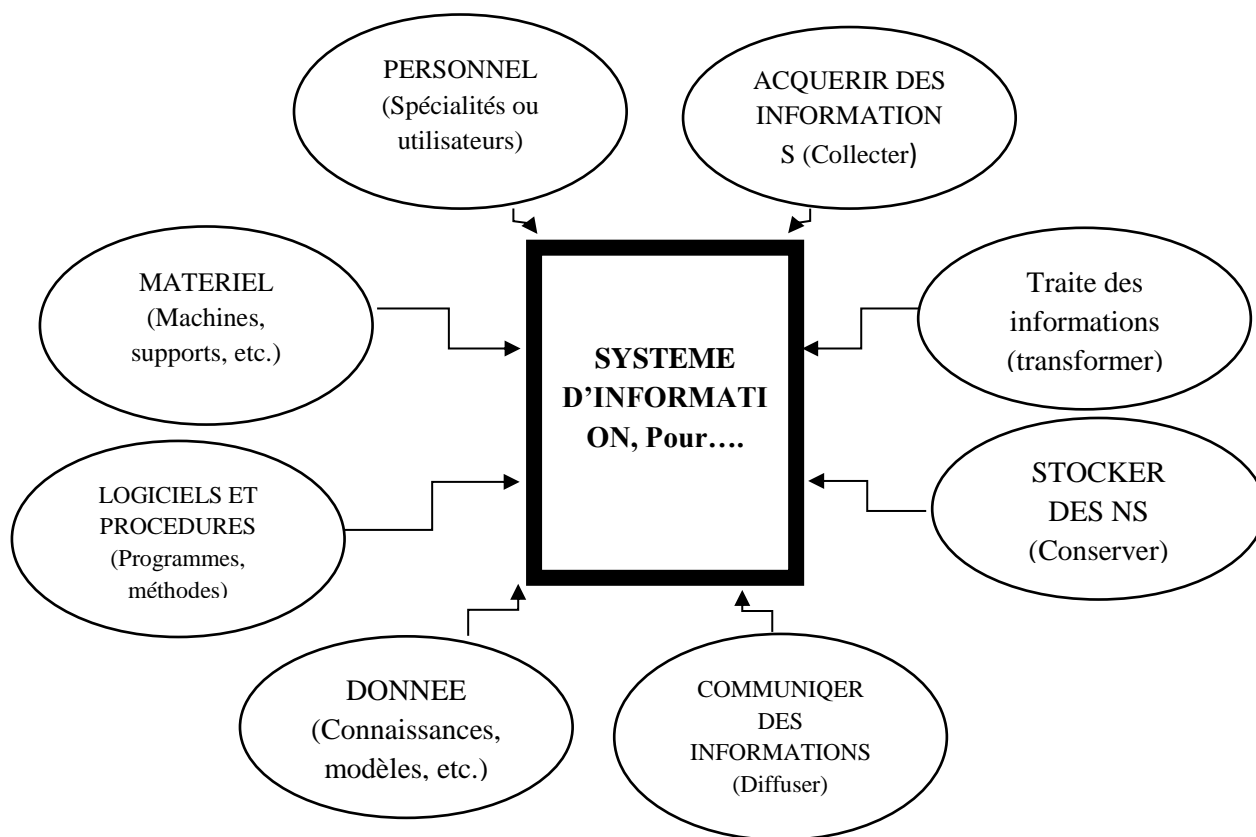
Matériels : le système d'informations repose sur des technologies numériques de l'information (réseaux, ordinateurs et unités périphériques, stations de travail, papiers...). C'est le matériel utilisé se compose de machines et supports physiques. Par exemple lors d'un paiement par carte bancaire, on utilise un terminal qui vérifie le code, tout en se connectant à un serveur pour obtenir l'autorisation d'effectuer la transaction et imprimer un reçu.

Logiciels et procédures : ils constituent la description formelle des opérations effectuées (Les programmes : systèmes d'exploitation, traitements de texte, feuille e paies. Les procédures : saisies, correction d'erreurs, distribution du chèque de paie).

Données : sous de formes variées (chiffres, textes, images, son...), ces ressources essentiellement matérialisent l'information détenue par l'organisation.

Elles sont la matière première sur laquelle le système d'informations agit, elles sont traitées à l'aide de modèles qui expriment des connaissances et permettent de déduire un résultat ou une action.

Figure 2-2 : Les composants du SI



Le source : (Peretti, 2010)

b) Les caractéristiques du SIRH :

L'efficacité du SIRH dépend de trois qualités : sa rapidité, sa fiabilité, la pertinence et la confidentialité des informations.

La rapidité : le système d'informations doit diffuser l'information rapidement car elle est une denrée très périssable. Les gestionnaires de données ont permis, via réseaux locaux et publics de mettre à disposition de tous les utilisateurs une masse d'informations mise à jour instantanément en une seule fois.

La fiabilité ou intégrité des informations : c'est-à-dire conforme à la réalité, ou le plus proche possible. Attention aux rumeurs, aux « bruits ».

La pertinence : le système d'informations doit procurer à chaque agent toutes les informations dont il a besoin et uniquement celle-là.

Confidentialité : plusieurs systèmes sont disponibles, pour éviter les fuites (mot de passe, clefs d'accès...).

Un système d'informations de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en informations utilisables et transmettre ces informations aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins. Le rôle du système d'informations est de s'approprier l'ensemble des informations. De les traiter et de les acheminer au moment opportun à leurs destinataires :

- **Appropriation de l'information** : pour que chacun dans l'entreprise possède l'information adéquate au bon moment, le système d'informations doit non seulement faire circuler les données, mais les mettre en forme, conformément aux besoins de chaque destinataire. (GILLET & GILLET, 2010, p. 26/27)

- **Le traitement de l'information** : dès lors qu'une information est prise en compte par le système d'informations, le choix consistant à la conserver en l'état, à la saisir sur un support propre à l'organisation ou à la rejeter constitue déjà un premier traitement.

Il faut aussi agir sur l'information. On parle du traitement lorsqu'il s'agit :

- De procéder à des regroupements préalables aux calculs (échancier d'un client, élaboration d'un tableau d'amortissements, etc.) ;
- D'effectuer des calculs en vue de la production d'informations résultats ;
- De mettre à jour des données (modification ou suppression) ;
- De trier, de mémoriser temporairement (les données d'un exercice comptable) ou les archiver.

- **Diffusion de l'information** : la diffusion de l'information peut avoir pour objectif de donner un ordre ou des consignes ou encore rendre compte d'un problème de production ; on parle alors de diffusion verbale. L'objectif peut être de coordonner certaines actions entre différents services, on parle dans ce cas de diffusion horizontale.

Aujourd'hui, on peut trouver sur le marché des applications qui traitent de la gestion de temps et des activités, gestion de la formation et des recrutements, gestion des compétences.

Le SIRH permet aussi d'analyser et d'améliorer la productivité et la qualité du service « ces applications, le plus souvent des progiciels, sont parfaitement adaptées aux décisions quotidiennes et routinières de l'administration du personnel qui ont des besoins et des

résultats qui sont définis dont les règles sont fixées par la frime ou la loi ». (GILLET & GILLET, 2010, p. 28)

Il permet aussi un contrôle hiérarchique par le recours à la sous-traitance et à l'intégration logistique.

3.2 Structure SIRH, ses fonctionnalités et professionnel RH :

3.2.1 Structure du SIRH :

Les deux remarques qui sont à garder à l'esprit :

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

Exemple : dans une industrie, il y a une interaction forte entre le SIRH et la GPAO (Gestion de production assistée par ordinateur). Les heures effectuées par le personnel ouvrier, les primes qui leur sont attribuées ou les absences, informations utilisées par la paie, émaneront de la GPAO.

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

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

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

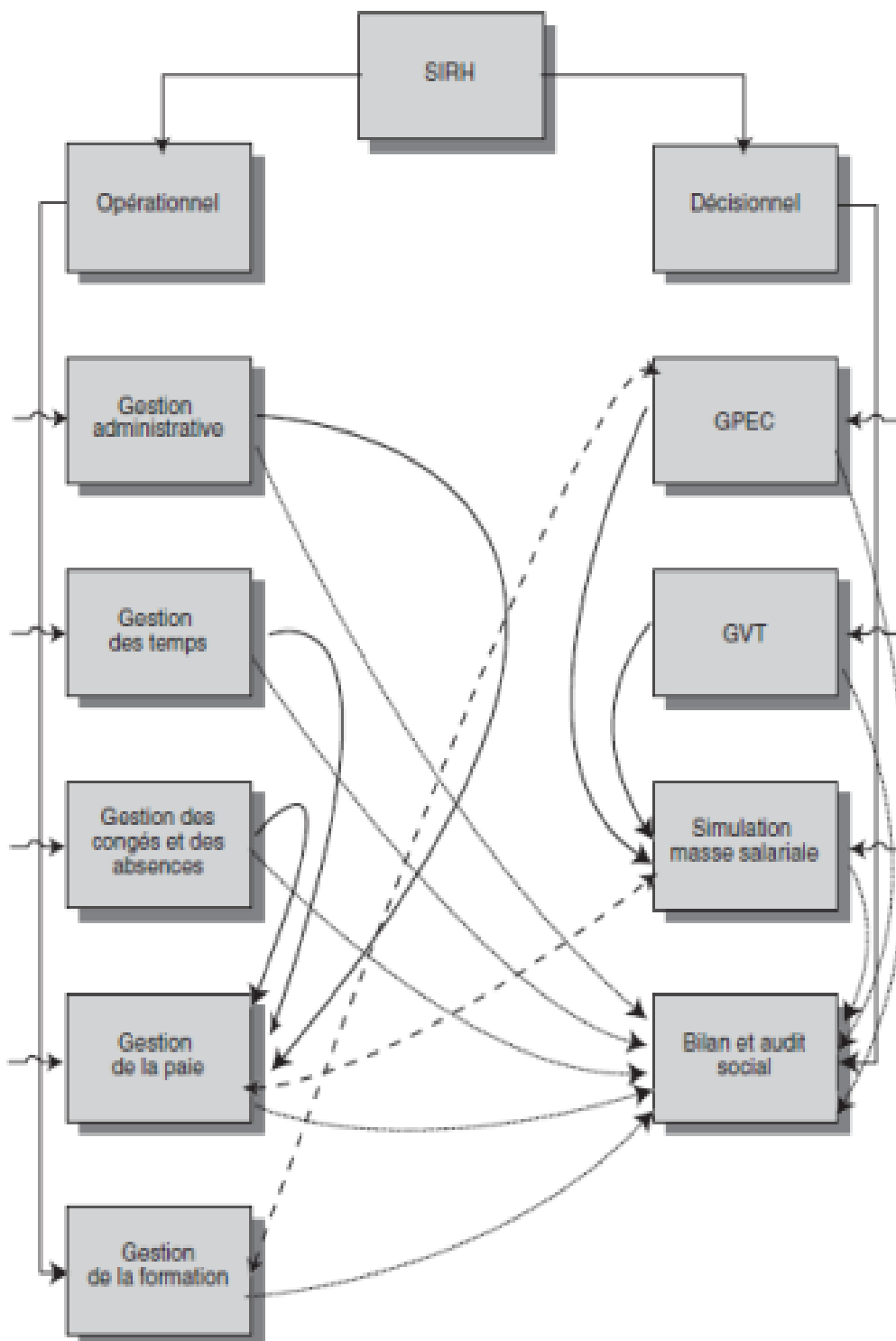
Les éléments composant la partie opérationnelle et la partie décisionnelle du SIRH sont représentés dans la figure ci- dessous.

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

Notamment, il existe :

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

Figure 2-3 : La structure du SIRH



Source : SIRH ; Edition DUNOD (GILLET & GILLET, 2010, p. 46)

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

GVT : Glissement vieillesse technicité.

Un certain nombre d'opérations de traitement des données est nécessaire à la gestion quotidienne du personnel. Elles constituent l'aspect opérationnel du système d'informations des ressources humaines.

Cependant, c'est aussi un domaine où de nombreuses décisions stratégiques et tactiques sont prises dans un environnement incertain et changeant. Les outils d'aide à la décision sont donc nécessaires pour gérer les ressources humaines au sein de l'organisation.

De plus, l'organisation est assaillie d'enquêtes et de contrôles qui se dégagent de divers organismes. Répondre à ces différentes demandes nécessite de manipuler les informations sur le personnel fournies dans le SIRH. Des outils de requête et de reporting sont donc indispensables.

Le SIRH doit être unique parmi ces différents traitements. Les informations traitées dans la gestion des ressources humaines, au sens strict du terme, sont plutôt orientés vers la prise de décisions et le pilotage, il est extrait des données opérationnelles de la gestion quotidienne du personnel. Il y a donc tout intérêt à assurer la cohérence et la continuité au sein de l'ensemble des composantes du SIRH.

Cependant, nous constatons souvent que les modules logiciels qui composent le système d'informations des ressources humaines ne sont pas capables de communiquer.

Cela entraîne de nombreux dysfonctionnements et lacunes au niveau du SIRH. Le résultat est l'émergence d'un phénomène d'entropie coûteux à plusieurs niveaux (coût des heures de travail, coût de l'indisponibilité des informations, etc.). L'entropie est mesurable au nombre de fois où l'on recourt à des feuilles de calcul de tableurs pour traiter une information non disponible dans les autres outils ou inexploitable à cause du manque de compatibilité.

Certes, il existe sur le marché des solutions globales, génériques, qui sont censées permettre à toutes les organisations de couvrir tous leurs besoins en matière de GRH.

Elles sont souvent lourdes et coûteuses et ne correspondent pas nécessairement pour autant aux besoins spécifiques d'un secteur d'activité, aux règles particulières d'une convention collective ou règlement intérieur, ou aux règles légales et réglementaires en usage dans le pays.

Les coûts induits de ces dysfonctionnements sont :

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

3.2.2 Le fonctionnement du SIRH :

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

Comme nous l'avons expliqué auparavant, l'arrivée des progiciels a permis l'automatisation d'un ensemble de procédures administratives dans le domaine des ressources humaines. Les éditeurs ont donc proposé des solutions adaptées aux RH qui ont pour base de données le dossier du salarié puisque toutes les informations qui sont traitées par les RH tournent autour d'une seule et unique entité : l'individu. (Just, Pas de DRH sans SIRH, 2012, p. 31)

Pour cela, il a fallu regrouper ces procédures administratives en différentes catégories afin de simplifier l'utilisation du SIRH. Les entreprises sont donc obligées de travailler en termes de processus.

Donc, d'après ce que nous avons vu plus haut, nous pouvons conclure que le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle qui couvre les cinq principaux processus de la gestion des ressources humaines de façons à automatiser la gestion administrative du personnel, la gestion du temps et des activités, la paie, le pilotage et le contrôle de gestion sociale ainsi que la gestion des compétences et connaissances (GPEC).

a. Les aspects opérationnels du SIRH.

Pour illustrer l'aspect opérationnel du SIRH, nous allons analyser les différentes gestions qui composent la gestion opérationnelle des RH (GILLET & GILLET, 2010, p. 89/170)

➤ **La gestion administrative du personnel.**

Lorsque nous parlons de la gestion du personnel, cette dernière englobe les gestions suivantes : la gestion administrative, la gestion des missions et la gestion de la formation qui sont nécessaires à la réalisation de la paie. Nous allons donc détailler ces dernières.

➤ **La gestion administrative :**

Ce type de gestion a pour objectif de traiter, de manière qualitative, les informations concernant le salarié et qui sont conservées dans le dossier de celui-ci. Ces informations sont multiples et variées comme le montre la liste suivante, qui n'est pas exhaustive, elle évolue en fonction des règlements et du contexte de l'entreprise et de son environnement.

- Gérer les congés ;
- Gérer les absences ainsi que leurs incidences diverses ;
- Gérer les visites médicales ;
- Gérer les titres de séjour pour les étrangers ;
- Contrôler le droit à exercer certaines tâches ;
- Gérer les obligations par rapport aux travailleurs handicapés ;
- Gérer les tickets restaurant, chèques vacances ou titres de transport.

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

➤ **La gestion des missions :**

Elle concerne la gestion des déplacements et des frais de missions. Elle représente une activité complexe et lourde puisqu'il faut :

- Collecter les informations très rapidement (motif du déplacement, personnes concernées, moyens de transport utilisés, frais engagés) ;
- Effectuer des contrôles permettant de vérifier la réalité du déplacement ;
- Gérer et contrôler les conditions de remboursements des frais engagés.

Il va donc y avoir un accès pour le salarié, ce dernier devra saisir ses ordres de missions et sa fiche de frais et un accès à la DRH pour lui permettre d'effectuer un contrôle sur la validité des informations fournies par le salarié. Il devrait y avoir une interface avec la fiche de paie, notamment pour pouvoir effectuer le remboursement des frais de déplacement.

➤ **La gestion de la formation :**

Cette gestion est complexe puisqu'une formation peut intervenir pour plusieurs raisons :

- Pour améliorer les compétences du personnel dans les postes occupés ;
- Pour assurer l'évolution du personnel en cohérence avec l'évolution de la technicité des postes ;
- Pour assurer la reconversion du personnel ;
- Suite à une demande de congé de formation ;

Les actions liées à cette gestion sont les suivantes :

- La définition des axes du plan de formation ;
- La gestion des actions et sessions organisées par l'entreprise ;
- Le suivi des demandes de formation ;
- La gestion des aspects pédagogiques (convocations, fiche de présence...etc.)

➤ **La gestion du dossier salarié :**

Tout d'abord, le dossier du salarié contient des informations signalétiques. Il s'agit d'informations concernant les coordonnées personnelles ainsi que professionnelles, les différents noms et prénoms du salarié, adresses et autres informations personnelles ou professionnelles. Ensuite, viennent les informations concernant le relevé d'identité bancaire nécessaire pour le versement du salaire. Puis, les informations concernant le CV et la carrière professionnelle. Enfin on y retrouve les informations relevant de la gestion administrative du personnel que nous avons vu auparavant. Le SIRH permettra alors d'organiser au mieux la mise à jour de ce dossier salarié, puisqu'il permettra d'impliquer le salarié, de permettre au gestionnaire d'effectuer des contrôles, mais aussi il facilite la transmission d'informations entre ces deux derniers.

➤ **La gestion des contrats de travail :**

Le SIRH permet de gérer les contrats de travail de manière cohérente en suivant les différentes règles de gestion. Cet outil est à même de permettre de créer l'arborescence entre le dossier salarié et les différents contrats de travail de ce dernier. L'interface du SIRH sera composée d'informations relatives :

- Au contrat de travail ;
- A la paie ;
- Aux codifications (date d'intégration de l'entreprise, ancienneté, coefficient, prime

d'ancienneté) ;

- Au suivi des heures ;
- La formation et le repos.

Pour conclure sur la gestion administrative du personnel, on peut dire que la clé du succès de cette gestion repose sur des systèmes d'alertes pour les événements qui se produisent nécessitant une intervention au niveau du service du personnel c'est-à-dire l'utilisation d'outils intégrés de flux de travail (workflow). Elle repose également sur les procédures définissant les modalités de gestion de certaines informations.

➤ **La gestion des temps et des activités.**

Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion du temps de travail s'alourdit avec la volonté de flexibilité de plus en plus importante notamment avec la mise en place de l'annualisation du temps de travail, les heures supplémentaires défiscalisées, etc.

La gestion du temps est l'enregistrement quotidien de la planification du travail dans le temps avec les informations suivantes : horaires de référence, planification, rotations de postes, congés, compte épargne. Mais cela permet aussi de mesurer le temps de travail effectué par le salarié et donc d'obtenir des indicateurs sur l'absentéisme, les heures supplémentaires.

➤ **La gestion de la paie.**

La paie est un : « *Ensemble de processus, de pratiques et d'applications mis en œuvre pour calculer les éléments de paie, effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale* ». (ADP, 2008)

La gestion de la paie regroupe toutes les informations traitées précédemment. Chaque information a des répercussions différentes sur la paie du salarié.

Selon Bernard JUST, la paie est « *le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la « paix sociale » devenant ainsi essentiellement indispensable* ». (Just, Pas de DRH sans SIRH, 2012, p. 35)

Au début, la paie été au cœur du SIRH, mais maintenant c'est le dossier du salarié qui en est ainsi, comme le montre **Bernard JUST** : « *le dossier individuel est le socle de tous les processus SIRH* »

Face à la complexification de la paie notamment due aux évolutions légales et réglementaires, les éditeurs de solutions SIRH doivent sans cesse adapter leurs logiciels aux nouveaux besoins.

b. Les aspects décisionnels du SIRH.

Pour prendre des décisions, les décideurs ont besoin d'outils pour les aider, les guider, les informer afin qu'ils puissent prendre les meilleures décisions. L'un des outils indispensables est le tableau de bord qui fournit à ce dernier les indicateurs nécessaires à une bonne prise de décision. Le SIRH rend ces outils plus rapides et plus fonctionnels.

Nous verrons donc l'aspect décisionnel du SIRH avec : la prévision de la masse salariale, la GPEC, le bilan et l'audit social (GILLET & GILLET, 2010, p. 173/190)

➤ **La GPEC.**

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences puisqu'il permet de :

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché ;
- Définir les caractéristiques d'une offre ;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'un individu et les exigences du poste qu'il occupe, de manière à ne pas avoir aucune personne sur ou sous profilé par rapport au poste occupé ;
- Préparer les différents entretiens et le plan de formation par rapport aux écarts constatés ci-dessus ;
- Donner à l'employé un accès pour mettre à jour ses données (CV, demande de formation, etc.).

➤ **La prévision de la masse salariale :**

Étant donné que la masse salariale évolue en fonction de plusieurs critères, le SIRH permet de réaliser des simulations en croisant plusieurs critères relatifs à :

- L'évolution mécanique des salaires et des carrières en fonction du temps ;

- L'évolution quantitative et qualitative des personnes, facteurs liés à la GPEC ;
- L'incidence des politiques salariales à différents niveaux.

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

Pour n'importe quel domaine, le SIRH doit être en mesure de développer les indicateurs que l'on souhaite et les présenter sous différentes formes.

La plupart des entreprises utilisent le bilan social pour obtenir un grand nombre d'indicateurs. L'étude du bilan social permet d'obtenir des tableaux croisés et des graphiques, ces derniers sont utiles pour répondre aux enquêtes de certains organismes mais aussi indispensables pour le pilotage effectué par les RH.

Les entreprises s'appuient également sur des tableaux de bord RH qui ont pour objectif d'aider à prendre les décisions nécessaires pour obtenir en permanence les ressources nécessaires au bon endroit.

C'est à partir de là que nous pouvons voir le rôle important que peut jouer le SIRH. Il permettra de collecter des informations et de les faire circuler sous forme d'informations entre la DRH et les salariés. Les salariés pourront donc interagir plus facilement et efficacement avec la DRH en un temps réduit. L'employé devient alors la source d'informations et le destinataire des résultats du traitement effectué par le gestionnaire. Le gestionnaire applique les règles de gestion et contrôle la validité et la mise à jour des informations du SIRH.

3.2.3 SIRH et professionnels RH :

Pour les professionnels des RH, l'usage stratégique du SIRH devrait demeurer de nos jours indispensables, quel que soit la taille de l'organisation.

Le SIRH doit être en mesure de s'aligner à la stratégie globale de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un simple outil mais d'un système complet, car c'est un ensemble de processus et d'acteurs. Il a pour but d'optimiser la gestion des RH et aussi la réduction des coûts. Son objectif sera de pouvoir et identifier les talents, former, sécuriser au sein de l'entreprise et développer la société.

(TIXIER, 2012) Fait allusion à la notion de compétence SIRH et souligne qu'« *elle se fonde sur des compétences en RH, des compétences en SI, le mélange des deux types de compétences qui permet d'en construire de nouvelles, ainsi que les compétences en gestion*

de projet. (...) Pour une reconnaissance de la complexité de la fonction SIRH, les responsables ont intérêt à construire un référentiel commun et à organiser la fonction au niveau inter organisationnel. La difficulté tient à la fois à la complexité de la fonction SIRH (au carrefour des trois métiers) et à la dynamique de cette fonction qui évolue constamment » (SIRH, Le SIRH:enjeux, projets et bonnes pratiques, 2012).

Les facteurs clés du SIRH sont les suivants :

- Une vision stratégique globale, définie par la Direction Générale ;
- Une déclinaison au niveau de la DRH ;
- Une feuille de route clairement déclinée sur 3 à 5 ans avec des étapes d'évolution conseillées tous les six mois ;
- Une communication et une implication tous azimuts de tous. (Bruyas, Path, & Benoît , 2014)

Autrefois gérer en silo, le processus de GPEC tend à s'estomper. Chez les anglo-saxons, le terme Talent Management est le plus utilisé. Ici, on part de l'individu. On le construit afin qu'il atteigne un niveau de compétence souhaité et souhaitable par l'entreprise, au regard des objectifs qu'elle s'est fixée et de sa vision.

L'entreprise garantie un meilleur positionnement par rapport à ses concurrents. Pour ce faire, l'innovation doit être une nécessité pour les entreprises. Une innovation non seulement en termes de technologie, mais également en termes d'usage (organisation). Les finalités d'un bon SIRH sont de deux ordres :

- Accroître l'efficacité, pour une meilleure prise de décision ;
- Accroître la qualité en termes de productivité des employés et managers mais aussi d'efficience.

La Direction des RH devient dès lors un conseil et un appui auprès des managers. Afin que les professionnels RH soient de véritables « partenaires d'entreprise » (business partner), et permettre à ces professionnels RH de participer à la création de valeur pour l'entreprise et d'être un véritable « *partenaire d'entreprise* », il ne suffit pas d'installer simplement les toutes dernières technologies et fonctionnalités offertes par le marché. Il est avant tout nécessaire de définir la politique et les pratiques RH et de voir comment ces solutions informatiques peuvent répondre au mieux à ces attentes.

On constate, par conséquent, que le SIRH s'avère être un système très indispensable pour les organisations, si ces dernières souhaitent avoir un avantage concurrentiel sur le marché économique. La différence ne se situe pas uniquement au niveau de la performance économique ou de la maturité des processus, mais plutôt au niveau du capital humain. Ce sont les personnes qui développent les processus, les pilotent, les optimisent, les évaluent au quotidien...etc. La fonction RH est devenue dès lors un véritable pilier pour le développement de toute entreprise. Il s'avère nécessaire d'aborder la partie de l'évaluation de la performance des SIRH et son influence sur la performance de la fonction RH.

4. L'évaluation de la performance d'un SIRH outils et démarche.

Nous allons voir, dans cette partie, le concept de la performance, Ensuite expliquer la contribution des SIRH à la performance de la fonction RH. Enfin, nous allons exposer les outils et instruments de pilotage.

4.1 Le concept de la performance.

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

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

Il en résulte que la performance, comme le confirme **M.Christian Marmuse** « *revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* » (MARMUSE, 1989)

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle, **Turcotte** considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non* ». (P.Turcotte, 2000)

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

- Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé ;
- Réalisation d'un résultat ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche. D'où nécessité d'une approche multicritères de la performance.

Bartoli a tenté de définir le concept de performance en mettant en relation trois notions : résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation. (A.Bartoli, 1997)

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

Aujourd'hui à partir de cette étude, on cherche à trouver une manière de mesurer l'impact des systèmes d'informations des ressources humaines (SIRH) sur la performance de la fonction RH.

Suite la revue de littérature, on trouve que certains auteurs ont tenté de trouver une manière de mesurer les bénéfices des systèmes d'informations(SI). (Martinsons, Davison, & Tse) (1998) ont utilisé le tableau de bord afin d'évaluer et de mesurer les activités du SI.

D'autres se sont penchés plus spécifiquement sur la contribution des SIRH sur la performance de la fonction RH. Il a été démontré que les SIRH :

- Améliorent l'efficacité et l'efficience des services RH (Thite & Kavanagh, 2011) ;
- Accentuent l'orientation stratégique du service RH (Kumar & Pandya, 2012) ;

- Réduisent les activités transactionnelles du service, leur laissant plus de temps pour les - activités transformationnelles (Stronhmeir, 2009) ;
- Réduisent les coûts attribuables au service Rh (Ruel & Kaap, 2012) ;
- Ont aussi montré que les TI permettaient à la fonction RH de concevoir des processus intégrés efficaces et, grâce à eux, de faire des économies. (Lepak & Snell, 1998) ;
- Les SIRH permettent de résoudre des problèmes de niveau stratégique et permettent de donner un aperçu des lacunes quant aux compétences présentes dans l'organisation (Kumar & Pandya, 2012).
- Les SIRH permettent à l'entreprise d'atteindre plus facilement ses objectifs organisationnels (Kumar & Pandya, 2012).

(Hagood & Friedman, 2002) Ont utilisé la méthode du tableau de bord pour mesurer la performance des SIRH à travers les perspectives de la clientèle, des processus internes, des finances et de l'apprentissage et de la croissance (Kaplan & Norton, Putting the balanced scorecard to work, 1993).

À notre connaissance, il n'y a que peu de recherches sur la mesure des impacts des SIRH sur la fonction RH. En fait, les chercheurs ont mis l'accent sur le fait de nommer les types de contributions des SIRH, mais n'ont jamais réellement attaqué la question de «comment mesurer ces contributions une fois qu'elles sont nommées» Cela est tout à fait logique, car il faut tout d'abord s'assurer de la présence d'effets positifs ou négatifs avant de vouloir chercher une façon de les évaluer.

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

4.2 Le modèle d'évaluation Delone-McLean :

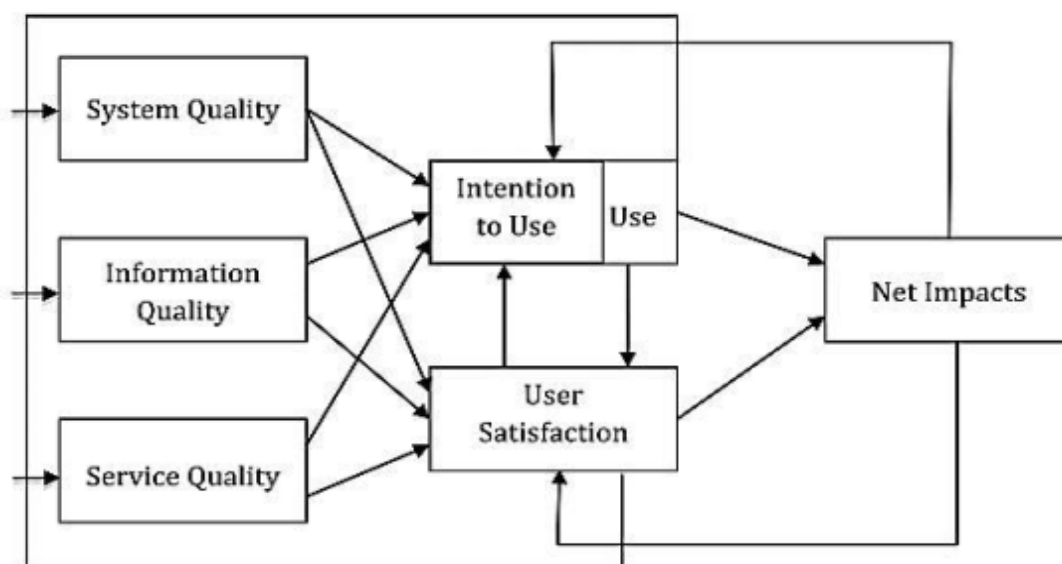
Nous ne pouvons pas parler de l'évaluation des systèmes d'information sans mentionner la présence du modèle de **Delone et McLean**,

Le modèle d'évaluation de **Delone & McLean** s'attache à évaluer le succès des SI, en générale et des progiciels de gestion intégrée (PGI/ERP) en particulier, au sein des organisations ce qui constitue un sujet académique qui a accompagné l'évolution de ces outils, et ce afin d'apporter un soutien scientifique à l'activité et d'encourager son intégration et son déploiement et répondre, ainsi, aux attentes des professionnels (Editeurs

et intégrateurs) et des dirigeants quant à l'impact de ces systèmes sur la performance des entreprises. (Delone & McLean)

« Étant donné que le rôle de la technologie de l'information continue de s'élargir dans sa portée et sa complexité, il est impératif que les chercheurs comme les praticiens aient un moyen pour déterminer quand un système est efficace et pourquoi certaines stratégies mènent à un système efficace. La mesure du succès des systèmes d'informations a quatre objectifs : fournir les fondements conceptuels et philosophiques de la mesure du succès des systèmes d'information ; fournir de nouvelles approches pour comprendre et identifier le succès des systèmes ; comparer les instruments de réussite des systèmes et montrer comment valider les mesures du succès des systèmes »

Figure 2-4 : Mise à jour du modèle Delone & Mclean 2016



Source: The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update (Delone & McLean)

4.3 Outils et instruments de pilotage des SIRH :

Des outils et instruments de pilotage sont dédiés à la fonction RH permettent la création de tableaux de bord (destinés à la DRH et aux managers) afin de traquer les indicateurs, mais également de générer des requêtes afin de détecter des anomalies ou d'émettre des alertes.

A. Les tableaux de bord et les indicateurs de performance RH :

La notion tableau de bord, Selon (Boix & Féminier, 2003) « *est un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présentés, de manière synthétisée, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir* ».

En effet, le tableau de bord a déjà prouvé sa valeur ajoutée, il offre la possibilité de mesurer diverses dimensions de la fonction RH dans une entreprise. D'ailleurs (Becker & Huselid, 2001) ont traduits les perspectives originales du tableau de bord de (Kaplan & Norton, The balanced scorecard : Measures that drives performance, 1992) en dimensions propres aux ressources humaines, ces perspectives sont :

- Les compétences d'experts RH ;
- Les pratiques RH ;
- Les systèmes RH ;
- La culture et l'attitude du personnel.

Grâce à ses derniers, nous pouvons être en mesure d'évaluer la performance globale du service RH ainsi que son évolution, il a déjà été utilisé pour créer une méthode d'évaluation des activités d'un SIRH (Hagood & Friedman, 2002).

Compte tenu de tout ce qu'il faut mesurer, nous devons adapter les perspectives du tableau de bord à la situation de l'entreprise et à ce qui est mesuré.

Dès que l'on parle de tableau de bord, on évoque souvent la notion d'indicateurs de performance. Or, vu le rôle informationnel du tableau de bord pour supporter la prise de décision.

B. Les indicateurs de performance (KPI) :

Selon **Voyer 2002**, un indicateur est défini comme :

« Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultat de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». (Voyer, 2002)

Les indicateurs de performance qui composent le tableau de bord, les KPI ont pour objectif de permettre la mesure de la performance, qu'elle soit organisationnelle ou à un niveau plus individuel, ces indicateurs doivent répondre à certains critères. :

- Acceptés et compris de tous ;
- Un nombre limité afin d'assurer la bonne gestion et voir à ce que leur utilisateur soit systémique ;

- Les données mesurées doivent être faciles à collecter pour but de limiter les erreurs de calcul possible.

Vokic (2012) a fait état de divers types d'indicateurs pouvant mesurer la performance RH. Il classe les types d'indicateurs selon :

Les caractéristiques de l'évaluation, le volume de l'évaluation qui sont la mesure de l'évaluation, le niveau d'évaluation, la nature de l'évaluation, le volume de l'évaluation, les bénéfiques, les participants et le niveau hiérarchique (Vokic, 2012).

Nous avons traduit librement ses résultats dans le **tableau 2-4**. Il est important de choisir divers types d'indicateurs afin de mesurer la performance de la fonction RH après la mise en place d'un SIRH (Voyer, 2002, p. 96). Cela nous permet de choisir les types d'indicateurs qui correspondent le mieux au genre d'évaluation de la performance que l'entreprise souhaite faire, et ce, sous divers angles. Par exemple, si nous souhaitons évaluer la performance des employés, nous allons mettre l'accent sur les caractéristiques des participants à l'évaluation. Nous pourrions donc choisir des indicateurs individuels. Mais afin de saisir toutes les dimensions de la performance des employés, nous devrions ajouter d'autres types d'indicateurs, par exemple, des indicateurs d'erreurs afin de voir comment les employés maîtrisent leurs tâches. Cela fait aussi partie de la performance des employés. Plus il y aura de types d'indicateurs utilisés pour mesurer la performance de la fonction RH, plus les résultats pourront être fiables, car la performance sera mesurée dans son intégralité. Il faut donc avoir un nombre limité d'indicateurs, mais de divers types.

Tableau 2-4 : Types d'indicateurs RH

Caractéristiques	Types d'indicateurs
Mesure de l'évaluation	Indicateurs de couts Indicateurs de temps Indicateurs de volume Indicateurs d'erreurs Indicateurs de réactions humaines
Niveau d'évaluation	Indicateurs de réaction Indicateurs d'apprentissage Indicateurs d'implantation Indicateurs d'impact sur les affaires Indicateurs de retour sur investissement
Nature de l'évaluation	Indicateurs de processus Indicateurs d'extrants
Volume de l'évaluation	Indicateurs de la fonction RH L'ensemble des indicateurs RH
Bénéfices	Indicateurs de bénéfices humains Indicateurs de bénéfices de production Indicateurs de bénéfices monétaires
Participants	Indicateurs individuels Indicateurs organisationnels Indicateurs du service RH

Source : synthèse personnelle.

Nous venons donc de voir le concept de performance SIRH, les notions du modèle d'évaluation SIRH, le tableau de bord RH et les indicateurs de performance RH qui sont des outils de prise de décisions et que certains auteurs l'utilisaient afin de mesurer la performance des SIRH, ce qui nous amène à réaliser une étude sur l'impact des SIRH sur l'amélioration de la performance de la fonction RH.

5. Hypothèses de recherche :

5.1 Les hypothèses de recherches :

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact des SIRH sur l'amélioration de la performance de la fonction des ressources humaines et sur la performance des utilisateurs. A partir d'un échantillon de cadres, cadres dirigeants et non cadres travaillant chez LafargeHolcim Algérie plus précisément dans la direction des ressources humaines et pour les utilisateurs du système d'informations des ressources humaines. Le choix de l'échantillon vise à approfondir le rôle du SIRH ainsi qu'une évolution de sa performance au continue à l'aide d'une stratégie basée sur l'évaluation et la mesure de la performance de ce dernier, pour le cadre des entreprises multinationales, vu le peu de recherches existant dans ce contexte d'organisation. En particulier, nous avons posé les hypothèses suivantes :

- 1- Le SIRH a un impact sur la fonction RH au niveau de la réduction des coûts, l'efficacité de la prise de décision, l'amélioration de la qualité et la gestion de l'information. Et par conséquent, il peut la rendre plus performante. L'objectif de cette hypothèse est de montrer les principaux impacts du SIRH sur la fonction RH.
- 2- Le SIRH est en adéquation avec les besoins des employés de l'entreprise.
Nous allons voir s'il y a ou non une relation significative entre le SIRH et les besoins des employés. Nous utiliserons un questionnaire administré aux employés pour pouvoir harponner cette question.
- 3- Le Système d'informations des Ressources Humaines (SIRH) peut rendre la Fonction Ressources Humaines (FRH) plus performante.

CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE

Après avoir donné la vision de quelques auteurs sur les concepts de l'étude dans le cadre théorique de notre travail.

Nous devons clarifier la manière dont cette étude a été menée et comment les informations utilisées dans l'analyse ont été collectées et quelle méthodologie a été suivie. Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation de la méthode de recherche, en présentant l'approche adoptée pour l'étude, la population étudiée ainsi que les outils utilisés pour la collecte des données suivie par la façon de concevoir l'outil d'étude, par la suite la démarche suivie pour la collecte des données sur le terrain, pour conclure avec les outils statistiques utilisés pour l'analyse des données.

1. Approche méthodologique

Le choix de l'approche de l'étude est l'un des critères les plus importants pour juger la crédibilité de toute étude en matière d'objectivité dans la réalisation et la vérification de ses résultats. Notre objectif est d'étudier la performance de l'outil vis-à-vis de la perception des utilisateurs et de montrer son impact sur la performance de la fonction RH au sein de l'entreprise LafargeHolcim Algérie.

Selon Maurice Angers « *les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec usage de calculs* ». (M.Angers, 1997)

Nous avons opté pour une étude quantitative appropriée, en fournissant des données sur les phénomènes et leurs causes, et en tirant des conclusions qui peuvent être généralisées et utilisées pour comprendre des phénomènes similaires.

2. Les outils de collecte des données

Pour connaître la réalité de l'impact des SIRH chez LafargeHolcim Algérie, qui est le terrain de recherche de notre étude, nous avons opté pour le questionnaire comme outil principal de collecte de données, accompagnée d'autres techniques complémentaires telles que la recherche documentaire pour collecter un maximum d'informations sur les différents éléments de l'étude au sein de l'entreprise.

2.1 Le questionnaire

Constitue un outil fondamental pour les études dites quantitatives.

Selon **Ambroise Zagre** (2013) « *le questionnaire est un instrument rigoureusement standardisé, comprenant un ensemble de questions portant sur les différentes modalités de manifestation d'un fait social, et auxquelles on demande, de la même façon, sans adaptation ni explications complémentaires, à des individus choisis dans les catégories sociales concernées par le phénomène, de répondre* »

L'une des caractéristiques les plus importantes du questionnaire est de fournir beaucoup de temps et d'efforts au chercheur. Ce dernier doit assurer la confidentialité des réponses.

2.2 La documentation utilisée

Les sources de documentation et de l'information sur le sujet ont été menées du : système national de la documentation en ligne (SNDL), les sites comme scholarvox, les livres offerts par l'Ecole nationale supérieure de management, ainsi la consultation de nombreux articles scientifiques en rapport avec le sujet des systèmes d'informations ressources humaines et sur les différentes variables telles que la performance de la fonction RH et la satisfaction des utilisateurs du SIRH.

3. Population et l'échantillonnage

Notre méthode d'échantillonnage est l'échantillonnage par convenance qui a été motivée par les propos d'Ambroise Zagre qui le définit comme étant « *l'échantillonnage est l'ensemble de procédés visant à la sélection d'une fraction de population telle qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale de référence* ». (Zagre, 2013)

La population de notre étude est basée sur les utilisateurs du nouveau SIRH, momentanément et à cause de la pandémie du Covid19 le projet de mise en place du SIRH est en arrêt, car les collaborateurs ne sont plus sur les lieux de travail mais plutôt ils travaillent en mode télétravail.

Ce qui empêche l'équipe projet et les prestataires d'avancer sur déploiement de la suite des modules, ce qui a limité notre champ de recherche et la population ciblée aux cadres et collaborateurs qui ont été sur ces derniers modules.

Notre population est composée de :

- **6 Cadres** : le responsable ressources humaines, Manager SIRH, Manager Paie et Manager Administration.

- **7 Non cadres** : les utilisateurs des modules Paie et Administration.

Ce questionnaire a été partagé avec 13 personnes, pendant une période d'un mois, et seules 9 réponses ont été recueillies, émanant de 4 cadres et 5 non cadres.

4. La structure du questionnaire

L'objectif de cette étude, menée auprès de l'entreprise LafargeHolcim ALgérie, est de mettre en lumière les utilisateurs du système d'informations des ressources humaines et son impact sur l'amélioration de la performance de la fonction ressources humaines.

La rédaction du questionnaire a été répartie en quatre parties de 27 questions ouvertes :

Une partie introductive : qui nous a permis de se présenter comme étudiant et même de présenter notre sujet d'études pour faciliter aux répondants de comprendre l'objectif de l'étude et de leur assurer l'anonymat pour respecter la déontologie scientifique.

La première partie : introduction à l'enquête et l'identification des données personnelles. L'objectif de cette section est d'identifier les coordonnées des répondants en termes : de sexe, d'âge, niveau d'éducation, catégorie socioprofessionnelle, la nature du poste occupé et l'ancienneté.

La deuxième partie : qui tourne autour du rôle des systèmes d'informations des ressources humaines au sein de l'entreprise concernée en prenant en compte les variables dépendantes qui sont la performance de l'outil et la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis ce dernier. L'objectif de cette partie est de collecter le maximum d'informations sur le rôle et l'impact des SIRH sur la fonction ressources humaines H 1 et H 2 dans cette partie sont représentés par les items allant de questions 9 jusqu'à 22. (Voir Annexe A)

La troisième partie : (dernière partie) est consacrée à l'apport du SIRH sur les modules paie et administration du SIRH déployés dans la fonction RH au sein de l'entreprise LafargeHolcim Algérie.

Voir la perception des utilisateurs SIRH des modules Paie et Administration vis-à-vis de l'accomplissement de leurs missions et tâches.

Nous avons opté pour un questionnaire en ligne, en raison de la suspension de notre stage et la pandémie du Covid19, grâce à notre tuteur '**Manager SIRH, Monsieur Nasr Eddine Benguassmia**' au sein de l'entreprise lieu de stage, nous avons pu diffuser le questionnaire en ligne qui a été établi sur google forms dans le but de collecter le maximum de données afférentes à notre problématique.

5. Outils d'analyse

Nous avons utilisé l'outil d'analyse Excel et ses différents outils pour traiter les données collectées.

Nous représentant les résultats sous forme de :

- Tableaux ;
- Présentations graphiques en diagramme circulaire ;
- Présentations en histogrammes.

CHAPITRE 04 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

1. Interprétation des résultats :

Ce chapitre a pour objectif de présenter en premier lieu les résultats de l'enquête collectés par le biais d'un questionnaire en ligne, et l'analyse de ces derniers, et en second lieu la discussion des résultats et la validation des hypothèses ainsi les recommandations.

Partiel 1 : Données personnelles

➤ Question 1 : L'âge

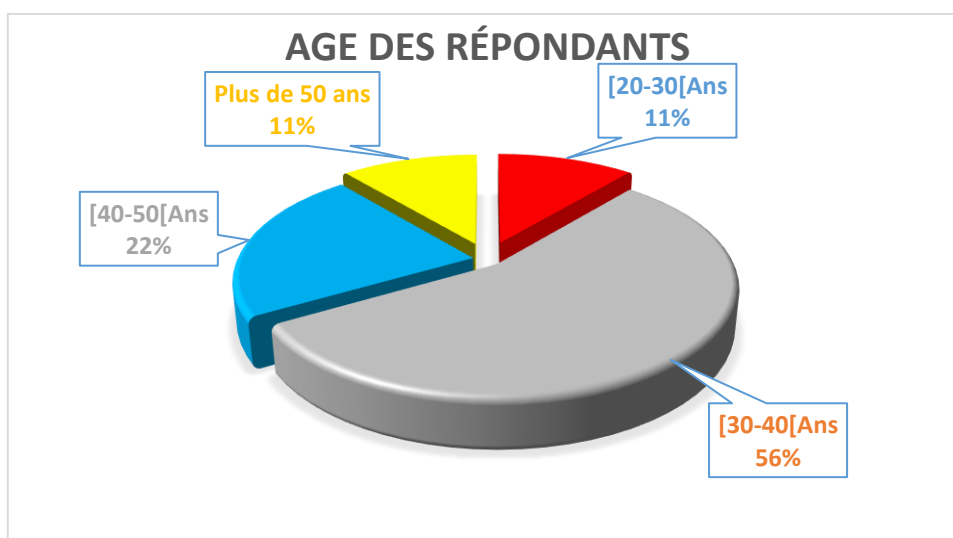
Tableau 4-1 : Répartitions d'échantillon selon l'âge

Age	Age des répondants	Pourcentage
[20-30[Ans	1	11%
[30-40[Ans	5	56%
[40-50[Ans	2	22%
Plus de 50 ans	1	11%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme ce qui suit :

Figure 4-1 : Représentation d'échantillon selon l'âge



Source : Synthèse personnelle.

Selon le graphe ci-dessus, on voit que la tranche d'âge dominante se situe entre [30-40[avec un taux de 56%, contre 22% pour la catégorie [40-50[et 11% pour les tranches [20-30[et plus de 50 ans, On remarque que la plupart des travailleurs représentent une population moins jeune.

➤ **Question 2 : Genre**

Tableau 4-2 : Représentation d'échantillon selon le genre

Genre	Nombre des répondants	Pourcentage
Homme	5	56%
Femme	4	44%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-2 : Représentation d'échantillon selon le genre



Source : Synthèse personnelle.

Le graphique fait ressortir qu'au sein des personnes interrogées 56% des répondants sont des hommes contre 44% de femmes, Cela reflète la réalité de l'effectif global qui est majoritairement masculin.

➤ **Question 3 : Niveau Académique**

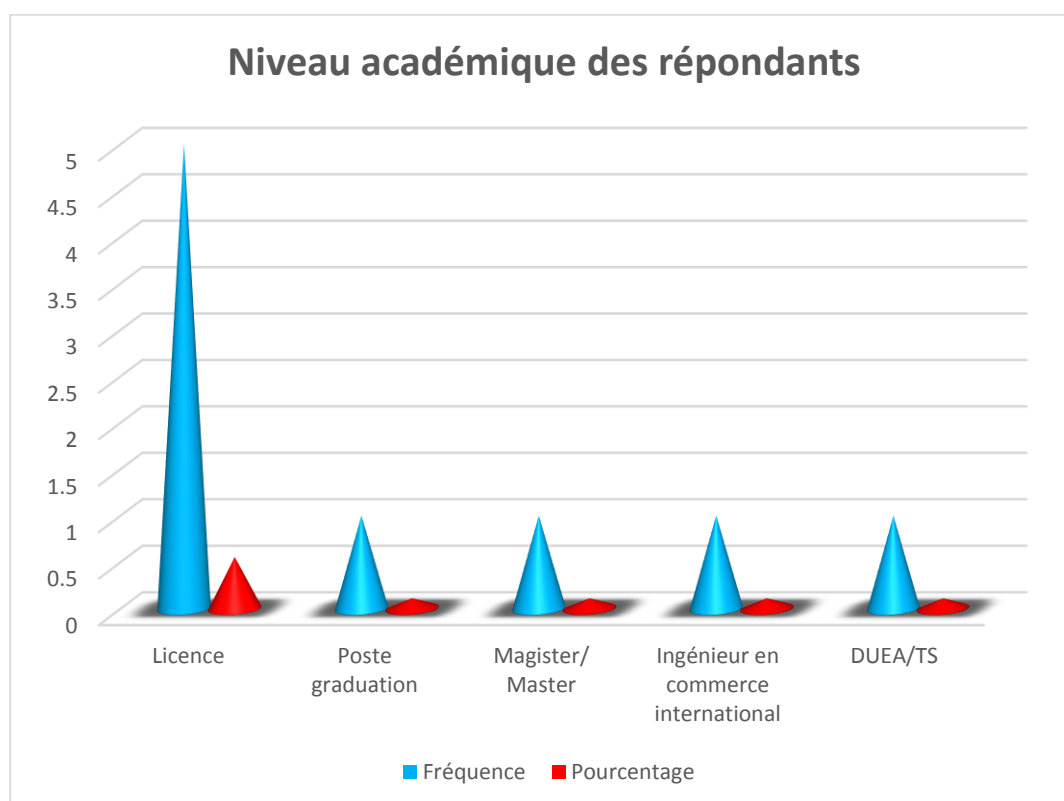
Tableau 4-3 : Représentation d'échantillon par le niveau académique

Niveau académique	Fréquence	Pourcentage
Licence	5	56%
Poste graduation	1	11%
Magister/ Master	1	11%
Ingénieur en commerce international	1	11%
DUEA/TS	1	11%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-3 : Représentation d'échantillon par le niveau académique



Source : Synthèse personnelle.

La majorité des répondants ont un niveau d'études universitaire, 56% des répondants ont un niveau licence, 11% pour chaque niveau académique en poste graduation, niveau d'étude magister/master, niveau d'étude ingénieur et en fin commerce et DUEA/TS.

➤ **Question 4 : Ancienneté**

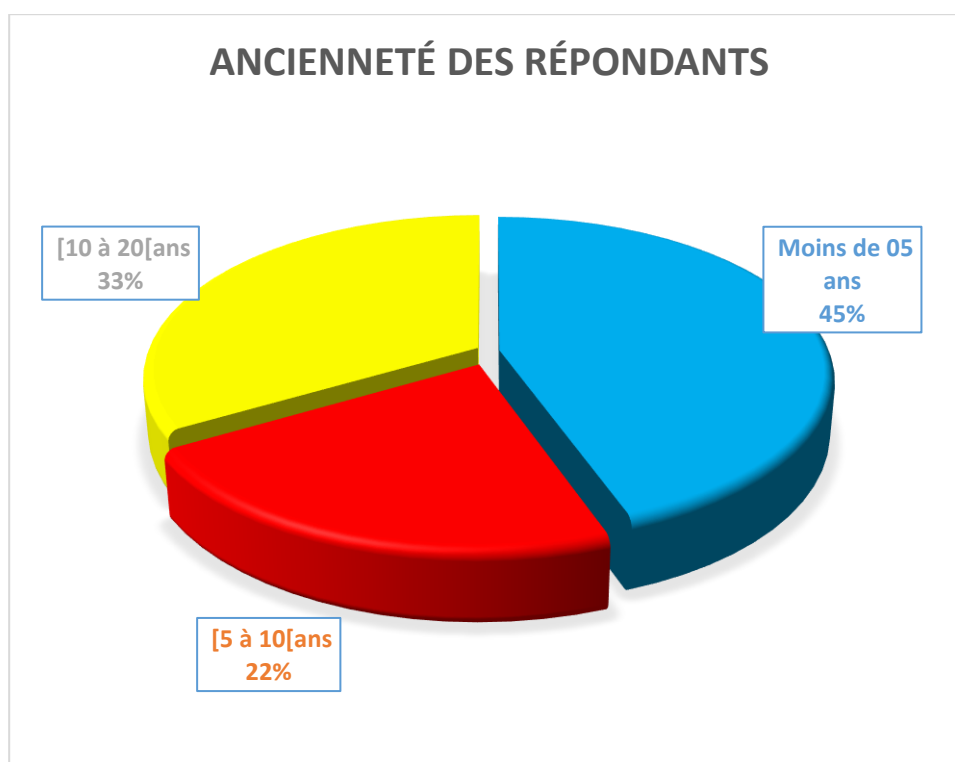
Tableau 4-4 : Représentation d'échantillon selon l'ancienneté et catégorie socioprofessionnelle.

Année d'ancienneté dans le poste actuel	Nombre des répondants	Pourcentage
Moins de 05 ans	4	44%
[5 à 10[ans	2	22%
[10 à 20[ans	3	33%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

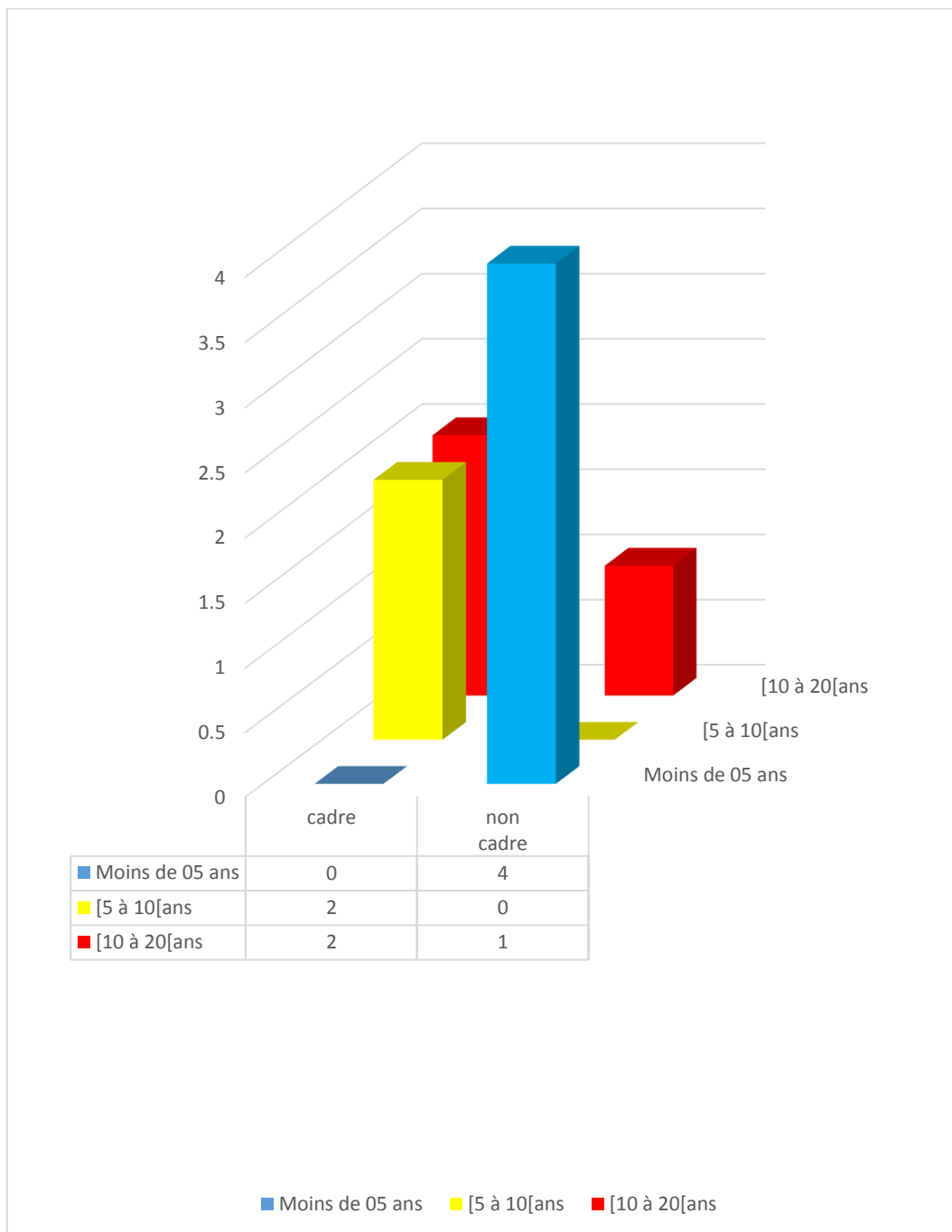
Figure 4-4 : Représentation de l'ancienneté des répondants



Source : Synthèse personnelle.

Parmi les personnes questionnées, la moitié des répondants 44% active dans l'entreprise récemment moins de 05 ans, 33% y travaillent de 10 à 20 ans et 22% ont une ancienneté allant de 5 à 10 ans.

Figure 4-5 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté et catégorie socioprofessionnelle.



Source : Synthèse personnelle.

On déduit que la majorité des cadres a une expérience de 5 à 20 ans dans l'entreprise parce que LafargeHolcim Algérie obtient une stratégie d'évolution de carrière pour ces collaborateurs qui sont déjà expérimentés et qui occupent avec l'expérience des postes de catégorie Cadres (Manager), que nous trouvons comme un point fort pour l'évolution de l'entreprise.

Partie2 : Le SIRH au sein de l'organisation (Questionnaire pour les managers)

➤ **Question 5 : Est-ce que vous disposez d'un Système d'informations des ressources humaines ? Quel type de SIRH utilisez-vous ?**

Ici le but est de savoir si les répondants sont au courant de l'existence du SIRH.

Les personnes questionnées ont répondu par **Oui**, ça démontre qu'ils sont conscient de son existence, avec le choix de réponse : **Un système d'informations GRH intégrés dans un système de gestion plus large.**

➤ **Question 6 : Quel(s) logiciel(s) utilisez-vous ? Depuis quand ?**

Les personnes questionnées ont répondu par le choix de réponse : **Un logiciel spécialisé conçu par un éditeur. Précisez-le : Sage People x3, depuis** Novembre 2019.

Ça explique que les répondants connaissent l'existence du SIRH ; le nom du logiciel qu'ils utilisent et depuis quand. Toutes fois, certains nouveaux collaborateurs ou les non utilisateurs du système ne sont pas mis au courant de son existence.

➤ **Question 7 : Les fonctionnalités du SIRH**

Le but de cette partie est de croiser ces fonctionnalités avec leur réel déploiement dans l'entreprise.

Ceci permet d'identifier les fonctionnalités les plus utilisées **déployées** en gestion des ressources humaines, mais également celles existantes, mais peu utilisées **partiellement déployées**, où encore **non déployées**, et celles **en projet**. A travers les fonctionnalités, déployées, il devient donc possible de cerner l'état d'avancement dans l'utilisation du SIRH au sein de la fonction RH de cette organisation, et analyser si les modules du SIRH sont utilisés.

Afin de savoir réellement si la fonction RH pouvait être plus performante avec l'implantation du nouveau SIRH, et d'offrir plus de valeur ajoutée en étant dans une posture de service mais aussi en proposant plus d'analyse, d'aide à la décision et d'accompagnement au quotidien des collaborateurs par les managers.

Nous présentons dans le tableau suivant les données recueillies, auprès du **manager SIRH, manager paie & reporting** et **manager administration du personnel** et **prestations sociales**, concernant les fonctionnalités de leur système d'informations des ressources humaines :

Tableau 4-5 : les fonctionnalités de leur système d'informations des ressources humaines de LafargeHolcim Algérie

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Gestion administrative du personnel		✓		
Gestion de la paie			✓	
Gestion du recrutement	✓			
Gestion de la formation				✓
Gestion des connaissances & compétences				✓
Gestion des temps & des activités				✓
Autre : Portail RH				✓

Source : conçu à partir des données du tableau de questions dédiées pour les managers de l'entreprise.

Comme nous pouvons le constater sur le tableau précédent, l'entreprise possède, les fonctionnalités opérationnelles et décisionnelles de la fonction RH qui ressortent comme celles étant **déployées, partiellement déployées** ou bien **en projet** par la fonction RH au sein de :

Fonctionnalités déployées :

- ✓ Gestion de la paie.

Le premier module déployé par la fonction RH, ça revient à son importance et les délais de paie.

Fonctionnalités partiellement déployées :

- ✓ Gestion administrative du personnel.

Tandis que d'autres fonctionnalités du SIRH sont **en projet**, vu la pandémie et l'arrêt de l'implantation y reste des modules programmés dans le pack SIRH.

- ✓ Gestion du recrutement.
- ✓ Gestion de la formation.
- ✓ Gestion des connaissances et compétences.
- ✓ Gestion des temps & des activités.
- ✓ Portail RH.

Et enfin, une seule fonctionnalité **non déployée**, qui est :

- ✓ La gestion du recrutement.

A partir de l'observation de ces résultats, il est possible de constater que ne sont pas uniquement les fonctionnalités de base qui sont déployées au sein de l'entreprise.

➤ Question 8 : Quel est le taux de couverture logicielle dans votre fonction RH ?

Tableau 4-6 : Taux de couverture de logicielle dans la fonction RH

Le taux de couverture logicielle dans la fonction RH		
90% que le module recrutement qui n'est pas pris en charge, selon le manager SIRH	40% selon manager paie & reporting	50% selon manager administrative

Source : Synthèse personnelle.

On récolte les taux de couverture selon les managers qui sont sur le projet d'implantation ainsi qu'ils managers sur les deux premiers services où l'entreprise débute l'utilisation du SIRH.

Selon le **Manager SIRH** : 90% taux de couverture de logiciel Sage X3 PEOPLE dans la fonction RH, il n'y a que le module recrutement qui n'est pas pris en charge.

Par contre, on a les taux de 40% à 50% selon les **managers administration du personnel et paie & reporting**.

Partie 3 : Rôle & impact du SIRH sur la fonction RH

➤ Question 9 : Pensez-vous que le SIRH établis répond à vos besoins ?

Ici le but est de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse **H2** Le SIRH est en adéquation avec les besoins des employés de l'entreprise.

Nous allons voir s'il y a ou non une relation significative entre le SIRH et les besoins des employés.

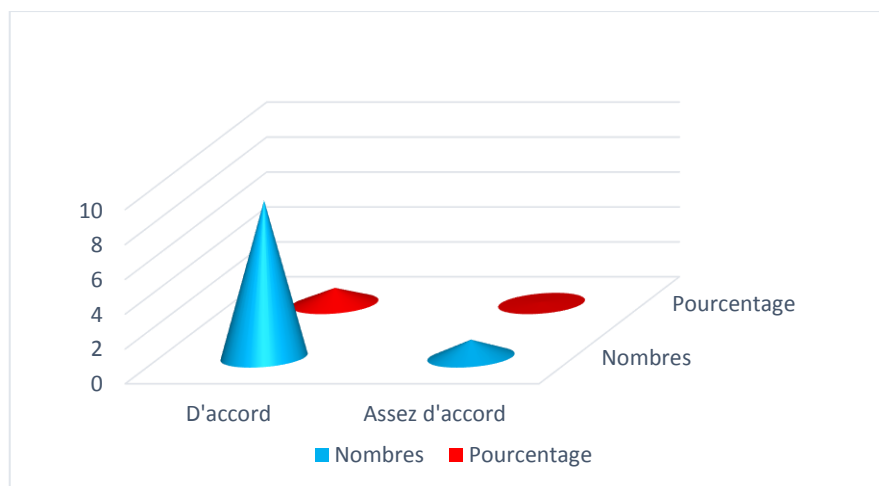
Tableau 4-7 : SIRH répond aux besoins des employés

Pensez-vous que le SIRH établis répond à vos besoins	Nombres	Pourcentage
D'accord	9	90%
Assez d'accord	1	10%
Total	10	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-6 : Représentation SIRH répond aux besoins des employés



Source : Synthèse personnelle.

Sur cette question, la majorité des répondants soit 90% sont d'accord pour dire que le SIRH répond à leurs besoins, cela explique qu'ils exploitent les bénéfices du système sans aucune difficulté dans l'utilisation.

Nous pouvons confirmer l'hypothèse **H2** : Le SIRH est en adéquation avec les besoins des employés de l'entreprise.

Sur ces réponses, on déduit que l'entreprise partage la fonction RH entre les managers et les employés afin de les mobiliser et d'en tirer le meilleur. Ils profitent des briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

➤ **Question 10 : Comment mesurer vous l'apport du nouveau SIRH à votre travail au quotidien ?**

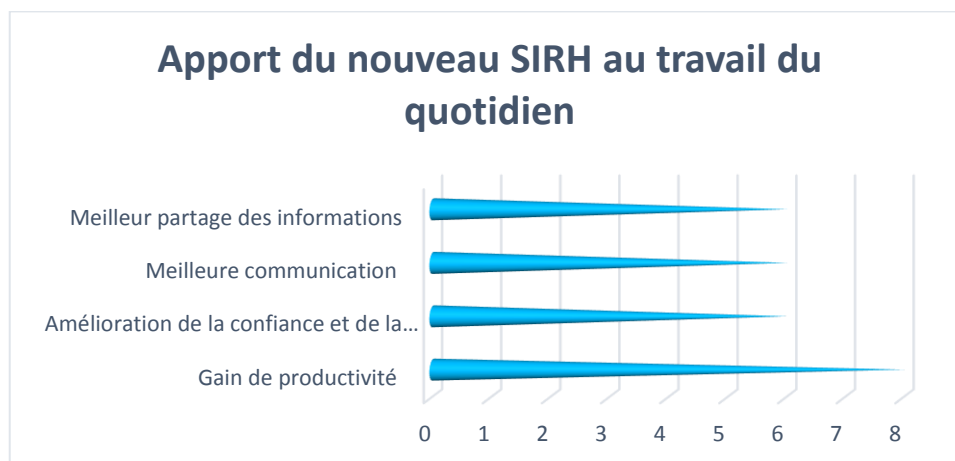
Tableau 4-8 : L'apport du nouveau SIRH au travail au quotidien

	Nombre des répondants	Pourcentage %
Gain de productivité	8	31%
Amélioration de la confiance et de la motivation	6	23%
Meilleure communication	6	23%
Meilleur partage des informations	6	23%
Total	26	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme ce qui suit :

Figure 4-7 : Représentation Apport SIRH au travail au quotidien



Source : Synthèse personnelle.

Dans cette question, nous avons permis aux répondants de choisir plusieurs réponses, nous avons remarqué que les répondants sont plus d'accord que l'apport du SIRH au travail est un gain de productivité avec 31% contre 23% pour les autres apports tels que l'amélioration de la confiance et de la motivation, une meilleure communication et un meilleur partage de

l'information. Cela explique que le SIRH a un apport positif au travail quotidien des collaborateurs / utilisateurs SIRH.

Le SIRH a permis aux utilisateurs, un accès rapide à l'information, aide à la prise de décision et gain de temps.

➤ **Question 11 : Comment évaluez-vous globalement le fonctionnement du nouveau SIRH ?**

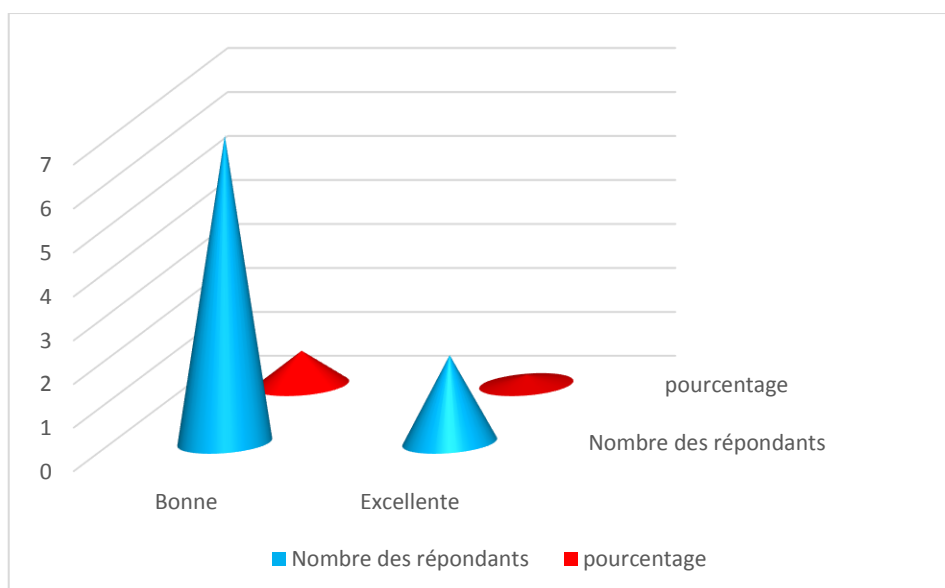
Tableau 4-9 : Le fonctionnement du SIRH

	Nombre des répondants	Pourcentage
Bon	7	78%
Excellent	2	22%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme ce qui suit :

Figure 4-8 : Le fonctionnement du SIRH



Source : Synthèse personnelle.

Nous constatons que la majorité des répondants sont satisfaits du fonctionnement du SIRH en répondant par Bon avec un taux de 78%, contre 22% ont jugé le fonctionnement d'excellent.

Nous remarquons que le SIRH fonctionne très bien, ceci par rapport aux utilisateurs du SIRH de LafargeHolcim Algérie. Ceci est dû aux choix du SIRH et son implantation.

➤ **Question 12 : Est-ce que le SIRH peut engendrer des changements au sein de votre activité RH ?**

Nous avons pu collecter les points de vue des répondants cadres et non cadres de la fonction RH au sein de l'entreprise LafargeHolcim Algérie, comme suit :

- **Changement organisationnel :**

La mise en place de SIRH, peut engendrer un changement organisationnel. A titre d'exemple, certaines tâches des employés seront réduites, ce qui peut créer chez eux la peur d'être dégradés. Ça peut aussi modifier complètement l'organisation interne de la fonction RH.

- **Changement humain :**

Les employés ont des attentes, souhaits, désirs, attitudes, comportements et des besoins que l'entreprise doit prendre en compte lors de l'introduction du SIRH dans l'entreprise.

- **Changement relationnel :**

La mise en place du SIRH peut changer la façon de travail. Grâce à celle-ci, les employés auront le droit de travailler dans un climat de convivialité, de coordination, de coopération et de partage de connaissances et des expériences. Ce type de changement est une opportunité pour l'entreprise, parce que les employés acquièrent des connaissances et expériences à travers cet outil technologique.

➤ **Question 13 – 16 :**

Ici le but est de confirmer ou d'infirmier l'hypothèse **H1** :

Le SIRH a un impact sur la fonction RH au niveau de la réduction des coûts, l'efficacité de la prise de décision, l'amélioration de la qualité et la gestion de l'information.

Q13 : Quel est l'impact du système d'informations ressources humaines sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision en GRH ?

Q14 : Quel est l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH ?

Q15 : Quel est l'impact du SIRH sur la gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sûreté des données) ?

Q16 : Quel est l'impact du SIRH sur la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes ?

En ce qui concerne les questions 13, 14, 15, 16, nous avons croisé deux variables pour les quatre critères cités après, à savoir : l'objectif recherché et les effets constatés. Pour cela, nous avons demandé aux personnes enquêtées de nous dire leurs appréciations sur les niveaux d'attente par rapport à l'utilisation du système d'informations dans la fonction ressource humaine pour chaque critère, voire même sur les effets constatés après leur mise en œuvre.

En ce qui concerne l'interprétation, elle est relative à la variable « effets constatés », en prenant en compte le degré d'importance : impact négatif, nul, positif faible, et positif fort.

Pour cela, nous avons choisi une interprétation de la technique AMDEC, en étudiant les deux variables effets constatés sur une échelle de 1 à 4 et croisant l'impact avec les objectifs recherchés pareil sur une échelle de 4 à 1 avec des pourcentages égale pour les deux variables.

Tableau 4-10 : Mesure de variables effets constatés et objectifs recherchés.

Effets	I	%	Objectifs	O	%
Négatif	1	25%	Fort	4	100%
Nul	2	50%	Moyen	3	75%
Positif Faible	3	75%	Faible	2	50%
Positif Fort	4	100%	Non recherché	1	25%

Source : Synthèse personnelle.

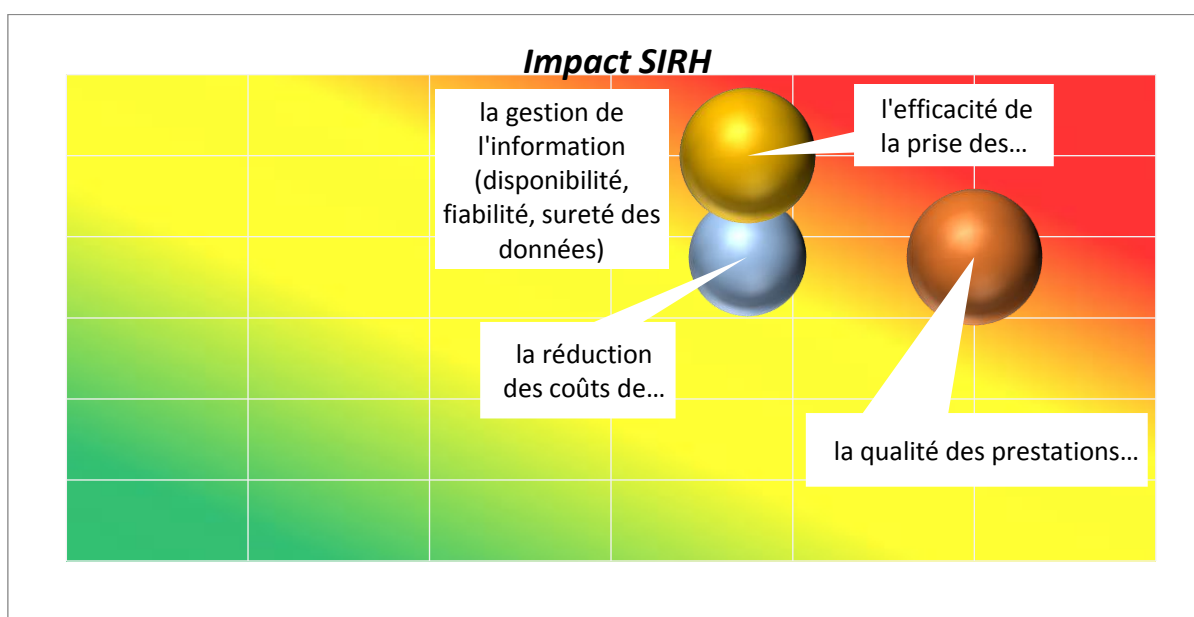
Impact = Effets constatés * Objectifs recherchés

Tableau 4-11 : Analyse de l'impact des SIRH sur 4 axes

SIRH impact sur :	Effets	E	Objectifs	O	Impact
L'efficacité de la prise des décisions	Positif Faible	75%	Fort	100%	75%
La réduction des coûts de la fonction RH	Positif Faible	75%	Moyen	75%	56%
La gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sureté des données)	Positif Faible	75%	Fort	100%	75%
La qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes	Positif Fort	100%	Moyen	75%	75%

Source : Synthèse personnelle.

Figure 4-9 : Représentation des résultats de l'impact du SIRH



Source : Synthèse personnelle.

Sur cette question, on remarque que le SIRH impacte sur la fonction RH ou plutôt les objectifs recherchés dès le départ de la part de l'entreprise, avec un taux de 100% d'impact positif fort / moyen sur la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes,

Contre 75% d'impact positif faible / fort pour l'efficacité de la prise de décision et la gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sûreté des données) et en dernier rang d'un taux de 75% en matière de réduction des coûts de la fonction RH.

On confirme l'hypothèse **H1** : le SIRH a un impact sur la fonction RH au niveau de la réduction des coûts, l'efficacité de la prise de décision, l'amélioration de la qualité et la gestion de l'information. Et par conséquent, elle peut rendre la fonction RH plus performante.

On constate que la mise en place du SIRH a une importance dans l'entreprise parce qu'il permet d'avoir une meilleure qualité des prestations vis-à-vis des clients internes et externes, une efficacité de prise de décision, la gestion de l'information, la réduction des coûts de la fonction RH.

➤ **Question 17 : Quels sont les principaux bénéfices de votre système d'informations ?**

Les réponses collectées sont les suivantes :

- Une conformité par rapport à la législation concernant le volet administratif ce qui permet aux collaborateurs de se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée.
- Gain de temps et d'efforts.
- La rapidité de faire les choses et il contient une bonne base de données.
- Faciliter la gestion RH quotidienne, meilleur rendement, gain de temps.
- Gain du temps, Fiabilité de données, Excellentes prestations vis-à-vis nos collaborateurs.

➤ **Question 18 : Est-ce que votre département RH introduit de nouvelles technologies ?**

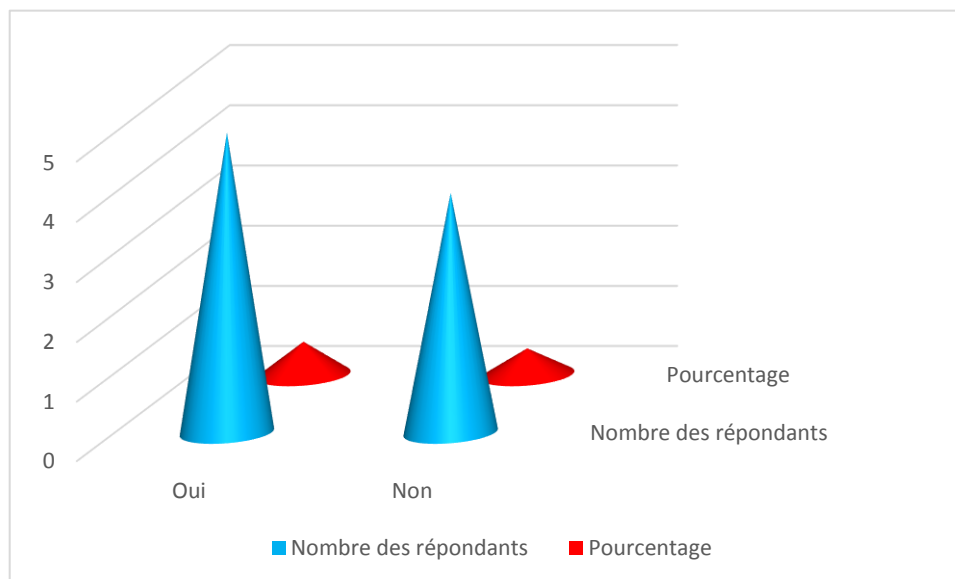
Tableau 4-12 : Introduction de nouvelles technologies dans le département des RH

	Nombre des répondants	Pourcentage
Oui	8	89%
Non	1	11%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme ce qui suit :

Figure 4-10 : Introduction de nouvelles technologies dans le département RH



Source : Synthèse personnelle.

Ce sont **89%** des répondants qui ont répondu **Oui** à la question que le département RH a réellement introduit de nouvelles technologies. Ce sont que **11%** des répondants qui affirment le contraire.

D'après ces résultats, nous constatons que le département RH s'intéresse de plus en plus à la dimension technologique, en introduisant de nouvelles technologies, qui permettent d'améliorer surtout la gestion courante de la fonction RH.

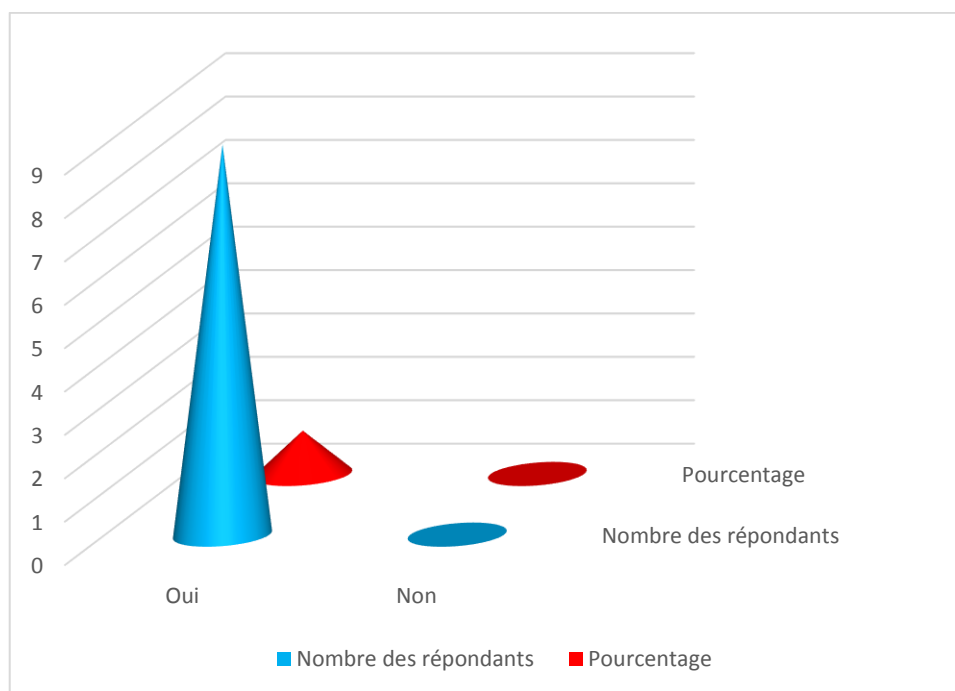
- **Question 19 : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation sur l'utilisation de nouvelles technologies ?**

Tableau 4-13 : Formation sur l'utilisation de nouvelles technologies

	Nombre des répondants	Pourcentage
Oui	9	100%
Non	0	0%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-11 : Formation sur l'utilisation de nouvelles technologies

Source : Synthèse personnelle.

On remarque que la totalité des répondants ont bénéficié de formations sur l'utilisation des nouvelles technologies y compris le nouveau système d'informations des ressources humaines.

➤ **Question 20 : Si oui, comment évaluez-vous cette formation ?**

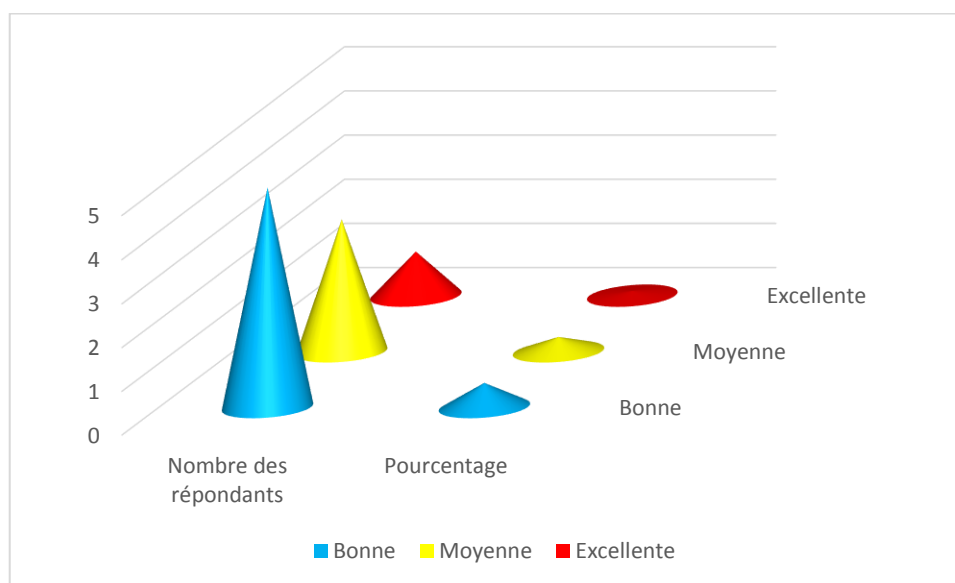
Tableau 4-14 : Evaluation de la formation

	Nombre des répondants	Pourcentage
Bonne	5	56%
Moyenne	3	33%
Excellente	1	11%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-12 : Evaluation de la formation



Source : Synthèse personnelle.

Parmi les répondants qui ont bénéficié au moins d'une action de formation, nous avons 33% des répondants qui l'ont évalué comme moyenne. 56% l'ont évalué bonne, et 11% l'ont évalué d'excellente.

- **Question 21 : Quels sont les problèmes auxquels vous étiez confronté lors de l'implantation du nouveau SIRH au sein de la direction des ressources humaines ?**

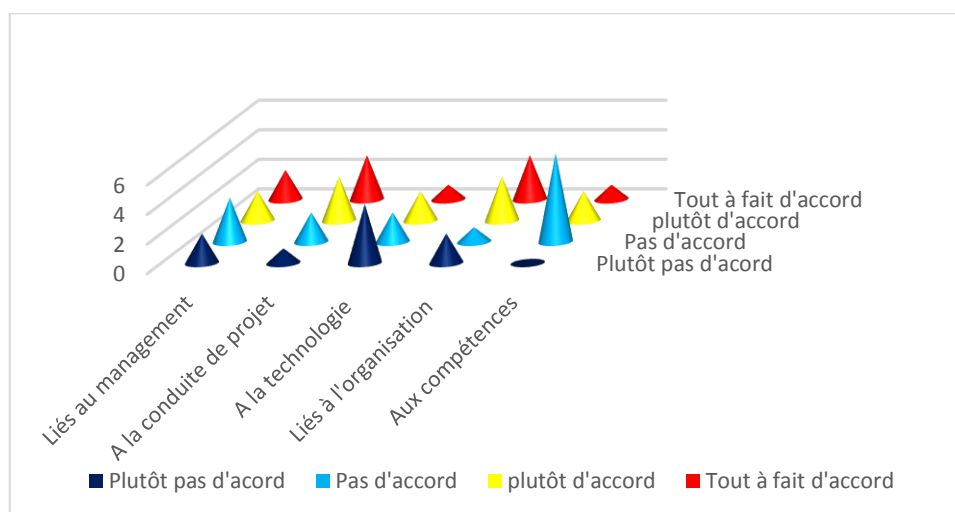
Tableau 4-15 : les principaux problèmes confrontés lors de l'implantation des SIRH

	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Liés au management	2	3	2	2
A la conduite de projet	1	2	3	3
A la technologie	4	2	2	1
Liés à l'organisation	2	1	3	3
Aux compétences	0	6	2	1

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-13 : les principaux problèmes confrontés lors de l'implantation des SIRH



Source : Synthèse personnelle.

En ce qui concerne les problèmes confrontés lors de l'implantation du nouveau SIRH au sein de la Direction d'Organisation, Communication et ressources humaines, on peut citer les problèmes relatifs à la conduite de projet et à l'organisation qui sont presque similaires.

Quant aux problèmes liés au management, à la technologie et aux compétences sont les derniers au classement. Ce qu'explique que ces types de problèmes influencent l'usage du nouveau SIRH dans la Direction d'Organisation, Communication et ressources humaines.

- **Question 22 : Quels sont les principaux facteurs de réussite du SIRH en matière RH dans votre entreprise ?**

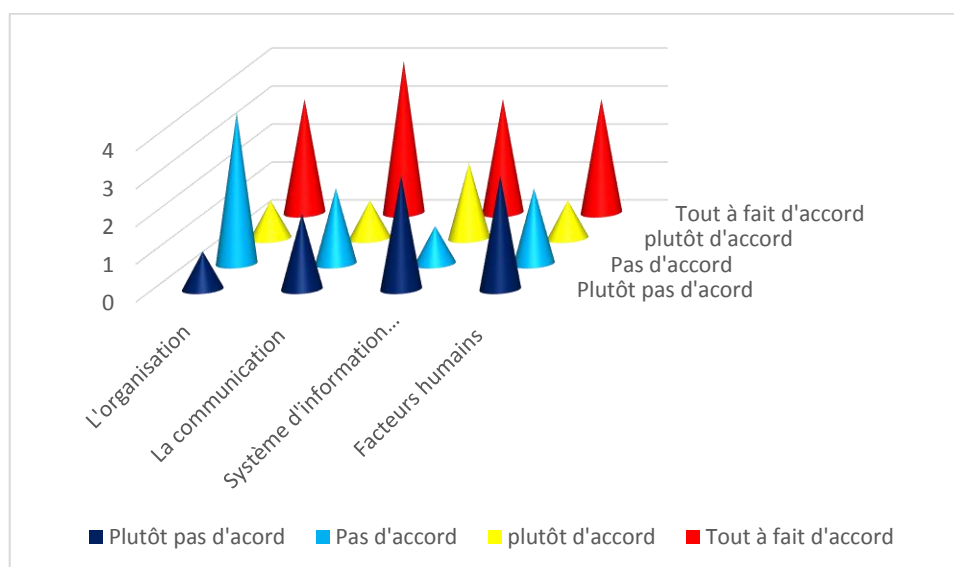
Tableau 4-16 : Les principaux facteurs de réussite du SIRH en matière RH.

	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'organisation	1	4	1	3
La communication	2	2	1	4
Système d'informations déjà mise en place	3	1	2	3
Facteurs humains	3	2	1	3

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-14 : Les principaux facteurs de réussite du SIRH en matière RH.



Source : Synthèse personnelle.

D'après les résultats obtenus, quant aux principaux facteurs de réussite du SIRH et les nouvelles technologies en matière de ressources humaines, nous voyons bien que les facteurs liés à la communication occupent le premier rang. Et le facteur humain, système d'informations déjà mis en place, l'organisation dans un le même rang.

Partie 3 : Apport SIRH / Gestion de Paie / Gestion administrative

[Questionnaire pour les utilisateurs du SIRH sur les deux modules Paie et administration]

➤ Question 23 : Vous êtes sur quel module ?

Le but ici est d'orienter les répondants vers la rubrique du module utilisé afin que ça soit bien structuré.

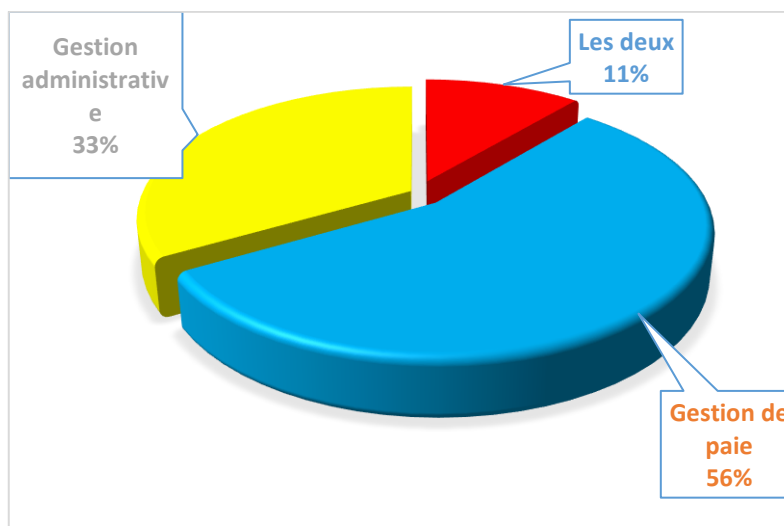
Tableau 4-17 : Nombre de répondants sur les modules paie & administration.

	Nombres des répondants	pourcentage
Les deux (paie & administration)	1	11%
Gestion de paie	5	56%
Gestion administrative	3	33%
Total	9	100%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-15 : Répartitions des utilisateurs modules paie/ administration



Source : Synthèse personnelle.

Ce graphe illustre que la majorité des répondants sont sur le module gestion de paie avec un taux de 56%, contre un taux de 33% sur le module gestion administrative.

Cela s'explique essentiellement par l'importance du module paie.

A/ Apport SIRH/ Gestion de paie

- **Question 24 : Comment mesurez-vous la performance des fonctionnalités de la phase «saisir-prépa paie » ?**

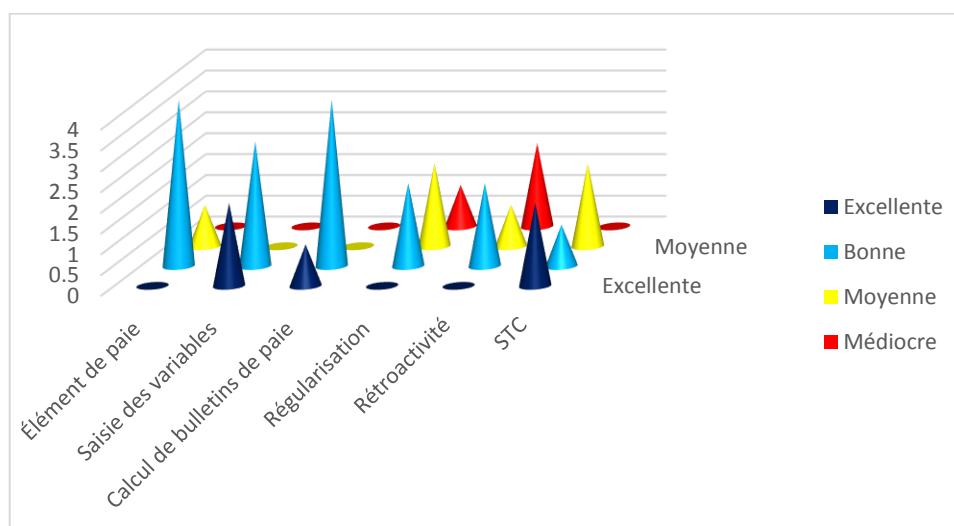
Tableau 4-18 : Performance des fonctionnalités de la phase « saisir-prépa paie »

	Excellente	Bonne	Moyenne	Médiocre
Élément de paie	0	4	1	0
Saisie des variables	2	3	0	0
Calcul de bulletins de paie	1	4	0	0
Régularisation	0	2	2	1
Rétroactivité	0	2	1	2
STC	2	1	2	0
Total	5	16	6	3
%	17%	53%	20%	10%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-16 : Performance des fonctionnalités de la phase « saisir-prépa paie »



Source : Synthèse personnelle.

Dans cette question, nous avons permis aux répondants de mesurer la performance des fonctionnalités de la phase « saisir prépa-paie » sur une échelle de mesure d'excellent, bonne, moyenne et médiocre.

On remarque que les répondants ont mesuré la phase « saisir prépa-paie » d'un taux de 53% de performance bonne, contre 20% de performance moyenne, ensuite excellente de 17% et au finale 10% pour médiocre.

- **Question 25 : Comment mesurez-vous la performance des fonctionnalités de la phase paie ?**

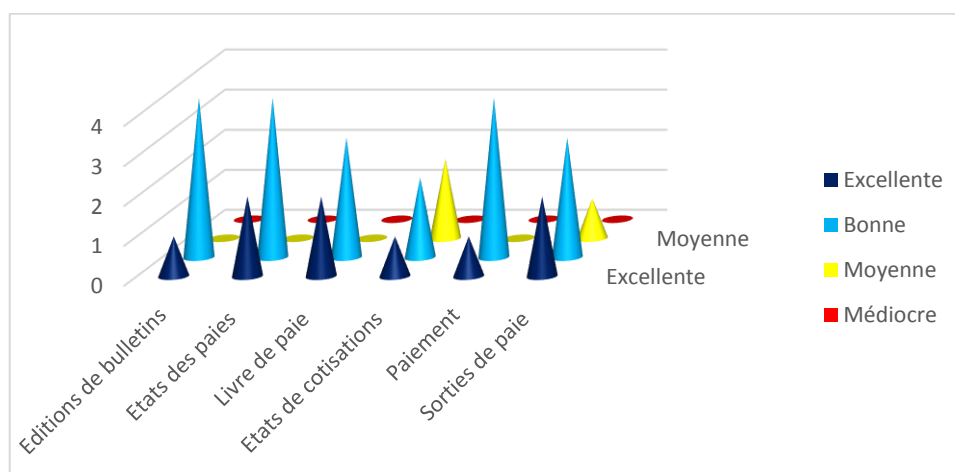
Tableau 4-19 : La performance des fonctionnalités phase paie

	Excellente	Bonne	Moyenne	Médiocre
Editions de bulletins	1	4	0	0
Etats des paies	2	4	0	0
Livre de paie	2	3	0	0
Etats de cotisations	1	2	2	0
Paiement	1	4	0	0
Sorties de paie	2	3	1	0
Total	9	20	3	0
%	28%	63%	9%	0%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-17 : La performance des fonctionnalités phase paie



Source : Synthèse personnelle.

Dans cette question nous avons permis aux répondants de mesurer la performance des fonctionnalités de la phase «paie » sur une échelle de mesure d'excellent, bonne, moyenne et médiocre.

On remarque que les répondants ont mesurés la phase «paie» d'un taux de 63% de performance bonne, contre 28% de performance excellente, ensuite moyenne de 9%.

B/ Apport SIRH / Gestion administrative

- **Question 26 : comment mesurez-vous la performance des fonctionnalités suivantes :**

Intégration nouveau salarié/ traitement des contrats/ reporting / Gestion de départ

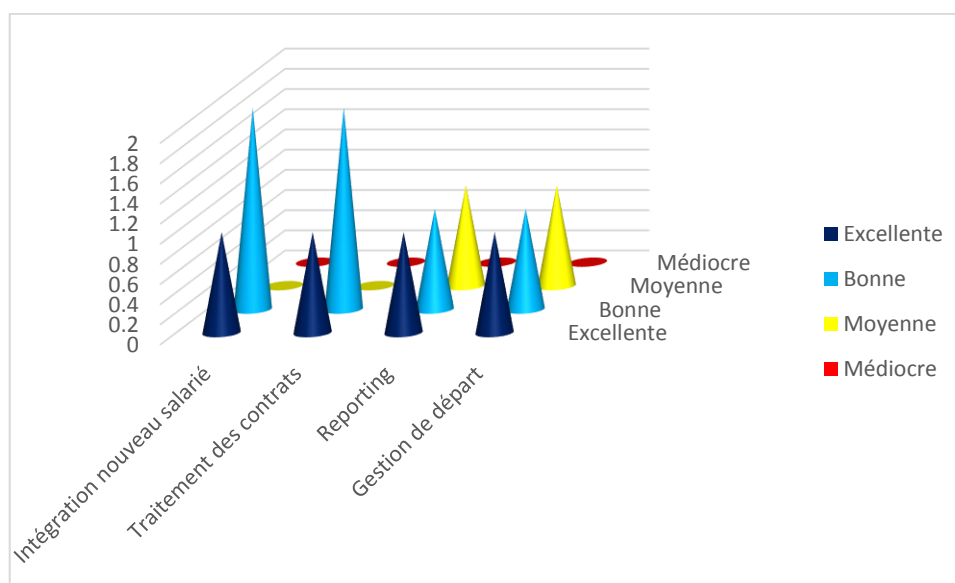
Tableau 4-20 : Performance des fonctionnalités du module gestion administrative

	Excellente	Bonne	Moyenne	Médiocre
Intégration nouveau salarié	1	2	0	0
Traitement des contrats	1	2	0	0
Reporting	1	1	1	0
Gestion de départ	1	1	1	0
Total	4	6	2	0
%	33%	50%	17%	0%

Source : Synthèse personnelle.

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme suit :

Figure 4-18 : Performance des fonctionnalités du module gestion administrative



Source : Synthèse personnelle.

Dans cette question, nous avons permis aux répondants de mesurer la performance des fonctionnalités de sur une échelle de mesure d'excellent, bonne, moyenne et médiocre.

On remarque que les répondants ont mesurés le module de gestion administrative, d'un taux de 50% de performance bonne, contre 33% de performance d'excellent, ensuite moyenne de 17%.

➤ **Question 27 : Apport SIRH / Gestion de paie & Gestion administrative**

Le manager SIRH nous a répondu globalement pour sa présence sur les deux modules disant l'implantation et la phase de test des différentes phases de la gestion de paie et la gestion administrative, on a pu collecter son point de vu par apport à la performance du SIRH vis-à-vis ces derniers.

Il mesure la performance des modules présents sur par 88% de bonne, avec une remarque : il dit que 75% des efforts doivent concernés l'humain adhésion parties prenantes pour être performant ou atteindre la performance souhaité soit pour l'utilisation du SIRH ou le métier des cadres RH.

2. Discussions et résultats :

2.1. Résultat de la 1ère hypothèse :

Au terme de cette recherche, il est maintenant temps de revenir brièvement sur nos questions de recherche et de nous prononcer sur le sort de nos hypothèses de recherche.

Notre **première hypothèse de recherche (H1)** était que « le SIRH a un impact sur la fonction RH au niveau de la réduction des coûts, l'efficacité de la prise de décision, l'amélioration de la qualité et la gestion de l'information.

Donc nous pouvons affirmer que la première hypothèse qui stipule sur l'impact du SIRH à réellement un impact sur l'amélioration de la performance de la fonction RH et nous affirme la troisième hypothèse « SIRH peut rendre la fonction RH plus performante »

2.2. Résultat de la 2eme hypothèse :

Notre **seconde hypothèse de recherche (H2)** « Le SIRH est en adéquation avec les besoins des employés de l'entreprise ? ». Nous avons pu confirmer cette hypothèse du moins

pour le cas étudié puisque les résultats de notre enquête, confirme que le SIRH répond aux besoins des employés.

Par ailleurs, nous avons pu démontrer que l'introduction d'un SIRH dans l'entreprise est d'une grande importance pour la fonction RH, il permet donc à la fonction de gagner en efficacité et l'arme mieux pour faire face aux défis de toute entreprise moderne.

2.3. Résultat de la 3eme hypothèse :

Notre **troisième hypothèse de recherche (H3)** « Le Système d'informations Ressources Humaines (SIRH) contribue à la performance de la Fonction Ressources Humaines (FRH). ». Nous avons pu confirmer cette hypothèse, ils ont affirmé que l'effet de l'introduction de SIRH sur la fonction RH était l'amélioration de qualité de service.

Par ailleurs, cette recherche souligne l'importance du SIRH dans la gestion des ressources humaines, en effet l'implantation du SIRH à un impact favorable sur l'avenir de l'entreprise, sur laquelle la mise en place du SIRH a une importance dans l'entreprise parce qu'elle est créatrice de valeur, ce qui reflète sa valeur dans la fonction RH.

Ce qui nous avons constatés sur l'impact de SIRH à « LafargeHolcim Algérie » se concrétise par :

- Le partage des informations ;
- La circulation et la fiabilité de l'information ;
- L'augmentation des gains de productivité ;
- Elle permet de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu ;
- Elles contribuent à la performance des ressources humaines et leurs efficacités dans ses prestations.

3. Recommandations :

Après avoir étudié et évalué la perception des utilisateurs vis-à-vis le SIRH et son impact sur la performance de la fonction RH de LafargeHolcim Algérie, ceci nous a permis de voir la situation en plus proche réalité, et souligner les avantages du SIRH actuel pour l'entreprise :

- Le SIRH améliore de manière significative les performances des activités RH de l'entreprise.
- Il simplifie la vie des salariés et les rend autonomes.
- Le fait de se concentrer sur les activités et les tâches essentielles apporte une plus grande valeur ajoutée et une plus grande efficacité.

- Renforcer l'image de marque de l'employeur.

Nous serons en mesure de donner quelques propositions et recommandations dans le sens d'aider l'entreprise à s'inscrire dans une stratégie d'amélioration continue des performances du SIRH pour éviter de se retrouver avec un SIRH obsolète si on ne mesure pas sa performance et sa contribution dans l'amélioration de la Fonction des Ressources Humaines, Nous proposons à l'entreprise :

- Evaluer la performance du SIRH en se basant sur le modèle d'évaluation de Delone & McLean et les outils de prise de décision proposés dans la partie théorique de ma recherche, tout en tenant compte de la perception des utilisateurs.

Dans ce sens on a pu établir trois indicateurs de performance du SIRH, que l'entreprise doit prendre en considération pour réaliser son objectif de performance FRH :

- L'entreprise doit se concentrer sur la productivité administrative, de comprendre que le SIRH est un SI pour les Ressources Humaines mais surtout pour l'entreprise et doit conduire à la performance de toute l'entreprise.
- Mettre les clients internes en priorité, pour pouvoir mesurer la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires qu'un employé peut apporter.
- Clients externes : la performance du SIRH signifie avoir un réel retour sur investissement sur l'activité de l'entreprise.

CONCLUSION

L'objet principal de notre Projet de fin d'études est de connaître la réalité de l'impact des systèmes d'informations des ressources humaines sur la performance de la fonction des ressources humaines au sein du siège social de LafargeHolcim Algérie, dont l'apport fondamental de notre recherche qui consistait à montrer que les systèmes d'informations des ressources humaines contribuent à l'amélioration de la performance de la fonction des ressources humaines.

Nous avons encadré notre problématique via un questionnaire en prenant en compte le côté déontologique de l'entité et ses employés. En ce qui concerne l'aspect théorique de notre sujet, nous avons commencé par une revue de littérature pour comprendre et expliquer les notions de bases, ainsi l'apport des systèmes d'information ressources humaines sur la performance de la fonction des ressources humaines, en détaillant les fonctionnalités de tous les modules RH et enfin la mesure de la performance des SIRH.

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une approche quantitative qui s'appuie sur la description et l'interprétation des données chiffrées du questionnaire, de vérifier les hypothèses énoncées au début de notre travail, durant notre stage pratique au sein de LafargeHolcim Algérie et la partie de recommandation qui a pour but de proposer à l'entreprise un modèle d'évaluation sur lequel va s'appuyer pour l'amélioration au continue du SIRH.

Ce travail nous a conduit à constater que le SIRH a de multiples impacts sur la fonction des RH au sein de l'entreprise lieu de notre stage. Les premiers principaux impacts, selon les utilisateurs du SIRH, sont la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes de LafargeHolcim Algérie et l'efficacité de la prise de décision.

Sachant que le système d'informations des ressources humaines est un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information et d'aide à la prise de décision ainsi que la mémorisation et la capitalisation des expériences.

Les responsables de la multinationale LafargeHolcim Algérie, considèrent que le SIRH à une importance remarquable dans la gestion de leurs fonctions, facilitateur du travail et un facteur non négligeable dans la création de la valeur.

Dans cette étude, nous avons tenté de montrer l'importance de l'utilisation des SIRH et leurs contributions dans la performance de la fonction RH dans une optique d'amélioration au continue.

Cependant, il faut souligner que lors de nos recherches, de nombreuses lacunes nous sont apparues ! Nous citons également la complexité du sujet, qui a rendu très difficile l'identification et tous les aspects de notre problème. Si l'on ajoute à cela un délai pour le moins limité, et compte tenu de la pandémie Covid19 et du télétravail, qui enchainé une pause dans le déploiement de toutes les fonctionnalités du SIRH, nous n'avons pas pu aborder tous les aspects, souvent très importants, par manque de temps. Enfin, la dernière lacune est la généralité de notre démarche.

Nous concluons en disant que d'autres recherches seront sans doute menées pour assurer la continuité du processus d'évaluation de la performance du SIRH et pour arriver à mesurer son retour sur investissement.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

(2020, Mars 25). Récupéré sur journal du net : <https://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/sirh/>

A.MASLOW. (1943). A theory of human motivation. *The psychology Review*.

ADP, E. (2008). *Externalisation de la paie en Europe*. (ADP, Éd.) Livre Blanc.

ANGOT, H. (2006). *Système d'informations de l'entreprise*. (D. Boeck, Éd.)

ANGOT, H. (2006). *Système d'informations de l'entreprise*. De Boeck.

BAZIN, A. (2010). Nouvelles technologies et technologies mobiles: un levier de la performance organisationnelles et de développement du domaine RH/e-RH. (37), pp. 263-281. doi:10.3917/mav.037.0263

Becker, B., & Huselid, M. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*.

BELANGER, L. P. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. (G.Morin, Éd.)

Boix, D., & Féminier, B. (2003). *Le tableau de bord facile*. Paris: Editions d'Organisation.

Bourdreau, L. e. (2009).

BOURNOIS, F., SCARINGELLA, J.-L., ROJOT, J., & POINT, S. (2011). *RH les meilleurs pratiques*. (Eyrolles, Éd.)

Bruyas, J., Path, & Benoît, C. (2014). (E. Motillon, Intervieweur)

CASTILLO, O. (2011-2012). *Le SIRH au sein des petites et moyennes entreprises*. Mémoire de fin d'étude, Université DE REIMS CHAMPAGNE- ARDENNE. Consulté le Mars 16, 2020

Delone, W., & McLean, E. (s.d.). *The Delone and McLean Model of information systems success: A Ten-year Update*.

EXABRAYAT, G., FISTERBERG, N., & FOUESNAT, R. (2010). *Le système d'informations ressources humaines- un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise*. MBA, DAUPHINE Université Paris, Paris. Consulté le janvier 04, 2020

GILLET, M., & GILLET, P. (2010). *SIRH: système d'informations des ressources humaines*. Paris: Dunod.

Hachi, R. (2018). *Evaluation de l'impact de l'implication d'un SIRH cas "Sonatrach"*. Ecole Nationale Supérieure De Management. Consulté le Mars 31, 2020

Hagood, W. O., & Friedman, L. (2002). *Used the balanced scorecard to measure the performance of your HR information system*.

James, .. (1997). *The evolution of human resources technology, management accounting human resources*.

Just, B. (2012). *Pas de DRH sans SIRH*.

Just, B. (2013). *Pas de DRH sans SIRH: présentation, métiers, technologies, méthodologie de mise en place 3e éd.* (LIAISONS, Éd.)

- Kalika.M, K. e. (2004). *Evaluation des système d'informations: une perspective organisationnelle*. (Economica, Éd.)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The balanced scorecard : Measures that drives performance*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). *Putting the balanced scorecard to word*.
- Kumar, D., & Pandya, S. (2012). *Leveraging technology towards HR excellence*.
- LAUDON, K. e. (2006). *Management des systèmes d'information* (éd. 6ème). Pearson.
- LAUDON, K. e. (2013). *Management des systèmes d'information*. Pearson.
- Le Gall, J. M. (2002). *La gestion des ressources humaines, 6e éd.* (PUF, Éd.)
- Lepak, D., & Snell, S. (1998). *Virtual HR: Stratégic human resources management in the 21st century*.
- M.Angers. (1997). *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Alger: Casbah.
- Martinsons, M., Davison, R., & Tse, D. (s.d.). *The balanced scorecard: a fondation for the strategic management of ISs*.
- MERCK, B. (2010). *Equipes RH, acteur de la stratégie: L'e-RH: mode ou évolution*. (D'organisation, Éd.)
- O'BRIEN, J. (1995). *Les système d'informations de gestion*. De Boeck.
- Peretti, J.-M. (2010). *Gestion des Ressources Humaines*. (Vuibert, Éd.) Paris.
- REIX, R. (2011). *Système d'information et management des organisations*. (Vuibert, Éd.) paris.
- Ruel, H., & Kaap, h. (2012). *E-HRM usage and value creation*.
- SIRH, C. (2012). *Le SIRH:enjeux, projets et bonnes pratiques*.
- SIRH, C. (2017). *Le SIRH: enjeux, bonnes pratiques et innovation, 3ed.* (Vuibert, Éd.)
- Stronhmeir, S. (2009). *Concept of e-HRM consequences: a categorisation, revieux suggestion*.
- Thite, M., & Kavanagh, M. (2011). *Human resources information systems applications, and future directions: Introduction to HRM and HRIS, Evolution of HRM and HRIS: The role of information technology* (éd. 2ème).
- TIXIER, J. (2012). *Gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation*.
- Tripathy, M. e. (2009).
- Vokic, N. (2012). *Controlling of human resources management practices in croatian firms*.
- Voyer, P. (2002). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*.
- Zegre, A. (2013). *MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES*. Burkina Faso: Harmattan.

ANNEXES

ANNEXE A

Objet : Etude universitaire

Chers répondants,

Je suis étudiante en master 2 recherche en parcours : Management Des Ressources Humaines à l'école nationale supérieure de management, Kolea. Actuellement, nous nous intéressons à l'impact des systèmes d'information ressources humains sur l'amélioration de la performance de la fonction des ressources humaines. A travers votre participation, nous espérons éventuellement mieux comprendre les effets de la mise en place des systèmes d'information ressources humaines sur la performance de la fonction des ressources humaines de LafargeHolcim Algérie.

Un questionnaire vous est joint à la présente lettre, dans lequel vous trouverez des questions qui portent sur vos opinions ou perceptions par apport aux différents volets concernés par l'étude. Ainsi, nous venons par la présente occasion solliciter votre participation dans l'étude en répondant au questionnaire en attache, de ce fait, nous vous prions de consacrer approximativement cinq minutes de votre temps afin d'y répondre, la qualité de l'étude dépend amplement de l'attention que vous y portez.

Par ailleurs, par respect à la déontologie scientifique, nous nous engageons envers vous à respecter l'obligation d'anonymat, à cet effet, nous vous invitons de ne pas mentionner votre nom & prénom. Aussi, en aucun cas, votre emploi actuel ne peut être influencé de quelconque façon par votre participation à la présente étude.

Si vous avez des questions sur la façon de remplir le questionnaire, les finalités de l'étude ou toutes autres questions relatives au présent travail, nous mettons à votre disposition, une adresse mail à laquelle vous pouvez nous envoyer vos mails : hadjerhar2@gmail.com .En vous remerciant de votre coopération.

Respectueusement.

HARITI Hadjer

Partie 1 : Les données personnelles :**1. Age**

[20-30 [ans [30-40 [ans
 [40-50 [ans Plus De 50 ans

2. Genre

Homme
 Femme

3. Niveau académique

BAC DUEA Licence
 Magister Autres

4. Année d'expérience dans le poste actuelle (ancienneté) et catégorie socioprofessionnelle.**A/ Ancienneté :**

Moins de 5 ans [5-10[ans
 [10 à 20 [ans 20 ans et plus

B/ Catégorie socioprofessionnelle

Cadre
 Cadre dirigeant
 Non cadre

Partie 2 : Le SIRH au sein de votre organisation : [Questionnaire pour les managers]

5.

A/ Est-ce que vous disposez d'un Système d'informations des Ressources Humaines ?

Oui
 Non

B/ Quel type de SIRH utilisez-vous ?

- Différents éléments séparés d'outils RH (par ex, un système pour le recrutement, un système pour le management de la performance...)
- Un système unique indépendant pour la GRH
- Un système d'informations GRH intégrés dans un système de gestion plus large
- Nous n'avons pas de système d'informations RH

6. Quel(s) logiciel(s) utilisez-vous ? depuis quand ?

- Un logiciel spécialisé conçu par un éditeur. Précisez-le :
- Un logiciel bureautique (ex : tableau Excel, base de données Access)
- Logiciel programmé par vous

7. Les fonctionnalités de votre SIRH

Nous nous intéressons ici au SIRH de votre organisation. Nous souhaitons connaître son périmètre fonctionnel :

- Les fonctionnalités qui ne sont pas disponibles : **(non déployés)**
- Les fonctionnalités qui sont fonctionnel partiellement mises en place et utilisés : **(partiellement déployés)**
- Les fonctionnalités qui sont totalement opérationnelles : **(déployée)**
- Les fonctionnalités qui sont en cours d'installation prévues : **(en projet)**

	Non déployée	partiellement déployée	déployée	en projet
Gestion administrative du personnel				
Gestion de la paie				
Gestion du recrutement				
Gestion de la formation				
Gestion des connaissances & compétence				
Gestion des temps & des activités				
Autre...				

8. Quel est le taux de couverture logicielle dans votre fonction RH ?

Gestion de la paie	Gestion administrative	Gestion en temps	GPEC	Gestion de carrière	Gestion de formation
En %	En %	En %	En %	En %	En %

Partie 3 : Rôle & impact du SIRH sur la fonction RH au sein de votre organisation

[Questionnaire dédiés aux : Responsable RH, Manager SIRH, Manager Paie, Manager Administrations et leurs subordonnés]

9. Pensez-vous que le SIRH établis répond à vos besoins ?

- Si pas d'accord, ou assez d'accord, pourquoi ? Quels sont les difficultés rencontrées

10. Comment mesurer vous l'apport du nouveau SIRH a votre travail au quotidien ?

- Gain de productivité
- Amélioration de la confiance et de la motivation
- Meilleure communication
- Meilleur partage des informations

-Vous pouvez rajouter d'autre apports, que vous jugez mesurables vis-à-vis votre SIRH.

11. Combien évaluer vous globalement le fonctionnement du nouveau SIRH ?

- Faible
- Médiocre
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

12. Est-ce que le SIRH peut engendrer des changements au sein de votre activité RH ?

- Organisationnel
- Humain
- Relationnel

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

- Impact négatif
- Impact nul
- Impact positif faible
- Impact positif fort

14. Quel est l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH ?

- Impact négatif
- Impact nul
- Impact positif faible
- Impact positif fort

15. Quel est l'impact du SIRH sur la gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sûreté des données) ?

- Impact négatif
- Impact nul
- Impact positif faible
- Impact positif fort

16. Quel est l'impact du SIRH sur la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes ?

- Impact négatif
- Impact nul
- Impact positif faible
- Impact positif fort

17. Quels sont les principaux bénéfices de votre système d'informations ?

18. Est-ce que votre département RH a introduit de nouvelles technologies ?

Oui

Non

19. Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation sur l'utilisation des SI ?

Oui

Non

20. Si oui, comment évaluez-vous cette formation ?

- Faible
- Médiocre
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

21. Quels sont les problèmes auxquels vous étiez confronté lors de l'implantation du nouveau SIRH en matière au sein de la direction des ressources humaines ?

- Liés au management
- A la conduite de projet
- A la technologie
- Liés à l'organisation
- Aux compétences

22. Quels sont les principaux facteurs de réussite du SIRH en matière RH dans votre entreprise ?

- L'organisation
- La communication
- Système d'informations déjà mise en place
- Facteurs humains

23. Vous êtes sur quel module ?

Partie 3 : Apport SIRH / Gestion de paie

24. Comment mesurez-vous la performance des fonctionnalités de la phase «saisir-prépa paie »

	Médiocre	Moyenne	Bonne	Excellente
Elément de paie				
saisie des variables				
calcul de bulletins de paie				
régularisation				
rétroactivité				
STC				

25. Comment mesurez-vous la performance des fonctionnalités de la phase paie ?

	Médiocre	Moyenne	Bonne	Excellente
Edition de bulletins				
Etats des paies				
Livre de paie				
Etats de cotisations				
Paiement				
Sorties de paie				

-Vos remarques pour l'amélioration de la gestion de paie.


3. Apport SIRH /Gestion du personnel

26. Comment mesurez-vous la performance des fonctionnalités suivantes :

	Médiocre	Moyenne	Bonne	Excellente
Intégration nouveau salarié				
Traitement des contrats				
Reporting				
Gestion de départ				

-Vos remarques pour un SIRH plus performant.

ANNEXE B



Sage X3 People

☆ Saariés Contrats de travail Etat des Feuilles de paie

Utilisateur LHA

LAFARGE-HOUCHE ALGERIE

IM ALGERIE

Page de navigation

SAISIE DES VALEURS

- Valeurs dossiers
- Valeurs grilles
- Valeurs sociétés
- Valeurs sites

FEUILLES DE PAIE

- ▶ Initialisation de paie

 - Mois de paie
 - Génération automatique
- ▶ Bulletins de paie

 - Bulletins salariés
 - Calcul des paies
 - Impression des bulletins
 - Archivage PDF des bulletins
 - Bulletin par e-mail
 - Génération bulletins sur Portail RH
 - Exceptions
- ▶ Outils

 - Calcul pas à pas
 - Modification date de paie
 - Verrou/déverrou bulletins
 - Suppression des paies
 - Recalcul des rubriques

- ▶ Préparations de paie
 - Bordereaux de préparation
 - Consultation variables prépa.
- ▶ Acceptation en masse
 - Arrêts de paie
- ▶ Rappels de salaires
 - Régularisations
 - Extourmes de paie
 - Fiches de rétroactivité
- ▶ Saisie de variables
 - Saisie directe
 - Saisie des primes
 - Autres saisies
- ▶ Contrôles
 - Cumuls salariés
 - Etat des feuilles de paie ★

Para

- Paramétrage
- Administration du personnel

Adm

- Paie
- Impressions
- Exploitation

Paie

- Impri
- Explic

