

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

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



MÉMOIRE FIN D'ETUDE

**Master professionnel en Management Stratégique et Système
d'Information**

**L'impact de la mise en place d'un système d'information
sur la refonte organisationnelle au sein de NAFTAL
Cas : système d'information des ressources humaines**

**Élaboré par :
REHIOUI Lina**

**Encadré par :
Dr. ZEROUTI Messaoud**

Setenue devant le jury composé de :

MOUSSAOUI Samia	MCA	Prèsident
ZEROUTI Messaoud	MCA	Encadreur
CHADRI MAAMAR Sara	MCB	Examineur

Année 2021/2022

RÉSUMÉ

La mise en place d'un système d'information et son bon usage au sein de l'organisation joue un rôle primordial, à travers l'amélioration de la performance qu'elle espère. Pour notre étude, cette mise en place au sein de la société NAFTAL, a été réalisée moyennant une approche qualitative ; nous avons étudié l'impact organisationnel du Système d'Information global sur la refonte de l'activité de la Société avec comme cas d'étude, le déploiement d'un Système d'Information Ressources Humaines au sein de la Direction Exécutive Ressources Humaines.

Nous avons conclu à travers cette étude que : la mise en place d'un système d'information est considéré comme un levier de performance et de pérennité pour la Société NAFTAL. Actuellement ce système est en cours de développement et d'amélioration pour plus d'efficacité.

Mots clés : refonte organisationnelle, système d'information, entreprise NAFTAL.

ABSTRACT

The excussion of an information system and the hood use of it within the organization plays a big role in improving its performance. this current study was done within the company NAFTAL using a qualitative method, we have studied the impact of human resources information system on the organisationnel redesign.

Results showed that the establishment of an information system is considered as a performance and sustainability lever for the NAFTAL Company. It is currently under development and improvement to become even more effevtive.

Key words: Organizational Redesign, Information System, company NAFTAL.

ملخص

أوضح حسيني تنظيم في كيبيرا دوريل عبال مؤسسه في استعمل وحسن للمعمل ومات ن ظلمن في ذإن قمن نوعي نهج استعمل "نافطال" شركة داخين في ذهه تلمت في الدراسة هذخ لال فمنا، الم منظمة ال تن في ذية الإدارة ضالم تن ظي مالي تصم يم إعادته لبيب شريرة موارد عمل ومات ن ظلمنا أثر بدراسة قي دحالي هو والاس تدامة لل أداء وبعث برراف عمل ومات ن ظلمن في ذأدراس تن اخل الامن تن تن جنا أكشرف عالاي كورال شركة دوع ل تن حس ي ال تن طوير

ن افطال شركه عمل ومات ن ظلمن ظي مالي تصم يم إعادته م نجات احيلة نك لمات

REMERCIEMENTS

« Celui qui ne remercie pas les gens, ne remercie pas Allah »

Tout d'abord, je remercie Allah pour ce que je suis aujourd'hui, car toutes les étapes étaient dans sa miséricorde, et ma réussite n'est due qu'à Lui.

Je remercie aussi mes parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager dans mes études et m'ont donné la force d'avancer. Et mes sœurs, qui ont partagé mon temps par leur présence et écoute et leurs enfants (Amir, Miral).

J'adresse mes sincères remerciements à ceux qui m'ont guidé dans les premiers et derniers pas, mon encadrant Dr. ZEROUTI pour son aide, sa disponibilité constante et ses encouragements. Je le remercie également pour sa confiance et sa patience infinie.

Je tiens aussi à remercier mon tuteur de stage, Mr. MAMMERI Ismail Sofiane pour son accueil au sein de l'entreprise durant ma période de stage et ses conseils par rapport à mon thème.

Je remercie tous mes camarades que je considère comme une famille, chacun par son nom, pour les moments et les jours qu'on a partagés ensemble.

Je remercie ceux et celles qui m'ont soutenu, conseillé et fourni les informations nécessaires pour bien mener ce travail.

En fin, je me remercie pour pouvoir défier de nombreuses difficultés et d'avoir surmonter les obstacles.

TABLE DES MATIERES

<u>RÉSUMÉ</u>	II
<u>ABSTRACT</u>	II
<u>ملخص</u>	II
<u>REMERCIEMENTS</u>	II
<u>TABLE DES MATIERES</u>	II
<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	II
<u>LISTE DES FIGURES</u>	II
<u>LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</u>	II
<u>INTRODUCTION</u>	2
<u>CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE</u>	2
1. <u>Le contexte de la recherche</u>	2
2. <u>Les objectifs de la recherche</u>	2
3. <u>Question de la recherche</u>	2
4. <u>Pertinence de la recherche</u>	2
4.1. <u>Pertinence théorique</u>	2
4.2. <u>Pertinence managériale</u>	2
<u>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</u>	2
Section 01 : <u>La revue de la littérature</u>	2
Section 2 : <u>Cadre conceptuel</u>	2
1. <u>Le système d'information dans l'organisation</u>	2
1.1. <u>Les concepts et typologie d'un système d'information</u>	2
1.1.1. <u>la typologie de SI :</u>	2
1.2. <u>Les fonctions d'un SI :</u>	2
1.2.1. <u>Recueil de l'information :</u>	2
1.2.2. <u>Mémorisation de l'information:</u>	2
1.2.3. <u>Traitement de l'information:</u>	2
1.2.4. <u>Diffusion de l'information</u>	2
1.3. <u>Le rôle d'un système d'information dans l'entreprise :</u>	2
1.3.1. <u>Instrument de couplage entre modules opérationnels et modules pilotes au sein de l'organisation :</u>	2
1.3.2. <u>Mémoire de l'organisation :</u>	2
1.3.3. <u>L'instrument de la mise en forme des données :</u>	2
1.4. <u>La démarche de la mise en place d'un SI :</u>	2
1.5. <u>Les attentes de l'entreprise de la part d'un SI</u>	2
2. <u>La notion de la refonte organisationnelle</u>	2
2.1. <u>La définition de la refonte organisationnelle :</u>	2
2.2. <u>Procédé de diagnostic et de refonte des structures organisationnelles de l'entreprise :</u>	2

2.3.	<u>Les principes pour la refonte organisationnelle</u>	2
2.4.	<u>Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail</u>	2
2.4.1.	<u>Climat économique</u> :.....	2
2.4.2.	<u>La demande et le comportement des consommateurs</u> :.....	2
2.4.3.	<u>Nouvelles technologies</u> :.....	2
2.4.4.	<u>Marché concurrentiel</u> :.....	2
2.4.5	<u>Réglementations ou politiques gouvernementales</u> :.....	2
2.5.	<u>Étapes à suivre pour mettre en place une refonte</u>	2
2.5.1.	<u>Phase de décongélation</u> :.....	2
2.5.2.	<u>Phase de transition</u> :.....	2
2.5.3.	<u>phase de ré-congélation</u> :.....	2
3.	<u>Le système d'information RH au service de la refonte organisationnelle</u>	2
3.1.	<u>Historique sur l'émergence du SIRH</u>	2
3.2.	<u>Définition d'un SIRH</u>	2
3.3.	<u>Composantes du SIRH et son importance pour les organisations</u>	2
3.3.1.	<u>Aspects opérationnels du SIRH</u> :.....	2
3.3.2.	<u>Aspects décisionnels du SIRH</u> :.....	2
3.4.	<u>L'impact du SIRH sur la refonte organisationnelle</u>	2
3.4.1.	<u>La personnalisation</u> :.....	2
3.4.3.	<u>La communication</u> :.....	2
	<u>CHAPITRE III: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXT DE LA RECHERCHE</u>	2
1.	<u>Approche méthodologique</u>	2
2.	<u>Méthode de collecte de données</u>	2
3.	<u>Sélection des interviewés</u>	2
4.	<u>Le guide d'entretien</u>	2
5.	<u>L'Analyse des données qualitatives</u>	2
6.	<u>Traitement des données</u>	2
2.	<u>contextes organisationnels</u>	2
2.1.	<u>Présentation de la Société NAFTAL</u>	2
2.1.1.	<u>Objectifs de l'entreprise</u> :.....	2
2.1.2.	<u>Les principales actions menées par NAFTAL dans le but d'atteindre ses objectifs portent sur</u> : 2	2
2.1.3.	<u>Elle intervient dans les domaines suivants</u> :.....	2
2.1.4.	<u>Activités de NAFTAL</u>	2
2.1.5.	<u>Schéma générale d'organisation</u>	2
2.2.	<u>Présentation de l'organisme d'accueil (la direction des ressources humaines)</u> :.....	2
	<u>CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION</u>	2
1.	<u>Résultats de l'étude qualitative</u>	2
1.1.	<u>Informations sur les interviewés</u>	2
1.2.	<u>La refonte organisationnelle</u>	2

<u>1.4. L'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas : SIRH)</u>	2
<u>2. Discussion des résultats</u>	2
<u>CONCLUSION</u>	2
<u>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	2
<u>Bibliographie</u>	2
<u>LES ANNEXE</u>	2
<u>ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN</u>	2
<u>ANNEXE B – GRILLE D'ANALYSE</u>	2

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: <u>la différence entre le traitement sémantique et statistique</u>	2
Tableau 2: <u>Les coordonnées des interviewés</u>	2
Tableau 3: <u>Résultats des verbatims sur la refonte organisationnelle</u>	2
Tableau 4: <u>Résultats des verbatims sur le système d'information</u>	2
Tableau 5: <u>Résultats des verbatims sur l'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas : SIRH)</u>	2
Tableau 6: <u>Les facteurs qui conduisent au changement dans l'organisation</u>	2
Tableau 7: <u>l'impacte de la mise en place d'un SIRH sur a refonte organisationnelle</u>	2

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1: Les fonctions d'un système d'information</u>	2
<u>Figure 2: Procédé de diagnostic et de refonte des structures organisationnelles</u>	2
<u>Figure 3: Évolution de la fonction RH et SIRH</u>	2
<u>Figure 4: Classification des SIRH par niveaux de gestion</u>	2
<u>Figure 5: liste des interviewés</u>	2
<u>Figure 6 : la structure de guide d'entretien</u>	2
<u>Figure 7 : Étapes de l'analyse des données qualitatives</u>	2
<u>Figure 8: Logo de l'entreprise NAFTAL</u>	2
<u>Figure 9: Organigramme général de l'entreprise 'NAFTAL'</u>	2
<u>Figure 10: Organigramme Direction Exécutive Ressources Humaines</u>	2
<u>Figure 11: Facteurs qui contribuent à une bonne refonte organisationnelle</u>	2
<u>Figure 12: relation entre mise en place d'un SI et la refonte organisationnelle</u>	2
<u>Figure 13: pyramide montrant les couches d'un système d'information</u>	2
<u>Figure 14: évaluation sur le SI et la technologie au cours des années</u>	2

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SI : Système d'information

BI: Business Intelligence

IT : Technologie de l'information

ERP : Enterprise Resource Planning

SIAD : Système d'Information d'Aide à la Décision

ECM : Enterprise Content Management

BPM : Business Process Management

TIC: Technologies de l'Information et de la Communication

GRH: Gestion des Ressources Humaines

PGI: Logiciel de Gestion Intégré.

STT : Système de Traitement des Transactions

SIG : Système d'Information de Gestion

SAD : Système d'Aide à la Décision

SID : Système d'Information pour Dirigeants

SIRH: Système d'information des ressources humaines

SGBD : Système de Gestion de Base de Données

\$

INTRODUCTION

Le système d'information est une composante importante d'une organisation et sa mise en place permet d'améliorer la qualité de l'information, anticiper les difficultés et les dysfonctionnements de l'entreprise et contribuer à l'évaluation de l'entreprise. Ainsi, implémenter un système d'information peut être vue comme une solution à l'analyse et l'évaluation d'un système en particulier dans les cas complexes.(Myriam NOUREDDINE & Rabia AZZEMOU, 2018).

Les systèmes d'information jouent un rôle clé dans la gestion de l'ensemble de l'entreprise, en particulier dans l'élaboration de sa stratégie. Son adoption reste essentielle pour déterminer l'impact du changement environnemental grâce à l'utilisation des technologies de l'information, de la concurrence et des systèmes de surveillance de l'environnement. (LIOTTIER.MIGUEL, 2021).

Combiner des interactions fortes dans des environnements de plus en plus incertains entre différentes organisations, connues aujourd'hui sous le nom d'entreprises, plus surtout avec des informations. Ces derniers sont considérés comme la source de décision dans le cadre de leur orientation stratégique de développement de parts de marché.

En fait, à une époque d'information croissante et d'incertitude environnementale, les entreprises en croissance tentent d'améliorer leur position concurrentielle en apprenant davantage sur leurs conditions environnementales. C'est pourquoi il est demandé aux entreprises de gérer les flux d'informations dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie RH en adéquation avec la stratégie globale initialement développée en s'adaptant à un environnement instable et changeant. Pour traiter et répondre au flux croissant d'informations externes et internes, et pour améliorer sa qualité, les entreprises devront profiter de systèmes d'information et technologies de l'information. Les entreprises de production et/ou de services, sont ainsi depuis les années 1990 a intégré le concept de système d'information intégré dans sa stratégie pour assurer son maintien et sa pérennité dans le contexte de la mondialisation qui rend Marché extérieur. Parallèlement, le système d'information sur les ressources humaines a sa place. C'est le premier choix car il est lié à la performance de l'entreprise car il est principalement axé sur l'amélioration des performances de l'entreprise. Aujourd'hui, les systèmes d'information orientés RH sont même utilisés dans entreprises de services.

L'utilisation des nouveaux systèmes informatiques d'aujourd'hui pour améliorer la prise de décision et soutenir la compétitivité. Ces systèmes ont libéré de nombreuses tâches routinières de traitement de documents grâce auxquelles le responsable RH peut développer une orientation service et participer facilement à la prise de décision stratégique.(Victor Haines &

André Petit , 1997)

Reste à noter que le SIRH est une solution qui affecte non seulement la performance de l'entreprise, mais également sa refonte organisationnelle.

Dans ce contexte, nous allons essayer de travailler sur l'impact de la mise en place d'un SIRH sur la refonte organisationnelle, pour pouvoir déterminer la relation existante entre ces deux variables, et mettre en valeur la mise en place de ce type de SI, pour ce faire, et avec l'aide de l'étude de (Oumakhlouf Naoual & Kherbachi Hamid, 2019) qu' ils ont opté une démarche de recherche de type qualitative pour déterminer l'impact du système d'information sur la performance organisationnelle, nous choisirons la même méthode de recherche, qui nous permettra d'analyser et de comprendre les variables a savoir que la recherche sera menée au niveau de la direction générale de NAFTAL.

Nous allons présenter et structurer ce travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre sera consacré pour la problématique ainsi que l'objectif et la pertinence (théorique & managériale) de cette recherche.

Le deuxième chapitre, sera consacré pour le cadre théorique, où nous allons essayer de traiter la revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel qui sera consacré pour l'ensemble des concepts liés à notre problématique.

Le troisième chapitre sera consacré pour le cadre méthodologique, où nous allons présenter la méthodologie de recherche ainsi que l'organisme d'accueil.

Enfin, le quatrième chapitre sera destiné pour le cadre pratique où nous allons présenter et discuter les résultats obtenus. Enfin nous allons clôturer notre travail par une conclusion générale.

CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1. Le contexte de la recherche

L'ère moderne se caractérise par l'importance de l'information et l'urgence de l'obtenir et de la traiter. Tant pour les particuliers que pour les institutions et les organisations, à but lucratif ou non lucratif, ce qui a généré le besoin de divers types de systèmes d'information de gestion.

Dans le cadre des systèmes utilisés dans la gestion des installations, ces systèmes sont étroitement liés à l'information, pour former ce qu'il a été convenu d'appeler des « systèmes d'information ».

L'émergence des systèmes d'information a commencé au siècle dernier et les systèmes d'information sont considérés comme une science moderne. Il est considéré comme un outil efficace pour surmonter les problèmes administratifs dans différentes conditions environnementales et avec différents intrants.

L'information joue un rôle important dans la gestion interne de l'organisation en facilitant l'exécution des tâches. La disponibilité d'informations correctes et opportunes facilite l'exécution des tâches et la prise de décisions judicieuses, et le flux d'informations entre les différentes fonctions grâce à des communications efficaces élèverait le niveau de la performance de l'institution dans son ensemble.

Dans ce propos, Robert Reix dit que le système d'information est celui qui supporte la fonction de gestion des ressources humaines à travers la gestion de l'ensemble des emplois, rémunérations, rémunérations, et formations en plus de la gestion du parcours professionnel et fournir également les informations nécessaires liés aux ressources humaines pour les décideurs.

Les systèmes d'information informatisés sur les ressources humaines ont permis d'automatiser diverses activités administratives liées aux ressources humaines, en tout ou en partie, et peut-être la plus importante de ces activités automatisées.

Or, non seulement le système d'information a contribué à automatiser cette dernière, mais le développement des systèmes d'information dans l'organisation a contribué à la modifier et à la réorganiser, et c'est ce qu'on appelle« la refonte organisationnelle ».

2. Les objectifs de la recherche

L'objectif est de s'appuyer sur les systèmes d'information pour comprendre l'impact du SI sur la refonte organisationnelle.

Les systèmes d'information permettent de faciliter le travail, d'augmenter l'efficacité et d'assurer le partage des données au sein d'une entreprise, car il s'agit d'un enjeu nécessaire qui affecte le changement dans toute l'organisation.

Notez que l'information est la matière première des systèmes d'information, et cette information varie d'une entreprise à l'autre.

Il est important de comprendre l'état d'utilisation des systèmes d'information d'entreprise avant de pouvoir développer l'impact du système sur la refonte, vous devez également savoir comment le configurer.

Au cours des 20 dernières années, les systèmes d'information ont profondément modifié la refonte des entreprises et multiplié les possibilités de fonctionnement des organisations.

C'est dans ce contexte-là, que nous avons essayé à travers notre mémoire, d'effectuer une étude qui vise à mettre le point sur la mise en place d'un SI et son impact dans le changement et la refonte organisationnelle. Il s'agit principalement de comprendre à travers un modèle conceptuel. Et pour cela, nous nous sommes basés sur SIRH au sein de NAFTAL, et nous avons essayé de le comprendre son impact sur la refonte organisationnelle.

3. Question de la recherche

Selon Robert Reix: "Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc....) dans des organisations".

A partir de cette définition, on peut remarquer que le système d'information représente un facteur primordial pour la vie de l'entreprise. Ce qui provoque d'ailleurs notre curiosité à chercher derrière son impact et comprendre quel effet pourra-il avoir sur la refonte organisationnelle.

La problématique majeure sera donc :

«Comment la mise en place d'un système d'information contribue à la refonte organisationnelle ?».

A partir de cette question principale, plusieurs sous questions peuvent avoir lieu :

- Qu'est ce qu'on entend par le Système d'information au sein de NAFTAL?
- Comment la mise en place d'un SI de NAFTAL est l'impactée ?
- Le système d'information est-il une opportunité pour l'entreprise de NAFTAL ?

4. Pertinence de la recherche

Le choix de notre sujet de recherche n'est pas le fruit du hasard, mais d'une longue période de réflexion et de lecture, pour être en mesure d'identifier les facteurs qui nous aideront à connaître l'impact de l'étude et à prendre des décisions pertinentes, sur le plan théorique et plan managérial

4.1. Pertinence théorique

D'un point de vue théorique, nous avons constaté un manque de travaux sur la refonte organisationnelle, notamment dans le cas du SIRH. C'est pourquoi nous avons jugé opportun d'étudier le thème de la mise en place du SI sur la refonte organisationnelle.

En conséquence, les positions des systèmes d'information face aux changements internes.

4.2. Pertinence managériale

Les entreprises en général sont exposées à beaucoup de changements internes, surtout après l'entrée des systèmes d'information en elles. Il faut sérieusement reconsidérer l'impact réel que vise le système d'information dans l'organisation en particulier, ce qui conduit à son tour à améliorer les performances et donner une valeur ajoutée, etc.

Une réflexion s'impose maintenant pour connaître l'impact qui en résulte, et notre recherche s'appuie sur la clarification de l'impact sur l'institution, notamment dans les systèmes d'information des ressources humaines, en référence à ses points positifs et au centre de cette refonte.

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Section 01 : La revue de la littérature

Le succès du système d'information des organisations a grandement contribué à la prise de décision et au contrôle afin d'assurer la qualité des résultats et d'améliorer les performances. En effet, sur la base de l'étude de la littérature, nous essaierons de nous concentrer sur l'impact de la mise en place d'un système d'information sur la conception de la structure organisationnelle.

Selon (Ilyes Boudiaf, 2019) a réalisé à l'aide d'une démarche de recherche à la fois qualitative et quantitative, sa recherche sur la corrélation entre la technologie de l'information et le système d'information des ressources humaines à travers ses dimensions. Le résultat principal de cette étude est le suivant: il existe une forte corrélation entre les dimensions de la technologie de l'information et le développement de la performance du système d'information des ressources humaines.

Par ailleurs, (Oumakhlouf Naoual & Kherbachi Hamid, 2019), a analysé l'impact du système d'information sur la performance organisationnelle. En effet sa recherche a été menée grâce à une méthode qualitative et les résultats ont montré que le SI est l'un des facteurs de l'augmentation des résultats chiffrés et influence positivement les variables subjectives de performance organisationnelle.

De son côté (Hafida, MOKHTARI Hanane Amel, 2017) a évalué l'impact de l'exploitation d'un système « ERP » dans l'émergence de la performance organisationnelle des entreprises en Algérie. Cette étude a démontré qu'il existe une forte corrélation positive entre les investissements en Technologie de l'Information « IT » et la performance organisationnelle des entreprises.

(Hicham Hamri & Soukaina Jouad, 2021) Étudié l'impact de l'Intégration des Systèmes d'Information sur la Compétitivité Portuaire, le travail a été réalisé à partir d'une étude quantitative qui a démontré que la relation entre l'intégration des SI et la compétitivité portuaire est une relation positive.

En effet, (Salamate Fatima Ezzahra & Zahi Jamal, 2020) ont constaté que ce système d'information nécessite une architecture informatique satisfaisante qui contribue à l'extraction

des informations pertinentes afin de pouvoir développer une bonne approche de la gestion de la performance, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication qui facilitent la circulation de l'information et aident de prendre des décisions de manière claire dans la gestion de l'entreprise.

(Mdarbi Said & Boufarouj Chaimae , 2020)Étudie le rôle de l'évolution du système d'information des ressources humaines dans le développement de la fonction RH, l'objectif de cette étude est de comprendre le fondement théorique de la notion du SIRH de manière générale, analyser et rapprocher son évolution à travers laquelle le concept a été étudié.

L'étude de (Samir Mirdasse & Lhassane Jaouhari, 2021)a révélé que le recours à l'utilisation du SIRH, contribue pleinement à la réduction du temps dédié aux tâches répétitives qui auparavant effectuée par le personnel RH tout en leur permettant de s'attaquer aux activités et missions génératrices de plus de valeur pour les organisations, et que l'offre présentée par le SIRH à travers ses multiples fonctionnalités intégrées permet aux différents collaborateurs de suivre leur situation administrative en opérant les mises à jour qui s'imposent, sans pour autant recourir au soutien de la fonction RH ce qui consolide la communication entre les équipes et minimise significativement les coûts de transactions RH.. (Samir Mirdasse & Lhassane Jaouhari, 2021).

De son coté(Fatma Zohra CHAIB & Mohamed HAOULI, 2011)évalué les systèmes d'information comme un nouvel outil stratégique, dans la mesure où l'entreprise cherche une certaine flexibilité et une réactivité de son organisation. Cette même entreprise étant considérée comme une chaîne d'activités modélisée sous la forme d'une chaîne de valeur de « Porter », en plus le système d'information apparait comme signe distinctif de l'organisation moderne et un enjeu de taille dans le management des entreprises et de leur efficience.

Par ailleurs (Kaoutar Chaali & Maha Amel & Siraj EL Aaroubi , 2022) étudié l'impact des systèmes d'information ressources humaines sur la performance économique, ils sont adopté une approche théorique de type (hypothético-déductive). La mise en place d'un SIRH est une nécessité car elle améliore la qualité et la rapidité des processus RH.L'auteur a démontré que la performance des ressources humaines contribuera à améliorer la performance de l'entreprise avec un résultat obtenu que l'impact positif des SIRH sur la performance économique et sur la

performance RH qui constitue une variable médiatrice entre le SIRH et la performance économique.

Pour clôturer ce revue de la littérature, nous allons noter que le système d'information, selon joue un rôle important dans le développement de l'efficacité des organisations.

Section 2 : Cadre conceptuel

Au cours de cette partie, nous allons aborder le cadre conceptuel de notre sujet, cette section sera pour la présentation du système d'information, la refonte organisationnelle et enfin nous aurons clôturé cette section par l'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle.

1. Le système d'information dans l'organisation

1.1. Les concepts et typologie d'un système d'information

Définition d'un SI : Le concept système d'information se compose de deux termes important (MOUNIA.FREDJ, 2007) :

- Système: un système est une collection interconnectée qui comprend un ensemble plus vaste. En latin et en grec, « système » signifie combiner, établir, rassembler. Un sous-système est un système qui appartient à un système différent.

- Information : Ensemble de données reçues par une personne qui les interprète. C'est aussi un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué.

Un système d'information est défini comme un ensemble de composants interdépendants qui collectent, traitent, stockent et diffusent des informations pour faciliter la prise de décision, la coordination et le contrôle au sein d'une organisation.(Loudon Kenneth & Jane Kenneth , 2006).

D'après (DAVIDAUTISSIER & VALERIE DELAYE, 2008), le SI est un ensemble des méthodes, techniques et des outils pour la mise en œuvre et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire à la stratégie des utilisateurs et de l'entreprise.

1.1.1. la typologie de SI :

Nous distinguons la typologie suivante (Jolita Ralyte, 2021):

Commerce et finances :

- Systèmes de traitement de transactions STT
- Systèmes de gestion comptable et financière

- Customer Relationship Management - CRM
- Service Après-vent - SAV

Administration :

- Systèmes d'information exécutive
- Systèmes d'aide à la décision SIAD
- Systèmes de rapports de gestion
- Systèmes experts
- Systèmes de gestion des ressources humaines SGRH
- Systèmes de gestion des connaissances

Production :

- Systèmes d'aide professionnelle
- Systèmes de planification et de production
- Systèmes de gestion de la qualité
- Supplier Relationship Management - SRM

Communication :

- Systèmes d'information bureautique

1.2. Les fonctions d'un SI :

1.2.1. Recueil de l'information :

Pour fonctionner, le système doit être alimenté. Les informations proviennent de différentes sources, internes ou externes. (Guillaume Rivière, 2013).

Les informations proviennent de différentes sources, tant internes qu'externes. Les sources sont externes à l'environnement système lui-même et sont généralement des flux provenant des partenaires du système (clients, services, fournisseurs, etc.). De plus en plus, l'entreprise doit faire attention à son environnement pour anticiper et s'adapter aux changements.

Quant aux sources externes, elles résultent de l'activité du système : approvisionnement, production, gestion de la paie, comptabilité, ventes... La plupart d'entre elles sont formelles (ayant des procédures bien définies) mais il y a des informelles (climat social, savoir-faire non formel, etc.). Mais c'est difficile à collecter et à exploiter par définition mais c'est parfois très important.

L'évolution des moyens de communication, notamment Internet. Il est facile de trouver l'information, mais son utilisation reste précise (la qualité et la fiabilité de l'information), considérant que l'information est précieuse et en même temps coûteuse, notamment pour les entreprises.

1.2.2. Mémorisation de l'information :

Selon(Guillaume Rivière, 2013), Les informations stockées dans les ordinateurs se présentent sous la forme d'un fichier qui se présente sous la forme d'un fichier ou d'une organisation afin qu'elles puissent être facilement exploitées sous la forme d'une base de données. Par conséquent, un système de gestion de base de données (SGBD) est un élément essentiel du système d'information pour ce processus.

Afin d'assurer la continuité de l'information, celle-ci doit être saisie, et elle assure un stockage durable et fiable.

Parmi les moyens qui assurent la conservation des informations figurent les disques informatiques (magnétiques ou optiques : disques durs, disques compacts, DVD, cassettes, etc.) ; Cependant, certaines entreprises comptent encore sur le stockage, la préservation et l'archivage des informations sous forme papier (conservation des archives papiers).

L'entreprise doit fournir tous les moyens importants et coûteux de stockage des informations ordinateurs, logiciels spécialisés, supports numériques, personnel, dispositifs de sécurité, etc.

Afin d'exploiter les informations de la base de données qui doivent subir des transformations car l'ordinateur stocke des données numériques, il faut pouvoir reconstruire des informations à partir des données stockées dans la base de données, il faut pouvoir reconstruire des informations à partir des données stockées dans la base de données.

1.2.3. Traitement de l'information :

Il existe les principaux types de traitement, allant de la recherche et de l'extraction d'informations à la normalisation des informations et à leur comparaison, en plus de la modification ou de la suppression d'informations erronées existantes ou de la production de nouvelles informations par le biais d'application de calculs.

Figure 1: Les fonctions d'un système d'information

Données système d'information information

Feedback

Source: (Loudon Kenneth & Jane Kenneth , 2006)

1.2.4. Diffusion de l'information

Pour diffuser l'information et être exploitée par son destinataire de manière opportune et rapide, il existe de nombreux moyens de diffusion de l'information, notamment : le papier, la forme orale et dans de nombreux cas, l'utilisation des médias et des supports numériques, qui assurent à leur tour la vitesse de transmission optimale. Et la possibilité de toucher le plus grand nombre d'interlocuteurs. C'est ce que l'on constate à l'ère d'Internet et de l'interdépendance entre les différents systèmes d'information, qui assure la rapidité de sa diffusion et de sa propagation.

Pour être exploitée, l'information doit parvenir dans les meilleurs délais à son destinataire.

1.3. Le rôle d'un système d'information dans l'entreprise :

Le système d'information représente le cœur de l'organisation interne, car il gère l'information à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, et l'information représente le premier moyen de décision. En effet, il joue un rôle de plus en plus important dans les organisations. (Loudon Kenneth & Jane Kenneth, 2006)

Selon (Michelle Gillet & Patrick Gillet, 2010), ils distinguaient plusieurs rôles attribués au système d'information :

1.3.1. Instrument de couplage entre modules opérationnels et modules pilotes au sein de l'organisation :

La qualité de ce couplage dépend principalement de l'efficacité de la prise de décision ainsi que de la rapidité de réponse aux changements des différentes conditions environnementales, ainsi que de tous les domaines, de la qualité de ce couplage en termes de :

- La vitesse et la rapidité de transfert des informations.
- fiabilité des informations transmises, non déformées par des bruits parasites ;
- exhaustivité des informations : il ne doit y avoir aucune omission dans la transmission des données ;
- La suffisance des informations transmises, et celle-ci est liée aux besoins du destinataire, car chaque personne a son besoin d'information selon sa position hiérarchique et son rôle au sein de l'organisation.

1.3.2. Mémoire de l'organisation :

Une entreprise qui n'a pas de mémoire n'a pas d'histoire. Ni son savoir et savoir-faire et ses connaissances et sa créativité, qui permettent de résoudre des problèmes, en se basant sur un raisonnement analogique, il est très important d'utiliser les connaissances, d'augmenter leur

potentiel et de fonctionner comme le fait l'esprit humain. Mais malheureusement, de nombreuses organisations ne sont pas organisées pour gérer correctement cette fonction d'archivage, qui nécessite de stocker toutes les informations, mais aussi de les avoir à disposition en cas de besoin.

1.3.3. L'instrument de la mise en forme des données :

Le SI doit non seulement énoncer la généralisation des données, mais aussi les formater en fonction des besoins de chaque destinataire afin que chacun dans l'entreprise reçoive la bonne information au bon moment, La pertinence des informations sur le bénéficiaire doit tenir compte de sa position et de son rôle dans l'organisation. Cela permettra à chaque personne de s'adapter en temps opportun aux types de questions auxquelles elle est confrontée dans son travail, y compris l'amélioration des performances individuelles.

1.4. La démarche de la mise en place d'un SI :

La démarche de la mise en place d'un SI se manifeste en 3 phases : la conception, la réalisation et la maintenance du système. (Marathon , 2005)

La phase de conception se décompose en deux étapes : l'étude préalable et l'étude détaillée.

- ✓ La phase de réalisation en trois étapes : l'étude technique, la production du logiciel et la mise en service.
- ✓ Enfin la phase de maintenance dans laquelle on distingue une maintenance corrective et évolutive

1.5. Les attentes de l'entreprise de la part d'un SI

- Renforcer la position de la compétitivité (augmenter les ventes et le profit)
- Augmenter la productivité
- Diminuer le coût de la production
- Améliorer la qualité des produits ou des services
- Améliorer la capacité de prendre les décisions
- Améliorer la rapidité des réponses aux demandes des vendeurs
- Augmenter la capacité de communication et de collaboration à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'avec les clients, les filiales et les fournisseurs
- Améliorer les conditions de travail des employés

2. La notion de la refonte organisationnelle

Depuis les années 70, et jusqu'à aujourd'hui, les entreprises ont subi une série de changements,

et elles se préoccupent de la productivité et de la qualité, qui sont devenues de plus en plus importantes dans la gestion des affaires au sein de l'organisation. La révision des processus de production et l'amélioration de l'organisation et de la performance du travail, ainsi que les changements qui interviennent au niveau de la gestion des ressources humaines et dans les relations de travail, sont devenus très nécessaires, et une composante importante pour développer la compétitivité, et ce changement aussi affecte les aspects commerciaux et financiers.

2.1. La définition de la refonte organisationnelle :

Unerefonte a pour objet de moderniser l'organisation, d'améliorer la transparence et d'accroître l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble du système communautaire. Elle vise à apporter une solution à des problèmes comme celui de la complexité des procédures de contrôle financier ex (ante en introduisant de nouvelles méthodes de gestion financière). (Éditions de l'OCDE, 2002)

2.2. Procédé de diagnostic et de refonte des structures organisationnelles de l'entreprise :

Ce procédé a été breveté (Azedine Boulmakoul & al, 2014), Ils se basé sur le processus de diagnostic et de refonte des structures organisationnelles de l'entreprise :

- première idée : L'invention consiste à saisir la structure organisationnelle de l'entreprise à étudier, et à travers le système d'information on peut récupérer des informations liées à la structure organisationnelle de l'entreprise (fonctionnement, organigramme, rôles, activités ressources, etc.) grâce à la présence de solutions IT telles que la planification des ressources d'entreprise (ERP), aussi les ECM, les BPM, les transactions de systèmes, etc.

- La seconde idée : est d'avoir une vision analytique de l'organisation de l'entreprise, En exploitant et en utilisant les méthodes d'analyse structurelle et des réseaux sociaux, cette démarche de diagnostic délivre au dirigeant de l'entreprise une cartographie diagnostique complète de sa structure organisationnelle.

L'idée directrice de ce brevet est d'exploiter pleinement une base de données qui intègre au niveau de l'entreprise, les informations recueillies à partir d'une enquête sur l'organisation de l'entreprise. Selon le besoin d'analyse, nous interrogeons la base de données.

Figure 2: Procédé de diagnostic et de refonte des structures organisationnelles

Source : (Azedine Boulmakoul & al, 2014)

2.3. Les principes pour la refonte organisationnelle

- Principe 1 : L'architecture d'entreprise décompose les processus et les produits en composants

L'architecture d'entreprise d'aujourd'hui s'articule autour des principaux composants de résultat de l'entreprise, tels que le produit, l'expérience client et les processus métier, l'activité de base. La clé est d'attribuer des responsabilités claires à chaque composante. L'architecture d'entreprise conçoit des technologies clés de processus de personnes pour l'excellence opérationnelle et l'adaptabilité au changement,

"Par exemple, dans de nombreuses entreprises, le traitement des paiements est intégré à de nombreux produits différents. Au lieu de concevoir des paiements pour chaque produit individuellement, une équipe peut concevoir la technologie et les processus nécessaires pour traiter les paiements pour tous les produits. Cela transforme le traitement des paiements en C'est un composant réutilisable qui crée un ensemble de techniques de gestion des personnes. Les employés peuvent continuellement améliorer les processus et la technologie en réponse aux besoins changeants des clients et des propriétaires de produits en tant que parties prenantes des composants. Les composants deviennent des actifs vivants dans l'entreprise. Les premières conclusions indiquent qu'il est important d'aider les organisations à utiliser les données plus efficacement et à répondre plus rapidement aux opportunités commerciales. "Chaque nouveau composant ajoute de la valeur lors de sa mise en œuvre. Les entreprises peuvent développer de nouveaux composants par étapes lorsqu'il devient clair que de la valeur sera créée".

- Principe 2 : des équipes inter fonctionnées habilitées mettent en œuvre l'architecture d'entreprise :

La création d'une technologie de processus humain nécessite un changement dans les méthodes de gestion traditionnelles. Pour que ce nouveau modèle fonctionne, les équipes doivent avoir leurs objectifs définis par les propriétaires de processus et de technologie, Pour accomplir leur mission, les équipes composantes ont souvent besoin de talents variés, poursuivent les auteurs dans la publication. "En conséquence, le travail d'architecture d'entreprise nécessite non seulement de développer l'entreprise, mais également d'affecter des

équipes inter fonctionnelles d'experts à chaque département. Les travailleurs doivent comprendre le processus et les exigences techniques des composants, de sorte que la plupart des équipes ont besoin d'experts produits, de développeurs de logiciels, et des experts en conception utilisateur. Selon(Jeanne Ross & al, 2019) « Les dirigeants tiennent les équipes responsables de l'atteindre de ces objectifs et, tout aussi important, leur accordent l'autonomie nécessaire pour le faire. ».

- Principe 3 : L'architecture d'entreprise influence la stratégie :

En répondant aux besoins des clients, les équipes d'autonomisation découvriront naturellement de nouvelles opportunités inspirées par les capacités des technologies numériques, écrivent-ils. Et les technologies numériques qui permettent Dans ce cas, la stratégie deviennent un exercice descendant et ascendant, "Les dirigeants créent de nouvelles équipes pour saisir de nouvelles opportunités. Lorsque les entreprises financent des équipes plutôt que des plans stratégiques ou des projets de développement de systèmes, ces équipes peuvent répondre presque immédiatement à ce que le service de musique numérique spotify appelle le "pari" de l'entreprise. Dans le même temps, les équipes de composants peuvent réitérer Objectifs visant à mettre en œuvre des stratégies de haut niveau.(Dowd Conor, 2020)

2.4.Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

D'après(Manon Sobraques, 2018), Elle a divisé les facteurs contribuant à la restructuration celons :

2.4.1. Climat économique :

C'est un terme qui fait référence à la situation économique globale et, en cas de récession, l'organisation peut être contrainte de licencier des travailleurs, car la question nécessite automatiquement une restructuration.

2.4.2. La demande et le comportement des consommateurs :

Ses exigences évoluent constamment avec l'évolution des modes de vie et de la façon dont les gens achètent, ainsi que leur travail et passent leur temps libre, avec l'avènement d'Internet, il a accéléré ces changements à un rythme plus rapide.

2.4.3. Nouvelles technologies :

Les nouveaux systèmes et appareils de haute technologie ont complètement changé la façon dont les entreprises mènent leurs activités et interagissent avec d'autres entités sur le marché du travail.

2.4.4. Marché concurrentiel :

Si un nouveau concurrent arrive sur le marché avec des comportements commerciaux

complètement différents, d'autres acteurs peuvent devoir s'adapter, surtout si ce concurrent parvient à gagner des parts de marché.

2.4.5 Réglementations ou politiques gouvernementales :

Lorsque les entreprises doivent s'adapter ou changer lorsqu'une nouvelle législation ou de nouvelles règles sont imposées par les autorités réglementaires compétentes, elles doivent non seulement les respecter, mais doivent s'y adapter afin de pouvoir continuer à prospérer.

2.5.Étapes à suivre pour mettre en place une refonte

2.5.1. Phase de décongélation :

La plupart des changements organisationnels surviennent en réponse à quelque chose qui ne va pas et qui doit changer. La prise de conscience d'un problème peut provenir d'une frustration vis-à-vis du système existant ou d'une crise qui met en évidence ses problèmes. Votre entreprise peut ne pas être en mesure de répondre à des commandes importantes car le bureau n'a pas envoyé de notification au service de fabrication. De ce fait, le produit n'est pas livré à temps et vous perdez un compte essentiel.

2.5.2. Phase de transition :

Une fois que vous avez trouvé la solution, vous devez impliquer vos employés dans les changements au sein de l'organisation. La communication est l'une des clés. Il est important d'écouter et de respecter les questions et les préoccupations des employés. Certaines de ces questions peuvent provenir d'idées légitimes sur les innovations, tandis que d'autres peuvent découler de Il est naturellement résistant au changement. Une fois que vous avez décidé d'une stratégie ou d'un système à adopter, il y aura inévitablement une refonte.

2.5.3. phase de ré-congélation :

avec l'adoption et la mise en œuvre de nouvelles idées au cours de la deuxième étape, atteignant le stade de stabilité et de légitimité, le changement se produira une fois que les employés se seront habitués à des pratiques qu'ils ne se sentaient pas familières au départ, et l'organisation commencera à récolter les fruits des changements apportés. . Il est important de reconnaître et de récompenser les commentaires et les opinions de vos employés lorsqu'ils adoptent de nouvelles pratiques pour apprendre et grandir(Manon Sobraques, 2018).

3. Le système d'information RH au service de la refonte organisationnelle

3.1.Historique sur l'émergence du SIRH

A travers l'auteur (Bernard Just, 2010)et (Silva François, 2008)nous retracerons l'évolution

de l'histoire des SIRH, à travers les périodes temporelles que les auteurs ont prises dans leur description, décrivant (Bernard Just, 2010)à traiter l'évolution du SIRH Selon deux périodes importantes, la première est inhérente au développement de la gestion des ressources humaines et la seconde est liée à la digitalisation de la fonction ressources humaines, et selon (Silva François, 2008)qui a pris en compte dans son description l'évolution des technologies des TIC dans le temps et qui doit accompagner par la suite l'évolution que connaît le système d'information RH.

Le développement SIRH se décompose en (07) phases :

Phase 1 : 1870 au début du XXe siècle, où le concept de FRH n'est pas encore apparu, mais c'est le Président qui s'en est chargé et avec l'aide d'un comptable qui reprend les tâches inhérentes à la paie, et une autre personne appelée le secrétaire général qui gère les affaires publiques sur la base des recommandations du président. Pendant ce temps, les lois sociales ont émergé.

Phase 2 : avant la Première Guerre mondiale, qui voit la naissance du GRH, qui s'accompagne des mouvements de rationalisation (taylorisme) en 1914. Cette période conduit également à la publication d'autres lois afin de contrecarrer et d'occulter le capitalisme.

Phase 3 : Vers la fin de la Première Guerre mondiale, et à travers la réglementation dans le domaine des affaires sociales qui a apporté de grands changements, en plus des autres aspects liés au recrutement, à la formation et à l'apprentissage auxquels la classe ouvrière était parvenue.

Phase 4 : vers la fin de la Première Guerre mondiale et le début de la Seconde Guerre mondiale, au cours de laquelle le paysage social commence à changer, notamment après le succès remporté par le Front populaire en 1936.

Phase 5 : a la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'en 1960. Cette phase a entraîné une grande évolution en termes de réglementation, également connue sous le nom suivant : Les Trente Glorieuses. De nouvelles et différentes formes d'organisation du travail sont apparues à cette époque, et le rôle du gestionnaire du personnel est devenu plus professionnel, efficace et organisé.

Phase 6 : de 1960 à 1980, Cette période a été caractérisée par l'émergence de nombreux besoins nouveaux pour la classe ouvrière, en particulier, et c'est un besoin expressif et de là aussi le besoin d'accomplissement.

Phase 7 : depuis les années quatre-vingt du siècle dernier, et à la lumière des

changements survenus en raison de la situation économique de l'époque, l'aspect stratégique a été enveloppé dans le GRH, et jusqu'à présent, il s'est accompagné de concurrence à l'échelle mondiale et des mouvements technologiques à grande échelle.

- L'intervention de l'utilisation des TIC a permis l'intégration d'une gamme de services dans le système d'information sur les ressources humaines, de sorte que le système d'information sur les ressources humaines est un acteur majeur dans le succès des stratégies organisationnelles. Actuellement, les technologies de l'information et de la communication poursuivent leur développement et connaîtront également de nombreux développements à l'avenir. C'est ce qui prédisait (Silva François, 2008), que les biotechnologies, l'information et les sciences cognitives, dites (NBIC), ont été réalisées entraînant une miniaturisation marquée des technologies.

- Avant de passer à l'élément suivant, il faut parler de développement du système d'information des ressources humaines en Algérie, ce dernier n'a pas vraiment développé notamment dans les PME (petites et moyennes entreprises), mais certaines grandes entreprises vont les appliquer (SIRH), comme la société NAFTAL. **(RAHLI sihem & SAIDI fatiha)**
Les efforts pour le développer sont en cours car les entreprises ont aujourd'hui besoin d'un SIRH et cela grâce au développement qui s'opère dans le monde.

Figure 3:Évolution de la fonction RH et SIRH

Réseaux sociaux

Outils mobiles

Portail RH et libre-service

SIRH (ERP)

Logiciels spécifiques sur chaque fonction RH

Logiciels paie

années 1970 Années 1980 Années 1990 Années 2000Années 2010 Années 2020

Source : (Maurice Thévenet & al, 2015)

3.2. Définition d'un SIRH

La définition de SIRH proposée par (Bernard Just , 2011) qui est la suivante: c'est un système informatique qui peut être constitué de différents programmes hétérogènes qui communiquent entre eux via des interfaces techniques leur permettant facilement d'échanger des données. Parfois il s'agit d'un seul système, ici on parle d'Enterprise Resource Planning (ERP) ou PGI (Logiciel de gestion intégré.) Dans ce cas, les différents avantages sont multiples : il n'y a pas d'interface et les informations peuvent aussi être facilement récupérées et combinées.

Le SIRH est constitué d'un ensemble de programmes interdépendants qui à leur tour, contribuent de manière harmonieuse à la performance des processus d'affaires et administratifs liés au domaine de la gestion appliquée aux RH. Tout système d'information sur les ressources humaines est comme point de départ et point de départ, le déploiement d'un bloc d'un groupe de programmes concurrents à partir du dossier du personnel, en plus de la mise en œuvre de certaines tâches administratives appliquées aux ressources humaines avec un objectif complet et fondamental sur la paie..(Jean-Marie Peretti, 2010)

3.3. Composantes du SIRH et son importance pour les organisations

3.3.1. Aspects opérationnels du SIRH :

- **La paie** :La paie comprend un ensemble de pratiques, de processus et d'applications dédiés au calcul des éléments de salaire, au paiement des droits des employés et à la conformité opérationnelle. Ce processus RH prend en compte tous les éléments nécessaires à la génération de la masse salariale, à savoir les calculs liés au salaire, aux avantages sociaux et aux diverses retenues dans le cadre de la détermination de la rémunération brute, ainsi que la création des fiches de paie. Et diverses déclarations pour les organismes de preuve(ADP Europe, 2008).

D'après(Bernard Just, 2010)La paie est une composante importante pour les organisations car elle est l'un des piliers de la stabilité sociale et de la paix. A l'origine, ce composant était au cœur des autres processus SIRH, aujourd'hui c'est le dossier individuel du salarié qui sous-tend l'ensemble des processus SIRH.

- **Gestion administrative du personnel :** Pour sa part, la gestion administrative des dossiers de tout employé comprend une série d'opérations nécessaires à la préparation de la paie, principalement la création, l'administration et la clôture des dossiers personnels. De nombreuses organisations recherchent des moyens de gestion optimisés pour identifier les différentes composantes impliquées dans ce processus, telles que la gestion des absences, des présences, des départs et des arrivées, des contrats et des attestations, etc.)(Gilles Exbrayat & al, 2010).
- **Gestion administrative :** Ce composant traite, de manière qualitative, diverses informations relatives à l'employé, qui sont stockées dans son dossier personnel. Ces informations évoluent en fonction du contexte de l'entreprise et de son environnement. De manière incomplète, voici quelques opérations qui dépendent de ce type. Gestion des congés ; Gérer les absences et leurs diverses conséquences ; Gestion des examens médicaux ; Gestion des titres de séjour pour étrangers ;(Michelle Gillet & Patrick Gillet, 2010).
- **Gestion des missions :** cette section traite de la gestion des frais de déplacement et d'affaires. Selon (Michelle Gillet & Patrick Gillet, 2010), une tâche difficilement maîtrisable et lourde du fait de la nécessité de : Rassembler très rapidement des informations (cause du déplacement, personnes impliquées, moyen de transport utilisé, etc.);
Procéder à des contrôles pour s'assurer de la réalité des déplacements ; Gérer et contrôler les conditions du processus de remboursement des frais engagés.
- **Gestion de la formation :** cette composante est relativement complexe car une formation peut être attendue pour diverses raisons.(Michelle Gillet & Patrick Gillet, 2010) : Améliorer les compétences des employés; L'évolution des collaborateurs correspond aux nouvelles exigences de leur poste de travail ; Recyclage des employés ; Répond aux demandes de congé individuel de formation.
- **Gestion du dossier du salarié :** Dans ce fichier, tout d'abord, contient des informations d'identification correspondant à ses données administratives, telles que le milieu familial, le lieu de résidence, etc. ; deuxièmement, des informations concernant son relevé bancaire, nécessaires au paiement de son salaire, troisièmement, des données relatives à son CV et à son parcours professionnel et quatrièmement, des informations relatives aux GAP expliquées précédemment(Michelle Gillet & Patrick Gillet, 2010)

3.3.2. Aspects décisionnels du SIRH :

En plus des changements hiérarchiques, certaines entreprises ont décidé de mettre à disposition de leurs salariés certains outils d'évaluation. Cette mesure s'inscrit dans le cadre de l'optimisation du système d'évaluation des performances. Ces solutions sont une extension de la GPEC. Une **telle approche offre aux salariés des opportunités** (André Mullenders , 2009)

- Se positionner par rapport à leur travail ;
- Identifier, si nécessaire, des formations sur mesure;
- Exprimer leur besoin d'approfondissement des connaissances.

Cette évaluation se veut un biais informatisé pour orienter la formation vers des modalités de formation adaptées aux résultats à atteindre.

Un SIRH basé sur les TIC, offrant un ensemble de fonctions nécessaires pour gérer au plus près la gestion des carrières des employés.

3.4.L'impact du SIRH sur la refonte organisationnelle

Mise en place du système d'information sur les ressources humaines a entraîné plusieurs changements profonds, en particulier dans la fonction des ressources humaines, et son impact peut être résumé à travers trois dimensions principales : la décentralisation, l'affectation et la communication.

3.4.1. La personnalisation :

La fonction RH résulte du fait que les collaborateurs et managers d'une entreprise peuvent, grâce aux nombreux outils du SIRH (intranet, portail d'entreprise, libre-service, etc.), gérer une **grande partie de leurs opérations à distance**. .

Différents logiciels et programmes SIRH ont transformé les utilisateurs (salariés et managers) en clients dont les exigences doivent être satisfaites au mieux (consultations de plannings et tableaux de bord, reportings, gestion des absences et des heures de travail, mise à jour des données personnelles...).

Aujourd'hui, les applications SIRH gagnent en efficacité en termes d'ergonomie, d'interactivité et de facilité d'utilisation (dématérialisation des documents administratifs, diffusion instantanée des informations...). Cela a permis d'adapter les pratiques GRH aux spécificités et singularités de l'utilisateur, entraînant ainsi une forte personnalisation des fonctionnalités RH. « La passivité de l'utilisateur cède la place à la dynamique de l'interaction. L'employé devient acteur.(Franck Bietry, 2002).

3.4.2. La décentralisation :

La décentralisation de la fonction des ressources humaines se manifeste par le transfert et la

décentralisation de l'autorité au sein de la fonction et a pour conséquence directe de modifier la structure organisationnelle. En effet, est apparu le type de cadre intermédiaire qui fait le pont entre les employés et le DRH. Ils collectent les informations de la base, assurent la gestion des opérations du personnel, permettant ainsi à la DRH de se consacrer aux activités stratégiques liées aux objectifs généraux de l'entreprise (plans de formation, plan de recrutement).

De manière générale, les SIRH, de par leur configuration, sont à l'origine de cette profonde mutation. A chaque niveau de management correspond un SIRH (niveau stratégique, niveau managérial, niveau opérationnel).

Figure 4: Classification des SIRH par niveaux de gestion

Source : (Lamia Bensmain- hammdi, 2017)

3.4.3. La communication :

La fonction RH est dirigée par un réseau de communication interne qui entretient des relations à travers les niveaux hiérarchiques. Les outils SIRH servent de facilitateurs pour la diffusion des informations RH entre les différents acteurs. Le logiciel RH est devenu un moyen de communication rapide et sans barrière. Ils contribuent à la circulation de toutes sortes d'informations : plannings, consignes de travail, demandes de congés, fiches de paie, règles, organigrammes, informations personnelles... et remontées d'informations entre niveaux hiérarchiques pour différentes raisons.

- Le SIRH touche non seulement une fonction comme les ressources humaines, mais aussi toute l'entreprise, sa culture et son organisation structurelle et la refonte, il modifie profondément l'environnement de travail en responsabilisant tous les collaborateurs, ils deviennent de plus en plus autonomes Un temps suffisant et préalablement alloué aux tâches administratives par la direction des ressources humaines.(Calex group , 2018).

Toute nouvelle mesure introduite doit être accompagnée d'une gestion du changement SIRH, pour simplifier l'adoption et contrer la réticence naturelle qui accompagne toute volatilité. Dans le cas présent, cela est d'autant plus important que les salariés se verront confier des tâches de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et devront compléter certains documents qui étaient auparavant confiés au service des ressources humaines, (**SIRH est conduit du changement**).(NOVRH, 2017).

De ce que nous avons évoqué, nous concluons que le système d'information a largement contribué à de nombreux changements survenus dans les entreprises, en particulier le système d'information des ressources humaines, qui a une valeur ajoutée dans les restructurations, et est venu dans le but de répondre aux besoins de l'organisation tout en ayant un rôle stratégique dans le changement.

**CHAPITRE III: CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous aborderons l'approche méthodologique retenue pour mener notre étude en termes de méthodes et d'outils de collecte et d'analyse des informations collectées. Nous présenterons et discuterons les résultats obtenus.

1. Approche méthodologique

Suite aux nombreuses études réalisées par (Oumakhlouf Naoual & Kherbachi Hamid, 2019), (Ilyes Boudiaf, 2019) et (Kaoutar Chaali & Maha Amel & Siraj EL Aaroubi, 2022), nous avons opté pour une approche qualitative afin de répondre à nos objectifs de recherche.

La recherche qualitative ne cherche ni à mesurer ni à quantifier, elle consiste souvent à collecter des données verbales (rarement des images ou de la musique) permettant une approche explicative. C'est un terme général qui rassemble différents points de vue en termes de fondements théoriques, de méthodes et de techniques de collecte et d'analyse des données. (Isabelle Aubin-Auger & al, 2008)

2. Méthode de collecte de données

En adoptant la méthode qualitative, nous avons collecté les données à partir de différentes sources (par exemple : livres, articles scientifiques, thèses, des documents historiques, ou de presse, etc.)

Ensuite, au sein de l'organisation d'accueil, nous avons observé le déroulement de diverses activités au sein de NAFTA.

Après cela et à travers chaque mode de collecte d'informations, que ce soit par voie documentaire ou bien par observation et selon l'étude qualitative, nous nous sommes appuyés sur l'intervention de la recherche en menant des entretiens de 45 minutes en moyenne, dans le but de connaître l'impact de la mise en place d'un système d'information sur la refonte organisationnelle cas du système d'information des ressources humaines et leurs perceptions de la façon dont elles contribuent au sein de leur organisation.

Les entretiens étaient de nombre de 6 entretiens semi-directifs pour laisser faire aux interviewés d'exprimer librement leurs idées.

3. Sélection des interviewés

La sélection des personnes à interroger pour un entretien semi-directif, se fait par choix raisonné en fonction de leur expérience et apports à leur organisation ainsi que de leurs connaissances au système d'information dans le domaine professionnel, des personnes ayant des profils, des expériences et des disciplines diverses. D'après (Raymond-Alain Thietart & al,

2014), si les extraits d'entretiens mettent en évidence de façon explicite les relations entre les différents éléments, cela signifie que les entretiens peuvent être satisfaisants pour répondre à la problématique.

Figure 5: liste des interviewés

Source : réalisé par nous-mêmes

4. Le guide d'entretien

Nous avons structuré le guide d'entretien comme suit :

Figure 6 : la structure de guide d'entretien

Source : réalisé par nous-mêmes

Nous avons également divisé les questions en deux types de questions :

- Les questions de type socio démographie

Le but de ses questions est de mieux connaître les interlocuteurs, et de connaître leurs expériences, que ce soit dans leur poste ou avant et leurs capacités, ainsi que les aspects de leur métier au sein de l'entreprise.

- Les questions de type contenu

Cette partie du guide doit être subdivisée en trois thèmes comme suit :

Thème1 Système d'informationcette section est composée de trois questions ouvertes où l'enquêteur nous fait part de sa connaissance du système d'information et de son degré de satisfaction et de besoin vis-à-vis de ce système

Thème2 La refonte organisationnellecette section se compose de cinq questions centrales sur le sujet car il fait partie de l'entreprise et est également un premier témoin de tous les changements qui se produisent dans cette dernière.

Thème3L'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas SIRH):Cette partie est composée de cinq questions permettant de connaître l'étendue des connaissances de l'intervieweur sur les systèmes d'information des ressources humaines et l'étendue de leur impact de leur point de vue sur la restructuration de leur entreprise.

Conclusion : enfin, conclure l'entretien par un remerciement et une question ouverte pour recueillir les commentaires supplémentaires de l'interviewé.

5. L'Analyse des données qualitatives

Selon(Bernard Berelson, 1952), l'analyse de contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce que les interviewés ont dit de la manière la plus objective et la plus fiable. Selon les procédures de (Laurence Bardin, 1977), il s'agit généralement de convertir la parole orale en texte, puis de construire un outil analytique pour étudier le sens des mots. Ensuite, il y a l'intervention du chercheur pour utiliser l'outil d'analyse et décoder ce qui a été dit.

Enfin, l'analyse détermine le sens du discours. Les difficultés résident souvent dans la collecte d'informations vagues, incomplètes et contradictoires, dans l'interprétation des similitudes et des différences entre les répondants et dans l'obtention d'une analyse objective.

Figure 7 : Étapes de l'analyse des données qualitatives

Source : réalisé par nous-mêmes

1. Retranscription des entretiens : danscette première étape, les informations initiales obtenues grâce à l'entretien, qu'elles soient écrites ou enregistrées, seront transférées à la méthode littérale, elle consiste à répertorier les informations collectées et à les mettre sous forme d'un texte "verbatim " qui représente les données brutes de l'interview.

2. Catégorisation : avant de passer à la dernière étape, il faut relire les informations afin de créer une grille d'analyse, ainsi qu'une plus grande découverte de sujet, des choix, catégories, et des mots-clés.

D'après (Claude Andreani & Françoise Conchon , 2005) , les catégories peuvent être sélectionnées sur la base des informations collectées et dans ce cas, nous parlons d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données, car elles peuvent être présélectionnées en fonction des objectifs de l'étude et dans ce cas, nous parlons d'un processus fermé d'évaluation et de traduction des indicateurs de l'étude.

3. Codification : dans cette étape, les données qualitatives sont décrites et classées selon une même grille d'analyse et cela se fait manuellement sans utiliser de système automatisé en raison du poids et de la précision du processus.

4. Quantification : La quantification n'est pas un objectif à part entière mais un moyen de réduire les informations pour rendre facile les analyses automatiques (Lionel Garreau & Thomas Roulet, 2019). Dans cette étape, nous ferons l'analyse horizontale et verticale entre tous les entretiens.

5. Synthèse : Cette étape permet d'analyser le contenu et de compiler les résultats obtenus grâce à ce qui a été suivi lors des étapes précédentes.

6. Traitement des données

En ce qui concerne notre étude, nous nous appuyons directement sur le traitement graphique sémantique, pour sa cohérence avec l'étude et notre sujet, contrairement au programme de traitement de la méthode statistique, et c'est ce qu'expliquent les auteurs (Claude Andreani & Françoise Conchon , 2005), que le traitement des données qualitatives peut se faire d'un point de vue sémantique ou d'un point de vue statistique. L'analyse sémantique étudie le sens des idées ou des mots. Alors que le traitement statistique est effectué sur un ordinateur à l'aide d'un logiciel de traitement de texte, cette analyse procède à un comptage de mots, de morceaux de phrases ou de catégories et à une analyse de données telle qu'une analyse factorielle des correspondances.

Tableau 1: la différence entre le traitement sémantique et statistique

traitement statistique	traitement sémantique
------------------------	-----------------------

Traitement informatique	Traitement manuel
Analyse statistique des mots et des phrases	Analyse expérimentale des idées, des mots des phrases et de leurs significations

Source : (Claude Andreani & Françoise Conchon , 2005)

2. contextes organisationnels

2.1. Présentation de la Société NAFTAL

NAFTAL est une société nationale par action (spa), d'un capital social de 40.000.000.000 DA, dont 100% des actions sont détenues par SONATRACH. Elle a pour missions principales la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

La création et l'évolution de la Société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers " NAFTAL spa" se résument en trois étapes comme suite :

➤ **1^{ère} étape (1980-1987) : Création d'ERDP par transfert du monopole de SONATRACH**

Issue de la restructuration de "SONATRACH" en 1980, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) été créée par transfert du monopole de "SONATRACH" le 6 avril 1980 par décret n° 80-101. L'entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers (ERDP), avait pour missions de :

- Promouvoir, développer, gérer et organiser l'industrie du raffinage, elle est chargée, d'opérations de traitement du pétrole brut et du condensat en vue d'obtenir notamment, des produits raffinés destinés à la satisfaction des besoins du marché intérieur et à l'exportation.

La dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP), a été modifiée par abréviation (NAFTAL), suite à la promulgation du décret n°83-12 du 5 février 1983.

➤ **2^{ème} étape (1987- 1997) : Création de NAFTEC par transfert de l'activité raffinage de NAFTAL**

Cette étape est marquée par La création de « NAFTEC » issue du transfert de l'activité de raffinage de NATAL», conformément au décret n°87-190 du 25 août 1987 portant création de l'Entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers « NAFTEC » est une entreprise à caractère économique. Depuis 1987, les principales missions de NAFTAL sont :

Organiser, développer et gérer les activités de commercialisation et de distribution des

produits pétroliers

Stocker, transporter et ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.

Veiller sur la mise en œuvre des mesures arrêtées par le Gouvernement pour la promotion de l'utilisation du GPL/carburant et du propane comme combustible.

Veiller sur la mise en œuvre des actions visant une utilisation rationnelle des produits énergétiques.

Procéder à la récupération des huiles usagées, en vue de leur traitement et de leur recyclage.

Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché.

- Mettre en œuvre les décisions gouvernementales visant le développement des stockages stratégiques.
- Assurer la maintenance des équipements, des installations et du matériel roulant relevant de son patrimoine.
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits relevant de son objet.
- **3^{ème} étape depuis 1997** : Fin du monopole et ouverture du marché de la distribution
 Cette étape est marquée par :
 - La promulgation du décret n°97-435 du 17 novembre 1997 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des G.P.L. et de transformation des bitumes.
 - Transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6 650 000 000 DA, filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH) le 18 avril. Le capital a été augmenté à 15,65 milliards DA en juillet 2002
 - La promulgation de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures qui a instauré le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par l'agence de régulation des hydrocarbures (ARH)
 - La forte concurrence notamment sur le marché des produits à marge libre (lubrifiants, pneumatiques, bitumes, ...)

2.1.1. Objectifs de l'entreprise :

A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- Améliorer sa qualité de service.

2.1.2. Les principales actions menées par NAFTAL dans le but d'atteindre ses objectifs portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service.
- Définir et arrêter les ressources à allouer pour la mise en œuvre de la politique et des stratégies arrêtées.

Figure 8: Logo de l'entreprise NAFTAL



Source : l'organisme d'accueil NAFTAL

2.1.3. Elle intervient dans les domaines suivants :

- L'enfûtage du GPL
- La formulation des bitumes
- La distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, pneumatiques et produits spéciaux
- Le transport des produits pétroliers.

2.1.4. Activités de NAFTAL

Les activités principales de NAFTAL se résument comme suit :

- Stockage, Distribution et Commercialisation des carburants terre (essence, gasoil, essence- sans plomb et GPL)
- Stockage et Commercialisation des carburants "Kérosènes" (jet A, jet B....) et lubrifiants destinés à l'aviation
- Stockage et Commercialisation des carburants et lubrifiants destinés à l'activité marine

(bunker C, fuel...etc.).

- Stockage, conditionnement, Distribution et Commercialisation des gaz du pétrole liquéfiés %D "GPL " (Butane, Propane).
- Stockage, formulation, et Commercialisation des bitumes.
- Commercialisation des lubrifiants, pneumatiques et produits spéciaux (cires, paraffines, solvants et aromatiques).
- Récupération et exportation des huiles usagées.

2.1.5. Schéma générale d'organisation

Figure 9: Organigramme général de l'entreprise "NAFTAL "

Source : Direction Exécutive Ressources Humaines

2.2. Présentation de l'organisme d'accueil (la direction des ressources humaines) :

Après avoir présenté une description générale de l'entreprise NAFTAL tel que sa création, ses

objectifs, ses activités, et son potentiel dans ce qui suit on va s'intéresser exclusivement à la Direction des ressources humaines.

Figure 10: Organigramme Direction Exécutive Ressources Humaines

Source : Direction Exécutive Ressources Humaines

Une fois que l'information a été validée, elle doit être mise à la disposition de ceux qui en ont besoin dans l'entreprise avec un souci de sécurisation.

Donc, la fonction système d'information est le fruit de la diffusion de la technologie informatique dans les entreprises. La technologie informatique est désormais partout dans notre vie personnelle, mais surtout professionnelle. Pour l'activité tertiaire, et même primaire.

L'outil de travail est un ordinateur, relié ou non à un réseau avec des capacités de stockage des informations et des applications pour traiter ces mêmes informations.

CHAPITRE IV : RÉSULTATSET DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons présenter toutes les données obtenues grâce à nos entretiens avec nos répondants qui sont à l'intérieur de l'entreprise, puis nous les analyserons les informations en les classant pour obtenir un résultat, à travers les divisions que nous avons faites à travers le guide d'entretien.

1. Résultats de l'étude qualitative

1.1. Informations sur les interviewés

Dans cette partie, nous verrons les réponses aux questions concernant l'aspect socio démographique.

Notre sélection a été cohérente et directe, car elle représentait six (06) personnes au total : trois interviewés de la même direction, qui fait l'objet de l'étude " La direction exécutive des Ressources Humaines".

Nous sommes allés voir plusieurs directions qui ont un rôle dans notre sujet, nous avons donc sollicités pour interview la direction centrale système d'information, La direction centrale finances et la direction centrale business développement et marketing <https://fr.wiktionary.org/wiki/interviews>.

Tableau 2: Les coordonnées des interviewés

Interviewés	La direction	Le poste
I1	La direction exécutive des RH	- Directeur RH
I2	La direction exécutive des RH	- Directeur de réglementation et relation de travaille
I3	La direction exécutive des RH	-Ingénieur en mathématique appliquées - mathématicien - Chef département études RH
I4	La direction centrale de business et marketing	-Directeur marketing
I5	La direction centrale de finance	-Cadre supérieure
I6	La direction centrale de système d'information	- Directeur d'opération

Source : Élaboré par nous-mêmes

Après avoir posé des questions socio-démographie aux interviewés, nous avons procédé directement aux questions de type contenue, subdivisées en trois phases et qui ont été posées pendant les différents entretiens, et nous avons choisi un cadre de chaque direction. Le choix a été fait en essayant d'atteindre les parties prenantes de notre thème la DERH autant que client et la DCSI autant que prestataire afin d'atteindre le résultat escomptés.

1.2. La refonte organisationnelle

Notre première question était générale sur la refonte organisationnelle. Les réponses ont portées sur la même tendance. D'une part I1 et I2 et I4 ne déclarent que la refonte organisationnelle est liée avec la stratégie de l'organisation et d'autre part, I5 a évoqué l'expérience de l'entreprise en la matière.

I6, quant à lui, Il espérait pour faire une réorientation vers la mutualisation des fonctions au sein de l'entreprise pour son développement.

I3 a rendu toutes ces affirmations plus claires en amenant une différente perception sur la façon dont la refonte est perçue et les facteurs qui la contrôlent en ajoutant les caractéristiques les plus pertinentes qui aident à une refonte.

Tableau 3: Résultats des verbatims sur la refonte organisationnelle

I1	<p>« La stratégie de l'organisation est basée sur sa structure organisationnelle, elle doit donc être flexible pour lui permettre d'être compatible avec elle.»</p> <p>« Je rajouterai aussi avant, on 'était pas organisé comme ça, Il n'y avait pas de bronches. À l'avenir, il pourrait s'agir d'une séparation entre des activités commerciale et logistique (stock). »</p> <p>« En plus l'organisation ne change pas du jour au lendemain avec le caractéristique accompagnant la stratégie, et les objectifs. »</p>
I2	<p>« Généralement, lorsque la stratégie et la politique de l'organisation changent, ou lorsqu'on nous ne sommes pas compétitifs, le recours à une refonte organisationnelle est primordiale pour répondre à la stratégie adoptée »</p> <p>« Actuellement, il n'y a pas de changement clair parce que nous avons la même stratégie (commercialisation de GPL/C et augmentation de capacité de stockage...) »</p>
I3	<p>« La refonte organisationnelle doit connaître un changement partial ou radical dans sa stratégie et ses objectifs. »</p> <p>« La refonte organisationnelle dépend de plusieurs paramètres :</p> <p>1) exogènes : lorsque l'entreprise constate que sa pérennité est en danger elle doit</p>

	<p>obligatoirement recourir une restructuration organisationnelle, Celle-là dépend aussi de ses force et faiblesses.</p> <p>2) endogènes : révolution de la législation (loi 2005 sur l'ouverture pétrolée), c'est une menace de pérennité. »</p> <p>« Pour les caractéristiques de cette refonte essentielle, c'est bien de recourir a mutilation des activités des soutiens dans le but d'avoir un seule interlocuteur, ce qui assure la performance de l'activité pour optimiser cette activité à caractère fonctionnel, pour la 2^{ème} caractéristique c'est bien d'avoir la possibilité de décroisonner l'activité pour avoir une seule activité en harmonie.»</p> <p>« La macrostructure actuelle caractérisée par la direction générale linge hiérarchique (structure opérationnelle et fonctionnelle), et le problème commun au sein de l'entreprise est le chevauchement dans ses activités.»</p> <p>« A mon avis NAFTAL doit bâtir une stratégie de coûts. »</p>
I4	<p>« Je pense que la refonte organisationnelle est déclenchée à partir d'une problématique de fonctionnement dans l'entreprise, soit un problème ou bien changement de la stratégie. »</p> <p>« au niveau de NAFTAL a connu avant l'année 2000 une organisation divisionnaire rassemblant l'ensemble des produits, reconverti par la suite à une organisation par branche d'activité ou une organisation par ligne de produit ce qui a entraîné une multiplication des structures. »</p> <p>«il faut aller vers une mutualisation des fonction support de l'entreprise (regrouper les activités)»</p> <p>« En plus l'optimisation de l'organisation souvent une optimisation de structure « Et nous adopterons une stratégie de coûts. »</p> <p>Nous vous informons que notre entreprise a tenté une action de réorganisation en recourant à une prestation avec un consultant de renommé. »</p>
I5	<p>«Au niveau dans NAFTAL il ya beaucoup de changement qui s'émergent, en s'adaptant avec la politique énergétique de l'état, l'entreprise a opté à une séparation par ligne de produit (restructuration). »</p> <p>« Dans notre entreprise il y a un chevauchement dans les activités de soutien donc il faut recourir à un diagnostic pour une organisation optimale. »</p>
I6	<p>«Pour la fonction du Système d'Information, le changement est ici dynamique, et cela</p>

<p>entraîne une sorte de changement dans l'organisation. »</p> <p>« Le changement vient de la politique de l'État, nous sommes obligés de s'adapter avec l'émergence du moteur électrique qui peut nous imposer de nouvelles opportunités qui nous obligent de nous adapter, se préparer et de nous organiser »</p> <p>« Nous espérons à adopter une mutualisation (unifier) des fonctions de soutien pour avoir une seule activité informatique (exemple). »</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes

1.3. Le Système d'information

Mais quel est le rôle du système d'information si jamais cette refonte est adoptée au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, tous les interviewés ont convenu que le SI a un impact majeur sur la refonte organisationnelle.

I1 et I2 et I3 expriment leur satisfaction vis-à-vis le système d'information qui demeure actuellement dans un état embryonnaire au sein de l'entreprise et qu'ils travaillent en harmonie à le perfectionner.

A l'instar de leurs homologues I4 et I5 sont très satisfaits du système d'information et le considèrent comme un facteur clé de succès pour l'entreprise et une aide incontournable pour leurs activités respectives.

I6 a ajouté que le système d'information aide à la prise de décision.

Tableau 4: Résultats des verbatims sur le système d'information

I1	<p>« les informations émanant de ce SI sont toujours pertinentes mais reste à les analyser et ça dépend des objectifs. Adopté une technologie web pour une information instantanée. »</p> <p>« La refonte organisationnelle est impactée par le système d'information grâce aux nouvelles technologies qui ont fait évoluer les choses. »</p> <p>« Et à cause de la multiplicité des besoins, et du fait du manque d'utilisation de la digitalisation par certaines activités, il est à signaler une moyenne satisfaction du système d'information. »</p>
I2	<p>« A mon avis nous sommes actuellement encore en train de construire le système, car nous utilisons actuellement des systèmes qui ne sont pas interconnectés, à cause du cloisonnement qui caractérise notre organisation, ces applicatifs informatiques</p>

	<p>dispatchées par tout fournissent des informations superficielles qui entrave la fourniture d'une analyse complète. »</p> <p>« D'autre part, les informations liées à ce système sont pertinentes, et la technologie que nous adoptons c'est les TIC. »</p>
I3	<p>« Nous définissons trois étapes de développement des technologies :</p> <p>1) Avant 2000 : technologie mono post,</p> <p>2) après 2000 : clients serveur</p> <p>et maintenant : technologie WEB (accès de l'information en temps réel : SGBD : Système Gestion de Bases de Données). »</p> <p>« Le SI travaille pour regrouper les activités et les fonctions et ne les sépare pas »</p> <p>« Le SI à l'heure actuelle est dans un état embryonnaire, mais il est en cours de développement, où nous devons travailler sur trois étapes la première est de construire le socle informationnel, la deuxième étape est de mettre en œuvre les processus caractérisant les activités et la dernière c'est de fabriquer des indicateurs incitatifs à l'action (BI). »</p>
I4	<p>« la technologie que nous adoptons dans la conception du SI est la technologie web. »</p> <p>« Le SI est un facteur clé de succès dans la refonte organisationnelle parce que toutes les fonctions reposent sur le SI. »</p>
I5	<p>« Pour moi le système est composé de matériels, logiciels, concepteurs et des utilisateurs, ces derniers sont liés au premier responsable qui doit prendre les décisions idoines dans le temps opportun au sein des opérations. »</p> <p>« Lorsque nous lions le système d'information à l'organisation, il affecte et impacte l'organisation en passant d'une organisation fonctionnelle à une organisation transversale caractérisée par une optique processuelle. »</p> <p>« Quand je parle de la direction des finances, nous sommes satisfaits du système d'information, et sans lui, nous ne pourrions pas avancer dans nos travaux (on a la rapidité et la sécurité de l'information et l'efficacité). »</p>
I6	<p>« Il y a plusieurs technologies utilisées par exemple, pour stocker les données nous utilisons comme technologie le SGBD, pour le développement on utilise la technologie web avec les plateformes Java, net sans oublier l'avènement de la technologie mobile (application mobile). »</p> <p>« Je dis que nous sommes les fabricants de l'information à travers les systèmes, cette information qui servira pour la prise de décision interne et externe. »</p>

<p>« Dans la plupart des cas, l'impact du SI est évident au sein de l'organisation. »</p> <p>« Nous, en tant que fournisseurs d'informations(DCSI), nous mesurons la satisfaction de l'information dans le système à travers l'appréciation des directions dotées de ce système par rapport à leurs besoins. »</p>
--

Source : Élaboré par nous-mêmes

1.4. L'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas : SIRH)

Dans cette partie, qui se focalise uniquement sur le système d'information des ressources humaines, où nous avons posé une série de questions à ce sujet et sur son importance, les résultats ont été sur la forme suivante :

En effet, tous les interviewés ont soulignés l'importance et l'impact du SIRH sur l'activité RH au sein de NAFTAL.

Pour I1 et I3 et I5 considèrent queson importance et son impact est évident dans le déroulement des activités.

I2 confirme que le SIRH c'est un moyen d'amélioration.

I4 Il résume son importance en disant : « Le SIRH c'est la première ressource de l'entreprise »

Pour I6 il a parlé des moyens de sécurité mise en place pour le SIRH.

Tableau 5: Résultats des verbatims sur l'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas : SIRH)

I1	<p>« Le système d'information ressources humaines est composé d'une Platform NOVACH (SIRH), le portail et le système paie, il facilite les différentes opérations qui se produisent de manière continue et significative au sein de l'entreprise.»</p> <p>La structure d'un SIRH est pyramidale, en allant du socle informationnel jusqu'à lebusiness Intelligence. »</p> <p>« Le SIRH est important pour nous, ce système nous a facilité notre activité et nous a fourni des informations fiables en temps réel, et à partir de là un gain de temps et d'efforts. »</p> <p>« Le processus de protection des informations contre les intrusions extérieures, il concerne la protection de l'ensemble du système d'information, pas seulement pour les ressources humaines. »</p>
I2	<p>« Le SIRH est un moyen de contrôle et un facteur qui contribue à l'amélioration, qui donne une image simple, où nous pouvons traiter toutes les informations disponibles</p>

	avec une connaissance de l'existant. C'est pourquoi nous avons besoin d'un SIRH qui contribuera à la détection des compétences et leur évaluation. »
I3	<p>« Le SIRH est structuré, à l'instar du SI globale (socle informationnel RH, la mise en œuvre des processus RH et le BI avec les indicateurs RH).»</p> <p>« Le SIRH c'est important pour gérer les activités de chaque utilisateur et pour valoriser les personnes dans l'entreprise. »</p> <p>« L'impact de SIRH sur la refonte va opérer sur deux aspects :</p> <p>1) Le décloisonnement (assurerdes passerelles pour assurer l'intégration des activités.</p> <p>2) La mutualisation des activités (optimisation des activités del'entreprise). »</p> <p>« Il ya tout une logistique à mettre en œuvre pour assurer une circulation efficace de l'information et pour protéger cette informations en cas de cyber attaque, nous optonspour la gestion d'une base de données qui fournit une alerte pour prévoir le danger, et comme autre solution, nous crions une base de données de sauvegarde (démultiplication des serveurs). »</p>
I4	<p>« Les informations dont je dispose sur le SIRH nous avons une solution centralisé qui le NOVACH. »</p> <p>« Le SIRH c'est la première ressource de l'entreprise, on construit un SIRH sur une organisation qui doit se refaire. »</p> <p>« D'abord l'entreprise se doit de mettre en place un système de sécurité avec des référentielles et recommandation par a port un base des données, aussi il y a un audit externe qui va prendre en charge l'étude le système pour l'évaluer. »</p>
I5	<p>« Le SIRH est très essentiel pour la société NAFTAL. »</p> <p>« Le slogan de la société : la ressource la plus précieux c'est la ressource humais et sans elle, nous n'avons pas d'identité et pas d'entreprise. »</p>
I6	<p>« Le SIRH c'estune collaboration entre deux fonctions principales (SI et RH) pour réponde aux attends de l'automatisation, la digitalisation, tous les actes de gestion, donne des choix décisionnels. »</p> <p>« Le besoin de l'organisation d'un SIRH est clair et essentiel, il aide à entreposerl'ensemble d'informations sur les personnel et leurs compétences qui constitues le fondement de l'organisation basée sur l'approche compétences, ça veut dire la premiers richesse de l'entreprise. »</p> <p>« Pour la sécurité : il y a un data center principale qu'il faut le protéger avec un scénario encas où il y aura une attaque avec la mise en place d'un data centre</p>

<p>secondaire qui assure la sauvegarde en cas de perte. »</p> <p>« Nous n'autorisons pas le téléchargement d'applications externes d'autres utilisateurs afin que l'attaquen'atteigne pas le serveur principal (barrières). Nous formons également les utilisateurs sur le besoin de protection et plus encore, avec l'utilisation de programmes de protection contre les intrusions. »</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes

2. Discussion des résultats

Les conclusions représentent un résumé de ce que le chercheur a atteint dans son étude, et dans notre étude, nous analyserons et discuterons du contenu, qui représente les deux dernières étapes que le chercheur utilise pour extraire les résultats les plus importants de son analyse qualitative du sujet de l'étude, et les conclusions doivent être identiques à ce qui se trouve dans l'aspect conceptuel.

Nous discuterons des résultats les plus importants liés au contenu des entretiens, qui comprenaient trois sujets :

1/ Refonte organisationnelle

2/ Système d'information

3/ L'impact du système d'information des ressources humaines sur la refonte organisationnelle

Découvrons les résultats de chaque thème puis relierons-les pour identifier la réalité de cet effet

.1/ la refonte organisationnelle : A travers le tableau3: Résultats des verbatims sur la refonte organisationnelle Nous avons atteint les points suivants :

- 1) Le changement de la refonte organisationnelle peut être partial ou radical, ça dépend la stratégie d'une entreprise et les objectifs.
- 2) Et le changement stratégique à propos de la pérennité et le fonctionnement de l'entreprise (interne), et politique de l'état et ça législation (externe).
- 3) Pour atteindre une bonne refonte organisationnelle, doivent être une mutualisation des fonctions (unifier) pour optimiser les activités, et suivre la stratégie des coûts.

Il s'avère que la stratégie de l'entreprise joue un rôle important dans la refonte organisationnel, qui à son tour est un défi à l'époque de la digitalisation et de l'information, et il s'ensuit que la refonte organisationnel apparaît en raison de plusieurs facteurs externes et internes,

1 - D'après (Alain Vas, 2017, 2020) , qui définit la stratégie la stratégie d'entreprise pour comprend la définition des objectifs à long terme (mission) et de l'orientation de l'entreprise

(vision) pour créer de la valeur pour vos clients et pour toutes vos parties prenantes, En mobilisant votre environnement, des ressources et des compétences spécifiques vous permettront de construire une entreprise durable avantage compétitif. Elle vous permet de prendre des décisions (choix) qui vous engagent sur le long terme.

Les résultats montrent que le changement qui se produit dans l'organisation peut être radical ou rationnel, selon la nature de l'entreprise et ses objectifs.

La raison pour relier la stratégie à ce changement est que c'est la stratégie qui guide l'entreprise, maintient sa durabilité, et aussi la conduit à la réussite et à atteindre l'objectif.

2- L'une des raisons qui a provoqué le changement stratégique et la refonte organisationnelle sont deux facteurs principaux selon les contraires:

Tableau 6: Les facteurs qui conduisent au changement dans l'organisation

Facteurs	
Interne	Externe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressions de pérennité de l'organisation ▪ Désir d'intégration de l'organisation ▪ Changement de direction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La politique d'état ▪ Les lois et les législations ▪ Changement d'environnement

Source : Elaboré par nous-mêmes

3 - Pour atteindre une bonne refonte organisationnelle, il doit y être une mutualisation des fonctions (unifier) pour optimiser les activités, et suivre la stratégie des coûts.

La plupart des interviewées ont mentionné un éventail de facteurs qui permettent à une entreprise d'avoir une bonne refonte organisationnelle :

-La mutualisation des fonctions : elle concerne tous les domaines d'activité confondus (entreprise, service, santé, société médicale, collectivité, etc.), sans exception.

Souvent vécu comme un mal nécessaire, planifié et organisé, il peut se transformer en une réelle opportunité pour :

- repenser les processus organisationnels,
- clarifier la stratégie, la mission, la mission, les rôles et les responsabilités de chacun,
- s'enrichir de méthodes professionnelles et managériales mutuelles,
- construit ensemble une nouvelle vision et direction,
- développe un sentiment d'appartenance.

- la stratégie des coûts : est une stratégie qui vise à établir un cercle sain entre le volume des

ventes et le prix réel grâce aux économies d'échelle et aux remises des fournisseurs sur le volume.

En peut dire aussi est une organisation qui veut assurer une production à moindre coût. Il s'agit d'un technique marketing largement utilisée : vous devez atteindre un objectif précis de qualité en occupant le moindre coût. Cette compétitivité concerne à la fois le coût de la production et le prix de vente d'un produit ou d'un service.

La proposition de stratégie de coûts de l'organisation a pour objectif d'élaborer une stratégie de durabilité, car cette stratégie sert également à contrôler et à dominer le marché et à accroître le nombre de clients en réduisant tous les coûts fixes. (Coûts de recherche et de développement, conception, matières premières, frais administratifs, liés aux investissements, marketing, etc.). La stratégie des coûts vise également à réduire les coûts variables (distribution, fabrication, etc.).

Nous concluons que les facteurs qui contribuent une bonne refonte organisationnel : sont la mise en place d'un SI, suivant la stratégie des coûts et mutualisation des fonctions (Figure 11).

Figure 12:Facteurs qui contribuent à une bonne refonte organisationnelle

Source : Elaboré par nous-mêmes

2/ le système d'information : a travers le tableau 4: résultats des verbatims sur le système d'information conclure :

- 1) L'efficacité d'une mise en place de système d'information, il l'aide à la prise de décisions, notamment coté de l'amélioration de l'organisation ; puis automatiquement Il y aura une refonte organisationnelle.
- 2) Il y a une certaine insatisfaction à l'égard du système d'information interne, en raison des besoins multiples du manque d'utilisation appropriée de la technologie, ainsi que le manque d'orientation vers la digitalisation par certains, aussi ilya un chevauchement des activités.
- 3) La technologie que l'organisation adopter dans le système d'information, c'est la technologie Web.

La mise en place d'un système d'information joue un rôle efficace et vital dans le maintien de

la croissance et l'amélioration des performances de l'organisation, il aide la prise de décision et donne l'opportunité aux dirigeants d'entreprise de planifier davantage en termes de stratégie d'entreprise.

1- Nous remarquons, d'après ce qu'ils ont déclaré que les systèmes d'information ont un rôle positif dans la prise de décisions qui développeront et amélioreront la performance des employés en particulier et de l'organisation en général, car cela affecte directement la stratégie de l'organisation à travers les facilités qu'elle fournit en un minimum de temps et moindre effort; Avec la nouvelle prise de décision et l'existence d'une stratégie liée au système d'information, l'avènement d'une refonte organisationnelle est présent.

Figure 13: relation entre mise en place d'un SI et la refonte organisationnelle

Source : Elaboré par nous-mêmes

2- Nous avons remarqué qu'il y a une satisfaction élevée vis du système d'information de la part de deux personnes en entreprise. Les raisons, c'étaient l'amélioration de l'organisation et la prise de décisions. C'est ce qu'est l'organisation. L'organisation est la mise en place de certaines activités, et c'est à cela que nous nous référons au cours de notre analyse en suggérant la mutualisation d'activités comme solution à la refonte organisationnelle afin de créer de la valeur ajoutée. Et comme une autre raison a été citée, ce qui est logique que le système d'information soit à

l'état de tissu et en soit encore à la première étape (base de données) et comme solution à ce problème, il est suggéré que l'organisation se rende à BI pour répondre à tous les besoins des utilisateurs afin d'obtenir un développement.

En plus, La méthode traditionnelle également dans le traitement des données par certaines (transactions papier), était la cause de l'insatisfaction, et il est donc nécessaire d'utiliser un système d'information unifié car il existe dans un souci de facilitation.

Figure 14: pyramide montrant les couches d'un système d'information

Source : Direction Exécutive Ressources Humaines

3- À travers les réponses, il a été convenu que la technologie Web est la technologie adoptée dans l'organisation.

Lorsque le web est une technologie qui est à son tour un système de documents hypertextes reliés entre eux et fonctionnant sur Internet, et que l'utilisateur peut parcourir ces documents à l'aide d'un navigateur « Web », ainsi que naviguer entre ces pages via des liens hypertextes, et ces les documents contiennent du texte pur, des images et du multimédia.

1.3 L'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas : SIRH)

Comme dernière étape, et en présentant les résultats et en discutant des premier et deuxième thèmes, nous rassemblerons les deux sujets dans cette partie pour atteindre l'impact clair.

Selon, les résultats des verbatims sur l'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas : SIRH)

Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est la première ressource de l'entreprise et est important pour gérer les activités (Gestion de la paie, gestion du temps, gestion des dossiers du personnel, etc.), et pour valoriser les personnes de l'entreprise et leurs compétences.

En résumé, Le SIRH est devenu l'un des facteurs de compétitivité et d'efficacité de l'organisation, et c'est ce qui lui a donné une dimension stratégique et un rôle dans le changement,

Car une évaluation globale à travers des entretiens, L'impact de SIRH est clair dans

l'organisation et sa refonte, et nous avons également noté que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information a conduit à activer la fonction et à activer davantage l'effet, et nous pouvons résumer cette évolution dans la figure 14.'

Figure 15: évaluation sur le SI et la technologie au cours des années

Source : Élaboré par nous-mêmes

Pour l'organisation NAFTAL :

Soutenir la mise en place du Système d'Information Intégré des Ressources Humaines Direction Centrale des Ressources Humaines, qui joue un rôle important dans l'atteinte de la performance globale au sein de l'Entreprise, dans le but d'aligner ses pratiques RH sur les standards RH de l'entreprise au standard international.

Cet objectif que nous envisageons, sera rendu possible par une refonte de notre organisation par la mise en place d'un Système Intégré d'Information sur les Ressources Humaines, qui servira de support organisationnel à ces activités.

Dans ce cadre, la Direction Centrale des Ressources Humaines et la Direction Centrale des Systèmes d'Information s'engageront, à travers un projet commun et ambitieux, à planifier les étapes d'organisation nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Pour atteindre cet objectif, la DCRH a adopté une solution informatique basée sur le web appelée NOVACH, conçue en interne et spécifiquement à cet effet avec la volonté de la faire évoluer avec un SIRH intégré selon les normes. Désormais, NOVACH deviendra le support organisationnel des activités RH.

Objectifs de NOVACH

1. Doter la DRH d'un outil de référence pour le management ;
2. Permet à la structure du personnel de réorienter ses efforts vers la réalisation de ses missions ;
3. Faire du système NOVACH un outil d'aide à la décision basé sur des indicateurs clés pertinents.
4. Permet une gestion RH unifiée et efficace, grâce à un accès instantané par les utilisateurs potentiels ;
5. Activer le contrôle en amont et en aval de tous les actes de gestion RH effectués sur la

plateforme.

Fonction des objectifs :

1. Unifier et uniformiser l'ensemble des activités RH, au niveau de la structure de l'entreprise, à l'aide de supports distincts ;
2. Dans un premier temps, séparer la relation fonctionnelle en activités internes des Ressources Humaines, et assurer les connexions avec les autres activités, qu'elles soient support ou opérations ;
3. Assurer la mise en œuvre effective de la solution par une communication et une sensibilisation fortes et intenses, pour s'assurer de l'adhésion de tous les acteurs, quel que soit leur statut ;

Facteurs clés de réussite du projet :

- Forte volonté d'accompagner les managers de l'entreprise dans la mise en œuvre de ce projet ;
- Une équipe multidisciplinaire pour superviser, soutenir et gérer ses opérations;
- Approche modulaire progressive adaptée à l'organisation RH cible ;
- Prestataire logistique informatique

Limite :

- Manque de ressources humaines spécialisées pour le développement du projet NOVACH ;
- L'absence de relation client-fournisseur entre HRD et DCSI permet de circonscrire les interventions de chacun dans le projet.(DRH-NAFTAL, 2017).

Synthèse général

Selon le côté théorique, la mise en place du SIRH a entraîné une refonte, notamment dans la fonction des ressources humaines, et son impact peut être résumé dans ce tableau :

Tableau 7: l'impacte de la mise en place d'un SIRH sur a refonte organisationnelle

La personnalisation	La décentralisation	La communication
<ul style="list-style-type: none"> • gérer les opérations à distance (portail d'entreprise, internat..). • transformé les utilisateurs (salariés et managers) en 	<ul style="list-style-type: none"> • collecte les informations de la base de donnes. • assurent la gestion des opérations du personnel. permettant a à la DRH de se 	<ul style="list-style-type: none"> • Le logiciel RH est un moyen de communication rapide. • contribuent à la circulation de toutes sortes d'informations :

<p>clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travaille sur : -consultations de plannings -tableaux de bord -reportings - gestion des absences -les heures de travail -mise à jour des données personnelles...). 	<p>consacrer aux activités stratégiques liées aux objectifs généraux de l'entreprise (plans de formation, plan de recrutement).</p> <ul style="list-style-type: none"> • chaque niveau de management correspond un SIRH (niveau stratégique, niveau managérial, niveau opérationnel). 	<ul style="list-style-type: none"> -planning -consignes de travail -demandes de congés -fiches de paie -informations personnelles.
--	--	---

Source : Elaboré par nous-mêmes

-Le SIRH touche non seulement une fonction comme les ressources humaines mais aussi toute l'entreprise, sa culture et son organisation, sa structure et sa refonte, il modifie profondément l'environnement de travail en responsabilisant pour tous les collaborateurs, ils deviennent de plus en plus autonomes. Un temps suffisant était auparavant alloué aux tâches administratives effectuées par le service des ressources humaines.

CONCLUSION

Pour conclure ce travail, en rappelant ses objectifs et la méthodologie adoptée afin de répondre aux questions de recherche posées, les résultats obtenus, les recommandations formulées et leurs limites en s'appuyant sur des études antérieures.

Tout d'abord, l'objectif de cette recherche est de connaître l'ampleur de l'impact de la mise en place d'un système d'information sur la refonte organisationnelle de l'entreprise et nous avons pris comme cas d'étude le système d'information ressources humaines, considérée comme le gisement le plus précieux et le levier de performance pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Par ailleurs, pour mener cette étude, nous avons adopté une démarche qualitative à travers la réalisation d'entretiens ouverts sur une population restreinte avec quelques observations. Les questions liées au sujet ont été discutées suivi d'un débat enrichissant avec les interviewées. Ce qui nous a permis de donner une meilleure idée de l'étendue de cet impact et de son efficacité dans l'organisation projetée. Ainsi, nous avons pu extraire leurs opinions, leurs expériences et leurs perceptions sur cette problématique, donc cette approche nous a permis de comprendre les tendances managériales de l'encadrement de NAFTAL et leur perception quant à l'impact du SI en générale et du SIRH en particulier et sa contribution à une éventuelle refonte organisationnelle.

Les résultats obtenus à travers cette étude nous amènent à conclure que la mise en place d'un système d'information en général et le système d'information ressources humaines en particulier, a un rôle majeur dans l'efficacité et le développement de l'organisation car il affecte toutes les activités et directions et facilite leur exécution en premier lieu, comme il donne une dimension de continuité à l'organisation et affecte positivement la performance organisationnelle, en particulier avec le changement perpétuel que connaît le monde en termes de gestion du flux d'informations et les avancées spectaculaires dans le domaine des TIC.

Cependant, l'organisation est actuellement un peu loin d'atteindre ces objectifs avec le système d'information actuel considéré dans un état embryonnaire, néanmoins satisfaisant pour répondre aux exigences et besoins des utilisateurs. En raison du manque d'accès à la BI par motif que ce dernier est en état de construction (indicateurs de performance incitatifs à l'action), dont les personnes interrogées ont confirmés quelle BI leur permet de prendre les décisions idoines dans le temps opportun ce qui forme une entière satisfaction vis à vis le système, et ce est dû à plusieurs raisons, entre autres la multiplicité des sources d'information considérées comme hétérogènes afin de les combiner pour pouvoir fabriquer des indicateur pertinents et représentatifs aux utilisateurs, considérant le système d'information comme un outil stratégique.

En parallèle, nous avons souligné la positivité et la force que le système d'information ressources humaines qui permet d'apporter valorisation de l'aspect humain à travers une gestion des carrières efficace en temps réel, ainsi que l'amélioration de la performance et de la bonne prise de décision.

A cet effet, nous nous permettons de proposer à l'entreprise NAFTAL de déployer toute la logistique technologique qui permet réussir cette mise en place afin de révolutionner l'activité de NAFTAL en général et celle liée à la gestion des ressources humaines en particulier, reste préciser que cette mise en place doit être accompagnée par une action de communication intense afin de contrecarrer toute résistance au changement notamment auprès de l'ensemble des utilisateurs et des salariés, sans oublier d'assurer une la sécurité informatique de toute attaque malveillante.

Pour terminer, le champ de recherche dans ce cadre reste ouvert pour enrichir le sujet de nouveautés, étant donné que l'organisation est exposée à de nombreux défis et changements, et que le système d'information lui-même est une force, et celui qui possédera l'information possédera la force.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

1. ADP Europe. (2008). Livre Blanc - Externalisation de la paie en Europe. Publications ADP.
2. Alain Vas. (2017, 2020). STRATÉGIE D'ENTREPRISE . paris: © Dunod, 2eme edition .
3. André Mullenders . (2009). e-DRH : Outil de gestion. La théorie- Les progiciels- Le juridique. Bruxelles: Edition de Boeck Université, P. 66, 68, 81, 83 et 100.
4. Azedine Boulmakoul & al. (2014, mai 16). Processus analytique structurale d'évaluation et de refonte organisationnelle fondée sur le référentiel CMMI-DEv,.
5. Bernard Berelson. (1952). Content Analysis in Communication Research . Fee Press.
6. Bernard Just. (2010). pas de DRH sans SIRH . Editions liaisons p . 31 et 35.
7. Bernard Just . (2011). Pas de DRH sans SIRH. Editions Liaisons p.17-29.
8. Calexa group . (2018, 10 24). L'impact bénéfique du SIRH sur l'organisation du travail de la DRH. Consulté le 05 30, 2022, sur Calexa group : <https://blog.calexa-group.com/sirh-organisation-travail#:~:text=Le%20SIRH%20n'imp act%20pas,de%20plus%20en%20plus%20autonomes.%20>
9. Claude Andreani & Françoise Conchon . (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: Etat de l'art en marketing. andreani@escp-eap.net , pp. 1-26.
10. DAVIDAUTISSIER & VALERIE DELAYE. (2008). mesurer la performance du système d'information. groupe evrolles.
11. Dowd Conor. (2020, SEPTEMBER). Trois principes pour la refonte organisationnelle d'une architecture d'entreprise. Consulté le 04 20, 2022, sur AMCS: <https://www.amcsgroup.com/fr/articles/trois-principes-pour-la-refonte-organisationnell e-d-une-architecture-d-entreprise/>
12. DRH-NAFTAL. (2017). Système d'Information Ressources Humaines (NAFTAL).
13. Éditions de l'OCDE. (2002). le revue de l'OCDE sur le développement Refonte de l'organisation et de la gestion. Consulté le 05 20, 2022, sur cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2002-3-page-77.htm>
14. Fatima Ezzahra SALAMALATE & Jamal ZAHI. (2020). Performance et prise de décision : quel rôle pour les systèmes d'information décisionnels. Revue du controle, de la comptabilité et de l'audit. , pp. 859-875.
15. Fatma Zohra CHAIB & Mohamed HAOU LI. (2011). Les systèmes d'information, nouvel outil stratégique. - اقبص اديتقراس اللل ل ن س ان ي قال عل وال ه ح ق و ق م ج لة -
16. Franck Bietry. (2002). e-GRH : entre promesses et interrogations. Paris : Ed. Management et Organisation.
17. Gilles Exbrayat & al. (2010). Le système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise. paris : Université Dauphine, P. 24, 25, 29 et 30.
18. Guillaume Rivière. (2013, Janvier). Informatisation du Système d'Information. Op.cit , pp. 22-24.
19. Hafida, MOKHTARI Hanane Amel. (2017). L'impact des systèmes ERP « Enterprise

- Ressource Planning » sur la performance organisationnelle de l'entreprise.
20. Hicham Hamri & Soukaina Jouad. (2021, 11 14). L'Impact de l'Intégration des Systèmes d'Information sur la compétitivité portuaire. AIS Electronic Library (AISeL) .
 21. Ilyes Boudiaf, T. B. (2019, 03 31). Le système D'information Des Ressources Humaines Et Besoin Des technologies de l'information .
 22. Isabelle Aubin-Auger & al. (2008). Introduction à la recherche qualitative. exercer la revue française de médecine générale Volume 19 N° 84 , pp. 142-143.
 23. Jean-Marie Peretti. (2010). Gestion des ressources humaines. 21e ÉDITION .
 24. Jeanne Ross & al. (2019). DESIGNED FOR DIGITAL - HOW TO ARCHITECT YOUR BUSINESS FOR SUSTAINED SUCCESS. Texas: Mit Press.
 25. Jolita Ralyte. (2021, 11 26). Baripedia typologie_des_systèmes d'information. Consulté le 05 20, 2022, sur baripedia.org: https://baripedia.org/wiki/Introduction_et_typologie_des_syst%C3%A8mes_d%27information
 26. Kaoutar Chaali & Maha Amel & Siraj EL Aaroubi . (2022, 01 31). L'impact des Systèmes d'Information Ressources Humaines sur la performance économique des grandes Entreprises marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME .
 27. Kenneth Loudon & Jane Loudon & Eric Fimbel. (2008). management des SI. paris: 9 eme édition pearson Education.
 28. Lamia Bensmain- hammdi. (2017). Le Système d'information des Ressources Humaines, Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines. Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economique-IJBES , pp. 121-129.
 29. Laurence Bardin. (1977). L'analyse de contenu. paris: PUF.
 30. LEMOIGNE. (1990). la modélisation de systèmes complexes .
 31. Lionel Garreau & Thomas Roulet. (2019, mai 23). La quantification des données qualitatives : intérêts et difficultés en sciences de gestion. Consulté le mai 22, 2022, sur journals openedition: <https://journals.openedition.org/fcs/3312#tocto2n7>
 32. LIOTTIER.MIGUEL, B. (2021). MANAGEMENT DES SYSTEMES D'NFORMATION. PARIS: LIBRAIRIE EYROLLES.
 33. Loudon Kenneth & Jane Kenneth . (2006). management des systèmes d'information. paris: pearson.
 34. Manon Sobraques. (2018, octobre 31). Qu'est-ce que le changement organisationnel. Consulté le 05 22, 2022, sur <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1418062-qu-est-ce-que-le-changement-organisationnel/>
 35. Marathon . (2005, 09 01). Web-ntic MOE MOA. Consulté le 05 20, 2022, sur Methodologie-de-mise-en-place-du-Systeme-d-Information: <https://phortail.org/webntic/Methodologie-de-mise-en-place-du-Systeme-d-Information.html#:~:text=La%20p%C3%A9riode%20de%20conception%20se,une%20maintenance%20corrective%20et%20%C3%A9volutiv>
 36. Mdarbi Said & Boufarouj Chaimae . (2020). LE ROLE DE L'EVOLUTION DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA FONCTION RH. REMAC .

37. Maurice Thévenet & al. (2015). Fonctions RH : politique métiers et outils des ressources humaines. Paris: DUNOD 4^{ème} édition p.446.
 38. Michelle Gillet & Patrick Gillet. (2010). SIRH : Système d'information des ressources humaines. paris: Dunod P. 03, 04, 10 à 12, 16, 93, 94, 96, 103, 104, 112, 126, 175 et 188.
 39. Michelle Gillet & Patrick Gillet. (2010). SIRH Système d'information des ressources humaines . paris : DUNOD .
 40. MOUNIA.FREDJ. (2007). composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'information. p. 08.
 41. Myriam NOUREDDINE & Rabia AZZEMOU. (2018). Mise en place d'un système d'information pour évaluer la performance d'un service hospitalier. ALGERIAN BUSINESS PERFORMANCE REVIEW N°: 13 , p. 298.
 42. NOVRH. (2017, Juillet 12). SIRH et conduite du changement. Consulté le 05 30, 2022, sur NOVRH.com: <https://www.novrh.com/sirh-conduite-changement/>
 43. Oumakhlouf Naoual & Kherbachi Hamid. (2019, 06 14). Impact du système d'information sur la performance organisationnelle. Revue des Sciences Economiques, de gestion et de sciences commerciales .
 44. Raymond-Alain Thietart & al. (2014). Méthodes de recherche en managment 4e édition. paris : DUDON.
 45. Salamate Fatima Ezzahra & Zahi Jamal . (2020). Performance et prise de décision: quel role pour les systèmes d'information décisionnels. Revue du controle, de la comptabilité et de l'audit. , pp. 859-875.
 46. SALAMATE, F. Z. (2020). Performance et prise de décision: quel role pour les systèmes d'information décisionnels. Revue du controle, de la comptabilité et de l'audit. , pp. 859-875.
 47. SALLES, M. (2015). décision et système d'information. LONDON: ISTE.
 48. Samir Mirdasse & Lhassane Jaouhari. (2021, 05 21). Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) – outil incontournable au service des organisations.
 49. Silva François. (2008). Etre e-DRH. Paris : Editions Liaisons p.143.
- Victor Haines & André Petit . (1997). CONDITIONS FOR SUCCESSFUL HRIS. p.261.

LES ANNEXES

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom de l'entreprise : NAFTAL

Nom de l'interviewer : Lina REHIOUI

Nom de l'interviewé :

Date de l'interview :

Durée de l'interview :

Madame, Monsieur,

Je me nomme Lina REHIOUI, étudiante en deuxième année Master en Management Stratégique et Système d'Information au niveau de l'École Nationale Supérieure de Management – ENSM - Koléa.

Je réalise un mémoire de fin d'études, intitulé : **L'impact de la mise en place d'un système d'information sur la refonte organisationnelle au sein de NAFTAL.**

Je vous remercie d'avoir consacré quelques minutes de votre temps précieux pour participer à cet entretien portant sur deux types de questions: les données démographiques sociales et de contenu.

Conditions de l'entretien :

Avant de commencer l'entretien, je tiens à vous informer des éléments suivants :

- Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, toutes vos réponses sont utiles.
- Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré, sachant que ce sera fait dans un but purement académique ?
- Merci de rester le plus spontané possible.

Les questions de type socio démographie :

1. En quelques mots, qui êtes-vous ?
2. Quel est votre poste ?
3. Quelle est votre expérience dans ce poste ?
4. Pouvez-vous nous décrire votre expérience professionnelle par rapport à votre poste actuel ?

Les questions de type contenu :

Cette partie du guide doit être subdivisée en trois parties comme suit :

- 1- Système d'information.
- 2- La refonte organisationnelle.
- 3- L'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle.

La refonte organisationnelle

1. Avez-vous entendu parler de la refonte organisationnelle ?
2. Comment pouvez-vous caractériser (définir) la refonte organisationnelle au sein de votre société. Autrement dit, en cas où une action de restructuration de NAFTAL est envisagée à l'horizon ou dans l'avenir ?
3. Si la société NAFTAL sera dans l'obligation de recourir à une refonte organisationnelle, pouvez-vous nous parler des caractéristiques générales de cette refonte ?
4. Par quel moyen envisagez-vous une optimisation de la macrostructure actuelle ?
5. Quelles sont les stratégies que vous avez développées pour une bonne refonte organisationnelle ?

Système d'information

1. Et pour les systèmes d'information (SI) ? quelle technologie vous adoptez ?
2. A votre avis les informations liées à ce SI sont-ils pertinentes ?
3. A votre avis cette refonte est-elle impactée par le SI ?
4. Vos besoins sont-ils satisfaits ?

L'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas : SIRH)

1. Comment votre SIRH est organisé ?
2. Comment votre SIRH est structuré ?
3. Le SIRH est essentiel pour vous ? pour quoi ?
4. Comment pouvez-vous assurer la sécurité de ce système ?

Dans ce cadre, je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes pour participer à cet entretien.

ANNEXE B – GRILLE D'ANALYSE

Thème Interviewés	I1	I2	I3	I4	I5	I6
<p align="center">Thème 1 La refonte organisationnelle</p>	<p>« La stratégie de l'organisation est basée sur sa structure organisationnelle.»</p> <p>« L'organisation ne change pas du jour au lendemain. »</p> <p>La stratégie de l'organisation doit être flexible pour lui permettre d'être compatible avec l'organisation.»</p>	<p>«Lorsque la stratégie et la politique de l'organisation changent, ou l'organisation pas compétitifs, le recours à une refonte organisationnelle est primordiale pour répondre à la stratégie adoptée. »</p> <p>« Actuellement, il n'y a pas de changement clair parce que nous avons dans la même stratégie. »</p>	<p>« La refonte organisationnelle doit connaître un changement partial ou radical. »</p> <p>« La refonte organisationnelle dépend des paramètres : exogènes et endogènes. »</p> <p>« les caractéristiques de cette refonte : mutilation des activités et possibilité de décroisonner l'activité pour avoir une seule activité.»</p>	<p>« la refonte organisationnelle est déclenchée à partir d'une problématique. »</p> <p>« il faut aller vers une mutualisation des fonction support de l'entreprise. »</p> <p>«l'optimisation de l'organisation souvent une optimisation de structure « Et nous adopterons une stratégie de coûts. »</p>	<p>« comme un changement, en s'adaptant avec la politique énergétique. »</p> <p>« NAFTAL a opté à une séparation par ligne de produit (restructuration). »</p> <p>« il y a un chevauchement dans les activités de soutien ; il faut recourir à un diagnostic pour une organisation optimale."</p>	<p>« le changement il est dynamique dans la direction centrale de système d'information. »</p> <p>« Le changement vient de la politique de l'État, nous sommes obligés de s'adapter. »</p> <p>« Nous espérons à adopter une mutualisation (unifier) des fonctions de soutien. »</p>
	<p>« La refonte organisationnel est impactée par le système d'information grâce aux nouvelles technologies qui ont</p>	<p>« Nous sommes actuellement encore en train de construire le système. »</p>	<p>« Nous définissons trois étapes de développement des technologies : mono post, clients serveur, Web. »</p>	<p>« la technologie que nous adoptons dans la conception du SI est la technologie web. »</p>	<p>« le système est composé de matériels, logiciels, concepteurs et des utilisateurs, ces derniers sont liés au premier responsable</p>	<p>« pour stocker les données nous utilisons comme technologie le SGBD, pour le développement on utilise la technologie web avec les plateformes Java,</p>

<p align="center">Thème 2 Le Système d'information</p>	<p>fait évoluer les choses. »</p> <p>« les informations émanant de ce SI sont toujours pertinent mais reste à les analyser et ça dépend des objectifs. »</p> <p>il est à signaler une moyenne satisfaction du système d'information à cause de la multiplicité des besoins. »</p>	<p>« les informations liées à ce système sont pertinentes. »</p> <p>« Les systèmes ne sont pas interconnectés, à cause du cloisonnement qui caractérise notre organisation, ces applicatifs informatiques dispatchées par tout fournissent des informations superficielles ce qui entrave la fourniture d'une analyse complète. »</p>	<p>« Le SI travaille pour regrouper les activités et les fonctions et ne les sépare pas.»</p> <p>« Le SI à l'heure actuelle est dans un état embryonnaire</p>	<p>« Le SI est un facteur clé de succès dans la refonte organisationnel. »</p> <p>« toutes les fonctions repose sur le SI. »</p>	<p>qui doit prendre les décisions idoines dans le temps opportun au sein de l'opérationnelles. »</p> <p>« Lorsque nous lions le système d'information à l'organisation, il affecte et impacte l'organisation. »</p> <p>« Nous sommes satisfaits du système d'information. »</p>	<p>net sans oublié l'avènement de la technologie mobile (application mobile). »</p> <p>« L'impact du SI est évident au sein de l'organisation. »</p> <p>« mesurons la satisfaction de l'information dans le système à travers l'appréciation des directions dotées de ce système par rapport à leurs besoins. »</p>
<p align="center">Thème 3 L'impact du système d'information sur la refonte organisationnelle (cas SIRH)</p>	<p>« Le système d'information ressources humaines est composé d'une Platform NOVACH (SIRH), le portail et le système paie. »</p> <p>« La structure d'un SIRH est pyramidale, en allant du socle informationnel jusqu'à le business Intelligence. »</p>	<p>« Le SIRH est un moyen de contrôle et un facteur qui contribue à l'amélioration. »</p> <p>« SIRH donne une image simple, où nous pouvons traiter toutes les informations disponibles avec une connaissance de l'existent. »</p> <p>« SIRH contribuera</p>	<p>« Le SIRH est structuré (socle informationnel RH, la mise en œuvre des processus RH et le BI avec les indicateurs RH).»</p> <p>« Le SIRH c'est important pour gérer les activités de chaque utilisateur. »</p> <p>« L'impact de SIRH sur la refonte va opérer sur deux</p>	<p>« Les informations dont je dispose sur le SIRH nous avons une solution centralisé qui le NOVACH. »</p> <p>« Le SIRH c'est la première ressource de l'entreprise. »</p> <p>« L'entreprise se doit de mettre en place un système de sécurité avec des référentielles et recommandation par</p>	<p>« Le SIRH est très essentiel pour la société NAFTAL. »</p> <p>« La ressource la plus précieux c'est la ressource humaine et sans elle, nous n'avons pas d'identité et pas d'entreprise. »</p>	<p>« Le SIRH c'est une collaboration entre deux fonctions principales (SI et RH) pour répondre aux attends. »</p> <p>« Le besoin de l'organisation d'un SIRH est clair et essentiel, il aide à entreposer l'ensemble d'informations sur les personnel et leurs compétences. »</p> <p>« Nous suivons de nombreuses méthodes de</p>

	« Le SIRH a facilité notre activité et nous a fourni des informations fiables en temps réel, et à partir de là un gain de temps et d'efforts. »	à la détection des compétences et leur évaluation. »	aspects : le décloisonnement, la mutualisation. » « Il ya tout une logistique à mettre en œuvre pour assurer une circulation efficace de l'information et protéger cette informations. »	a port un base des données. »		protection. »
--	---	--	--	-------------------------------	--	---------------