

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM  
Pôle Universitaire de KOLÉA (Tipaza)**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master en Management Des Organisations

**La mise en place du système d'information ressources humaines**

**CAS : DRH- NAFTAL**

**Elaboré par :**

Ismahane Islam ACHAR  
Maroua BERNOUSSI

**Encadré par :**

Pr. Amina Hasna MESSAID  
Mr. Fateh Eddine KEZZIM

**Année 2019/2020**

## RÉSUMÉ

Le contexte économique imprévisible caractérisé par l'ouverture du secteur de l'aval pétrolier à la concurrence nationale et internationale, a fait que la fonction RH de NAFTAL se trouve dans l'obligation de s'adapter aux nouvelles pratiques à fin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le but de ce travail est d'essayer de recentrer la fonction RH autour de ses processus clés par la mise en place complète du système d'information ressources humaines ainsi de proposer des indicateurs de performance qui vont faciliter cette dernière pour un meilleur avenir à l'entreprise.

La démarche suivie s'est articulée autour d'un diagnostic des pratiques RH au sein de NAFTAL par le biais d'un questionnaire ouvert en ligne approprié, suivi d'un entretien semi directif, nous permettant d'identifier le fonctionnement de l'activité RH.

Les résultats font ressortir les majeures contraintes qui compliquent la réalisation du projet SIRH et qui sont principalement liés au manque de coordination et de communication entre les différents acteurs de la fonction RH.

Nous estimons qu'une réalisation de tableaux de bord à travers les indicateurs proposés contribuera à une mise en place parfaite du SIRH, une facilité de prendre des décisions et d'atteindre les propres objectifs de l'organisation et enfin repositionner la fonction autour de ses missions principales.

Mots clés : système d'information ressources humaines, prise des décisions, indicateurs de performance, fonction ressources humaines.

## ABSTRACT

The unpredictable economic context characterized by the opening of the downstream oil sector to national and international competition, has meant that the human resource function of NAFTAL is obliged to adapt to new practices in order to achieve the company objectives. The objective of this research is to try to refocus the human resource function around its crucial process by the complete implementation of the human resources information system as well as to propose performance indicators that will facilitate the implementation for a better future.

The approach followed was structured around a diagnosis of human resource practices within NAFTAL through an appropriate questionnaire , followed by an interview, allowing us to identify the functioning of the HR activity.

The results highlight the major problems that complicate the implementation of the HRIS project and which are mainly linked to the lack of coordination and communication between the different actors of the HR function.

We believe that the creation of dashboards through the proposed indicators will contribute to a perfect implementation of the HRIS, the ease of making decisions and achieving the organization's own goals and finally reposition the function around its main missions.

Keys words: human resource information system, making decisions, performance indicators, human resource function.

### ملخص

في ظل بيئة اقتصادية متغيرة وغير متوقعة تميّزت بفتح أبواب المنافسة المحلية و الدولية أمام قطاع النفط و المواد البترولية مما دفع بوظيفة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال أن تتكيف و الممارسات الحديثة الخاصة بهذه الأخيرة من أجل تحقيق أهداف الشركة.

إنّ هذا العمل يهدف إلى محاولة إعادة تركيز وظيفة الموارد البشرية حول عملياتها الرئيسية من خلال استخلاص العقبات التي منعت الإنشاء و الإعداد الكامل لنظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية نفطال عن طريق استخدام استبيان مفتوح عبر الانترنت و مقابلة مباشرة مع أخصائيي الموارد البشرية و من ثم اقتراح حلول تتمثل في مؤشرات أداء و لوحة قيادة خاصة بالموارد البشرية لمواجهة و تخطي جميع العراقيل و أيضا لتسهيل وظيفة هذا النظام من أجل تحقيق رضا العملاء، سهولة اتخاذ القرارات و بلوغ الأهداف المسطرة الخاصة بالمنظمة.

الكلمات المفتاحية : نظام معلومات الموارد البشرية، اتخاذ القرارات، مؤشرات الأداء، الموارد البشرية.

## REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à remercier ALLAH de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce modeste travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Mes vifs remerciements vont à:

- Mes encadreurs: Mr. KEZZIM et Pr. MESSAID pour leur disponibilité, orientations et surtout leur judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.
- Mon tuteur Mr. MAMMERI qui m'a beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde des affaires et Mr. MESSEOUDI.
- Mon binôme Ismahane qui m'a accompagné durant ce travail.

Je tiens à exprimer mes profonds remerciements, pour mes chers parents ma source de courage, mon frère, Zahra Rania mon petit ange.

À ma force et ma joie AJ, merci d'être présent dans chaque moment.

Un grand merci également à mon amie Mayssoune et chaque personne qui, de près ou de loin, a contribué à la réalisation de ce travail.

**Maroua**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements à tous ceux qui nous ont aidé à aller jusqu'au bout de ce travail.

Mes reconnaissances à mes chers parents pour leur précieuse collaboration ainsi à notre cher encadreur Mr KEZZIM pour le temps qu'Il nous a accordé pour le suivi de ce travail et pour ces précieux conseils.

Mes reconnaissances à mon cher oncle Mr Nadir BENSOUA qui a contribué au bon déroulement de notre stage pratique,

Nos sincères remerciements à l'ensemble du personnel de la fonction ressources humaines, surtout à Mr. Ismail MAMMARI et Mr Samir MESSEUDI pour leurs disponibilités et patiences et leurs précieux conseils..

Mes très profonde remerciements à mon oncle Mr. Boualem BENMOHAMMED et ma tante Mme Saida ZIOUANI pour leurs aide continu.

Notre profond respect aux membres de jury pour leur amabilité d'évaluer notre modeste travail

Je dédie ce modeste travail à :

A mes chers parents, Sources de mes joies et secrets de ma force ;

A mes frères Fares et Yassine et mes sœurs Khadidja et Nassima qui représente mon exemple pour la patience, l'ambition, la force, mon refuge dans les moments les plus durs et mes chers soutien, puissiez-vous trouver dans ce travail l'expression de toute ma reconnaissance.

A mon binôme Maroua et à toute sa famille, je lui dis : j'ai eu l'honneur de travailler avec vous, c'était des agréables moments inoubliables;

Enfin je dédie ce travail à mes amies Bouchra ,Sakina, Henadi, et Bilynda qui sont devenu pendant ces deux ans de Master une chaleureuse famille très aimante et encourageante. Sans oublié mon âme sœur wafa.

MERCI

**Ismahane**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	I
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	III
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	V
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	IX
<b>LISTES DES FIGURES</b> .....	X
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	XII
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	1
1. Introduction.....	2
1.1. L'accroche et intérêt du thème .....	2
1.2. Problématique .....	3
1.3. Méthodologie .....	4
1.4. Terrain de recherche .....	4
1.5. Intérêt de recherche .....	9
1.6. L'annonce du plan.....	9
<b>CHAPITRE I : CADRE TÈHORIQUE</b> .....	10
Section 01: revue de littérature .....	11
1. Le concept de l'information .....	11
1.1. Définition de l'information .....	11
1.2. Classification des informations .....	12
1.3. Les rôles de l'information .....	13
2. Définition d'un système .....	13
3. Le système d'information .....	14
3.1. La définition d'un SI .....	14
3.2. Le système d'information et le système informatique .....	14
3.3. Les différents types d'un système d'information dans l'entreprise.....	16
3.3.1. Selon les divers niveaux de l'entreprise.....	16

3.3.2.	Selon les catégories fonctionnelles .....	18
3.4.	Les fonctions d'un système d'information .....	19
3.4.1.	La collecte de l'information .....	19
3.4.2.	La mémorisation de l'information .....	19
3.4.3.	Le traitement de l'information .....	20
3.4.4.	La transmission de l'information (diffusion) .....	20
4.	L'approche processus .....	20
4.1.	Approche par les processus = une organisation maîtrisée .....	20
4.2.	La notion " processus" .....	21
5.	La fonction des ressources humaines .....	22
5.1.	Définition .....	22
5.2.	La fonction RH : histoire et évolution .....	23
5.3.	Les théories de la fonction RH .....	24
5.3.1.	L'Organisation Scientifique de Travail (OST) .....	24
5.3.2.	L'école des relations humaines .....	24
5.3.3.	La théorie des deux facteurs .....	26
5.3.4.	Le management participatif .....	27
	Section 02 : cadre conceptuel .....	28
1.	Généralité sur le SIRH .....	28
1.1.	Définition .....	28
1.2.	L'histoire du SIRH .....	30
2.	Les fonctionnalités du SIRH .....	33
2.1.	Les processus ressources humaines .....	34
2.2.	Les aspects opérationnels du SIRH .....	36
2.2.1.	La Gestion Administrative du Personnel (GAP) .....	36
2.2.2.	La gestion des temps et des activités (GTA) .....	38
2.2.3.	La paie .....	38

2.3.	Les aspects décisionnels du SIRH .....	38
2.3.1.	La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) .....	39
2.3.2.	Le recrutement .....	39
2.3.3.	La formation .....	39
2.3.4.	La rémunération .....	40
2.3.5.	Le tableau de bord RH .....	40
3.	Le SIRH : enjeux et perspective .....	40
3.1.	La mise en place d'un SIRH .....	41
3.2.	Les enjeux d'un SIRH .....	45
	<b>CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>48</b>
1.	Positionnement épistémologique .....	49
2.	Méthode de recherche .....	49
3.	Collecte de données .....	49
4.	Les outils de collecte des données .....	50
4.1.	La documentation .....	50
4.2.	Questionnaire ouvert en ligne .....	51
4.3.	Entretien semi-directif .....	51
4.3.1.	Population et échantillon .....	52
4.3.2.	Guide d'entretien .....	52
5.	Outils d'analyse des données .....	52
	<b>CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....</b>	<b>53</b>
	Phase 01 : Diagnostic de l'existant .....	54
1.	Planification du diagnostic de l'existant .....	54
2.	Analyse de l'environnement de NAFTAL .....	55
2.1.	Contextes internes .....	56
2.2.	Contextes externes .....	56
3.	Diagnostic de la fonction RH actuelle de NAFTAL .....	57

3.1.	L'organisation fonctionnelle de l'activité RH .....	57
3.1.1.	Le modèle GRH de NAFTAL selon Pichault et Nizet .....	59
3.2.	Diagnostic des pratiques de la fonction RH .....	59
4.	Diagnostic du SIRH actuel de l'entreprise NAFTAL .....	63
4.1.	Les fonctions intégrées au NOVACH .....	64
4.2.	Apports et outils du SIRH .....	64
4.3.	Comités de gestion du projet SIRH et son cahier de charge .....	65
4.4.	Analyse de la volonté de changement du processus RH .....	66
4.5.	Formation des responsables RH aux enjeux du SIRH.....	66
	Phase 02 : Résultats obtenus .....	67
1.	L'analyse critique du SIRH .....	67
2.	Les contraintes majeures qu'affronte le projet SIRH .....	67
	Phase 03 : Solutions proposés et recommandations .....	69
1.	La conversion des paradigmes de la FRH .....	69
1.1.	Identification des processus cibles de la fonction RH .....	70
2.	L'élaboration des indicateurs .....	72
	<b>CONCLUSION</b> .....	76
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	79
	<b>ANNEXES</b> .....	83
	<b>ANNEXE A- QUESTIONNAIRE OUVERT EN LIGNE</b> .....	84
	<b>ANNEXE B – GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF</b> .....	89
	<b>ANNEXE C – IMAGES CAPTURÉES DE L'ORDINATEUR D'UN UTILISATEUR DE SYSTÈME</b> .....	93
	<b>ANNEXE D – TABLEAU DE BORD RH PROPOSÉ</b> .....	97

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Fiche signalétique de l'organisation NAFTAL.....	5
Tableau n°02 : L'évolution de la fonction RH.....	23
Tableau n°03 : Définition du SIRH.....	28
Tableau n°04 : Finalité stratégique de la GRH.....	46
Tableau n°05 : Listes des interviewés.....	52
Tableau n°06 : Planning des interviews de l'étude de l'existant.....	55
Tableau n°07 : Visions du SIRH.....	63
Tableau n°08 : Les points forts et les points faibles du SIRH.....	67
Tableau n°09 : Caractères des processus ciblés de la fonction RH.....	71
Tableau n°10 : Les indicateurs appropriés aux processus de la FRH.....	73
Tableau n°11 : Tableau de bord RH proposé.....	98

## LISTES DES FIGURES

Figure n°01 : Schéma de la macrostructure de l'entreprise NAFTAL.....	6
Figure n°02 : Les parties clés de l'organisation.....	7
Figure n°3 : L'organigramme de la DERH de NAFTAL.....	8
Figure n°04 : Système d'information et système informatique.....	15
Figure n°05 : Les fonctions d'un système d'information.....	15
Figure n°06 : Les systèmes composants de l'entreprise.....	17
Figure n°07 : Les fonctions d'un SI.....	19
Figure n°08 : Les 5M d'un processus .....	21
Figure n°09 : La pyramide des besoins de MASLOW .....	26
Figure n°10 : Schéma d'un SIRH en 1990.....	31
Figure n°11 : Le système d'information RH (centralisé et partagé).....	33
Figure n°12 : Représentation du processus RH.....	34
Figure n°13 : Le système d'information RH selon Reix.....	35
Figure n°14 : Les phases de la mise en place d'un système d'un SIRH.....	41
Figure n°15 : Les outils de collecte des données.....	50
Figure n°16 : Les facteurs contextuels impactant la FRH.....	55
Figure n°17 : Schéma illustratif de l'organisation fonctionnel de l'activité RH.....	57
Figure n°18: Diagramme Ishikawa de retard d'avancement du SIRH.....	68
Figure n°19 : La conversion de l'organisation par fonction à l'organisation par processus de la FRH.....	70
Figure n°20 : Système d'information ressources humaines suggéré.....	75
Figure n°21 : L'interface de NOVACH.....	94
Figure n°22 : Liste des employés permanents (actif).....	95

Figure n°23 : Liste des effectifs en congé (vue par structure).....	96
---	----

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

BI	: Business Intelligence
BPM	: Business Process Management.
CA	: Chiffre d’Affaire
CD	: Compact Disc
DC	: Direction Centrale
DCF	: Développement des Compétences et Formation
DCRH	: Direction Centrale Ressources Humaines
DESPE	: Direction Exécutive Stratégie Planification & Economie
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DSI	: Direction du Système d’Information
DVD	: Digital Versatile Disc
ENSM	: Ecole Nationale Supérieure de Management
ERDP	: Entreprise de Raffinage et Distribution Pétrolières.
ERP	: Enterprise Resource Planning
EPP	: Etudes des Plans et Pratiques
FRH	: Fonction des Ressources Humaines.
GAP	: Gestion Administrative du Personnel
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPL	: Gaz de Pétrole Liquéfié
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
GTA	: Gestion des Temps et des Activités
HRIS	: Human Resource Information System
ISO	: International Organization for Standardization
KPI	: Key Performance Indicator
MO	: Modules Opérationnels
MP	: Module Pilote

NTIC : Nouvelles Technologie d'Information et de Communication

OST : L'Organisation Scientifique de Travail

PDG : Président Directeur Général

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

PPR : Post Projet Review

RH : Ressources Humaines

ROI : Return On Investment

SaaS : Software as a Service

SGBD : Système de Gestion et Base de Données

SI : Système d'Information

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines

SOA : Service Oriented Architecture

SPA : Société Par Action

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

« Se réunir est un début

Rester ensemble est un progrès

Travailler ensemble est la réussite »

Henry Ford

## **1. Introduction**

Le développement des nouvelles formes d'organisation affecte toutes les composantes du système de gestion de l'entreprise, par conséquent, l'entreprise se trouve en face de plusieurs enjeux, elle doit faire face et réagir vite à la pression croissante de l'environnement par l'intégration de nouveaux outils qui lui montre comment réagir et que ses choix sont complexes du fait de la variété des facteurs à prendre en considération.

L'évolution d'une organisation est basée sur des initiatives individuelles et collectives aussi sur la coopération et la responsabilité, en outre ; la direction générale des entreprises attend de la fonction ressource humaine ce qu'elle attend des autres fonctions, c'est la contribution à l'efficacité et l'efficience organisationnelles et opérationnelles. Ce qui veut dire, la DRH doit également aspirer à une amélioration qualitative de son fonctionnement.

### **1.1. L'accroche et intérêt du thème :**

Le développement et l'intégration d'outils de technologie de l'informationnel est considérés comme des supports techniques favorables à l'obtention des performances recherchées, deviennent une solution à la pression et aux problématiques auxquelles sont confrontées les directions des ressources humaines.

Parmi ces outils, on trouve le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) qui est une discipline récente au sein des entreprises, il représente une informatisation d'un certain nombre de tâches et leur automatisation.

Le système d'information des ressources humaines est devenu un outil incontournable des professionnels de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour les tâches administratives (paie, GTA, déclarations sociales...) en raison des volumes de

traitement, de l'évolution permanente de la législation et de la complexité des traitements, il sert donc à collecter et à traiter des données et enfin les utiliser au niveau décisionnel plus élevé.

Le SIRH est également une opportunité pour améliorer certains processus et les services que la DRH propose à ses clients internes et externes et ainsi crédibiliser son apport de valeur ajoutée au sein de l'entreprise : gestion des carrières et de la mobilité, gestion des talents, formation, recrutement, gestion de la rémunération et de la masse salariale...

Les entreprises qui investissent dans les SIRH visent principalement à :

- Accroître le contrôle sur les informations relatives à la GRH ;
- Réduire les coûts de fonctionnement de la GRH et gagner plus de profit ;
- Améliorer la qualité des prestations de la GRH et de leurs performances ;
- Avoir un outil d'aide à la décision pour des éventuelles évolutions dans l'entreprise.

Le SIRH est plus qu'un outil informatique technique ; il est devenu aussi un élément central indispensable de communication et de collaboration qui renforce le lien entre les dirigeants, les RH, les managers et les autres collaborateurs dans le but d'offrir une qualité de vie au travail optimale.

## **1.2. Problématique :**

Certes, le développement des systèmes de l'entreprise est souvent source de changement et de modification des pratiques de la fonction RH. C'est à partir de là, qu'intervient la notion de SIRH, c'est un outil qui va permettre d'automatiser les procédures, mais aussi d'accélérer les délais ainsi un gain de productivité et l'augmentation de la fiabilité des données et la prise de décision, ce qui permet à une entreprise de réaliser ses objectifs.

La direction des ressources humaines de l'entreprise NAFTAL, spécialisé dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers fait face à une pression sur ces acteurs qui engendre une mauvaise coordination et communication entre ces fonctions, en outre, NAFTAL actuellement vise les buts de système. Elle est préoccupée par les problèmes internes de l'entreprise au détriment de la mission de la société, qui devrait en principe s'orienter vers les clients et les marchés.

Cette situation nous amène à formuler notre question principale de recherche comme suite :

Est-ce que la mise en place du SIRH par NAFTAL est efficace et répond aux besoins de la fonction ressources humaines ?

Nous avons décomposé cette question principale en sous-questions afin de préciser d'avantage notre interrogation :

- Sur quelle base est mis en place le SIRH de NAFTAL ?
- L'implémentation du SIRH a-t-elle une influence sur le fonctionnement de la fonction ressources humaines de NAFTAL ?
- Est-ce que le SIRH répond aux besoins fonctionnels des ressources humaines ?

### **1.3. Méthodologie :**

Une étude scientifique englobe toutes actions entreprise en vue de produire ou développer une connaissance ; cette recherche est réalisée par le suivi d'une méthodologie de recherche qui a son tour représente les différentes étapes dans le travail est passé.

Notre étude s'est inspirée des différents travaux sur la fonction des ressources humaines (Peretti-M, 2004) (Michel BARABEL, 2006) et le système d'information des ressources humaines (Gillet. M et Gillet. P, 2006 ; Laudon. K et Laudon. J, 2010). Nous avons aussi introduit l'école des relations humaines qui a un rôle important dans l'évolution de la fonction ressource humaine avec les travaux d'Elton Mayo et Abraham Maslow.

Dans notre recherche, nous avons essayés d'évaluer la performance du SIRH sur la FRH estimé par (Marier, 1992).

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui consiste à observer et analyser les aspects recherchés puis conclure avec des propositions.

### **1.4. Terrain de recherche :**

NAFTAL est une Société économique à caractère public, sa mission est d'assurer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

L'entreprise ERDP, issue de Sonatrach, a été créée par le décret N°80/101 du 06 avril 1981 elle est entrée en activité le 1<sup>er</sup> janvier 1982, et a été chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle ERDP (Entreprise de Raffinage et Distribution Pétrolières).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution, la raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

A partir de 1998, NAFTAL change de statut et devient filiale à 100% de Sonatrach.

Nous avons jugé intéressant de présenter les principales caractéristiques du contexte organisationnel dans la fiche signalétique ci-dessous.

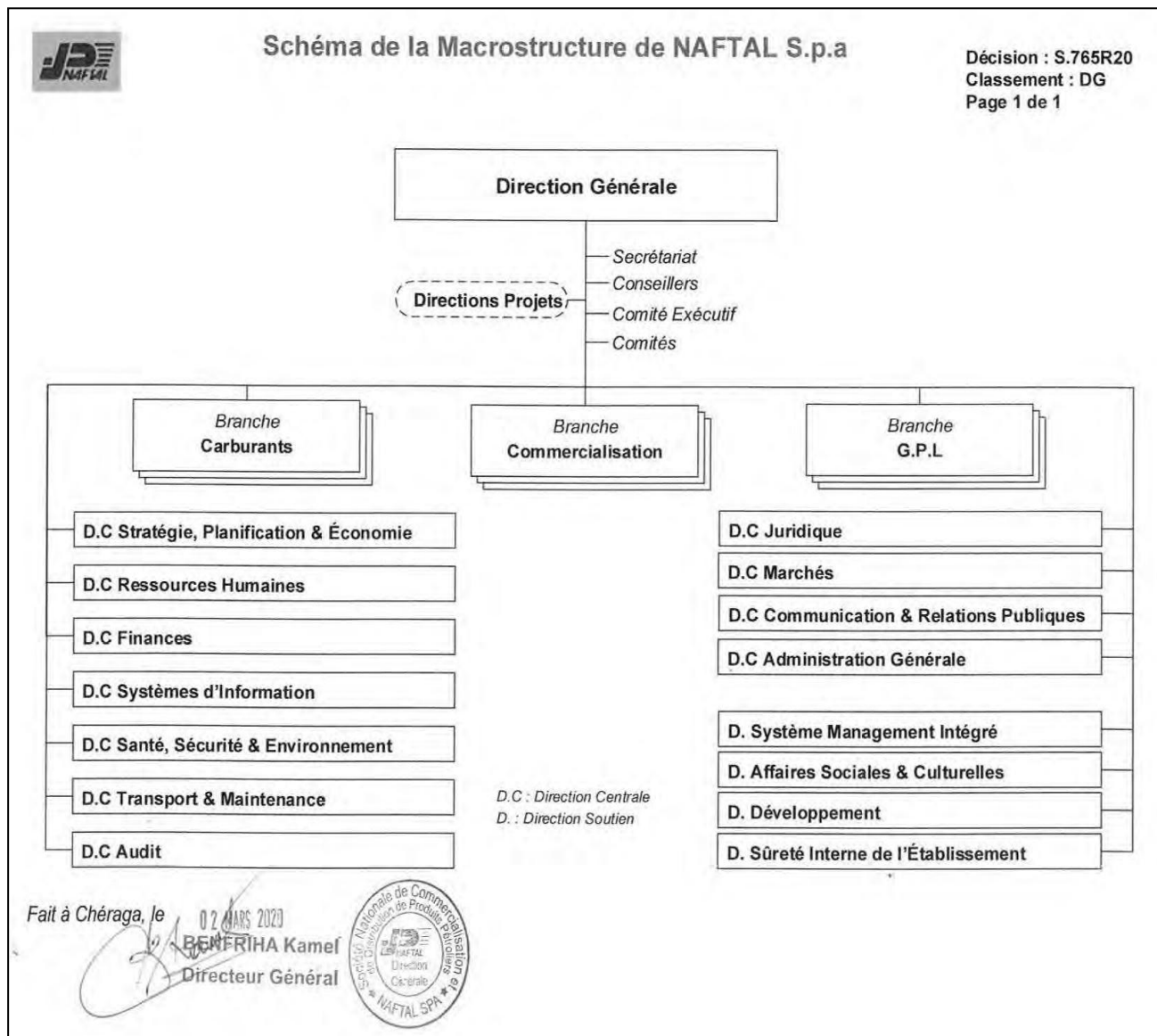
Tableau n°01: Fiche signalétique de l'organisation NAFTAL

Nom de l'organisation	NAFTAL
Logo	
Slogan	« Une relation de confiance »
Date de création	06 avril 1981
Forme juridique	SPA
Siège social	Route des dunes- Chéraga (Alger)
PDG	Kamel Benfriha
Domaines d'Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enfûtage du GPL</li> <li>• La formulation des bitumes</li> <li>• La distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, Pneumatiques et produits spéciaux</li> <li>• Transport des produits pétroliers</li> </ul>
Effectif	31 583 (2018)
Chiffre d'affaires (CA)	363,7 milliards de dinars (2018)

Source : élaboré par nous-mêmes

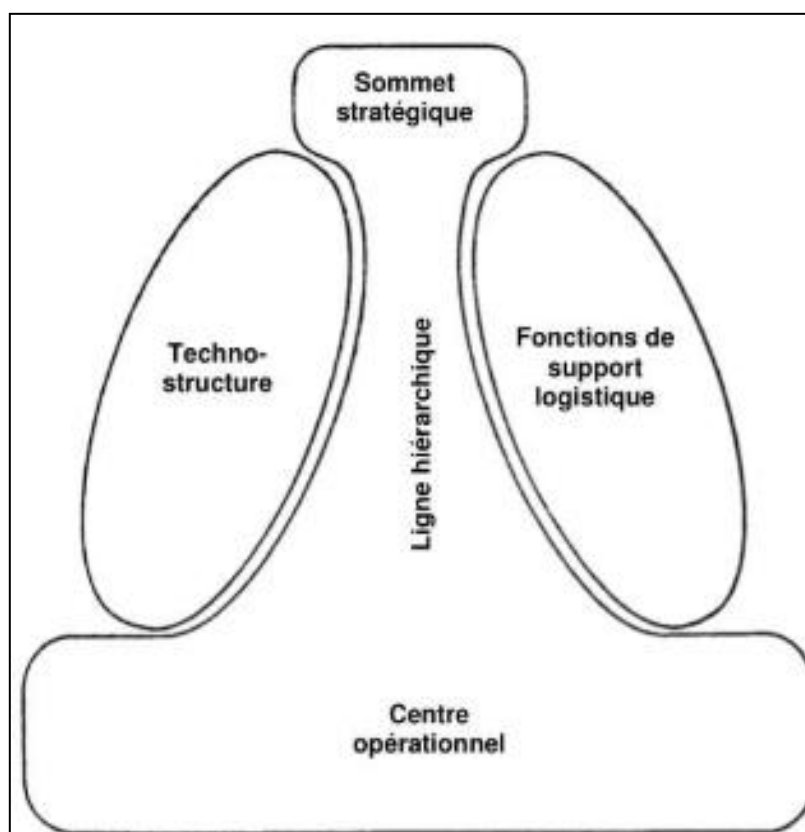
L'organigramme de la société NAFTAL et le modèle de Mintzberg nous ont permis de donner une vue d'ensemble sur la structure générale et les différentes fonctions de cette organisation.

Figure n°01 : Schéma de la macrostructure de l'entreprise NAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise

Figure n°02 : Les parties clés de l'organisation



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

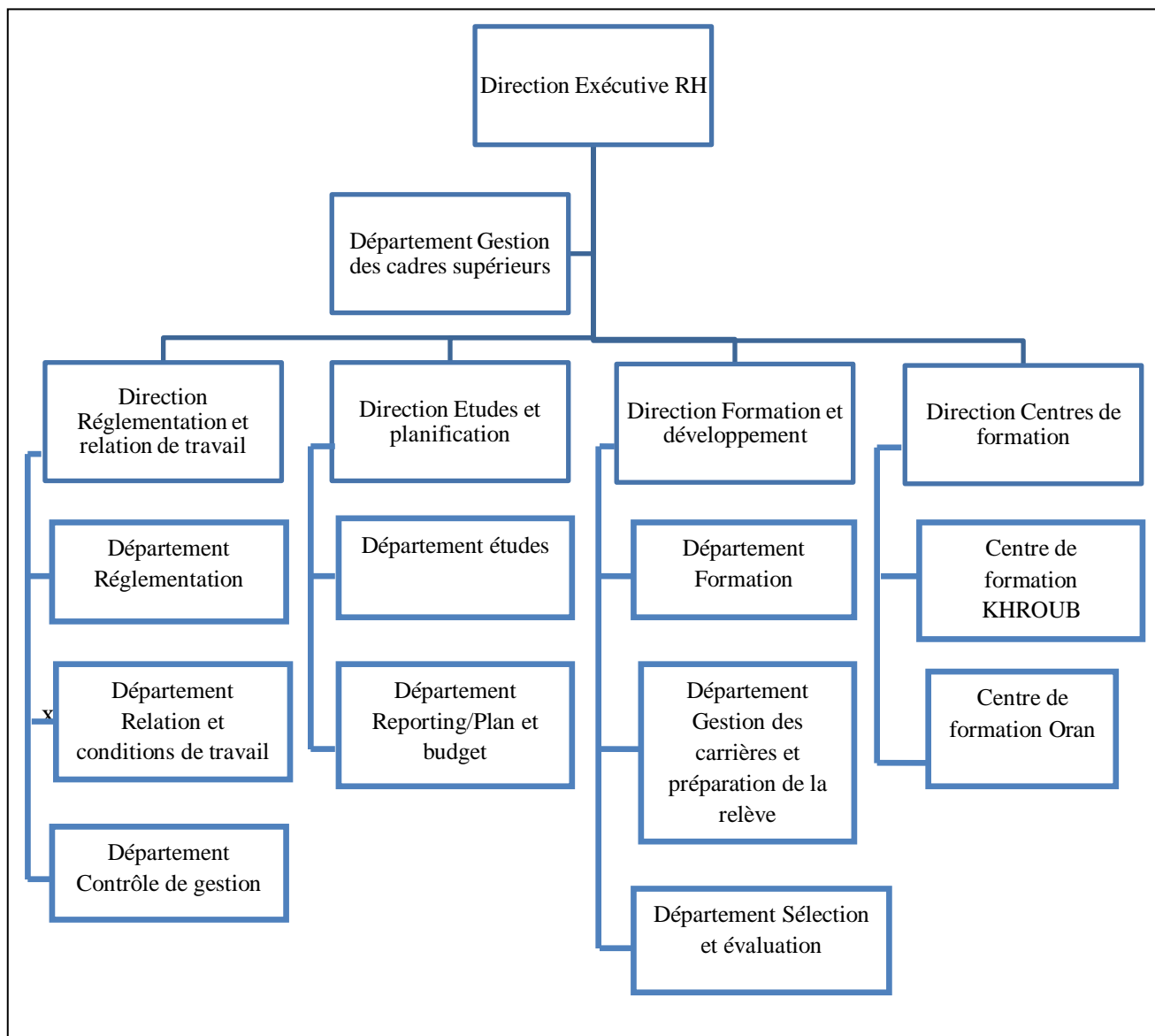
Selon l'approche systémique de (Mintzberg, 1986), la société NAFTAL est une société mécanique bureaucratique, elle est structurée en trois niveaux hiérarchiques :

- Le 1<sup>er</sup> niveau : la direction générale  
Comprenant le PDG et ses conseillers, un comité directeur et un comité exécutif.
- Le 2<sup>ème</sup> niveau : les fonctions de support  
C'est l'ensemble des Directions Centrales (DC) (DC stratégie, planification et économie ; DC RH ; DC finances; DC audit ...).
- Le 3<sup>ème</sup> niveau : Les structures opérationnelles  
Représentées par les branches d'activités (Carburants, Commercialisation et GPL).

Dans le but d'élaborer notre stage pratique dans la direction qui convient à notre thème de recherche ; nous étions orientés vers la direction des ressources humaines de l'entreprise. Le modèle de gestion des ressources humaines, correspondant à la configuration organisationnelle (division bureaucratique) adoptée, est le modèle objectivant suivi d'une

autorité par rationalité légale, ce qui explique l'absence de coordination et de communication entre ces différents départements (formation, recrutement, étude et développement...etc.) Nous allons voir plus de détails dans le dernier chapitre du mémoire.

Figure n°03 : L'organigramme de la DERH de NAFTAL



Source : documents interne de l'entreprise

### **1.5. Intérêt de recherche :**

NAFTAL a connu un dysfonctionnement à caractère managérial, d'où l'absence d'une organisation processuelle a impacté sur les pratiques des différentes activités RH. Cependant ; il faut préciser que le département RH n'est pas seulement un prolongement de l'administration du personnel mais c'est le pilier de l'organisation qui assure son développement et sa continuité.

Notre recherche a pour but de diagnostiquer l'avancement du SIRH mis en place au niveau de la DCRH et le globaliser sur les autres activités RH (la formation, la gestion prévisionnelle...) à travers une solution présentée par des indicateurs de performance qui rassemblent tous les composants du DCRH afin d'assurer un bon fonctionnement de cette dernière, une bonne exploitation de cet outil, ainsi une meilleure façon de la prise des décisions.

Au final, avec la prise en considération de notre proposition, l'entreprise NAFTAL pourrait en peu de temps réaliser son projet NOVACH avec efficacité.

### **1.6. L'annonce du plan :**

Après avoir bien défini notre problématique et explicité la méthodologie suivie pour répondre à la question principale de la recherche, nous avons divisé notre étude sous le thème : l'accompagnement de la mise en place du système d'information ressources humaines, au sein de la DCRH de NAFTAL en trois chapitres comme suite :

Le premier chapitre intitulé cadre théorique, traite les principaux travaux théoriques sur lesquels se base notre recherche, plus les concepts clés de l'étude afin de bien les cerner.

Cadre méthodologique est le titre du deuxième chapitre qui présentera la méthodologie de recherche suivie, et les outils de collecte de données pour arriver à répondre à notre question de recherche.

Enfin, le troisième chapitre : résultats et discussions, va être consacré pour une étude de l'existant au niveau de NAFTAL sur le fonctionnement de la fonction ressource humaine ainsi le SIRH et l'état d'avancement sur le projet SIRH, ensuite faire ressortir les contraintes et le dysfonctionnement connu au niveau de cette organisation et proposer les solutions appropriés.

# CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Ce premier chapitre présente une vue sur l'ensemble de la littérature théorique sur le système d'information ressources humaines et permet aussi de donner un sens aux concepts utilisés.

La première section sera consacrée pour la revue de littérature qui aura pour but de donner une vue générale sur les principaux concepts de notre recherche à partir des travaux déjà effectués.

Dans une deuxième section intitulée : cadre conceptuel, nous nous intéresserons à définir les concepts liées à la problématique.

## **Section 01: revue de littérature**

L'objectif fixé à travers cette section est d'apporter des définitions sur les fondements théoriques concernant le concept de Système d'Information (SI) ce qui nous permettra par la suite de mieux comprendre ce qui est un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) ; et le concept de la Fonction des Ressources Humaines (FRH).

Aujourd'hui, les systèmes d'information sont essentiels à la compétitivité des entreprises et ont un rôle capital dans leurs succès ; grâce à l'exploitation efficiente et la gestion efficace des informations, afin d'acquérir un avantage concurrentiel pour l'organisation.

Afin de mieux comprendre un SI, il est préférable de définir les deux concepts séparément (système /information).

### **1. Le concept de l'information**

L'information est l'instrument de la communication interne à l'organisation et externe avec son environnement, grâce à son utilisation à des multiples fins : la prise de décision, la motivation, la mobilisation du personnel et la coordination.

#### **1.1.Définition de l'information :**

Plusieurs chercheurs se sont intéressés par cette notion et ils l'on définit comme suite :

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

Selon (L. Rigaud, 1984) « l'information désigne le contenu des échanges de l'homme avec son environnement pour faciliter son adaptation».

Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur des événements, des personnes ou des objets, elles peuvent exister sous plusieurs formes : écrites, picturales, orales ou sonores voire tactiles ou olfactives.

Pour (R. Reix, 1995) « l'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude », on peut comprendre de cette définition que par l'information nous maintenons, nous modifions notre avis, nos idées et nos décisions.

D'après ces définitions nous comprenant aussi que dans toute organisation, le responsable a besoin de disposer des informations afin de lui permettre de prendre les décisions idoines dans le temps opportun par la suite de contrôler l'exécution des décisions prises, de s'assurer de la qualité des résultats obtenus et de coordonner les actions des différents membres de l'organisation en interne comme en externe.

L'information est considérée comme un outil de communication externe et interne, elle est primordiale au sein d'une organisation.

## **1.2. Classification des informations :**

Pour (H. Lesca, 1989) l'information est «le processus par lequel l'entreprise s'informe sur elle-même et son environnement et par lequel elle informe son environnement au sujet d'elle-même ».

Chez Lesca l'information a trois types :

- L'information de fonctionnement : est l'ensemble des informations indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Elle est liée à des tâches répétitives ;
- L'information d'influence : est une information destiné à influencer sur le comportement des dirigeants de l'entreprise, elle permet de mesurer la cohésion entre les projets et les objectifs à atteindre par l'entreprise ;
- L'information d'anticipation : c'est l'information qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer avantage ou d'éviter un risque (une information à caractère économique et politique, juridiques ou environnementales).

### 1.3. Les rôles de l'information :

L'information est d'une importance capitale, elle est utilisée à multiples fins :

- L'information aide à la maîtrise des tâches à accomplir, grâce à l'expérience et aux savoir-faire individuels (en tant qu'outil de travail) ;
- Préparer et adapter le service de la formation personnel aux changements technologiques de l'environnement (en tant qu'outil de qualification) ;
- L'information est un gisement de l'expérience, des savoir-faire de l'entreprise dans son domaine d'activité (en tant que capital) ;
- L'information est un facteur d'échanges entre les différents partenaires, permettant une cohésion de l'ensemble dans l'organisation (en tant que flux).

L'information est une donnée qui a un sens, sa valeur dépend de la fiabilité avec laquelle elle peut être interprétée et utilisée. L'entreprise doit donc disposer de la bonne information au bon moment, c'est un support nécessaire dans la mise en place et le déploiement des systèmes d'information.

## 2. Définition d'un système

Comme était déjà mentionner ci-dessus, les entreprises ont une multitude d'informations à gérer et qu'elles doivent mettre en place ce que l'on appelle un système d'information. Mais avant cela qu'est-ce qu'un système ?

Pour (Jean-Louis Le Moigne, 1990), un système est :

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

Après avoir bien clarifié les deux composants d'un SI, il est facile de le définir.

### **3. Le système d'information**

Il est important de mentionner que la notion de système d'information a été très largement commentée et a fait l'objet de nombreuses définitions ne recouvrant pas forcément des concepts équivalents. Deux orientations principales peuvent être décelées : la première considère le SI comme appartenant à une certaine catégorie de système informatique, la seconde, qui découle de l'approche systémique, considère que le SI est étroitement lié à un système plus vaste correspondant généralement à l'organisation.

#### **3.1. La définition d'un SI :**

La définition apportée par (Mylopoulos, 1995) est représentative de la première orientation « *Information Systems are computer-based systems which facilitate the storage, retrieval and management of large amounts of information* ». Cette définition, qui se rapporte spécifiquement à ce que nous appellerons un SI informatisé, paraît trop restrictive, et va à l'encontre du postulat de l'approche systémique qui présente le SI comme une composante d'un système plus vaste, (O'Brient, 2003) confirme la première définition « un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation ».

Comme, on peut trouver d'autres définitions :

Un SI selon (LAUDON. K et LAUDON. L, 2006) est « un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation ».

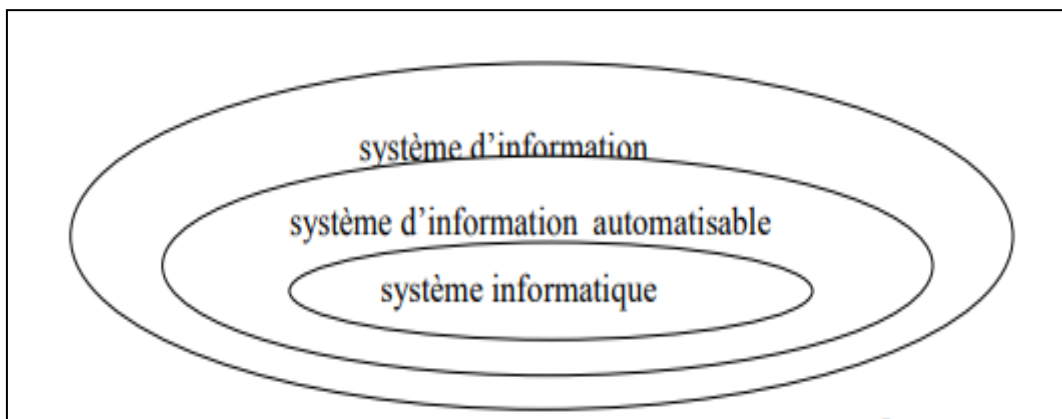
Donc, on remarque que toutes ces définitions aboutissent qu'un SI est l'ensemble des méthodes, techniques et outils qui servent à la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs afin d'élaborer la stratégie de l'organisation.

#### **3.2. Le système d'information et le système informatique :**

Pour (G.B.Davis, 1974) « le système d'information est un système intègre homme machine qui fournit des informations pour supporter les opérations, la gestion et la prise de décision dans une organisation ».

D'après la définition du SI par G.B. Davis, on constate que le système d'information se base principalement sur le système informatique.

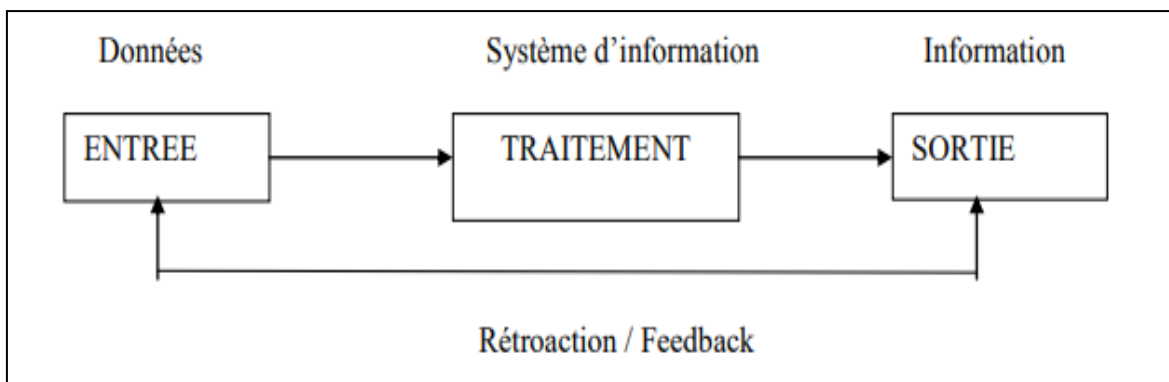
Figure n°04: Système d'information et système informatique



Source : Olivier Guibert

Dans chaque SI, il y a trois activités principales qui aident à la production de l'information à l'organisation : l'entrée, le traitement et la sortie.

Figure n°05: Les fonctions d'un système d'information



Source : K .Laudon, J. Laudon

- Entrée : c'est le processus au cours des données brutes sont fournies au système en provenance de l'organisation ou de son environnement ;
- Le Traitement : c'est le processus qui transforme les données brutes pour leur donner un sens ;
- La sortie : c'est le processus de diffusion de l'information traitée aux utilisateurs qui ont besoin.

« La rétroaction, un système d'information est fondé également sur la rétroaction ou le feedback, c'est-à-dire sur le processus de transmission des informations de sortie aux utilisateurs appropriées pour les aider à évaluer l'étape antérieure et à y intervenir à nouveau si besoin (pour mise à jour, par exemple) » (K. LAUDON et J. LAUDON, 2010).

### **3.3. Les différents types d'un système d'information dans l'entreprise:**

Chaque organisation a besoin de s'informer sur sa situation interne et externe de son environnement dans lequel elle évolue pour veiller à son bon fonctionnement et donc décider des actions à entreprendre pour réaliser au mieux ses objectifs.

De ce fait, l'entreprise est analysée selon divers niveaux : stratégique, managérial et opérationnel, puis selon des catégories fonctionnelles :

ventes, marketing, fabrication, finances et comptabilité, ressources humaines. Il existe donc plusieurs types de systèmes d'information.

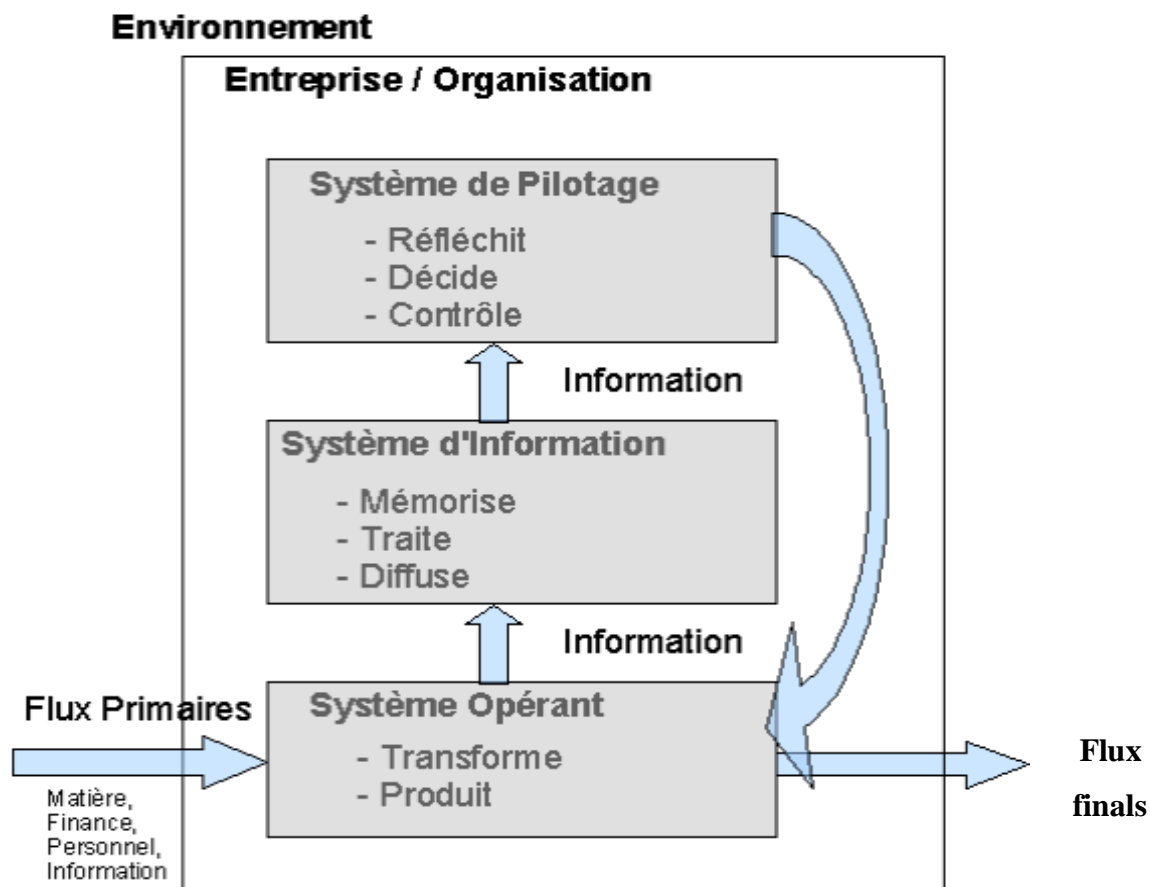
#### 3.3.1. Selon les divers niveaux de l'entreprise :

Il existe trois systèmes composant l'entreprise :

- Le système opérant (modules opérationnels MO) : il est caractérisé par l'activité de l'organisation dans sa recherche à la réalisation de ses missions, il consiste donc à la formulation d'un processus de transformation des flux entrants en flux sortants, moyennant les ressources à sa possession, afin de dégager la valeur ajoutée ;
- Le système de pilotage (module pilote MP) : leur vocation est de prendre les décisions stratégiques qui doivent être déclinées auprès des modules opérationnels pour leurs mises en œuvre. Les modules pilotes dotés d'informations nécessaires sur le système à piloter (activité) consolidées auprès des modules opérationnels ;
- Le système d'information (SI) : le système d'information assure la coordination entre les modules opérationnels et les modules pilotes. Un de ses rôles essentiels est de maîtriser l'entropie dans le déroulement du processus de croissance de l'organisation.

L'organisation est vue comme un système vivant et ouvert, intégré dans un environnement lui-même composé d'autres systèmes avec lesquels il entre en interaction ; figure n°06 montre cette interaction et transversalité.

Figure n°06: Les systèmes composants l'entreprise



Source : Christian\_TEDAJIO\_SUKI

On peut décrire l'interaction entre les systèmes composants de l'entreprise et leurs fonctionnements comme suite :

Le système de pilotage (appelé également système de décision) définit les objectifs de l'organisation et les moyens utilisés pour les atteindre, il transmet alors les informations et les directives correspondantes au système opératoire via le système d'information (communication). Le système opératoire reçoit les informations, décisions émises par le système de pilotage et les exécute (animation), Il englobe toutes les fonctions liées à l'activité propre de l'entreprise: facturer les clients, régler les salaires, gérer les stocks; ce dernier rend compte des réalisations au système de pilotage via le système d'information (contrôle).

Globalement, on peut comprendre que le SI a trois grandes fonctions classiques: il alimente le processus de décision par l'information pertinente, il fournit l'information

pour le contrôle et constitue le moyen de coordination des activités des différents départements de l'entreprise.

### 3.3.2. Selon les catégories fonctionnelles :

Les systèmes d'informations fonctionnels désignent les systèmes d'information qui soutiennent et exploitent les différentes fonctions de l'entreprise, on distingue :

- Système de marketing et de suivi de ventes :

Les systèmes de marketing et de suivi de ventes enregistrent les données sur les prospects de leurs attentes et leurs intentions d'achat et l'historique de leurs contacts avec la force de vente. Le suivi des ventes utilise des systèmes de prévision pour anticiper et influencer le CA futur. Les systèmes de gestion des clients tracent l'historique des contacts clients, des commandes et des paiements ; le marketing évalue l'efficacité des campagnes de promotion, publicité, actions sur la force de vente, et leur impact sur les ventes et sur l'image de l'entreprise.

- Système de production (fabrication) :

C'est le système responsable des opérations de production, il inclut le suivi des opérations de production, la gestion technique, la planification de la production et la gestion des stocks et les flux des matières premières, produits semi finis et finis.

- Système de gestion des ressources humaines :

Il couvre l'ensemble des opérations de recrutement, rémunération, évaluation et gestion des carrières des employés, il assure une fonction de gestion des ressources pour les autres activités.

- Système de gestion comptable et financier :

Au niveau stratégique, les systèmes d'information servent à établir des objectifs d'investissements et des prévisions et sur le niveau de la gestion, ils aident au pilotage et le contrôle des ressources financières de l'organisation.

### 3.4. Les fonctions d'un système d'information :

Le système d'information réalise quatre fonctions pour la prise en charge des informations :

- La collecte de l'information ;
- La mémorisation de l'information ;
- Le traitement de l'information ;
- La transmission (diffusion) de l'information.

Figure n°07: les fonctions d'un SI



Source : élaborer par nous-mêmes

#### 3.4.1. La collecte de l'information :

Il s'agit dans un premier temps de recueillir les informations provenant de différentes sources (internes et externes) puis de les saisir, c'est-à-dire les faire entrer dans le système d'information.

On résume les sources internes dans les flux générés par les acteurs du système (Approvisionnements, Production, Gestion des salariés, Comptabilité, Ventes ...), les flux formalisés par des procédures et les flux informels (climat social, savoir-faire ...) ; tandis que les sources externes proviennent de l'environnement externe comme les flux des partenaires (clients, fournisseurs, administration...).

#### 3.4.2. La mémorisation de l'information :

Une fois l'information saisie, le SI assure une pérennité c'est à dire garantis un stockage durable et fiable sur des supports techniques (disque dur, DVD et CD) et organisationnels (méthodes d'archivage et de protection).

Une base de données, regroupant l'ensemble des informations de l'entreprise, considérées comme ressource, gérée par un « Système de Gestion de Base de Données » (SGBD).

### 3.4.3. Le traitement de l'information :

Cette opération consiste la fonction la plus importante du SI directement utilisable par les décideurs, elle concerne toute les opérations de transformation qui trient les informations collectées pour atteindre un but.

### 3.4.4. La transmission de l'information (diffusion) :

Pour être exploitée, l'information doit parvenir dans les meilleurs délais à son destinataire. Le SI doit assurer leur circulation dans l'entreprise qui peut-être ascendant, descendante et horizontale.

D'après ce qu'on a évoqué, l'existence d'un système d'information dans une organisation est plus que nécessaire, la qualité de l'information doit être excellente car le flux d'information qui circule sera assuré par un SI.

## 4. L'approche processus

L'organisation doit faire face à des nouvelles complexités afin de répondre aux besoins d'un marché devenu concurrentiel, dans ce contexte l'entreprise doit se réinventer pour améliorer ses performances. L'approche processus vise à répondre à ces nouveaux enjeux et à améliorer l'efficacité de l'organisation à partir de ses activités réparties dans les processus, à améliorer la qualité des flux d'information tout en déterminant un objectif. L'organisation devient un système de processus organisé pour créer de la valeur destinée au client interne ou externe.

### 4.1.Approche par les processus = une organisation maîtrisée :

L'approche par processus se distingue des démarches partielles liées à l'amélioration de la qualité et à l'optimisation des coûts. Elle consiste en une remise à plat des processus en vigueur dans l'organisation afin d'obtenir des résultats de façon continue et pérenne. L'approche est systémique en ce sens elle vise à décloisonner l'organisation afin d'améliorer son efficacité, pour cela, elle implique tous les acteurs à tous les niveaux hiérarchiques ainsi que les partenaires externes. Le *Business Process Management (BPM)* revient à définir ce qu'une organisation « doit faire avant même de définir comment va-t-ç elle le faire ».

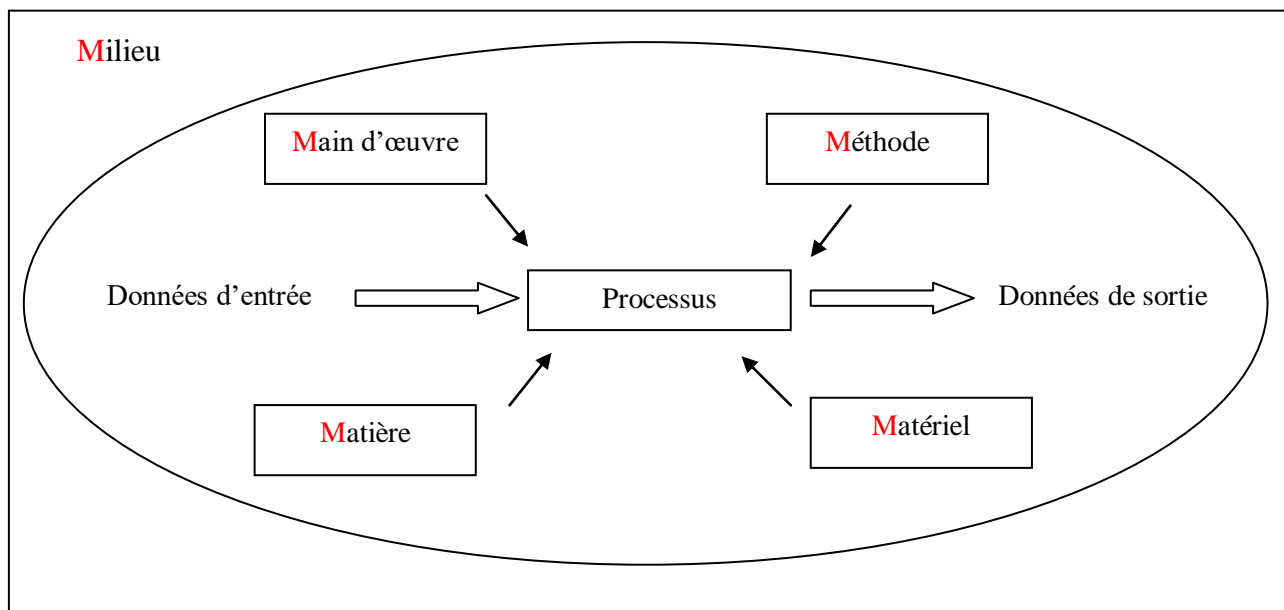
#### 4.2. La notion " processus " :

Selon *International Organization for Standardization* (ISO 9000, 2015), un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

(Michel Périgord, 1987) définit la notion processus comme suit « succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures ; le résultat final escompté est un produit. Il présuppose des entrées mesurables, une valeur ajoutée, des sorties mesurables, la possibilité de répétition ». Tout processus peut se définir autour des 5M :

- Matériel : machine et outillage ;
- Main d'œuvre : qualification, formation, motivation et définition des missions ;
- Matière : matières premières, documents, données information et traçabilité ;
- Méthodes : règles de travail, procédures, protocoles et fiabilité des résultats ;
- Milieu : infrastructure, espace, bruits, éclairage et prévention des risques.

Figure n°08: Les 5M d'un processus



Source : élaborée par nous-mêmes

Les processus sont devenus un mode de management, l'organisation s'appréhende désormais de façon horizontale au travers des activités qui s'enchaînent. L'intégration des SI dans les organisations a été l'occasion de déclencher une approche par les processus ou

une reconfiguration des processus hérités. La reconfiguration des processus correspond à un processus pragmatique davantage fondé sur l'observation et les bonnes pratiques.

## **5. La fonction des ressources humaines**

Au cours des dernières décennies, la fonction des ressources humaines a connu d'importants changements d'ordre qualitatif directement influencée par la situation économique, cette fonction voit ses objectifs remaniés suivant la recherche de compétitivité des entreprises et de performance des salariés.

### **5.1. Définition :**

La célèbre expérience d'Elton Mayo (1927 /1932) montre que la gestion des ressources humaines est en développement continu, selon Barraud, Guillemin et Kittel (2008, p. 12) dans chaque époque la fonction des ressources humaines avait sa configuration ; de ce fait elle s'est évalué sous l'influence de l'environnement social et économique ainsi, l'organisation du travail social.

(Martory et Crozet, 2016) ont défini la fonction des RH comme « la gestion des hommes au travail dans des organisations » donc elle a eu pour mission principale de résoudre les problèmes entre les salariés de l'organisation.

Elle est aussi considéré comme « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité » Cadin, Guérin et Piegeyre (2007).

À travers tout ce que nous venons de citer, on conclut que la fonction RH ne cesse pas de s'évoluer ; les managers essaient de l'adapter avec le contexte en trouvant des outils et mécanismes afin de bien piloter et gérer le capital humain donc on peut définir la fonction ressource humaine comme étant l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tout statuts exécutions, maitrises, appartenant à l'organisation mais aussi – et de plus en plus – liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les prestataires extérieurs ou sous-traitants sont considérés comme faisant partie du périmètre des ressources humaines de l'entreprise).

## 5.2. La fonction RH : histoire et évolution

L'évolution de la fonction RH suit l'évolution du management des organisations dans leur contexte économique et social. Il existe quatre grandes étapes dans l'évolution de la fonction au XX<sup>ème</sup> siècle, on les résumé comme suit :

Tableau n°02 : L'évolution de la fonction RH

La période	Idées dominantes	Modèles de référence	Fonction RH
1900-1930	<p><b>La nature de l'homme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolé, individualiste</li> <li>• Motivé par l'argent</li> <li>• Réagissant de façon mécanique</li> </ul> <p><b>Le travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est un devoir divin</li> </ul>	<p>La Division et l'Organisation Scientifique du Travail (OST) F. Taylor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence du service du personnel : gestion quantitative</li> <li>• Logique de poste</li> <li>• Mode domination/Obéissance</li> <li>• Développement du droit social avec la poussée du mouvement syndical.</li> </ul>
1930-1950	<p><b>La nature de l'homme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A un ensemble de besoin physique et moral.</li> </ul> <p><b>Le travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est un besoin pour l'homme</li> </ul>	<p>L'Ecole des Relations Humaines E. MAYO et A. Maslow</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation, satisfaction</li> <li>• Prise en compte de la dynamique de groupe</li> <li>• Techniques spécialisées de gestion du personnel</li> </ul>
1950-1980	<p><b>La nature de l'homme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'intéresse au contenu de son travail</li> <li>• Autonome</li> <li>• Responsable</li> <li>• Rationnel</li> </ul> <p><b>Le travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est une valeur sociale première et culturelle</li> <li>• Permet de se réaliser</li> </ul>	<p>L'Enrichissement au travail Théorie des 2 facteurs Herzberg</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrivée de la fonction RH</li> <li>• DRH assume les fonctions centrales et assure un soutien à l'encadrement</li> <li>• Fonction partagée avec les managers</li> <li>• Motivation, satisfaction</li> <li>• Individu/Collectif</li> </ul>

La période	Idées dominantes	Modèles de référence	Fonction RH
1980 et plus	<p><b>La nature de l'homme</b> Un besoin de flexibilité d'adaptation rapide au contexte et à l'évolution technologique</p> <p><b>Le travail</b> •Délocalisation •externalisation</p>	Le Management Participatif	<p>•Direction des RH •Développement des relations sociales</p> <p><b>•RH devient une Fonction Stratégique</b></p>

Source : élaborer par nous-mêmes

### 5.3. Les théories de la fonction RH :

D'après l'évolution de la fonction RH, on trouve quatre axes principaux qui sont la source de ce développement (OST, l'école des relations humaines, la théorie des deux facteurs et le management participatif).

#### 5.3.1. L'Organisation Scientifique de Travail (OST) :

Il s'agit d'une méthode de gestion et d'organisation de travail, elle a été créée au cours de la seconde révolution industrielle par Frederick Winslow Taylor. Elle a pour objectif d'obtenir la meilleure façon de produire, de rémunérer, et d'atteindre le meilleur rendement.

Du point de vue RH, le Taylorisme prévoit :

- A chaque tâche le meilleur travailleur ;
- Le recrutement et la formation du personnel ;
- Le contrôle sur le personnel ;
- Le salaire lié au rendement.

#### 5.3.2. L'école des relations humaines :

Ce courant s'est développé, à la fin des années 1930, à la lumière des progrès des sciences humaines et en particulier, de la psychologie et de la sociologie qui permettent de mettre

l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. Les auteurs de cette école : (Mayo, 1928-1932), (Maslow, 1943), (Mac Gregor, 1960) et (Herzberg, 1971), ont centré leurs études principalement autour de trois concepts qui sont la position de l'individu au sein du groupe, la motivation et le leadership.

- Les travaux d'Elton Mayo :

L'école des relations humaines est issue notamment des travaux d'Elton Mayo. Au sens strict de son appellation, elle désigne les travaux et les études entrepris entre 1927 et 1930 aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement.

À chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus, l'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner. Elton affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financières jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail. Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclu que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

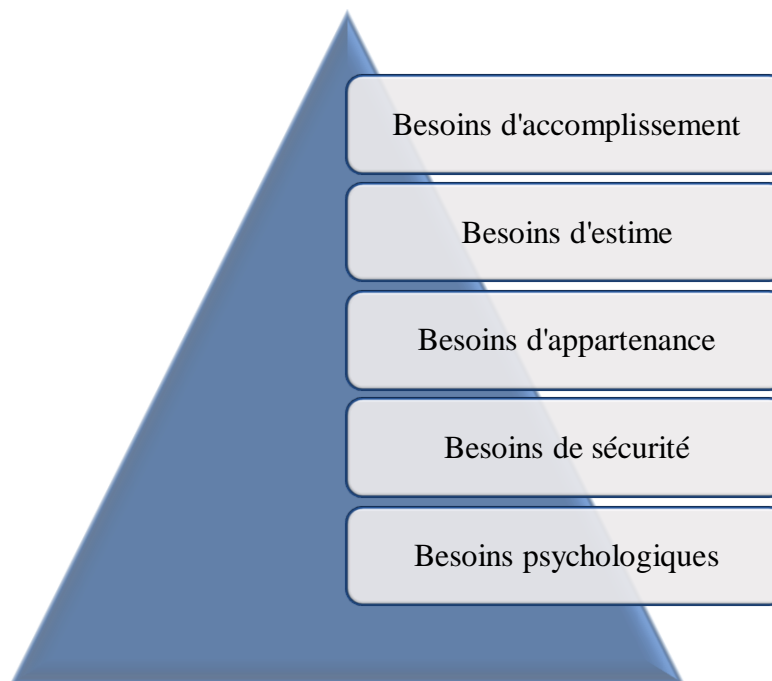
(Kichou Djedjiga, 2014/2015).

- La théorie des besoins :

(Fekir Souhil, 2018) mentionne que le psychologue américain Abraham Maslow distingue une hiérarchie des besoins de l'homme représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins :

- Les besoins psychologiques (besoins vitaux) ;
- Les besoins de sécurité (physiques ou psychiques) ;
- Les besoins d'appartenance (besoins sociaux) ;
- Les besoins d'estime/ de reconnaissance ;
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Figure n°09: La pyramide des besoins de Maslow



Source : élaboré par nous-mêmes

La hiérarchie des besoins pour Maslow signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément. (Michel BARABEL, Olivier MEIER, 2006).

Maslow estime qu'un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont, la personne cherche à satisfaire les besoins secondaires seulement si les besoins primaires (physiologiques et de sécurité) sont satisfaits.

### 5.3.3. La théorie des deux facteurs :

La théorie de Frederick Herzberg ou théorie des deux facteurs de motivation énonce que toute motivation repose sur une satisfaction optimale induite par deux types de facteurs :

- les facteurs d'hygiène (physiologiques ou externes) : propres à tout être humain, ils se réfèrent notamment aux conditions de travail. Ils peuvent influencer

l'insatisfaction et le mécontentement. L'absence de ces facteurs ou leur disparition ne peut à elle seule engendrer la motivation ;

- les facteurs moteurs (psychologiques ou internes): propres à chacun, très personnels, ils se réfèrent à l'épanouissement personnel et sont source de motivation si tant est que l'individu n'éprouve aucune insatisfaction en parallèle.

#### **5.3.4. Le management participatif :**

Le management participatif consiste à faire participer l'ensemble des collaborateurs au processus de décision et à la résolution de problèmes. En l'espèce, cela revient à consulter et à responsabiliser les salariés de l'entreprise tout en encourageant le débat et la discussion sur les problèmes rencontrés dans l'entreprise afin de prendre une décision commune. Cette méthode est avant tout centrée sur la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir décisionnel.

Le but premier du management participatif est de contribuer activement et de manière continue à l'innovation et au progrès des performances de l'entreprise. Cela doit se faire en prenant en compte les avis et remarques de toutes les personnes qui la composent : il s'agit donc de mettre la culture d'entreprise au cœur de son fonctionnement.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

## Section 02 : cadre conceptuel

Le cadre conceptuel pour (Miles et Huber man, 2003) est « une description narrative ou graphique d'un ensemble de concepts que l'on désire étudier dans une recherche », nous présentons ci-dessous les principaux concepts utilisés dans notre recherche.

### 1. Généralité sur le SIRH

Pour que l'organisation assure sa survie et être compétitive, elle doit s'adapter aux changements de l'environnement économique à l'aide d'ensembles de techniques et de stratégies tell le système d'information ressources humaines.

#### 1.1.Définition :

L'informatisation de la gestion des ressources humaines s'est développée depuis une dizaine d'années dans les grandes entreprises donnant naissance à une nouvelle fonction/activité de l'entreprise: le système d'informations ressources humaines ou SIRH. Il y a plusieurs auteurs spécialistes ont proposé des définitions du SIRH, présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°03 : Définition du SIRH

Définition du SIRH	Auteurs
Un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons) dans des organisations.	(Robert Reix, 2000)
Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie.	(Peretti J-M, 2010)

Définition du SIRH	Auteurs
<p>Le SIRH, est un système intégré de type ERP qui regroupe les systèmes informatiques qui gèrent les principales fonctions des RH. Parmi celles-ci, nous trouvons : la gestion administrative du personnel (GAP), la paie, la gestion des rémunérations, la gestion des temps et des activités(GTA), la gestion des compétences et de la formation, le recrutement.</p>	<p>(Mullenders. A, 2009)</p>
<p>Ils ont présenté quelques définitions relatives aux systèmes d'information RH : Logiciel d'application : est un ensemble de programmes et de procédures nécessaires au fonctionnement d'un système informatique à la résolution des problèmes de l'utilisateur. Progiciel : est un logiciel commercialisé, muni d'une documentation et spécialisé dans une activité ou un domaine précis.</p>	<p>(Allegre. C et Andreassian. A, 2008)</p>
<p>Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines(SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (progiciel de gestion intégré) ou en anglais ERP (entreprise resource planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH. Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation.</p>	<p>(Gilbert. P, 2006)</p>
<p>une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin.</p>	<p>Kovach et Cathcart F. Bournois, J. Rojot, et J-L.Scaringella(2003)</p>

Source : réaliser par nous-mêmes

Le SIRH ne constitue nullement une fin en soi, il est un outil ou service d'une finalité RH au service de la politique RH de l'entreprise, les principaux arbitrages concernant son

évolution sont établis dans cette perspective, ainsi ; l'architecture de la cible applicative du SIRH à terme est pensée pour servir les objectifs RH.

Un SIRH est un ensemble de composants internes ou externes dont les fonctionnalités sont destinées à servir des clients en traitant les processus RH de l'entreprise, c'est la raison pour laquelle les orientations du SIRH sont définies en s'appuyant sur une analyse de processus métier. Ce système implique des acteurs au-delà des frontières de la DRH et il interagit avec d'autres directions de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion...etc.). La réflexion sur le système d'information RH ne peut se limiter aux seuls processus métiers. Enfin, les propriétés du SIRH, parce qu'elles sont structurantes, doivent être dictées par les invariants de la politique RH de l'entreprise.

Le SIRH a pour objectif de :

- Réussir la transition organisationnelle au sein de la DCRH par la refonte de l'activité RH moyennant le SIRH autrement dit c'est le *reengineering* de la fonction RH par le SIRH ;
- Fournir des services sous forme d'informations et de rapports aux clients internes et externes ainsi, qu'aux utilisateurs du système;
- Supporter les transactions et maintenir le contrôle hiérarchique.  
(Haines et Petit, 1997 ; Monod et Petit, 1999).

## 1.2. L'histoire du SIRH :

L'historique du SIRH fait l'unanimité, nous remarquons que tous les auteurs appréhendent les différentes périodes d'évolution du SIRH selon le même découpage temporel.

Nous allons voir les différentes étapes qui ont permis l'informatisation du domaine des ressources humaines et cela en nous appuyant sur l'analyse de (Bernard Just, 2010, p. 25).

- L'âge de pierre : le progiciel de paie

A partir de la fin des années 1960, un grand changement va s'effectuer et d'importantes conséquences vont avoir lieu dans plusieurs domaines : c'est le passage de la mécanographie à l'ordinateur. Durant cette période, ce sont les informaticiens qui vont être en position dominante puisque ce sont les seuls à avoir de bonnes connaissances techniques.

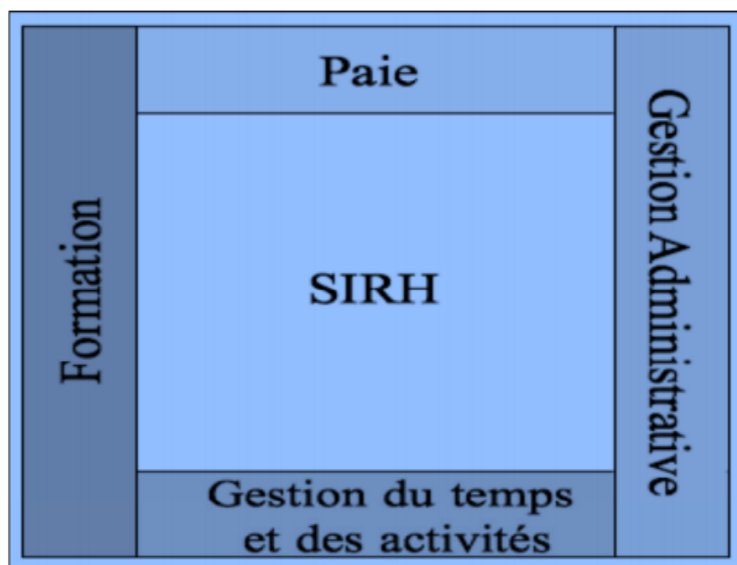
Pendant les années 1970-1980, les utilisateurs vont commencer à s'intéresser de plus près à ce domaine et vont commencer à demander aux informaticiens de nouvelles applications de plus en plus pointues, et développées. A cette époque, les logiciels évoluent vers des progiciels aux paramétrages de plus en plus sophistiqués. Le développement de la mini-informatique permet de décentraliser la saisie de la paie dans les différentes entités et d'établir des statistiques d'aide à la décision.

- L'âge de bronze : les progiciels RH

Vers le milieu des années 90, une autre problématique survient : celle d'alimenter la paie avec d'autres systèmes périphériques. On voit donc apparaître, en complément de la paie d'autres modules : gestion du temps, gestion des activités statistiques...etc.

Nous pouvons schématiser le SIRH, durant les années 1990, de cette manière :

Figure n°10: Schéma d'un SIRH en 1990



Source: Just. B

La paie est la fonction la plus développée, toutes les démarches sont presque automatisées. A ceci, les éditeurs y ont intégré la gestion du temps. Ce processus a été pensé de manière à ce que le progiciel puisse suivre les évolutions de la GRH.

Le moteur du SIRH est le processus de la gestion administrative. Ce progiciel intègre aussi la gestion de la formation.

- L'âge de fer : le SIRH

À partir des années 2000, de nouveaux facteurs viennent révolutionner le monde des SIRH comme assurer l'employabilité, ainsi que la difficulté du recrutement. Les processus vont être de plus en plus nombreux et vont venir compléter ces progiciels tels que le poste, emploi, compétence, entretien et évaluation, carrière et le recrutement. Aussi, les années 2000 voient deux grandes tendances émerger: d'un côté, la tendance à recourir à un seul logiciel capable de gérer l'ensemble des processus RH, et de l'autre, la tendance à assembler plusieurs logiciels pour parvenir à ce même résultat. Les enjeux entre ces deux procédés sont de taille : il s'agit d'essayer de centraliser l'information, de permettre à tous les processus RH de communiquer facilement entre eux, mais il s'agit aussi de conserver une certaine souplesse et une certaine facilité d'adaptation, face aux nouveautés et mutations technologiques exponentielles.

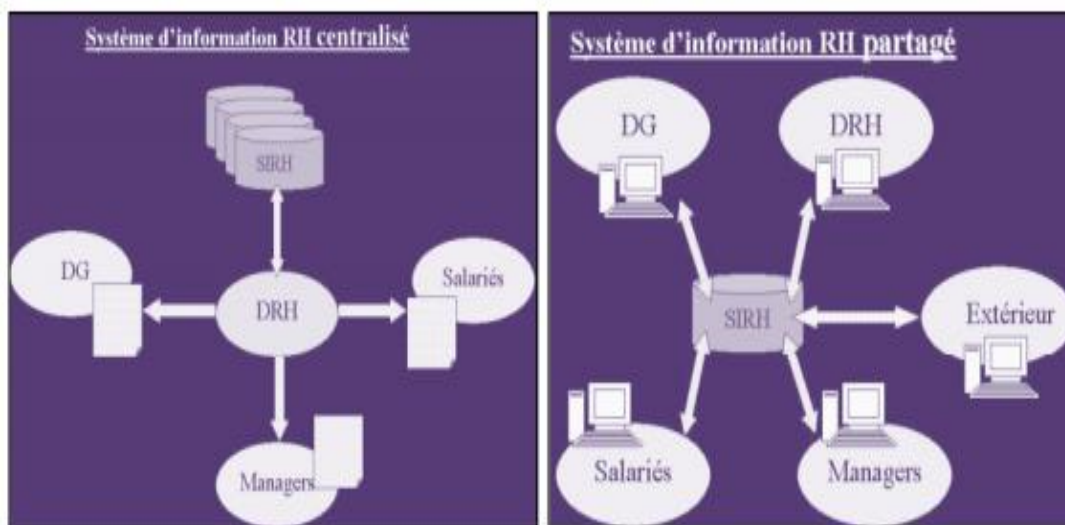
Ainsi, dans un premier temps, la solution des logiciels uniques fut préférée, à des fins de rationalisation, mais devant la complexité des outils, leur manque de souplesse et la très grande dépendance au système, tant sur le plan technologique que financier, le recours à plusieurs outils communiquant entre eux devient désormais de plus en plus courant.

Concernant l'ouverture du SIRH, la technologie a permis à tout utilisateur disposant d'un accès internet et des droits associés au SIRH. Les DRH ont une demande sans cesse grandissante d'ouverture du système à des acteurs dont le profil varie en fonction des besoins. A ses débuts, le SIRH concernait essentiellement le RH : spécialistes RH, et professionnels RH, manager, salariés et acteurs extérieurs (Just. B, p. 25- 27).

Les SIRH commencent donc à montrer ses preuves aux DRH avec un projet interne allégé, l'appropriation des outils, la mise à disposition à tous. De plus, les éditeurs ajustent les progiciels par rapport aux besoins des DRH et à la réglementation.

La figure n°11 montre la transformation du SIRH : passage d'un système centralisé à un système partagé du fait de l'introduction de l'internet.

Figure n°11: Le système d'information RH centralisé et partagé



Source : Silva. F

- L'âge d'or, quel sera-t-il ?

Tout semble avoir été exploré, dans le domaine des SIRH, cependant, il reste les progrès technologiques qui continueront à bouleverser la fonction, les nouveaux besoins sont désormais la communication entre les différents modules par un interfaçage de plus en plus complexe. La réponse viendra peut-être de l'architecture orientée services : SOA (*Service Oriented Architecture*) qui consiste à découper les fonctionnalités d'une application ou système, en services (métier) réutilisables dans d'autres applications ou systèmes.

Les nouveaux horizons pour les SIRH sont leurs capacités à s'ouvrir à une multitude d'acteurs alors que le SIRH était, à ses débuts, reconnaissable à la spécialisation de ses utilisateurs, le SIRH (ouvert) est en passe de devenir un système accessible à tous.

## 2. Les fonctionnalités du SIRH

Le développement des nouvelles formes d'organisation affecte toutes les composantes du système de gestion de l'entreprise, en effet, l'informatisation de la fonction ressource humaine contribue à un accroissement de la performance de cette dernière (tirer les profits des gains de productivité, l'amélioration de la qualité des services rendus....etc.).

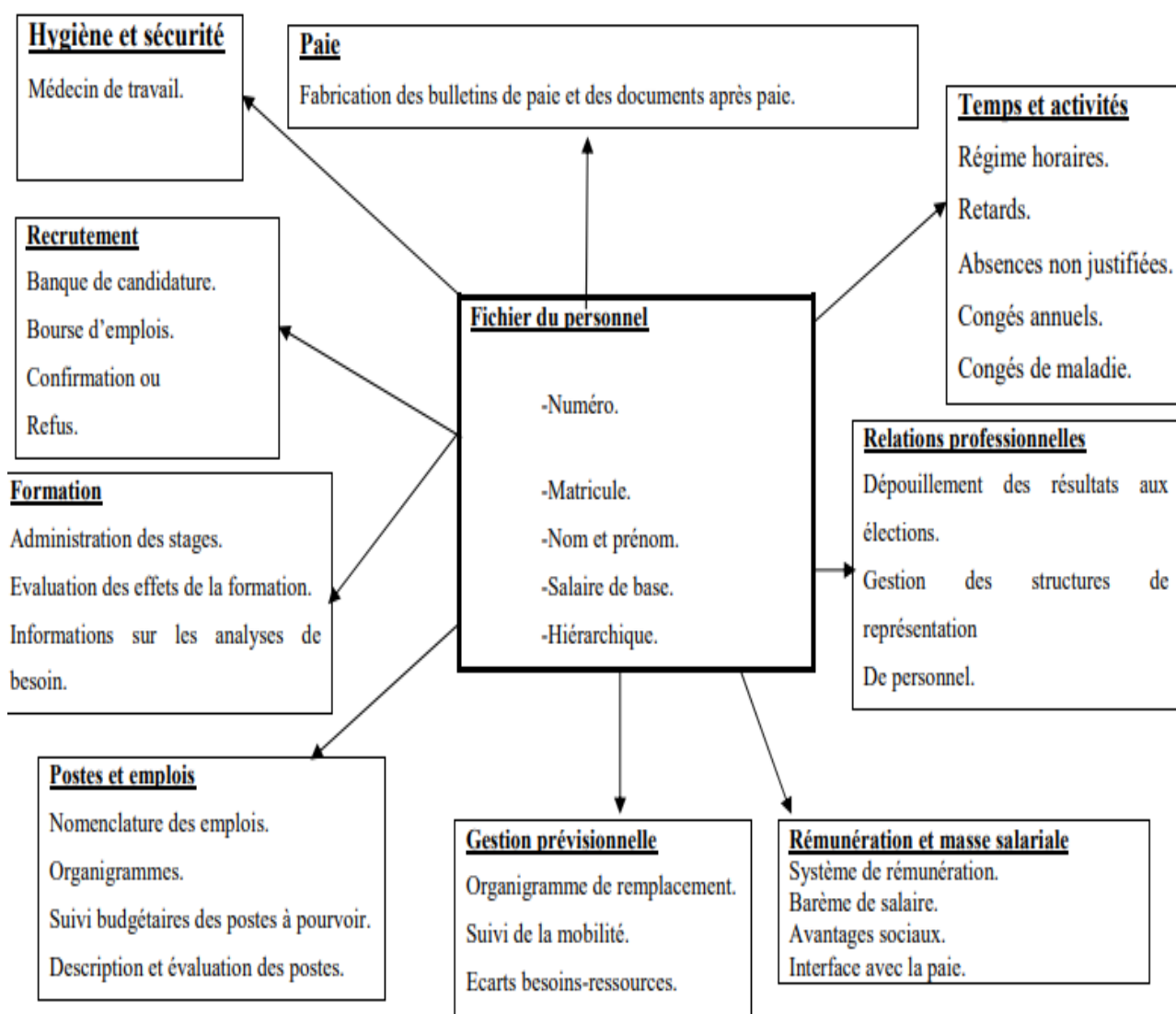
De ce fait un nombre d'opérations de traitement de données est nécessaire pour la gestion quotidienne du personnel, elles constitueront l'aspect opérationnel du SIRH mais c'est

également un domaine où nombreuses décisions stratégiques et tactiques sont à prendre en considération dans un environnement incertain.

### 2.1. Les processus ressources humaines :

La proposition de P. Gilbert (cité par Exbrayat. G, Fisteberg. N, 2006) est une représentation des processus RH avec, le fichier du personnel, ce qui démontre le positionnement du dossier individuel au cœur des processus de la GRH :

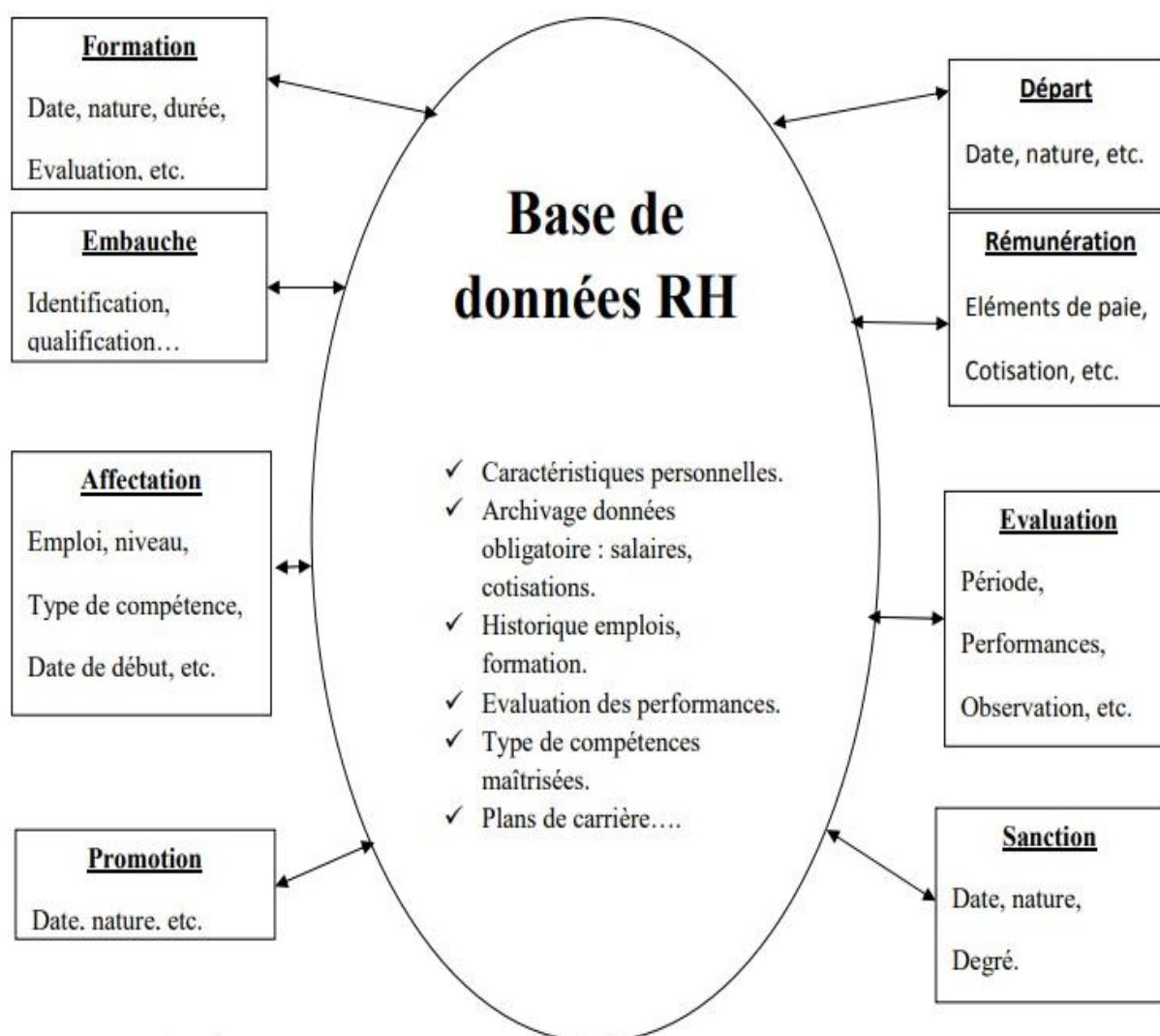
Figure n°12: Représentation du processus RH



Source : GILBERT. P

Quant à (R. Reix, 2005, p. 92) représente le SIRH comme un ensemble de huit processus qui sont rattachés à une base de données RH. Ceci met en évidence les liens entre le suivi administratif et les différents processus RH.

Figure n°13: Le système d'information RH selon Reix



Source : Reix. R

Après avoir vue le découpage des fonctionnalités du SIRH, nous pouvons retenir deux aspect différents et que chaque aspect comprend un certain nombre de fonctionnalités:

- Aspect opérationnel du SIRH, c'est les processus ayant un trait opérationnel, qui sont : la Gestion Administrative du Personnel (GAP), la Gestion des Temps et des Activités (GTA), la paie ;
- Aspect stratégique ou décisionnel du SIRH, c'est les processus ayant un trait stratégique, qui sont : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), recrutement, rémunération, formation professionnelle et les tableaux de bord RH.

## **2.2. Les aspects opérationnels du SIRH :**

(Gillet. M, Gillet. P, 2010, p. 89-92) ont analysé les différents aspects de la gestion opérationnel ; qui sont :

### **2.2.1. La Gestion Administrative du Personnel (GAP) :**

Lorsque nous parlons de la gestion du personnel, cette dernière englobe la gestion administrative, la gestion des missions et la gestion de la formation qui sont nécessaire pour la réalisation de la paie. Nous allons les détailler.

- La gestion administrative :

La gestion administrative du dossier de chaque salarié est un ensemble d'opérations administratives nécessaires à la production de la paie: création du dossier individuel, administration et clôture du dossier. Plus les différents éléments de cette activité ; Nombreuses organisations sont à la recherche d'une gestion optimisée de l'administration pour but de diminuer la complexité de leurs règles de gestion.

Les directions des ressources humaines cherchent à réaliser des gains de productivité dans le domaine de la GAP pour pouvoir réallouer leurs ressources sur les dimensions plus stratégiques de la fonction RH.

On peut distinguer deux types d'informations que la gestion administrative du personnel traite :

Les données élémentaires du dossier individuel (état civil, adresses, situation..) et autre obligations légales (contrat, assurance, formation, visite médicale...etc.) ; à ce propos, le *self-service RH* (libre-service RH) permet aux salariés d'actualisé ses données individuelles, Les salariés, grâce à cette technologie, peuvent effectuer des demandes

administratives qui leur sont propres : (demande d'acompte, demande d'absence et certificat du travail, demande titre de congé et demande de formation).

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

- La gestion des missions :

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

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

Il va donc y avoir un accès pour le salarié, ce dernier devra saisir toutes informations en relation avec cette mission.

- La gestion de la formation :

La gestion du plan de formation présente une certaine complexité puisqu'une formation peut intervenir pour plusieurs raisons comme : assurer la reconversion du personnel et améliorer les compétences du personnel dans les postes occupés...etc.

Les actions liées à cette gestion sont les suivantes :

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

Pour conclure sur la gestion administrative du personnel, on peut dire que la clé de la réussite de cette gestion repose sur des systèmes d'alertes concernant les événements nécessitant une intervention au niveau du service du personnel mais aussi sur des procédures définissant les modalités de gestion de certains informations.

### **2.2.2. La gestion des temps et des activités (GTA) :**

Cette gestion constitue l'enregistrement quotidien du temps de travail effectif par le salarié. Elle se résume au suivi de la présence et des absences qu'elle enregistre, ainsi que la mise à jour en temps réel des compteurs de congés. Ces enregistrements permettent la mesure du temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heures supplémentaires, etc. L'analyse de la productivité de chaque salarié devient facile et possible. Exbrayat. G, Fisteberg. N et Fouesnant. R (2010, p. 44) par conséquent la GTA devient une problématique stratégique du fait de sa relation directe avec le suivi de la productivité des salariés.

Les fonctionnalités liées à la GTA répondent à de nouveaux enjeux en passant d'objet de contrôle et de sanction, à des outils de coordination, d'optimisation ou de flexibilisation. Elles permettent de suivre de près le temps de travail effectué des collaborateurs et calculable plus facilement avec la solution informatique. Celle-ci devient un véritable tableau de bord d'aide à la décision pour les managers.

### **2.2.3. La paie :**

La gestion de la paie constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel. la paie fait partie de la fonction RH, notamment du SIRH. Nous pouvons définir cette activité comme un ensemble de processus, de pratiques et d'applications mise en œuvre pour calculer les éléments de la fiche de paie, mais aussi d'effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins.

La paie se présente aujourd'hui comme le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la paix sociale devenant ainsi essentielle et indispensable, elle est au cœur de la relation entre l'entreprise et ses salariés et la partie la plus tangible de la reconnaissance d'une entreprise pour les compétences et le travail de ses employés.

### **2.3. Les aspects décisionnels du SIRH :**

Tout décideur dans n'importe quel domaine a besoin d'un tableau de bord qui lui fournit les indicateurs nécessaires afin de pouvoir prendre la ou les meilleures décisions.

Nous allons donc voir l'aspect décisionnel du SIRH avec : la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération et le tableau de bord.

### **2.3.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):**

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

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, appartenant au personnel ou présente dans le fichier des candidats, qui posséderait le profil recherché pour un poste ;
- Définir les caractéristiques d'une offre, externe ou interne, pour un appel à candidature sur un poste vacant ;
- De mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste.

### **2.3.2. Le recrutement :**

Les SIRH facilitent la production de rapport concernant le respect des normes d'équité en matière d'emploi ainsi que l'exercice d'un contrôle sur les activités de recrutement.

Ils permettent aux organisations de faire l'inventaire des qualifications de leurs employés, ainsi que d'assurer le contrôle interne de l'affichage des postes et le suivi de groupes (Dolan. S et Schuler. R, 1995, p. 610).

### **2.3.3. La formation :**

La formation est également mise en place pour alléger la gestion des procédures administratives et l'automatisation des flux entre les acteurs (organisateur de la formation, stagiaire, clients, formateur). Elle peut être une aide importante dans le cadre de l'élaboration du plan de formation. Au lieu de solliciter chaque responsable hiérarchique pour récupérer les éléments nécessaires, le responsable formation peut accéder directement à la rubrique formation continue dans les documents rédigés lors des entretiens de progrès ou d'appréciation. Les responsables hiérarchiques pourront consulter ces mêmes entretiens et son alertés si telle action envisagée n'a pas été retenue et cela permet de gagner du temps et d'efforts.

#### **2.3.4. La rémunération :**

L'outil informatique permet à l'entreprise de mettre en place et d'assurer le pilotage d'une politique de rémunération efficace. Celle-ci est un élément clé de la politique des RH, elle devient un atout stratégique.

Chaque entreprise se doit réfléchir à la mise en place d'une stratégie RH pertinente et d'une politique de rémunération performante pour avoir plus de motivation de la part des salariés et donc plus de performance, aussi ; pour minimiser le turnover, contrôler la masse salariale et éviter le gaspillage de processus de recrutement et de formation de plus en plus coûteux.

#### **2.3.5. Le tableau de bord RH :**

Les indicateurs sociaux sont des données quantitatives que l'on peut recueillir lors d'un audit social ; leurs apports principaux sont :

- décrire un phénomène et sa gravité ;
- Ils peuvent être suivis dans le temps et d'assurer que la politique sociale de l'entreprise ne crée pas de dysfonctionnement ;
- renseigner le législateur et les parties prenantes de la situation sociale de l'entreprise.

Le tableau de bord social constitue un outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux.

### **3. Le SIRH : enjeux et perspective**

Aujourd'hui, chaque organisation veut un système qui permet l'obtention des informations, assure la circulation et le partage de cette dernière entre les principaux acteurs, le SIRH est la solution qui peut atteindre ces objectifs.

Dans cette partie, nous allons voir d'autres raisons apart l'informatisation qui ont encouragé les organisations à investir et adopter un système d'information ressources humaines.

### 3.1.La mise en place d'un SIRH :

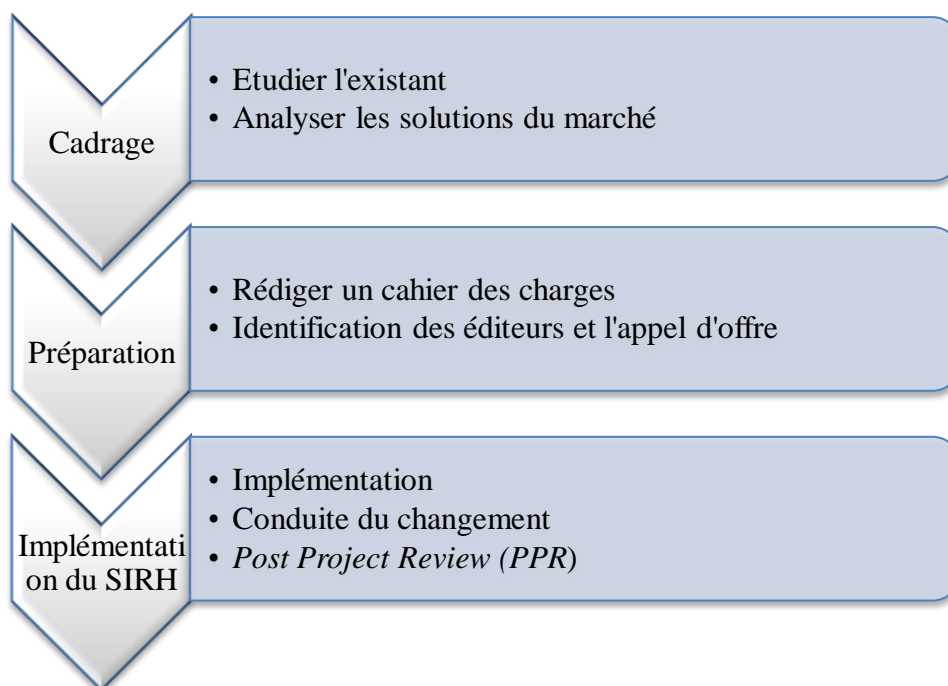
L'implantation d'un SIRH doit être étudiée en interaction avec l'existant de l'organisation et les fonctions dans lesquelles il va être déployé.

(Marier, 1992) estime que tout SIRH doit produire les effets suivants :

- Accroître la productivité en supprimant de nombreuses tâches routinières ou répétitives qui incombent au personnel affecté à la mise à jour des dossiers des employés ;
- Améliorer l'efficacité en aidant les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'entreprise;
- Instaurer un mécanisme de contrôle et de mesure en évaluant l'évolution du personnel au sein de l'entreprise pour dresser un bilan social de l'entreprise;
- Intégrer la planification des ressources humaines à la planification stratégique de l'entreprise.

Selon Hang Tran sur sa page web : [tranminhhang.com](http://tranminhhang.com), l'implantation d'un SIRH est un projet, pour le réaliser il faut suivre trois phases.

Figure n°14 : Les phases de la mise en place d'un SIRH



Source : élaborer par nous-mêmes

## Phase 01 : Cadrage du projet SIRH

Dans cette phase l'organisation définit les objectifs, les ressources et les moyens nécessaires, ainsi ; recueillir les besoins, analyser les risques, les enjeux et les défis pour obtenir une vue globale de ce que sera mis en place.

Le cadrage du projet SIRH passe par :

- Etudier l'existant et recueillir des besoins :

Parce que la mise en œuvre d'un projet SIRH nécessite un fort investissement en termes de coût, de temps et de ressources, avec un impact imprévu sur l'organisation, il est essentiel d'établir un état des lieux sur la situation actuelle pour bien définir les besoins du SIRH. L'analyse de l'état des lieux, accompagnés d'une cartographie des processus RH existants peuvent donner une vision globale de la situation, ce qui permettra à l'entreprise d'étudier en détails le contexte, les enjeux, les défis, les outils existants pour, finir l'ensemble, des processus à traiter pour une décision précise.

Ensuite, il est important de préciser le périmètre du projet en termes de produits, fonctionnalités, technologie, géographie, les types d'outils, ainsi que le degré d'externalisation.

- Analyser les solutions du marché :

Il y a une diversité de choix du SIRH sur le marché pour répondre aux besoins de chaque processus RH, il est donc souvent difficile de choisir dans la jungle des logiciels. Cependant, certains éditeurs se distinguent des autres sur quelques critères et c'est important de choisir la solution qui est adaptée en termes de besoins, budget et qualité correspondance et harmonisation des outils existants.

## Phase 02 : Préparation

Après avoir bien défini les besoins, l'entreprise doit désormais choisir le bon éditeur et la bonne solution. Afin de sélectionner un bon prestataire, il y a certaines démarches à suivre pour augmenter les chances d'avoir une solution correspondant le mieux aux attentes de l'organisation.

- Rédiger un cahier des charges :

Un cahier des charges est un résumé de l'étape " Cadrage du projet ", c'est-à-dire, il traite toutes les informations recueillies dans la première phase du projet tel que :

- L'existant : un *over-view* de l'entreprise (secteur d'activité, effectifs, culture, charte), de la fonction RH et les processus existants ;
- Les enjeux et les livrables : une synthèse des résultats attendues de la solution et ses différents enjeux ;
- Le périmètre général : il faut spécifier l'ensemble des exigences en termes d'obligations légales, degré technique, mode de financement, périmètre fonctionnel et la chronologie du projet ;
- Le périmètre fonctionnel : ce chapitre dans le cahier des charges met en exergue les processus RH qui vont être dématérialisés.

La rédaction du cahier des charges est une étape très importante parce qu'il formalise tous les besoins et les attentes de l'entreprise et qu'il servira comme un élément sacré pour l'entreprise afin de comparer et considérer les différentes offres. De plus, il conditionnera le fait que les éditeurs puissent répondre précisément aux besoins de l'entreprise.

- Identifier différents éditeurs et faire l'appel d'offre :

Pour choisir un bon éditeur, il faut d'abord contacter différents éditeurs et les consulter «en entonnoir ». C'est-à-dire que dans un premier temps, un grand nombre d'éditeurs sont contactés afin de vérifier l'analyse du marché réalisée dans la phase cadrage et recueillir des informations générales. Ensuite, la liste est réduite à 3 ou 5 éditeurs présélectionnés auxquels le cahier des charges sera envoyé.

La décision finale est prise après la procédure " appel d'offre ", qui vise à mettre en concurrence les prestataires contactés. L'entreprise va sélectionner un éditeur qui peut répondre au meilleur choix en termes de coût, fonctionnalité et besoins.

### Phase 03 : L'implémentation du projet

Après les deux phases de cadrage et de préparation, le projet peut de plus en plus prendre forme et devenir plus concret pour l'implémentation. Les étapes pour gérer au mieux un projet SIRH peuvent être divisées en trois parties majeures :

- L'implémentation :

Premièrement, le démarrage du projet (*kick-off*) commence par une réunion de tous les acteurs du comité de pilotage pour lancer le projet. Pendant la réunion, certains éléments sont pris en compte tel que la présentation de l'équipe, la chronologie du projet (*time line*), le plan d'actions, l'identification des risques et les dérivables. Le but de ce *kick-off* est de repréciser les points clés, renforcer l'esprit d'équipe afin que tout le monde soit concentré sur les critères de réussite.

Deuxièmement, le projet avance par l'analyse de la solution et de ses fonctionnalités qui sera fait à travers des ateliers avec la présence des chefs de projets des RH et consultants. Les ateliers sont établis pour donner les tenants et les aboutissants de la solution et analyser les besoins du client. Il faut également définir le délai, le budget, les ressources et les contraintes prévus. L'analyse est ensuite délivrée via un document et envoyé au client pour validation.

Troisièmement, l'éditeur peut effectuer les développements fonctionnels selon les spécifications validées par le client. Simultanément, le client doit traiter les données, les envoyer à l'éditeur pour les importer dans le système.

Quatrièmement, les utilisateurs RH sont assistés par les chefs de projets côté éditeurs afin de tester la solution et vérifier la conformité de la personnalisation durant la phase de paramétrage. Pendant cette étape, le projet peut être réajusté selon des demandes complémentaires des utilisateurs et tous les bugs sont fixés pour assurer la fluidité de la solution.

Finalement, le lancement de la solution est décidé par la réunion *GO-NO-GO*.

La communication aux utilisateurs, le *time-line* de déploiement destiné au pays, les divisions sont également déterminées.

- Conduite et accompagnement du changement :

Le déploiement du SIRH au sein de l'entreprise a un gros impact opérationnel et émotionnel sur les acteurs prenants. Les gens résistent effectivement au changement parce qu'ils en ont peur. C'est important de connaître la définition et les principes du changement pour y parvenir plus facilement.

- La phase PPR (*Post projet review*) :

Après que le projet est bien mis en place, c'est le moment de réunir tous les équipes pour résumer et évaluer la gestion du projet. Le but de la réunion est de définir et apprendre les bonnes pratiques, voir les tâches absentes, féliciter et reconnaître les efforts de tout le monde et réviser les retours de l'équipe (*feedback*).

Une fois le SIRH implémenté, c'est important de maintenir la solution, mettre à jour les nouvelles versions, modifier les fonctionnalités si nécessaires. Autrement dit, le processus d'amélioration du logiciel continue après la finalisation du projet par les feedbacks des utilisateurs et la mise à jour de l'éditeur.

### **3.2. Les enjeux d'un SIRH :**

La mise en place d'un SIRH doit être adaptée au style de management de la fonction ressource humaine, en effet, l'information de cette fonction contribue à l'accroissement de la performance de toutes fonctions liée au RH, l'amélioration de la qualité des services rendus et de tirer profit des gains de la productivité.

Ainsi, l'implantation d'un SIRH assure une communication plus facile, plus rapide, plus ciblée et moins coûteuse.

Le SIRH est également un moyen d'assurer la mise en œuvre de la politique ressource humaine. En facilitant l'accès à l'information par divers utilisateurs et par les partenaires de la fonction RH, ce qui permet une standardisation des objectifs de l'organisation et ceux des ressources humaines (Peretti, 2004-2005).

(Blanchot et Wacheux, 2002) identifient quatre types de finalités de la gestion RH, dans le but d'en faire émerger la dimension de création de valeur. Cette grille de lecture permettra de positionner les enjeux du SIRH au regard de ces quatre finalités.

Tableau n°04: Finalités stratégiques de la GRH

Finalités stratégiques de la GRH	Opérationnalisation
Attirer les compétences requises	l'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi de la formation.
Développer les compétences requises	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectifs et individuels.
Mobiliser les compétences disponibles	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement, formation), la gestion de l'emploi et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation
Conserver les (seules) compétences requises	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

Source : Blanchot. F et Wacheux

La complexité et les changements connus au niveau de l'environnement économique à obliger les organisations à ajuster leur fonctionnement à l'aide des systèmes RH pour assurer leur survie.

L'objet de ce chapitre était d'éclairer le débat sur les concepts principaux de notre recherche.

La première section a porté l'objet sur les notions de :

Système d'information qui inclus les deux primordiaux concepts (information et système) ; le SI avec ces différents types assure la collecte, le saisie, la mémorisation et la diffusion de l'information dans un cadre d'une organisation processuelle, afin de faciliter les pratiques de cette dernière et prendre les bonnes décisions.

L'évolution de la fonction des ressources humaines à travers les différentes théories (OST présentées par Taylor, l'école des relations humaine présentée par les travaux de Mayo et la théorie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg et le management participatif) a montrer que la fonction RH représente la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents grâce à l'importance du capital humain.

La deuxième section aborde le SIRH ; son évolutions au fil du temps ; sa définition par apport au défèrent auteurs ainsi que ses enjeux et perspectives.

On peut dire que Le SIRH poursuit les mêmes finalités stratégiques de la GRH par ce que la plupart des spécialités le considèrent comme un outil global de la gestion des ressources humaines.

On conclut que, la fonction ressources humaines ne doit pas être isolée par rapport au contexte dans lequel elle évolue et que le SIRH couvre les processus RH pris dans leur globalité et leurs environnements.

# **CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Le présent chapitre décrit la méthodologie de recherche adoptée pour la réalisation de notre étude, ainsi que les techniques de collectes et de traitements de données dans le but de répondre au mieux à notre problématique.

### **1. Positionnement épistémologique**

(Largeault, 1993) disait que « un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement », notre travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste car c'est la plus adaptée pour répondre à notre recherche, en outre, notre projet part d'un diagnostic de l'existant qui nous a permis de ressortir les contraintes qui freinent les ressources humaines pour on arrive à lister des indicateurs de performance et une conclusion générale relative à un raisonnement inductif.

### **2. Méthode de recherche**

Le raisonnement inductif est généralement suivi de multiples méthodes pour contraster et comparer le prospectif tel que les données et les méthodes qualitatives : petit échantillon en profondeur ; de ce fait, nous avons optés pour la méthode qualitative « Une recherche qualitative cherche à comprendre les causes des événements, le comment et le pourquoi dans des situations concrètes. Elle est intéressée par décrire un phénomène social complexe » (Thietart & all, 2014), qui répond le plus à nos attentes et à l'objectif de l'étude.

### **3. Collecte de données**

L'enquête de terrain est la méthode qu'on a suivie pour la collecte des données, elle nous a permis d'étudier notre sujet dans son environnement naturel pour mieux le comprendre.

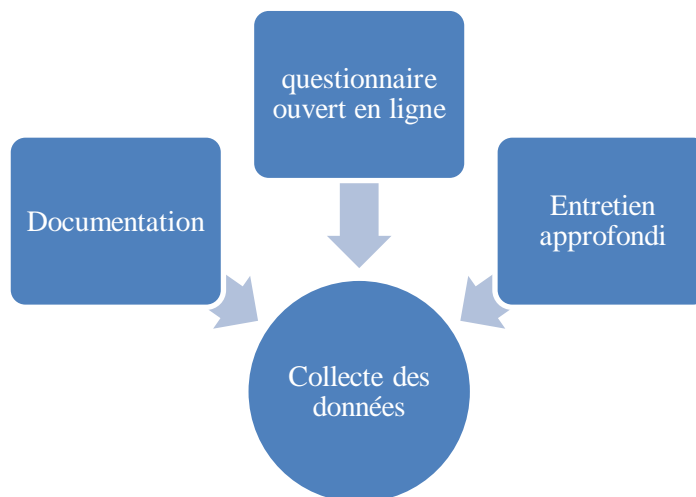
En choisissant cette méthode de recherche, on obtient une image concrète du domaine de recherche dans un environnement, « Que peut-on attendre, plus généralement, d'une réflexion sur le terrain et sur la pratique de terrain ?

Une amorce de réflexion sur le lien qui se crée sur le lieu de la rencontre et sur ses conséquences sur la posture du chercheur et la conduite de son travail d'enquête, de collecte des informations et d'analyse des situations. » (Steck, 2012).

#### 4. Les outils de collecte des données

Nous avons privilégié la recherche documentaire ainsi que le questionnaire ouvert en ligne et l'entretien approfondi (semi-directif).

Figure n°15 : Les outils de collecte des données



Source : élaboré par nous-mêmes

##### 4.1.La documentation :

La recherche documentaire a constitué pour nous un outil très important. Elle a permis de peaufiner le thème d'étude et faciliter l'élaboration du cadre théorique de notre travail. Selon (PAUL N'DA, 2015) le terme (documentation) renvoie à toutes sources de renseignements déjà existants à laquelle le chercheur peut avoir accès. Ces documents peuvent donc être sonores (disque), visuels (desseins), audio-visuels (films), écrits (textes) ou des objets (insignes, vêtements et monuments).

Tout au long de notre recherche, nous avons consultés plusieurs ouvrages, articles, et des mémoires au niveau de notre riche bibliothèque de L' ENSM, ainsi que, l'accès à divers bibliothèque numérique nous a beaucoup aider a réalisé notre recherche dans les délais, en vue des circonstances de la pandémie COVID-19. Plus les documents internes de notre terrain de recherche qui nous ont étaiés très utiles dans la présentation de l'organigramme d'accueil et ses directions.

#### **4.2.Questionnaire ouvert en ligne :**

Le questionnaire est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits, il est uniquement collective.

À cause de la pandémie COVID-19, notre questionnaire est fait en ligne, adressé aux responsables de la fonction ressources humaines, ce qui nous a permis de guider les répondants concernés dans la description de leur fonction des ressources humaines tout en les laissant libres dans l'expression de leurs points de vue.

Le questionnaire présenté en ANNEXE A se décompose en sept volets, chacun représente un des pratiques de la fonction RH (le recrutement, la rémunération, la gestion administrative, la communication, la formation, la relation de travail et la gestion des mouvements).

Les questions étaient sur l'existant et les caractéristiques de ces pratiques tout on utilisant un vocabulaire technique et précis et des indicateurs relatifs au ressource humaine.

Le questionnaire a porté principalement sur les points suivants :

- L'inexistence ou l'existante de les pratiques RH ;
- les points faibles et forts de chaque pratique ;
- les avis et les commentaires des responsables questionnés sur les pratiques RH.

#### **4.3.Entretien semi-directif :**

« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » (Lincoln, 1995).

L'entretien semi-directif a été choisi ; d'une part ; pour nous permettre de recueillir le maximum d'information sans être trop restreignant pour spécifier de façon exhaustive le diagnostic de la fonction RH et le SIRH actuel de l'entreprise d'accueil afin de dégager les contraintes de la mise en place efficace du projet SIRH ; d'autre part , avec l'utilisation d'un guide d'entretien, nous gardons des repères orientent la discussion.

### 4.3.1. Population et échantillon :

Nous avons interviewé l'ensemble des personnes en lien avec notre recherche, de ce fait nous n'avons pas tiré d'échantillon mais il s'agit de la population mère elle-même.

Tableau n°05: liste des interviewés

Nom de l'interviewé	Poste
Mr. MAMMERI Ismail	Président du projet SIRH
Mr. ATMANI Karim	Assistant DCRH
Mr. KHOUAS Yazid	Directeur étude et planification
Mr. TIRROU Rabah	DRH branche GPL
Mr. CHATOUI Aoued	Conseillé PDG

Source : élaboré par nous-mêmes

### 4.3.2. Guide d'entretien :

Avant d'effectuer l'entretien, nous avons rédigé un guide d'entretien qui est présenté en ANNEXE B. Il nous a permis de guider la discussion selon deux axes afin de construire une idée claire sur la situation actuelle de la fonction RH ainsi le SIRH ; tout en laissant la parole à la personne interrogée qui a pu s'exprimer librement.

## 5. Outils d'analyse des données

Les méthodes d'analyse permettent de collecter des informations pertinentes à travers une étude spécifique, le chercheur peut sélectionner une ou plusieurs méthodes d'analyse. En fonction des informations qu'il souhaite collecter.

Dans notre étude, nous avons opté pour la matrice SWOT, le modèle des cinq forces de Porter, diagramme d'Ishikawa et l'analyse PESTEL tout on utilisant une retranscription des données qui consiste à lister les informations recueillies et les mettre sous forme de texte et une catégorisation qui construit une grille d'analyse dans un cadre d'une analyse de contenu.

# **CHAPITRE III : RÉSULTAS ET DISCUSSIONS**

Nous avons essayé, dans cette partie, de dégager les caractéristiques spécifiques de la structure et du fonctionnement actuel de l'activité ressources humaines de NAFTAAL et celle du SIRH afin de savoir le dysfonctionnement au niveau de ces deux derniers pour élaborer une solution adéquate.

## **Phase 01 : Diagnostic de l'existant**

Le diagnostic de l'existant nous permettrons de faire ressortir les contraintes et les points faibles du SIRH.

### **1. Planification du diagnostic de l'existant**

Dans le but de positionner la fonction RH et le SIRH dans son environnement interne, nous avons formé une équipe chargée du diagnostic et choisis des outils et techniques de recueil d'information.

- Equipe : nous-même.
- Les techniques : comme il a été déjà précisé dans le cadre méthodologique, le diagnostic de l'existant a été inspiré par la documentation ainsi que le questionnaire ouvert en ligne et l'entrevue libre. Nous avons présenté ces derniers comme suit :
  - Le questionnaire :

Est considéré comme ouvert et supposé être destiné à une population de cinq responsables réparties sur différents niveaux hiérarchiques, qui a une large connaissance de l'activité RH, il comporte plusieurs volets, chacun représente un ensemble de pratiques RH dont on veut examiner l'existant à travers des indicateurs bien définis. Nous avons suggérés que la réponse soit justifiée en démontrant surtout les points faibles selon la perception du répondant.

- L'entrevue libre :

L'entretien semi-directif sous le thème intitulé par l'accompagnement de la mise en place du SIRH a été fait avec les mêmes responsables questionné auparavant. Chaque responsable était interviewé selon le planning du tableau n°06.

Tableau n°06: Planning des interviewés de l'étude de l'existant

Interviewés	Date	Durée
Mr. MAMMERI Ismail	11/06/2020	1h : 30min
Mr. ATMANI Karim	21/06/2020	30min
Mr. KHOUAS Yazid	16/07/2020	1h
Mr. TIRROU Rabah	28/07/2020	40min
Mr. CHATOUI Aoued	30/07/2020	30min

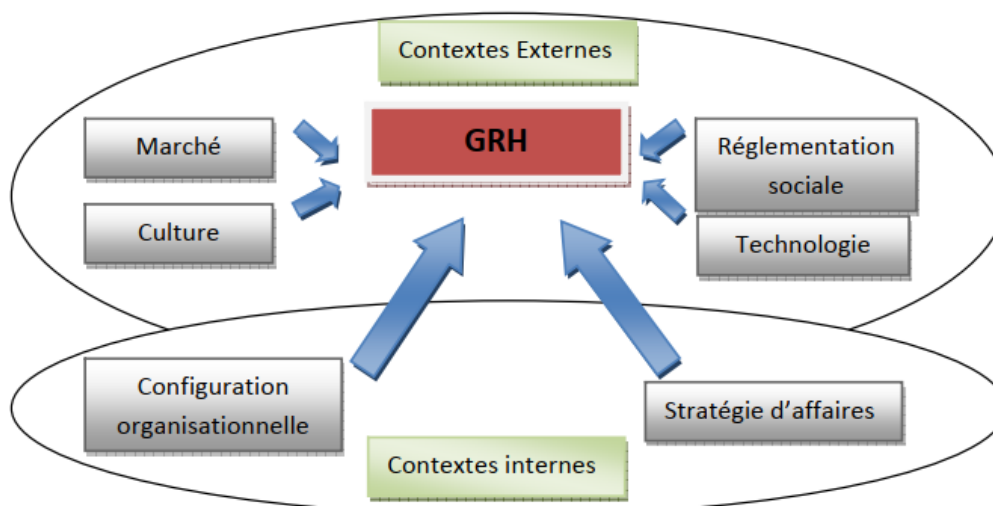
Source : élaboré par nous-mêmes

## 2. Analyse de l'environnement de NAFTAL

Les éléments qui affectent l'entreprise sont à la fois de nature interne et externe ; afin de comprendre la situation actuelle de la fonction RH de l'entreprise NAFTAL, nous avons étudié ces deux variables.

La GRH est impacté par des facteurs de différents contextes qui sont illustrés comme suite :

Figure n°16 : Les facteurs contextuels impactant la FRH



Source : document interne de la société

## 2.1. Contextes internes:

Le contexte interne regroupe tous les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative, le micro environnement de la fonction RH contient :

- La stratégie d'affaire :

L'entreprise adopte une stratégie fortement liées à sa grandeur (leadership des coûts) autrement dit à sa force de vente sur le marché qui lui permet de dominer ses coûts à l'aide d'économie d'échelle qui correspond à la baisse du coût unitaire d'un produit en accroissant la quantité de sa production. On parlera ainsi d'économie d'échelle si chaque bien produit coûte moins cher à produire lorsque les quantités produites (Porter, 1980).

- Configuration organisationnelle :

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

## 2.2. Contextes externes:

L'environnement externe est composé de facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Ils peuvent être des opportunités ou des menaces, pour la macro environnement de l'organisation NAFTAL on trouve :

- Marché de l'aval pétrolier et la loi sur les hydrocarbures :

Ce que NAFTAL doit retenir de la loi des hydrocarbures :

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

### 3. Diagnostic de la fonction RH actuelle de NAFTAL

On va parler dans cette partie sur la situation actuelle de la fonction RH de NAFTAL.

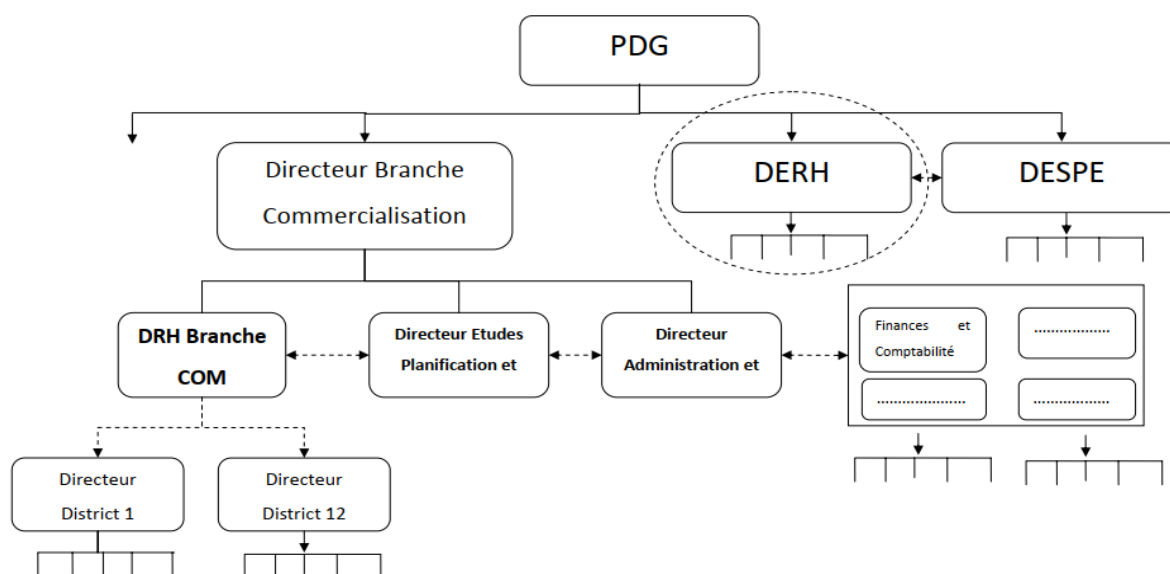
#### 3.1. L'organisation fonctionnelle de l'activité RH :

La fonction RH consiste principalement à gérer l'ensemble des aspects de gestion relative aux ressources humaines, par la mise en place des politiques RH suivantes :

- Recrutement ;
- Emploi et salaire ;
- Règlementation et relations de travail ;
- Formation et développement ;
- le suivi de carrière.

Dans la figure n°17, nous allons tenter de présenter l'organisation fonctionnelle de l'activité RH et l'expliquer par la suite.

Figure n°17 : Schéma illustratif de l'organisation fonctionnelle de l'activité RH



Source : document interne de l'entreprise NAFTAL

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

Cette politique de développement est déclinée en livrables mesurables et quantifiables au niveau des structures ressources humaines sous-jacentes qui ont la responsabilité de la mise en œuvre à travers les plans de développement annuels et pluriannuels.

Le suivi et le taux de réalisation de ces objectifs déclinés sont également l'une des prérogatives de la structure corporative RH.

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

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

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

Concernant le schéma organisationnel, le même processus décrit pour la mise en œuvre des politiques RH se reproduit pour l'élaboration de l'organisation, il y a lieu de remplacer la structure exécutive RH par les DRH branches et la structure exécutive SPE (Stratégie Planification et Economie) par les EPP branche. A l'instar de la structure corporative RH, les DRH branches s'assurent qu'au niveau des districts, l'ensemble des aspects de gestion relatifs aux ressources humaines et les objectifs assignés sont le récolement des objectifs contractés au niveau corporatif.

Le volet organisation au sein de la société NAFTAL est bicéphale et engendre un chevauchement des prérogatives en la matière entre les structures corporatives RH et SPE. Ce bicéphalisme est parfaitement illustré lors de l'élaboration par la DERH des plans annuel et pluriannuels des volets emploi, salaires et formation qui ont comme socle de base l'organisation logée à la DESPE, entraînant de ce fait des difficultés dans la réalisation de ces plans.

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

Les recrutements qui ne reposent pas sur l'organisation, ont de lourdes conséquences sur le fonctionnement ; une absence d'orientations stratégiques de la fonction RH se manifestant par des pratiques non comparables. (Mammeri Ismail, 2010).

### **3.1.1. Le modèle GRH de NAFTAL selon Pichault et Nizet :**

NAFTAL adopte un modèle objectivant pour la gestion RH et un style de leadership autocratique qu'on va les expliquer comme suit :

La société a adopté un modèle de gestion RH objectivant correspondant à sa configuration organisationnelle : bureaucratique mécanique (d'après le modèle organisationnel de Mintzberg mentionné dans l'introduction), selon les travaux de (Pichault et Nizet, 2000), on distingue deux types de priorités à savoir « la priorité buts de système » et la « priorité buts mission ».

NAFTAL actuellement vise les buts de système; c'est-à-dire tout ce qui a lien aux problèmes internes (croissance, contrôle de l'environnement interne, efficacité et pérennité...etc.) au détriment de la mission de la société, qui devrait en principe s'orienter vers les clients et les marchés.

Le lien de subordination est caractérisé par une dominance du style de leadership autocratique, qui mène à une autorité régie par la rationalité légale et une conception dominante imposée sur une base impersonnelle en fin une métaphore hiérarchique.

### **3.2.Diagnostic des pratiques de la fonction RH :**

Actuellement et suite à l'avènement d'un décret portant la séparation des activités de l'aval pétrolier, toute l'attention est orientée essentiellement vers ce projet ; qui préconise la création de deux activités, l'une chargée de la logistique et l'autre de la commercialisation. Désormais, d'après le décret, la société n'aura en perspective que l'activité commercialisation (réseaux stations de services, lubrifiants, pneumatiques et bitumes) et deviendra par conséquent un client auprès du GIS à l'instar des autres opérateurs nationaux et internationaux.

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

Le problème est que NAFTAL n'a pas encore mis en place une gestion souple des ressources humaines basée sur une approche scientifique et une vision transversale dans une organisation de type bureaucratique.

Le questionnaire ouvert en ligne nous a permis d'avoir des résultats qui identifient le fonctionnement et les pratiques de la fonction RH en s'appuyant sur les points positives et négatives comme suit :

- Planification budget et emploi :

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

- Rémunération :

On peut résumer les points faibles de la rémunération comme suite :

- Une structure de rémunération dépassée ;
- Sous cotations des postes à caractère opérationnel stratégique ;
- Rémunération basée sur la logique du poste de travail et l'ancienneté impactée par le caractère de l'acquis ;
- Un niveau des salaires non concurrentiel et pas à la hauteur du secteur privé ;
- Sentiment d'inquiétude relatif à l'octroi des avantages en nature ;
- Gestion non maîtrisée des heures supplémentaires et utilisation supérieur à celle autorisée par la loi, présentant par conséquent une source de conflit.
- Gestion courante (administratif) :

On commence par lister les points négatifs :

- Indice de gestion (absentéisme ...) non exploité et sans analyse, associé à un manque de réactivité;
- Système de travail rigide et orienté présence et assiduité ;
- Règlement intérieur ne répondant plus aux attentes en termes de gestion disciplinaire ;
- Le non-respect de la réglementation disciplinaire à tous les niveaux, modulable selon les influences avec une tendance de laxisme chez certains gestionnaires ;
- Absence de politique de fidélisation des employés ;
- Organisation des promotions internes basées sur la bourse de l'emploi caractérisée par un excès de dérive dans sa gestion ;

- Rigidité de la gestion des promotions internes par rapport au développement des compétences.

Ensuite les points de force de cette gestion sont:

- Suivi mensuel dans le cadre de la réalisation du bilan RH ;
- Respect de la réglementation en vigueur ;
- Plan de relève en cours d'élaboration ;
- Programme de développement touchant la quasi-totalité des travailleurs en ce qui concerne le développement continu, formation et sécurité.
- Communication et coordination :

Le mode de coordination caractérisant le fonctionnement est formalisé par une coordination autoritaire par la nature de la décentralisation verticale de la fonction, la DERH au niveau corporatif, DRH branches au niveau opérationnel et les services RH au niveau des districts opérationnels d'une part, et une coordination mutuelle comme conséquence d'une décentralisation horizontale de la fonction RH d'autre part.

Les points faibles :

- Mécanisme de communication classique, ne cernant pas les informations qui intéressent les travailleurs ;
- Inexistence du manuel de l'employé ;
- Inexistence d'une communication réactive lors d'un changement.
- Formation :

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

Les trois points faibles de la formation sont :

- Inefficacité de procédures et outils d'identification et d'analyse des besoins ;
- Absence de suivi et d'évaluation des actions de formation ;
- Absence d'indicateurs mesurant le ROI en matière de formation.

- Relation de travail :

La fonction RH ne possède pas la latitude d'adopter le travail de groupe comme outil de réflexion ou résolution de problèmes, néanmoins une tentative est apparue auparavant pour prendre en charge la mutualisation de la fonction RH au plus haut niveau donnant naissance à une *TASK FORCE*, qui n'a eu aucun impact sur le terrain.

Les points faibles :

- Inexistence de baromètre social à fréquence régulière, se limitant à des statistiques muettes ;
- Difficulté de prise de décision à l'issue des traitements des dossiers disciplinaire.
- Gestion des carrières et des mouvements :

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

Les points faibles de cette gestion sont :

- Inefficacité des procédures régissant le mouvement des effectifs ;
- Difficultés dans l'élaboration de plans de carrière ;
- Une évolution déclenchée essentiellement par la vacance du poste, l'ancienneté et la période de stationnement ;
- Absence d'une politique clairvoyante de gestion des départs à la retraite ;
- La non maîtrise de la gestion des contrats de travail à durée déterminée ;
- Gestion prévisionnelle des emplois purement quantitative.

A partir du diagnostic fait au niveau de la fonction RH de l'organisation NAFTAL tout en utilisant un questionnaire ouvert en ligne et un entretien semi-directif, on conclut que la gestion RH est considérée comme une fonction de soutien sans valeur ajoutée, ne l'est plus dans les nouvelles normes. La DRH a connu un dysfonctionnement de ses activités, se manifestant par une absence quasi-total de pratiques RH.

#### 4. Diagnostic du SIRH actuel de l'entreprise NAFTAL

Le SIRH est un engagement de la DCRH et la DCSI afin de concrétiser des objectifs bien définis, dans cette phase on va présenter le SIRH actuel de NAFTAL d'après les réponses de l'entretien et notre stage pratique.

NOVACH est un mot composé de NOVA (rénovation) et CH (capital humain) ; c'est une plateforme web de gestion des ressources humaines (modulaires), disponible sur le réseau internet de l'entreprise ; cette application (logiciel) destinée aux gestionnaires permet un accès centralisé à toute information du personnel et de la paie.

Les perspectives du projet NOVACH sont à trois termes comme suite :

Tableau n°07 : Visions du SIRH

long terme	Moyen terme	Court terme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter le BI (Business Intelligence) comme un support décisionnel pour le top management.</li> <li>• Déployer le SIRH sur des supports mobil afin de contribuer à sa performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loger les différents processus RH au sein du système à travers une démarche qui consistera à :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recourir à un diagnostic sur les pratiques existantes au sein de la DCRH.</li> <li>- Recourir à une analyse fonctionnelle où l'identification des processus existants au sein de la structure RH.</li> <li>- Procéder à l'identification des dysfonctionnements voir recourir à une refonte.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer l'intégralité du cycle de la vie professionnelle de l'employé depuis son recrutement jusqu'à la retraite.</li> <li>• Inverser le faite que le système paie de la société est la source d'information primaire pour le gestionnaire ainsi que le responsable.</li> <li>• Améliorer la communication entre les branches d'activités.</li> <li>• Déploiement et implémentation de l'organisation à travers le système d'information.</li> <li>• Développement et implémentation du mécanisme d'affectation, mutation et redéploiement de l'effectif.</li> </ul>

Source : élaboré par nous-mêmes

#### **4.1. Les fonctions intégrées au NOVACH :**

Les fonctions intégrées au SIRH selon le timing sont :

- Lancement du module "recrutement" pour le suivi et contrôle budgétaire des recrutements, le mois de novembre 2015 ;
- La migration de la structure organisationnelle (organigrammes), le registre du personnel et les tables de référence, (diplômes et institutions...etc.) sur le système, le 01<sup>er</sup> semestre 2017;
- Conception d'un module permettant de prendre en charge le volet formation et développement RH, ainsi que la gestion des carrières. Cette action permet de créer une passerelle avec l'organisation, le 2<sup>ème</sup> semestre 2017 ;
- Décentraliser le système auprès des responsables opérationnelles pour assurer une gestion de proximité performante (exemple: la gestion des congés, fiche de synthèse, registre du personnel, référentiel et fiche sociale...).

Pour avoir une vue plus clairs, nous allons illustrer les fonctions intégrés par une brève présentation de l'interface du système :

Le contenu diffusé est personnalisé en fonction de chaque utilisateur garantissant un accès sécurisé caractérisé par un code utilisateur et un mot de passe unique (les mêmes utilisés pour l'ouverture d'une session utilisateur) comme l'indique ANNEXE C, figure n°21.

Aussi ; plusieurs modules sont opérationnels et ils permettent d'automatiser chaque tâche à la gestion et d'en assurer leurs suivis (gestion social, gestion paie, gestion de la formation, gestion du personnel qui couvre notamment la gestion des informations sur les salariés), telle que reflète l'ANNEXE C, figures n°22 et 23.

#### **4.2. Apports et outils du SIRH :**

On peut résumer les apports de NOVACH dans les points suivants :

- Il permet à plusieurs services de travailler en mode collaboratif ;
- Permet un meilleur partage de l'information et plus de transversalité ;
- Permet de répondre aux enjeux de l'activité RH au sein de la société NAFTAL;
- Unifier et standardiser l'ensemble des pratiques RH, au niveau des structures de la société, moyennant des supports uniques ;

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

Les outils suivants permettent le bon fonctionnement du SIRH :

- Il met à la disposition de la DCRH une plateforme web qui lui permet une disponibilité instantanée d'information centralisée et partagée ;
- Le déploiement du système d'information moyennant une logistique importante que dispose la société, en matière d'infrastructure informatique ;
- Le système d'information est doté d'une approche modulaire progressive en adéquation avec l'organisation de l'activité RH cible ;
- Le système d'information est déployé par une équipe pluridisciplinaire pour le suivi, l'accompagnement et la gestion de son exploitation.

#### **4.3.Comités de gestion du projet SIRH et son cahier de charge :**

D'après Mr. MAMMERI, président du projet SIRH « l'organisation de la gestion du projet est assurée par des comités Ad hoc qui veille au suivi et la mise en œuvre du système d'information ».

A ce propos et à travers des décisions de création, deux comités sont créées :

- Comité de pilotage SIRH qui a pour mission :
  - Orienter le groupe de travail Ad hoc selon les objectifs assignés ;
  - Suivre régulièrement l'état d'avancement du groupe de travail système d'information ressources humaines ;
  - Arbitrer et approuver les différentes étapes du projet en veillant à la cohérence des travaux et leur conformité aux orientations émises.
- Comité de suivi et mise en œuvre du système d'information ressources humaines qui a pour mission :
  - Valider et standardiser les documents de gestion du personnel ;

- Mettre à la disposition des utilisateurs un noyau informationnel fiable et exploitable ;
- Créer des ateliers pour la modélisation des processus liés à la gestion des ressources humaines ;
- Suivre des modules réalisés en fonction de la planification et l'analyse des écarts.

Les responsables du projet ont adopté une méthode agile (cahier de charge agile) qui repose sur une démarche progressive modulaire : identifier le fonctionnement, proposer une démarche pour la modélisation et en fin la concrétisation à travers la production d'un module de gestion.

#### **4.4. Analyse de la volonté de changement du processus RH :**

Dans le but d'assurer un bon déroulement du projet SIRH, la fonction RH a mis en place une politique de proximité qui permet de produire des effets positifs sur la satisfaction des clients interne ainsi une meilleure réactivité et écoute accompagner d'une structure en pôle d'excellence (direction exécutive ressources humain) ayant pour missions principales de :

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

Cependant, cette politique n'a pas donné les résultats souhaités.

#### **4.5. Formation des responsables RH aux enjeux du SIRH :**

Dans ce contexte, la société NAFTAL a organisé une campagne de formation généralisée à l'ensemble des intervenants, le mois de juin 2015. Les intervenants sont à plusieurs niveaux :

- Les chefs de départements administratifs ainsi que les gestionnaires comme cible pour prendre l'exploitation opérationnelle du système ;
- Au niveau reportings et prise de décision la population concernée était les directeurs d'activités ;
- La formation a été axée sur l'alimentation de la base de données centralisée qui permettra par la suite de mettre en place les processus RH au sein de l'activité.

## Phase 02 : Résultats obtenus

D'après le diagnostic de l'existant, on a pu avoir des résultats résumés dans les points forts et d'autres faibles du SIRH et les contraintes qui freinent le projet NOVACH.

### 1. L'analyse critique du SIRH

Dans le tableau n°08, on a utilisé l'analyse SWOT afin de présenter les points forts et d'autres faibles du système d'information des ressources humaines.

Tableau n°08 : Les points forts et les points faibles du SIRH.

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble des sièges centraux, de districts et centres opérationnels sont reliés par un réseau d'interconnexion qui favorise la communication entre les utilisateurs à travers plusieurs outils de collaboration (messagerie, transfert de fichier, accès aux référentiels, visioconférence, téléphonie IP).</li> <li>• Le système est développé en interne ce qui facilite son adaptation aux évolutions organiques, procédurales et technologiques, d'une part, et qui permet aux développeurs de capitaliser une expertise métier importante.</li> <li>• Les principales applications informatiques sont en cours de développement et de migration sur de nouvelles architectures techniques pour bénéficier des avantages de la mise à niveau de l'infrastructure réseau et Data Center.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence d'une vision formelle sur l'urbanisation du système d'information en matière d'applications entraîne dans certains cas des développements concurrents ou isolés.</li> <li>• Le recours à des sources d'information autres que celles issues des systèmes informatiques constitue un risque d'erreur dans le reporting.</li> </ul>

Source : élaboré par nous-mêmes

### 2. Les contraintes majeures qu'affronte le projet SIRH

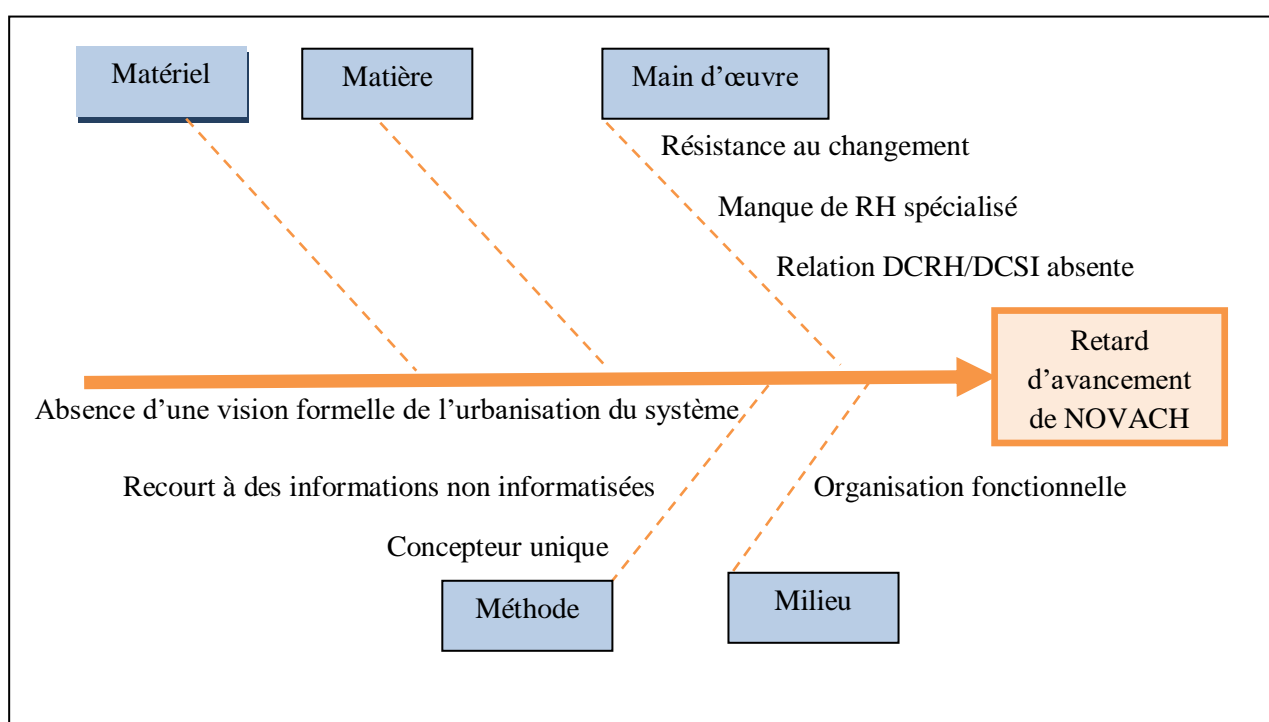
Les facteurs majeurs qui freinent l'avancement du projet SIRH (NOVACH) sont :

- La dépendance d'une application par rapport à son concepteur, souvent unique constitue un risque important lié à la pérennité des systèmes déployés ;
- Carence en compétences avérées en gestion des ressources humaines est un frein dans l'avancée du projet ;

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

On va montrer les causes qui freinent le projet NOVACH dans la figure suivante :

Figure n°18 : Diagramme Ishikawa de retard d'avancement du SIRH



Source : élaboré par nous-mêmes

### **Phase 03 : Solutions proposées et recommandations**

Pour résoudre les problèmes synthétisés suite à une analyse causale ainsi pour répondre aux exigences et besoins de la fonction RH ; nous avons opté pour une solution à deux volets :

Le premier volet nous permettra d'avoir une base plus sur et solide qui nous mènera à son tour à une mise en place efficace et efficiente du SIRH. Après avoir consolidé la plateforme du SIRH par la convergence des paradigmes, le deuxième volet comprend les solutions pour la réalisation du projet NOVACH présenté sous forme d'indicateurs de performance ou KPI (*Key Performance Indicator*) utilisés dans un tableau de bord RH.

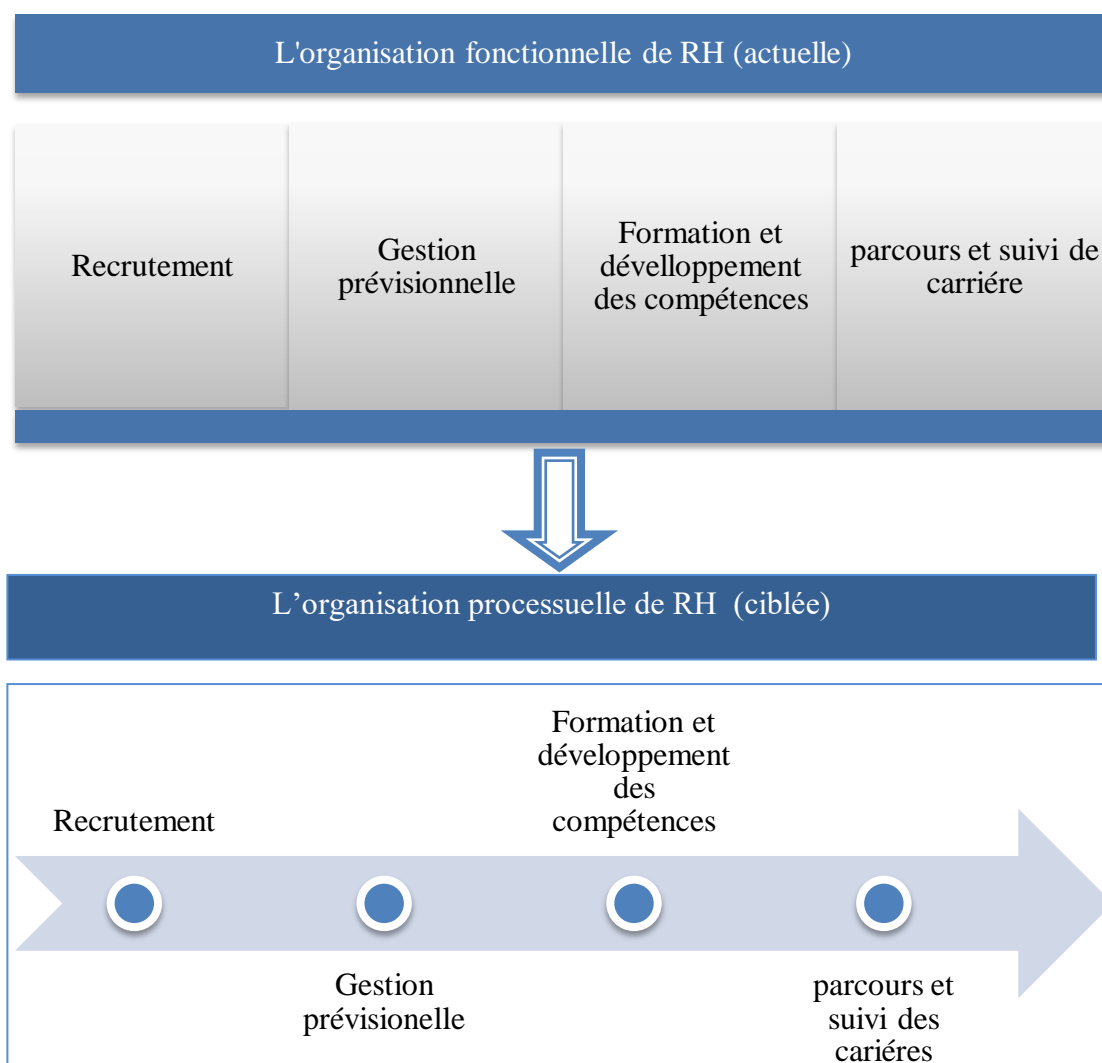
#### **1. La conversion des paradigmes de la FRH :**

La transformation que s'apprête à vivre la DERH est connue dans la science de l'organisation comme la mutation d'une structure avec un modèle organisationnel assujettie fonctionnellement, à un modèle de structure orienté processus.

Le changement opéré visant l'aspect organisationnel et processuel, touche plusieurs caractéristiques à savoir :

- L'organisation :
  - L'aplatissement de la structure RH à travers l'élimination des dédoublements et la dissémination des tâches fonctionnelles au sein des structures corporatives et opérationnelles ;
  - La réduction de la complexité de l'organisation ;
  - Structuration par lignes d'affaires.
- Les processus :
  - La réduction du cloisonnement interne de l'organisation RH ;
  - Le travail en équipe.

Figure n°19 : La conversion de l'organisation par fonction à l'organisation par processus de la FRH



Source : élaboré par nous-mêmes

### 1.1. Identification des processus cibles de la fonction RH :

L'identification des processus que la fonction RH doit supporter afin de recentrer son organisation autour de ces clients, doit succéder la définition des missions de la FRH.

Pour bien définir les processus ciblés, il faut prendre en considération deux façons d'agir :

- Mise en œuvre d'un processus que nous estimons nécessaires au développement de la fonction RH celui concernant la gestion prévisionnelle ;

- Réhabilitation des processus défaillants à savoir ceux relatifs au développement/formation, gestion des carrières et au recrutement, quant à la finalité et les principes de chaque processus dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°09: Caractères des processus ciblés de la FRH

Processus	La finalité	Les principes
Gestion Prévisionnelle	Maîtriser les effectifs et piloter les populations et métiers clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les (métiers clés) de l'entreprise.</li> <li>• Associer les managers et les responsables RH dans les revues de ces métiers clés.</li> <li>• Se donner des normes d'effectifs compétitives.</li> <li>• Responsabiliser les managers sur la gestion prévisionnelle de leurs effectifs à travers la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés.</li> <li>• Associer d'avantages les responsables RH dans la préparation des projets de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences.</li> <li>• Des indicateurs de performance.</li> </ul>
Développement des compétences et formation	Développer les compétences et assurer leur transfert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniser le système et l'appareil de formation.</li> <li>• Mettre en place des processus de développement des compétences basés sur la logique du métier GPEC.</li> <li>• Mieux formaliser les référentiels de compétences pour les métiers clés.</li> <li>• Identifier les experts et expliciter leurs rôles pour assurer un transfert régulier et pérenne de leurs compétences.</li> </ul>
Parcours Professionnels et Carrière	Donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir et formaliser des parcours l'évolution métiers professionnels par métiers, fondés sur les rôles et des contributions attendues</li> <li>• Anticiper et préparer la relève des responsables et des experts de la Société.</li> </ul>

Source : élaboré par nous même

## 2. L'élaboration des indicateurs :

« Les RH cherchent désormais des outils complets et interconnectés en mode *SaaS* »  
(Philippe de Rosnay).

La décision prise par les responsables de NAFTAL pour la mise en place d'un système d'information ressources humaines, avait comme objectif, une meilleure gestion de processus administratifs et RH, avec une optimisation de l'efficacité et de la performance de l'entreprise, ainsi que la simplification de la vie de l'ensemble des salariés. Cependant, ces derniers ne pourront être concrétisés qu'à la mise en place effective et complète du système NOVACH.

En effet, après une étude exhaustive de l'existant, il ressort que les contraintes énumérées dans la partie précédente pourront être résorbées grâce à l'adoption par NAFTAL du système NOVACH ainsi que l'adhésion des cadres utilisateurs.

Pour ce faire, les propositions préconisées par nos soins, qui sont les suivantes :

- Le système d'information ressources humaines doit avoir un objectif précis du SIRH ; par apport à l'arborescence organisationnelle de NAFTAL ;
- La centralisation de l'information au sein de NAFTAL (le SIRH de NAFTAL doit être la seule source d'information) ;
- Les informations doivent être puisées d'un système de gestion administrative intégré ;
- Permettre la mise en place de passerelles entre les processus RH via le SIRH ;
- Le SIRH doit refléter l'organisation de NAFTAL ;
- Transfert de compétences et d'utilisation par la formation au comité de pilotage ;
- La formation du personnel RH sur le SIRH ;
- Mise en place d'un plan formation en adéquation avec les prévisions préconisées en ce sens.

Ces derniers ont été étayés par l'identification des indicateurs de performance répondants aux besoins des trois processus préalablement étudiés dans notre recherche, car un indicateur fournit un résultat (une donnée chiffrée) qui donne dans un deuxième temps une interprétation, une analyse plus fine, voire à un plan d'action, ils n'expliquent rien mais est une base solide pour l'action.

L'ensemble des indicateurs utilisés (cité par la suite) permet de :

- Mieux suivre et anticiper la situation sociale de NAFTA ;
- Se comparer et se situer dans le secteur pétrolier en fort développement ;
- Enrichir et faciliter le bilan annuel de l'organisme auprès de ses services ;
- Visualiser en un coup d'œil des données stratégiques ;
- Un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle.

Le tableau ci-dessous englobe deux types d'indicateurs recommandés : indicateurs clignotants, et indicateurs de suivi ressources humaines.

Tableau n°10 : Les indicateurs appropriés aux processus de la FRH

Processus	Indicateurs appropriés	Type
La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi mensuel ou trimestriel des effectifs</li> <li>• La hiérarchie des effectifs</li> <li>• Le suivi de la masse salariale</li> <li>• Taux d'absentéisme (maladie, congés...)</li> <li>• L'écart entre les besoins acquis et ceux requis</li> <li>• L'évaluation de carrière de salaire</li> <li>• Le taux d'abondant (<i>Turnover</i>)</li> <li>• Les indicateurs de mobilité (taux d'entrée, taux de sortie et ratio de remplacement)</li> </ul>	Clignotant Suivi RH Clignotant Clignotant Suivi RH Suivi RH Clignotant Clignotant
Développement des compétences et formation (DCF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de formation</li> <li>• Le nombre d'heures de la formation</li> <li>• L'évaluation à chaud et à froid</li> </ul>	Suivi RH Clignotant Clignotant
Parcours Professionnels et Carrière (suivi de carrière)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection, intégration, développement, transfert de connaissances, mise à la retraite</li> <li>• Pyramide des âges</li> <li>• Taux d'ancienneté</li> <li>• Indicateurs démographique (Age moyen)</li> </ul>	Suivi RH Suivi RH Suivi RH Suivi RH

Source : élaboré par nous-mêmes

Note : Des indicateurs clignotants ou d'alerte : permettent de réagir rapidement en cas d'urgence.

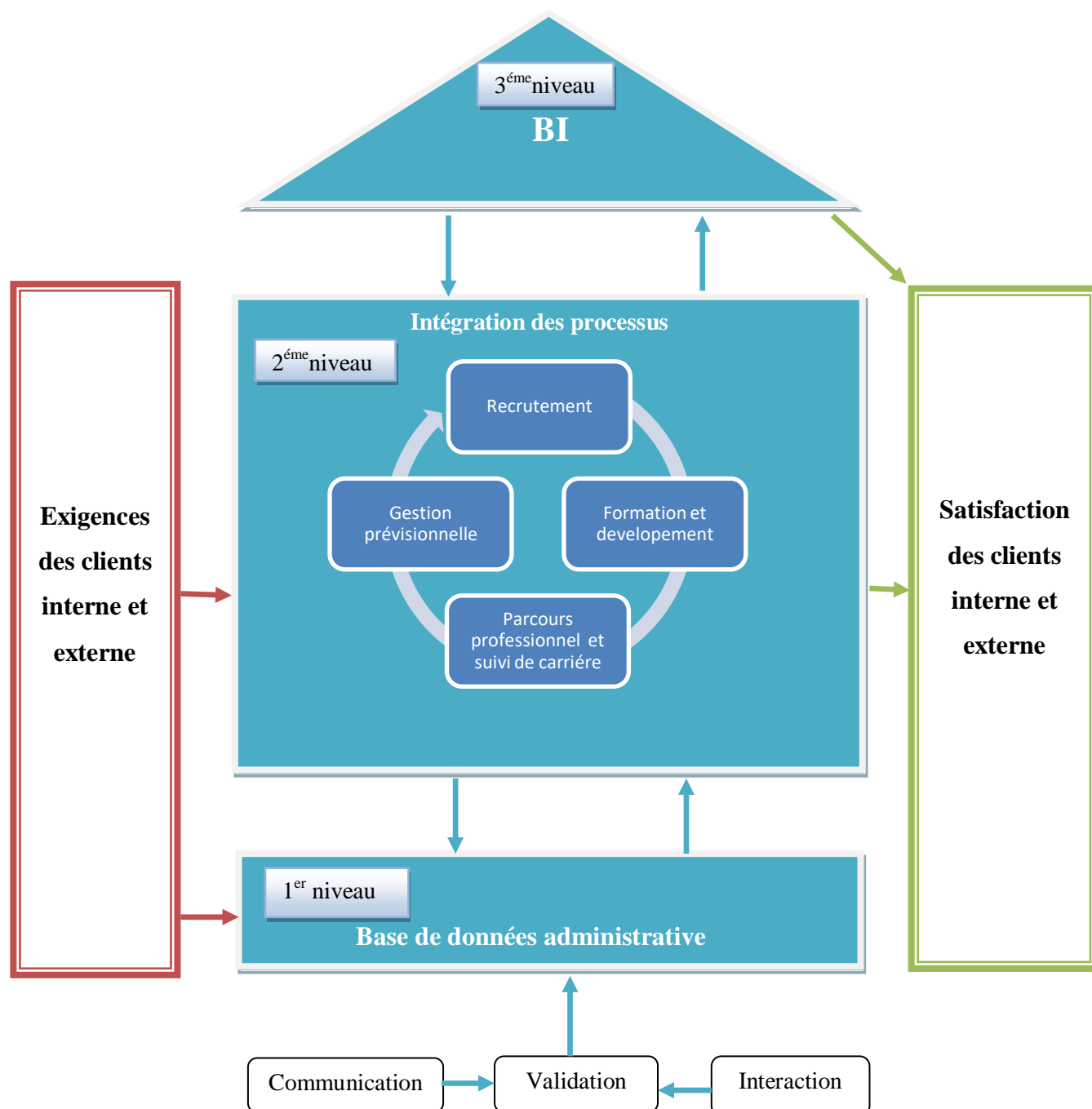
Afin de synthétisé et centralisé les informations, nous nous sommes basés sur l'élaboration d'un tableau de bord RH présenté dans l'ANNEXE D qui aidera les responsables de NAFTAL de visualiser rapidement les données nécessaires au pilotage de cette dernière et qui contribuera dans la prise des décisions stratégiques.

Le tableau de bord est donc un outil de gestion qui présente des résultats et des données concrètes afin de réaliser des projections futures et de déterminer les nouveaux objectifs de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

Pour conclure, après avoir mené une enquête sur le fonctionnement interne de la fonction ressources humaines, nous avons mis en évidence un dysfonctionnement liées à des contraintes techniques, humains aussi matériels qui n'ont pas permis à NAFTAL de réaliser le projet NOVACH ; cependant les responsables du projet sont arrivés à mettre en place le niveau opérationnel seulement.

De ce fait, nous leurs avant proposé des indicateurs de performance dans un tableau de bord ressources humaines incitateur à l'action dans le but de réussir et finaliser le système d'information ressources humaines, afin de mieux assimiler notre nouvelle vision de l'organisation NAFTAL, nous l'avons schématisé dans la figure n°20 (système d'information ressources humaines suggéré).

Figure n°20 : Système d'information ressources humaines suggéré



Source : élaboré par nous-mêmes

# **CONCLUSION**

Depuis sa création, NAFTAL a connu de divers évolutions jusqu'à devenir une grande entreprise dominante sur le marché , c'est une entreprise pétrolière algérienne, spécialisée dans la distribution des produits pétroliers, aussi spécialisée dans la conception, l'élaboration et la distribution de lubrifiants pour moteurs ainsi que pour l'industrie.

De cet effet, pour réaliser notre projet de fin d'étude, nous nous sommes intéressés a étudié la fonction des ressources humaines qui représente le levier principale du développement d'une société, l'ambition de notre mémoire est d'accompagner la mise en place d'un système d'information ressources humaines NOVACH et voir ces apports qui contribue à l'évolution de la fonction RH, et son impact organisationnel sur l'entreprise de sorte que sa encourage le style du management transversal.

Dans un premier lieu, nous nous sommes focalisés sur une documentation sur les différents travaux et théories de l'évolution de la fonction des ressources humaines ainsi qu'à la mise en place d'un SIRH.

En deuxième étape, nous avons effectués une étude de l'existant, qui nous a permis de ressortir les dysfonctionnements de la fonction RH autant que les contraintes qui freinent la mise en place complète et efficiente du système NOVACH, à travers un questionnaire ouvert en ligne dédié au personnel de le FRH et un entretien semi-directif avec les responsables de la mise en place du SIRH.

En dernier lieu; les principaux résultats obtenus sont des contraintes, qu'il faut éliminer, comme la résistance au changement, l'absence de collaborations entre les effectifs ,les besoins du personnel RH qui n'est pas satisfait par le SIRH ...etc.

Notre implication managérial comprend des indicateurs de performances, qui aiderons les responsables RH a élaboré des tableaux de bords incitatifs à l'action, et avoir un SIRH stratégique qui contribuera au développement de la fonction des ressources humaines.

L'expérience de l'élaboration de notre mémoire sera à tout jamais gravé dans nos souvenirs ; nous avons concrétisés nos connaissances acquises au long de notre cursus ; elle nous a permis d'affronter le monde professionnel, les différents métiers d'entreprise et aussi faire de très bonnes connaissance avec des gens qui partage leurs

savoirs avec impatience mais juste pour une courte période à cause de la pandémie du COVID-19.

Cette pandémie a représenté un réel obstacle qui nous obligé a limités notre recherche aux solutions proposés dans le chapitre précédent. Faute d'être sur le terrain tout au long de notre étude.

Nos recommandations concernant les prolongements possibles du mémoire est de se basé sur cette étude pour la mise en place d'un projet système d'information ressources humaines ou de contribuer à l'évolution d'une fonction des ressources humaines par la solution de système d'informations ressources humaines.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Amina MAHARRAR, La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes ; Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion abi bakr el gayed tlemcen Mémoire de Magister en Science de Gestion (2013 2014 p19).

Barraud, Guillemin et Kittel « la fonction des ressources humaines » (2008, P12).

Barthe S: « L'impact des technologies du web sur la gestion des ressources humaines, Emergence de l'e-RH », les notes du LIRHE, n°343(Juin2001, p.4).

BÉCOUR, Jean-Charles et BOUQUIN, Henri. Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité. Economica (1996. p.12).

Blanchot et Wacheux.F., « E-GRH : révolution ou évolution ? », édition liaison (2002, p.15-36).

David Autissier, Valérie Délaye, « Mesurer la performance du système d'information », Edition d'organisation Groupe Eyrolles (2008).

Dolan S.et Schuler R, « La gestion des ressources humaines », éd., ERPI Québec (1995, p.610).

Exbrayat G, Fisteberg N et Fouesnant R., « le système d'information ressources humaines(SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », MBA-MRH, université dauphine, paris, (2010 p 44).

Fekir Souhil, cours de module GRH de ENSM (2018).

G.B. Davis, MIS, conceptual foundation, structure and development (1974, p.5).

Gilles Exbrayat/Nathalie Fisteberg/Ronan Fouesnant, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise » université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7 (Octobre 2010).

Gillet .M, Gillet. P., « SIRH : système d'information ressources humaines », éd, dunod, paris (2010, p.89-92).

Guénia N., « la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnels », thèse de doctorat en science de gestion, université de toulouse1, (2002, p.122-12).

Ibid. (p .47).

Ismail MAMMERI, REENGINEERING DE LA FONCTION RH DE NAFTAL PROCESSUS PILOTE : RECRUTEMENT, MBA INTERNATIONAL PARIS(2010).

Just B., « pas de DRH sans SIRH », Ed, liaisons, paris, (2010, p.25).

KICHOU Djedjiga (2014/2015) :L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes. Sciences économiques Option: Management des Entreprises ; université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU faculté des sciences économique et commerciales et des sciences de gestion.

KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris (1988, p. 198).

L'implantation d'un SIRH: <https://tranminhhang.com/la-gestion-de-projet-sirh-les-etapes-principales/> le 04/07/2020 à 01:16.

Laudon Kenneth, Jane Kenneth, « Management des systèmes d'information », édition Pearson Education, 9<sup>e</sup> édition, Paris (2006 page 15) (17 sept. 2010 p19).

Lazib samira (2007): L'audit du processus de la gestion des ressources humaines : Cas de l'ENIEM. Sciences de Gestion, Option : Audit et Contrôle de Gestion.

Le SIRH, enjeux, facteurs de succès, perspectives, P.STORHAYE.

Lesca H., « information et adaptation de l'entreprise », éd. Masson, paris, (1989, p.21).

M. Gillet, P. Gillet « Système d'information des ressources humaines. (2006, p. 640).

Michael Périgord : (Périgord Réussir la qualité total).

Michel BARABEL, Olivier MEIER «MANAGEOR » édition DUNOD, (Paris, 2006).

Mounia Fredj(2007), « Composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'information », Thèse de doctorat en informatique, Université MOHAMMED v -Faculté des sciences-Rabat, (2007, p08).

N'DA (P), *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats, comment réaliser un mémoire, une thèse en sciences sociales et en éducation*, 2e édition, revue et augmentée, (EDUCI 2002).

Olivier Guibert (2007) : *Cours d'Analyse et Conception des Systèmes d'Information (d'Outils et Modèles pour le Génie Logiciel)*, Département Informatique de l'IUT de l'Université Bordeaux 1, (7 novembre 2007).

Ophélie Castillo(2012), « *Le Système d'Information des Ressources Humaines au sein des Petites et Moyennes Entreprises* ». *Gestion et management*. (2012 Dumas-00765117).

Pantazis, D, Donnay, J, « *La conception de SIG, méthode et formalisme*. Collection *Géomantique* », (Paris ,342pp, 1996).

P. Gilbert, « *Informatisation de la GRH* », *l'Encyclopédie des Ressources Humaines* (2006, p. 641)

Peretti-M, « *gestion des ressources humaines* » 12<sup>e</sup> édition Vuibert, paris, (2004-2005, p225-226).

Reix R, « *système d'information et management des organisations* », éd, Vuibert, paris, (2005, p.92).

Reix R, « *système d'information et management des organisations* », éd. Vuibert, paris, (1995, p.16).

Reix R, « *système d'information et management des organisations* », éd, Vuibert, paris, (2005, p.92).

Rigaud L, « *la mise en place des systèmes d'information* », éd. Dunod, paris, (1984, p.11-20).

Sadou Mohammed, « *L'apport du système d'information à la fonction RH: cas de l'entreprise CEVITAL* » (2012-2013).

SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. *Op.cit.* p 39.

# **ANNEXES**

**ANNEXE A- QUESTIONNAIRE**

**OUVERT EN LIGNE**

Le questionnaire ci-dessous a été créé dans le cadre d'une étude sur la fonction RH de la société NAFTAL.

- La liberté d'expression (les points importants dans notre étude).

### 1. Recrutement

Organisation stratégique	Inexistante	Existante	Points faibles	Points forts	Commentaires
Organisation des postes (description et profils de qualification/compétences)					
Planification des besoins d'effectif (quantitatif et qualitatif)					
Recrutement (où et comment)					

### 2. Rémunération

Organisation stratégique	Inexistante	Existante	Points faibles	Points forts	Commentaires
Structure de rémunération (classes, échelles et modes de progression)					
Niveau des salaires					
Conditions et avantages					
Respect de la loi sur l'équité salariale					
Participation aux bénéfices ou autres (intéressement)					
Heures Supplémentaires					

### 3. Gestion courante (administratif)

Organisation stratégique	Inexistante	Existante	Points faibles	Points forts	Commentaires
Indices de gestion RH (absentéisme, assiduité...)					
Organisation du travail (horaire et sécurité)					
Gestion de la discipline					
Besoins de relève à court terme, plan de relève					
Organisation des promotions internes					
Participation des employés à divers aspects de la gestion (amélioration continue, formation, santé et sécurité...)					
Taux et indices de qualité connus (gestion des plaintes)					

### 4. Communication

Organisation stratégique	Inexistante	Existante	Points faibles	Points forts	Commentaires
Mécanismes (affichage, bulletins d'information, portes ouvertes, etc.)					
Comité pour différents sujets impliquant les employés					
Manuel de l'employé					
Communication des changements (avant, pendant et après)					

## 5. Formation

Organisation stratégique	Inexistante	Existante	Points faibles	Points forts	Commentaires
Procédures et outils d'identification des besoins/intérêts de formation					
Analyse des besoins annuels					
Elaboration d'un plan annuel ou triennal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des priorités</li> <li>• Identification des ressources</li> <li>• Validation d'un calendrier de réalisation</li> </ul>					
Suivi et évaluation de la formation					

## 6. Relation de travail

Organisation stratégique	Inexistante	Existante	Points faibles	Points forts	Commentaires
Plaintes (motifs) aux normes du travail					
Climat de travail et baromètre social (Investigation à fréquence régulière)					
Suivi régulier des requêtes et traitement des dossiers disciplinaires					
Analyse du taux d'absentéisme					

## 7. Gestion des mouvements

Organisation stratégique	Inexistante	Existante	Points faibles	Points forts	Commentaires
Politiques ou règles de mutation, rétrogradation, promotion					
Progression et plan de carrière					
Gestion des départs volontaires					
Gestion des cessations de la relation de travail					
Perspectives d'emploi : planification des mouvements					
Préparation de la relève – postes stratégiques					
Historique des travailleurs d'expérience (âge, départs, tendances.....)					

**ANNEXE B – GUIDE D'ENTRETIEN  
SEMI DIRECTIF**

## GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

N°XX

Projet : L'accompagnement de la mise en place du système d'information RH

Date : jj/mm/2020

Interviwer : Bernoussi Maroua

Heure début : hh :min

Achar Ismahane

Heure fin : hh : min

Direction/service concerné :.....

.....

Nom de l'interviewé	Poste	Ancienneté

Objectif de

l'étude :.....

.....

### Section 01 : Présentation de l'interviewer, de la recherche et de l'interviewé

La première section du guide d'entretien permet aux deux interlocuteurs de se présenter, ainsi

Que d'introduire l'objectif de cet entretien et de la recherche.

1. Présentation de l'interviewer :

Nous nous présentons à l'interviewé, et nous l'informons de notre formation actuelle.

2. Présentation de la recherche :

Nous présentons notre thème, la méthodologie suivie et les objectifs de la recherche.

3. Présentation de l'interviewé :

Nous recueillons des informations d'ordre socioprofessionnel de l'interviewé.

## Section 02 : Questions détaillées

Les questions posées servent à élaborer un diagnostic général de la fonction ressource humaine et le système d'information des ressources humaines.

### La première partie : La fonction ressource humaine

**1<sup>ère</sup> question :** Quelle description faites-vous de la structure organisationnelle de la fonction RH de NAFTAL?

**2<sup>ème</sup> question :** Comment vous pouvez décrire la structure interne de la fonction RH de NAFTAL?

**3<sup>ème</sup> question :** Quels types de désavantages présente ce fonctionnement?

**4<sup>ème</sup> question :** Comment les mécanismes de coordination fonctionnent à l'intérieur de la fonction RH de NAFTAL?

- Plus de coordination par l'autorité?
- Plus d'ajustement mutuel?

**5<sup>ème</sup> question :** La fonction RH a-t-elle adopté le travail en équipe au niveau de NAFTAL?

- À quel niveau hiérarchique ces équipes sont-elles formées?
- Comment fonctionnent ces équipes?

### La deuxième partie : Le Système d'Information des Ressources Humaines

#### 1. Description du SIRH de NAFTAL :

1.1. Quelle sont les fonctions du SIRH de NAFTAL ?

1.2. Quel sont ses outils ?

1.2.1. Analyse de la volante de changement du processus RH :

Est- ce que vous avez effectué une analyse de volonté sur le changement ? si oui, comment ?

1.2.2. Formation des responsables RH aux enjeux du SIRH :

Est-ce que vous avez établi une formation sur le SIRH ? À qui ?

Comment c'était la procédure judiciaire pour la partie contractuelle ?

1.2.3. Cahier de charge du SIRH.

**2. Analyse critique :**

Points forts et faibles du SIRH de NAFTAL

**3. version perspective :**

Quel est le souhait d'évolution des processus RH (évolution de la législation des RH ou la taille du groupe ou perspective de croissance des effectifs) ?

**4. Groupe de travail :**

De qui se compose le groupe du projet SIRH ?

**5. quel sont les contraintes** qui vous ont freiné pour incarner le projet SIRH ?  
(contrainte humaine, technique ou compétence).

**ANNEXE C – IMAGES CAPTURÉES DE  
L'ORDINATEUR D'UN UTILISATEUR  
DE SYSTÈME**

Figure n°21 : L'interface de NOVACH

The image shows two screenshots of the NOVACH web application interface. The top screenshot displays the main dashboard with a navigation menu and a central graphic of 3D cubes. The bottom screenshot shows the login page with a warning about confidentiality and a login form.

**NOVACH Ressources Humaines**

Se connecter

Référentiels | Gestion du Personnel | Gestion RH | Gestion du Recrutement | Gestion sociale | Statistiques | **Nous Contacter**

Gestion Sociale | Gestion RH | Gestion Paie

**NOVACH** est un logiciel modulaire de gestion des ressources humaines disponible sur le réseau Intranet de l'entreprise. Cette application destinée aux gestionnaires permet un accès centralisé à toutes les informations du personnel et de la paie. Le contenu diffusé est personnalisé en fonction de chaque utilisateur garantissant un accès sécurisé caractérisé par un code utilisateur et un mot de passe unique. (les mêmes utilisés pour l'ouverture d'une session utilisateur).  
Plusieurs modules sont opérationnels :  
gestion sociale, gestion paie, gestion de la formation, gestion du personnel qui couvre notamment la gestion des informations sur les salariés.

**NOVACH Ressources Humaines**

Se connecter

Référentiels | Gestion du Personnel | Gestion RH | Gestion du Recrutement | Gestion sociale | Statistiques | **Nous Contacter**

En application de la circulaire DERH/N°5/DEP/DE/N°119 du 02 Mars 2015 portant sur le déploiement de la solution **NOVA-CH** et notamment le chapitre 2.5 **Confidentialité**, ou il est stipulé comme suit : Conformément à l'article 35 du règlement intérieur de la société, relatif au secret professionnel qui stipule que, « Sauf dans le cas de réquisition par la loi ou par la hiérarchie habilitée, le travailleur est tenu de ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives, notamment, aux techniques, à la technologie, aux processus de fabrication, les formules, les méthodes et procédures, programmes & sous programmes, aux modes d'organisation et d'une façon générale les documents internes de la société ».

**Les intervenants sur la solution NOVA-CH doivent observer le strict respect du secret professionnel concernant toutes les informations qui y sont contenues. Tout contrevenant sera exposé aux mesures disciplinaires prévues par le règlement intérieur de la société (RIE) et son auteur sera sévèrement sanctionné. De même, que des poursuites judiciaires pourront être aussi engagées conformément aux textes et la loi en vigueur.**

Nom utilisateur  
Mot de passe  
PRESTATAIRE  
Connexion

Source : image capturée de l'ordinateur d'un utilisateur de système

Figure n°22 : Liste des employés permanents (actif)

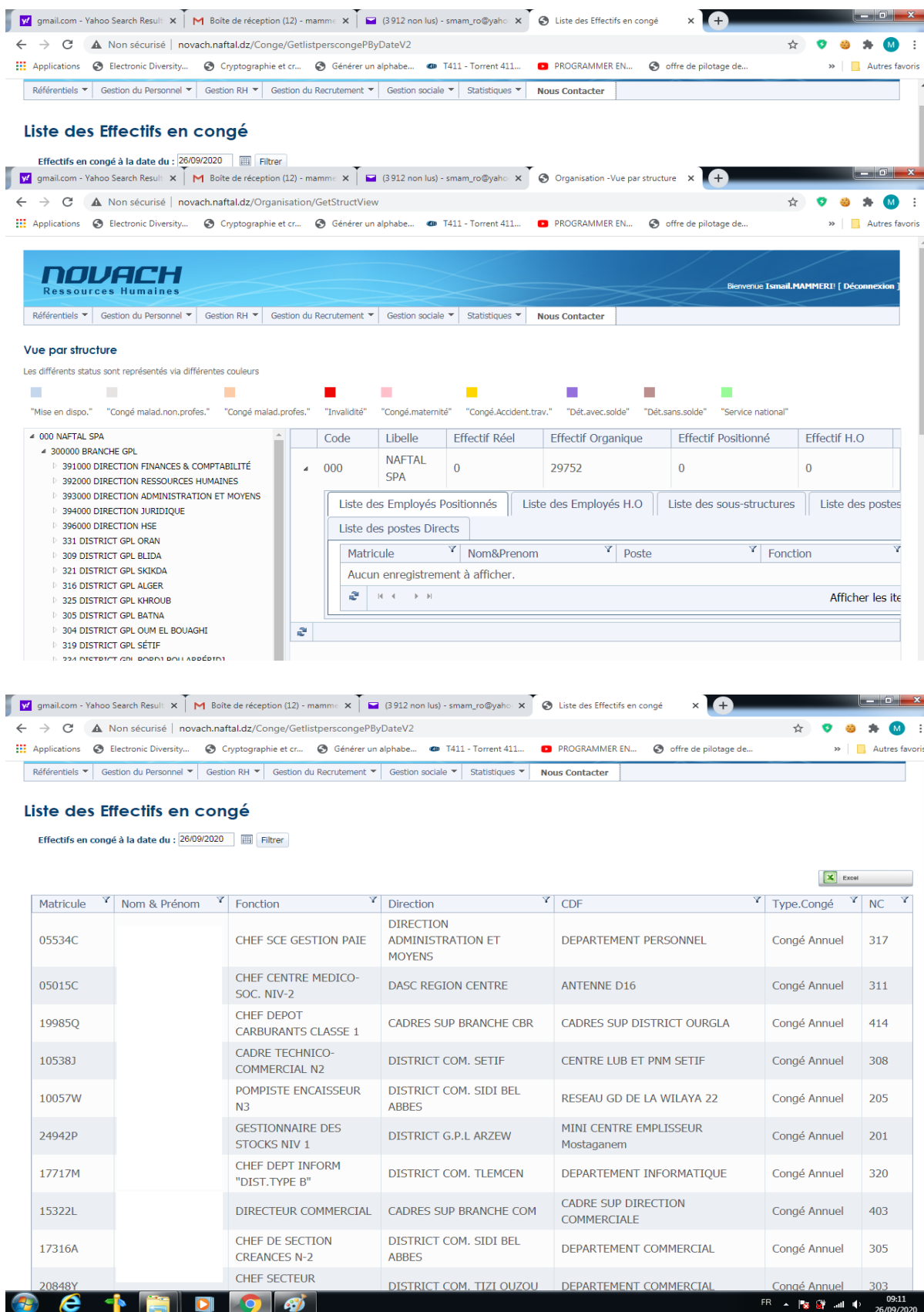
Les différents status sont représentés via différentes couleurs

0-"En Cours" 1-"En Attente de Validation" 2-"A Revoir" 3-"Validée" 4-"Expirée"

Matricule	Nom & Prenom	fonction	Direction	Fiche Synthèse	Paie	Simulation retraite	Statistiques Paie
00545W		CHEF D'EQUIPE AVITAILLEUR N2	DIRECTION AVIATION				
00554Y		ASSIST SANTE, SECURITE & ENVIR	DISTRICT G.PL BATNA				
03032U		CHEF DE SECT.MOY. GENERAUX N 1	DISTRICT COM. ALGER				
00444L		INGENIEUR SECURITE NIV 2	DISTRICT CARBURANTS ALGER				
00446Q		CHEF SECT.COMPT.... N2	DISTRICT COM.TEBESSA				
00453N		CHEF DE SECTION DEPENSES N-2	DISTRICT CARBURANTS BATNA				
03187L		ASSISTANT DIRECTEUR CENTRAL ST	CADRES SUPERIEURS				

Source : image capturée de l'ordinateur d'un utilisateur de système

Figure n°23 : Liste des effectifs en congé (vue par structure)



Source : image capturé depuis l'ordinateur d'un utilisateur du système

**ANNEXE D – TABLEAU DE BORD RH  
PROPOSÉ**

Tableau n°11 : Tableau de bord RH proposé

Indicateur retenu	Nature (clignotant / Suivi RH)	Fréquence de suivi (Périodicité)	Personne en charge de suivi
<b>GPEC</b>			
• Le suivi mensuel ou trimestriel des effectifs	Clignotant	Mensuel /Trimestriel /Annuel	Pilote du processus GPEC
• La hiérarchie des effectifs	Suivi RH	Trimestriel	Chargé de suivi et évaluation
• Le suivi de la masse salariale	Clignotant	Mensuel	Pilote du processus GPEC
• Taux d'absentéisme	Clignotant	Mensuel	Pilote du processus GPEC
• L'écart entre les besoins acquis et requis	Suivi RH	Trimestriel	Pilote du processus GPEC
• La gestion des carrières	Suivi RH	Annuel	Pilote du processus gestion des carrières
• Le taux d'abondant	Clignotant	Trimestriel	Responsable de mobilité
• Les indicateurs de mobilité	Clignotant	Trimestriel	Responsable de mobilité
<b>DCF</b>			
• Taux de formation	Suivi RH	Trimestriel	Pilote du processus Formation et développement
• Le nombre d'heures de formation	Clignotant	Trimestriel	Pilote du processus Formation et développement
• L'évaluation à chaud et à froid	Clignotant	Trimestriel	Pilote du processus Formation et développement
<b>Suivi de carrière</b>			
• Sélection, intégration, développement, transfert de connaissances, mise à la retraite	Suivi RH	Annuel	Pilote du processus gestion des carrières
• Pyramide des âges	Suivi RH	Annuel	Pilote du processus GPEC
• Taux d'ancienneté	Suivi RH	Annuel	Pilote du processus GPEC
• Indicateurs démographique	Suivi RH	Annuel	Pilote du processus GPEC

Source : élaboré par nous-mêmes