

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



MEMOIRE DE MASTER

**Présentation en vue de l'obtention D'un master professionnel ou académique
en spécialité**

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

**L'APPORT DE L'EVALUATION DE L'IMPLEMENTATION DU
SYSTEME D'INFORMATION RH SUR LA PERFORMANCE DE
LA FONCTION RH**

Cas : El Kendi Pharmaceuticals

Élaboré par :

GHECHAM Yakoub

Sous la direction :

Dr. CHEDRI MAAMAR Sara

Soutenue devant le jury composé de :

LARRAS Chafika	MCB	Président
CHEDRI MAAMAR Sara	MCB	Encadreur
MOHAMMED EL HADJ Leila	MAB	Examineur

Année Universitaire : 2021/2022

Résumé

Récemment, les entreprises ont dû obtenir des systèmes d'information des ressources humaines pour fournir un environnement de travail approprié pour que les travailleurs se développent, se concentrent sur le soutien stratégique de l'entreprise, et réduisent ainsi le coût et le temps des activités quotidiennes de la fonction des ressources humaines. L'objectif de notre présent travail est de montrer l'apport de l'implémentation du système d'information des ressources humaines sur la performance de la fonction RH, et de proposer une conception d'un tableau de bord comme outil d'évaluation de la performance de la fonction RH au sein de «El Kendi SPA». Cette recherche est qualitative, elle s'appuie sur une recherche documentaire et l'entretien semi-directifs. Les résultats ont montré l'amélioration de l'efficacité et l'efficience du service des RH à la suite de la mise en œuvre du SIRH.

Mots clés : SIRH, Fonction RH, performance, tableau de bord.

Abstract

Recently, companies have had to acquire HR information systems to provide a suitable working environment for workers to develop and focus on the strategic support of the company, reducing the cost and time of daily activities of the HR function. The aim of our current work is to demonstrate the contribution of HRIS implementation to the performance of the HR function, and to propose a design of a dashboard as a tool for evaluating the performance of the HR function in "El Kendi" company.

This study is qualitative, based on documentary research and oral interview. Results showed the improvement in the effectiveness and efficiency of human resources management as a result of the use of the Human Resources Information System (HRIS).

Keywords: HRIS, HR function, performance, dashboard.

ملخص

في الآونة الأخيرة، اضطرت الشركات إلى الولوج إلى نظم معلومات الموارد البشرية لتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال للتطور والتركيز على الدعم الاستراتيجي للشركة، وخفض تكلفة ووقت الأنشطة اليومية لوظيفة الموارد البشرية. الهدف من عملنا الحالي هو إظهار مساهمة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية في أداء وظيفة الموارد البشرية، واقتراح تصميم لوحة قيادة كأداة لتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة (الكندي).

هذه الدراسة نوعية، تستند على البحث الوثائقي والمقابلة الشفهية. أظهرت النتائج تحسناً في فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية بعد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH).

الكلمات المفتاحية: نظام معلومات الموارد البشرية، وظيفة الموارد البشرية، الأداء، لوحة القيادة.

Remerciement

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

J'adresse mes sincères remerciements au vertueuse professeur Dr. CHEDRI MAAMAR Sara, qui m'a dirigé, guidé et prodigué de précieux conseils qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

J'adresse également mes remerciements aux travailleurs de la société El Kendi qui ont contribué à la réussite de ces travaux, en particulier les employés du département RH.

Au passage, je remercie tous les professeurs de l'école nationale supérieure de management, qui ont été crédités de nous avoir enseigné et de nous avoir accompagnés tout au long de notre parcours d'études afin de nous fournir des conseils et des orientations qui ont contribué à ce modeste travail.

Table des matières

Résumé	i
Abstract	i
ملخص	i
Remerciement	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Liste des abréviations	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	7
Section 1 : La revue de littérature	8
Section 2 : Cadre conceptuel	17
1. Définition des concepts et leur apparence aujourd'hui	17
1.1. La fonction RH	17
1.2. Système d'informations des ressources humaines	20
1.3. La performance de la fonction RH	30
2. Le projet du SIRH	42
2.1. Les étapes de la mise en place du SIRH	42
2.2. Le pilotage du projet	43
2.3. Les principes de la conduite du projet SIRH	44
3. Le SIRH et la Fonction RH	46
3.1. La nécessité de l'implantation du SIRH pour la FRH :	46
3.2. La contribution du SIRH à la fonction RH :	47
3.3. Les enjeux et les facteurs clés de succès du SIRH	50
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	53
Section 1 : Méthodologie de recherche :	54
1. Approche méthodologique :	54
2. Les outils de collecte de données	54
3. Sélection des interviewés :	58
4. Outils d'analyse :	58
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil	59
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS	67
Section 1 : Présentation des résultats	68

1. Résultats obtenus des documents.....	68
2. Résultats obtenus de l'entretien	73
Section 2 : Interprétation des résultats.....	77
Section 3 : Recommandations et réalisation de la conception du tableau de bord.....	81
CONCLUSION.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	viii
ANNEXE A- Guide d'entretien semi-directif.....	xv
ANNEXE B- Organigramme de « El Kendi SPA ».....	xviii
ANNEXE C- Organigramme du département RH de « El Kendi SPA ».....	xx
ANNEXE D- Images capturées de l'ordinateur d'un utilisateur de système.....	xxii
ANNEXE E- Tableau de bord RH proposé	xxvi

Liste des tableaux

Tableau 1 L'évolution de la fonction RH.....	18
Tableau 2 Définitions du SIRH.....	22
Tableau 3 Evolution des SIRH.....	25
Tableau 4 Processus et taches RH prises en charge par un SIRH.....	28
Tableau 5 Les activités RH à évaluer.....	37
Tableau 6 Approches d'évaluation de la GRH basées sur les techniques de comptabilité.....	38
Tableau 7 Approches d'évaluation de la GRH basées sur les techniques de management	39
Tableau 8 Liste des interviewés	58
Tableau 9 Fiche technique de El-Kendi.....	60
Tableau 10 Résultats des entretiens	73
Tableau 11 Les modules implantés.....	78
Tableau 12 Les caractéristiques de MenaITech selon les interviewés.....	79

Liste des figures

Figure 1 Evolution du SIRH.....	24
Figure 2 Les composantes du SIRH source : (Gillet & Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, 2010)	27
Figure 3 Le modèle de Gilbert (1980).....	32
Figure 4 Trois parties de la GRH	33
Figure 5 Les missions de la fonction RH selon Ulrich.....	35
Figure 6 Les étapes de la construction d'un TBS	41
Figure 7 Les quatre étapes principales de la mise en œuvre opérationnelle du SIRH.....	42
Figure 8 Structure pour la méthode projet.....	44
Figure 9 : Contribution du SIRH à la performance RH	48
Figure 10 Les outils de collecte de données	55
Figure 11 Les solutions de management RH du MenaTech	69
Figure 12 Interface utilisateur de MenaME.....	72

Liste des abréviations

TI/SI : Technologies de l'Information/Systèmes d'Informations

GRH : Gestion des Ressources Humaines

FRH : Fonction des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

TIC : Technologies de l'Information et de la communication

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

e-RH : La gestion des ressources humaines en ligne

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

PGI : Progiciel de gestion intégré

ERP : Enterprise Resource Planning

DSI : Le Directeur des Systèmes d'Information

DRH : Directeur des Ressources Humaines

INTRODUCTION

Les NTIC obligent les entreprises à faire face à des exigences de mondialisation et numérisation (nouveaux produits, nouveaux marchés, nouvelles technologies de production...),

Au sein de la fonction RH, le volume de traitement des données qui prend beaucoup de temps aussi, freine les RH de se développer, ce qui nécessite un outil digitalisé pour objectif d'aider la fonction à être la plus performante par rapport aux concurrents.

Problématique :

Le contexte de recherche :

L'environnement de travail est flexible, car il évolue constamment, et nous connaissons le danger, à la suite des changements que le monde a connus dans divers domaines technologiques et industriels, qui ont conduit à un changement des concepts et des méthodes de gestion, ce qui oblige les organisations à s'adapter aux changements.

Ces changements ont permis aux établissements de grandir et de se développer, du fait de l'ouverture des institutions sur l'extérieur, qui a conduit à la création et au développement de nouveaux emplois, qui a nécessité une course permanente entre les institutions pour obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des profits et obtenir une part de marché qui assure la survie de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, selon la définition de L'entreprise : « l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente. » (Bressy & Konkuyt, 2000), « une entreprise fait appel, mobilise et consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles) ce qui la conduit à devoir coordonner des fonctions (fonction d'achat, fonction commerciale, fonction informatique, etc.) ». (wikipedia, s.d.) , trois grands facteurs doivent être disponibles, représentés par des ressources matérielles, financières et humaines, et ces dernières sont d'une grande importance pour l'organisation dans atteindre son objectif, et en tant que facteurs les plus importants qui déterminent l'étendue du succès ou de l'échec de l'organisation. Il faut y prêter attention, car la ressource humaine n'est plus considérée comme un simple coût que l'organisation doit réduire ou même supprimer, mais plutôt un investissement qui revient à l'organisation avec intérêt.

Dans un environnement plus compétitif, la société est capable d'appliquer un certain nombre d'outils de gestion qui assurent sa durabilité. En théorie, une détérioration des politiques en matière de ressources humaines implique une réduction de plusieurs indicateurs de rendement.

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

Au fur et à mesure que l'environnement socio-économique évolue, les organisations font face à des exigences de plus en plus complexes, et pour y répondre, elles font appel à des outils technologiques et de gestion qui ne cessent d'être développés et qui tentent d'intégrer cette complexité croissante. La mise au point de systèmes d'information (SI) et technologies de l'information (TI) suit cette tendance. Parmi les dernières évolutions en matière de SI/TI, on note une évolution rapide.

Afin de donner plus d'importance aux ressources humaines et d'améliorer la performance de la fonction RH d'un côté, et d'autre côté l'environnement exige la digitalisation des fonctions de l'entreprise et surtout la fonction RH, un Système d'information des ressources humaines agit en tant que catalyseur pour le besoin de clarifier la structure organisationnelle. En particulier, il lui faut repenser ses processus et ses modes d'organisation, le rôle de la hiérarchie, les pouvoirs que l'on souhaite accorder aux managers et les accompagner dans leurs nouveaux rôles. (Laval & Guilloux, 2010)

Les répercussions des changements technologiques reflètent les tendances de l'évolution de l'organisation, la place et le rôle de la fonction des ressources humaines au sein de l'organisation. La GRH doit être concernée directement par l'introduction de TIC visant à optimiser le fonctionnement de certaines de ses activités, mais aussi doit être appelée à accompagner les changements technologiques concernant l'organisation dans sa globalité. Dans ce sens, la gestion des ressources humaines devient une force de changement. (Mercier & Schmidt, 2004)

Les intérêts de recherche :

- Le désir d'acquérir plus de connaissances, connaître des nouvelles pratiques et me spécialiser dans le domaine des ressources humaines.
- De nombreuses entreprises sont aujourd'hui dans l'introduction du TIC dans le processus de gestion pour augmenter leur productivité et performance.
- Tendance de la mise en place de systèmes d'information ressources humaines (SIRH) centralisés pour répondre aux besoins de cohérence de la fonction RH.
- La volonté de l'entreprise qui nous a reçus de bénéficier des conseils et recommandations de notre recherche, lors de l'implémentation de son nouveau SIRH.

Les objectifs de la recherche :

- Montrer l'apport de l'implémentation du système d'information des ressources humaines sur la performance de la fonction RH.
- Déterminer les indicateurs clés de la performance de la GRH.
- Savoir comment le SIRH « MenaITech » peut contribuer à la performance de l'entreprise « EL Kendi SPA » et en particulier à la fonction RH de cette dernière.
- Savoir comment EL Kendi a réalisé son objectif de digitalisation des processus RH.
- Construire une conception d'un tableau de bord comme outil d'évaluation de la performance de la fonction RH au sein de « El Kendi SPA ».

Les responsables RH de « El Kendi SPA » veulent à travers l'implémentation du SIRH diminuer et automatiser les tâches et les activités administratives au quotidien des processus RH (recrutement, formation, paie, gestion de la performance, GPEC, GTA, gestion administrative, gestion des relations sociales, communication interne, pilotage RH) pour avoir plus de temps nécessaire afin de se concentrer plus sur le développement des employés et pour avoir de meilleure visibilité, d'évaluation et de contrôle de management, et aussi assurer un bon fonctionnement de la fonction RH et d'orienter la fonction RH pour être un partenaire stratégique.

De nombreuses opinions qui encouragent l'utilisation des systèmes de ressources humaines pour la survie et le développement.

La nécessité d'accompagner l'évolution technologique et l'augmentation des effectifs qui ont nécessité et sont devenues nécessaires l'utilisation d'un système d'information de gestion des ressources humaines pour faciliter et développer sa performance.

L'objectif est de fournir des recommandations liées au développement de la performance du système d'information des ressources humaines et à la performance des fonctions de la GRH.

La question principale :

Notre étude s'articule autour de la question suivante :

Comment évaluer les effets de l'implémentations d'un SIRH sur la performance de la FRH ?

Les sous-questions :

- a) L'implémentation du SIRH répond-elle aux exigences du management de la FRH ?
- b) Comment se définit la démarche d'implémentation du SIRH au sein de EL KENDI ?
- c) La démarche introduite par EL KENDI demeure-t-elle cohérente au contexte de l'activité de l'entreprise ?
- d) Comment Le SIRH peut-il servir à l'amélioration des actions de la FRH ?

Terrain d'étude :

Pour répondre à nos questions, nous avons effectué une étude qualitative basée sur la recherche documentaire à travers la bibliothèque en ligne, sites, revues scientifiques, et ainsi sur des entretiens semi-directifs adressés à l'équipe RH de l'entreprise El Kendi SPA.

L'annonce du plan de mémoire :

Pour ce faire nous aborderons de prime abord une revue de littérature qui résume certaines études antérieures traitant de thèmes similaires à notre étude, ensuite nous aborderons dans le cadre conceptuel les définitions des notions de nos variables étudiés dans notre recherche, le puis leurs évolutions jusqu'à notre jour, dans le premier chapitre. Dans

un 2^{ème} chapitre qui englobe la méthodologie utilisée dans notre recherche, les outils de collecte de données et les méthodes d'analyse, ainsi que l'organisme d'accueil. Le dernier chapitre intitulé résultats et discussion, présente et analyse les résultats obtenus durant notre période de recherche. Finalement, il y aura des recommandations.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Ce présent chapitre sera subdivisé en deux sections comme suit :

La première section sera consacrée à la revue de littérature, dont nous donnons une vue générale sur le système d'informations des ressources humaines et la performance de la fonction RH à partir des études précédentes.

La deuxième est le cadre conceptuel, elle comportera les concepts clés liés à notre thème de recherche.

Section 1 : La revue de littérature

Les chercheurs ont accordé beaucoup d'attention à l'augmentation de la performance de la fonction des ressources humaines ou la GRH en générale, et se sont appuyés dans leurs études sur de nombreuses variables qui affectent la performance de cette dernière, ou à leur avis que les variables qu'ils ont étudiées sont celles qui affectent grandement la performance de la fonction ressources humaines.

Une thèse de (Sritharakumar, 2015) intitulé « *Human resources information system (HRIS)-enabled human resource management (HRM) performance: A business process management (BPM) perspective* », cette étude était une recherche quantitative, était sur le point de trouver des réponses à la question de recherche suivante : Les pratiques RH basées sur le SIRH ont-elles un impact significatif sur la performance de la GRH ?, plus que d'autres questions aussi, une approche théorique déductive était adoptée, pour le but d'étudier les impacts des « processus d'affaires activés par les TIC sur la performance BPM » ou explicitement des « pratiques de RH activées par le SIRH sur la performance de la GRH » dans le contexte canadien, le BPM « Business process management », c'est-à-dire, Gestion de processus, est une philosophie de gestion axée sur la gestion des processus commerciaux globaux au sein d'une organisation pour atteindre l'objectif organisationnel (Sritharakumar, 2015), la population cible est les professionnels des ressources humaines qui ont accès aux systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) au sein de leur organisation dans un contexte canadien. L'étude a confirmé que les pratiques RH basées sur le SIRH ont un impact significatif sur la performance de la GRH.

Parmi les limites de cette étude, les aspects de la gestion des processus peuvent être perçus comme larges et expansifs. Cela dit, étant donné que l'objectif de la présente étude se

limite au SIRH, aux pratiques de RH et à la relation de rendement de la GRH. En raison des différences fondamentales telles que l'objectif et la fonctionnalité, l'application directe des résultats de cette étude aux autres sous-domaines de la gestion de processus et des systèmes TIC peut ne pas être appropriée.

DIALLO, (2012) a porté dans sa thèse sur la mise en œuvre des TIC et ses effets sur la gestion des ressources humaines d'une organisation. Plus précisément, il s'est agi d'étudier au sein de la mairie de Paris l'introduction d'un SIRH et d'un logiciel de gestion des temps, afin d'en analyser les effets sur la gestion des ressources humaines de l'organisation étudiée. En effet, sa problématique est formulée comme suivant : En quoi la mise en œuvre de TIC a-t-elle des effets sur la gestion des ressources humaines d'une organisation ?

Le chercheur a opté pour une méthode d'analyse de type qualitatif, La finalité de cette recherche n'est pas de tester mais d'explorer le sens que prend la « modernisation » de la GRH au sein des organisations et de clarifier l'impact des TIC sur la GRH à la mairie de Paris. Une conséquence managériale de sa recherche est que « *les TIC jouent un rôle non négligeable dans les transformations organisationnelles et fonctionnelles que nous avons observées dans les différentes structures organisationnelles de la mairie de Paris* » (DIALLO, 2012), Parfois, ces technologies apportent des changements quand leur mise en œuvre exige une réduction de la structure ou une reformulation du rôle et du lieu de chacun. Toutefois, il a également constaté que ces technologies peuvent appuyer un changement déjà en cours au sein de l'organisation. Concernant les limites de cette étude, l'auteur a formulé deux reproches :

- La première est qu'il est demeuré fondamentalement superficiels dans l'utilisation de théories périphériques sur lesquelles il s'appuyons dans ce travail.
- La deuxième porte sur l'absence de recours à certaines théories pour tenter d'expliquer, même partiellement, un point supplémentaire de ce sujet.

En outre, une thèse ne peut pas couvrir tous les domaines, c'est une étape importante de la recherche mais n'en est pas la fin, de nombreux domaines spécifiques à la gestion des ressources humaines n'ont pas été abordés ou développés dans le cadre de cette recherche. Par exemple, la gestion de la mobilité interne n'a pas été suffisamment approfondie, pourtant évoquée par le chercheur lors des entretiens réalisés. De même, il n'a pas développé ceux liés à la gestion de carrière, autre lien important dans la politique de la Ville de Paris.

Récemment, les auteurs (Mdarbi & Boufarouj, 2020), ont posé la problématique suivante « Comment le SIRH peut-il contribuer au développement de la fonction Ressources Humaines ? » dans leur article intitulé « *Le rôle de l'évolution du système d'information des ressources humaines dans le développement de la fonction RH – revue de la littérature* », et leur objectif est de comprendre l'effet bénéfique du SIRH sur le développement de la FRH, à travers différentes approches étudiées par un certain nombre de chercheurs à ce jour. Donc leur méthode était de dresser une revue de la littérature basée sur deux évolutions indispensables, d'abord, l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la deuxième, ce qui concerne l'informatisation de la Fonction Ressources Humaines (FRH). Ils ont réalisé leur objectif en effet, la transformation digitale de la fonction RH à travers l'apparence des SIRH qui a automatisé la fonction, ils résultent que le SIRH « joue un rôle très important sur le développement de la fonction RH » (Mdarbi & Boufarouj, 2020).

L'étude de (Obeileh, 2010), a visé d'expliquer l'effet de l'application des systèmes d'information des ressources humaines sur l'efficacité de la performance des départements des ressources humaines à la Direction de la sécurité publique jordanienne. Et pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été élaboré, dans les départements des officiers et des affaires du personnel, la population de l'étude étant composée de (900) employés travaillant au département des ressources humaines. Il a utilisé des méthodes statistiques appropriées pour répondre aux questions et examiner les hypothèses de l'étude, et déduit de ce dernier un résultat très important : l'application des systèmes d'informations des ressources humaines à la direction des ressources humaines a eu un effet sur l'efficacité du département des ressources humaines.

On trouve deux articles qui traitent le sujet du SIRH et la performance de la fonction RH, un article, de (Sadiq, Khan, & Ikhlaiq, 2012) intitulé « *The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department* »

Le principal objectif de cette étude consiste à comprendre dans quelle mesure le SIRH sert à améliorer les fonctions administratives et stratégiques du service des RH. À cette fin, ils ont mené un sondage auprès de 18 managers des ressources humaines de diverses entreprises privées établies à Lahore, au Pakistan. Les résultats indiquent que le SIRH est utilisé positivement comme outil pour augmenter l'efficacité administrative en ajoutant de la valeur au département RH. Aussi, l'utilité du SIRH comme outil stratégique n'est pas encore pleinement reconnue, ce qui empêche l'utilisation du système à son plein potentiel. On

observe que les données ont été recueillies uniquement auprès des managers. Alors que les employés professionnels du niveau hiérarchique inférieur pourraient aussi faire partie d'études futures, car ils pourraient avoir un point de vue différent sur l'utilisation et les avantages du SIRH.

La deuxième étude intitulée « Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions With Reference to Manufacturing Units of Sangareddy District », écrit par (Samkarpad, 2017). Sa finalité était de mesurer l'efficacité de l'application de recrutement du SIRH dans l'organisation, d'explorer la contribution du système d'information des ressources humaines dans la planification des ressources humaines. Des données qualitatives sont recueillies auprès de 50 professionnels des RH ont été analysées. En utilisant des pourcentages de fréquence de réponses favorables à des séries de questions, on évalue l'opinion du professionnel des RH pour mesurer l'efficacité du SIRH. Les résultats montrent clairement que les cadres supérieurs des RH savent très bien qu'ils peuvent accroître l'efficacité de la planification des RH grâce au SIRH, ce qui permet d'économiser du temps et des coûts.

Dans leur article intitulé « L'utilisation et l'impact des systèmes d'information RH sur les professionnels de la GRH », Hussain, Wallace, & Cornelius, (2007) ont élaboré et administré un sondage et donné des entrevues structurées dans les organisations britanniques pour évaluer et comparer les domaines d'utilisation particuliers et pour introduire une classification qui fournit un cadre de discussion et de comparaison universitaires. Ils ont également déterminé si l'utilisation du SIRH était stratégique, une valeur ajoutée perçue pour l'organisation et son impact sur le statut professionnel des professionnels des RH. Les résultats ont montré qu'il existe une proportion nettement plus élevée de grandes entreprises avec une informatisation complète des tâches RH stratégiques. Il y avait également des différences dans l'utilisation proportionnelle du SIRH pour les tâches avancées ou dans la prise de décision stratégique.

Des chercheurs ont étudié l'impact de l'image précédente du système d'information sur les ressources humaines avant son développement, c'est-à-dire les PGI (ERP), et ce que nous trouvons actuellement des recherches sur les contributions du système d'information ressources humaines, seules ses contributions aux activités précises des ressources humaines. Les travaux de recherche en Système d'Information et en GRH se centrent sur le SIRH ou bien sur l'e-RH. (Laval & Guilloux, 2010), on trouve aussi d'autres études qui

s'intéressent à la contribution des NTIC et digitalisation à la performance soit de l'organisation ou de la fonction RH en particulier. Tel que, (UWIZEYEMUNGU, 2008) Dans sa thèse il a étudié l'évaluation de la contribution des ERP à la performance organisationnelle, sa question de recherche : Quels sont les indicateurs les plus appropriés pour la mesure de la performance organisationnelle ? Car la performance organisationnelle ne pourra être correctement appréhendée sans que les mesures de performance les plus appropriées pour les entreprises ne soient arrêtées. Cette étude ouvre également la voie au développement d'outils d'évaluation qui permettront aux dirigeants d'entreprises de mesurer concrètement la contribution de leurs systèmes ERP à la performance. Etant donné que le lien entre pratiques RH et succès de l'organisation semble donc bien être la clé de l'évaluation de la performance de la fonction RH, « Mesure des ressources humaines : panorama des pratiques et recommandations » (Ulrich, MEASURING HUMAN RESOURCES: an overview of practice and a prescription for results, 1997).

Les progiciels de gestion intégrés (PGI, ou la version anglo-saxonne d'Enterprise Resource Planning ERP), comme ORACLE ou SAP, ont historiquement été à la base du développement du SIRH. (Laroche, Guery, Moulin, Salesina, & Stévenot, 2019)

Ces outils informatiques permettent de collecter et de centraliser des informations provenant de sources disparates au sein d'une entreprise grâce à des modules intégrés dans une seule application et une seule base de données. Les informations sur un employé (même uniquement ses données personnelles) ne sont plus dupliquées sur plusieurs outils informatiques, ce qui crée un risque d'erreurs et de problèmes de mise à jour. Le référentiel est unique et homogène. (Laroche, Guery, Moulin, Salesina, & Stévenot, 2019)

Dans l'article de (LAWLER, 2005), il a montré que les systèmes d'informations RH intégrés fournis par les sociétés ERP et l'externalisation promettent tous de fournir de meilleurs services RH à moindre coût en utilisant des systèmes basés sur le Web, mais ils s'y prennent de manière très différente, Il est probable que les deux dernières deviendront les approches les plus populaires. Des systèmes SIRH bien développés devraient permettre des analyses des employés et de la main-d'œuvre qui sont très utiles pour identifier la faisabilité d'entrer dans de nouveaux domaines d'activité ainsi que pour développer des capacités organisationnelles clés.

Les systèmes d'information RH devraient être particulièrement utiles pour aider les efforts de gestion du changement axés sur la stratégie, et peuvent être des outils en période de changement pour accélérer l'apprentissage et l'amélioration des nouveaux programmes RH qui sont mis en place pour soutenir la stratégie (LAWLER, 2005).

L'étude de (Uwizeyemungu & Raymond, 2010) propose et teste une approche adaptative pour évaluer l'apport des systèmes ERP à la performance de l'organisation. En utilisant une approche fondée sur les processus, la méthode a été élaborée sur les évaluations des SI, ensuite validée et affinée à l'aide d'une étude de cas approfondie d'une entreprise de fabrication. Son originalité réside dans l'intégration de tous les indicateurs de performance réellement utilisés par les dirigeants dans une évaluation systématique, la méthode proposée dans cette étude permet à une entreprise de relier les différents effets de son système ERP installé à différents indicateurs de sa performance opérationnelle et organisationnelle.

Ainsi, les auteurs accordent beaucoup d'attention à la mesure de l'efficacité et de la performance des ressources humaines, même la performance de l'organisation en générale et surtout le rôle stratégique du SIRH. Comme (Aswanth Kumar & Brijball Parumasur, 2013) (Irum & Yadav, 2019) (Ankrah & Sokro, 2012) qui présentent la pertinence du SIRH dans le contexte organisationnel, et la contribution du SIRH dans l'efficacité organisationnelle, le SIRH est essentiel pour compléter différentes fonctions des ressources humaines (RH), depuis la planification des RH jusqu'à la gestion du rendement. Il peut être un catalyseur pour établir l'importance des ressources humaines dans la prise de décisions stratégiques.

La gestion des ressources humaines contribue à la performance de l'organisation, puisqu'elle concourt à en justifier les investissements et à en assurer la crédibilité. C'est pourquoi il est important d'en faire l'évaluation. (SABA & DOLAN, 2013). Autrement dit, « *sans SIRH il n'est pas envisageable de vouloir mesurer la performance RH* » (Taïeb, 2016).

L'auteur (Vokić, 2012) traite du contrôle du système de gestion des ressources humaines (GRH) dans la partie empirique de l'article, l'état de l'art et l'avenir de l'évaluation des pratiques RH dans les entreprises Croates de plus de 500 employés sont évalués, ainsi que la relation entre les instruments d'évaluation RH utilisés et la qualité globale du système RH. Un questionnaire hautement structuré composé de quatre groupes de questions a été mis

au point. Les résultats de cette étude confirment qu'il existe un lien entre la qualité de l'évaluation des RH et la qualité du système RH, à la fois lors de l'étude de cas/entreprises individuels et lors de l'étude de groupes de cas/entreprises formés sur la base de la qualité du système RH. On peut affirmer que le faible niveau d'évaluation des RH est une conséquence directe d'un système de RH de faible niveau, ce qui relève en fait du bon sens.

Les auteurs (Laval & Guilloux, 2010) portent sur l'implantation d'un système d'information RH dans une PME, dans un établissement privé d'éducation résultant de la fusion de quatre écoles. La contribution de cet article est d'ouvrir la voix de la recherche et de proposer aux praticiens une utilisation et une appropriation optimales des outils RH, ils ont conclu que le SIRH a, dans ce cas, un réel impact opérationnel sur la GRH. Il apparaît aussi que l'e-RH favorise le partage des activités RH avec les managers : il s'agit d'une illustration de l'impact relationnel des TIC. Ils ont montré que le SIRH permet d'améliorer la situation financière, mais aussi les conditions de travail des employés ainsi que la qualité de service.

Les travaux de recherche en Système d'Information et en GRH se centrent sur le SIRH ou bien sur l'e-RH. (Laval & Guilloux, 2010), on trouve aussi d'autres études qui s'intéressent à la contribution des NTIC et digitalisation ou même des systèmes ou logiciels nommés (PGI, ERP, SI) à la performance soit de l'organisation ou de la fonction RH en particulier.

L'article de (حراتي) A montrer que le SIRH permet de fournir des informations sécurisées, à jour et facilement référencées, ce qui contribue à l'efficacité de la fonction ressources humaines. Présentant l'impact des SIRH sur la GRH dans l'article du (Belkhadem & Benchouk, 2018), l'informatisation et la numérisation ces fonctionnalités, en les regroupant sous forme d'un SIRH partagé par l'ensemble de ses collaborateurs. Ce qui va permettre à cette fonction de passer d'une logique de gestion à une logique de création de valeurs et le développement des compétences. Ainsi le SIRH donne une opportunité pour les professionnels RH afin de : (Radjem, 2018)

L'automatisation est la première opportunité en déléguant beaucoup de tâches quotidiennes et routinières, en deuxième leur donne le temps nécessaire pour concentrer plus sur les tâches stratégiques et critiques pour l'entreprise. Troisièmement, le SIRH soutient avec des informations la planification à long terme, les programmes de formation, les

prévisions salariales et les salariés qui ont besoins d'aide, enfin quatrièmement, le SIRH dérive la fonction de la gestion des risques et de la sécurité.

Selon (SAIM, 2014), les outils technologiques utilisés sont limités par rapport à ceux qu'il a proposé dans son article, dans il traite l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH), il a adopté une méthode quantitative et ciblé 58 personnes travaillant dans la fonction RH, pour objectif de mettre l'accent sur l'efficacité d'un Système d'Information Ressource Humaine (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et, par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH.

Une étude de (Djaiz, 2021) vise à identifier l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines à la Banque Extérieure d'Algérie à Bordj Bou Arreridj.

L'approche descriptive a été adoptée et un questionnaire a été utilisé comme outil de base pour la collecte d'informations auprès de l'échantillon d'étude représenté par le personnel de la banque, 30 questionnaires ont été récupérés. Après avoir testé les hypothèses de l'étude, les résultats ont montré que la variable dépendante présentait une forte corrélation (technologies de l'information et de la communication) avec les dimensions de la GRH, ainsi que la présence d'un rôle significatif au niveau de 0,05 pour toutes les dimensions des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des ressources humaines étudiées, donc, les technologies de l'information et de la communication affectent la MRH au sein de la banque extérieure algérienne, la succursale de Bordj Bou Arreridj.

Les auteurs (Boudiaf & Belhadj, 2019), dans leur article intitulé « Le système D'information Des Ressources Humaines Et Besoin Des Technologies De L'information: Etude de cas un échantillon d'agences De Télécommunication Algériennes » ont utilisé une méthode quantitative pour mesurer la corrélation entre la technologie de l'information et le système d'information des ressources humaines à travers ses dimensions, sur un échantillon de 32 agences, et selon eux le SIRH est directement lié à l'intégralité de la fonction RH et offre au personnel des RH des opportunités d'améliorer leur contribution à l'orientation stratégique de l'entreprise.

La gestion stratégique des ressources humaines et la contribution stratégique des ressources humaines est une étude difficile pour nous, car Il est difficile d'étudier trois variables : l'impact du SIRH, la fonction des ressources humaines et la contribution stratégique des deux au système.

L'introduction du SIRH consiste un outil indispensable au fonctionnement de la fonction RH, les professionnels et managers savent que les SIRH permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la FRH, mais l'utilité du SIRH n'est pas pleinement reconnue, c'est pour cette raison nous avons touché ce sujet, et pour le faire présenter et faire connaître aux entreprises, professionnels et chercheurs du domaine, pour montrer plus sa tendance dans nos jours, sans oublié de mentionner que l'utilisation des SIRH est limitée, ces systèmes sont utilisés partiellement pas complètement dans les entreprises, à cause de budget ou tout simplement d'absence de l'appréciation et de l'importance de ces derniers par des professionnels RH et surtout dans notre pays. Ainsi les études mentionnées ci-dessous ont touché la mesure de l'efficacité du SIRH, car certains adoptions des SIRH ne sont pas vérifiés ou mesurés du côté de leur efficacité et leur contribution à la performance de la FRH, la mesure est très importante pour connaître la réussite de la planification et l'atteinte des objectifs, il reste à comprendre comment mesurer cette efficacité.

Nous avons donc jugé que nous devrions évaluer le rendement de la fonction des ressources humaines avant et après l'introduction du système d'information sur les ressources humaines, en utilisant l'une des façons dont nous aborderions le cadre conceptuel, afin de répondre à notre question principale.

Sur la base des études susmentionnées sur notre sujet et de ce qui a été mentionné à propos des variables de notre étude, nous aborderons par la suite les définitions procédurales des concepts de notre étude et leur développement.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section nous aborderons, tout d'abord les définitions des concepts, leurs évolutions, tel que la fonction RH, le SIRH et sa structure et la performance de la FRH, ensuite, nous allons définir qu'est un projet SIRH et les étapes de son implémentation, et enfin nous parlerons de la relation du SIRH et ses enjeux par rapport à la FRH.

1. Définition des concepts et leur apparence aujourd'hui

1.1. La fonction RH

Les chercheurs et ceux qui s'intéressent à la gestion des ressources humaines ont défini le concept de gestion des ressources humaines. Les emplois cohérents font l'objet d'un processus complémentaire, à commencer par la planification, l'analyse des emplois, la sélection et les politiques de nomination. L'évaluation de l'emploi, la détermination de la rémunération, la formation, le développement et l'évaluation.

En ce qui concerne le concept de gestion des ressources humaines, il s'agit d'une activité qui cherche à obtenir les individus nécessaires à l'organisation en termes de quantité et de qualité, pour servir ses intérêts et la stratégie qu'elle produit dans la formulation de ses politiques organisationnelles, et les motive à continuer à le servir et lui faire déployer le maximum d'énergie et d'efforts pour son succès et l'atteinte de ses objectifs, et le considérer comme un métier C'est trouver des solutions pour répondre aux enjeux liés à l'élément humain auxquels l'organisation est exposée (Obeileh, 2010).

Il n'existe aucune pratique universelle de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques qui donnent de bons résultats sont celles qui permettent de s'adapter au contexte et de relever les défis auxquels fait face une entreprise. (Perretti, 2016).

« La FRH est un ensemble des activités concernant la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, une structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie. L'appellation fonction ressources humaines a progressivement remplacé, dans les années 1985, celle de fonction personnel » (Peretti J.-M. , 2015, p. 136).

Le développement de la gestion des ressources humaines s'accompagne d'une profonde actualisation de la mission de la fonction ressources humaines et de ses domaines d'action. Une large gamme de cette fonctionnalité a été considérablement modifiée au fil des années. La sélection et le dosage des variables de gestion des ressources humaines couvertes par le concept de dotation ont changé. De nouvelles responsabilités ont été déléguées à la FRH. (Peretti j.-m. , 2019)

De ce qui précède, Nous couvrirons les phases d'évolution des fonctions de gestion des ressources humaines.

1.1.1. L'évolution de la fonction RH :

Pour retracer l'historique de la fonction nous distinguerons 4 grandes périodes :

1. L'émergence de la fonction (1850 -1944)
2. Les trente glorieuses (1945 1974)
3. La professionnalisation de la fonction RH (1975-2000)
4. La transformation du DRH, partenaire d'affaire, champion du changement et garant de l'expérience collaborateur et du développement durable (2000-2020) (Peretti j.-m. , 2019)

Nous avons expliqué les évènements survenus à chaque période, et leurs caractéristiques :

Tableau 1 L'évolution de la fonction RH

L'émergence de la fonction (1850 -1944)
<p>L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuses non spécialisée, les méthodes de travail avaient un caractère empirique, le rendement de la main-d'œuvre était faible .vers 1880 avec Frédéric Taylor , l'organisation scientifique du travail est née afin d'accroître l'efficacité du travail des employés, ces méthodes ont aboutis à la parcellisation des tâches et à la spécialisation, l'organisation scientifique du travail a permis de tirer le meilleur profit des capacités physiques des salariés.</p> <p>Avec le taylorisme, l'évolution de la taille des organismes et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent, leurs principales activités sont le recrutement, la division des tâches et les problèmes de rendement des employés, la fonction personnel a été créée au début du 20ème siècle lorsque le chef de l'entreprise ne dirigeait plus tout son personnel.</p>
Les trente glorieuses (1945 1974)
<p>Elle se distingue par une application systématique des principes de l'organisation du travail, simplifier le travail et les produits eux-mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse</p>

<p>du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein emploi et le manque de personnel qualifié. Deux périodes sont à distinguer : l'affirmation de la fonction personnel, l'élargissement du champ de la fonction.</p>
<p>La professionnalisation de la fonction RH (1975-2000)</p>
<p>Les politiques et pratiques RH ont peu évolué dans les premières années de la crise, les mesures mises en place ont été d'attendre la semaine de travail effective chut et d'ajouter la durée légale de 40h, oubliée depuis 30 ans, les mesures d'âge ont mis un grand nombre de personnes à la retraite au début de la cinquantaine, le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé, et les systèmes automatisés et les habitudes de rémunération poussent le rapport « coût du personnel/valeur ajoutée » vers ses sommets en 1982 et 1983. Les premières mesures du chômage et de l'emploi dues aux délais de grâce voient le jour, les entreprises sont confrontées aux règles de licenciement les plus récentes (1973 et 1975), recherche de flexibilité par l'intérim et les contrats à durée déterminée, risque de duel des entreprises avec un noyau privilégié puis de condamner en population instable défavorisée à tous les niveaux.</p>
<p>La transformation du DRH</p>
<p>Dans les années 2010, l'accent est mis sur la proximité des salariés, facteur d'efficacité, Le DRH devient "Business Partner", partenaires des hommes et du business, il veille à la symétrie des attentions à l'égard des clients et des salariés.</p> <p>La réévaluation de la fonction RH locale pour donner suite aux conclusions de la crise, le RH de proximité doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes de bien-être, d'équité et de reconnaissance des salariés, il met en œuvre une stratégie RH centrée sur les personnes et le développement de leurs talents.</p> <p>L'importance reconnue du capital humain dans la poursuite de la compétitivité renforce le rôle du DRH, à la fois en tant que partenaire d'affaires et en tant que partenaire humain, les entreprises ressentent le besoin d'utiliser les ressources humaines dès le début des projets de changement afin de réduire les risques psychosociaux. la prise en compte de la dimension RH permet de "penser le changement plutôt que de changer le pansement", selon l'heureuse formule de Francis blanche</p>

Source : élaboré par nous même

1.1.2. La fonction RH aujourd'hui

Les acteurs RH restent aussi les garants d'une certaine stabilité (du personnel et de méthodes productives), tout en devenant des partenaires des changements digitaux voire des forces de propositions pour certain(e)s. L'Industrie 4.0, a conduit à repenser le positionnement de la fonction RH, qui est aujourd'hui davantage considérée comme un défi qu'une réalité vécue par les intéressés. Les managers, et notamment les agents de maîtrise, jouent également un rôle clé dans le déploiement des politiques RH au sein des sites. Relais RH auprès des opérateurs (dont ils gèrent les congés, les plannings, les évolutions professionnelles, etc.), ils sont aussi acteurs opérationnels de premier plan directement concernés par les pratiques RH mises en œuvre par le top management (les directeurs de site) et les RRH de proximité. (Galindo, Garbe, & Vignal, 2019), mais la réalité de la

fonction RH d'aujourd'hui dépend largement de la combinaison de facteurs structurels et économiques appropriés pour la taille de l'entreprise, sa capacité de production et le placement sur le marché. La taille de l'entreprise, souvent mal exprimée par ses seuls salariés, déterminera cependant si une fonction RH est présente ou non (Taïeb, 2016), Dans le contexte de la performance RH, la fonction RH cherche avant tout à réduire ses coûts et à maximiser la qualité de sa production.

Le SIRH hautement performant libère les RH des procédures administratives, des tâches répétitives totalement automatisées. Ceux-ci deviennent disponibles pour de nouvelles missions. (Peretti j.-m. , 2019), La fonction RH 2020 doit utiliser la quantité considérable de données dont elle dispose pour améliorer son efficacité et celle de l'organisation. Elle doit pouvoir chercher les données dans lesquelles il se trouve à l'aide des systèmes d'information RH (SIRH) qui centralisent les données auparavant dispersées. (Perretti, 2016)

La fonction de gestion des ressources humaines fait partie des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle fait partie de la vie d'un organisme et de la mise en œuvre opérationnelle des ambitions de l'organisme auquel elle appartient (Autissier & Simonin, 2009). L'organisation du DRH est décisive pour la performance opérationnelle de l'entreprise. (Taïeb, 2016)

1.2. Système d'informations des ressources humaines

1.2.1. Définition du système d'informations ressources humaines

Avec l'avènement des micro-ordinateurs et surtout d'Internet, le responsable a désormais à sa disposition un ensemble de bases de données et d'outils d'aide à la décision qui lui permettent d'optimiser la mise en œuvre des pratiques RH.

Ainsi, avec la croissance des systèmes RH basés sur le Web, il existe un potentiel croissant pour que l'analyse des données RH joue un rôle important dans le développement et la mise en œuvre des stratégies commerciales. Des SIRH bien développés devraient permettre des analyses des employés et de la main-d'œuvre qui sont très utiles pour identifier la faisabilité d'entrer dans de nouveaux domaines d'activité ainsi que pour développer des capacités organisationnelles clés.

Avant d'avoir connaître les étapes d'émergence des systèmes d'informations des ressources humaines nous devons définir ce dernier, nous devons comprendre les mots-clés qui composent ce libellé afin de bien comprendre l'objectif de cette recherche.

La notion du système : un système se définit en particulier par suit : (Storhaye & Peretti, 2013)

- Ses limites et leurs variations dans le temps c'est-à-dire les composants qui font durablement ou temporairement partie du système.
- Ses propriétés intrinsèques, à savoir les caractéristiques du système lui-même indépendantes de celles de ses composants.
- Les interactions entre les composants du système et son environnement.

Un système est ainsi : (Gillet & Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, 2010)

- Quelque chose (un objet) : dans l'action de modeler l'objet, il ne faut pas oublier l'existence de ce que nous essayons de représenter. Cette existence de l'objet conduit au fait que la validation du modèle, qui en constitue une représentation, est son aptitude à prédire ses comportements, dans le cadre de simulations.
- Qui dans quelque chose (un environnement) : l'interaction entre le système et son environnement est également un facteur qui permet de tirer de nombreuses conséquences en matière de gestion. L'objet ne peut se focaliser uniquement sur son fonctionnement interne mais doit au contraire se focaliser sur les interactions qu'il entretient avec les autres systèmes constituant son environnement.
- Pour quelque chose (une finalité) : L'organisation recherche soit un profit à distribuer à ses actionnaires, soit un service à rendre à la collectivité ou à un groupe d'ayants droit. C'est très important parce qu'il faut savoir quel est le but de l'organisation et avoir un minimum de consensus à ce sujet.
- Fait quelque chose (une activité) : Pour atteindre l'objectif, il faut réaliser une activité qui crée de la valeur ajoutée.
- Par quelque chose (sa structure) : à travers une structure qui permet d'organiser l'action des différents acteurs et de faire circuler les flux nécessaires. Afin de réaliser l'activité, ce qui rend possible d'atteindre le but.

- Qui se transforme dans le temps (son évolution) : l'action création constitue un processus de transformation de ressources. Elle a un impact sur l'organisation elle-même.

Information :

Une information est une nouvelle, un renseignement, une documentation sur quelque chose ou sur quelqu'un, portés à la connaissance de quelqu'un.

Les informations sont définies comme des données qui ont été traitées de manière à devenir significatives et pertinentes dans un contexte particulier.

En informatique et en télécommunication, l'information est un élément de connaissance susceptible d'être conservé, traité ou transmis à l'aide d'un support et d'un mode de codification normalisé. (Information, s.d.) elle peut être codée par différents moyens comme des mots, des chiffres, des gestes, un programme informatique, des couleurs ou n'importe quels autres moyens de communication. (Information, s.d.)

Ensuite nous présentons plusieurs définitions des SIRH dans le tableau suivant :

Tableau 2 Définitions du SIRH

Auteurs	Définitions
(Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019)	« <i>Un SIRH peut être défini comme un ensemble de briques logicielles (ou modules) interreliés. Chaque brique, grâce à différentes fonctionnalités, permet de gérer un ensemble de tâches liées à un processus RH (recrutement, formation, entretien annuel, paie...) en stockant, traitant et diffusant l'information nécessaire au bon fonctionnement de ce processus</i> »
(Bournois, Point, Rojot, & Scaringella, 2007)	« <i>Un réseau informatique privé, à l'intérieur d'une organisation, qui utilise les protocoles de communication et les technologies du réseau internet</i> »
(Laroche, Guery, Moulin, Salesina, & Stévenot, 2019)	« <i>Un système d'information ressources humaines (SIRH) est un système gérant un ensemble de brique logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi. Ces briques</i>

	<i>peuvent être de plusieurs sortes : paie évidemment, plus largement gestion administrative du personnel, gestion des temps, gestion de la formation, tableaux de bord sociaux, etc. »</i>
(Belkhadem & Benchouk, 2018)	<i>« Le SIRH est un système intégré qui regroupe des applications et des bases de données informatiques dédiées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, pour le stockage, le traitement, la distribution des informations au regard des ressources humaines de l'organisation, et cela dans l'objectif d'être compétitif, de centraliser les données et la conduite des changements. »</i>
(Peretti j.-m. , 2019)	<i>« Le système d'information RH est un ensemble d'outils qui doit permettre : D'enregistrer à leur source toutes les informations utiles. Stocker ces informations (mise à jour, historique, informations éphémères...). Les soumettre aux différentes procédures de traitement. De restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut. »</i>
(Taïeb, 2016)	<i>« Le système d'informations des ressources humaines est un ensemble cohérent de modules informatiques capables de traiter tous les processus de la GRH et de produire les outputs obligatoires, paie, déclarations, contrat de travail. Il répond aux besoins internes des professionnels des RH et des managers ainsi que de tous les organismes extérieurs avec lesquels la DRH interagit. Il met à disposition un ensemble de données RH à tous les niveaux de l'organisation et auprès de tous les interlocuteurs, salariés, managers de tous niveaux, direction, selon leur degré d'habilitation. »</i>

Source : élaboré par nous même

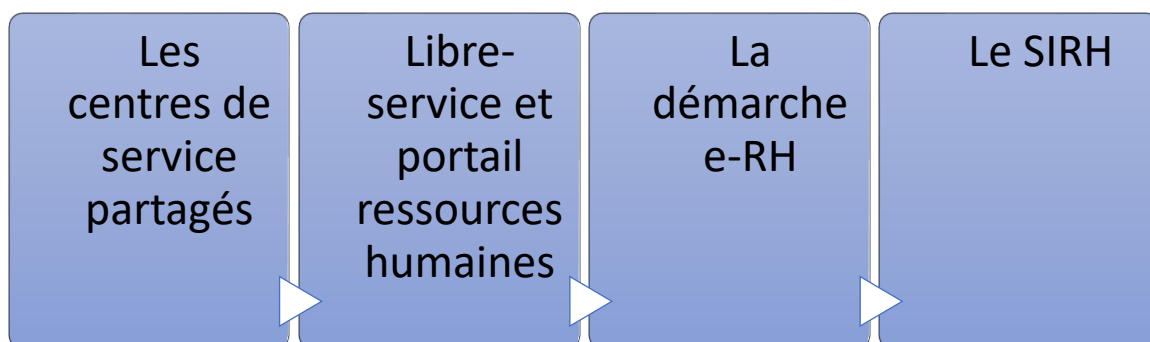
Les systèmes d'information RH devraient être particulièrement utiles pour aider les efforts de gestion du changement axés sur la stratégie. (LAWLER, 2005) Ils peuvent fournir

des données puissantes sur les réactions des employés à des initiatives de changement spécifiques, les systèmes RH basés sur le Web peuvent également permettre une mise en œuvre rapide de la formation et du développement pour accompagner le changement. En raison de la puissance analytique qu'ils peuvent fournir en matière d'évaluation des programmes RH, les systèmes SIRH peuvent être des outils en période de changement pour accélérer l'apprentissage et l'amélioration des nouveaux programmes RH mis en place pour soutenir la stratégie.

1.2.2. L'évolution du SIRH

L'écrivain (Perretti, 2016), a parlé de l'émergence du système d'information sur les ressources humaines, et des principaux organes de ces systèmes avant leur développement jusqu'à ce qu'ils sont aujourd'hui, seuls les systèmes d'information sur les ressources humaines Peretti existaient auparavant, mais avec des noms, des fonctions et des objectifs différents, et au moins ils fournissent l'un des services qui Présenté par les systèmes d'information sur les ressources humaines d'aujourd'hui, comme le partage qui signifie que ces services sont utiles, utilisés et pertinents, et donc conçus avec tous les utilisateurs potentiels. Il a montré leurs évolutions comme suivant :

Figure 1 Evolution du SIRH



Source : élaboré par nous-même et adopté de (Perretti, 2016)

D'autre part, nous trouvons (Charles HENRY et al., 2011, 2015,), a listé les étapes de développement du système d'information des ressources humaines de 1980 à 2010 en termes de type, caractéristiques, périmètre...etc. Comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 3 Evolution des SIRH

	Années 1980	Années 1990	Années 2000	Années 2010
Type de système	Logiciel	Progiciel	Solution	Système d'informations
Caractéristique	Intégré	Intégré, communicant	Collaboratif, hétérogène	Collaboratif, cohérent
Périmètre	Interne à la DRH	Toute la DRH	Entreprise	Entreprise étendue
Partage d'informations	Experts RH	DRH, comptabilité et finance	Toute l'entreprise	+ partenaires externes
Ouverture	Aucune	A la fonction RH	Aux collaborateurs, managers et opérationnels	Prise en compte du personnel non-salariés (indépendant, intérimaires, etc.)
Technique	Mainframe Micro-informatique Bureautique	Base de données relationnelles, Client-serveur, ERP	Full web, N-tiers, internet, intranet,	Full web, SaaS, Cloud computing,
Couverture	Paie	Paie, GAP, GTA,	Paie, GAP, GTA, RH	Paie, GAP, GTA, Rh, BI
Barycentre	Paie	Paie	Paie, GAP	Paie, GAP, Data-center

Source : (Charles HENRY et al., 2011, 2015,)

BI : Business intelligence/décisionnel, ERP entreprise ressource planning, progiciel de gestion intégré ou PGI, GAP : Gestion administrative du personnel, GTA : Gestion des temps et des activités, SaaS software on a service logiciel en tant que service.

Dans le tableau ci-dessus on voit que depuis le début des années 2000, la démocratisation des technologies les a rendues personnalisables. (Charles HENRY et al., 2011, 2015,), ainsi historiquement, l'informatique de la fonction était consacrés à la paie et aux déclarations sociales, puis sont venus d'ajouter des modules spécifiques destinés aux autres pratiques de la GRH (Taïeb, 2016) et de partager l'information avec de nombreuses

parties prenantes. La transformation digitale des ressources humaines n'est pas un phénomène nouveau. Les années 1970 ont vu l'arrivée des premiers logiciels orientés paie. Les années 1980 ont vu l'élaboration d'un SIRH. Durant les années 2000, le potentiel offert par Internet a permis le développement de nombreuses solutions et pratiques autour du recrutement électronique, de la formation électronique, des portails RH. Des réseaux sociaux. Depuis 2010. La digitalisation des activités RH se caractérise par une accélération de l'usage et de la diffusion des réseaux sociaux, des contenus multimédia et de l'analytique RH...etc. (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019).

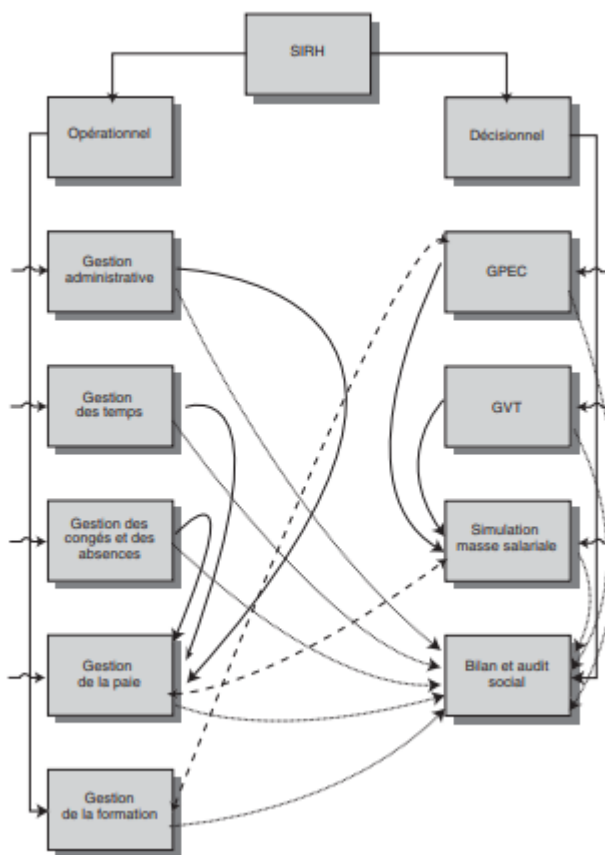
1.2.3. La structure du SIRH

Le système d'information fournit un lien d'organisation entre les modules opérationnels et pilotes. Une de ses missions principales est de contrôler l'entropie dans le processus de croissance de l'organisation. L'organisation est perçue comme un système vivant et ouvert, intégré à un environnement lui-même composé d'autres systèmes avec lesquels il interagit.

➤ Les caractéristiques du SIRH :

Comme c'est le cas pour la structure global du SI de l'organisation, le SIRH comporte un volet opérationnel et un volet de prise de décisions. La figure ci-après illustre les composantes opérationnelles et décisionnelles du SIRH.

Figure 2 Les composantes du SIRH



GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

GVT : Glissement vieillissement technicité

Source : (Gillet & Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, 2010)

Les modules opérationnels mènent l'activité créatrice de valeur ajoutée. A cet effet, ils présentent plusieurs caractéristiques essentielles : l'organisation doit trouver à partir d'autres systèmes de son environnement, des ressources de toutes sortes, qui feront l'objet de processus de transformation par les modules opérationnels en dehors.

Les modules opérationnels sont donc en relation permanente avec les acteurs environnementaux. En parallèle de leurs opérations de transformation des flux, ils recueillent des données sur les conditions d'obtention des flux entrants et sur la perception des flux sortants par l'environnement.

Ce genre d'organisation du SIRH permettra de :

- Réduire le temps nécessaire à la mise à jour des données.
- Réduire le flux d'information en utilisant la transmission numérique.

- Améliorer l'équilibre carbone du traitement de l'information dans le SIRH en éliminant la très grande quantité de documents papier qui circulent.

- Éliminer les erreurs et les omissions dans la collecte de données.

Les modules décisionnels prennent des décisions stratégiques et tactiques et s'assurent qu'ils sont mis en œuvre par des modules opérationnels. Pour prendre des décisions, les modules décisionnels ont besoin des informations sur les conditions de fonctionnement du système qu'ils exploitent. Ces informations proviendront de la collecte de données, menée par les modules opérationnels, qui sont en contact avec l'environnement, alors que les modules de prise de décision ne le sont pas.

Nous remarquons que le système d'information est donc une composante d'un système qui assure la liaison organisationnelle entre les modules opérationnels, qui assurent les processus de transformation des flux entrants en flux sortants, et les modules pilotes, qui prennent les décisions et contrôlent les résultats obtenus.

➤ Les processus RH prises en charge par un SIRH

Un SIRH est un logiciel de gestion des ressources global, qui peut probablement gérer tous les processus et les tâches RH en même temps.

Le tableau suivant présente une liste non exhaustive des processus et tâches RH (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019) :

Tableau 4 Processus et tâches RH prises en charge par un SIRH

Processus RH	Tâches
Recrutement	Définition du plan de recrutement et des moyens de mise en œuvre. Rédaction des fiches de postes et profils. Diffusion des offres sur l'intranet de l'entreprise, les jobboards et les réseaux sociaux. Gestion de l'intégration des nouveaux collaborateurs (gestion des documents administratifs de manière dématérialisée, modules e-learning de formation...). Évaluation et confirmation de l'embauche en fin de période d'essai.
Formation	Elaboration du plan de formation. Gestion du catalogue des formations. Gestion administrative des formations en présentiel et en e-learning. Conception, diffusion et évaluation des contenus multimédias des formations en ligne. Pilotage et déclaration des formations.
Gestion de la performance	Gestion des entretiens individuels en ligne. Gestion de la rémunération.
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Gestion des plans de carrière. Gestion des plans de succession. Gestion des mobilités des collaborateurs.
GTA (Gestion des temps et des activités)	Suivi des heures supplémentaires et du repos compensateur. Gestion des absences prévisionnelles, non prévues. Gestion des compteurs de présence. Gestion des mandats, des astreintes, des congés et des suspensions de contrat. Gestion du compte épargne temps (CET).

Gestion de la paie	Gestion du réglementaire Pale. Édition, transmission, dématérialisation et archivage du bulletin de salaire. Cycle et traitement de paie. Gestion des sorties (STC), indemnités de rupture et de fin de carrière. Gestion de la rétroactivité et des changements de situation Gestion du dossier de paie (acompte, subrogation, éléments variables...) Gestion des absences et des congés. Paiement et comptabilisation
Gestion administrative	Gestion des contrats de travail. Gestion des notes de frais. Gestion de ADSN
Gestion des relations sociales	Préparer et organiser les élections professionnelles. Préparer, négocier et mettre en œuvre les accords collectifs d'entreprise. Assurer la veille législative et conventionnelle et garantir l'application du droit. Traiter les dossiers juridiques (contentieux, prud'hommes, etc.). Concevoir et mettre en œuvre le plan de communication sociale. Préparer les réunions avec les instances représentatives du personnel (IRP). Communiquer les comptes-rendus et PV. Suivre les temps de délégation. Établir et mettre à jour le document unique d'évaluation des risques. Réaliser les déclarations obligatoires en matière d'HSCT. Présider le CHSCT. Tenir à jour les registres et les affichages HSCT. Gérer les obligations relatives à la médecine du travail. Gérer les obligations relatives aux AT Analyser les accidents du travail.
Communication interne	Concevoir le plan de communication. Mettre en œuvre et assurer le suivi du plan de communication.
Pilotage RH	Décliner la stratégie d'entreprise en politique RH et objectifs opérationnels. Représenter la fonction RH et promouvoir ses prestations. Coordonner les projets transverses (SIRH, etc... Gérer les organisations. Manager les ressources de la fonction RH.

Source : (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019)

➤ Les utilisateurs ou les acteurs du SIRH

Les utilisateurs sont les principaux acteurs de ce système. La DRH doit s'assurer que les besoins de ces personnes sont recueillis de façon continue et leur rétroaction pour guider l'évolution du SIRH et continuer d'offrir une véritable valeur ajoutée.

Premièrement, il y a les différents acteurs de la fonction RH, mais également les managers et les salariés (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019).

La fonction RH se compose de trois catégories d'acteurs : le service central des ressources humaines ou la DRH centrale, qui sont sous la responsabilité du chef ou du directeur du service des ressources humaines au sein de l'entreprise, les unités DRH décentralisées qui sont sous la responsabilité du DRH centrale, et les « non DRH », Il y a des gens dans les entreprises qui ne font pas rapport à DRH, mais qui contribuent à la

fonction des ressources humaines. Par exemple, une personne en comptabilité ou en TI est impliquée dans l'exécution de la paie.

Les managers effectuent un ensemble de tâches liées à différents processus de RH dans le cadre du management des membres de leur équipe, par exemple : Remplir une partie de l'entretien annuel et le valider, participer à l'évaluation des besoins de formation.

Les employés ont régulièrement recours au SIRH pour effectuer, par exemple : remplir leur fiche personnelle, saisir leur demande de formation et de mobilité.

Il existe également des acteurs externes parce que le SIRH est décrit comme un écosystème, ne favorise pas la clarté pour les professionnels des RH, tant la profusion d'acteurs. Par conséquent, les rôles et les intérêts se recoupent, est source de confusion, puisque chaque acteur cherche à étendre son activité en amont et en aval de sa profession et à anticiper la récurrence des revenus. (Charles HENRY et al., 2011, 2015.), comme l'équipe des cabinets de conseil et les consultants spécialisés en SIRH.

1.3. La performance de la fonction RH

1.3.1. Définition de la performance

L'origine du mot performance remonte à la moitié du XIXe siècle en langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès gagné à une course. Il a ensuite souligné les résultats et l'accomplissement athlétique d'un athlète. Son sens évolua au cours du XXème siècle. Elle indiquait de manière numérique les possibilités d'une machine et, par extension, indiquait une performance exceptionnelle. (Renaud & Berland., 2007)

La performance se définit : « *La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* ». (Martory & Crozet, 2016, p. 173), En gestion des ressources humaines, comme dans d'autres domaines de gestion, la performance est un mot aussi largement utilisé que rarement défini, malgré sa polysémie. Ce mot portant en outre une double métaphore, on suggère que son absence de définition va donc bien au-delà d'une simple question de vocabulaire : elle participe de la dimension sociale et symbolique du

management. (Bourguignon A. , 1996), ce dernier auteur (Bourguignon A. , 1996) est conduit à identifier trois sens principaux :

1) La performance est *succès*. La performance n'existe pas en soi, elle dépend des représentations du succès, variables selon les entreprises, selon les acteurs.

2) La performance est *résultat de l'action*, plutôt que la précédente, ce sens n'implique pas de jugement de valeur. La mesure de la performance est (ce qui signifie l'évaluation *ex post* des résultats obtenus) (Bouquin, 2008).

3) La performance est *action*. En ce sens, plus rarement en français qu'en anglais, la performance est un processus et (pas un résultat qui apparaît à un moment ou à un autre) (Baird, 1986)

Aussi, « La performance est une combinaison de deux choses :

1) Comportements et actions : ce que fait un employé

2) Résultats et produits : Les résultats du comportement d'un employé »

(Aguinis, 2019)

Donc, la performance reste un concept difficile à cerner et recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et acceptant de nombreuses interprétations, (FARIDI & LATIF, 2017). De plus la notion de performance se dérobe à l'entendement de ceux-là mêmes qui tentent de la cerner par une approche scientifique. Il y a sans doute de bonnes et de mauvaises performances RH, mais il n'y a pas une « vraie » mesure de la performance (Gilbert & Charpentier, 2004). Encore faut-il qu'elle ait un sens, et que la mise en œuvre d'outils d'évaluation ne soit pas assimilable à un simple rituel.

Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de qui se décline à travers le triangle de la performance

Figure 3 Le modèle de Gilbert (1980)



Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux présentés ci-après.

L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers : (Martory & Crozet, 2016)

- 1) Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération.
- 2) Celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation :
- 3) Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.
- 4) Performance de la branche (nationale).

1.3.2. La performance de la fonction RH :

La performance RH intervient à deux niveaux : « *celui de la performance réalisée et apportée par les individus (par les RH) et celui de la performance apportée par les pratiques et systèmes de pratique (par la fonction RH)* » (Laroche, Guery, Moulin, Salesina, & Stévenot, 2019, p. 258).

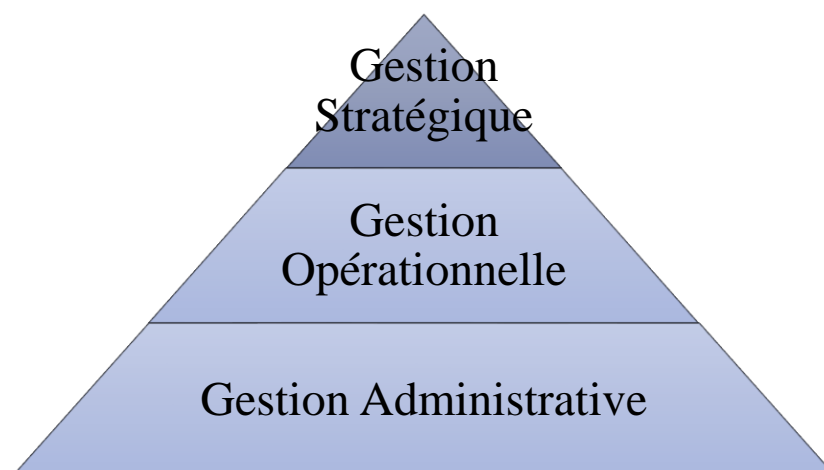
Pour aborder spécifiquement la performance de la fonction RH, il est nécessaire de définir plus précisément la mission des professionnels de cette fonction, puis de préciser la nature différente de leur performance. (Trépé, et al., 2010)

La question de l'évaluation de la performance RH ne peut être dissociée de questions plus générales telles que celle visant à définir la place de la fonction RH au sein de l'entreprise. Est-ce que les incertitudes actuelles dans la mesure de la performance des RH ne sont pas liées à celles qui pèsent sur les buts de la fonction ? (Gilbert & Charpentier, 2004).

Les missions de la fonction RH sont divisées par deux auteurs que nous adoptons dans notre recherche, la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par (Louarn & Wils, 2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par (Ulrich, MEASURING HUMAN RESOURCES: an overview of practice and a perscription for results, 1997).

(Louarn & Wils, 2001) Divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide représentant la gestion administrative à la base, et la gestion stratégique au sommet.

Figure 4 Trois parties de la GRH



Source : élaboré par nous même

Par conséquent l'évaluation de la performance de la fonction RH peut être décrit comme suit :

- La performance administrative de la fonction ressources humaines, en relation avec les activités administratives précisées par (Louarn & Wils, 2001), à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation légale du travail, la gestion des conventions collectives et de la paie.

- la performance opérationnelle de la fonction ressources humaines en relation avec les activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la santé et la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.

- la performance stratégique de la fonction RH, en relation avec les activités, l'analyse de l'environnement des ressources humaines de l'entreprise et la formulation de la stratégie de gestion des ressources humaines, sa mise en œuvre et l'évaluation des résultats.

Et (Ulrich, MEASURING HUMAN RESOURCES: an overview of practice and a prescription for results, 1997) propose en 1996 un modèle qui classe les principales missions de la fonction RH selon leur orientation, quotidienne ou future en ordonnée, et selon leur focalisation vers les processus ou vers les hommes en abscisse. Selon lui, la fonction RH a quatre rôles, celui d'expert administratif, de champion des salariés, de partenaire stratégique et de business partenaire.

Figure 5 Les missions de la fonction RH selon Ulrich



Source : (Taïeb, 2016, p. 53)

Dans le schéma ci-dessus, les missions de la fonction RH sont présentées regroupées autour des quatre rôles précités. Le rôle d'Expert administratif tout d'abord avec sa double orientation vers le quotidien et vers les processus, le rôle de Champion des salariés dans la double orientation vers le quotidien et vers l'humain, le rôle de Partenaire stratégique avec la double orientation vers le futur et vers les processus et enfin le rôle de business partenaire avec la double orientation vers le futur et vers l'humain.

La fonction des RH doit remplir quatre rôles complémentaires qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisme, elle doit être :

1. Un partenaire stratégique

La fonction des RH doit garantir que la stratégie des RH appuie la stratégie de l'entreprise. (Haegel, 2020) Les politiques RH, telles que le recrutement, le développement des compétences, la rémunération, la gestion des talents, la démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ou encore la politique sociale, doivent contribuer à atteindre les objectifs stratégiques.

2. Expert administrative

Elle s'assure de la qualité des services administratifs RH : salaire et relations sociales. Il s'agit d'une base importante sur laquelle reposent d'autres processus RH.

3. Business Partenaire

La fonction RH est un agent de changement qui accompagne les transformations organisationnelles grâce à l'adaptation de l'organisation autour des postes de travail et des tâches. Elle assure une productivité élevée tout en protégeant les employés. Elle gère de nouvelles compétences à travers des transformations et fait apparaître de nouveaux talents. Elle guide, forme et accompagne les managers pour les aider à jouer leur rôle au sein d'un climat social paisible.

4. Champion des employés

Elle doit développer l'engagement des salariés et jouer un rôle de modérateur social. Il assure un changement de mentalité et garantit que les employés deviennent des ressources stratégiques plutôt que de simples ajustements de variables. Ainsi, il assure le développement du capital humain et le bon développement du climat social et des avantages sociaux. Quand il sauve l'employé, il sauve l'entreprise.

Il est possible de définir le concept d'évaluation comme le déclencheur de la boucle du pilotage. L'évaluation consiste à mettre en œuvre des mesures pour déterminer si une exploitation fonctionne bien ou non et quelles actions correctives et d'amélioration devraient être prises (Autissier & Simonin, 2009), La notion de mesure est très importante en management. Sans mesure, une boucle de régulation ne peut pas être mise en place. La mesure peut être relative, mais reste essentielle à toute action de gestion, car elle constitue une évaluation qui permet de voir l'évolution et d'identifier les écarts par rapport aux objectifs et/ou autres repères dans la logique de comparaison.

Les activités de la fonction RH sont évaluées selon 5 domaines, Où ces activités ne sont considérées qu'à titre indicatif, car chaque établissement détermine les activités qu'il doit adopter en fonction de sa taille et de son type d'activité.... Nous les présenterons dans le tableau suivant :

Tableau 5 Les activités RH à évaluer

Pilotage social	La gestion des carrière	La gestion administrative	La gestion des relations sociales	Le développement RH
Veille et audit social	Recrutement	Le contrat de travail	Le droit social	La communication et le marketing RH
Contrôle de gestion sociale	Formation	La gestion du dossier administratif	Le dialogue social	La gestion de la transformation
GPEC	Evaluation	La gestion des temps de travail	Les contributions sociales et culturelles	La motivation et l'implication
SIRH	Mobilité	La paie	L'environnement de travail	Les responsabilités sociales et environnementales

Source : élaborer par nous-même selon (Autissier & Simonin, 2009)

Parmi les approches d'évaluation de la fonction RH, une approche particulièrement intéressante et récemment utilisée est le tableau de bord des RH. L'approche a été mise au point à partir du concept de tableau de bord équilibré de (Kaplan & Norton, 1992). Les quatre domaines RH qui doivent être mesurés de manière équilibrée sont : les compétences des experts RH, les pratiques RH, les systèmes RH et l'état d'esprit et la culture de la main-d'œuvre (Ulrich, Becker, & Huselid, *The HR Scorecard, linking people, strategy and performance*, 2001)

1.3.3. Approches d'évaluation RH basées sur techniques de gestion (modèles d'évaluation)

Song & Letch, (2012) ont fait une procédure détaillée sur le terme d'évaluation du TI/SI, ils ont posé 5 questions par rapport à l'évaluation, pourquoi, quoi, comment, quand et qui. Ils visent, dans l'ordre, pour déterminer, les motivations d'évaluations, le contenu d'évaluations, la temporalité d'évaluations (par exemple, ex-ante, actuel et ex-post), la méthodologie d'évaluation (approches) et les personnes impliqués dans l'évaluation.

Il existe beaucoup d'approches d'évaluation, chacune et son objectif et le contenu ou l'objet évalué, nous trouvons des approches d'évaluation à travers les techniques de management et autres à travers les techniques de comptabilité, (LABERGE, 2014), les méthodes prédominantes sont la vérification (ou l'audit) ainsi que l'analyse du travail et la budgétisation (SABA & DOLAN, 2013, p. 76), selon ce dernier les méthodes d'évaluations de la gestion des ressources humaines s'inscrivent généralement dans deux approches :

Les méthodes quantitatives (les mêmes des approches d'évaluation à travers les techniques de comptabilité), qui utilisent des données chiffrées pour mesurer l'efficacité de la GRH, ces méthodes sont : les indices des ressources humaines, l'analyse coûts-bénéfices, l'analyse de l'utilité, qui sert à équilibrer les coûts et les bénéfices des programmes de la GRH, ainsi la méthodes de comptabilisation des ressources humaines et l'approche client, selon laquelle, l'efficacité de la GRH est déterminé par sa réputation auprès de ses clients internes et ses clients externes. Les plus fréquemment méthodes d'évaluation à travers les techniques de comptabilité selon (Vokić, 2012), sont décrit en bref dans le tableau suivant :

Tableau 6 Approches d'évaluation de la GRH basées sur les techniques de comptabilité

La comptabilité des ressources humaines	Suivi des investissements en personnel (coûts des ressources humaines activités telles que les coûts de recrutement, de sélection, de formation, etc.) Dans une organisation et mesurer l'évolution de ces valeurs en utilisant les principes comptables standards.
Coût des ressources humaines surveillance	Assurer le suivi des coûts des activités et programmes RH et les utiliser dans des comparaisons avec des normes de coût ou anciens niveaux.
Audit des ressources humaines	Une recherche systématique qui rassemble compile et analyse des données RH approfondies sur une longue période, souvent un an
Analyse coûts-bénéfices	Garantir le niveau optimal d'efficacité dans l'allocation ressources en élaborant les coûts et bénéfices d'une activité ou programme RH.
Analyse de l'utilité RH	Un processus par lequel les résultats attendus et le coût des décisions RH sont prises en compte afin de déterminer l'importance relative du gain.
Retour sur investissement (ROI)	Comparer le coût des programmes et activités RH aux avantages qui en découlent afin d'évaluer leur valeur pour l'organisation.

Source : (Vokić, 2012, p. 101)

Les méthodes qualitatives (nommées aussi par les approches d'évaluation à travers les techniques de management), sont basées sur les opinions et les jugements d'un petit nombre de personnes au sein de l'organisation (SABA & DOLAN, 2013). Elles proviennent d'approches, de méthodes et de techniques de gestion modernes qui ont été inventées pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des pratiques et des processus organisationnels, et sont par conséquent utilisées par les organisations pour accroître l'efficacité et l'efficacités des programmes et des activités RH.

Parmi les approches identifiées, l'une des plus intéressantes et utilisées récemment est le tableau de bord des ressources humaines. Cette approche est fondée sur *the balanced score card* de (Kaplan & Norton, 1992). Les quatre domaines RH qui doivent être mesurés de manière équilibrée sont : les compétences des experts RH, les pratiques RH, les systèmes RH (alignés et à des coûts raisonnables) et l'état d'esprit et la culture de la main-d'œuvre, comme le montre le tableau suivant de (Vokić, 2012) :

Tableau 7 Approches d'évaluation de la GRH basées sur les techniques de management

Etude de cas RH	Examiner le succès de chaque programme, politique ou pratique de RH et communiquer les résultats de ces réussites à des auditoires sélectionnés.
Centre de profit des RH	Mesurer la qualité du système RH en observant si le département RH fonctionne comme un centre de profit.
Management par objectifs (MBO)	Élaborer des objectifs précis et évaluer la performance au regard de ces objectifs.
Indicateurs clés des RH	Élaborer des indicateurs clés des RH qui reflètent les principaux efforts de la fonction des RH et faire le suivi de leurs niveaux.
Tableau de bord RH	Mesurer la performance RH en suivant le nombre d'indicateurs de RH qui sont équilibrés, car ils couvrent différents domaines de RH.
Benchmarking RH	Comparer les mesures des RH avec celles d'autres organisations qui ont des pratiques exemplaires à améliorer dans l'industrie.

Source : (Vokić, 2012, p. 102)

Le tableau de bord est une méthode d'évaluation de la GRH qui combine l'approche quantitative et l'approche qualitative (SABA & DOLAN, 2013, p. 640), il est utilisé dans le

contrôle de gestion RH pour superviser l'ensemble des activités RH, autrement dit « le contrôle de gestion RH est un système d'aide au pilotage HR de l'entreprise avec l'objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines et à la maîtrise de ses coûts » (Taïeb, 2016, p. 129).

Aujourd'hui les tableaux de bord de la gestion RH sont devenus des outils quotidiens d'aide à la décision destinés à la DRH, choisis comme étant les principaux leviers de la performance RH (Taïeb, 2016), c'est pour cette raison que nous allons adopter la méthode du tableau de bord dans notre recherche, nous allons élaborer à la fin de notre recherche une conception d'un tableau de bord contenant des indicateurs choisis que nous choisissons avec l'approbation de l'entreprise, et ce sont fournis par Taïeb (2016).

Laroche, Guery, Moulin, Salesina, & Stévenot, (2019) définissent les tableaux de bord comme « un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités » .

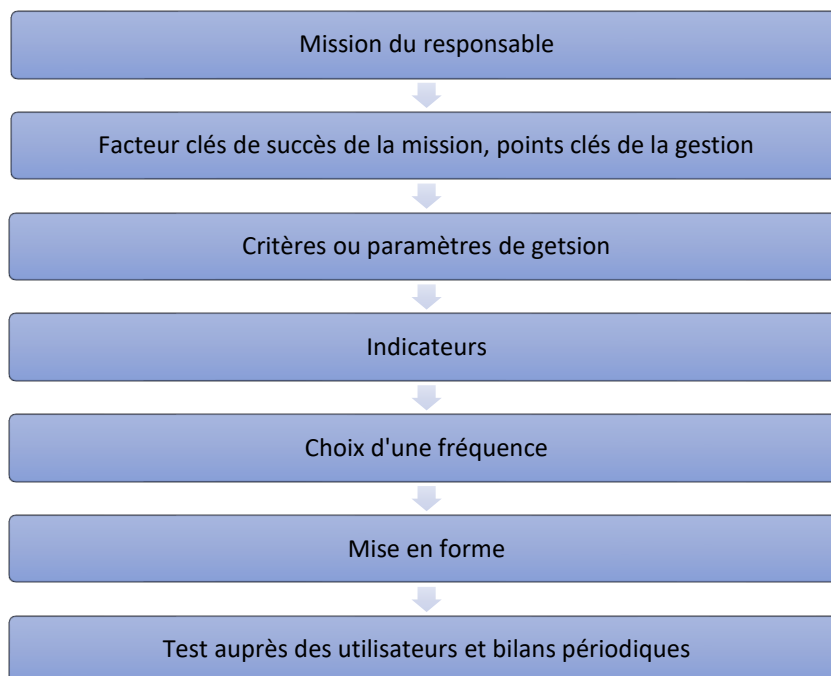
Lors de la construction du tableau de bord, nous nous appuyons sur les étapes suivantes : (Imbert, 2014)

- 1) Clarification des enjeux stratégiques : une phase de brainstorming qui doit permettre aux participants de se réapproprier la stratégie, ils identifient leur contribution à la réalisation des enjeux.
- 2) Les facteurs clés de succès : ils jouent un rôle fondamental dans la recherche de création de valeur.
- 3) Les actions RH à mettre en œuvre : le groupe de réflexion RH détermine les actions RH qui sont reliées aux enjeux et facteurs de succès.
- 4) Les indicateurs de mesure des actions RH : on ne peut pas piloter ce que l'on ne mesure pas, donc il s'agit de définir au moins un indicateur pour chacune des actions RH fixés au point précédent, l'indicateur doit être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, planifié dans le temps.

Enfin, afin de garantir une utilisation efficace, il est important de travailler sur la présentation visuelle du tableau de bord (chiffres, graphiques, couleurs, etc.) afin que l'utilisateur puisse entrer rapidement des informations essentielles. Il faut finalement tester

l'outil avec les utilisateurs avant de finaliser le contenu, la présentation et la fréquence des mises à jour.

Figure 6 Les étapes de la construction d'un TBS



Source : (Laroche, Guery, Moulin, Salesina, & Stévenot, 2019, p. 426)

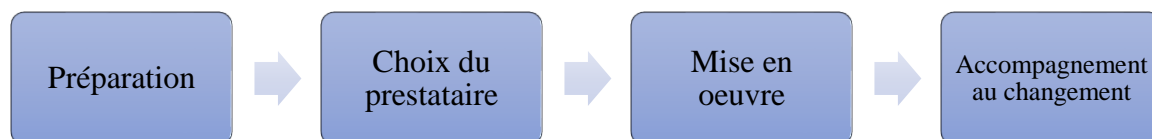
2. Le projet du SIRH

2.1. Les étapes de la mise en place du SIRH

Les projets de mise en place d'un nouveau SIRH sont souvent complexes, longs et requièrent la participation d'un grand nombre d'acteurs internes, externes, métiers, techniques, fonctionnels... avec un budget final largement supérieur aux estimations initiales. (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019)

La démarche de mise en œuvre d'un SIRH est présentée dans le schéma suivant :

Figure 7 Les quatre étapes principales de la mise en œuvre opérationnelle du SIRH



Source : (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019)

Dans la phase de préparation l'entreprise doit penser et déterminer les objectifs, les périmètres du SIRH, les services et les acteurs concernés, vérifier que l'outil est mis à jour régulièrement et automatiquement lors d'un changement de législation. (Santis, 2021), ensuite les acteurs concernés doivent rédiger un cahier de charge et d'autres documents supplémentaires pour l'appel d'offres afin de leur permettre de comparer, analyser et bien choisir le prestataire.

La troisième phase consiste à la réalisation du projet, à mettre au point le système à exploiter, et la dernière phase selon (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019), a pour but de faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre du nouveau SIRH en essayant d'attirer le soutien des personnes affectées par celles-ci et en tentant de réduire les facteurs de rejet. Dans la dernière phase il faut anticiper et gérer les difficultés imprévues et sécuriser les phases de transition, car une mise hors service d'un projet, met en cause la bonne mise en place de son successeur, voire même la stabilité et le développement de l'organisation, pendant une période plus au moins longue (Gillet & Gillet, SIRH Système

d'information des ressources humaines, 2010). Cette démarche d'accompagnement et les dispositifs associés permettent en particulier de répondre à quatre enjeux clés : (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019)

- Donner du sens : clarifier l'ambition des réformes engagées et communiquer sur les objectifs sous-jacents.
- Contrôler les changements inévitables induits par le nouvel SIRH :
 - Anticiper les freins et identifier les actions appropriées à mettre en place afin de lever ces freins.
 - Maîtrise et organisation des actions dans le temps, en garantissant leur cohérence.
 - Organiser le suivi du feedback pour tous les aspects du projet et planifier les actions correctives éventuelles.
- Sécuriser les phases de transition. L'objectif est de réduire la période d'assimilation et de prise en charge du changement en donnant à l'organisation les moyens d'atteindre les objectifs fixés de manière plus rapide et plus durable.
- Prévoir et gérer les difficultés imprévues.

2.2. Le pilotage du projet

Après la mise en œuvre du nouveau SIRH, il nécessite un pilotage, afin d'assurer de bonne circulation de l'information pour permettre de bonnes prises de décision au bon moment. (Baudoin, Diard, Benaib, & Cherif, 2019)

Le pilotage d'un système est l'ensemble des processus qui permettent de contrôler et orienter son exploitation et son évolution, le contrôle et la réglementation constituent les concepts clés du pilotage. (Morley, 2008)

Pilotage d'un projet, c'est assurer que le résultat souhaité est atteint et que l'on progresse vers le résultat final ou le livrable en vérifiant en permanence que ce livrable reste pertinent par rapport aux trois critères fondamentaux du projet (qualité, coût et délai). C'est-à-dire, assurer que tous les clients bénéficieront des nouveaux services délivrés par ce nouvel outil, assurer que le business case formalisé initialement détient toujours la ligne, à la fois en termes de coûts et de bénéfices, ainsi de veiller au respect du calendrier et au maintien des étapes clés.

➤ Groupe de contrôle ou de revue de projet : ils sont indépendants de la direction du projet et du chef de projet, cette indépendance pour des raisons d'objectivité est une condition de leur efficacité. Le contrôle se concentrera sur la réalisation de l'objectif au même moment, ainsi que les conditions dans lesquelles le projet sera mis en œuvre en termes de délais, de coûts et de qualité du résultat, par rapport au cahier des charges.

2.3.2. Définition du projet

Il faut définir la notion du projet pour s'assurer qu'il existe bien un projet, selon (Gillet & Gillet, Management des systèmes d'information, 2010), le projet est un « *Ensemble d'activités ou de travaux qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable. Un projet vise à réaliser un résultat apte à satisfaire le besoin d'un utilisateur. Il est conduit par un chef de projet responsable unique de sa réalisation* », par la suite nous allons analyser les éléments constituant cette définition.

- Ensemble d'activités liées de manière logique et chronologique.
- Un projet poursuit la réalisation d'un objectif unique et mesurable, unique afin d'identifier la cible à atteindre et poursuivre un seul chemin, l'objectif doit être mesurable pour que nous ayons la certitude de l'avoir atteint.
- Un projet vise la satisfaction d'un utilisateur, l'existence d'un besoin à satisfaire est une condition de l'existence d'un projet.
- Un projet est conduit par un chef de projet unique, responsable de la réalisation de celui-ci, car la responsabilité ne se partage pas. Il convient également de noter qu'un bon gestionnaire de projet doit posséder des qualités humaines et relationnelles qui ne sont pas celles de tous les individus. Il aura besoin de pouvoir communiquer et convaincre pour faire avancer son projet et traiter des avatars et des conflits qui pourraient survenir au cours de sa réalisation.

2.3.3. Préalables à la mise en place de la méthode projets

Le développement stratégique des organismes repose sur la mise en œuvre de projets parallèles et concurrents à différents stades d'avancement. Ils sollicitent les divers types de ressources de l'organisation, ce qui exige un regroupement des besoins en ressources et d'établir de bonnes conditions pour l'exécution des projets, implique une qualité de communication entre les services, ce qui nécessite l'utilisation d'un langage commun.

Pour éliminer les faux projets et irréalisables, il faut examiner minutieusement les éléments de la définition de la notion projet.

Pour passer de l'idée au projet, on doit étudier les besoins, sachant qu'il est complexe de définir la portée des exigences, dont la satisfaction constitue l'objectif du projet. Elle comporte de nombreux facteurs psychologiques et sociologiques difficiles à déterminer avec précision et certitude, mais pourtant fondamentaux pour le sentiment de satisfaction de l'utilisateur.

3. Le SIRH et la Fonction RH

3.1. La nécessité de l'implantation du SIRH pour la FRH :

L'évolution de la structure de la fonction RH qui s'éloignent peu à peu des tâches administratives, surtout dans les domaines de l'administration du personnel et de la paie. Ces tâches constituent la colonne vertébrale de la fonction RH et personne ne comprendrait aujourd'hui qu'elles ne fonctionnent pas. Cependant, si elles peuvent s'avérer critique et difficile à mettre en œuvre en raison de l'évolution constante des réglementations, celles-ci sont soutenues par des logiciels de plus en plus performants (Trépé, et al., 2010). Ce qui renforce le SIRH de l'entreprise et le rend plus accessible.

On trouve aussi dans l'ouvrage de (Piétrement, 2017) il a explicité les enjeux du SIRH dans la mesure sociale et sa nécessité avec l'évolution de la fonction RH, d'abord avec les enjeux économiques, comme : l'évolution des facteurs de compétitivité, le développement des marchés financiers et la mondialisation (Piétrement, 2017), ensuite le DRH face à la direction générale et la direction financière, sa légitimité passe par une argumentation chiffré, et donc par un SIRH performant (Piétrement, 2017). C'est la naissance des nouveaux métiers comme le contrôleur de gestion sociale, les thèmes sous sa responsabilité seront donc variables, potentiellement le champ est très large et recouvre toute la politique RH (Piétrement, 2017).

(Charles HENRY et al., 2011, 2015,.) dans la réponse à la question « pourquoi un SIRH ? », il a accentué que le SIRH est un enjeu de productivité (automatisation, mutualisation et externalisation), d'efficacité RH et de cohérence, et un enjeu culturel. La nature des informations qu'il traite, son ouverture envers les principaux intervenants du

management et l'image qu'il transmet lui confère une signification culturelle dont les conséquences affectent la cohérence de la fonction RH.

La GRH, qui accompagne le développement de l'entreprise, tout en garantissant sa rentabilité, peut être améliorée par une solution logicielle, comme un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) (Mur, 2022). En définissant et en mesurant l'atteinte des objectifs opérationnels, ce qui suppose de disposer d'un système d'information RH adapté aux besoins et aux volumes de traitement. En déterminant des coûts des processus RH (Charles HENRY et al., 2011, 2015,).

3.2. La contribution du SIRH à la fonction RH :

Le SIRH permet d'enregistrer une meilleure productivité et une meilleure efficacité de la DRH. (Taïeb, 2016), une productivité améliorée grâce à l'automatisation de tous les processus de gestion RH. C'est probablement dans le domaine de la gestion administrative et la paie que le SIRH a permis le plus de gains de productivité. Et une efficacité accrue du fait de la qualité du traitement de l'information dans le SIRH qui fournit des indicateurs de RH dont la validité des calculs n'est plus contestée contribuant ainsi à la mesure de la performance RH. « Il faut rappeler les fondamentaux. La raison première d'un SIRH est de mettre en œuvre et de vérifier la performance d'une politique RH » (Geuze, 2020).

Selon (SABA & DOLAN, 2013, p. 641), « *Un système d'information en gestion des ressources humaines et SIRH améliore la planification et, de ce fait il consolide la prise de décision grâce aux nombreuses données pertinentes qu'il fournit* », Il convient de noter que son but ultime est d'appuyer le département des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels à court et à long terme. En gestion des ressources humaines, le TIC s'est défait de certaines tâches administratives plus d'avantage sur les activités à plus grande valeur ajoutée, notamment les activités d'importance stratégique (Spencer, 1995).

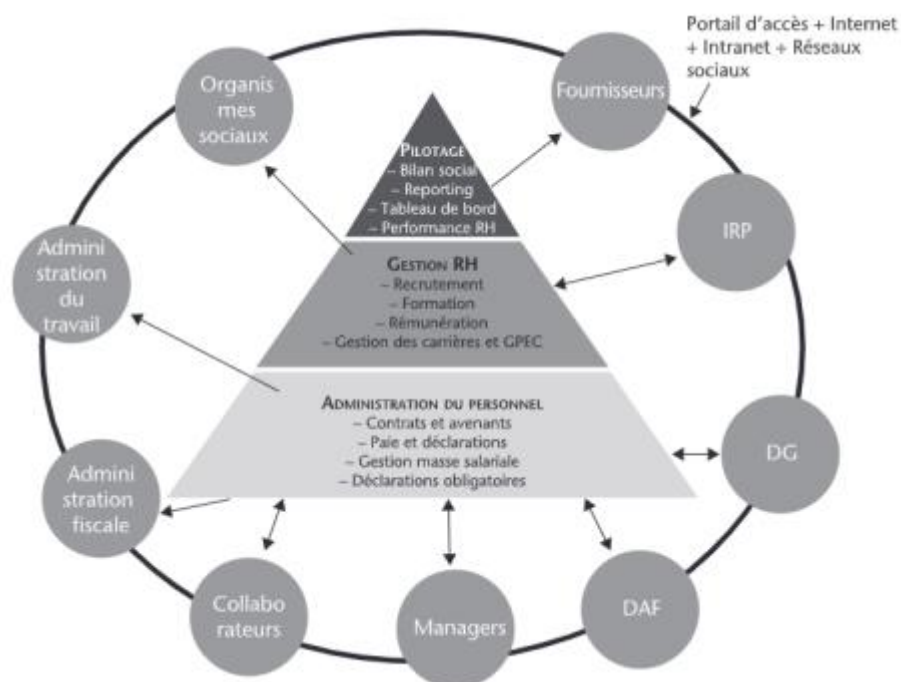
On peut aussi définir l'utilité de l'information et du SIRH par rapport à ces autres apports :

- Soutenir la nouvelle logique de gestion des ressources humaines (personnalisation, mobilisation et adaptation), y compris l'utilisation optimale des ressources informatiques.
- Partage de la fonction ressources humaines requis par l'évolution de l'environnement économique : Tous les cadres sont impliqués dans la gestion des ressources

humaines, pour laquelle ils doivent disposer d'informations pertinentes pour l'analyse et la prise de décision.

Dans le schéma suivant on présente trois domaines fonctionnels auxquels le SIRH s'articule autour (Taïeb, 2016) : Un socle administratif, un volet destiné à traiter les processus de la gestion RH et un module pour mettre à disposition des élus de personnel.

Figure 9 : Contribution du SIRH à la performance RH



Source : (Taïeb, 2016, p. 146)

Nous trouvons que les auteurs (Laval & Guilloux, 2010) ont parlé sur l'impact du SIRH sur la GRH selon 3 périodes :

- Du 2002 au 2004, dans cette période la gestion administrative des RH est concernée de l'impact du SIRH, une résistance au changement est apparue et l'outil n'était pas une solution adéquate.
- Ensuite, s'amorce l'intégration stratégique de la GRH du 2005 au 2008, et la confiance des salariés est renforcés par le SIRH.
- Du 2009 au 2010, dans cette période la GRH devient stratégique.

La mise en œuvre du SIRH a entraîné de profonds changements dans la fonction des RH, dont les répercussions peuvent se résumer en trois grandes dimensions : la décentralisation, la personnalisation et la communication. (BENSMAIN-HAMMADI, 2017)

➤ La personnalisation : elle permet de simplifier les processus, de réduire le risque d'erreurs (entrée à la source) et de gagner beaucoup de temps. Les responsables RH peuvent se délester de tâches administratives et se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée comme le pilotage, le reporting et la prise de décision. La personnalisation de la fonction RH a résulté du fait que les salariés et les managers de l'entreprise puissent, grâce aux multiples outils du SIRH (intranet, portail d'entreprise, self-service...), gérer à distance une grande partie de leurs activités.

➤ La décentralisation : elle se manifeste par le transfert et la délégation des pouvoirs au sein de la fonction et a pour conséquence directe le changement des structures organisationnelles.

➤ La communication : La fonction RH repose sur un réseau de communication interne qui maintient les relations entre les échelons hiérarchiques. Les outils du SIRH aident à diffuser l'information RH auprès des divers intervenants, ils sont devenus le moyen de communication rapide et sans obstacle.

3.2.1. L'utilité du TIC en GRH

Un Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIRH) améliore la planification et consolide ainsi la prise de décisions avec les nombreuses données pertinentes qu'il offre. Il faut noter que son but ultime consiste à aider le Service des ressources humaines à atteindre les objectifs organisationnels à court et à long terme. Cependant, les organismes ne profitent pas toujours pleinement des capacités de leurs systèmes (SABA & DOLAN, 2013). Certains l'utilisent principalement comme base de données de leur personnel, alors que d'autres cherchent à maximiser l'utilisation de ces renseignements en les prévoyant et en les communiquant aux gestionnaires et aux autres décideurs.

3.3. Les enjeux et les facteurs clés de succès du SIRH

Le SIRH contribue à l'optimisation des processus de ressources humaines des organisations. L'automatisation recherchée des tâches administratives, souvent chronophage, permet donc aux départements RH de se concentrer sur des missions plus stratégiques, orientées vers l'accompagnement de l'employé, mais également pour donner plus de temps pour accompagner les managers dans leurs missions. (Piétrement, 2017), ainsi il permet de fluidifier les processus, de faciliter la divulgation des politiques RH auprès des managers et développer l'employabilité des collaborateurs et des managers.

Les enjeux du SIRH dépassent de loin les seuls problématiques d'ordre technique, parmi ses enjeux ainsi :

- ✓ Enjeux stratégiques : Le SIRH, comme le FRH, n'est pas une stratégie. Il est vrai qu'il s'agit de ressources considérables et de processus essentiels, mais cela ne lui donne pas une dimension stratégique. (Dejoux, et al., 2020) Par ailleurs, il ne constitue pas seulement un véritable levier opérationnel pour la FRH, et en cela il contribue potentiellement à la réussite de la politique RH décidée, mais il peut aussi faciliter les choix stratégiques de l'entreprise que le FRH contribue à rendre possible.

- ✓ Enjeux culturels : les TIC transforment les comportements individuels et collectifs, le SIRH est susceptible d'influencer la culture des acteurs, en les aidant à structurer leur vision de l'environnement et en leur donnant des moyens spécifiques d'interagir avec lui. (Storhaye & Peretti, 2013)

- ✓ Enjeux managériaux : le SIRH considéré comme un levier responsabilisation des acteurs (Storhaye & Peretti, 2013), d'une part les décideurs qui ont besoins d'informations fournit par le SIRH pour les aider à bien décider. D'autre part les managers qui deviennent redevables de leurs décisions, de leurs actes et de leurs choix, il leurs fournit des informations sur les collaborateurs dont ils ont la responsabilité, il structure et harmonise les pratiques et permet le déploiement d'une politique managériale affirmée. Enfin le SIRH implique les collaborateurs, il leur donne la responsabilité de faire connaitre, être proactifs et développer leurs connaissances et réseaux professionnels.

- ✓ Enjeux politiques : la relation entre DSI et FRH a toujours été perfectible et les thèmes de l'information et de la gouvernance ont toujours été incarnés dans le SIRH. L'humain, sous réserve d'avoir développé une culture lui permettant de la faire parler opérationnellement. Dans cette perspective, la FRH fait face à un problème indéniable de

données et de culture statistique. L'image de la FRH est bien sûr en partie conditionnée par ce qu'elle déploie auprès de toute l'entreprise et ses partenaires et il y a bien sur le discours qu'elle porte auprès de son écosystème et le message que le SIRH transmet.

✓ Enjeux opérationnels : l'informatique joue un rôle décisif dans la productivité de la fonction parce qu'elle met à disposition des experts des fonctionnalités avancées qui améliorent leur productivité personnelle, le SIRH est impliqué dans l'ensemble des facteurs qui concourent à la performance des processus et il est à la source qui permet à la FRH de piloter son action à travers les analyses et les indicateurs.

✓ Enjeux techniques : le SIRH joue un rôle majeur dans la capacité des protagonistes de l'écosystème RH à prendre les meilleures décisions possibles, car il est le cœur du processus de collecte, de transformation, de stockage, d'analyse et de restitution des données sur le capital humain (Dejoux, et al., 2020).

Nous expliquerons par la suite, les SI comme facteur clés de succès de la mise en œuvre de la stratégie ou la mise en œuvre du GRH, (Gillet & Gillet, Management des systèmes d'information, 2010)

a) La maîtrise de l'entropie

L'élément fondamental consiste à contrôler l'entropie. La croissance suppose une tendance inévitable au trouble, arriver à maîtriser cette tendance au désordre

– évitera l'augmentation des coûts sous forme de coûts parasites.

– permettra d'éviter la détérioration des marges.

– qui encouragera le développement économique continu de l'organisation.

– qui empêcheront également la détérioration des relations humaines, l'émergence de tensions et de conflits à l'intérieur de l'organisation.

b) Améliorer la satisfaction des clients Cela permettra à l'organisme de consacrer toutes ses ressources à la satisfaction des clients, dans une optique de gestion de la qualité totale, cela répondra à :

– le besoin de satisfaction de la clientèle et des salariés.

– réduire les coûts non qualitatifs.

c) Croissance durable La position économique de l'entreprise sera renforcée, ce qui renforcera sa compétitivité. Elle aura la possibilité de financer sa croissance au cours des années à venir. Elle entrera dans un cercle vertueux, ce qui lui permettra de se développer à long terme.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans cette section, nous allons présenter l'approche méthodologique utilisée pour réaliser cette étude, ainsi que les outils de collecte de données et les instruments d'analyse de données adoptés pour atteindre les objectifs de notre recherche.

Section 1 : Méthodologie de recherche :

1. Approche méthodologique :

Afin d'explorer la contribution du SIRH sur la performance de la fonction RH, d'évaluer la performance de la fonction RH au sein de El Kendi et ainsi d'assurer une continuité logique de notre recherche théorique, nous avons opté une démarche déductive en ayant recours à une méthode de recherche fondamentale celle d'une recherche qualitative, qui répond le plus à nos attentes et a l'objectif de l'étude.

La recherche qualitative répond à des questions telles que « *qu'est-ce que X, comment X varie-t-il selon les circonstances, et pourquoi ?* », plutôt que « *quelle est la taille de X ou combien de X compte-t-on ?* » (Kohn & Christiaens, 2014, p. 78).

Si nous avons estimé que l'approche qualitative était appropriée dans notre cas, la raison c'est que nos variables peuvent être mesurées sur des échelles nominales et ordinales, notre étude s'oriente vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique, et comme il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative, nous allons faire une exploration.

Nous voulons comprendre et découvrir de ce que peut apporter le SIRH sur l'efficacité et sur l'efficience de la fonction RH, à partir de l'expérience des spécialistes RH de la DRH de El Kendi.

La subjectivité des résultats de la recherche peut qualifier différentes approches qualitatives, La recherche qualitative recourt à des techniques de recherche qualitatives pour étudier des faits particuliers.

2. Les outils de collecte de données

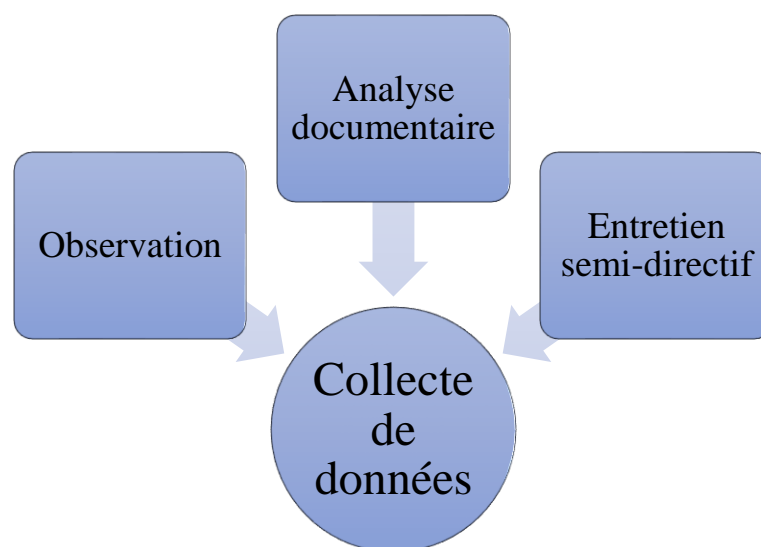
Il convient de noter que la fiabilité de la recherche qualitative dépend en partie de la fiabilité de l'instrument de mesure. Cependant, l'interaction entre le chercheur et le terrain, et le rôle du chercheur dans la gestion de l'outil de mesure est plus important dans le cas de la recherche qualitative du fait de la nature même des instruments de mesure utilisés (instrument qualitatif) (Thietard, 2014).

Nous nous intéressons dans cette partie aux outils les plus utilisés dans les recherches qualitatives en management, qui sont les entretiens, l'observation et les sources documentaires, outils qui ne nécessitent pas systématiquement une quantification des données. (Thietard, 2014), c'est pour cela nous avons mené pour les besoins de notre recherche des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 30 minutes, entre 25/05/2022 et le 10/06/2022.

Notre guide d'entretien cherche à recueillir les informations suivantes : l'historique de SIRH et de son utilisation, les raisons de la mise en place du système,

Afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, on a opté pour plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'observation, l'analyse documentaire et l'entretien semi directif.

Figure 10 Les outils de collecte de données



Source : élaboré par nous-même

2.1. L'observation

La technique de l'observation permet d'expliquer un phénomène à travers la description de comportements, de situations et de faits, L'observation est une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative. Elle permet de recueillir des données verbales et surtout non verbales. (Claude, 2019)

Nous avons tout d'abord fait recours à l'observation sur terrain où durant notre stage on a pu apercevoir le déroulement du projet de l'implémentation du portail web MenaITech

et les processus RH en générale, cette observation a été faite lors de la visite au département des Ressources Humaines. L'observation aide à mieux comprendre ce que les gens disent sur les situations. Plus que regarder autour de soi, il s'agit d'enregistrer activement l'information selon plusieurs dimensions, comme les lieux, les gens (acteurs) et les activités. (Kohn & Christiaens), Elle permet d'avoir accès à des données qui ne sont pas accessibles par des entretiens ou des questionnaires, L'observation sollicite tous les sens du chercheur : « *elle consiste à récolter les pratiques concrètes d'acteurs situés dans des contextes précis, à aller comprendre soi-même, en propre, sur place le déroulement de la vie dans une organisation sans trop en perturber les activités ordinaires et à chercher la signification de ce qui se passe entre les acteurs concernés.* » (Chevalier & Stenger).

Nous allons utiliser l'observation comme une source secondaire de collecte de données induisent une autovalidation des hypothèses, elle peut être également appréhendée comme une source complémentaire de données.

Les critères d'observation pouvant contribuer à la validation des données extraites d'autres sources :

- La satisfaction des employés sur leurs réalisations.
- La charge de travail.
- S'inquiéter d'accomplir les tâches quotidiennes.
- Le climat de travail.
- Intérêt des travailleurs pour le projet SIRH.
- La nature des relations et la participation au travail.

2.2. L'analyse documentaire

A cette étape, « *prendre le temps de consulter des ouvrages généraux de référence est souvent une garantie d'économie de temps en bout de piste* » (Mongeau, 2008, p. 26).

La consultation des documents de l'organisme étudié était prévue, notamment pour :

- Connaitre les conditions nécessaires pour l'accompagnement du SIRH
- Suivre l'avancement du projet SIRH
- Prendre connaissance des pratiques de mesure de la performance des processus RH tant au niveau de département RH.
- Relever les indicateurs clés utilisés pour l'évaluation et le reporting.

El Kendi a pu mettre à notre disposition une documentation fort riche sur le processus de l'implémentation du nouveau système d'informations des ressources humaines, Pour El

Kendi, nous avons donc en guise de documentation des informations disponibles au grand public sur leurs sites web respectifs. Nous avons cependant recueilli lors des entrevues et des visites des usines, les informations que l'accès à une documentation interne nous aurait permis d'avoir.

Tout au long de notre recherche nous avons consulté plusieurs ouvrages, articles et mémoire au niveau de notre riche bibliothèque de l'ENSM, ainsi, nous avons consulté plusieurs articles scientifiques des divers bibliothèques numériques comme : le système national de documentation en ligne, scholarvox, google scholar

2.3. L'entretien semi-directif (voir annexe A)

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. (Roussel & Wacheux, 2005). L'entretien est l'une des techniques de collecte les plus riches et les plus flexibles disponibles (Mongeau, 2008). Le principal avantage de ces méthodes est la validité des données produites (Thietard, 2014), les données produites spontanément par le répondant ou en réponse aux questions ouvertes sont plus susceptibles de refléter le point de vue du répondant. Ainsi :

- Lors de l'entretien, des relations amicales peuvent se nouer avec les répondants, ce qui permet d'obtenir de nombreuses informations précises et intégrées.
- L'entretien permet d'étudier le comportement et les émotions des répondants.
- L'interview de certaines personnalités importantes liées au sujet de recherche permet d'obtenir des informations et des faits qui ne peuvent être obtenus d'autres parties.

Les entretiens ont tous été réalisés sur la période 25/05/2022 et 10/06/2022. Ils ont généralement duré entre 30 min et 45 min et ont été enregistrés afin de retranscrire fidèlement les propos recueillis, avec l'utilisation d'un guide d'entretien, nous gardons des repères orientent la discussion. Nous utilisons des entretiens semi-structurés, nous posons une question ouverte aux managers, nous les laissons s'exprimer, mais travaillons avec notre direction pour obtenir des réponses à nos questions et arriver aux résultats que nous recherchons. Nous avons développé notre guide d'entretien de manière logique, nous commençons par des questions générales et dans la deuxième partie nous pouvons répondre à nos objectifs de recherche ; nous divisons les questions en trois parties :

1. La fonction RH
2. Le SIRH
3. L'évaluation de la performance de la FRH

3. Sélection des interviewés :

Dans l'optique de notre recherche, nous avons choisi les dirigeants de l'entreprise et les responsables manager du département RH au sein de El Kendi et pour avoir une vision différente et assurer la qualité de nos recherches, de ce fait nous n'avons pas tiré d'échantillon mais il s'agit de toute la population du département RH.

Tableau 8 Liste des interviewés

Interviewés	Genre	Expérience dans le poste	Date et durée de l'entretien
Superviseur principal en développement RH	Femme	7 ans	29/05/2022 30 min
Responsable RH	Femme	8 ans	29/05/2022 1h
Superviseur de la paie et de la rémunération	Homme	4 ans	15/06/2022 30 min
Responsable RH	Femme	9 ans	07/06/2022 1h
Chef de section personnel	Homme	12 ans	29/05/2022 20 min
Coordinatrice RH chargé gestion des congés	Femme	2 ans	10/06/2022 1h

Source : élaboré par nous même

4. Outils d'analyse :

Dans la recherche qualitative, il n'est pas aisé de faire une présentation des résultats en termes d'analyses descriptives et d'analyses inférentielles. (N'DA, 2015).

Les particularités principales de l'analyse qualitative résident dans le fait que les mots et/ou éléments non-verbaux issus des observations, entretiens, documents, etc.

Une analyse qualitative : « *une idée centrale dans l'analyse de contenu est que les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories* » (Gavard-perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008), Le traitement sémantique des données qualitatives consiste à étudier les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale).

Pour l'analyse thématique, nous allons analyser nos résultats en utilisant l'approche verticale et l'approche horizontale, Une analyse qualitative gagne à être illustrée le plus précisément possible par des citations, ou Verbatim, extraits du corpus et qui reflètent non seulement les idées/contenus

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil


EL KENDI est une entreprise pharmaceutique Algérienne avec investissement direct étranger, de production de médicaments ambitieuse et en pleine expansion, employant une équipe compétente et dédiée qui dépasse 1100 personnes. Dirigée par de jeunes managers dont la moyenne d'âge ne dépasse pas la quarantaine, EL KENDI est un exemple qu'il est possible de réussir le pari du transfert technologique lorsque l'on fait confiance aux diplômés algériens.

El Kendi a consenti en Algérie l'un des plus grands investissements industriels dans le domaine pharmaceutique, il s'agit de l'usine située au niveau de la zone industrielle de Sidi Abdellah (Zeralda) d'un montant global de 100 millions de dollars avec les nouveaux projets en cours notamment l'usine jumelle dont les travaux sont dans la phase finale.

La fabrication des produits d'EL KENDI est effectuée selon les normes internationales, dans une installation dont les plans sont approuvés par la FDA (Food and Drug Administration).

Toutes les formes usuelles sont fabriquées à savoir les formes sèches (comprimés, gélules, sachets), liquides, crèmes et gels. Les formes injectables dont le projet est à un stade avancé sur le plan de la conception, constitueront un motif de fierté supplémentaire puisqu'il est prévu de fabriquer entre autres des produits d'oncologie et des Médicaments Bio-similaires.

Tableau 9 Fiche technique de El-Kendi

Nom de l'organisation	El Kendi
Logo	
Slogan	Experience Empowering Innovation
Date de création	2005
Forme juridique	SPA
Siège social	N°19 Zone d'activité el Boustane, commune de Rahmania 16121 Alger-Algérie. 16000 Alger. Algérie.
PDG	Achi sofiane
Effectif	Plus de 1000 employés
Chiffre d'affaires	1 991 550 000,00 DA
Site d'internet	www.elkendi.com
Numéro de téléphone	+213 770 26 37 70

Source : élaboré par nous-même

EL KENDI est dans le top 3 des entreprises pharmaceutiques et première entreprise de génériques en Algérie.

L'entreprise a récemment intégré le groupe pharmaceutique régional MS Pharma qui est une plateforme lui permettant un accès rapide aux marchés voisins comme le Maroc, la Tunisie et les pays Africains francophones.

EL KENDI est en phase de consolidation de sa position dans les domaines du système nerveux central, de la cardiologie, l'uro-gynécologie, l'oncologie et des maladies auto-immunes. En parallèle l'entreprise enrichit son portefeuille avec des produits hospitaliers et des médicaments issus de la biotechnologie grâce à l'acquisition de licences pour de nouvelles thérapies dans ces classes.

Afin de répondre à ses ambitieux objectifs, El Kendi ne lésine pas sur la mise en place de moyens humains et matériels destinés à propulser cette société au rang d'acteur

important sur le marché Algérien et de leader dans l'exportation de médicaments à partir de l'Algérie.

Les valeurs de l'entreprise :

1. Respect des Personnes

Soyez sûre, Soyez équitable, Favorisez la diversité

- Egalité d'accès à l'emploi
- Harcèlement
- Santé, sécurité et environnement
- Protection des données personnelles
- Consommation de drogues et d'alcool
- Absence de représailles

2. Intégrité & Transparence

Soyez honnête, soyez transparent, faites preuve d'intégrité, responsabilisez :

- Politique de la porte ouverte
- Lutte contre la corruption
- Conflit d'intérêt
- Opinions politiques
- Délits d'initiés
- Cadeaux et hospitalité
- Contrôles Import & Export
- Intégrité financière
- Lutte contre le blanchiment d'argent

3. Qualité & Excellence

Se conformez, protégez, excellez

- Fiabilité & Qualité
- Sauvegarde des actifs de la société

- Respect de l'ensemble des lois et des règlements (Lois réglementaires, Lois sur la concurrence)

4. Travail d'équipe

Soyez responsable, collaborez, travaillez ensemble

- Propriété intellectuelle et Informations de confidentialité
- Systèmes de communication
- Communications médiatiques
- Médias sociaux
- Engagement communautaire

Mission de l'entreprise :

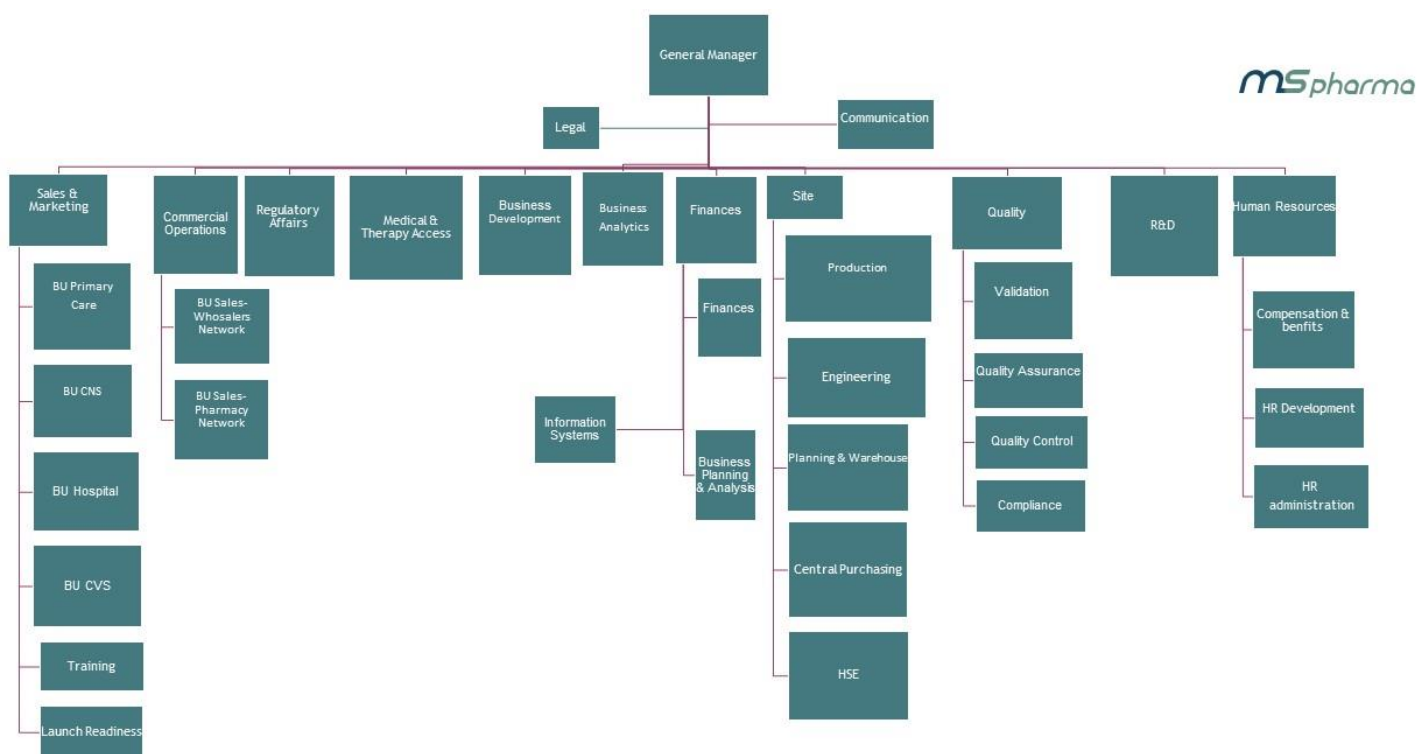
Améliorer la qualité de vie de nos communautés en leur facilitant l'accès à des produits de haute qualité et abordables.

Vision de l'entreprise :

Être leader de l'industrie pharmaceutique et des solutions de santé et le partenaire de choix dans la région META et les marchés pharmaceutiques émergents.

L'organigramme de El Kendi :

La direction générale englobe les directions suivantes :

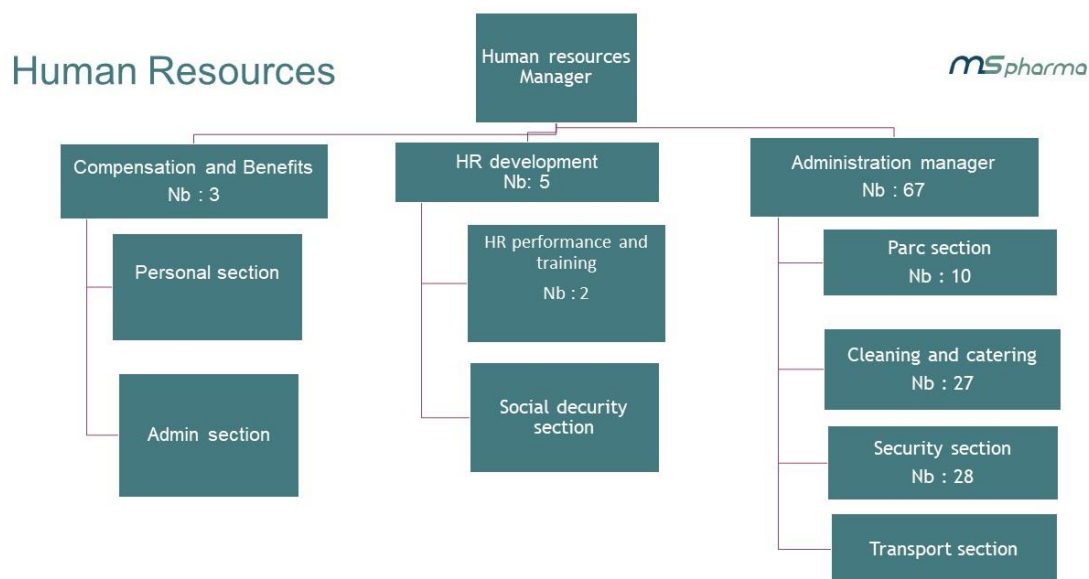


- Direction du légal.
- Direction de communication.
- Direction Sales & marketing.
- Direction des opérations commerciales.
- Direction des affaires réglementaires.
- Direction d'accès médical et thérapeutique.
- Direction du développement des affaires.
- Direction d'analyse commerciale.
- Site.
- Direction de qualité.
- Direction de Recherche et développement.
- Direction des ressources humaines.

Description de la DRH :

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.

L'organigramme de la DRH :



L'objectif de la DRH :

L'équipe RH cherche toujours d'être performante, à travers des fonctions exécutives et techniques comme :

- ✓ Définir et mettre en œuvre des politiques et des procédures RH qui garantissent la cohérence avec un environnement de relations positives avec les employés.
- ✓ Tenir à jour les dossiers d'emploi et les documents relatifs aux processus RH.
- ✓ Soutenir le développement et la mise en œuvre de l'initiative et des systèmes RH.
- ✓ Prendre en charge la gestion des problèmes disciplinaires internes et des griefs.
- ✓ Faciliter les processus de ressources humaines.

✓ Administrer les régimes de santé et de bien-être des employés, y compris les inscriptions, les changements et les cessations d'emploi.

✓ Aider à planifier, coordonner et fournir aux employés et aux superviseurs la formation et les informations nécessaires liées aux fonctions/politiques et procédures des RH.

Démontrant le nombre d'effectifs sur les différents d'expertise

Processus RH	Effectif
Recrutement	2
Formation et développement	3
Avantages et compensation	3
Gestion administrative	2

Les processus RH et les activités de la DRH :

Recrutement : le processus du recrutement au sein de El Kendi est partiellement digitalisé, en effet les annonces du recrutement sont partagées sur LinkedIn, la platform d'emploitic et le site de l'entreprise.

Rémunération : déterminer et mettre en œuvre la politique salariale en déclinant les stratégies d'entreprise.

Développement RH : l'équipe Rh de El Kendi construit des plans de formation, plan de développement pour les *soft skills* et *managerial skills* et les autres besoins de chaque département.

Gestion des carrières : la gestion des carrières chez El Kendi n'a attiré beaucoup d'attention, à cause d'accumulation des taches administrative au quotidien, mais la gestion des carrières et le développement des employés seront en priorité de la DRH après l'implémentation du nouveau SIRH.

Gestion administrative : assurer la gestion quotidienne des collaborateurs, congés, contrats de travail et les rapports mensuels ou semestriels.

GPEC : chez El Kendi, la GPEC est connu comme la gestion des talents, d'où il existe des plans de succession, qui permettent de planifier le développement des compétences et le remplacement des postes-clés de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Nous avons essayé, dans cette partie, de présenter et d'analyser les résultats des actions que nous avons menées au cours du stage, qui porte sur la contribution du SIRH sur la fonction RH de l'entreprise EL Kendi. Par la fin de ce chapitre nous allons proposer des recommandations et une conception d'un tableau de bord d'évaluation de la fonction RH.

On peut considérer qu'une analyse qualitative est structurée autour d'étapes majeures :

- 1) la condensation des données grâce à leur réduction et à leur codification.
- 2) la présentation des données.
- 3) Élaboration et vérification de constatations.

Section 1 : Présentation des résultats

1. Résultats obtenus des documents

1.1. Présentation du SIRH « MenaITech »

MenaITech est le principal fournisseur de HCIS dans la région MENA, avec l'une des solutions RH les plus spécialisés qui sont utilisés par plus de 2500 clients satisfaits. MenaITech offre de multiples solutions en matière de ressources humaines, pour réaliser une transformation numérique complète de l'espace de travail.

Les modules offerts par MenaITech sont : MENAHR, MENAPAY, MENAME, MENAPLUS, MENATA, MENAEXPLORER, MENA360°, MENALITE, MENATRACKS, MENACRM, MENADMS.

Figure 11 Les solutions de management RH du MenaITech



Source : document interne de l'entreprise

Les objectifs du MenaITech pour El Kendi :

- Standardisation des processus métier du système de management des ressources humaines dans toutes les entités de MsPharma.
- Automatisation des processus métier du système de management des ressources humaines à l'aide du système MenaITech.
- Fournir des informations précises au bon moment grâce à une visibilité globale des rapports.
- Appliquer les meilleurs pratiques.
- Minimiser les coûts opérationnels.
- Gagner du temps pour se concentrer sur la stratégie et la responsabilisation des collaborateurs.

Les modules intégrés dans El Kendi jusqu'aujourd'hui sont : MenaPAY, MenaMe, et MenaTA, MenaHR sont en cours de réalisation.

MenaPAY

MenaPAY est un module de gestion globale de la paie et du personnel, il maximise l'efficacité et la précision en réduit les couts, mais sans avoir faire de compromis sur la qualité, il garantit une réduction du travail sur papier, des erreurs humaines réduite et des temps de cycle de paie réduits.



MenaPAY propose des cycles d'audit des salaires et des transferts bancaires de salaire pour minimiser les temps de transaction. Nous proposons également des processus de paie de base, y compris la gestion et le calcul des salaires, la rémunération et les indemnités de fin de service, les salaires supplémentaires et les transactions de sécurité sociale, ainsi que la génération de rapports illimités et d'analyses informatives à partir de notre créateur de rapports intégré, permettant une visualisation détaillée des données...

Grâce à MenaPAY, l'équipe RH de El Kendi peut créer des profils d'employés soigneusement sélectionnés avec des détails détaillés sur leurs informations personnelles et financières.

En plus des processus de paie fondamentaux, il fournit également des opérations complexes telles que les congés anticipés, les transactions rétroactives et les fonds de prévoyance pour soutenir l'entreprise, calculer et enregistrer avec précision les transactions avec effort et plus de contrôle et d'efficacité.

En général, MenaPAY offre :

- Dossier personnel complet de l'employé

- Gestion des congés et des vacances
- Gestion des vacances à l'avance
- Données financières des employés
- Rémunération et avantages sociaux Opérations de masse
- Indemnités de cessation d'emploi multiples

MenaME

MenaME® est un portail Web permettant aux managers et à leurs subordonnés de se renseigner et de demander des sujets sur les ressources humaines quotidiennes sur Internet.

MenaME permet aux employés de demander :

- Solde de vacances
- Relevé de salaire
- Renseignements sur la feuille d'impôt
- Congé et de vacances en ligne
- Fiche d'évaluation de la formation
- Formulaire de demande

Le portail MenaME® se compose de deux parties :

MSS : Managers self-service (Libre-service des managers)

ESS : Employee self-service (libre-service pour les employés)

ESS Part est pour objectif d'améliorer l'entreprise et diminuer l'utilisation de la paperasserie, il accorde à l'employé la possibilité d'être en contact avec le service des ressources humaines et le responsable direct simplement dans le cadre d'un ensemble de choix pour soumettre une demande, demander des transactions et effectuer un suivi.

Conçu pour répondre aux besoins de réduction et d'amélioration des actions quotidiennes.

Figure 12 Interface utilisateur de MenaME

Sign in to MenaME®

Employee

Password

Company

Language English / عربي

[Forgot Password!](#) Remember Login Info

[Sign In](#)

Source : manuel d'utilisation MenaME dans El Kendi

L'employé peut voir les informations sur le personnel et l'emploi avec la possibilité d'observer son profil complet. Étiquette de *service period* élabore les périodes de service des employés en jours (jours, mois et années) avec la possibilité de détailler son historique de travail. Etiquette de *Appraisal* où l'employé peut voir sa note d'évaluation finale avec la possibilité de voir le plan d'évaluation complet.

Le portail MenaMe permet à l'employé de former les fréquents liste de demande facilement en choisissant la demande de toutes les demandes et faites un double-clic afin de la déplacer vers *My Request Dialogue*. Le tableau de bord des demandes fréquentes permet d'aider les employés dans les demandes ordinaires à accélérer le processus de demande, au lieu d'aller à l'écran de gestion des demandes, avec la possibilité de changer de type de demande, les demandes fréquente sont : Demande de congé, Prêt, Heures supplémentaires, Demande de formation, Allocation.

Talent Profile, permet à l'employé de se renseigner sur ses compétences avec la possibilité de voir l'écart entre les niveaux requis et atteints. Dans le cheminement de carrière

et la planification de la relève, vous pouvez afficher le plan assigné ainsi que son score. Dans *My Training Course* affichera les cours entrants.

Requests Management, permet à l'employé de s'informer et de demander les transactions quotidiennes telles que les heures supplémentaires, les transactions à temps partiel, les congés, les augmentations de salaire, l'augmentation des indemnités, les vacances, l'indemnité de vacances, l'ajustement des vacances, les prêts, les autres revenus et les autres déductions dans n'importe quelle période l'employé spécifier.

MSS permet aux managers de superviser leurs subordonnés en analysant leurs besoins et de prendre la bonne décision sur la demande soumise.

2. Résultats obtenus de l'entretien

Après la lecture répétitive et la réduction des entretiens et des speeches, nous avons met les verbatim en gras, nous ferons un exercice intellectuel pour émerger le sens des verbatims ci-dessous,

Tableau 10 Résultats des entretiens

Interviewés	Verbatims		
	Fonction RH	SIRH	L'évaluation de la performance de la FRH
Superviseur principal en développement RH	<p>-un aspect administratif freine l'accomplissement des tâches.</p> <p>-oui, il faut faire de la veille pour devenir le meilleur.</p> <p>-nous feront que l'évaluation de la performance individuels à travers une fiche d'objectif (KPI), la fixation de ces objectifs est annuelle.</p> <p>-en mettre en place des indicateurs, on peut améliorer la performance de la fonction RH. Ces</p>	<p>-je serais responsable sur l'implantation du modules MenaHR.</p> <p>-MenaPAY, MenaTA, MenaME.</p> <p>-d'une manière positive, il nous donne un gain de temps, pour consacrer plus de temps sur le développement en vision de la stratégie globale.</p> <p>-les modules seront implantés complètement, on va travailler sur le nouveau système et gérer le changement.</p>	<p>-la performance c'est la réalisation des objectifs annuel.</p> <p>-y a des critères liés à mon poste, ma performance individuelle, y a des critères techniques et des critères comportementaux.</p> <p>-nous n'avons pas d'outils d'évaluation de la fonction RH.</p> <p>-time to fill, volume horaire de formation, nombre de participants par catégorie socio-professionnelle.</p>

	<p>indicateurs peuvent être intégrés dans un SIRH.</p>	<p>-à travers la réalisation d'un plan d'action, qui contient des actions correctives par rapport au passé.</p>	<p>-les mêmes indicateurs mentionnés précédemment seront influencés par le SIRH. -c'est sûr et certain.</p>
<p>Responsable RH chargé administration et développement</p>	<p>-je suis toujours en contact avec mes ex-collègues dans le domaine, et je suis à jour avec les nouvelles actualités du domaine RH. bien sûr, sur la base de ses actualités j'améliore les pratiques de mon processus. -oui, aussi mon manager propose de travailler avec de nouvelles manières, afin de d'améliorer l'efficacité de travail. -on met des délais généralement pour les process. -les objectifs des processus sont déterminés chaque année seulement. -on peut améliorer la performance de la fonction RH en concentrant sur le feedback des employés, par exemple on fait un entretien de départ pour connaître les raisons et les problèmes de départ et travailler pour les régulariser. Afin d'assurer les politiques RH pour ne pas déveiller.</p>	<p>-ma tâche c'est l'immigration des données de l'ancien système (SQL Access) vers MenaITech. -donner la liberté aux employés dans la gestion de la performance et plus de visibilité stratégique. -les demandes des employés seront approuvées en ligne, ça contribue dans la minimisation de temps et la paperasse de travail. -les objectifs sont : éviter les vas et viens des employés, garantir des informations certifiées. -quand je travaille sur l'ancien system parfois je perds l'enregistrement des nouvelles taches, mais certainement avec MenaITech les informations sont toujours disponibles et je peux contrôler et garantir l'enregistrement des taches réaliser.</p>	<p>-vérifier les lacunes dans le process, trouver le problème et reformuler les process et suivi sur un tableau. -pour mon processus je dois avoir le feedback des stagiaires par exemple pour connaître l'impact de l'image de l'entreprise. -oui, je suis chargé sur les rapports mensuels de la mobilité, intégration, départ et la mise en disponibilité. -turnover, car le départ d'un employé a une tendance dans l'entreprise, il peut affecter les autres employés. -l'indicateur de délais de recrutement (time to fill), nombre de salariés formés, absentéisme, attractivité de l'entreprise. -absolument notre service va s'améliorer.</p>
<p>Responsable RH chargé recrutement et formation</p>	<p>-généralement oui, mais pour d'autres taches, comme le recrutement, il dépend le profil ciblé, et des fois le processus se lente. Ainsi la charge de travail me freine, donc je dois réaliser</p>	<p>-je suis responsable sur la partie RH, développement, recrutement et formation. -MenaME, MenaHR, MenaPAY, MenaTA. -web platform -suivi et accès partout vers l'information.</p>	<p>-on peut dire qu'un critère de l'évaluation est la qualité des recrutements, et la durée de recrutement, l'engagement des employés, le turn-over. Ainsi le retour sur investissement de la formation.</p>

	<p>les tâches prioritaires, et ceux d'urgence.</p> <p>-oui, à travers les échanges RH durant les formations, matinée RH d'emploitic et les séminaires RH.</p> <p>-la charge de travail nous ne permet pas de consacrer un extra effort.</p> <p>-ils ne sont pas formalisés, il suffit que le recrutement doit être le plus rapide possible, c'est-à-dire dans les délais communiquer avec la direction. Nous avons des rapports mensuels et semestriels.</p> <p>-on peut améliorer la performance de la fonction RH en diminuant la charge de travail et en gagnant plus de temps consacré à des sujets plus sensibles, ce qui nous permet de suivre d'une vision globale.</p>	<p>-rendre chaque employé autonome, libre de faire des demandes de congé, d'heure sup ... etc.</p> <p>-le premier objectif est de digitaliser la fonction RH, plus de paperasse.</p> <p>-suivi détaillé de recrutement (nombre de candidats, état d'avance de chaque candidature...), consacré plus de temps sur le développement et la gestion des carrières, attirer les talents. Avoir une BDD très riche de CVihèque et de rapports d'entretien. En formation, il me permet de suivre le plan de formation et les couts de formation, mettre à jour périodiquement les descriptions de poste, et on aura le temps pour créer un plan de carrière pour tous les employés sachant que maintenant nous avons des plans de carrière pour que les managers.</p>	<p>-le reporting (mensuel, trimestriel, annuel), de temps à autre on fait des analyses.</p> <p>-time to fill, turn-over, formations réalisées (couts, durée...etc.), nombre de participants.</p> <p>- l'indicateur pertinent est le turn-over parce qu'il nous permet de connaître les causes de départs et le désengagement des employés.</p> <p>-time to fill (délais de recrutement) parce que le SIRH nous permet de remplir les besoins des postes vacants plutôt possible.</p> <p>-oui beaucoup.</p>
Superviseur de la paie et de la rémunération	<p>-oui je suis toujours capable de l'accomplissement de mes taches dans les délais.</p> <p>-j'ai une idée sur le fonctionnement du processus de la paie dans les entreprises concurrentes, bien sûr je fais un extra effort pour être le meilleur particulièrement le benchmarking des salaires.</p> <p>-les objectifs de mon processus sont ceux</p>	<p>-oui, je suis le responsable sur l'implémentation du système, mais j'intègre que les données liées à la paie.</p> <p>-MenaPAY, MenaME, MenaTA, MenaHR.</p> <p>-le plus important dans ce système, c'est un workflow reprenant tout le processus RH (recrutement, onboarding, paie, performance)</p>	<p>-la performance est le feedback, l'accompagnement fiable de la DG sur des axes stratégiques de l'entreprise.</p> <p>-participation annuel à des enquêtes salariales (positionnement d'entreprise vis-à-vis le marché de travail).</p> <p>-absentéisme, fulltime employee (turn-over, taux de présence, effectif), masse salariale semestriel</p>

	<p><i>liés à ma fiche d'objectifs avec une évaluation semestrielle.</i></p> <p><i>-objectifs à court et moyen terme.</i></p> <p><i>-à travers une modélisation des pratiques organisationnelles, et des outils SIRH, on ne peut pas négliger la paperasse et automatiser les pratiques RH en même temps, donc il s'agit d'assurer le bon fonctionnement du système avant d'abandonner la paperasse.</i></p>	<p><i>-l'implication du collaborateur dans la gestion de son salaire, il est responsable de son salaire.</i></p> <p><i>-zéro papier, un système de gestion automatisé.</i></p> <p><i>-vitesse, contrôle et l'implication aisance dans le travail.</i></p>	<p><i>voir trimestriel, budget atterrissage des salaires.</i></p> <p><i>-les indicateurs pertinents sont : atterrissage et suivi de MS, sa permet d'avoir une idée concrète et réelle sur les dépenses de l'année.</i></p> <p><i>-l'indicateur de full-time employée sera automatisé, le collaborateur va gérer son temps de travail.</i></p> <p><i>-oui, effectivement le service RH va s'améliorer et déjà nous constatons un progrès significatif.</i></p>
<p><i>Chef de section personnel, chargé mouvements</i></p>	<p><i>-en générale, selon la période et l'activité (la productivité).</i></p> <p><i>-les objectifs de mon poste en général, sont fixés dans une fiche de performance individuelle.</i></p> <p><i>-on peut améliorer la performance de la fonction RH à travers un système qui automatise les tâches répétitives et qui nous permet de contrôler et d'assurer le bon déroulement de travail.</i></p>	<p><i>-je suis en charge avec mon responsable sur le module de MenaTA.</i></p> <p><i>-MenaPAY, MenaTA, MenaME.</i></p> <p><i>-c'est un système web, qui nous donne la possibilité d'accès au système partout.</i></p> <p><i>-il me permet de minimiser la paperasse, la rapidité de traitement des mouvements des individus car vraiment maintenant nous feront une grande partie du travail manuellement.</i></p>	<p><i>-la performance c'est l'accomplissement des tâches au délais.</i></p>
<p><i>Coordinatrice RH, chargé gestion des congés</i></p>	<p><i>-je complète mes tâches difficilement parce que le volume de travail très volumineux.</i></p> <p><i>-non, je n'ai pas une idée sur la gestion des congés au sein des autres entreprises.</i></p> <p><i>-mon manager ne propose pas des recommandations.</i></p> <p><i>-d'abord, assurer un service minimum, réglé les reliquats des</i></p>	<p><i>-oui, je touche à ce SIRH, j'interviens quand il sera une faute dans le solde des congés.</i></p> <p><i>-avec ce nouveau SIRH on n'aura plus de documents en papier, pas de désordre sur le bureau, éliminer l'impression et le pliage des fiches de paie. On gagne plus</i></p>	<p><i>-la performance de la FRH c'est la bonne organisation, la satisfaction des attentes des employés et minimiser les réclamations, être à jour dans le suivi de leurs données.</i></p> <p><i>-je crois que la performance de la FRH va s'améliorer après la période d'adaptation, et bien sûr, il faut gérer le</i></p>

	<p>congés surtout après la pandémie du covid19, régler les problèmes des congés des délégués qui ne peuvent pas se présenter pour déposer leurs titres de congé.</p> <p>-nous souffrons de la charge du travail, il faut fournir la main d'œuvre nécessaire et un outil comme notre nouveau SIRH, il faut du temps pour adapter avec le SIRH et instaurer un nouveau règlement ou bien des notes d'instructions.</p>	<p>de temps pour bien suivre les congés.</p> <p>-pour la gestion des congés, les employés seront formés pour intégrer et gérer leurs données.</p> <p>-par le temps, le SIRH nous aidera pour vérifier les problèmes de solde, s'occuper d'autres tâches et à atteindre les objectifs de performance.</p>	<p>changement et orienter les employés vers le succès de l'implémentation du SIRH.</p>
--	--	---	---

Source : élaboré par nous-même

Section 2 : Interprétation des résultats

L'élaboration et la vérification des données

Fonction RH :

Le besoin pour un SIRH : nous concluons que le service RH à un besoin concret et réel pour implanter un SIRH, ce nouveau SIRH n'est pas implanté pour un prestige, ou pour gaspiller l'argent afin de montrer que l'entreprise suit le rythme de développement, ou pour imiter les entreprises concurrentes.

Ce besoin est bien expliqué indirectement par les interviewés, ils se sont plaints de la charge du travail, et le temps pris pour la paperasse est très long, un des interviewés a précisé que « *nous souffrons de la charge du travail* », ils ne peuvent pas accomplir leurs tâches dans le temps nécessaire sauf « *les tâches prioritaires et ceux d'urgences* », donc cette charge de travail et cette paperasse est visée par le SIRH, et on comprend que ces derniers freinent l'amélioration de la fonction RH.

L'intention et le désir pour s'améliorer : les superviseur et les senior RH apprennent constamment comment fonctionne leurs processus soit dans les entreprises concurrents ou d'autre endroits comme elle a précisé senior HR « *matinée RH d'emploitic* », donc ils veulent s'améliorer mais le pouvoir pour s'améliorer est absent à cause de la charge du

travail, les coordinateurs ont une très grande charge de travail que les autres, c'est pour cette raison ils n'ont aucune idée sur le fonctionnement de leurs processus (mouvement et gestion des congés) dans les autres entreprises. Ainsi, les N+1 ont un rôle efficace dans la motivation et l'orientation de leurs effectifs vers l'apprentissage et le développement dans les méthodes de travail et dans leurs compétences dont ils ont besoin au travail.

La satisfaction des employés sur l'implémentation et l'utilisation du nouveau SIRH existe, ils sont enthousiasmés pour la nouvelle méthode de travail.

L'absence des objectifs mutuels : chaque employé a des objectifs individuels à réaliser pour chaque semestre ou chaque année au maximum, l'absence des objectifs mutuels ou l'objectif du groupe ou objectif de tout le département, est un facteur qui freine le développement de ce dernier.

Nous avons pu collecter les avis des interviewés à propos de la façon dont la FRH peut être améliorée, quatre d'entre eux ont mentionné le SIRH comme un outil qui va contribuer dans l'amélioration de la FRH, et en particulier dans l'automatisation des tâches « *système qui automatise les tâches* » *Chef du section personnel*, les deux autres ont mentionné les objectifs ciblés par le SIRH, c'est-à-dire, la diminution de la charge de travail, le gain de temps et avoir un feedback des employés pour s'assurer les politiques RH.

SIRH :

Toute l'équipe a une responsabilité dans l'implémentation du nouveau SIRH, voici les modules implantés et l'équipe responsable sur chaque module :

Tableau 11 Les modules implantés

Les modules	L'équipe responsable
MenaPAY	Superviseur de la paie et de la rémunération
MenaTA	Superviseur de la paie et de la rémunération Chef de section personnel
MenaHR	Superviseur principale en développement RH Responsable RH Responsable RH
MenaME	Superviseur de la paie et de la rémunération Coordnatrice RH chargé gestion des congé

Source : élaboré par nous-même

MenaITech est un workflow reprenant tout le processus RH (recrutement, onboarding, paie, performance), c'est un système web, qui nous donne la possibilité d'accès au système partout.

Les caractéristiques de MenaITech :

Tableau 12 Les caractéristiques de MenaITech selon les interviewés

Verbatims	Caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Il nous donne un gain de temps</i> - <i>Ça contribue dans la minimisation de temps</i> - <i>La rapidité de traitement des mouvements des individus</i> - <i>On gagne plus de temps pour bien suivre les congés.</i> 	<p>Le temps</p> <p>Gagnez du temps pour l'équipe des ressources humaines en abandonnant les tâches administratives. L'attention de la FRH est demandée et exigée par les dossiers qui sont plus opérationnels et qui ont une plus grande valeur ajoutée.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pour consacrer plus de temps sur le développement en vision de la stratégie globale.</i> - <i>Et plus de visibilité stratégique</i> 	<p>Concentrer sur la stratégie globale</p> <p>Facilite la prévision de différents scénarios liés aux ressources humaines afin que leur planification puisse être intégrée à la planification stratégique de l'entreprise.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Donner la liberté aux employés dans la gestion de la performance.</i> - <i>Les demandes des employés seront approuvées en ligne,</i> - <i>Suivi et accès partout vers l'information.</i> - <i>Rendre chaque employé autonome</i> - <i>L'implication du collaborateur dans la gestion de son salaire, il est responsable de son salaire.</i> 	<p>Autonomie</p> <p>Une gestion des ressources humaines personnalisée pour les collaborateurs, adaptée à leurs souhaits et de plus en plus vers le concept de self-service.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Contribue dans la minimisation de temps et la paperasse de travail</i> - <i>Il me permet de minimiser la paperasse,</i> - <i>Avec ce nouveau SIRH on n'aura plus de documents en papier, pas de désordre sur le bureau, éliminer l'impression et le pliage des fiches de paie</i> 	<p>Diminuer la paperasse.</p>

Source : élaboré par nous-même

Selon les interviewés, l'objectif crucial de l'implémentation du système est la digitalisation de la FRH, gérer les changements et garantir des informations certifiées.

Un système de gestion automatisé qui donne une vitesse, contrôle et l'implication aisance dans le travail.

A travers cet outil, un suivi affiné du temps fournit presque instantanément des renseignements quotidiens sur les soldes de congés annuels et des thèmes voués à être personnalisés devient réalisable : gestion des carrières, plan de formation, organisation des temps de travail des agents, rémunération des compétences.

L'évaluation de la performance de la FRH :

Les définitions de la performance de la fonction RH et les critères d'évaluation de ce dernier varient selon les points de vue des interviewés, y a ceux qui pensent que la performance de la fonction RH ne différencie pas de la performance individuelle de chacun de l'équipe RH.

On comprend que l'équipe RH n'ont aucune idée sur la performance de la FRH, c'est-à-dire, ils ne sont pas impliqués dans la réalisation des objectifs de la FRH,

Il peut être que le DRH est le seul responsable sur la performance de la FRH, malheureusement dans notre période de stage El Kendi n'a pas un DRH, et c'est pour cette raison que nous n'avons pas faire un entretien avec un DRH.

Le superviseur RH a montré qu'ils n'ont pas un outil d'évaluation de la fonction RH, sauf quelques rapports mensuels ou semestriels ou annuels comme :

- Time to fill (delai de recrutement)
- Formations réalisées (couts, durée...etc.).
- Nombre de participants par catégorie socio-professionnelle.
- Turnover.
- Atterrissage et suivi de MS.
- Full-time employee.

Selon les interviewés, les indicateurs influencés par le SIRH sont :

- Nombre de salariés formés.
- Absentéisme.

- Attractivité de l'entreprise.
- Full-time employee.

La raison pour laquelle ils ont choisi ces indicateurs et ils ont pensé que ces indicateurs vont être influencés par le SIRH d'une manière positive, est comme (Sritharakumar, 2015) a confirmé dans sa recherche, la relation entre les pratiques quotidiennes de tenue de dossiers transactionnels des ressources humaines fondées sur le SIRH et le rendement de la GRH mesuré par la satisfaction globale des employés, leur motivation et leur présence. (Absentéisme) et de la rétention (Turnover).

Ainsi, les pratiques de gestion traditionnelles des RH axées sur le SIRH, comme le recrutement, la sélection, la formation, la promotion et la rémunération, ont une incidence positive considérable sur le rendement de la GRH, qui est mesuré par la satisfaction globale des employés, leur motivation et leur présence. (Absentéisme) et la rétention (Turnover). Et ils ont une incidence positive considérable sur le rendement de la GRH, qui est mesuré par la participation globale des employés, la confiance, l'engagement et le climat social entre les travailleurs et la direction.

Même pour les pratiques de transformation des RH basées sur le SIRH par rapport à la performance de la GRH, ils ont une incidence positive considérable sur ce dernier.

Section 3 : Recommandations et réalisation de la conception du tableau de bord

L'objectif managérial de ce travail consistait à « proposer aux directeurs des ressources humaines un tableau de bord leur permettant de mesurer l'impact des systèmes d'informations ressources humaines sur la performance de leurs fonctions RH ». Parce que, comme nous l'avons mentionné précédemment, la performance de la fonction ressources humaines doit être évaluée pour savoir dans quelle mesure les objectifs souhaités ont été atteints à partir du processus de mise en place du système d'information sur les ressources humaines, et aussi pour connaître la différence et l'évolution dans l'exercice de la fonction ressources humaines avant et après ce processus. Pour être efficace, un tableau de bord doit présenter des indicateurs pertinents liés à la stratégie qui sont utiles aux membres de la Direction générale pour prévoir des problèmes et de prendre des décisions.

Basant sur les indicateurs mentionnés par les interviewés et ceux mentionnés dans l'ouvrage de (Taïeb, 2016), nous avons élaboré une conception d'un tableau de bord pour évaluer la performance de la fonction RH, ensuite l'équipe RH vont savoir le niveau de la réalisation des objectifs du SIRH. Le tableau de bord proposé se décline en 11 rubriques et 27 indicateurs décrits et illustrés au tableau Excel, soutenu par des graphiques pour aider à prendre une décision sans perdre de temps à lire des chiffres détaillés.

Nous avons choisi les indicateurs suivants, reste la volonté pour l'équipe RH de l'entreprise El-Kendi de choisir les indicateurs appropriés et de faire les calculs automatiques des indicateurs, et selon le besoin et les objectifs du département et de l'entreprise, ainsi l'aptitude des gestionnaire RH. Car calculer des indicateurs qui peuvent ne pas avoir d'impact ou d'intérêt de la part de l'institution, conduit à une perte de temps et d'efforts, et bien sûr à décourager les travailleurs.

- ✓ Effectif RH / effectif total
- ✓ Cout de la DRH (salaires + moyens) / CA
- ✓ Délai de recrutement
- ✓ Cout moyen de recrutement
- ✓ Nombre de fin de période d'essai
- ✓ Taux de déperdition des embauches
- ✓ Taux de redistribution financière
- ✓ Taux de part variable/ RAB
- ✓ Taux de participation financière à la formation
- ✓ Nombre de salariés formés
- ✓ Taux de formation portant sur le cœur de métier de l'entreprise
- ✓ Taux de promotion vertical
- ✓ Taux de mobilité professionnelle et géographique
- ✓ Nombre d'accords signés
- ✓ Nombre de PV de désaccord
- ✓ Taux de conflictualité
- ✓ Critères de diversité des RH
- ✓ Actions pour l'environnement social
- ✓ Taux de candidatures spontanées
- ✓ Turn-over global
- ✓ Turn-over subi : jeunes diplômés et cœur de métier

- ✓ Taux d'absentéisme global
- ✓ Taux d'absentéisme de courte durée
- ✓ Taux d'absentéisme pour risque professionnel
- ✓ Cout d'absentéisme/marge commerciale
- ✓ Taux de productivité par salarié
- ✓ Taux de rentabilité par salarié

Nous n'avons pas demandé l'avis des responsables sur ces indicateurs, en particulier le DRH, car l'entreprise cherchait un nouveau DRH dans la période de notre stage.

En plus des rapports annuels mensuels ou quotidiens utilisés par le département des ressources humaines, que nous avons mentionnés précédemment, nous comprenons qu'il s'agit des mêmes indicateurs de performance, mais ils utiliseront le terme rapports, et les calculs de ces rapports peuvent être inexacts ou calculés manuellement, contrairement aux indicateurs. D'ailleurs quand nous avons demandé leur avis sur les indicateurs pertinents pour évaluer la performance RH, ils n'ont pas compris le mot indicateur, donc nous avons reformulé la question, un indicateur c'est comme un rapport mensuel ou trimestriel ou annuel, rapport à l'utilisation des indicateurs, ils sont utilisés dans des pratiques de reporting.

De plus, ces rapports ne sont pas calculés simultanément, mais plutôt calculés et remplis au besoin à chaque fin de semestre ou d'année.

Par conséquent, nous avons pris en compte les indicateurs connus et couverts par les gestionnaires des ressources humaines, et nous leur avons ajouté tous les indicateurs mentionnés ci-dessus, provenant de la source susmentionnée.

Notre conception du tableau de bord RH permettra aux administrateurs RH de créer un tableau de bord RH propre à leur organisation, ses objectifs futurs et ses besoins, qui visera bien sûr à donner une vision concise, simple et claire de la situation, des résultats obtenus et des améliorations à apporter. Et dans le but d'améliorer le service aux opérationnels tout en continuant d'améliorer les coûts, aucun investissement ne doit être gaspillé.

CONCLUSION

Dans le cadre de notre étude sur l'apport du système d'informations des ressources humaines sur la performance de la fonction RH et sur les méthodes d'évaluation de la performance de la fonction des ressources humaines, dans l'entreprise « EL Kendi spa », nous avons étudié notre problématique qu'est comme suit : « Comment évaluer les effets de l'implémentations d'un SIRH sur la performance de la FRH ? », nous avons divisé notre étude en trois parties.

Dans la première partie, nous avons passé en revue des concepts, leurs définitions et évolutions. Pour bien cerner la fonction RH, le SIRH et la performance, il fallait aussi de mentionner le projet de l'implémentation du SIRH, et sans oublier l'évaluation de la performance de la fonction RH.

Ensuite nous avons adopté une démarche qualitative afin de répondre à nos objectifs de recherche, lesquels :

- Montrer l'apport de l'implémentation du système d'information des ressources humaines sur la performance de la fonction RH.
- Construire une conception d'un tableau de bord comme outil d'évaluation de la performance de la fonction RH au sein de « El Kendi spa ».

Nous appuyons dans notre démarche sur des instruments tel que, l'observation et l'entretien semi-directif, appliqués sur un échantillon composé de 8 individus du département RH. Seniors RH, coordinateurs RH et superviseurs RH.

Quant à la partie pratique, elle comprenait une étude de terrain à la société par action El Kendi, dans laquelle nous avons analysé les données qualitatives obtenues et nous sommes arrivés à des conclusions et des recommandations. Nous étions intégrés avec l'équipe RH et en particulier l'équipe chargé de l'implantation du nouveau SIRH, nous avons constaté que ce dernier a un apport significatif sur l'amélioration de la performance de la fonction RH.

Les responsables RH de El Kendi pensent que l'introduction par les NTIC de certains outils, tels que le libre-service et le workflow (flux d'affaires), permet à la fonction RH de se rapprocher des salariés, leur donnant ainsi la possibilité de gérer, en partie, leur propre dossier administratif. Il est donc responsable de son propre développement. La fonction RH passe alors d'une phase classique de gestion des ressources humaines à une phase de soutien,

de réflexion, de conseil et d'information. À ce niveau, l'un des avantages des systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) est la capacité de réaliser des gains de productivité importants. En effet, grâce à l'outil libre-service, le SIRH est ouvert à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Les employés sont directement impliqués dans la gestion des dossiers. Il peut, à partir de son navigateur Web, consulter et modifier des renseignements dans son dossier, demander un congé, mettre à jour son dossier d'activité, etc.

Les principaux résultats obtenus dans un premier lieu ont montré que le SIRH, standardise et automatise les processus métier du système de management des ressources humaines, minimise les couts et fournit des informations précises au bon moment grâce à une visibilité globale des rapports. L'efficacité et l'efficience du service RH va s'améliorer après l'implémentation du SIRH.

D'un point de vue managérial, nous avons pu réaliser un tableau en collaboration avec les responsable RH de l'organisme d'accueil, afin de leur donner la possibilité d'évaluer la performance de leur fonction, et nous avons proposé quelques recommandations :

- Il faut améliorer en priorité la communication interpersonnelle, ça sera très facile et utile à travers le nouveau SIRH, pour assurer le bon déroulement des informations nécessaires aux délais.
- Préparer des programmes de formation pour les travailleurs en systèmes d'information et en gestion des ressources humaines à tous les niveaux afin d'approfondir leurs connaissances et d'accroître leurs compétences.
- Diffuser les objectifs de la fonction RH sur toute l'équipe RH.
- Pour chaque employé, mettre en œuvre des indicateurs qui ont un apport stratégique.
- Il faut assurer l'efficacité dans l'implantation du SIRH et la migration de nouvelles versions.

Nous avons rencontré quelques limites dans notre recherche, la période de stage limitée c'est pour cette raison nous ne pouvions pas évaluer la performance de la fonction RH après l'implémentation du SIRH, donc nous en avons assez de réaliser une conception d'un tableau de bord qui aidera l'entreprise à faire l'évaluation et se développer à l'avenir.

Le fait que notre recherche soit qualitative fournit une explication intéressante et bien comprise pour les managers, mais d'un autre côté. De toute évidence, les décisions sont fortement influencées par les "chiffres". En ce sens, nous aurions pu fournir plus de données quantitatives pour satisfaire ce point de vue, et peut-être même une meilleure lisibilité pour les sujets étudiés.

Pour terminer, et afin d'assurer la continuité de ce domaine et d'éventuelles recherches futures, nous proposons d'étudier l'apport du SIRH sur un processus précis de la fonction RH.

BIBLIOGRAPHIE

- ACHAR, i. i., & BARNOUSSI, m. (2019-2020). La mise en place du SIRH cas: DRH NAFTAL. Ecole Nationale Supérieure de Management.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Allouche, J., Charpentier, M., & Guillot-Soulez, C. (2004). UN PANORAMA DES ÉTUDES ACADÉMIQUES SUR L'INTERACTION PERFORMANCES SOCIALES. *Gestion des ressources humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ?*, 2.
- Ankrah, E., & Sokro, E. (2012, 11). HUMAN RESOURCE INFORMATION AS A STRATEGIQUE TOOL IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Problems of Management in th 21th century*, 5, 6-15. Récupéré sur <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Aswanth Kumar, N., & Brijball Parumasur, S. (2013). The impact of HRIS on organizational efficiency: Random or integrated and holistic? *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 567-575. Récupéré sur <https://www-scopus-com.sndl1.arn.dz/sourceid/5800198357>
- Autissier, D., & Simonin, B. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Baird, L. (1986). *Managing performance*. New York: John Wiley & Sons Inc (1 janvier 1986).
- Baudoin, E., Diard, C., Benaib, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod.
- Belkhadem, B., & Benchouk, A. (2018, décembre 1). L'ENVOL DU E-RECRUTEMENT EN ALGERIE, PAR LE BIAIS DES NTIC ET LA DE MODERNISATION DE LA GRH. *REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS*, 3(1), 1;.
- Benhamou, S., & Janin, L. (2018). L'intelligence artificielle et travail. *France stratégie*.
- BENSMAIN-HAMMADI, L. (2017). Le Système d'information des Ressources Humaines, Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines. *Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economique-IJBES*, 6(121-129).
- Bettache, M., & Foisy, I. (2019, septembre). Intelligence artificielle et transformation des emplois. *question(s) de management*, 61-67.
- Boudiaf, I., & Belhadj, T. (2019, 03 31). The Human Resources Information System and Information Technologies Requirement. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/109/3/1/83685>
- Bouquin, H. (2008). *L controle de gestion* (éd. 8ème). (PUF, Éd.)
- Bourguignon, A. (1996). Définir la performance: une simple question de définition? 17-31;90-91;.
- Bourguignon, A. (2000). *Performance et contrôle de gestion*. In: Bernard Colasse (ed.). *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. (éd. 1e). Economica.
- Bournois, F., Point, S., Rojot, J., & Scaringella, J.-L. (2007). *RH les meilleurs pratiques*. Paris: Eyrolles.
- Bressy, G., & Konkuyt, C. (2000). *Economie d'entreprise* (éd. 5eme édition). (Sirey, Éd.)

- Charles HENRY et al. (2011, 2015,). *RH au quotidien* (éd. 2e). Paris: Dunod.
- Chevalier, F., & Stenger, S. (s.d.). Chapitre 5: L'observation. Dans F. Chevalier, *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 94-107;). EMS éditions. doi: <https://doi-org.sndl1.arn.dz/10.3917/ems.cheva.2018.01.0094>"
- Claude, G. (2019, 12 16). *Scribbr*. Récupéré sur La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple: <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/>
- Dejoux, C., Pennaforte, A., Condomines, B., Gréselle-Zaibet, O., Bender, A.-F., & Storhayne, P. (2020). *Fonctions RH, Des stratégies, métiers et outils en transformation* (éd. 5e). Pearson.
- DIALLO, A. T. (2012, 12 17). GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris, Impacts des technologies de l'information et de la communication. Paris: UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS.
- Djaiz, K. (2021, 6 1). The impact of Information and communication Technology on human Resource Management in the Algerian economic corporation. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث و الدراسات*, 10(1), 169-187.
- FARIDI, M., & LATIF, H. (2017). LA PERFORMANCE RH : PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE MESURE. *Revue D'études en management et finances d'organisation*, 4;.
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines, en marché de travail et acteurs stratégiques*. Dunod.
- Galindo, G., Garbe, E., & Vignal, J. (2019). Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle. *@GRH*, 30, 11-46. doi:10.3917/grh.191.0011
- Gavard-perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Paris, France: Pearson education.
- Geuze, F. &. (2020). SIRH, digital et formation. Dans M. Barabel, *Le Grand Livre de la Formation: Techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences* (pp. 295-315). Paris: Dunod. doi:<https://doi-org.sndl1.arn.dz/10.3917/dunod.barab.2020.02.0295>
- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE RH ? QUESTION UNIVERSELLE, RÉPONSES CONTINGENTES. *Acte du 15e congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, 355-377. Récupéré sur <https://www.agrh.eu/>
- Gillet, M., & Gillet, P. (2010). *Management des systèmes d'information* (éd. 2e). Paris: Dunod.
- Gillet, M., & Gillet, P. (2010). *SIRH Système d'information des ressources humaines*. (M. SUP, Éd.) Paris: Dunod.
- Haegel, A. (2020). *La boîte à outils des RESSOURCES HUMAINES*. Malakoff: Dunod.

- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, 4(1), 74-89. doi:10.1016/j.im.2006.10.006
- Imbert, J. (2014). *Les tableaux de bord RH* (éd. 2e). Paris: Eyrolles.
- Information. (s.d.). Consulté le 05 23, 2022, sur La toupie: <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Information.htm>
- Information. (s.d.). Consulté le 05 23, 2022, sur wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Information>
- Irum, A., & Yadav, R. S. (2019, 9 20). Human resource information systems: a strategic contribution to HRM. *Strategic Direction*, 35(10), 4-6. doi:10.1108/SD-02-2019-0043
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard -- measures that drive performance. *harvard business review*(1), 71-91.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014, 4). Les méthodes de recherche qualitatives dans la recherche en soin de santé. (B. Supérieur, Éd.) *Reflets et perspectives de la vie économique*, 67-82. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2014-4-page-67.htm>
- Kohn, L., & Christiaens, w. (s.d.). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soin de la santé : apport et croyances. *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 67-82;. doi: <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- LABERGE, M. (2014, OCTOBRE). MESURE DE LA CONTRIBUTION DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : APPLICATION AU PROCESSUS DU RECRUTEMENT. Québec: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL.
- Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stévenot, A. (2019). *GRH théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. Paris: deboeck superieur.
- Laval, F., & Guilloux, V. (2010, 7). IMPACT DE L'IMPLANTATION D'UN SIRH SUR LA GRH D'UNE PME. *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »,* pages 329 à 350. doi:10.3917/mav.037.0329
- LAWLER, E. E. (2005, avril). STREATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. (U. o. California, Éd.) *CEO publications*.
- lazreg, a. (2018). agriculture. *management*, 2(5). doi:slfkljsjflskjfflksjf
- Louarn, J.-Y. L., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des Ressources Humaines : de la notion de cout à celle d'investissement humain*. Paris: Liaisons.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance* (éd. 9e). paris: Dunod.

- Mdarbi, S., & Boufarouj, C. (2020). LE ROLE DE L'EVOLUTION DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA FONCTION RH – REVUE DE LA LITTERATURE. doi:10.48430/IMIST.PRSM/REMAC-N5.24661
- Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. (pearson, Éd.) pearson.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Morley, C. (2008). *MANAGEMENT D'UN PROJET SYSTEME D'INFORMATION* (éd. 6e). Paris: Dunod.
- Mur, S. (2022, 03 21). *La gestion des ressources humaines : zoom sur le rôle et les activités du service RH*. Consulté le 05 16, 2022, sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines>
- N'DA, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*. Paris: L'Harmattan.
- Obeileh, F. A. (2010). The Effect of Applying Human Resources Information Systems on the Effectiveness of The Performance of Human Resources Department at the Jordanian Public Security Directorate. 33. Jordan: Mu`tah University.
- Peretti, J.-M. (2015). *Dictionnaire des ressources humaines* (éd. 7e). Paris: Vuibert.
- Peretti, j.-m. (2019). *Ressources Humaines* (éd. 17eme). Paris: Vuibert.
- Perretti, J.-M. (2016). *Gestion des Ressources Humaines* (éd. 21e). paris: vuibert.
- Piétrement, G. (2017). *Le SIRH, Enjeux, bonnes pratiques et innovation* (éd. 3e). Paris: Vuibert.
- Radjem, D. K. (2018, 12). Impact of the human resources information system on the effectiveness of strategic workforce planning case study British Petroleum Company in Algeria. *Journal of financial, accounting and managerial studies*, 5(2).
- Renaud, A., & Berland., N. (2007, may). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISE. "comptabilité et environnement". *HAL open science*.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-la-Neuve: Boeck Supérieur. doi:<https://doi-org.sndl1.arn.dz/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>
- SABA, T., & DOLAN, S. I. (2013). *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* (éd. 5e). (é. d. inc., Éd.) Québec, Canada: PEARSON.
- Sadiq, U., Khan, A. F., & Ikhlaq, K. (2012, 6). The impact of information systems on the performance of human resources department. (Antioch, Éd.) *Business Studies Quarterly*, 3(4), 77-91. Récupéré sur <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-information-systems-on-performance-human/docview/1036929609/se-2>
- SAIM, T. (2014). Enquête: Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH). (U. d. Algérie, Éd.)
- Sainsaulieu, R. (1992). *L'Entreprise une affaire de société*. *FNSP*.

- Samkarpad, S. (2017). Effectiveness of human resource information system on HR functions with reference to manufacturing units of sangareddy district. *Splint International Journal of Professionals*, 4(4), 29-33. Récupéré sur <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effectiveness-human-resource-information-system/docview/1940840629/se-2?accountid=202267>
- Santis, M. D. (2021, 06 1). *www.appvize.fr*. Récupéré sur 6 étapes à suivre pour réussir la mise en place d'un SIRH: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/mise-en-place-d-un-sirh>
- Song, X., & Letch, N. (2012, 11 1). Research on IT/IS Evaluation: A 25 Year Review. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation EJISE*, 15(3).
- Spencer, L. (1995). *Reengineering Human Resources*. New York: John Wiley & Sons.
- Sritharakumar, S. (2015, juin). Human resources information system (HRIS)-enabled human resource management (HRM) performance: A business process management (BPM) perspective. Salford,, UK: School of the Built Environment University of Salford,. Récupéré sur <https://www.proquest.com/dissertations-theses/human-resources-information-system-hris-enabled/docview/1827872778/se-2?accountid=202267>
- Storhaye, P., & Peretti, J.-m. (2013). *Le SIRH, Enjeux, facteurs de succès, perspectives*. Paris: Dunod.
- Taïeb, J.-P. (2016). *Valoriser la performance RH*. paris: Dunod.
- Thietard, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (éd. 4e). Paris: Dunod.
- Trépé, A., Aubert, P., Bermond, F., Carrère, J.-M., Delanoue, M., & Gouzi, B. (2010). L'évaluation de la performance de la fonction RH. *Mémoire d'expertise, MBA management des ressources humaines*, 7;.
- Ulrich, D. (1997). MEASURING HUMAN RESOURCES: an overview of practice and a perscription for results. *Human Resources Management*, 303-320.
- Ulrich, D., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001, 2). The HR Scorecard, linking people, startegy and performance. *Harvard business school press*.
- UWIZEYEMUNGU, S. (2008, juin). L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DES PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE INTÉGRÉS À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE INTÉGRÉS À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DÉVELOPPEMENT D'UNE MÉTHODOLOGIE. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Uwizeyemungu, S., & Raymond, L. (2010, Jan 12). Linking the Effects of ERP to Organizational Performance: Development and Initial Validation of an Evaluation Method. doi:10.1080/10580530903455122

Vokić, N. P. (2012). CONTRÔLE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES CROATES. *Eurasian Business Review*, 93-117.

wikipedia. (s.d.). Consulté le 05 09, 2022, sur wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>

كلية العلوم الاجتماعية، في فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية SIRH دور نظام الإعلام الموارد البشرية (s.d.). حراتي، أ
جامعة الجزائر 2

ANNEXE A- Guide d'entretien semi- directif

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

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



Bonjour,

Je suis Yakoub GHCHAM, étudiant en 2^{ème} année master au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Kolea).

Dans le cadre de la préparation de mon projet de fin d'étude, je réalise une étude qui porte sur l'implémentation du système d'informations des ressources humaines et son apport sur la performance de la fonction RH dans la société par action EL Kendi.

Dans ce cadre-là, je vous prie de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre à mon guide d'entretien.

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

D'avance, un grand merci pour votre participation.

Date :

Données personnelles :

Poste occupé :

Mission principale du poste :

Prérequis « diplôme/formation » :

I. La fonction RH :

1. Avez-vous pris connaissance de votre fiche de poste ?
2. Est-ce que vous êtes toujours capable de l'accomplissement de vos tâches principale dans les délais ?
3. Si « non » Pourquoi ?
4. Avez-vous pris connaissance sur le fonctionnement du processus X au sein des entreprises concurrents ?
5. Si « oui » est-ce que vous consacrez un extra effort pour être le meilleur ?
6. Votre manager, propose-t-il des recommandations afin que vous puissiez augmenter votre qualité de travail et le processus sur lequel vous êtes responsable ?
7. Quels sont les objectifs fixés à votre processus ? Sont-ils formalisés ? Si oui, comment ?
8. Les objectifs de votre processus, sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ? (Lien Objectifs / Politique RH)
9. A votre avis, comment peut-on améliorer la performance de la FRH ?

II. SIRH

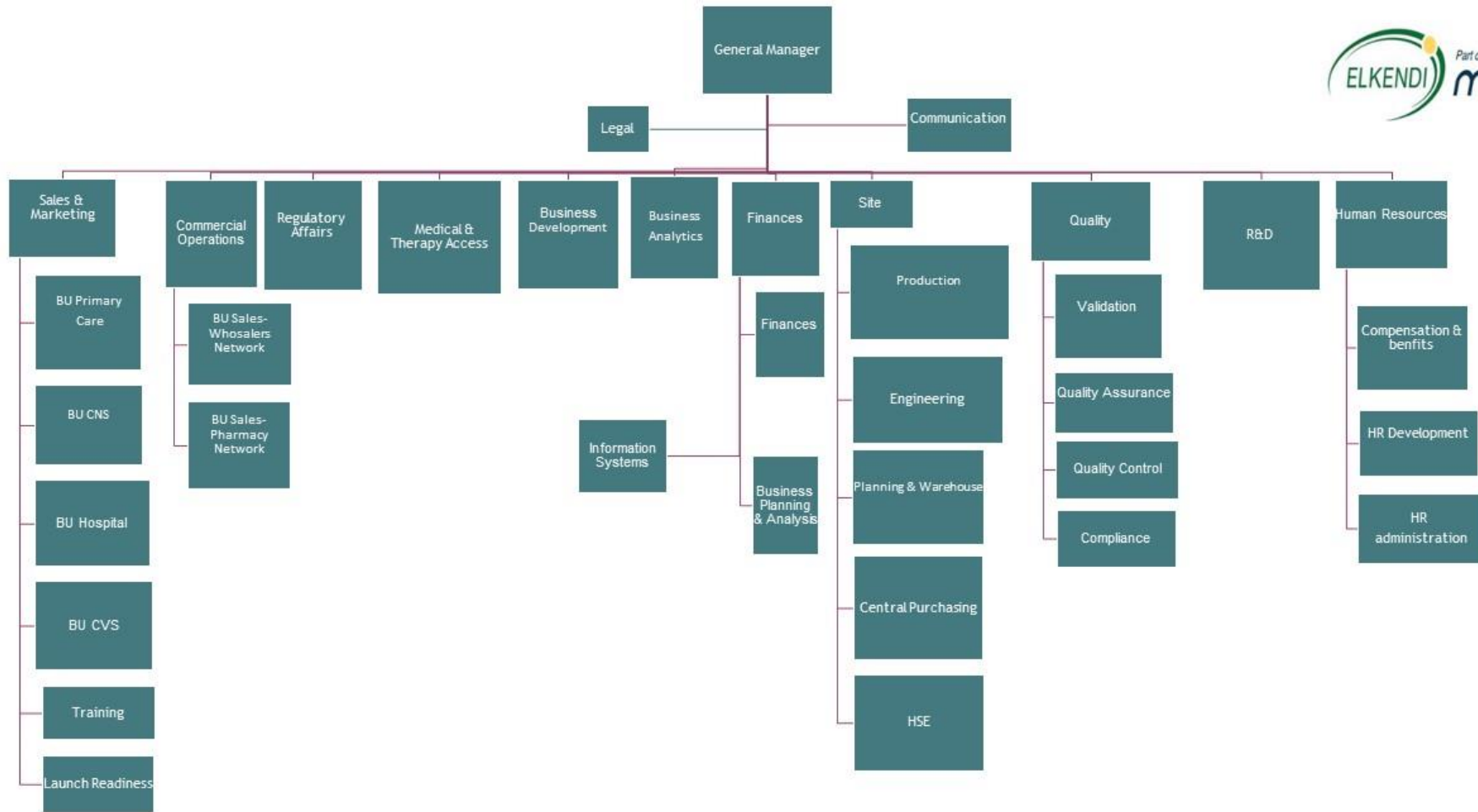
10. Êtes-vous responsable, d'une tâche dans ce nouveau système d'informations des ressources humaines ?
11. Quels sont les modules implantés ?
12. Quel sont ses outils ?
13. Quels sont les caractéristiques de ce nouveau SIRH ?
14. Comment ces caractéristiques affectent elles votre processus ?
15. Selon vous, quels sont les objectifs à réaliser par l'implémentation de ce nouveau SIRH ?
16. Comment contribue ce nouveau SIRH dans l'amélioration de la fonction RH en générale et votre processus en particulier ?

III. L'évaluation de la performance de la fonction RH :

17. Qu'est-ce que c'est la performance de la fonction RH selon vous ?
18. Quels sont les critères d'évaluation de la FRH ? ainsi que ceux liés à l'évaluation de votre processus ?
19. Les outils d'évaluation de la fonction RH sont-ils mise en œuvre dans votre entreprise ? Si oui, lesquels ? Pouvez-vous nous les décrire ?
20. Parmi l'ensemble des indicateurs, quels sont ceux que vous jugez pertinent ? Pourquoi ?
21. Parmi l'ensemble des indicateurs, quels sont ceux que vous pensez qu'ils sont influencés par le nouveau SIRH en particulier ? Pourquoi ?
22. Après l'implémentation du SIRH, pensez-vous que votre service RH va s'améliorer ?

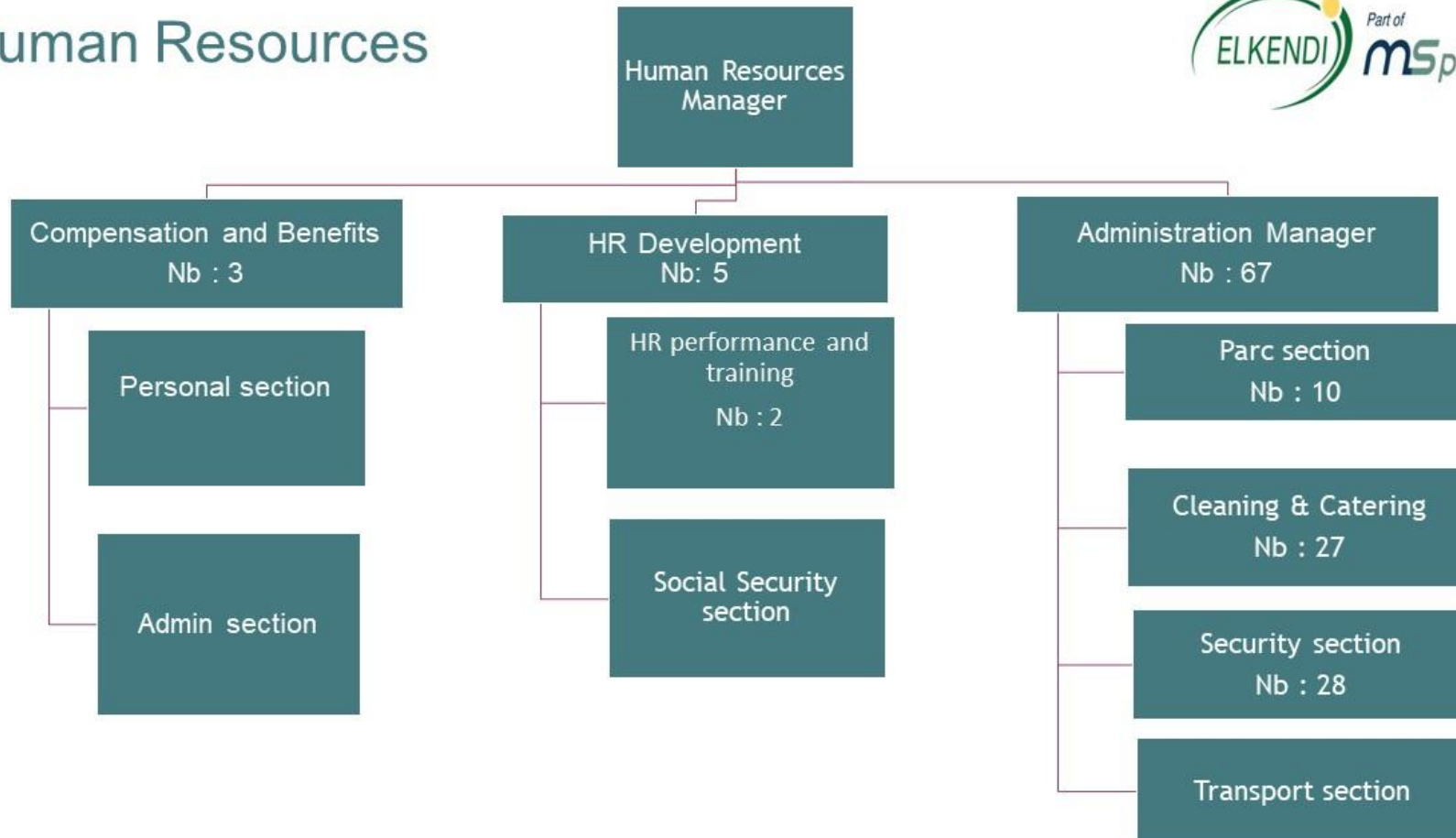
MERCI DE VOTRE BIENVEILLANCE.

**ANNEXE B- Organigramme de « El
Kendi SPA »**

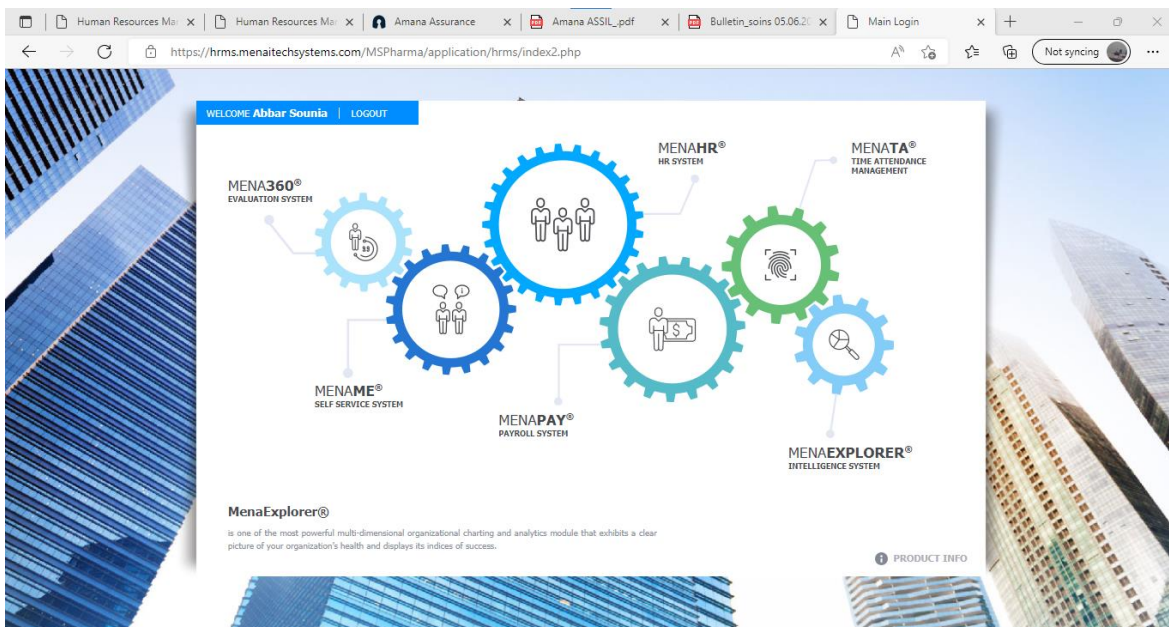
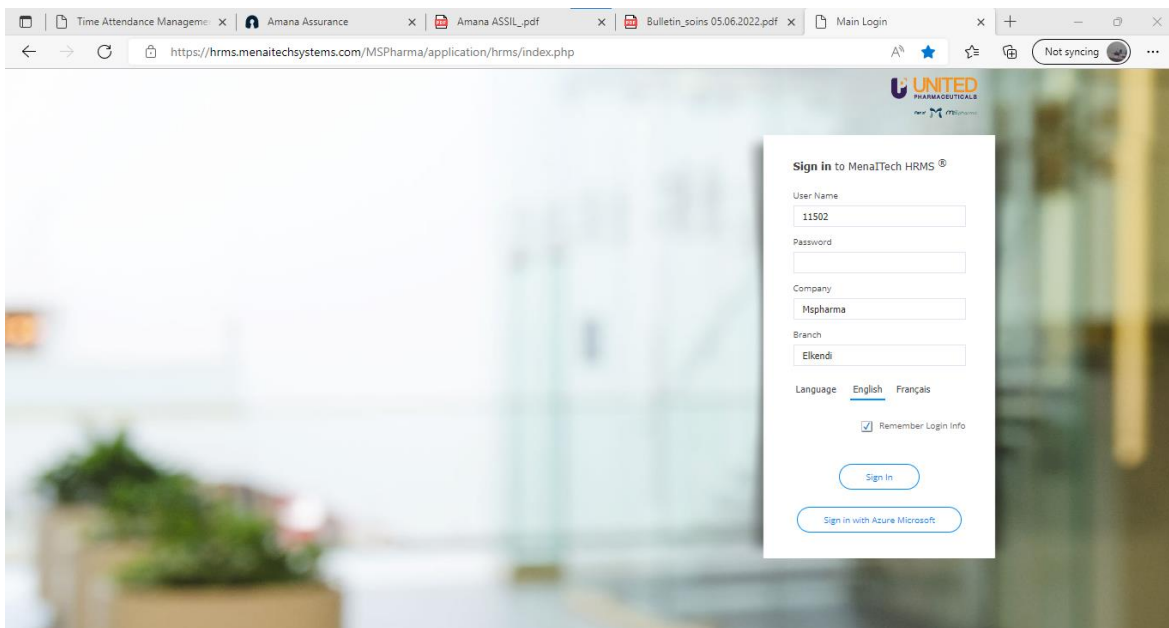


**ANNEXE C- Organigramme du
département RH de « El Kendi SPA »**

Human Resources



ANNEXE D- Images capturées de l'ordinateur d'un utilisateur de système



MenaME Employee Self Services
Self Services System

MY PROFILE

HR Senior Officer
ID # 11502
Human Resources
Performance Management
Reports To **Aouachria Amina**

8y 0M 22D Service Period | 0% Appraisal

MY VACATIONS

Annual: 44.849 Days Remaining
Sick: 0 Days Remaining

MY FREQUENT REQUESTS

- Vacation +
- Leave +
- Loan +

TALENT PROFILE

THERE IS NO TALENT PROFILE DATA FOR THIS EMPLOYEE!

ANNOUNCEMENTS

THERE ARE NO RECENT ANNOUNCEMENTS!

PHONE DIRECTORY

Employee Code / Name

YOUR SEARCH YIELDED NO RESULTS!

WELCOME Abbar Sounia, Elkendi

SYSTEMS

SETTINGS | EMPLOYEES | WORKFORCE MANAGEMENT | TALENT MANAGEMENT | EXTRA MODULES | REPORTS

Human Resources Information Management System

Built on the latest HR functional requirements & collaboration concepts.

- JOB DESCRIPTION**
Define different types of job description
- EMPLOYEES**
Define your employees personal and financial information...
- TALENT ACQUISITION**
Manpower Planning, Recruitment Planning, Transactions ...
- TALENT MANAGEMENT**
Performance Appraisals, Trainings, Succession Planning ...

Human Resources Ma | Human Resources Ma | Amana Assurance | Amana ASSIL_pdf | Bulletin_soins 05.06.2 | 360 Degree Feedback

https://hrms.menaitechsystems.com/MSPharma/application/hrms/Mena360/index2.php

WELCOME Abbar Sounia, Elkendi

SYSTEMS

SETTINGS EVALUATIONS REPORTS

Employee 360 Degree Feedback Evaluation System

Designed to simplify the initiation, administration and tracking of the evaluation process.

- SETTINGS**
Define different types of setup, organizational, administrative...
- EMPLOYEES**
Define your employees personal and financial information...
- STAFF EVALUATION**
Evaluation Setup & Definition, Evaluation Processes ...
- REPORTS**
Get detailed reports for Evaluations, self vs. Other, summary respondent...

Main Login | Human Resources Ma | Amana Assurance | Amana ASSIL_pdf | Bulletin_soins 05.06.2

https://hrms.menaitechsystems.com/MSPharma/application/hrms/MenaHR/index2.php#

WELCOME Abbar Sounia, Elkendi

SYSTEMS

REPORTS

New Employee Setup

0%

Import Employees

Employee Code

Add To Key-Staff

Employee Name

Site

Department

Section

Division

Unit

Sub Section

Sub Division

Sub Unit

NEXT

ANNEXE E- Tableau de bord RH proposé

processus RH	indicateurs	avant l'implémentation du sirh		après l'implémentation du sirh		N+1		N+2		Action/Recommandation pour ajuster
		evaluation ou intuition	objectif à venir	evaluation ou intuition	objectif à venir	evaluation ou intuition	objectif à venir	evaluation ou intuition	objectif à venir	
productivité de la DRH	effectif RH / effectif total	20%	100%	20%	100%					
	cout de la DRH (salaires+moyens) / CA	20%	100%	20%	100%					
recrutement	délai de recrutement	20%	100%	20%	100%					
	cout moyen de recrutement	20%	100%	20%	100%					
	nombre de fin de période d'essai	20%	100%	20%	100%					
	taux de déperdition des embauches	20%	100%	20%	100%					
rémunérations et masse salariale	taux de redistribution financière	20%	100%	20%	100%					
	taux de part variable/ RAB	20%	100%	20%	100%					
formation	taux de participation financière à la formation	20%	100%	20%	100%					
	nombre de salariés formés	20%	100%	20%	100%					
	taux de formation portant sur le cœur de métier de l'entreprise	20%	100%	20%	100%					
gestion de la carrière/mobilité	taux de promotion vertical	20%	100%	20%	100%					
	taux de mobilité professionnelle et géographique	20%	100%	20%	100%					
relations sociales avec les IRP	nombre d'accords signés	20%	100%	20%	100%					
	nombre de PV de désaccord	20%	100%	20%	100%					
	taux de conflictualité	20%	100%	20%	100%					
RSE	critères de diversité des RH	20%	100%	20%	100%					
	actions pour l'environnement social	20%	100%	20%	100%					
attractivité de l'entreprise	taux de candidatures spontanées	20%	100%	20%	100%					
Turn-over	turn-over global	20%	100%	20%	100%					
	turn-over subi: jeunes diplômés et cœur de métier	20%	100%	20%	100%					
absentéisme	taux d'absentéisme global	20%	100%	20%	100%					
	taux d'absentéisme de courte durée	20%	100%	20%	100%					
	taux d'absentéisme pour risque professionnel	20%	100%	20%	100%					
productivité des salariés	cout d'absentéisme/marge commerciale	20%	100%	20%	100%					
	taux de productivité par salarié	20%	100%	20%	100%					
	taux de rentabilité par salarié	20%	100%	20%	100%					

