

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلعة

MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique en
spécialité

« MANAGEMENT DES RESSOURCE HUMAINES »

**Le rôle du SIRH dans la transformation
de la fonction ressource humaines :
étude de cas SAP chez GP1Z "Sonatrach"**

Élaboré par ;

REFFAA Redouane

Sous la direction

CHEDRI MAAMAR Sara

Soutenue devant les jurys composés de :

XXXX	XXXX	Président du Jury
XXXX	XXXX	Encadrent
XXXX	XXXX	Examinateur

Année Universitaire 2024-2025

Résumé :

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est devenu un élément central dans le management des ressources humaines. Conscients de son importance, nous avons mené une étude sur le rôle du SIRH à travers de la plateforme d'un système ERP. SAP au sein de l'entreprise GP1Z, filiale de Sonatrach. Pour cela, nous avons adopté une méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès des responsables et cadres du service RH. L'objectif était De comprendre comment l'utilisation de SAP influence le management des ressources humaines. Les résultats obtenus nous ont permis de mieux comprendre les pratiques actuelles, les changements organisationnels, ainsi que les limites de l'outil dans l'entreprise. En conclusion, nous avons proposé des recommandations pour améliorer l'intégration du SIRH et renforcer sa contribution à la gestion RH chez GP1Z.

Mots clés : Gestion des ressource humaines, système d'information des ressource humaines, Gestion du capital humain, Transformation digitale RH

Abstract :

The human resources information system (HRIS) has become a central element in human resources management. Aware of its importance, we conducted a study on the role of HRIS through the platform of an ERP system. SAP within the company GP1Z, a subsidiary of Sonatrach. To do this, we adopted a qualitative method based on semi-structured interviews with managers and managers of the HR department. The objective was to understand how the use of SAP influences human resources management. The results obtained allowed us to better understand current practices, organizational changes, as well as the limitations of the tool in the company. In conclusion, we proposed recommendations to improve the integration of the HRIS and strengthen its contribution to HR management at GP1Z.

Keywords: Human resources management, human resources information system, Human Capital Management, HR digital transformation.

الملخص:

وأصبح نظام معلومات الموارد البشرية عنصرا أساسيا في إدارة الموارد البشرية. إدراكا لأهميتها ، أجرينا دراسة حول دور نظام الموارد البشرية من خلال منصة نظام تخطيط موارد المؤسسات. SAP ضمن شركة GP1Z ، وهي شركة تابعة لشركة سوناطراك. للقيام بذلك ، اعتمدنا طريقة نوعية تعتمد على مقابلات شبه منظمة مع مديري ومديري قسم الموارد البشرية. كان الهدف هو فهم كيفية تأثير استخدام SAP على إدارة الموارد البشرية. سمحت لنا النتائج التي تم الحصول عليها بفهم الممارسات الحالية والتغيرات التنظيمية بشكل أفضل ، فضلا عن قيود الأداة في الشركة. في الختام ، اقترحنا توصيات لتحسين تكامل نظام إدارة الموارد البشرية وتعزيز مساهمته في إدارة الموارد البشرية في GP1Z.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية، إدارة رأس المال البشري، التحول الرقمي للموارد البشرية

Remerciements

Je remercie tout d'abord Dieu le Tout-Puissant de m'avoir donnée la volonté, la patience et la force nécessaires à la réalisation de ce travail.

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à mon enseignante et encadrante de mémoire, Madame Chedri Maamar Sara, pour son aide précieuse, sa disponibilité constante, sa bienveillance et l'intérêt qu'elle a porté à mon travail.

Je saisis cette occasion pour remercier également les membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à l'évaluation de mon modeste travail.

Je tiens à remercier l'ensemble du corps enseignant et du personnel administratif de l'ENSM pour les connaissances et les expériences qu'ils m'ont transmises tout au long de mon parcours dans ce domaine.

Je dédie ce mémoire à la mémoire de mon père, que Dieu ait son âme. Son souvenir demeure vivant en moi, et ses conseils, même en son absence, continuent de guider mes pas.
Que son âme repose en paix.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma mère, pour son amour inconditionnel, sa patience et son soutien indéfectible tout au long de ce parcours. Sa présence bienveillante a été pour moi une source de force et de réconfort.

Un grand merci également à mon frère, pour son encouragement constant, sa confiance en moi et son appui dans les moments les plus difficiles. Son soutien m'a permis d'aller jusqu'au bout de ce travail.

Enfin, on remercie nos camarades de promo d'avoir comblé notre expérience à l'ENSM, nos amies et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de mon travail de près ou de loin.

LISTES D'ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

RH : ressources humaines .

ERP : Enterprise Resource Planning.

SIRH : systèmes d'information des ressources humaines.

SAP : Systems, Applications, and Products in Data Processing.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

SI : Système d'information .

GP1Z : Groupement Pétrolier Zone 1 (établissement de Sonatrach)

Sommaire

Résumé :

Remerciements

LISTES D'ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Sommaire

Listes des tableaux

Listes des figures

Introduction..... 1

Chapitre 1 :

REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Sections 1 : revue littérature 8

Section 2 : cadre conceptuel 18

CHAPITRE 2 :

Cadre méthodologique et contexte organisationnelle

Section 01 : cadre méthodologique de la recherche..... 48

Section 02 : contexte organisationnel 52

Chapitre 03 :

RESULTATS ET DISCUSSION

Section 01 : Résultats de l'étude :..... 64

Section 02: discussions des résultats..... 77

Section 03 : les suggestions 80

Conclusion générale..... 81

Bibliographie..... 84

Annexes..... 88

Table des matières..... 97

Listes des tableaux

Tableau 1 Hypothèses de recherche et limites méthodologiques des études antérieures	15
Tableau 2 Types d'interactions entre services et leurs fonctions principales	32
Tableau 3 Indicateurs clés pour la prise de décision stratégique en RH.....	43
Tableau 4 le profil de mes interviewés	49
Tableau 5 informations sur interviews.....	64
Tableau 6 Verbatim des interviewés sur la durée d'utilisation de SAP au service RH de GP1Z.interviewé	65
Tableau 7 Les résultats de verbatim sur les fonctionnalités RH utilisées dans SAP	66
Tableau 8 Les résultats de verbatim sur les avantages et limites de SAP dans la gestion RH	66
Tableau 9 Les résultats de verbatim sur la formation à l'utilisation de SAP.....	67
Tableau 10 Les résultats de verbatim sur l'efficacité de SAP face aux besoins actuels du service RH.....	68
Tableau 11 Les résultats de verbatim sur l'impact de SAP sur la répartition ou la nature des tâches RH.....	68
Tableau 12 Les résultats de verbatim sur le gain de temps et la réduction de la charge administrative grâce à SAP.....	69
Tableau 13 Les résultats de verbatim sur la manière dont SAP facilite l'échange d'informations entre les services	70
Tableau 14 Les résultats de verbatim sur l'amélioration de la coordination interservices depuis l'implémentation de SAP	71
Tableau 15 Les résultats de verbatim sur les limites de la communication interservices via SAP	71
Tableau 16 Les résultats de verbatim sur l'accès aux indicateurs RH via SAP	72
Tableau 17 Les résultats de verbatim sur les données RH les plus utiles extraites de SAP ..	73
Tableau 18 Les résultats de verbatim sur la contribution de SAP à la gestion des talents, de la mobilité ou de la performance	73
Tableau 19 Les résultats de verbatim sur les perspectives d'élargissement de SAP	74
Tableau 20 Les résultats de verbatim sur les modules souhaités dans SAP.....	75
Tableau 21 Les résultats de verbatim sur les conditions nécessaires pour faire de SAP un outil stratégique.....	75

Listes des figures

Figure 1 SIRH, définition, fonctionnalités et retours d'expertisons.....	21
Figure 2 Modèle SAP en RH	22
Figure 3 le cercle vertueux du SIRH Intégré	34
Figure 4 Harmonisation des processus RH grâce au SIRH	35
Figure 5 Tableau de bord des effectifs de l'entreprise (1980-2020)	39
Figure 6 Les Composantes Essentielles des Modules de Reporting.....	40
Figure 7 les six étape clés de l'analyse prédictive	41
Figure 8 processus data mining.....	42
Figure 9 Organigramme de complexe GP1Z	54

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et en constante mutation, les entreprises sont confrontées à des exigences croissantes en matière d'efficacité, d'agilité et de performance. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines occupe une place stratégique dans la réussite organisationnelle, au-delà de son rôle traditionnel de gestion administrative du personnel. Aujourd'hui, les organisations attendent de leur fonction RH qu'elle contribue activement à la réalisation des objectifs stratégiques, en mobilisant les talents, en favorisant l'innovation et en optimisant les processus internes. Cette transformation profonde du rôle de la fonction RH s'inscrit dans une dynamique globale de digitalisation des activités de gestion, rendue possible par l'émergence des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH).

Le SIRH se présente comme un outil informatique structurant, qui permet d'automatiser, d'intégrer et de centraliser l'ensemble des processus RH. Il assure la fluidité de la circulation de l'information, la traçabilité des actions, la réduction des délais de traitement et l'amélioration de la qualité des données disponibles. Son déploiement vise, entre autres, à faciliter la gestion de la paie, du temps de travail, du recrutement, des carrières, de la formation, et plus largement à soutenir la prise de décision managériale. Comme le soulignent **Hendrickson (2003)** et **Lengnick-Hall et al. (2009)**.

L'introduction des SIRH dans les entreprises n'est toutefois pas uniforme. Elle dépend fortement du contexte organisationnel, des moyens techniques disponibles, du degré de maturité numérique et de la volonté managériale d'investir dans les outils digitaux. Dans les pays en développement comme l'Algérie, cette transition numérique dans le domaine des ressources humaines est progressive, souvent partielle, et marquée par des contraintes multiples liées à la culture organisationnelle, à la résistance au changement ou encore aux limites des infrastructures informatiques.

Dans ce cadre, l'étude du complexe GP1Z, filiale du groupe Sonatrach spécialisée dans la fabrication et la distribution de gaz butane et propane, revêt un intérêt particulier. Cette unité industrielle a engagé une démarche de modernisation de ses pratiques RH à travers l'adoption de la plateforme SAP HCM, système intégré qui propose plusieurs modules de gestion. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un SIRH complet au sens strict, SAP y est utilisé pour des fonctions RH spécifiques, telles que la gestion de la paie, le suivi des congés, ou encore l'administration du personnel. Cette utilisation partielle du système soulève néanmoins des enjeux importants en matière d'organisation du travail, de communication interne, de coordination entre services et de pilotage des ressources humaines.

Observer une telle situation permet de mieux comprendre les effets concrets de l'introduction d'un système numérique RH dans une structure à forte dominance technique, et d'évaluer les conditions de réussite ou de limitation de son efficacité. Il s'agit aussi de s'interroger sur la manière dont les outils technologiques peuvent contribuer à améliorer les pratiques RH, à renforcer la transparence, à fiabiliser les données et à soutenir les décisions. L'usage du système, les perceptions des acteurs, les pratiques réelles et les contraintes opérationnelles constituent autant de dimensions à explorer dans une logique d'analyse intégrée.

Afin de cerner ces dimensions, ce mémoire repose sur une démarche qualitative menée au sein de GP1Z. Celle-ci s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de différents acteurs du service RH, complétés par l'analyse de documents internes et par des observations sur les modalités d'utilisation du système SAP. Cette approche permet de mettre en lumière les interactions entre l'outil technologique et les pratiques de gestion au quotidien, ainsi que les dynamiques d'appropriation, d'adaptation ou de résistance qu'il peut engendrer.

Ce travail se structure autour de trois grands chapitres. Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature et au cadre conceptuel du SIRH, dans lequel seront abordés les apports théoriques relatifs à son rôle dans l'organisation, la performance et la stratégie RH. Le deuxième chapitre présente le cadre méthodologique retenu, en détaillant l'approche, les outils de collecte et le contexte de l'étude. Enfin, le troisième chapitre est dédié à l'analyse des données recueillies sur le terrain, en vue de dégager des enseignements pertinents sur l'utilisation du système SAP comme outil de soutien à la gestion des ressources humaines dans une entreprise industrielle algérienne.

La problématique :

Dans cette partie, nous allons mettre en lumière la problématique fondamentale de notre recherche, présenter le contexte, la pertinence ainsi que les questions de la recherche.

À travers ces trois éléments, en vas formuler la problématique, définir les questions secondaires et enfin présenter le contexte organisationnel.

1- Contexte de recherche :

Cette étude vise à souligner le rôle essentiel du SIRH, notamment SAP HCM, comme levier stratégique de transformation et d'amélioration de la performance au sein du service des Ressources Humaines.

1.1 Le choix du thème :

Suite à une première recherche que nous avons menée et d'après les ouvrages consultés sur le thème des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH), il ressort que le rôle du SIRH dans la réorganisation du département RH demeure un domaine encore insuffisamment exploré et maîtrisé. Les études disponibles ne permettent pas de tirer des conclusions claires concernant l'impact concret du SIRH sur les pratiques quotidiennes des équipes RH.

Il semble que l'approche du SIRH en tant qu'outil de gestion des ressources humaines soit souvent abordée de manière partielle, se concentrant principalement sur ses aspects fonctionnels. Cette approche néglige fréquemment les dimensions organisationnelles et stratégiques plus globales, reléguant ainsi le SIRH à une simple réponse technique, sans véritable lien avec les enjeux majeurs de l'entreprise.

Le choix de l'entreprise :

À l'image de l'organisation d'accueil, le choix de cette entreprise repose sur plusieurs critères clés. Tout d'abord, elle occupe une position de leader sur le marché, ce qui témoigne de sa capacité à se maintenir compétitive dans un environnement en constante évolution. Son chiffre d'affaires, en forte croissance, démontre la solidité de sa stratégie et sa performance globale.

2. Pertinence de la recherche :

Toute recherche scientifique doit être pertinente et doit avoir un plus pour l'entreprise d'accueil afin de l'aider à découvrir ce qu'elle ignorait auparavant par rapport à ce qui est étudié

et lui apporter de l'aide pour s'améliorer. À travers cette partie, nous allons expliquer l'objectif de notre recherche.

2.1. Pertinence managériale :

Ce travail de recherche met en lumière l'importance stratégique du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) pour la direction générale de Sonatrach. Dans ce contexte, l'entreprise s'appuie sur la solution SAP HCM (Human Capital Management), un module du progiciel SAP dédié à la gestion des ressources humaines. Ce système constitue un levier clé pour optimiser l'efficacité des processus RH et renforcer la performance globale de l'organisation. Lorsqu'il est intégré de manière cohérente dans la stratégie RH, le SIRH permet de structurer, automatiser et moderniser les pratiques de gestion du personnel. Pour les managers de Sonatrach, une bonne maîtrise du potentiel de SAP HCM facilite la mise en œuvre des politiques de gestion des talents et des compétences, tout en améliorant la qualité de la prise de décision et l'organisation du travail au sein du département RH.

2.2. Pertinence scientifique :

Cette œuvre est une source de référence pour le monde scientifique et servira comme guide qui permet de mettre en évidence une connaissance sur: Le rôle du SIRH dans le management RH à travers l'utilisation de SAP chez GP1Z – Sonatrach.

3. La question de la recherche :

" Comment un SIRH partiellement intégré via SAP HCM influence-t-il la réorganisation du département RH, la communication interservices et la prise de décision chez GP1Z – Sonatrach ?"

De cette problématique découle des interrogations liées les unes aux autres :

- De quelle manière l'implémentation de SAP HCM contribue-t-elle à la réorganisation des tâches et des responsabilités au sein du département RH ?
- Comment SAP HCM améliore-t-il la communication et la collaboration entre les services et départements ? Comment le-SAP HCM améliore-t-il la prise de décision ?

4. Méthode de la recherche :

Sur le plan méthodologique, et afin de répondre à ma problématique, nous ... fait appel à une approche méthodologique adaptée à la nature de cette recherche scientifique. Il s'agit d'une approche qualitative sur Le rôle du SIRH dans le management RH à travers l'utilisation

partielle de SAP chez GP1Z – Sonatrach, en privilégie l'enquête par l'entretien Semi directif comme outil principal de collecte des données.

5. la structure de la recherche :

Pour mener à bien cette recherche, ena divisé notre travail en trois principaux chapitres : Le premier chapitre est consacré au cadre théorique, à la revue de la littérature qui résume certaines études antérieures traitant de thèmes similaires à mon étude, ainsi qu'au cadre conceptuel qui comprend un bref passage théorique sur les principaux concepts de mon sujet avec les éléments clés qui les entourent.

Le deuxième chapitre est dédié au cadre méthodologique de l'étude tel que l'approche méthodologique choisie, les outils de collecte de données et les méthodes d'analyse, puis je présenterai l'organisme d'accueil et le cadre organisationnel.

Le troisième et dernier chapitre portera sur l'analyse et la discussion des résultats obtenus. En guise de conclusion, je proposerai à partir de cette analyse les recommandations adéquates.

Chapitre 1 :
REVUE DE LITTERATURE ET
CADRE CONCEPTUEL

La transformation numérique des organisations a profondément modifié la manière dont les fonctions ressources humaines sont organisées, pilotées et évaluées. Au cœur de cette mutation, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) se présente comme un outil stratégique permettant d'automatiser les processus RH, de centraliser les données du personnel, et de faciliter la prise de décision managériale.

Le SIRH n'est pas seulement un outil technologique ; il incarne un changement organisationnel majeur qui redéfinit les rôles, les interactions et les pratiques au sein du service RH. Son implantation dans une organisation nécessite une réflexion approfondie sur les conditions de sa mise en œuvre, les impacts sur les acteurs RH, et les transformations induites dans la gestion quotidienne.

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à présenter les fondements théoriques relatifs au SIRH. Nous commencerons par définir les concepts clés liés aux systèmes d'information et aux ressources humaines, avant d'examiner les apports du SIRH dans la réorganisation des tâches, la fluidification des interactions organisationnelles et la prise de décision. Nous proposerons également un cadre conceptuel permettant d'orienter notre analyse de terrain dans le contexte spécifique de l'entreprise GP1Z.

Sections 1 : revue littérature

De nombreuses recherches récentes ont exploré l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH, mettant en lumière l'émergence des Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH) et, plus spécifiquement, l'intégration de solutions comme SAP, qui permettent une gestion plus centralisée et transversale des processus organisationnels.

1. Automatisation des processus RH et transformation des pratiques managériales :

Baddouh & Ait Soudane (2024) Ils étudient comment l'Intelligence Artificielle (IA) est intégrée dans les Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH) au Maroc, en examinant les éléments qui favorisent ou entravent cette adoption. L'IA est de plus en plus couramment utilisée pour améliorer la gestion des talents et automatiser les processus RH, surtout dans le recrutement et la formation. Toutefois, son intégration varie selon le degré de digitalisation des entreprises et la réceptivité des responsables RH face aux nouvelles technologies. Les auteurs posent la question suivante : Quels sont les facteurs favorisant ou limitant l'adoption de l'IA dans les SIRH ? Pour explorer ces aspects, ils ont mené une étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs auprès de six grandes entreprises marocaines. Les résultats révèlent que l'IA est principalement utilisée dans les processus de recrutement et de formation, notamment à travers des algorithmes de tri automatique des CV et des plateformes d'apprentissage intelligentes. Toutefois, plusieurs freins ralentissent son adoption, parmi lesquels le manque de compétences techniques, les résistances organisationnelles et les préoccupations éthiques liées à l'automatisation des décisions RH., Cette analyse met en lumière que la digitalisation des ressources humaines ne repose pas uniquement sur les outils technologiques, mais également sur la capacité des entreprises à soutenir le changement et à ajuster leur culture d'entreprise.

Salim & Khariss (2024) Les chercheurs étudient les différents éléments qui peuvent avoir un impact sur la manière dont les entreprises du secteur hôtelier au Maroc adoptent les Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH), en se basant sur le modèle UTAUT. Avec la numérisation de plus en plus importante des processus RH, les entreprises du domaine de l'hôtellerie cherchent à améliorer la gestion de leurs ressources humaines en utilisant les SIRH. Cependant, leur adoption repose sur plusieurs critères, notamment la facilité d'utilisation perçue, l'accompagnement au changement et la formation des employés. Les auteurs posent la question suivante : Quels sont les déterminants de l'acceptation des SIRH par les employés RH dans le secteur hôtelier ? . Pour explorer ces aspects, une méthodologie mixte

a été adoptée, combinant des entretiens avec des experts RH et une enquête auprès de 125 employés utilisant un SIRH dans des établissements hôteliers de Marrakech. Les résultats montrent que la facilité d'utilisation perçue est le principal levier d'acceptation des SIRH, tandis que le manque de formation et l'absence d'un accompagnement structuré constituent des freins majeurs. Les employés qui ont reçu une formation appropriée et qui bénéficient d'un solide soutien de l'organisation sont plus enclins à adopter ces outils, tandis que ceux qui ont peu d'expérience avec ces technologies ont du mal à les utiliser efficacement. Cette étude souligne l'importance de l'expérience utilisateur et du soutien managérial dans l'acceptation des SIRH. Cependant, cette recherche souligne que le succès de l'implémentation des SIRH repose autant sur des aspects techniques que sur un accompagnement humain efficace.

Mirdasse (2024) Présente un modèle conceptuel qui explique les principaux facteurs influençant l'adoption des Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH) en entreprise. En plus des aspects technologiques, cette mise en œuvre dépend également de paramètres humains et organisationnels. L'auteur s'appuie sur les cadres HOT-Fit et TOE pour développer une approche globale permettant d'analyser les conditions optimales d'implémentation des SIRH. La problématique soulevée dans cette étude est la suivante : Quels sont les facteurs clés qui influencent l'adoption des SIRH en entreprise ? . L'auteur réalise une revue de littérature approfondie, mettant en lumière les interactions entre ces trois dimensions et leur rôle dans le succès ou l'échec de l'adoption des SIRH. Selon les résultats de l'étude, l'adoption des SIRH dépend d'un équilibre entre les facteurs humains, organisationnels et technologiques. Une entreprise favorisant l'innovation dans sa culture organisationnelle et offrant une formation aux outils numériques à ses employés aura plus de chances de réussir une intégration efficace d'un SIRH. En revanche, les entreprises qui sous-estiment la résistance au changement ou qui ne fournissent pas un accompagnement suffisant rencontrent des difficultés dans l'appropriation du système par les utilisateurs. L'étude met également en évidence que les entreprises ayant une infrastructure technologique flexible et évolutive sont plus enclines à adopter ces solutions avec succès. Bien que , cette recherche constitue une base théorique solide pour comprendre les mécanismes d'adoption des SIRH et identifier les leviers à activer pour garantir une transition réussie.

Haya Alio & Tahirou (2024) Les chercheurs étudient comment le degré de numérisation des processus RH affecte la satisfaction des utilisateurs des Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH). Alors que la mise en place de ces systèmes est généralement considérée comme une amélioration des pratiques RH, leur efficacité est fortement influencée par l'expérience des utilisateurs et la convivialité des interfaces. Cette étude cherche à

déterminer si un niveau d'informatisation élevé garantit une meilleure adoption des SIRH ou si d'autres facteurs, comme la convivialité du système et la qualité des données, jouent un rôle plus déterminant. La problématique posée est la suivante : Dans quelle mesure le niveau d'informatisation des processus RH influence-t-il la satisfaction des utilisateurs des SIRH ? . L'étude s'appuie sur une revue de littérature, identifiant les principaux éléments influençant la perception des utilisateurs face aux SIRH et leur impact sur la gestion des ressources humaines. Les résultats de l'étude indiquent que la satisfaction des utilisateurs est plus influencée par l'ergonomie et la qualité du système que par le degré d'informatisation en soi. Même si la digitalisation facilite l'accès aux outils RH, un SIRH mal conçu ou difficile à utiliser peut causer de la frustration chez les employés et limiter son adoption. À l'inverse, les entreprises ayant investi dans des interfaces intuitives et des formations adaptées enregistrent des niveaux de satisfaction plus élevés. Cette recherche met en avant un aspect souvent négligé : le succès d'un SIRH dépend non seulement de la numérisation des processus RH, mais également de l'adaptation du système aux besoins des utilisateurs. Toutefois, cette recherche souligne un point essentiel : l'acceptation des SIRH dépend autant de leur facilité d'utilisation que de leur niveau d'informatisation, incitant ainsi les entreprises à prendre en compte l'expérience utilisateur dans leurs choix technologiques.

Aux approches basées sur des SIRH complets, certaines entreprises optent pour des solutions intégrées comme SAP, qui proposent des modules RH au sein d'un ERP plus global.

C'est ce que met en lumière l'étude de **Ait Taleb (2022)**, qui analyse l'usage du module RH de SAP dans de grandes structures industrielles algériennes, Cette étude permet de comprendre comment ces entreprises gèrent l'implémentation d'un module RH au sein d'un ERP plus large et quels sont les défis et opportunités associés à cette approche. La problématique posée est la suivante : *Comment le module RH de SAP, intégré dans un ERP global, est-il utilisé et quel est son impact sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises industrielles algériennes ?* Pour explorer ces aspects, Étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec des responsables RH et des gestionnaires de projets SAP les résultats de l'étude indiquant que L'ERP SAP permet une intégration fluide des processus RH avec d'autres modules comme la finance et la production, facilitant ainsi la gestion transversale des données. En revanche, L'usage du module RH conduit à une meilleure centralisation des données, une réduction des erreurs administratives et une plus grande transparence des processus RH. Toutefois. Les entreprises font face à des défis tels que la résistance au changement, le manque de formation adéquate des utilisateurs, et des difficultés liées à l'adaptation du système aux spécificités locales.

2. Effets de la transformation digitale sur l'organisation et les processus RH :

Les auteurs Jarachi et al. (2022) étudient comment la transformation numérique influence la gestion du personnel, en se concentrant sur les changements organisationnels causés par l'adoption des Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH). Avec la numérisation croissante des processus RH, les entreprises cherchent à optimiser leurs opérations et améliorer la gestion des talents, tout en faisant face aux défis liés à l'adaptation des employés et à la restructuration des services RH. La problématique posée par les auteurs est la suivante : Dans quelle mesure la transformation digitale modifie-t-elle l'organisation et la gestion des ressources humaines ? . L'étude repose sur une approche qualitative, basée sur des entretiens avec des responsables RH et une analyse des tendances actuelles en matière de digitalisation RH. Les résultats montrent que l'adoption des SIRH entraîne une transformation significative des pratiques RH, notamment à travers l'automatisation des tâches administratives, l'amélioration du suivi des carrières et une meilleure gestion des talents. Cependant, il est souligné par les auteurs que les changements organisationnels peuvent susciter des résistances, surtout lorsque les employés considèrent la digitalisation comme une menace pour leurs fonctions habituelles. L'étude montre également que les entreprises qui soutiennent activement leurs employés pendant cette transition obtiennent de meilleurs résultats en termes d'acceptation et d'efficacité des SIRH. Même si cette étude apporte un éclairage intéressant sur les conséquences organisationnelles de la transformation digitale. Cette étude souligne un élément essentiel de la transformation numérique des ressources humaines : au-delà de la technologie, la réussite des SIRH dépend d'une bonne gestion du changement et d'une adaptation progressive des organisations.

De plus l'Étude menée par **Boussta, O. (2022)**, analyse les facteurs qui influencent l'intention des cadres intermédiaires à continuer d'utiliser les systèmes ERP dans les PME marocaines. Il propose une revue de la littérature sur l'historique, l'évolution, et les bénéfices des ERP dans ce contexte, en insistant sur l'importance de l'appropriation par les utilisateurs pour garantir le succès de l'implémentation. La problématique centrale porte sur la difficulté pour les PME marocaines de réussir l'implémentation des ERP, malgré leurs avantages attendus en termes de productivité, de réduction des coûts et d'amélioration des services. L'article s'interroge sur les raisons pour lesquelles de nombreux projets ERP échouent ou n'atteignent pas leurs objectifs, en mettant en avant le rôle crucial du facteur humain et de l'appropriation du système par les cadres intermédiaires, L'étude met en évidence que la réussite d'un projet ERP dépend fortement de l'acceptation et de l'appropriation du système

par les utilisateurs. Les facteurs clés identifiés sont la communication autour du projet, la formation, la facilité d'utilisation, l'influence sociale, et les conditions facilitatrices. L'intégration du facteur humain, notamment la gestion des résistances et la participation active des utilisateurs, s'avère déterminante pour l'engagement réel et l'usage effectif des ERP dans les PME marocaines, l'étude souligne l'importance d'adapter les démarches d'implémentation des ERP au contexte spécifique des PME, en tenant compte de leurs contraintes organisationnelles et humaines. Il recommande de renforcer la communication, la formation et l'accompagnement au changement pour maximiser l'appropriation et garantir la réussite du projet ERP.

Étude menée par **Haya Alio & Tahirou (2025)** analysent l'impact des Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH) sur la satisfaction des utilisateurs en entreprise. L'étude s'intéresse aux facteurs qui influencent la perception des employés face aux SIRH, notamment en termes d'ergonomie, de facilité d'utilisation et d'efficacité des processus RH. L'objectif est d'évaluer si ces outils améliorent réellement l'expérience des utilisateurs RH ou s'ils génèrent des résistances en raison de leur complexité. La problématique abordée est la suivante : Quels sont les facteurs déterminants de la satisfaction des utilisateurs des SIRH en entreprise ? . L'étude repose sur une approche mixte, combinant une enquête auprès de 200 utilisateurs de SIRH dans différentes entreprises et une analyse comparative entre entreprises ayant des niveaux d'informatisation variables. Les résultats montrent que l'ergonomie et la simplicité d'utilisation sont les principaux facteurs influençant la satisfaction des employés. Les utilisateurs qui trouvent leur SIRH intuitif et bien intégré dans leur flux de travail expriment une meilleure perception de l'outil. À l'inverse, les SIRH jugés complexes, peu ergonomiques ou nécessitant un apprentissage long sont perçus comme des freins plutôt que des facilitateurs. De plus, cette étude souligne que l'utilisation excessive de l'informatisation dans certains processus RH peut parfois compliquer l'expérience utilisateur en ajoutant des contraintes administratives et une charge cognitive supplémentaire. Cette recherche met en avant un élément clé souvent sous-estimé : le succès des SIRH ne dépend pas uniquement de leur niveau d'informatisation, mais aussi de la manière dont ils sont conçus et perçus par leurs utilisateurs.

En plus de réorganiser les processus RH, l'utilisation d'outils numériques tels que SAP facilite l'analyse des données et appuie la prise de décision stratégique. Même s'il ne s'agit pas d'un SIRH complet, ce type de solution permet déjà d'optimiser certaines dimensions de la gestion RH, comme le suivi des performances et la planification. La prochaine section explorera ces impacts en profondeur, en mettant en évidence les effets concrets sur la performance RH et les pratiques décisionnelles.

3. Conséquences sur la prise de décision et la performance RH :

Boudiaf (2022) analyse l'impact des technologies de l'information, et plus particulièrement des Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH), sur la performance des services RH. L'auteur s'intéresse à la manière dont ces outils améliorent l'efficacité des processus décisionnels et la gestion stratégique des compétences, en facilitant l'accès aux données et en automatisant les tâches RH. La problématique soulevée est la suivante : Dans quelle mesure les technologies de l'information influencent-elles la performance des services RH ? . L'étude repose sur une analyse empirique menée auprès de plusieurs entreprises ayant adopté un SIRH. Les données ont été collectées à travers des questionnaires adressés aux responsables RH, ainsi que des indicateurs de performance mesurant l'évolution des processus RH après la mise en place du SIRH. Les résultats indiquent que l'utilisation des SIRH permet une amélioration significative de la performance des ressources humaines. En effet, cela se traduit par une réduction du temps passé sur les tâches administratives, donnant ainsi aux professionnels RH la possibilité de se concentrer sur des missions plus stratégiques telles que le développement des talents et l'optimisation des ressources humaines. De plus, les entreprises qui exploitent les données des SIRH pour leurs prises de décision témoignent d'une meilleure capacité à anticiper et à gérer de manière proactive leurs effectifs. Cependant, il est important de souligner que la réussite des SIRH dépend de l'implication et de l'adhésion des utilisateurs. Dans certaines entreprises, un manque de formation et une résistance au changement limitent l'impact positif de ces outils, freinant ainsi l'amélioration des performances RH. , cette recherche souligne un point crucial : les SIRH vont au-delà de l'automatisation des processus RH, ils jouent un rôle clé dans l'amélioration de la prise de décision et la gestion stratégique des ressources humaines.

De plus, **El Madrouchi et Lkhoyaali (2019)**, analysent les facteurs clés de succès (FCS) de l'implémentation des ERP à travers une étude comparative entre trois pays : la Jordanie, la Chine et la Belgique. Leur objectif est d'identifier les éléments déterminants qui conditionnent la réussite de ces systèmes intégrés, tels que SAP, et leur impact sur la performance organisationnelle. La problématique posée est : *Quels sont les FCS communs et spécifiques à différents contextes culturels et économiques dans l'implémentation des ERP ?* L'approche méthodologique combine une revue de littérature et un benchmark international, mettant en évidence des FCS transversaux tels que le soutien du top management, la qualité des données, la gestion du changement, et la composition de l'équipe projet. Les résultats confirment que ces facteurs influencent directement l'efficacité des ERP dans la gestion des ressources humaines et la prise de décision stratégique. En soulignant la complexité des projets ERP, cette étude renforce l'idée que l'intégration réussie d'un module RH (comme celui de SAP) dépend autant de la technologie que de la gestion du changement organisationnel et du contexte national.

En effet, L'étude de Boudribila et Elouidani (2023), explore l'interconnexion entre les facteurs de contingence structurelle, le système d'information comptable (SIC) et le contrôle de gestion, en mettant en lumière leur rôle dans l'amélioration de la prise de décision. L'objectif est d'analyser comment des éléments comme la taille, l'âge ou le secteur d'activité influencent les systèmes d'information et, par extension, la performance organisationnelle. La problématique centrale est la suivante : Dans quelle mesure les facteurs de contingence structurelle impactent-ils le système d'information comptable et le contrôle de gestion ? L'approche méthodologique repose sur une revue de littérature approfondie et l'élaboration d'un modèle conceptuel intégrant les principaux apports théoriques. Les auteurs concluent que la pertinence des informations comptables produites par un SIC bien conçu permet un meilleur pilotage de la performance et favorise un contrôle de gestion plus stratégique. L'étude souligne également l'importance de l'adaptation des systèmes d'information aux caractéristiques spécifiques des organisations. Cette contribution est précieuse dans le contexte des ERP comme SAP, dont les modules comptables et de contrôle de gestion renforcent la cohérence des décisions RH avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Otmane & Boutlidja (2023) analysent comment la perception des employés influence la réussite de l'implémentation d'un Système d'Information en Ressources Humaines (SIRH), en prenant le cas de Sonatrach, une entreprise du secteur pétrolier et gazier. L'étude met en évidence que l'acceptation et l'appropriation des SIRH par les utilisateurs sont des facteurs déterminants pour leur efficacité, et que la manière dont ces outils sont perçus peut favoriser ou freiner leur impact sur la performance RH. La problématique abordée est la suivante : Dans quelle mesure la perception des employés influence-t-elle la réussite de l'implémentation d'un SIRH et son impact sur la performance RH ? . L'étude repose sur une enquête menée auprès des employés et des responsables RH de Sonatrach, combinant des questionnaires et des entretiens semi-directifs. Les chercheurs ont analysé les attitudes des employés face au SIRH, ainsi que l'évolution des pratiques RH avant et après son implémentation. Les résultats de l'étude montrent que les employés qui considèrent le SIRH comme un outil facilitant leur travail ont tendance à l'utiliser de manière plus efficace. Cela se traduit par une amélioration des processus RH et une meilleure coordination des tâches administratives au sein de l'organisation. En revanche, ceux qui perçoivent le SIRH comme une contrainte ou comme une menace pour leur emploi ont du mal à l'accepter, ce qui limite son impact sur la performance globale de l'organisation. L'étude met également en avant que les entreprises qui accompagnent leur transition numérique avec des formations adaptées et une communication transparente enregistrent un taux d'adoption plus élevé et maximisent ainsi les bénéfices du SIRH.

Toutefois, cette recherche souligne un point essentiel : la réussite d'un SIRH ne repose pas uniquement sur ses fonctionnalités, mais aussi sur la perception qu'en ont les employés et leur capacité à s'y adapter. En intégrant un accompagnement adapté, une communication claire et une formation continue, les entreprises peuvent maximiser l'impact des SIRH sur la performance RH et garantir une transition numérique réussie.

Tableau 1 Hypothèses de recherche et limites méthodologiques des études antérieures

Baddouh & Ait Soudane (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisation favorise l'IA dans les SIRH - Attitude des RH influence adoption - - Culture innovante facilite IA 	<ul style="list-style-type: none"> - Échantillon réduit - Pas de comparaison sectorielle - - Impact sur la performance non mesuré
Salim & Khariss (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - - Performance attendue influence adoption - - Facilité d'utilisation favorise acceptation - - Formation facilite intégration 	<ul style="list-style-type: none"> - - Limité au secteur hôtelier - - Oublie facteurs comme culture organisationnelle et profil des employés
Mirdasse (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - - Compétences et résistance influencent adoption - - Soutien managérial et alignement stratégique essentiels 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude purement théorique - - Pas de validation empirique - - Pas d'analyse sectorielle
Haya Alio & Tahirou (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - - Informatisation améliore satisfaction - - Qualité du système influence acceptation - - Qualité info RH partiellement liée 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude théorique - - Pas de données empiriques - - Conclusions non généralisables
Nabil Ait Taleb (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - - Formation et connaissances facilitent appropriation de SAP - - Communication améliore adoption - 	<ul style="list-style-type: none"> - Limité aux grandes entreprises algériennes - - Résultats peu généralisables - - Cadre temporel spécifique
Jarachi et al. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - - SIRH centralise la GRH - - Modifie les interactions RH - - Accompagnement au changement est clé 	<ul style="list-style-type: none"> - - Échantillon restreint - - Pas de données quantitatives - - Pas d'indicateurs de performance mesurés
Boussta, O. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - - Formation essentielle pour ERP - - Implication utilisateurs clé - - Conditions facilitatrices influencent usage 	<ul style="list-style-type: none"> - - Revue théorique sans validation empirique - - Résultats difficilement généralisables - - Évolution technologique ignorée

Haya Alio & Tahirou (2025)	<ul style="list-style-type: none"> – Interface et ergonomie influencent satisfaction – - Rapidité et fiabilité améliorent expérience – - Informatisation ≠ adoption 	<ul style="list-style-type: none"> – Données déclaratives = biais possible – - Pas de lien mesuré avec performance – - Besoin d'étude complémentaire
Boudiaf (2022)	<ul style="list-style-type: none"> – - SIRH améliore gestion des compétences – - Automatisation libère temps – - Données RH aident décision 	<ul style="list-style-type: none"> – - Pas de prise en compte sectorielle – - Données auto-déclarées – - Absence de mesure quantitative de la performance.
El Madrouchi et Lkhoyaali (2019)	<ul style="list-style-type: none"> – Soutien top management est clé – - Qualité des données et équipe influencent ERP 	<ul style="list-style-type: none"> – - Étude comparative théorique – - Pas de lien direct avec motivation et engagement
Boudribila & Elouidani (2023)	<ul style="list-style-type: none"> – - SIC adapté améliore décision – - Soutient le contrôle stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> – - Étude conceptuelle – - Lien indirect aux RH
Otmane & Boutlidja (2023)	<ul style="list-style-type: none"> – Perception positive du SIRH favorise adoption – - Résistances limitent efficacité – - Formation et communication clés 	<ul style="list-style-type: none"> – - Résistance plus forte chez employés peu technophiles – - Disparités inter-départements – - Pas d'évaluation long terme

Source : élabore pare par moi même

4. Positionnement de notre étude

À partir de la revue de littérature, plusieurs dimensions majeures se dégagent quant à l'impact des technologies d'information sur la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH) complets ou de modules RH intégrés dans des ERP comme SAP :

La transformation des processus RH : Les outils numériques contribuent à une réorganisation en profondeur du département RH par l'automatisation des tâches répétitives et la centralisation des données (Jarachi et al., 2022 ; Boudiaf, 2022). Ils permettent ainsi un recentrage sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Le rôle de l'humain et de l'accompagnement au changement : L'adoption de ces systèmes nécessite une formation adaptée, un soutien managérial et une gestion proactive des résistances (Salim & Khariss, 2024 ; Mezghani, 2024 ; Otmane & Boutlidja, 2023).

L'amélioration de la prise de décision : Ces outils agissent comme leviers d'intelligence décisionnelle en fournissant des données fiables et actualisées, facilitant la gestion des talents, des carrières et le suivi des performances (Boudribila & Elouidani, 2023 ; El Madrouchi & Lkhoyaali, 2019).

Le renforcement des interactions et de la coordination interservices : L'intégration de solutions comme SAP favorise une meilleure collaboration entre les départements, en fluidifiant les échanges et en harmonisant les processus internes (Aharouay et al., 2025 ; Mirdasse, 2024).

Ces éléments montrent que les outils numériques RH, qu'ils soient spécialisés ou intégrés dans des ERP, dépassent leur fonction technique pour devenir des vecteurs de transformation organisationnelle. Toutefois, les études restent souvent fragmentées, sectorielles ou centrées sur des environnements dotés de SIRH complets, laissant un besoin d'exploration plus intégrée dans des contextes hybrides.

Dans ce cadre, cette étude se propose d'examiner le rôle du module RH de SAP sur le fonctionnement du département RH, en analysant les changements organisationnels, les interactions interservices et la prise de décision. Pour cela, des entretiens avec les responsables RH et utilisateurs du système permettront de recueillir des perceptions directes, et l'analyse des documents internes viendra compléter ces données. Une approche qualitative fondée sur les entretiens semi-directifs sera privilégiée, afin de comprendre en profondeur les dynamiques organisationnelles.

Section 2 : cadre conceptuel

1. Le rôle du SIRH dans la réorganisation des tâches :

Les progrès des technologies de l'information ont profondément changé la façon dont les ressources humaines sont gérées, en partie grâce aux Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH). Ces outils numériques permettent d'automatiser et de regrouper de nombreux processus RH, ce qui entraîne une redéfinition des tâches et des responsabilités dans le département des ressources humaines.

1.1 Les caractéristiques du SIRH :

Nous allons tout d'abord définir le SIRH (Système d'information du ressource humaines), ensuite c'est fonctions principales, pour enfin arriver aux ses caractéristique fondamentales.

1.1.1. Définition du SIRH et présentation de ses fonctions principales :

Les Progiciels de Gestion Intégrés (ERP), ou *Enterprise Resource Planning*, sont des systèmes d'information permettant de centraliser et de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une organisation via une plateforme unique. **Selon Shehab et al. (2004)**, « les systèmes ERP sont conçus pour intégrer et automatiser les processus métier fondamentaux d'une organisation, tels que la finance, les ressources humaines, les achats et la production ».

Dans ce cadre, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) constitue un module ou un ensemble de modules spécialisés au sein de l'ERP, dédiés à la gestion des processus liés aux ressources humaines. Il permet d'automatiser les tâches administratives, de centraliser les données RH et d'améliorer la prise de décision en matière de gestion du capital humain.

Selon **samire midrassa 2024**. « Le SIRH (système d'information des ressource humaine) est défini comme un outil technologique et organisationnel permettant de gérer, optimiser et automatiser les processus liés à la gestion des ressources humaines au sein d'une organisations. Il intégré diverses fonctionnalités telles que la gestion administrative, le recrutement, la formation, la gestion des compétences, et la paie ».

En effet, Le SIRH est un outil qui permet de mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives des collaborateurs dans une organisation, tout en intégrant les

dimensions humaines dans la stratégie organisationnelle. Il favorise ainsi l'innovation et la compétitivité de l'entreprise » (DIAB. G (2022))

Le (SIRH) est défini aussi par **Kavanagh et Thite (2018)** comme « une véritable révolution dans la gestion des ressources humaines. En proposant une solution intégrée, ces outils permettent d'automatiser les tâches administratives, de centraliser les données et d'améliorer les processus décisionnels ».

Parmi les solutions les plus répandues, le module SAP ERP (Human Capital Management) illustre bien cette multifonctionnalité. Utilisé dans de nombreuses grandes entreprises,

Le modèle **Core Hybrid** distingue clairement les processus fondamentaux des fonctions stratégiques au sein d'un SIRH mixte. Dans ce modèle, SAP ERP HCM gère les processus RH fondamentaux tels que la paie, la gestion du temps et l'administration du personnel, tandis que SAP SuccessFactors est utilisé pour les fonctions de gestion des talents comme le recrutement, la formation et la gestion des performances. L'intégration est facilitée par des outils tels que SAP HANA Cloud Integration et des modules complémentaires spécifiques, assurant une synchronisation fluide des données entre les systèmes.

À la lumière des définitions précédentes, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) apparaît comme une composante essentielle des ERP, dédiée à la gestion stratégique du capital humain. Il ne se limite pas à un simple support technologique, mais s'impose comme un levier organisationnel structurant et un outil décisionnel incontournable. Intégré dans des progiciels tels que SAP ERP, le SIRH permet d'automatiser les processus administratifs tout en soutenant les fonctions RH à forte valeur ajoutée, comme le recrutement, la formation ou encore la gestion des performances. Le modèle Core Hybrid, combinant SAP ERP HCM pour les fonctions fondamentales et SAP SuccessFactors pour les dimensions stratégiques, illustre parfaitement cette articulation. Grâce à une centralisation des données et à une interopérabilité assurée par des outils d'intégration comme SAP HANA Cloud, le SIRH devient un acteur central de la transformation numérique, favorisant la cohérence des pratiques RH et renforçant la capacité d'adaptation des organisations face aux enjeux contemporains.

1.1.2. Présentation des fonctions principales :

*Gestion des Données des Employés :

- **Description** : La gestion des données des employés est une composante clé d'un SIRH. Elle implique la collecte, le stockage et la mise à jour régulière des informations personnelles, professionnelles et administratives des employés.
- **Importance** : Garantit la centralisation des données et leur fiabilité, ce qui facilite les tâches liées aux ressources humaines.

*Gestion de la Paie :

- **Description** : Calculer et distribuer les salaires, gérer les déductions et les impôts, établir les relevés de paie.
- **Importance** : Assure le respect des lois, réduit les erreurs et automatise les opérations de paie.

* Gestion des Talents et du Recrutement :

- **Description** : Publication d'offres d'emploi, suivi des candidatures, gestion des entretiens, évaluation des compétences, intégration des nouveaux employés.
- **Importance** : Optimise le processus de recrutement, attire les meilleurs talents et réduit les coûts liés au recrutement.

*Gestion des Performances :

- **Description** : Établir des objectifs, suivre les progrès, évaluer les employés, gérer les plans de développement.
- **Importance** : Favoriser le développement des compétences et aligner les objectifs des employés sur ceux de l'organisation permet d'améliorer à la fois la performance individuelle et collective.

* Gestion de la Formation :

- **Description** : Organisation et contrôle des formations, gestion des budgets alloués, évaluation de l'impact des formations.

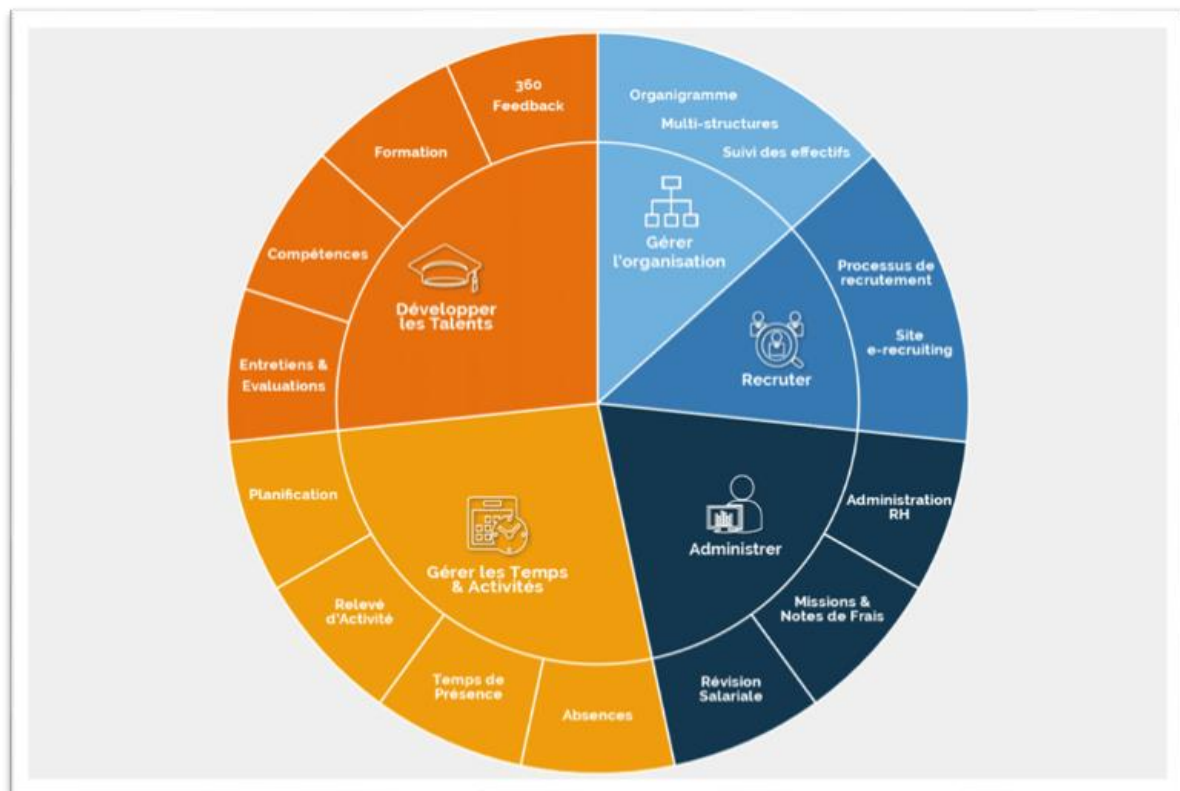
- **Importance** : Veiller à ce que les salariés développent constamment leurs compétences, renforcent leur employabilité et contribuent aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

* **Gestion des Temps et des Absences** :

- **Description** : Assurer le suivi des heures travaillées, gérer les congés et les absences, contrôler les heures supplémentaires.

- **Importance** : Garantir le respect des lois en matière de temps de travail, améliorer la gestion des ressources et diminuer les dépenses liées à l'absentéisme.

Figure 1 SIRH, définition, fonctionnalités et retours d'expertisons



source:schéma adapté de(adequasys.com(SIRH,définition,fonctionnalités et retours d'expertisons),2020.

Ce schéma résume les principales fonctions d'un SIRH, de l'administration et du recrutement à la gestion des temps et au développement des talents. En rassemblant ces fonctions dans une seule plateforme, le SIRH permet d'améliorer les processus RH, de faciliter la prise de décision et de soutenir la stratégie globale de l'entreprise.

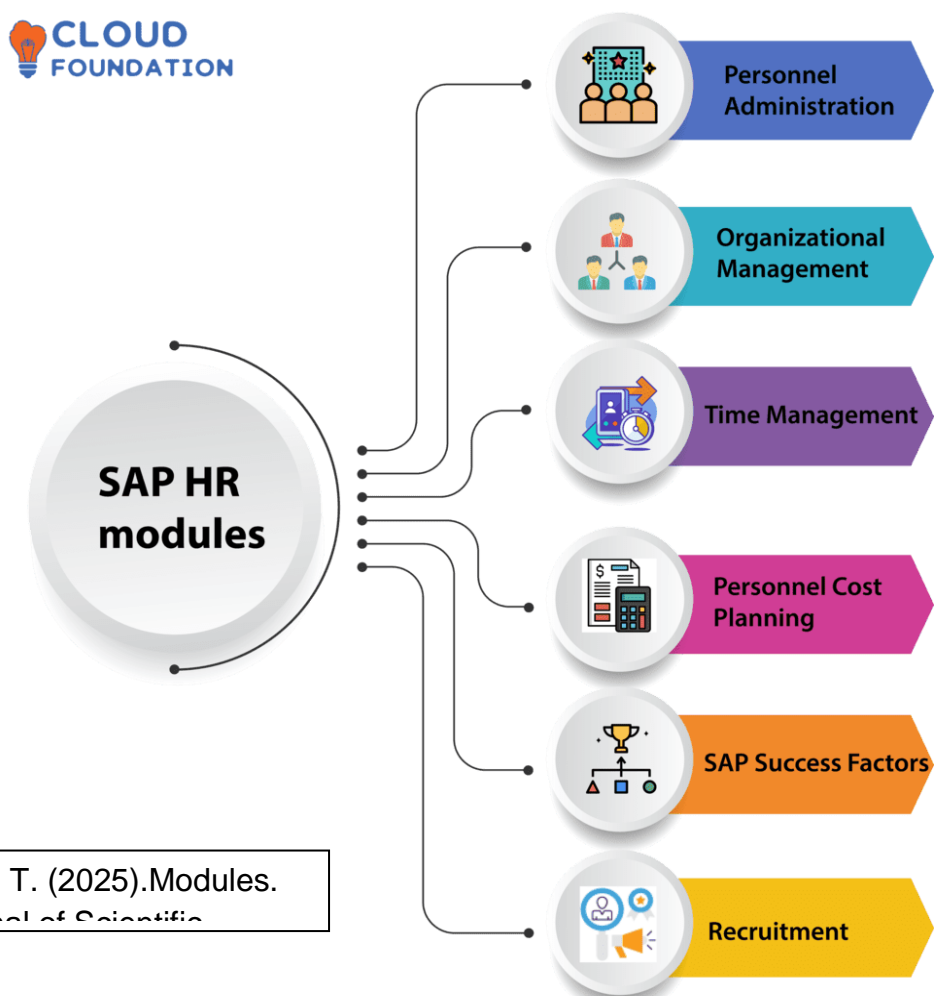
Le SAP, un des systèmes d'information les plus utilisés, est une plateforme qui offre une large gamme de fonctionnalités adaptées aux besoins des entreprises en matière de gestion des

ressources humaines. Dans le cadre du SIRH, SAP permet l'automatisation de nombreux processus RH et l'intégration des données au sein d'un seul système.

1.1.2.1 Fonctionnalités spécifiques de SAP dans le SIRH :

1. **Gestion des talents : Gestion des talents** : SAP propose des modules spécialisés dans la gestion des talents, couvrant le recrutement, la performance et la formation. Ces outils visent à simplifier et à automatiser la gestion des collaborateurs tout en facilitant la prise de décisions stratégiques.
2. **Gestion des paies et des absences** : Grâce à SAP, la paie, les absences et les congés sont gérés de manière automatisée, assurant ainsi le respect des lois locales et réduisant les risques d'erreurs humaines.
3. **Analyse des données RH** : Le module SAP propose des outils d'analyse et de reporting qui soutiennent la prise de décision stratégique. Grâce à ces fonctionnalités, les responsables des ressources humaines peuvent évaluer la performance, suivre les coûts liés aux employés et ajuster les stratégies en fonction des résultats.

Figure 2 Modèle SAP en RH



Source: Pillutla, B. T. (2025). Modules. International Journal of Scientific

Ce modèle présente les principaux modules du système SAP HR (Human Resources), une solution intégrée de gestion des ressources humaines. Elle met en avant six modules essentiels : l'administration du personnel, la gestion organisationnelle, la gestion du temps, la planification des coûts du personnel, SAP Success Factors (pour la gestion des talents et la performance), ainsi que le recrutement. Chaque module joue un rôle clé dans l'automatisation et l'optimisation des processus RH, permettant aux entreprises de gérer efficacement leurs effectifs, d'améliorer la planification stratégique et de soutenir le développement des talents au sein de l'organisation

1.1.3. Les caractéristiques fondamentales :

Les éléments clés d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sont ce qui forme sa fondation et son rôle principal.

- **Centralisation des informations** : Le SIRH regroupe l'ensemble des informations relatives aux employés (données administratives, formations, compétences, rémunération, évaluations, etc.) au sein d'une base de données centralisée. Cela facilite une gestion uniforme et un accès rapide aux informations

- **Automatisation des processus RH** : Il permet d'automatiser les tâches administratives liées aux ressources humaines telles que la gestion des congés, la paie, le recrutement, etc. Cela permet aux équipes RH de gagner du temps et d'améliorer la précision de la gestion.

- **Accessibilité** : Un système d'information des ressources humaines (SIRH) moderne offre la possibilité aux utilisateurs tels que les responsables RH, les managers et les employés d'y accéder à tout moment, de n'importe où, notamment via des interfaces web ou mobiles. Cette accessibilité favorise la flexibilité et l'efficacité des utilisateurs.

- **Sécurité des données** : Le (SIRH) veille à garantir la sécurité et la confidentialité des informations sensibles concernant les salariés. Différents dispositifs de sécurité sont en place afin d'éviter tout accès non autorisé.

- **Support à la prise de décision** : Le (SIRH) propose des fonctionnalités de reporting et d'analyse pour assister les cadres RH et les responsables dans la prise de décisions stratégiques concernant la gestion du personnel, telles que la gestion des performances et la planification de l'effectif.

1.2 Formes de réorganisation induites par le SIRH :

Les changements opérés grâce au Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) permettent au service des ressources humaines de jouer un rôle clé en tant que partenaire stratégique, aidant ainsi à renforcer la réussite et la compétitivité de l'entreprise. Ces transformations se concentrent principalement sur la réduction des tâches administratives et le recentrage sur des missions stratégiques :

1.2.1. Réduction des tâches administratives

Le SIRH automatise de nombreuses tâches administratives, libérant du temps pour des activités plus importantes.

- **Automatisation de la paie** : Le (SIRH) facilite la gestion de la paie en automatisant le calcul des salaires, des cotisations sociales, des impôts et d'autres éléments liés à la rémunération des salariés. Grâce à cela, les risques d'erreurs humaines sont grandement réduits et le temps consacré à la gestion manuelle de ces processus est considérablement diminué.

- **Gestion des congés et absences** : Le (SIRH) permet de suivre et de gérer facilement les demandes de congés, les absences, les RTT et d'autres types d'absences de manière automatisée. Grâce à cela, les tâches fastidieuses telles que la gestion des calendriers et l'approbation manuelle des demandes sont évitées.

- **Gestion des déclarations sociales** : Le (SIRH) permet de générer automatiquement les déclarations sociales obligatoires, telles que les déclarations URSSAF. Cela facilite la gestion des obligations légales et diminue les risques d'erreurs ou de non-conformité.

1.2.2. Recentrage sur des missions stratégiques :

Grâce à l'automatisation des tâches administratives, le service RH peut se focaliser sur des activités stratégiques à forte valeur ajoutée.

- **Analyse des données RH** : Le système d'information des ressources humaines (SIRH) permet de collecter et d'analyser un grand volume de données sur les employés, telles que les indicateurs de performance, les compétences, les taux de rétention et l'absentéisme. Ces informations peuvent être utilisées pour prendre des décisions plus informées et fondées sur des faits.

Par exemple : une analyse des tendances en matière de recrutement ou de performance des employés peut aider à améliorer les processus et à anticiper les besoins futurs de l'organisation.

- **Gestion des talents** : Le système d'information des ressources humaines propose des solutions pour repérer, accompagner et valoriser les compétences des collaborateurs au sein de la société. Il intègre des options pour faciliter la gestion des parcours professionnels, organiser la relève, promouvoir la formation et favoriser l'évolution en interne. L'accent est mis sur l'amélioration des aptitudes et l'identification des futurs leaders, ce qui devient une véritable stratégie essentielle pour l'entreprise.

- **Gestion de la performance** : Le SIRH est un outil qui aide les responsables des ressources humaines et les managers à suivre et évaluer la performance des employés. Grâce à cet outil, ils peuvent mettre en place des plans de développement individuels et maintenir un fort engagement de la part des employés. Le SIRH peut également inclure des évaluations régulières, des feedbacks à 360 degrés, et des outils pour aligner les objectifs individuels et collectifs avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

1.3 Conditions pour une mise en œuvre réussie du SIRH :

En premier lieu on va présenter les Formations des employés à l'utilisation des nouveaux outils, et Adaptation des processus internes pour intégrer le SIRH, en fin l'Engagement de la direction dans la transformation numérique.

1.3.1. La formation des employés à l'utilisation des nouveaux outils :

La mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) révolutionne les pratiques de gestion des ressources humaines en automatisant de nombreuses tâches et en introduisant de nouveaux outils numériques. Cependant, pour que ces changements soient efficaces, il est crucial que les employés puissent utiliser ces outils de façon efficace et les intégrer dans leur quotidien professionnel. Ainsi, la formation est indispensable pour une bonne mise en place du SIRH, afin d'assurer une transition en douceur et optimiser les avantages du système.

1.3.1.1 L'apprentissage comme levier d'appropriation du changement :

- L'intégration d'un nouveau système technologique ne se réalise jamais instantanément ni de manière automatique. Elle nécessite une transition progressive des

méthodes de travail et des routines, qui ne peut se faire sans un soutien approprié. Dans ce contexte, la formation occupe une place essentielle, car elle donne aux employés la possibilité de :

- Comprendre les enjeux du SIRH et son impact sur leurs missions.
- Développer les compétences techniques nécessaires à son utilisation.
- S'adapter aux nouvelles pratiques organisationnelles induites par l'outil.

Selon **DeLone et McLean (2003)** dans leur modèle sur le succès des systèmes d'information, ils mettent en avant l'importance du support aux utilisateurs pour l'acceptation d'un système. La formation des utilisateurs est un élément crucial dans ce processus. En l'absence de cet accompagnement, il est probable que l'outil soit peu utilisé ou rejeté, ce qui limiterait son efficacité et sa capacité à transformer les tâches des ressources humaines.

1.3.1.2. Une réponse aux résistances et aux freins au changement

Lorsqu'un SIRH est introduit, il est normal de rencontrer des résistances de la part des employés qui ne sont pas familiers avec les technologies numériques ou qui sont inquiets des changements que l'automatisation des tâches RH pourrait entraîner. Cependant, la formation peut permettre de surmonter ces obstacles en répondant aux craintes des utilisateurs de manière adaptée.

• **Surmonter la peur du changement** : Une formation bien élaborée permet de diminuer l'incertitude en détaillant le fonctionnement du système et en présentant ses avantages pratiques.

• **Favoriser l'engagement des utilisateurs** : En incluant les employés dès le début, la formation permet une meilleure intégration du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH).

• **Renforcer la confiance dans l'outil** : plus les employés maîtrisent le SIRH, plus ils l'utiliseront avec assurance, améliorant ainsi son efficacité.

Selon Mezghani (2024) dans une récente étude sur les évolutions numériques dans le domaine des ressources humaines, il est affirmé que « la réussite du déploiement dépend fortement de la capacité à mobiliser les usagers, notamment par la formation aux outils »

(Systèmes d'Information et Management, p. 16). Cela illustre bien le lien direct entre formation, acceptation du SIRH et transformation des pratiques RH.1.3.1.3. Stratégies de formation adaptées à l'utilisation du SIRH :

Afin d'assurer l'efficacité de la formation à l'utilisation du SIRH, il est essentiel de la structurer de manière progressive, en tenant compte des besoins spécifiques de chaque utilisateur, et en l'intégrant pleinement dans le processus de déploiement du système. Diverses stratégies pédagogiques peuvent être envisagées pour garantir une prise en main optimale du logiciel :

- **Des formations différenciées selon les utilisateurs** : les gestionnaires RH, les managers et les employés n'ont pas les mêmes besoins en formation. Il est donc essentiel de proposer des parcours adaptés à chaque profil.

- **Une combinaison de formations en présentiel et en ligne** : les formations présentielles permettent une interaction directe et des échanges, tandis que les formations en ligne offrent plus de flexibilité et d'accessibilité.

- **L'apprentissage par la pratique** : au-delà des formations théoriques, des ateliers interactifs, des mises en situation et des tutoriels doivent être proposés pour permettre aux employés de tester et d'apprendre par l'expérience.

- **Un accompagnement continu** : la formation ne doit pas se limiter à la phase d'implémentation du SIRH. Un support technique et des sessions de formation régulières doivent être assurés pour garantir une montée en compétence progressive des utilisateurs.

- **Une meilleure intégration du digital dans la culture RH** : en formant les employés à ces nouveaux outils, l'organisation développe une culture numérique RH, facilitant ainsi les futures évolutions technologiques.

Il est important de ne pas voir la formation des employés sur les nouveaux outils comme une étape technique banale. Au contraire, il s'agit d'un levier stratégique essentiel pour assurer une bonne intégration du SIRH et une réorganisation efficace des tâches RH.

1.3.2 L'adaptation des processus internes pour intégrer le SIRH :

Elle entraîne une transformation profonde des processus internes de la fonction RH. Pour que l'outil fonctionne pleinement et soit efficace, il est essentiel de revoir, harmoniser et adapter les processus actuels.

1.3.2.1. Moderniser les pratiques RH en amont du déploiement :

Un SIRH repose sur l'automatisation du traitement des données, leur unification et la centralisation des opérations. Cependant, si les processus internes ne sont pas standardisés ou comportent des redondances et des pratiques informelles, le système risque de les refléter. Il est donc essentiel de s'assurer, dès le début de déploiement, une réflexion sur :

- La cohérence des procédures existantes,
- La suppression des tâches à faible valeur ajoutée,
- La standardisation des flux de travail.

Cette démarche permet de faire du SIRH un outil de rationalisation, et non un simple enrobage technologique de pratiques obsolètes. Comme le souligne **Mezghani (2024)**, « la mise en œuvre d'un SIRH nécessite une reconfiguration des processus RH pour que les bénéfices attendus soient réellement observables » (*Systèmes d'Information et Management*, p. 15).

1.3.2.2. Intégration progressive et flexibilité des processus :

Adapter les processus internes ne nécessite pas forcément une transformation radicale. Cela peut se faire de façon progressive et adaptable, en tenant compte des besoins particuliers de l'organisation et de son niveau de digitalisation. L'essentiel est d'éviter toute discordance entre le système et les pratiques réelles sur le terrain.

- Certains processus peuvent être totalement digitalisés (gestion des congés, bulletins de paie),
- D'autres peuvent être partiellement intégrés (évaluation de la performance, gestion des talents),
- D'autres encore peuvent nécessiter un accompagnement plus long (recrutement ou planification des compétences).

Cette flexibilité permet une meilleure appropriation par les équipes et une réduction des tensions liées au changement. Le modèle de **DeLone et McLean (2003)** rappelle que la qualité du système et son adéquation avec les processus métier influencent fortement sa réussite.

1.3.2.3. Une nouvelle logique de pilotage des activités RH :

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) améliore la gestion des activités RH en intégrant les processus internes et en s'appuyant sur des données fiables. Cette transformation basée sur des indicateurs permet de prendre des décisions éclairées grâce à des analyses constamment mises à jour.

Cela suppose que les processus soient :

- Structurés pour générer des données exploitables,
- Connectés entre eux pour créer une vision transversale,
- Orientés vers la performance plutôt que vers la seule exécution administrative.

Par conséquent, il est essentiel d'améliorer les processus internes pour renforcer le professionnalisme des ressources humaines et leur capacité à jouer un rôle stratégique au sein de l'organisation.

1.3. 3.L'engagement de la direction dans la transformation numérique :

La réussite d'un SIRH dépend de bons outils, de personnels formés, mais surtout de l'engagement de la direction. Les transformations numériques nécessitent un leadership fort et un soutien institutionnel pour être menées à bien. L'implication de la direction est donc essentielle pour légitimer et réaliser efficacement le projet.

1.3.3.1. Donner du sens à la transformation :

Lorsqu'un projet SIRH est mis en place, l'une des premières responsabilités de la direction est de présenter de manière claire la vision du changement et d'expliquer les enjeux qui en découlent. Il est essentiel que le SIRH ne soit pas perçu comme une simple évolution technologique, mais comme un outil qui permettra de moderniser, de renforcer la performance et de garantir la transparence dans la gestion des ressources humaines.

Cette clarification des objectifs permet :

- D'éviter les incompréhensions et les malentendus sur la finalité du projet,

- De favoriser l'adhésion des parties prenantes,
- De mobiliser les acteurs RH autour d'une dynamique commune.

Selon **Mezghani (2024)**, « l'implication de la direction joue un rôle fondamental dans la légitimation du projet SIRH, en facilitant l'adhésion et l'alignement des différentes strates de l'organisation » (*Systèmes d'Information et Management*, p. 14).

1.3.3.2. Soutenir les acteurs RH dans la mise en œuvre :

L'intégration d'un SIRH peut amener à revoir les responsabilités des membres du service RH, en particulier en augmentant les compétences nécessaires des gestionnaires RH dans les domaines numériques, stratégiques et analytiques. Ainsi, la

Direction joue un rôle crucial en soutenant ces changements, en garantissant les ressources nécessaires et en reconnaissant les efforts de transformation

Cela suppose :

- Une implication concrète dans la gouvernance du projet,
- Un soutien budgétaire pour les formations, les outils et l'accompagnement,
- Une reconnaissance du travail de transition réalisé par les équipes RH.

Comme le rappellent **DeLone et McLean (2003)**, la qualité de l'environnement organisationnel, y compris le soutien managérial, est un facteur déterminant dans l'efficacité perçue et l'usage réel des systèmes d'information.

1.3.3.3. Installer une culture digitale RH durable :

Enfin, l'engagement de la direction ne peut se limiter à la phase de lancement. Il doit s'inscrire dans une dynamique de long terme, visant à intégrer le digital dans la culture même de la fonction RH. Cela implique :

- De favoriser l'expérimentation et l'innovation,
- De promouvoir une culture de la donnée pour piloter les décisions RH,
- De maintenir une veille sur les évolutions technologiques pour ajuster les outils aux nouveaux besoins.

Un SIRH n'est pas immuable, il se développe, se renforce et évolue en fonction de l'organisation. C'est pourquoi il est crucial qu'une direction impliquée soit présente pour garantir la continuité, la pertinence et l'agilité du système au fil du temps.

La mise en place du SIRH entraîne des changements non seulement dans les attributions des tâches au sein de la gestion des ressources humaines, mais également dans le fonctionnement global de l'entreprise. Il est donc important d'étudier l'influence du SIRH s, sur la communication et la collaboration entre les différents services de l'organisation pour comprendre pleinement les interactions organisationnelles.

2 . contributions du SIRH sur les interactions organisationnelles :

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) va au-delà de ses aspects techniques et administratifs pour devenir un outil de transformation organisationnelle essentiel. En rassemblant les données, en standardisant les processus et en facilitant l'accès à l'information, il change profondément la manière dont les différents services communiquent et collaborent. Son impact ne se limite pas seulement aux ressources humaines, il influence tous les départements de l'entreprise en réorganisant les échanges et en renforçant les interactions transversales.

2.1 Définition des interactions organisationnelles :

2.1.1. Explication du concept d'interaction entre services :

Les interactions entre services sont essentielles dans une organisation. Elles comprennent les échanges d'informations, de décisions et de ressources pour coordonner les actions et atteindre des objectifs communs.

Ces interactions peuvent prendre différentes formes, comme des réunions de coordination ou des échanges informels entre collaborateurs. Une bonne communication et une compréhension partagée des objectifs sont indispensables pour éviter les doublons et les conflits de rôle. Ces interactions structurent la dynamique interne de l'organisation, influent sur la rapidité des décisions et renforcent la cohérence des actions

Dans ce cadre, le développement des compétences des collaborateurs joue un rôle clé. Comme le souligne **Diab (2022)**, « la mobilisation et le développement des compétences individuelles et collectives des collaborateurs constituent un axe fondamental pour améliorer la performance organisationnelle ». Cette citation appuie l'idée selon laquelle la qualité des

interactions repose aussi sur les capacités humaines à coopérer, partager, écouter et résoudre les problèmes collectivement.

Tableau 2 Types d'interactions entre services et leurs fonctions principales

Communication Structurée	Réunions régulières, rapports détaillés, courriels officiels	Coordination des activités, suivi des progrès
Communication Informelle	Discussions spontanées, échanges entre collègues	Encourager la créativité, favoriser la réactivité
Processus Intégrés	Utilisation de logiciels communs, procédures RH standardisées	Assurer la cohérence et la fiabilité des opérations
Systemes d'Information Partagés	Bases de données centralisées, plateformes RH accessibles	Faciliter l'accès à l'information, promouvoir la transparence

Source : Elaboré par nos soins sur la base de Mintzberg (1979)

Le tableau sur les types d'interactions entre services est au centre de deux phénomènes complémentaires : la coordination efficace et la créativité organisationnelle. En effet, une interaction bien structurée doit être cohérente avec la stratégie globale de l'organisation tout en répondant à plusieurs attentes : faciliter la communication structurée pour coordonner les activités, encourager la communication informelle pour stimuler l'innovation, standardiser les processus pour assurer la fiabilité, et utiliser les systèmes d'information pour promouvoir la transparence. Maintenir un équilibre entre ces différents types d'interactions n'est pas une mission facile, car l'efficacité des interactions s'exprime en termes de performance organisationnelle, influençant directement la capacité de l'entreprise à innover et à s'adapter aux changements du marché. En fin de compte, une interaction efficace entre services est essentielle pour motiver les employés, favoriser la collaboration, et assurer la réussite globale de l'organisation.

2.1.2. Rôle du SIRH dans la fluidité des échanges :

La transformation numérique des organisations amène le SIRH à jouer un rôle important dans l'optimisation des interactions internes. En effet, ce système est conçu pour gérer efficacement tous les processus liés aux ressources humaines, tels que le recrutement, la gestion des talents, la paie ou encore la formation. Grâce au SIRH, les données sont centralisées, les flux de travail sont automatisés et les accès sont partagés.

Cela permet aux différents services de travailler à partir d'une base d'informations commune, fiable et sécurisée. Cette centralisation améliore la qualité des données, mais aussi la vitesse et la transparence des échanges. Par exemple, un manager peut désormais consulter en temps réel les disponibilités de ses équipes ou leurs compétences, sans avoir à passer par de nombreuses étapes de validation. De même, le service financier peut accéder directement aux informations sur les effectifs pour ajuster le budget dédié aux salaires.

2.2. Amélioration de la collaboration entre départements :

2.2.1. La transversalité organisationnelle induite par l'intégration du SIRH :

L'intégration d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) change radicalement la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, ainsi que la collaboration entre les différents services de l'entreprise. Ce phénomène de collaboration transversale émergeant entre les départements est essentiel dans les transformations provoquées par le SIRH. Il encourage la fluidité des échanges entre les membres internes de l'organisation et modernise les processus en éliminant les barrières traditionnelles entre les fonctions RH, finances, IT et autres.

2.2.1.1. La dissolution des silos fonctionnels :

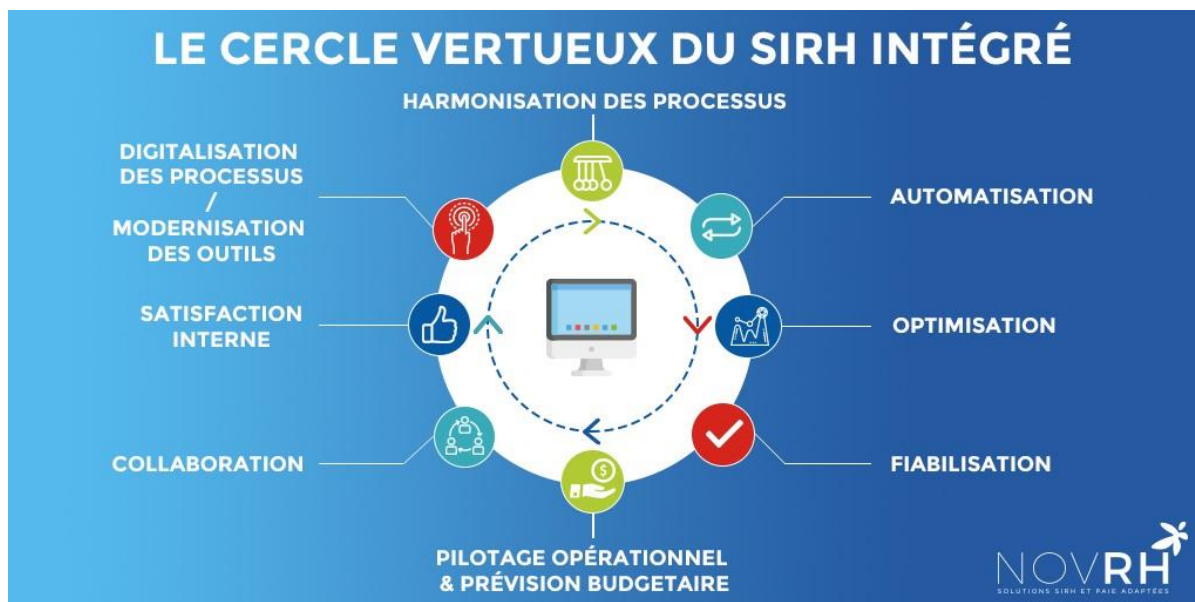
Le SIRH simplifie la gestion des diverses fonctions de l'entreprise en centralisant les données des employés et en permettant un accès partagé. Les différents départements, qui étaient auparavant isolés les uns des autres, sont maintenant plus connectés. Par exemple, les informations sur la paie, les absences ou la formation, qui étaient fragmentées entre la direction RH, le département financier et l'équipe IT, peuvent maintenant circuler de manière transparente grâce à un outil unique. Cette interconnexion facilite la prise de décision, l'optimisation des ressources et la réduction des erreurs liées à une mauvaise communication des informations.

2.2.1.2 L'amélioration de la communication interdépartementale :

L'intégration du système d'information des ressources humaines (SIRH) est un élément clé pour améliorer la communication entre les différents services au sein de l'entreprise. Grâce à un seul outil, tous les acteurs de l'entreprise peuvent accéder aux mêmes informations et collaborer de manière plus efficace. Cela favorise le renforcement des synergies entre les départements, notamment pour la gestion de projets transversaux ou d'initiatives stratégiques impliquant plusieurs services. En outre, cette mutualisation des données et des outils

technologiques permet une meilleure coordination, réduisant ainsi les risques d'incompréhension et les décalages dans la gestion des tâches.

Figure 3 le cercle vertueux du SIRH Intégré



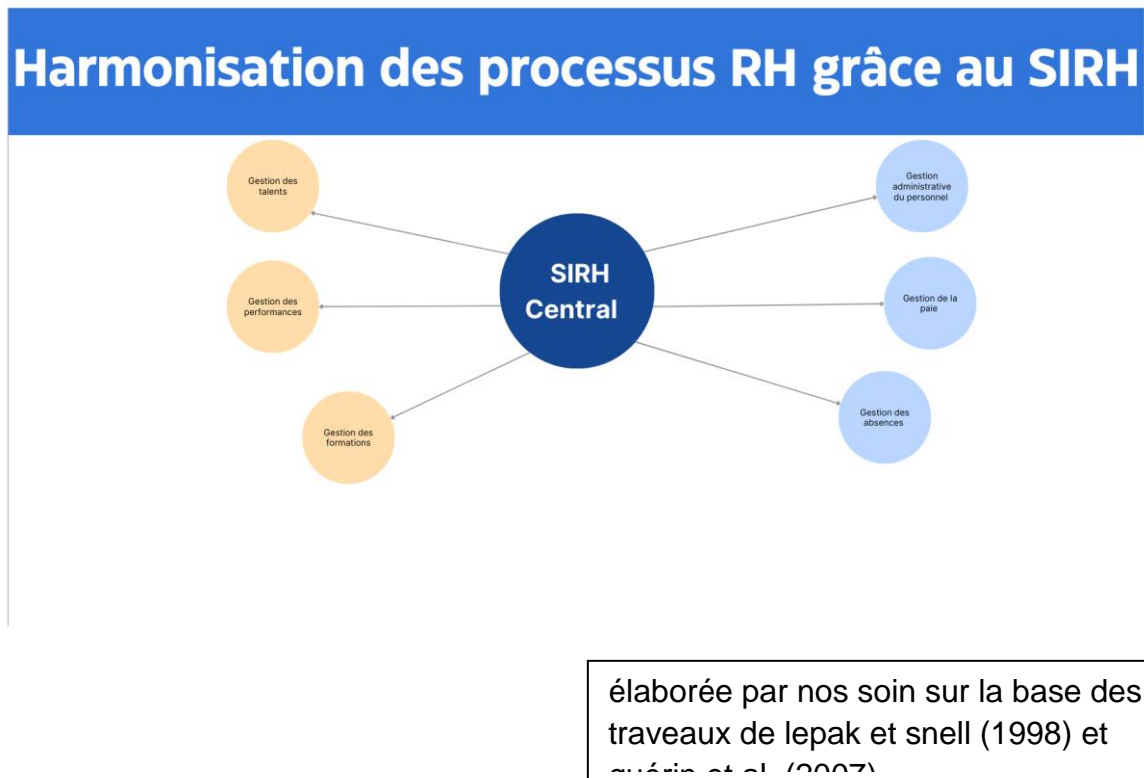
NOVRH. (2022). Le cercle vertueux du SIRH intégré [Infographie]. Consulté le 17 mai 2025

Ce schéma illustre clairement ce phénomène de transversalité en représentant le SIRH comme un noyau central, connecté à l'ensemble des fonctions clés de l'organisation : ressources humaines, finance, informatique, direction générale, managers opérationnels, etc. Chaque connexion symbolise un flux bidirectionnel d'information, soulignant l'échange permanent entre les départements. Ce modèle visuel met en évidence le rôle structurant du SIRH dans la mise en place d'un fonctionnement organisationnel intégré, fondé sur la circulation fluide des données, la mutualisation des outils et la cohérence des décisions à travers les niveaux hiérarchiques.

2.2.1.3. L'harmonisation des processus :

Un des grands avantages d'un SIRH est sa capacité à uniformiser les processus dans toute l'organisation. Que ce soit pour la gestion des compétences, le suivi des performances ou même le recrutement, le SIRH permet de standardiser les pratiques au sein de l'entreprise. En automatisant les tâches répétitives et en optimisant les flux de travail, il assure que tous les services suivent des processus cohérents, tout en étant flexibles pour répondre aux besoins locaux ou contextuels.

Figure 4 Harmonisation des processus RH grâce au SIRH



Description du schéma :

- **SIRH Central** : Représente le système intégré qui centralise toutes les données et processus RH.

- **Modules périphériques** : Illustrent les différentes fonctions RH (gestion des talents, performances, formations, administration du personnel, paie, absences) interconnectées via le SIRH.

- **Flux bidirectionnels** : Les flèches indiquent l'échange continu d'informations entre le SIRH et les différents modules, favorisant une harmonisation et une cohérence des processus.

Ce schéma illustre comment un SIRH facilite l'harmonisation des processus RH en centralisant les données et en assurant une communication fluide entre les différentes fonctions.

2.2.2. Le SIRH comme support d'une coordination interfonctionnelle efficace :

2.2.2.1. Une plateforme centralisée au service de plusieurs fonctions :

Le SIRH fonctionne comme une plateforme centralisée qui facilite les échanges entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise, telles que les ressources humaines, la finance, l'informatique, la direction générale et les managers de proximité. En rassemblant des données qui étaient auparavant dispersées dans des systèmes isolés, il assure une meilleure accessibilité de l'information pour tous les acteurs concernés. Selon **Aharouay et al. (2025)**, cette centralisation contribue à améliorer la transparence des processus tout en réduisant les erreurs et les délais de traitement (**p. 713**).

2.2.2.2. Un levier de coordination opérationnelle :

Grâce au SIRH, les différents services peuvent maintenant accéder en temps réel à des informations partagées telles que les absences, les plannings, les budgets de formation ou encore les mouvements de personnel. Ce partage favorise une vision commune et cohérente, ce qui améliore la prise de décision collective. En automatisant les tâches RH, cela permet aux équipes de se concentrer sur des missions stratégiques et de collaborer plus efficacement avec les autres services (**Aharouay et al., 2025, p. 710-712**).

2.2.2.3. Un soutien à l'alignement stratégique interservices :

Le SIRH ne se limite pas à être un simple outil opérationnel ; il devient un moyen de favoriser l'alignement stratégique. En produisant des données fiables et partagées (comme le taux d'absentéisme, la rotation du personnel, les performances...), il permet de bien articuler les politiques RH avec les objectifs de performance des autres services. Cette approche transversale soutient une gouvernance intégrée. Comme le soulignent les auteurs : "L'alignement stratégique des SIRH avec les objectifs organisationnels permet de maximiser les avantages" (**Aharouay et al., 2025, p. 726**).

2.2.2.4. Des outils d'aide à la décision intégrés :

Les fonctionnalités analytiques du SIRH permettent de combiner les données RH avec celles financières ou opérationnelles, ce qui améliore la qualité des décisions prises en collaboration par les divers départements. Cela facilite la gestion des choix délicats (recrutement, mobilité, budget de formation, etc.) et renforce la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements internes ou externes.

.2.3 Optimisation de la circulation des informations :

L'optimisation de la circulation des informations est un élément clé du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) qui a un impact important sur la transformation des organisations. En regroupant les données RH et en les mettant à disposition des employés autorisés, le SIRH permet d'améliorer la qualité, la vitesse et la fiabilité des échanges d'informations au sein de l'entreprise. SAP joue un rôle central dans ce processus, notamment avec ses modules comme SAP HCM (Human Capital Management). En centralisant les informations relatives aux employés, à la paie, aux absences, à la formation et aux performances, SAP facilite l'accès aux données de manière plus rapide et plus fiable. Grâce à cette plateforme, les différents départements de l'entreprise peuvent travailler sur une base d'informations commune, ce qui favorise une communication fluide et une prise de décision plus efficace.

2.3.1. Une communication plus rapide et plus efficace :

Grâce au SIRH, toutes les informations essentielles pour la gestion des ressources humaines (comme les dossiers des employés, les données de paie, les absences, les congés, les formations, les entretiens, etc.) sont accessibles en temps réel sur une seule plateforme. Cette centralisation des informations par SAP permet d'éliminer les retards causés par les échanges manuels ou les multiples demandes d'informations entre les différents services. L'intégration de SAP assure une gestion transparente des données et une communication instantanée entre les différents départements, facilitant ainsi une gestion optimisée des ressources humaines.

.2.3.2. Une réduction des conflits liés à la gestion des données

En éliminant les doublons, les versions contradictoires ou les erreurs de saisie, le système d'information des ressources humaines (SIRH) aide à diminuer les sources de tensions internes généralement causées par des désaccords sur les données. Par exemple, un décalage entre les informations détenues par le service des ressources humaines et celles utilisées par les managers opérationnels peut entraîner des malentendus concernant les soldes de congés, les heures supplémentaires ou les dates de fin de contrat. En alignant les bases de données et en standardisant les processus, le SIRH renforce la confiance entre les différentes parties impliquées.

Alors que l'impact du SIRH sur les interactions organisationnelles favorise la fluidité des échanges et la collaboration entre les différents acteurs, il joue également un rôle déterminant dans la prise de décision RH en centralisant les informations et en optimisant les processus décisionnels au sein du département.

3. Le rôle du SIRH dans la prise de décision RH :

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) joue un rôle clé dans la prise de décision stratégique au sein des départements RH en fournissant des données précises, actualisées et facilement accessibles, permettant ainsi d'orienter efficacement les politiques de gestion des talents, de recrutement, et de développement organisationnel."

3.1. Utilisation des données pour la prise de décision :

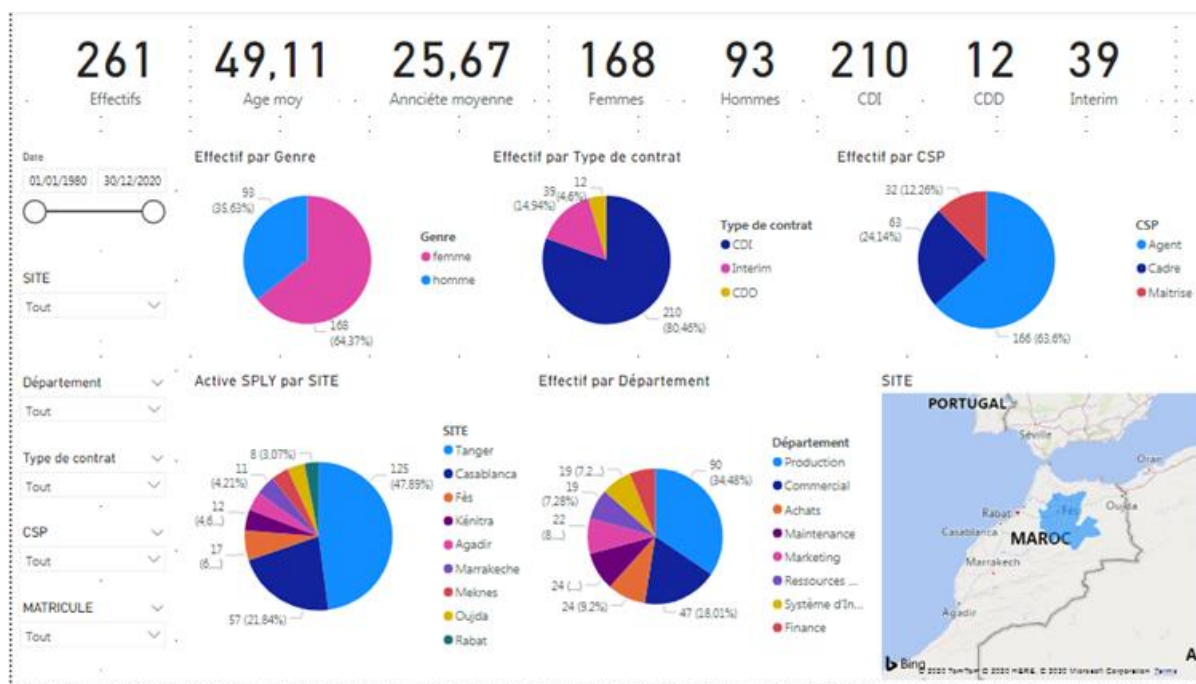
.3.1.1. Présentation des outils analytiques disponibles dans le SIRH

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) contemporains intègrent une variété d'outils analytiques visant à améliorer la gestion des ressources humaines. Ces outils permettent de regrouper, structurer et analyser les informations concernant les employés, ce qui favorise la prise de décisions stratégiques éclairées.

Principaux outils analytiques intégrés dans le SIRH :

Tableaux de bord interactifs : Offrent une visualisation en temps réel des indicateurs clés de performance, permettant aux responsables RH de surveiller efficacement les processus et d'identifier rapidement les domaines nécessitant une attention particulière. Un exemple concret est présenté dans le tableau de bord ci-dessous, qui illustre les effectifs d'une entreprise (possiblement au Maroc) entre 1980 et 2020. Ce tableau de bord permet de visualiser des données clés telles que la répartition des employés par genre, type de contrat, catégorie socio-professionnelle (CSP), site géographique et département.

Figure 5 Tableau de bord des effectifs de l'entreprise (1980-2020)



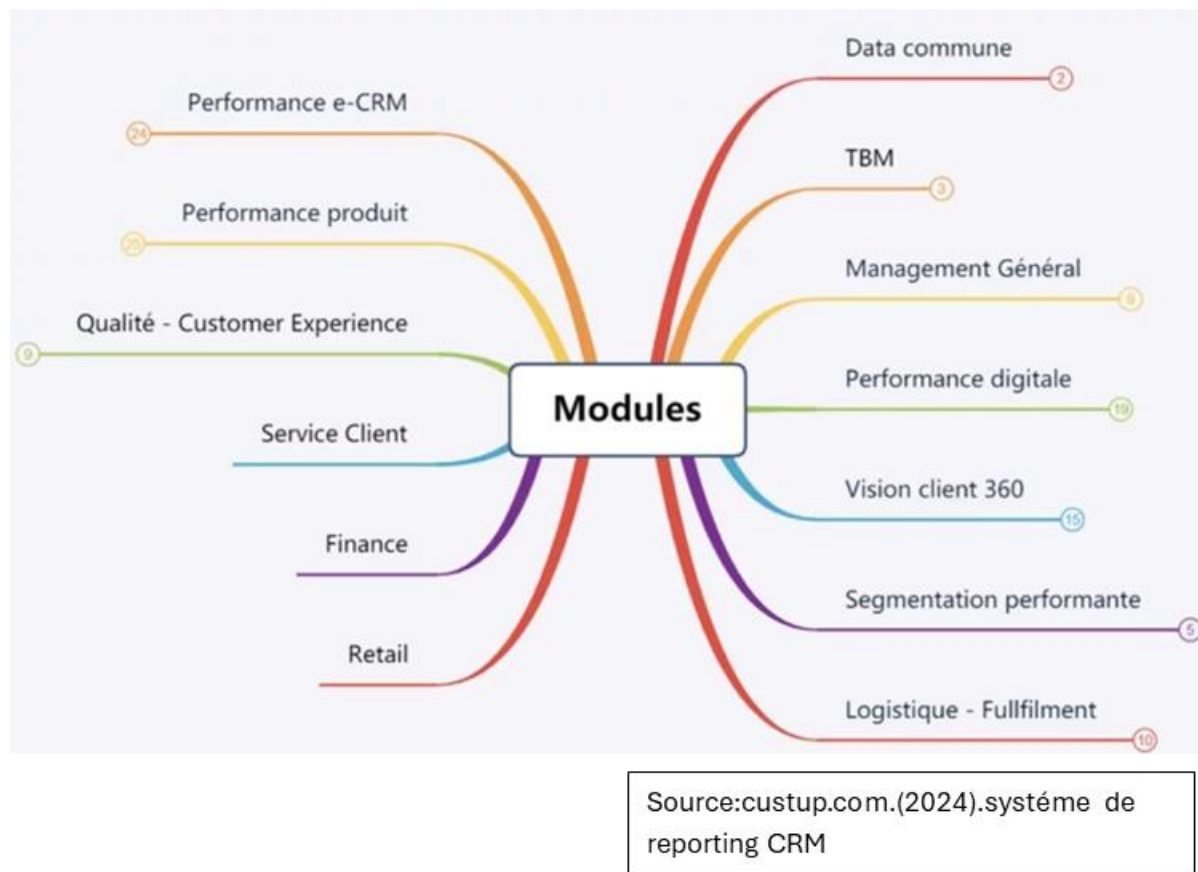
Source: réalisation personnelle, 2025

Description du schéma :

- Effectifs totaux : 261
- Âge moyen : 49,11 ans
 - Ancienneté moyenne : 25,67 ans
 - Répartition par genre : 168 femmes et 93 hommes
 - Type de contrat : 210 CDI, 12 CDD, et 39 intérimaires
 - CSP (Catégorie Socio-Professionnelle): Agent, Cadre, et Maîtrise
 - Répartition par site : Tanger, Casablanca, Fès, Kénitra, Agadir, Marrakech, Meknès, Oujda, Rabat
 - Répartition par département : Production, Commercial, Achats, Maintenance, Marketing, Ressources Humaines, Système d'Information, Finance

Modules de reporting avancés : Génèrent des rapports détaillés sur divers aspects des ressources humaines, tels que la gestion des talents, la performance des employés et l'efficacité des programmes de formation.

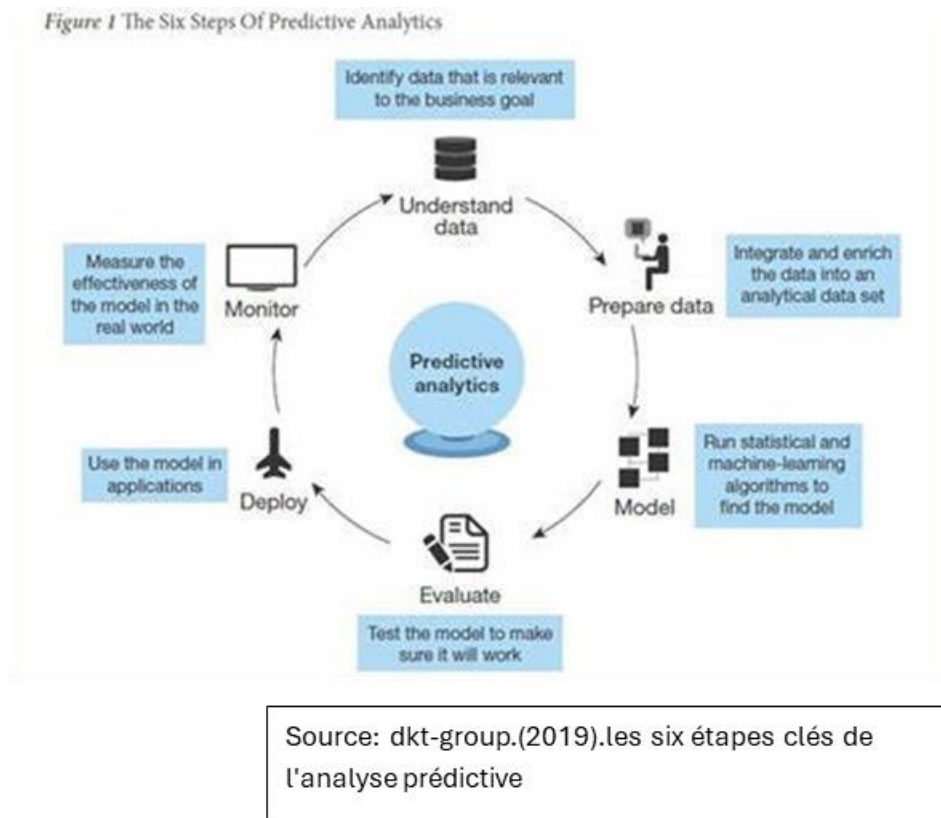
Figure 6 Les Composantes Essentielles des Modules de Reporting



Ce schéma illustre les divers modules de reporting utilisés pour analyser la performance d'une entreprise. Ces modules comprennent la performance e-CRM, la performance produit, la qualité de l'expérience client, le service client, la finance, le retail, la logistique (Fullfilment), la segmentation performante, la vision client à 360 degrés, la performance digitale, le management général, le TBM (Tableau de Bord Management) et les données communes.

Fonctionnalités d'analyse prédictive : Utilisent des algorithmes pour anticiper les tendances futures en matière de recrutement, de rétention du personnel et de besoins en formation, aidant ainsi les organisations à planifier proactivement leurs stratégies RH.

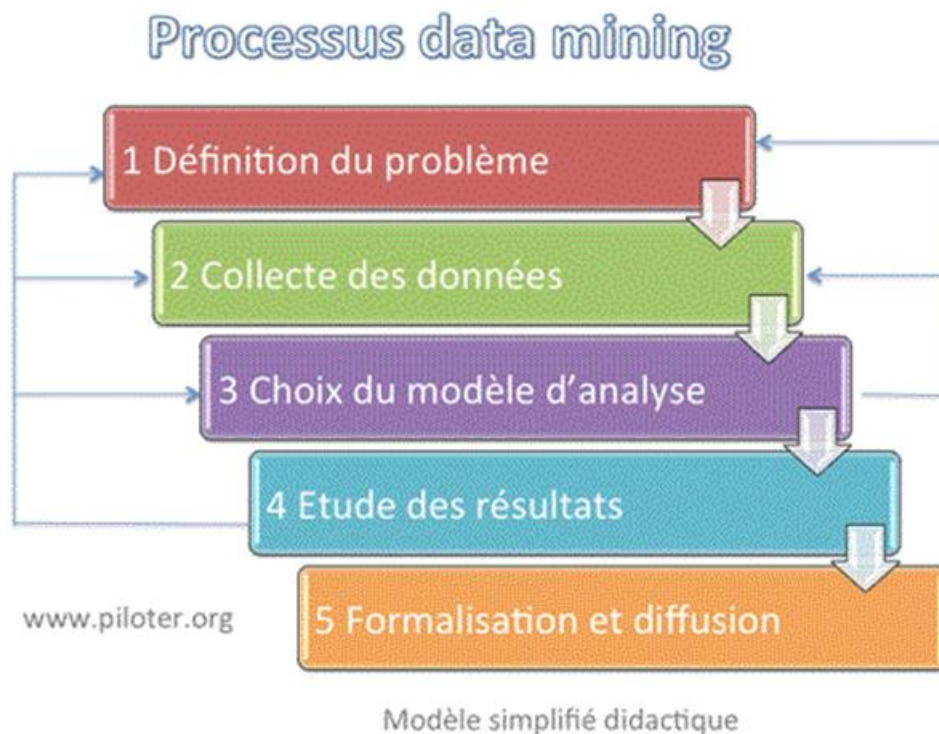
Figure 7 les six étape clés de l'analyse prédictive



- 1- **Identifier les données pertinentes** : Déterminez quelles données sont les plus importantes pour atteindre vos objectifs commerciaux.
- 2- **Comprendre les données** : Analysez et comprenez les données collectées.
- 3- Préparer les données : Intégrez et enrichissez les données dans un ensemble de données analytiques.
- 4- **Modélisation** : Utilisez des algorithmes statistiques et d'apprentissage automatique pour trouver le modèle prédictif approprié.
- 5- **Évaluer** : Testez le modèle pour vous assurer qu'il fonctionne correctement.
- 6- **Déploiement** : Utilisez le modèle dans des applications réelles et surveillez son efficacité.

Outils de data mining : Permettent d'explorer de vastes ensembles de données pour identifier des modèles et des corrélations cachés, fournissant des insights précieux pour l'optimisation des processus RH.

Figure 8 processus data mining



Source: piloter.org.(2005).processus data mining

Le schéma décrit le processus de data mining en cinq étapes principales. Premièrement, il faut définir le problème à résoudre. Ensuite, les données pertinentes sont collectées. La troisième étape consiste à choisir le modèle d'analyse approprié. Puis, les résultats obtenus sont étudiés attentivement. Enfin, les conclusions sont formalisées et diffusées.

Ces outils sont intégrés dans plusieurs plateformes SIRH, telles que SAP HCM ou SAP SuccessFactors, qui permettent une gestion centralisée et intelligente des données RH.

3.1.2 Indicateurs clés pour orienter les décisions stratégiques en ressources humaines :

Les indicateurs clés utilisés dans le cadre du SIRH sont essentiels pour orienter les décisions stratégiques en ressources humaines. Ils permettent d'avoir une vision globale de la performance de l'organisation et de l'efficacité des actions RH. Ces indicateurs sont des outils indispensables pour évaluer les résultats des politiques RH et influencer les choix stratégiques, notamment en ce qui concerne la gestion des talents, le recrutement, la formation et la rétention des employés. Ce tableau présentera les indicateurs clés et leur signification stratégique pour une gestion RH optimisée.

Tableau 3 Indicateurs clés pour la prise de décision stratégique en RH

Taux de rotation du personnel	Pourcentage d'employés quittant l'entreprise sur une période donnée	Identifier les problèmes de rétention et améliorer l'engagement des employés
Productivité des employés	Mesure de la performance individuelle et collective	Améliorer l'efficacité et cibler les domaines de développement
Coût par recrutement	Coût moyen pour chaque recrutement effectué	Optimiser les processus de recrutement et réduire les coûts associés
Taux de satisfaction des employés	Évaluation du bien-être et de l'engagement des employés	Augmenter la rétention et améliorer l'attractivité de l'entreprise

Source : élabore par moi même

Ces indicateurs sont essentiels pour une prise de décision éclairée et permettent aux responsables RH de réagir rapidement aux défis organisationnels. Afin de mieux visualiser ces données.

.3.2. Le rôle de dans la qualité des décisions :

3.2.1. Amélioration de la précision et de la pertinence des décisions grâce au SIRH

Le Système d'Information des Ressources Humaines offre une contribution essentielle en termes d'amélioration et de renforcement des prises de décisions. En regroupant un large éventail de données aussi bien quantitatives que qualitatives (indicateurs de performance, historiques professionnels, données de satisfaction, etc.), le SIRH permet d'avoir des diagnostics plus précis. Ces analyses sont basées sur des données objectives, constamment mises à jour en temps réel et bien structurées, ce qui limite grandement les erreurs liées aux intuitions ou aux biais cognitifs.

Par ailleurs, l'utilisation de ces données va au-delà de simples décisions ponctuelles. Elle contribue à une meilleure cohérence stratégique en veillant à ce que les décisions en matière de ressources humaines soient en phase avec les objectifs de l'organisation. Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) permet de croiser des informations provenant de divers domaines (formations, coûts, productivité, absentéisme) afin d'éclairer les choix à faire, en tenant compte à la fois des impératifs opérationnels et humains. Cette capacité à offrir une vision globale et agile constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité des décisions RH dans un contexte en évolution constante.

3.2.2. L'intelligence décisionnelle au cœur du SIRH

Le SIRH va au-delà de la simple gestion de l'information en intégrant désormais des outils d'aide à la prise de décision de plus en plus complexes. Ces fonctionnalités reposent sur l'analyse prédictive, la modélisation des risques et les scénarios prospectifs. Grâce à ces dispositifs, le rôle du décideur RH évolue : il ne se contente plus de réagir à des événements passés, mais anticipe les tendances et conçoit des réponses proactives.

L'importance de l'intelligence décisionnelle dans la fonction RH lui permet de se concentrer davantage sur le pilotage stratégique. Le système d'information des ressources humaines devient un puissant outil d'analyse, de prévision et de planification. Cela améliore non seulement l'efficacité des décisions prises, mais renforce également le rôle légitime de la fonction RH au sein des prises de décisions de l'organisation.

3.3. Accélération du processus décisionnel :

3.3.1. Réduction des délais grâce à l'accès en temps réel aux données pertinentes :

Le SIRH présente de nombreux avantages pour les responsables RH, notamment en leur fournissant un accès rapide aux informations cruciales. Avant l'utilisation de ces systèmes, les prises de décisions étaient souvent retardées par la collecte manuelle de données provenant de différentes sources. Ce processus, très long, générait des erreurs, des doublons et des décalages d'informations. Grâce à la centralisation des données (absentéisme, performances, recrutements en cours, etc.), le SIRH permet un accès instantané et transparent à ces informations.

De ce fait, la rapidité d'accès élimine les délais de collecte et de validation des données, ce qui accélère le processus de prise de décision. Que ce soit pour la planification de formations, la gestion des effectifs ou l'ajustement des politiques salariales, les décisions peuvent être prises plus rapidement, sans compromis sur leur qualité. De plus, les mises à jour en temps réel garantissent que les décisions reposent sur les informations les plus récentes, réduisant ainsi les risques liés aux données obsolètes.

3.3.2. Optimisation de la réactivité décisionnelle grâce à la centralisation de l'information :

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est essentiel pour les responsables RH car il permet de réduire les délais et d'optimiser la réactivité face aux changements ou aux urgences organisationnelles. Grâce à des solutions intégrées comme SAP.

En regroupant toutes les données sur les employés et l'organisation, le SIRH facilite les prises de décisions rapides. Par exemple, en cas de suppression de travail dans un département, les responsables peuvent immédiatement vérifier la disponibilité des employés, leurs compétences et prendre des mesures correctives comme la réaffectation des tâches ou l'approbation de missions supplémentaires en temps réel.

La centralisation des données” SAP” offre également un avantage stratégique : les informations sont désormais accessibles depuis une interface unique et interconnectée. Cela permet aux décideurs d’avoir une vue d’ensemble instantanée de l’organisation, facilitant ainsi des réponses rapides et adaptées. Cette fluidité d’information permet également une prise de décision collaborative entre les différents départements, réduisant les délais de communication et d’approbation, et augmentant l’efficacité dans les moments critiques.

Au terme de ce premier chapitre, nous avons posé les bases conceptuelles de notre recherche portant sur le Système d’Information des Ressources Humaines (SIRH) comme levier du changement organisationnel. À travers une revue de littérature structurée, nous avons mis en évidence le rôle central que jouent la communication managériale et la formation dans la réussite de toute transformation, notamment lorsqu’il s’agit d’introduire des outils numériques tels que le SIRH. En soulignant leur pertinence dans l’accompagnement des mutations des pratiques RH. Ces apports théoriques nous permettront d’analyser, dans les prochains chapitres, comment l’automatisation des processus RH via le SIRH transforme les pratiques managériales, modifie les processus internes et influence la prise de décision et la performance du service RH.

CHAPITRE 2 :

**Cadre méthodologique et contexte
organisationnelle**

Après avoir exposé les principes théoriques sur lesquels se base cette recherche, il est maintenant pertinent d'aborder la méthodologie qui guide notre travail. J'ai dédié ce chapitre à décrire le cadre méthodologique de l'étude ainsi que le cadre organisationnel. Ce chapitre est divisé en deux sections. La première section traite de mon approche méthodologique, de la posture épistémologique choisie et des outils de collecte de données utilisés pour atteindre l'objectif de la recherche. Dans la deuxième partie, je vais présenter l'organisme d'accueil et ses différents services.

Section 01 : cadre méthodologique de la recherche

Dans cette partie, en vas présenter en détail ma posture épistémologique, la démarche méthodologique, y compris l'approche qualitative, ainsi que la structure d'entretien semi-directif que j'ai utilisée pour parvenir aux résultats.

1. Choix méthodologique pour la recherche empirique :

Notre recherche scientifique qui porte sur le thème "le rôle du SIRH sur le fonctionnement du département RH" . De ce fait, j'ai choisi d'opter pour une approche qualitative afin de répondre à mes objectifs de recherche.

Cette approche est considérée la meilleure méthode dans le but d'avoir une description de la réalité, à partir d'interprétation, de témoignages ou d'opinions recueillis. « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à Comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les Points de vue de tous les participants. » (POPE, 1995).

2. Les outils de collecte de données :

Pour répondre à notre problématique de recherche, je me suis basé sur plusieurs outils de collecte de données. En premier lieu, en a utilisé des livres, thèses, articles scientifiques, etc. En second lieu, l'organisme d'accueil m'a fourni divers documents et informations, afin de recueillir un maximum de données sur la thématique étudiée et d'atteindre un résultat fiable et satisfaisant.

2.1. La recherche documentaire :

Dans le cadre de ce travail, cet outil m'a permis de collecter un maximum d'informations, en me basant sur plusieurs sources telles que : livres, articles, thèses de doctorat et sites web, comme il apparaît dans la bibliographie de ce mémoire.

L'organisme d'accueil m'a facilité l'accès aux documents nécessaires à la réalisation de mon mémoire, en me donnant accès à toutes les informations dont j'avais besoin.

En a opté pour une série de 4 entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes, menés avec le DRH et les responsables des ressources humaines, dans le but de comprendre le fonctionnement actuel du système RH appuyé par la plateforme SAP.

Les entretiens étaient semi-directifs pour permettre aux interviewés d'exprimer leurs Idées librement.

2.2. L'observation non participante :

Pour répondre à notre questions, en a effectué des observations libres au sein de l'entreprise d'accueil, ce qui me permis de collecter des données.

Mes déplacements réguliers vers l'établissement de stage m'ont aidé à comprendre le fonctionnement du système RH appuyé par SAP, et à prendre des notes concernant les informations disponibles ainsi que les manques à combler.

2.3. L'entretien semi directif :

Nous avons mené une enquête qualitative par entretien semi-directif en posant aux interviewés des questions semi-ouvertes, afin de les laisser s'exprimer et les orientant de temps à l'autre d'obtenir des réponses pertinentes en lien avec mes interrogations, pour atteindre les résultats recherchés.

Le choix des personnes à interroger repose sur leur expérience et leur connaissance du système RH. Une série de 4 entretiens avec le DRH et les cadres RH, un choix justifié par le fait qu'ils sont directement impliqués dans le fonctionnement et l'utilisation du système SAP au sein du service

2.3.1. Sélection des interviews :

Lors du choix de mes interlocuteurs, j'ai opté pour la méthode d'échantillonnage raisonné. Une sélection réfléchi a été réalisée selon la méthode préconisée par **Thiétart et al. (2014, p. 233)**.

Le tableau suivant résume le profil de mes interviewés :

Tableau 4 le profil de mes interviewés

Interviewé	Poste occupé	Duré
1	DRH	40 minutes
1	Chef département	30 minutes
2	Cadre RH	35 minutes

2.3.2 Le guide de l'entretien :

En a élaboré mon guide d'entretien en commençant par des questions générales, puis en orientant les questions suivantes de manière à répondre à notre objectif de recherche.

notre guide d'entretien est structuré de la manière suivante :

- **Introduction** : Présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien

- **Conditions de déroulement de l'entretien** : Déclaration de la confidentialité de l'entretien et acceptation des conditions par les participants, sans recours à l'enregistrement audio.

Afin de mener à bien les entretiens dans de bonnes conditions et de manière organisée, j'ai élaboré un guide structuré autour de quatre thématiques principales :

- **Thème 1 : Informations sur les interviewés**

Mieux connaître les participants aux entretiens, leur expérience professionnelle, leurs fonctions actuelles dans le département RH, et leur rapport avec l'usage du système SAP.

- **Thème 2 : Utilisation de SAP dans le département RH**

Cette rubrique est composée de cinq questions où il est demandé à

L'interlocuteur de parler comment SAP est utilisé dans le service RH de GP1Z, quelles sont ses fonctionnalités activées, les modalités de son adoption, et les perceptions des utilisateurs sur son efficacité.

- **Thème 3 : Réorganisation des tâches et digitalisation RH**

La 3ème rubrique est composée de deux questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler l'impact de SAP sur la structure organisationnelle et les processus RH, notamment en ce qui concerne l'automatisation, la redistribution des tâches et les éventuels gains de productivité.

- **Thème 4 : Communication et interactions interservices.**

Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à

L'interlocuteur de parler comment SAP favorise la communication et la collaboration entre le service RH et les autres départements.

• Thème 5 : Prise de décision et pilotage RH

Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de s'exprimer sur l'utilité du système SAP dans la prise de décision RH, Identifier les indicateurs SAP les plus utiles et évaluer leur impact sur la gestion quotidienne, la performance, la mobilité et les talents

• Thème 6 : Perspectives d'évolution de SAP vers un SIRH complet

Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler Identifier les intentions futures de l'entreprise en matière de digitalisation RH et explorer les conditions nécessaires pour faire évoluer SAP vers un système intégré et stratégique de gestion des ressources humaines.

• Clôture :

Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements.

Les suggestions d'amélioration.

L'outil principal d'analyse a été un tableur Excel, dans lequel nous avons structuré les extraits significatifs par thème et par interviewé, afin de faciliter les comparaisons et la mise en évidence des régularités ou des divergences.

Section 02 : contexte organisationnel

1. Présentation de l'entreprise :

Depuis quelques années, le secteur des hydrocarbures en Algérie a connu un développement important, avec de nombreux projets inscrits dans le cadre du plan de développement industriel. La production d'énergie primaire était principalement composée de pétrole brut, représentant 88% en 2004, mais elle a évolué pour laisser place au gaz naturel, qui représente désormais 48% de cet agrégat. Cette transition reflète l'adaptation progressive de la structure de l'offre aux réserves de gaz naturel plus importantes du pays. Les investissements prévus dans le secteur permettront d'augmenter la production de pétrole brut à 1,5 million de barils par jour et les exportations de gaz naturel à 85 milliards de m³ par an. L'Algérie est l'un des principaux exportateurs de GPL dans la région méditerranéenne, une alternative moins polluante et économique que le diesel et l'essence. Le complexe GP1/Z de la SONATRACH, surnommé "jumbo GPL" en raison de ses vastes capacités, est l'un des sites industriels d'Arzew.

1.1 Historique :

L'installation industrielle appelée (jumbo GPL) située dans la zone d'ARZEW est l'un des complexes les plus importants de l'entreprise nationale SONATRACH.

Ce complexe, construit en partenariat avec le consortium japonais IHI-ITOCHU entre 1978 et 1983, est connu pour ses grandes capacités. Sa superficie avoisine les 120 hectares et ses installations sont dédiées à la séparation des gaz propane et butane. Le premier navire de propane a été chargé le 20 février 1984. La construction du complexe s'est déroulée en trois phases distinctes :

- Phase I : 31 décembre 1983 (04 trains)
- Phase II : 24 février 1998 (02 trains)
- Phase III : 24 février 2010 (03 trains)

Après l'extension, le complexe est devenu le premier au monde à avoir 9 trains de production. Il bénéficie d'un accès au port d'Arzew ainsi que d'installations spéciales pour le chargement et le déchargement du GPL. En 2010, sa production a augmenté pour atteindre 9 millions de tonnes.

Le complexe GP1Z regroupe actuellement 742 employés qui sont répartis sur plusieurs Départements.

Son objectif Important complexe, construit dans la zone industrielle d'ARZEW dans le but de traiter le mélange brut GPL, afin de produire du propane commercial et du butane commercial.

2. Missions du complexe GP1/Z :

Le complexe GP1Z pour mission essentielle :

- La mise en œuvre des politiques et stratégies de l'activité liquéfaction et séparation et de la division GNL et GPL en matière d'exploitation, de maintenance et d'approvisionnement du complexe GP1Z ;
- La collaboration avec les structures de la division GNL et GPL, a l'élaboration, a la mise en œuvre et au suivi des plans d'exploitation, de maintenance et d'approvisionnement du complexe GP1Z ;
- Le développement d'une expertise en matière d'exploitations et de maintenance du complexe GP1Z ;
- La réalisation des plans de production en quantité, qualité, délais, normes et standards et en conformité avec les normes HSE ;
- La veille à la bonne exploitation du complexe GP1Z dans les meilleures conditions de sécurité, de cout et de qualité ;
- La collaboration, avec les structures de l'activité liquéfaction et séparation, a l'élaboration des procédures, systèmes et méthode d'exploitation du complexe GP1Z ;
- La veille à la mise en œuvre des plans de fiabilisation et de sécurisations des installations du complexe GP1Z ;
- La veille à la planification et à la réalisation des programmes d'investissements et de réhabilitations des installations du complexe GP1Z ;
- La veille, en collaborations avec les structures HSE, a la protection de l'environnement et des rejets vers l'atmosphère, les égouts, etc..;
- L'organisation de l'information et le reporting .

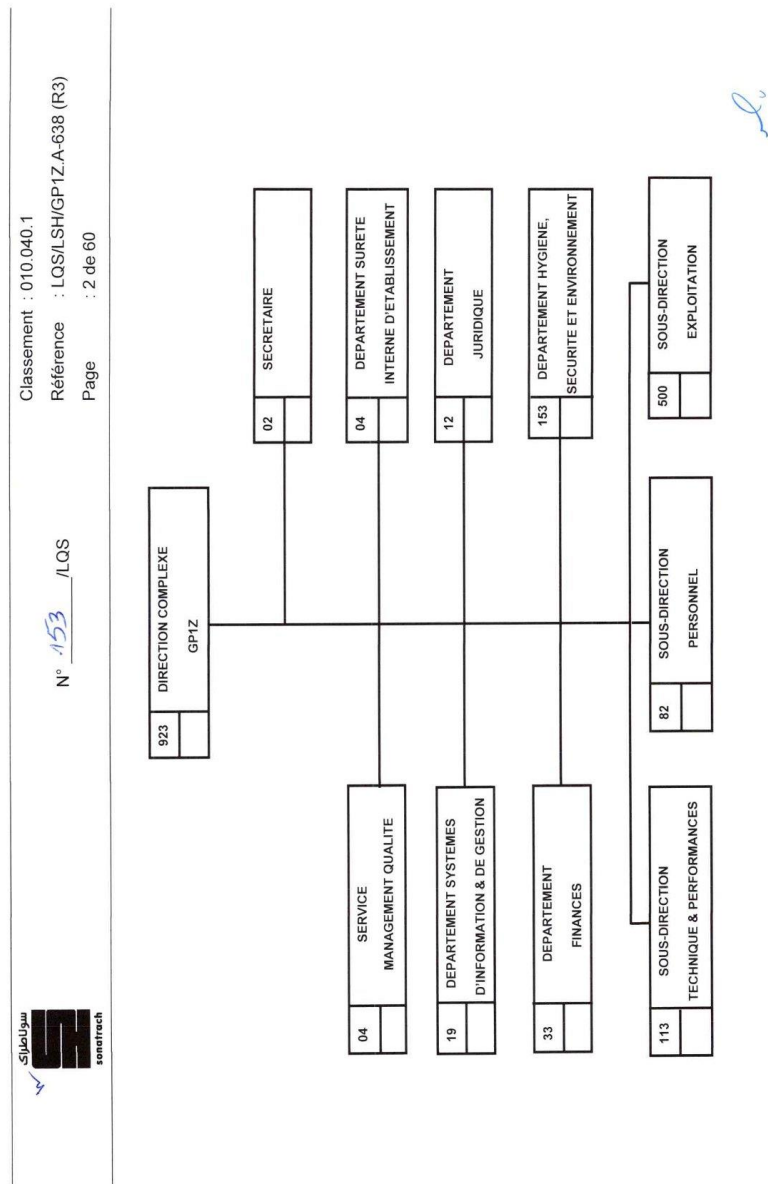
3. Organisation de complexe GP1Z :

Le but de la fonction organisation consiste à regrouper les ressources de l'entreprise d'une manière ordonnée et à répartir les individus selon un modèle acceptable leur permettant de remplir les tâches qui leur sont assignées. Ce modèle doit établir des relations d'autorité entre les diverses structures, il s'agit de diviser l'objectif global de l'entreprise en diverses tâches individuelles et de les regrouper en services, départements, directions, sous la responsabilité d'un manager à qui l'autorité nécessaire sera déléguée.

L'organisation de GP1Z s'organise autour d'une structure centrale chargée de définir les politiques de suivi et de contrôle des activités de l'entreprise et d'une structure opérationnelle pour les produits pétroliers.

Le nouveau schéma organisationnel de GP1Z s'articule autour des structures clés Suivantes :

Figure 9 Organigramme de complexe GP1Z



Source: complexe document interne de la Direction Exécutive Stratégie.

1 La Sous-Direction Exploitation a pour missions essentielles :

- La supervision, la coordination et le suivi des activités d'exploitation en conformité avec les programmes et plannings établis par la Société ;
- La contribution à l'élaboration des plans de production de la Division ;

- La mise en œuvre et l'exécution des plans de production arrêtés en respect des normes d'exploitation, de qualité, de délais et de HSE ;
- La veille au contrôle de la bonne marche des installations et la recommandation des solutions aux problèmes importants rencontrés ;
- La coordination à la préparation des arrêts annuels programmés et la veille à la planification, l'organisation et l'ordonnancement des activités des différentes structures concernées ;
- L'assistance au Directeur du Complexe dans les analyses des situations Complexes liées à l'exploitation du Complexe ;
- L'assistance au Directeur du Complexe dans l'analyse, la mise en œuvre des ressources et l'exécution des programmes d'actions établis ;
- La coordination à la réalisation des prévisions budgétaires de la Sous-Direction ;
- La veille à la mise en œuvre des politiques, règles et procédures dans le domaine de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement ;
- L'organisation de l'information et le reporting. La Sous-Direction Exploitation est organisée comme suit :
- Le Département Production ;
- Le Département Maintenance ;
- Le Département Approvisionnements.

2 La Sous-Direction Personnel a pour missions essentielles :

- La mise en œuvre des politiques de la Société en matière de développement des ressources humaines ;
- La supervision de l'élaboration des plans annuel et pluriannuel (Volets Emploi & Salaires) et la réalisation de leur suivi, contrôle et analyse ;
- - La supervision de l'élaboration et la réalisation des plans de développement des Carrières du potentiel humain ;
- - L'identification des potentiels et la préparation d'une relève de qualité Conformément à la politique de la Société en matière de gestion des carrières ;
- - La veille à la gestion des contrats de travail employé/employeur en respect des Procédures et réglementation en vigueur de la Société ;

- - La mise en œuvre en respect des politiques et des procédures en vigueur, des Prestations en matière de transport, restauration, économat, relex et entretien Général ;
- - La garantie de l'amélioration des conditions de travail et l'application du règlement Intérieur et la convention collective de la Société ;
- - L'organisation de l'information et le reporting.

La **Sous-Direction Personnel** est organisée comme suit :

- - Le Département Ressources Humaines ;
- - Le Département Administration et Social ;
- - Le Département Moyens Généraux ;
- Le Service Relations de Travail.

3 La Sous-Direction Technique & Performances a pour missions essentielles :

- Le conseil et l'assistance au Directeur du Complexe par l'analyse des situations Complexes liées à l'exploitation, permettant la prise de décisions pour la bonne marche des installations de production ;
- La supervision du fonctionnement des installations d'un point de vue quantitatif (production, productivité) et qualitatif (sécurité de fonctionnement) ;
- La réalisation des projets d'investissement et d'exploitation en respect des budgets et délais alloués ;
- La réalisation des programmes d'inspection des équipements et installations conformément aux normes, spécifications et réglementation en vigueur ;
- Le pilotage des processus de planification et gestion de la performance ;
- La veille à la mise en œuvre des politiques, règles et procédures dans le domaine de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement ;
- L'organisation de l'information et du reporting.

La **Sous-Direction Technique & Performances** est organisée comme suit :

- Le Département Technique ;

- Le Département Inspection ;
- Le Département Réalisation Investissements ;
- Le Service Planification et Performances.

4 Le Département Hygiène, Sécurité et Environnement a pour missions :

- La veille à la sauvegarde du patrimoine (unité de production et annexes) par la mise en œuvre des plans de sécurité et le contrôle du respect des consignes et des règles y afférents ;
- La veille à la sécurité des personnes, des biens et des installations au sein des unités ;
- La contribution à la rentabilité du Complexe par la recherche des améliorations constantes pour la préservation de la sécurité des hommes et des installations ;
- L'analyse des risques de santé, sécurité et environnement au sein du Complexe et l'établissement des plans d'actions pour leur prise en charge ;
- L'établissement et la diffusion des règles et consignes de sécurité en veillant à leur application ;
- La gestion et l'exploitation du réseau et du parc de radiocommunication du Complexe ;
- La veille à la mise en œuvre des politiques, règles et procédures dans le domaine de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement ;
- L'organisation de l'information et le reporting.

5 Le Département Finances a pour missions :

- L'élaboration des budgets d'exploitation et d'investissement conformément aux politiques de la Société, le suivi de leur réalisation et le contrôle de leur exécution dans le cadre des règlements et procédures en vigueur ;
- L'élaboration des plans de trésorerie de l'unité ;
- La gestion conformément aux dispositions légales et réglementaires de la comptabilité de l'unité, de l'analyse des comptes ;
- Le développement et la mise en œuvre du système d'information utile à la comptabilité analytique ;
- Le suivi des assurances du Complexe en collaboration avec la Direction Finances de l'Activité ;
- L'organisation de l'information et le reporting.

6 Le Département Système d'Information et de Gestion a pour missions :

- La mise en œuvre de l'installation, la configuration et la gestion des équipements, logiciels, bases de données et réseaux informatiques de l'Unité ;
- La veille à l'exploitation optimale des systèmes informatiques ;
- La participation, le suivi et l'assistance à l'implémentation du système ERP SAP au niveau de l'Activité ;
- L'implantation et le développement du Manuel Interne d'Organisation Conformément aux procédures de la société ;
- La mise à jour des outils d'organisation et de gestion ;
- L'analyse et la consolidation des propositions de révision de l'organisation du Complexe ;
- Le lancement de toute analyse visant l'amélioration de l'organisation et les outils organisationnels applicables du Complexe en collaboration avec la Direction PEP ;
- - La gestion et la conservation des documents et archives conformément à la politique de la Société ;
- - L'organisation de l'information et le reporting.

7 Le Département Juridique a pour missions :

- La contribution à l'élaboration des documents contractuels relevant du Complexe ;
- L'appui, l'assistance et le conseil aux Structures du Complexe en matière de contrats et d'examen des commentaires des soumissionnaires aux projets de contrats ;
- Le suivi et le contrôle de l'exécution des dispositions contractuelles en collaboration avec les structures du Complexe ;
- La mise en œuvre de l'application de la Procédure de passation des contrats au niveau du Complexe ;
- L'avis et conseil aux structures du Complexe sur les questions liées à la passation des contrats
- L'examen et le suivi de la gestion des conventions, contrats commerciaux en collaboration avec les structures du Complexe ;
- La prise en charge des dossiers contentieux et précontentieux ;
- Le dépôt légal des documents contractuels relevant des pouvoirs du Directeur du Complexe ;

- La contribution à l'élaboration et le suivi des dossiers des contrats du Complexe avec les structures concernées en conformité aux dispositions réglementaires en la matière ;
- La gestion de l'interface avec les différents intervenants dans le processus de passation des contrats (COP, CEOT, CCD, Comité Ad- Hoc) ;
- La constitution d'une banque de données « Passation des contrats » au niveau du Complexe ;
- L'organisation de l'information et le reporting.

8 Le Département Sûreté Interne d'Etablissement a pour missions :

- L'évaluation des risques et menaces auxquels peut se trouver exposé le patrimoine du Complexe ;
- La conception et la mise en place de la documentation nécessaire et le suivi, notamment des registres réglementaires destinés à recevoir la mention de l'exécution des tâches de sûreté interne ;
- La transmission des rapports périodiques de situation tout en signalant sans délai tout événement attentatoire à la sûreté du patrimoine du Complexe ;
- Le déclenchement des enquêtes d'habilitation du personnel relevant de son secteur de compétence ;
- L'intervention pour la mise en échec des actes de malveillance (urgence, alertes, secours et neutralisation sur les sites et abords) et contrôler les accès, ainsi que la protection périphérique et rapprochée, de même que les points sensibles et stratégiques ;
- La mise en place d'un système de contrôle de mouvement du personnel, véhicules et matériels ;
- La gestion des équipements spécifiques qui lui sont confiés (système de surveillance périmétrique, anti-intrusion, système de ronde ...) ;
- L'organisation de l'information et le reporting.

9 Le Service Management Qualité a pour missions :

- L'élaboration du manuel Qualité de l'Unité ;
- La conduite des actions de sensibilisation, l'assistance et conseil aux structures en matière de politique Qualité ;
- La mise en place, la surveillance et l'amélioration du Système de Management de la Qualité ;

- L'élaboration des revues de direction sur la base des résultats des audits (internes/externes) ;
- La veille à l'amélioration continue Système de Management de la Qualité ;
- La veille au respect des procédures du Système de Management de la Qualité ;
- La veille et le suivi à la réalisation des plans d'actions pour l'implantation du Système de Management de la Qualité ;
- La gestion de la documentation du Système de Management de la Qualité ;
- L'organisation de l'information et le reporting.

4. État des lieux du système d'information RH au sein du complexe GP1Z (Sonatrach):

Les constats présentés dans cette section sont issus des entretiens exploratoires menés auprès des cadres RH du complexe GP1Z. Ces échanges ont permis de dresser un état des lieux précis du système d'information RH actuellement en place, mettant en lumière à la fois ses composantes fonctionnelles et ses limites opérationnelles.

4.1. Composantes du système d'information RH à GP1Z

Le système d'information des ressources humaines mis en place au sein du complexe GP1Z repose sur l'utilisation partielle de la solution **SAP HCM**. Ce système vise à digitaliser certaines fonctions RH tout en assurant une meilleure traçabilité des données du personnel.

Le SIRH à GP1Z comprend :

- **La gestion administrative numérique :**

Centralisation des dossiers du personnel, gestion électronique des congés, suivi des absences et mouvements, édition d'attestations automatisée.

- **L'amélioration de la coordination interservices :**

Mise à disposition de certaines informations RH (plannings, effectifs, mouvements) pour d'autres départements tels que la finance ou l'exploitation, facilitant ainsi les échanges.

- **Un accès restreint aux fonctions analytiques :**

Bien que la plateforme SAP HCM intègre des outils de reporting, leur exploitation à GP1Z reste limitée. Les indicateurs de performance sont encore majoritairement suivis manuellement.

4.2. Principaux critères d'utilisation et de performance du système :

À GP1Z, l'utilisation du SIRH est principalement structurée autour des critères suivants :

- **Fiabilité de l'information RH :**

Qualité, exactitude et disponibilité des données administratives.

- **Réduction des délais de traitement RH :**

Accélération des processus internes tels que les demandes de congé, l'établissement des attestations ou la mise à jour des dossiers.

- **Accessibilité et centralisation des données :**

Uniformisation des données RH et accès facilité pour les responsables et cadres RH.

- **Simplicité d'usage et niveau de formation :**

Facilité d'utilisation pour les agents RH et degré de maîtrise de l'outil par le personnel

Chapitre 03 :
RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre est dédié à la partie pratique de ce mémoire. En a présenterai d'abord l'analyse qualitative menée dans le cadre de notre étude, avant de proposer des recommandations issues des résultats obtenus. Enfin, je mettrai en lien ces éléments avec la question de recherche initiale afin d'en tirer des conclusions pertinentes.

Section 1 : Résultats de l'étude :

En a commencerai par présenter les résultats des entretiens menés, en suivant les thématiques définies (Annexe A). Ensuite, j'analyserai et interpréterai discuter...ces résultats afin d'en dégager les éléments les plus significatifs

1. information sur les interviews :

Tableau 5 informations sur interviews

Interviewé	Genre	Poste occupé	L'enceinté
1	Homme	DRH	15ans
1	Homme	Chef département	9ans
1	Femme	Cadre RH	8ans
1	Homme	Cadre RH	6ans

2. Traitement et analyse des résultats :

Dans cette partie, en va présenter mes résultats selon la grille d'analyse thématique (Annexe A). J'exposerai les verbatim et les propos évoqués par mes interviewés autour des thèmes abordés lors de mes entretiens.

2.1. L'utilisation du SAP comme SIRH dans le département RH de GP1Z :

Pour la première question du deuxième thème portant sur la durée d'utilisation de SAP au sein du service RH de GP1Z, tous les répondants, I1, I2, I3 et I4, confirment que SAP est utilisé depuis environ cinq à six ans dans le service. Ils soulignent toutefois que le système n'est pas encore pleinement déployé et que certaines fonctionnalités restent sous-exploitées. L'I3 a ajouté que, malgré cette ancienneté, l'utilisation reste partielle, principalement centrée sur la gestion administrative courante.

Tableau 6 Verbatim des interviewés sur la durée d'utilisation de SAP au service RH de GP1Z.interviewé

	Verbatim
I1	« Le système SAP a été introduit officiellement dans notre service il y a environ cinq ans. Toutefois, son déploiement complet est encore en cours, et certaines fonctionnalités ne sont pas encore utilisées. »
I2	« Nous utilisons SAP depuis près de six ans, mais pour le moment, seuls quelques modules liés à la gestion administrative des ressources humaines sont opérationnels. »
I3	« SAP est en place depuis plusieurs années, mais il reste partiellement exploité. Nous l'utilisons principalement pour la gestion des congés et le suivi des dossiers du personnel. »
I4	« L'utilisation de SAP dans notre département date d'environ cinq ans. Cependant, nous rencontrons encore des difficultés à utiliser toutes ses fonctionnalités de manière optimale. »

Source : élaboré par moi même

La deuxième question portant sur les fonctionnalités RH utilisées dans SAP, tous les interviewés I1, I2, I3 et I4 confirment que les modules les plus utilisés concernent la gestion des congés, le suivi des dossiers du personnel et la paie. I3 a ajouté que l'outil est aussi utilisé pour le suivi des formations, bien que cette fonctionnalité soit encore peu exploitée.

En effet, I2 souligne que l'utilisation de SAP est essentiellement centrée sur les processus administratifs, tandis qu'I4 mentionne que certaines fonctionnalités plus avancées, comme la gestion des carrières ou l'analyse des performances, ne sont pas encore intégrées dans leur pratique quotidienne.

Tableau 7 Les résultats de verbatim sur les fonctionnalités RH utilisées dans SAP

I1	« Nous utilisons principalement SAP pour la gestion des congés, le suivi administratif des employés et la gestion de la paie. C'est la base de notre utilisation. »
I2	« Les fonctionnalités les plus exploitées sont celles liées à la paie, la gestion des absences et le suivi des dossiers RH. Les modules plus stratégiques restent à développer. »
I3	« SAP nous sert surtout à gérer les congés, les absences, et on commence à l'utiliser pour le suivi des formations, même si c'est encore limité. »
I4	« On utilise SAP pour la gestion administrative courante, mais la gestion des talents et l'évaluation des performances ne sont pas encore intégrées dans nos processus. »

Source : élaborer par moi même

Par la suite, j'ai posé la question sur les avantages et les limites de l'utilisation de SAP dans la gestion RH. Les 4 interviewés ont reconnu que SAP représente un outil utile pour la gestion des données, le suivi des dossiers RH et la fiabilité des informations. Cependant, tous ont également soulevé des limites, notamment liées à la complexité du système, au manque de formation et à la dépendance à un service technique externe pour certaines opérations.

Tableau 8 Les résultats de verbatim sur les avantages et limites de SAP dans la gestion RH

I1	SAP est très fiable sur la gestion des données. Il nous permet d'avoir une vision claire sur les dossiers des agents, mais la contrainte c'est qu'il est complexe et demande des compétences techniques qu'on n'a pas tous.
I2	L'avantage c'est l'automatisation et la réduction des erreurs humaines, mais l'inconvénient majeur reste l'utilisation : il faut une formation continue, et parfois on dépend du service informatique
I3	SAP aide dans la gestion des présences, des congés, des mouvements du personnel, mais on ne maîtrise pas toutes ses fonctionnalités, ce qui limite son efficacité.
I4	Les points positifs sont la centralisation des données et la sécurité. Par contre, l'interface est parfois difficile à prendre en main, surtout pour ceux qui n'ont pas une formation technique poussée.

Source : élaborer par moi même

Ensuite, j'ai posé la question sur la formation reçue pour l'utilisation de SAP. Les réponses ont été variables. I1 et I2 ont confirmé avoir suivi une formation initiale, mais ont souligné qu'elle était insuffisante et trop théorique. I3 et I4 ont quant à eux indiqué n'avoir reçu aucune formation formelle, apprenant sur le tas par l'observation et l'auto-apprentissage. Tous les participants s'accordent à dire que la formation est un point faible qui freine l'exploitation optimale de SAP dans la gestion RH.

Tableau 9 Les résultats de verbatim sur la formation à l'utilisation de SAP

I1	Oui, j'ai reçu une formation de 3 jours lors de la mise en place du système. Mais c'était surtout théorique, sans pratique réelle sur le logiciel. On reste limités si on n'a pas de support continu.
I2	Une petite formation a été faite à l'époque, d'une durée de deux jours. C'était très basique. Le problème c'est qu'on n'a pas approfondi, donc on ne sait pas tout faire sur SAP.
I3	Non, je n'ai pas eu de formation spécifique. J'ai appris en regardant les autres et en essayant de comprendre comment ça marche.
I4	Aucune formation formelle. On m'a juste montré les fonctions de base. Tout le reste, je l'ai appris par moi-même ou avec l'aide des collègues.

Source : élaborer par moi même

Lorsque j'ai demandé l'avis aux interviewés si, selon eux, *le système SAP répond efficacement aux besoins actuels du département RH*. La majorité des réponses révèlent une insatisfaction générale, liée aux limites fonctionnelles de l'outil, à son ancienneté, et au manque d'adaptation aux besoins réels du terrain. Les personnes interrogées estiment que SAP reste partiellement utile, notamment pour la centralisation de certaines données, mais ne permet pas une gestion RH fluide, réactive et complète. Le manque de personnalisation et l'absence de certaines fonctionnalités essentielles ont également été soulevés.

Tableau 10 Les résultats de verbatim sur l'efficacité de SAP face aux besoins actuels du service RH

I1	SAP est utile pour certaines tâches de base, mais il n'est pas adapté à toutes les réalités du service RH. Il manque de flexibilité et on ne peut pas vraiment l'exploiter au maximum.
I2	Non, pas vraiment. Il ne couvre pas tous nos besoins. Par exemple, il n'y a pas de module clair pour suivre la performance ou gérer les carrières. On est souvent obligés d'utiliser d'autres outils à côté.
I3	SAP est trop rigide et complexe. Il n'est pas mis à jour avec les besoins du terrain. Il y a des choses qu'on fait encore manuellement, car SAP ne permet pas de tout gérer.
I4	C'est un système très général. Il n'est pas pensé pour le RH local. Il faut souvent adapter les besoins au système et non l'inverse. Résultat : on perd du temps.

Source : élaborer par moi même

2.2 . Réorganisation des tâches et digitalisation RH:

Dans la première question du troisième thème, j'ai interrogé les participants sur l'impact de l'introduction de SAP sur la répartition ou la nature des tâches au sein du service RH. Les réponses recueillies montrent que SAP a effectivement entraîné certains changements, mais ceux-ci sont perçus de manière nuancée. Si pour certains, le système a permis une meilleure centralisation et automatisation de certaines tâches administratives, pour d'autres, il n'a pas significativement modifié le cœur des activités RH. Le manque d'un déploiement complet du système est également souligné comme un frein à une véritable transformation des rôles.

Tableau 11 Les résultats de verbatim sur l'impact de SAP sur la répartition ou la nature des tâches RH

I1	SAP a modifié certaines tâches, notamment tout ce qui est gestion des temps, des présences, et les états de paie. C'est plus centralisé, mais pas complètement automatisé. Certaines tâches restent manuelles.
I2	On a pu alléger certaines tâches répétitives, mais ça n'a pas changé fondamentalement notre organisation. On continue à faire beaucoup de choses en parallèle avec Excel ou à la main.

I3	Il y a eu un changement surtout dans la façon de saisir les données. Avant, on avait plus de tâches papier. Maintenant, c'est digitalisé mais les tâches restent presque les mêmes.
I4	Le travail a été un peu réorganisé, surtout au niveau de la collecte des données. Mais on ne peut pas dire que SAP a transformé les tâches RH. Le système reste partiel et limité.

Source : élaborer par moi même

Dans la dernière question de ce thème, Pour la question l'impact de SAP sur le gain de temps et la réduction de la charge administrative, les avis recueillis sont mitigés. La majorité des interviewés reconnaissent que SAP a contribué à simplifier certaines tâches répétitives, notamment la gestion des données du personnel et la production des documents administratifs. Cependant, ils soulignent que le système ne permet pas encore une automatisation complète, ce qui maintient une charge administrative non négligeable. Le manque de formation approfondie et les doublons avec d'autres outils limitent également les gains attendus.

Tableau 12 Les résultats de verbatim sur le gain de temps et la réduction de la charge administrative grâce à SAP

I1	SAP a apporté un gain de temps sur la gestion des dossiers du personnel et les états de paie, mais beaucoup de tâches restent manuelles, donc la charge administrative est encore importante.
I2	Le système facilite la saisie et le suivi des données RH, ce qui réduit un peu la charge administrative, mais on n'a pas encore une automatisation totale.
I3	On gagne du temps sur la production des rapports et la gestion des congés, mais il faut toujours vérifier et corriger les erreurs, donc la charge n'est pas complètement réduite.
I4	SAP a amélioré la rapidité de certaines tâches, mais en raison des problèmes d'interface et des formations insuffisantes, on doit parfois refaire certains travaux manuellement.

Source : élaborer par moi même

2.3. Communication et interactions interservices

La première question de ce thème porte sur la manière dont SAP facilite l'échange d'informations entre le service RH et les autres services de l'entreprise (finance, logistique, production...). Les réponses obtenues montrent que les interviewés reconnaissent un rôle important de SAP dans la centralisation et le partage des données, bien que cette interconnexion

ne soit pas encore pleinement exploitée dans l'environnement actuel. SAP permet une meilleure coordination, notamment en ce qui concerne les données du personnel et les besoins en ressources humaines exprimés par les autres services. Cependant, certaines limites sont encore notées en matière d'intégration interservices complète et d'autonomie dans l'accès à l'information.

Tableau 13 Les résultats de verbatim sur la manière dont SAP facilite l'échange d'informations entre les services

I1	SAP centralise les informations, donc les autres services peuvent accéder aux données RH, comme les effectifs, les mouvements du personnel, ce qui facilite la planification.
I2	Il y a une interconnexion fonctionnelle avec la finance et la logistique, surtout pour le suivi des effectifs et des budgets liés aux postes de travail
I3	Grâce à SAP, les demandes des autres services comme la production ou la maintenance peuvent être traitées plus rapidement, car on a une base de données partagée.
I4	L'échange existe mais il n'est pas encore automatique, il faut souvent valider manuellement. SAP a du potentiel mais on ne l'utilise pas encore à 100 %

Source : élaborer par moi même

La deuxième question posée dans ce thème concerne l'impact de SAP sur l'amélioration de la coordination entre les services. Les réponses recueillies révèlent des points de vue partagés. Certains interviewés estiment que SAP a contribué à une meilleure circulation de l'information et à une coordination plus fluide entre les départements, notamment entre les RH, la finance et la logistique. D'autres soulignent que si des avancées existent, elles restent limitées en raison d'une utilisation partielle du système ou d'un manque de formation des utilisateurs. Les réponses révèlent que SAP facilite la coordination entre services, mais son impact reste limité par une utilisation partielle du système et un manque de formation. Cela montre que l'efficacité d'un SIRH dépend autant de la technologie que de son appropriation par les utilisateurs. Ainsi, le potentiel d'intégration reste sous-exploité à GP1Z.

Tableau 14 Les résultats de verbatim sur l'amélioration de la coordination interservices depuis l'implémentation de SAP

I1	Il y a une certaine amélioration, oui. Les échanges avec les autres services sont plus structurés, surtout grâce à la base de données commune
I2	SAP a permis une meilleure coordination, notamment dans la planification des effectifs et le suivi des postes budgétaires avec la finance
I3	Il y a un début de coordination, mais ce n'est pas encore optimal. On sent que les services commencent à travailler ensemble autour des mêmes données
I4	Oui, mais c'est lent. Il faut que tout le monde soit formé et utilise le système de manière cohérente pour que la coordination soit vraiment efficace.

Source : élaborer par moi-même

Lorsque en a abordé la question des limites de la communication interservices via SAP. Les réponses des interviewés montrent que, malgré les avancées apportées par SAP, certaines contraintes persistent. Ces limites concernent notamment le manque de formation des utilisateurs, la faible interconnexion entre certains modules, ainsi que la lenteur des transmissions d'informations dans certains cas. Certains regrettent également une dépendance excessive à l'outil, qui freine parfois la fluidité des échanges humains.

Tableau 15 Les résultats de verbatim sur les limites de la communication interservices via SAP

I1	Il y a des limites, oui. Tout le monde ne maîtrise pas bien le système. Parfois, les services communiquent peu parce qu'ils ne savent pas exploiter les données disponibles.
I2	SAP reste un outil. Si les utilisateurs ne sont pas bien formés ou ne mettent pas à jour les données, la communication reste limitée.
I3	On a remarqué des lenteurs dans l'accès aux informations d'autres services, surtout quand les modules ne sont pas bien synchronisés.
I4	Il y a encore une dépendance aux échanges informels. SAP est là, mais on est obligé d'appeler ou d'envoyer des mails pour avoir certaines infos rapidement.

Source : élaborer par moi-même

2.4 Prise de décision et pilotage RH

La première question abordée dans ce thème est : SAP permet l'accès à des indicateurs RH pour mieux orienter la prise de décision. D'après les réponses recueillies, les interviewés reconnaissent que SAP permet effectivement de consulter certains indicateurs utiles, tels que les mouvements du personnel, les absences, les effectifs ou les heures supplémentaires. Toutefois, plusieurs précisent que l'utilisation de ces indicateurs est encore partielle, en raison de l'absence de tableaux de bord analytiques complets ou de formation approfondie à l'interprétation des données. Bien que SAP fournisse des données pertinentes pour la prise de décision RH, leur exploitation reste limitée à GP1Z. L'absence de tableaux de bord analytiques complets et le manque de compétences en analyse de données freinent la transformation des informations en véritables leviers stratégiques.

Tableau 16 Les résultats de verbatim sur l'accès aux indicateurs RH via SAP

I1	Oui, on a des indicateurs, surtout sur les effectifs, les mouvements, les absences, mais on ne les exploite pas encore de manière stratégique.
I2	SAP donne accès à des données utiles, mais il faut savoir les chercher. Il manque parfois des tableaux de bord bien organisés.
I3	On peut suivre certains indicateurs RH, comme les congés, les heures supplémentaires ou l'ancienneté, mais ce n'est pas automatisé.
I4	On a accès à des données, oui, mais ça reste assez basique. Pour appuyer une décision, on doit encore compléter avec des calculs manuels.

Source : élaborer par moi même

À la suite de la première interrogation, j'ai demandé aux interviewés quelles données RH extraites de SAP sont les plus pertinentes et utilisées dans leur gestion quotidienne. Globalement, tous s'accordent à dire que les données liées aux présences, absences, mouvements du personnel, états de paie et heures supplémentaires sont les plus consultées. Ces informations facilitent la gestion administrative courante, mais leur usage reste souvent opérationnel plutôt que stratégique.

Tableau 17 Les résultats de verbatim sur les données RH les plus utiles extraites de SAP

I1	Les états de présence, les absences, les effectifs... ce sont les données qu'on regarde régulièrement pour suivre l'activité RH.
I2	Ce sont surtout les mouvements du personnel, les congés, les retards, les heures supplémentaires. On s'en sert tous les jours.
I3	Les données de paie, les congés consommés et restants, et les fiches individuelles sont les plus utiles au quotidien.
I4	Les données sur les absences, les demandes de congés, les anomalies de pointage, ce sont des éléments qu'on suit en continu.

Source : élaborer par moi même

La dernière question de cet entretien., j'ai eu une similarité de réponses concernant la contribution de SAP à la gestion des talents, de la mobilité interne et de la performance. Les réponses recueillies montrent une convergence autour de l'idée que SAP ne permet pas réellement une gestion stratégique de ces dimensions. La plateforme est principalement utilisée pour la gestion administrative, et les fonctions avancées liées à la performance, la mobilité ou le développement des talents sont peu, voire pas exploitées dans le contexte actuel de GP1Z.

Tableau 18 Les résultats de verbatim sur la contribution de SAP à la gestion des talents, de la mobilité ou de la performance

I1	Non, SAP ne gère pas directement la performance ou la mobilité. Il est plus utilisé pour la gestion des absences, congés, ou les données individuelles. Pour les talents, on n'a pas encore développé cette dimension.
I2	Franchement, SAP c'est plus pour l'administratif. Pour la gestion des compétences ou de la performance, ce n'est pas encore mis en place chez nous.
I3	Non, pas vraiment. On utilise SAP pour les tâches de base. La gestion des talents ou des carrières, c'est encore manuel ou pas priorisé.
I4	Ce n'est pas à ce niveau d'utilisation. SAP nous aide à gérer le personnel, mais pas encore pour le suivi des performances ou la mobilité interne.

Source : élaborer par moi-même

2.5. Perspectives d'évolution du système SAP vers un SIRH complet

La première question abordée dans ce thème est : l'existence d'un projet visant à élargir l'utilisation de SAP à d'autres domaines RH. D'après les réponses recueillies, les interviewés confirment qu'il n'existe pas, à ce jour, de plan officiel ou structuré pour étendre SAP à des modules tels que le recrutement, la formation ou la gestion des carrières. Toutefois, certains évoquent l'existence d'échanges internes ou d'intentions exprimées, sans concrétisation réelle. I1 et I2 soulignent que si le besoin d'un système plus intégré est bien présent, aucune initiative n'a encore été lancée dans ce sens. Les I3 et I4, quant à eux, manifestent un intérêt clair pour de nouvelles fonctionnalités qui leur permettraient d'automatiser certains processus encore manuels. Bien que l'idée d'un élargissement de SAP soit perçue comme pertinente, son implémentation reste limitée à GP1Z, faute de vision stratégique claire ou de moyens alloués à cet effet.

Tableau 19 Les résultats de verbatim sur les perspectives d'élargissement de SAP

I1	Il y a eu des échanges en interne sur l'idée d'étendre SAP, mais rien d'officiel n'a encore été lancé.
I2	On ressent un besoin, surtout sur la formation et la gestion des carrières, mais pour l'instant il n'y a pas de projet concret.
I3	Ce serait très utile pour nous d'avoir le recrutement ou le suivi des compétences sur SAP. Aujourd'hui, c'est manuel.
I4	Je pense qu'il faudrait élargir SAP à d'autres fonctions, mais on n'a pas encore vu d'évolution ou de plan dans ce sens.

Source : élaborer par moi-même

La deuxième question de ce thème vise à identifier les fonctionnalités RH que les interviewés souhaiteraient intégrer dans SAP pour qu'il devienne un véritable SIRH complet. Les réponses recueillies montrent un consensus sur l'importance d'ajouter des modules stratégiques tels que le recrutement, la formation, la gestion des compétences et l'évaluation de la performance. Les personnes interrogées estiment que ces fonctionnalités sont aujourd'hui soit inexistantes, soit gérées de manière manuelle, ce qui freine la modernisation du service RH. I1 et I2 insistent sur la nécessité d'un module de gestion des carrières et de la mobilité, pour accompagner les parcours professionnels internes. I3 et I4, quant à eux, expriment un besoin plus opérationnel : disposer d'un outil simple pour planifier les formations, suivre les candidatures ou automatiser les entretiens annuels. Bien que SAP soit déjà implanté dans certaines fonctions administratives, son périmètre fonctionnel reste très limité à GP1Z. L'ajout

de modules RH plus avancés serait perçu comme un levier essentiel pour transformer SAP en un système RH global et stratégique.

Tableau 20 Les résultats de verbatim sur les modules souhaités dans SAP

I1	Il faudrait un module sur la gestion de carrière ou de mobilité interne, c'est totalement absent aujourd'hui.
I2	On aimerait bien intégrer la formation, les entretiens d'évaluation, et tout ce qui est gestion des compétences
I3	Le recrutement et le suivi des formations sont des priorités pour nous, mais pour le moment, on fait tout manuellement.
I4	Un vrai SIRH devrait avoir au moins la gestion des talents, des compétences et des objectifs. SAP n'a rien de tout ça ici

Source : élaborer par moi-même

La dernière question de ce thème vise à cerner les conditions nécessaires pour que SAP puisse évoluer vers un outil stratégique de gestion des ressources humaines chez GP1Z. D'après les propos recueillis, les interviewés s'accordent à dire que plusieurs prérequis doivent être réunis : un engagement fort de la direction, des investissements technologiques ciblés, ainsi qu'une formation adaptée des utilisateurs. Il met en avant la nécessité d'une vision stratégique claire de la part de la hiérarchie, accompagnée d'un budget dédié à l'élargissement du système. I2 insiste quant à lui sur la montée en compétences des agents RH, afin de maîtriser les nouvelles fonctionnalités si elles venaient à être intégrées. I3 et I4 soulignent aussi l'importance d'avoir une plateforme ergonomique, centralisée, et capable de répondre aux besoins quotidiens du service. En l'état actuel, SAP reste perçu comme un outil purement administratif. Pour devenir un véritable levier stratégique, il devrait intégrer des modules d'analyse, de pilotage RH, et permettre une meilleure exploitation des données. Ainsi, la transformation de SAP en SIRH stratégique ne dépend pas seulement de la technologie, mais aussi d'un accompagnement organisationnel fort.

Tableau 21 Les résultats de verbatim sur les conditions nécessaires pour faire de SAP un outil stratégique

I1	Il faut une volonté claire de la direction, avec des moyens humains et financiers pour accompagner ce changement.
I2	Sans formation adaptée et une bonne conduite du changement, on ne pourra pas faire évoluer SAP vers du stratégique.
I3	On a besoin d'un système plus complet, plus simple à utiliser, et surtout qui centralise toutes les données RH.

I4	Il faudrait intégrer des outils d'analyse RH et des indicateurs clairs, pas juste des fonctionnalités basiques
-----------	--

Source : élaborer par moi-même

3. Synthèse des résultats des entretiens :

Les résultats des entretiens menés auprès des cadres RH de GP1Z révèlent une utilisation partielle du système SAP, principalement limitée à la gestion administrative (congrés, paie, dossiers du personnel), avec une absence notable des fonctionnalités stratégiques. Bien que le système permette une centralisation des données et une certaine automatisation, son efficacité reste limitée par un manque de formation, une complexité d'utilisation et une faible adaptation au contexte local. La digitalisation des processus RH est donc incomplète, entraînant un recours parallèle à des outils manuels comme Excel. Par conséquent, les gains de temps et la réduction de la charge administrative demeurent modestes, et la réorganisation des tâches reste superficielle.

Section 02: discussions des résultats

Cette section contribue à la discussion des résultats précédents. Il me faut essayer de reformuler désormais les analyser afin de déterminer en quoi les résultats de mon entretien permettent de répondre à ma problématique.

À travers les entretiens effectués auprès des cadres du service RH de GP1Z, il apparaît que SAP est un outil central dans la gestion quotidienne des ressources humaines, bien que son utilisation reste partielle. Selon les interviews, SAP permet d'accéder à des indicateurs essentiels tels que le suivi des effectifs, la gestion des absences, la mobilité interne et la performance individuelle. Ces indicateurs contribuent à appuyer les décisions RH, notamment en matière de planification et de gestion des compétences, Ce constat entre en résonance avec l'étude de **Ait Taleb (2022)**, qui souligne que même dans un usage limité, le module RH de SAP permet une meilleure maîtrise des données stratégiques et améliore la réactivité du service RH. Par ailleurs, cette capacité de SAP à structurer l'information pour appuyer les décisions s'inscrit dans la logique du modèle HOT-Fit de **Mirdasse (2024)**, selon lequel la qualité du système technologique est un facteur déterminant dans l'efficacité décisionnelle au sein des services RH.

Les données extraites de SAP les plus utiles dans la gestion quotidienne concernent principalement la masse salariale, le suivi des formations et les mouvements internes des salariés. Cette centralisation des données facilite le travail des équipes RH en réduisant les délais d'accès à l'information et en améliorant la fiabilité des données. Cependant, certains répondants soulignent que la qualité des données reste tributaire de la rigueur des utilisateurs dans la saisie et du degré de maîtrise de la plateforme. Ce constat rejoint les conclusions de **El Madrouchi et Lkhoyaali (2019)**, qui rappellent que la performance d'un ERP comme SAP dépend étroitement de facteurs humains et organisationnels, notamment la qualité de la saisie, l'accompagnement au changement et l'implication des utilisateurs. Leur étude comparative met en évidence que, quelle que soit la technologie mobilisée, l'efficacité d'un module RH repose largement sur une intégration contextualisée et sur la mobilisation de pratiques adaptées à l'environnement local.

Concernant la gestion des talents, de la mobilité et de la performance, les avis convergent vers une appréciation positive de SAP, qui apporte un cadre plus structuré et transparent pour le suivi des carrières et l'évaluation des performances. SAP est ainsi perçu comme un levier permettant d'identifier plus rapidement les potentiels et de mieux accompagner les parcours professionnels. Néanmoins, plusieurs cadres insistent sur le fait que la technologie doit

s'accompagner d'un engagement managérial et d'une formation continue pour garantir une utilisation optimale et éviter que le système ne reste un simple outil de collecte de données sans réelle valeur ajoutée. Ce point rejoint les conclusions de **Boussta (2022)**, qui souligne que l'appropriation du système par les utilisateurs, en particulier les cadres intermédiaires, constitue un facteur décisif dans la réussite des projets ERP. Son étude, centrée sur les PME marocaines, met en évidence que sans communication efficace, formation adaptée et accompagnement au changement, l'ERP risque de ne pas produire les effets attendus. Ainsi, la performance du système ne repose pas uniquement sur ses fonctionnalités, mais sur la capacité des utilisateurs à s'en emparer activement dans leur contexte professionnel.

De manière générale, les résultats de l'entretien montrent que SAP contribue à une meilleure gestion des ressources humaines en améliorant la coordination entre les services, la transparence des processus et la prise de décision basée sur des données concrètes. Ces éléments répondent partiellement à la problématique de notre recherche qui vise à comprendre comment la digitalisation via SAP impacte le fonctionnement du service RH à GP1Z. En effet, la transformation numérique, bien que toujours en cours, représente un levier important pour moderniser la gestion RH, renforcer la réactivité et améliorer la performance globale du service.

En effet, Les résultats montrent que SAP, tel qu'utilisé chez GP1Z, reste limité à des fonctions administratives et ne constitue pas encore un véritable SIRH. Les interviewés expriment un besoin réel d'intégrer des modules comme le recrutement, la formation ou la gestion des compétences. Toutefois, cette évolution nécessiterait des conditions clés : un engagement de la direction, des investissements adaptés, et une montée en compétences des utilisateurs. En l'état, SAP est perçu comme un outil partiel, dont le potentiel stratégique reste encore sous-exploité.

Pour conclure, cette étude qualitative a permis de mettre en lumière les apports significatifs de SAP dans la gestion RH à GP1Z, notamment en termes d'accès à l'information, de suivi des indicateurs et de gestion des talents. Toutefois, des améliorations restent à envisager, notamment en matière de formation des utilisateurs et d'optimisation des processus internes, afin que le système puisse pleinement répondre aux attentes et contribuer durablement à la performance de l'entreprise.

Malgré les apports fonctionnels de SAP dans le traitement des données RH à GP1Z, plusieurs limites sont perceptibles, notamment en ce qui concerne l'intégration globale des

processus, l'interactivité entre les modules RH, et l'accompagnement des parcours professionnels. Ces lacunes soulignent la nécessité d'une évolution vers un véritable SIRH, capable d'offrir une vision stratégique et transversale de la gestion des ressources humaines. À ce titre, l'étude de **Jarachi et al. (2022)** montre que l'adoption d'un SIRH complet transforme en profondeur les pratiques RH, notamment par l'automatisation des tâches, l'amélioration du suivi des carrières et une gestion plus fine des talents. Toutefois, cette transformation ne peut réussir sans une gestion proactive du changement et une adaptation progressive des structures organisationnelles. En parallèle, les travaux de **Otmane & Boutlidja (2023)**, menés au sein même de Sonatrach, insistent sur l'importance de la perception des employés dans la réussite de l'implémentation d'un SIRH. Ils démontrent que l'efficacité du système dépend étroitement de l'appropriation par les utilisateurs, conditionnée par une communication transparente, une formation adéquate et un accompagnement constant. Ainsi, pour dépasser les limites du système SAP partiellement déployé, GP1Z gagnerait à initier une démarche de transition vers un SIRH intégré, en plaçant l'adhésion des utilisateurs au cœur du processus. Cela permettrait de renforcer l'efficacité du service RH tout en favorisant une meilleure acceptation des outils numériques par les équipes.

Section 3 : les suggestions

Après mon étude sur le rôle du système d'information RH (SIRH) dans le fonctionnement du service RH de complexe GP1Z, je présente les suggestions suivantes, issues de l'analyse des résultats des entretiens et des constats relevés :

- Mettre en place un SIRH complet et intégré, au-delà de l'usage partiel de SAP actuellement en place. Le système doit couvrir l'ensemble des processus RH, notamment le recrutement, la formation, la gestion des carrières, l'évaluation des performances et la gestion administrative. Cela permettrait de réduire la charge manuelle, de limiter les erreurs, et d'unifier les données RH.

- Renforcer l'accessibilité et l'autonomie des différents utilisateurs RH via des interfaces simplifiées et adaptées aux profils (RH, managers, direction), ce qui améliorerait la réactivité dans le traitement des demandes et la prise de décision.

- Améliorer la circulation de l'information entre les services à travers un portail RH centralisé, permettant un échange fluide, sécurisé et traçable des données, pour renforcer la transparence et la collaboration interservices.

- Développer des indicateurs RH automatisés (turnover, absences, temps de traitement, productivité, etc.) à partir du SIRH, afin de faciliter l'aide à la décision stratégique pour la direction RH et générale.

- Mettre en place une politique de formation continue pour les agents RH et utilisateurs finaux du système, afin d'assurer une bonne appropriation de l'outil et d'exploiter pleinement ses fonctionnalités.

- Revoir les processus RH actuels pour les adapter à une gestion plus numérique et centralisée, en éliminant les redondances, les procédures manuelles et les dépendances papier, encore trop présentes.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche était d'analyser le rôle du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), notamment l'utilisation partielle de la plateforme SAP, sur le fonctionnement du service RH au sein de l'entreprise GP1Z. Ce travail m'a permis de comprendre comment l'intégration des technologies numériques influence les processus RH, les interactions organisationnelles et la prise de décision.

en débuté notre étude par une revue de littérature centrée sur les concepts clés du SIRH, ses apports dans la gestion des ressources humaines, ainsi que sur les enjeux liés à la digitalisation des processus RH. Cette partie théorique a posé les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension des impacts attendus du SIRH.

Pour répondre notre problématique, j'ai adopté une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables et cadres du service RH de GP1Z. Ces entretiens ont révélé que l'entreprise n'utilise pas un SIRH complet, mais une plateforme SAP partielle, ce qui limite certaines fonctionnalités attendues du système RH. Néanmoins, cette solution facilite certaines tâches administratives, améliore la circulation de l'information et contribue à une meilleure coordination entre les départements.

Les résultats montrent que malgré ces avancées, des difficultés persistent, notamment liées à l'adaptation des employés à l'outil, à l'absence d'un système intégré complet, et à la nécessité d'un engagement plus fort de la direction dans la transformation digitale. L'impact du SIRH sur la prise de décision RH est encore limité par ces facteurs, mais la motivation et la compétence des équipes demeurent des leviers essentiels.

Lors notre travail, en a rencontré certaines limites, notamment liées au contexte spécifique de GP1Z, qui utilise une solution SAP partielle et dont les résultats ne peuvent pas être généralisés à d'autres entreprises :

–un manque des documents scientifiques, des difficultés dans la réalisation de la partie de revue de littérature qui parle sur le thème de notre recherche reformuler pour donner plus de sens

–Utilisation partielle du système SAP, empêchant une évaluation complète des fonctionnalités d'un SIRH intégré.

–Nombre restreint d'entretiens menés, limitant la diversité des perspectives recueillies.

En conclusion, pour renforcer l'efficacité du SIRH au sein de GP1Z, nous suggérons :

- L'intégration complète d'un SIRH adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise, permettant une gestion plus fluide et centralisée des données RH.
- Le renforcement de la formation des utilisateurs pour faciliter l'appropriation des outils numériques.
- L'implication active de la direction dans la conduite du changement digital.
- L'adaptation des processus internes pour tirer pleinement parti des fonctionnalités offertes par le SIRH.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- Diab, G. (2022). *Le rôle stratégique des Systèmes d'Information en Ressources Humaines dans la compétitivité des entreprises*. Paris : Éditions Management & Innovation
- Han, J., Pei, J., & Kamber, M. (2022). *Data Mining: Concepts and Techniques* (4th ed.). Morgan Kaufmann.
- Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2018). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (3rd Edition). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Shmueli, G., Bruce, P. C., Gedeck, P., & Patel, N. R. (2020). *Data Mining for Business Analytics: Concepts, Techniques, and Applications in Python* (3rd ed.). Wiley.
- Soler, L. (2000). *Philosophie des sciences*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Thiétart, R.-A., Collin, S., & Delobbe, N. (2014). *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p. 233). Dunod.

Site web :

- Cloud Foundation**. (2023). *SAP HR modules*. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://cloudfoundation.com/blog/sap-hr-modules/>
- Custup**. (2024). *Exemples de modules de reporting CRM* [Infographie]. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://www.custup.com/>.
- Lucca**. (2022). *Les modules d'un SIRH*. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://www.lucca.fr/blog/les-modules-dun-sirh/>.
- Microsoft Power BI Community**. (s.d.). *HR Dashboard*. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://community.powerbi.com/t5/Data-Stories-Gallery/HR-Dashboard/td-p/69965>.
- NOVRH**. (2022). *Le cercle vertueux du SIRH intégré* [Infographie]. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://www.novrh.com/blog/le-cercle-vertueux-du-sirh-integre/>
- SAP Help Portal**. (2024). *Introduction to the Core Hybrid Deployment Option*. Consulté le 17 mai 2025, sur

https://help.sap.com/docs/SAP_SUCCESSFACTORS_EMPLOYEE_CENTRAL_INTEGRATION_TO_SAP_BUSINESS_SUITE/ed305ea08ebc4c4880b2a2ddd498e6d0/c158046d67764a33b0267c820673f9d6d.html

Article :

–Aharouay, M., Dupont, L., & Benali, S. (2025). *Transformation digitale et technologies de l'information : Vers une gestion RH optimisée par les Systèmes d'Information en Ressources Humaines*. **Revue Internationale des Systèmes d'Information et Management**, **30**(4), 700-730.

–Ait-Taleb, N. (2022). *Les facteurs structurels favorisant l'appropriation d'un ERP : étude de l'usage du module RH de SAP dans de grandes structures industrielles algériennes*. **Management & Avenir**, **67**(192), 192-210

–Alio, H., & Tahirou, M. (2024). *Influence du degré de numérisation des processus RH sur la satisfaction des utilisateurs des Systèmes d'Information en Ressources Humaines : rôle de l'ergonomie et de la qualité des données*. **Revue Internationale de Gestion et Technologies**, **12**(2), 215-233.

–Alio, H., & Tahirou, M. (2025). *L'impact des systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) sur la satisfaction des utilisateurs en entreprise : une approche mixte*. **Revue Internationale de Gestion des Ressources Humaines**, **18**(1), 75-92.

–Baddouh, A., & Ait Soudane, A. (2024). *L'adoption de l'Intelligence Artificielle dans les Systèmes d'Information en Ressources Humaines : Cas des grandes entreprises marocaines*. **Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing**, **30**, 89-104.

–Boudiaf, O. (2022). *L'impact du système d'information des ressources humaines (SIRH) sur la performance des ressources humaines : étude empirique auprès de grandes entreprises marocaines*. **Revue Marocaine de Gestion et Technologie**, **3**(1-2), 522-548.

–Boudribila, M., & Elouidani, A. (2023). *L'interconnexion entre les facteurs de contingence structurelle, le système d'information comptable et le contrôle de gestion : revue de littérature*. **International Journal of Accounting, Finance and Management**, **4**(3-1), 341-364.

–Boussta, O. (2022). *Les facteurs influençant l'intention des cadres intermédiaires à continuer d'utiliser les systèmes ERP dans les PME marocaines : une étude qualitative*. **Revue Marocaine de Gestion et Technologie**, **15**(3), 45-62.

–DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). *The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update*. **Journal of Management Information Systems**, **19**(4), 9-30.

–El Madrouchi, K., & Lkhoyaali, B. (2019). *Revue de littérature et Benchmark des facteurs clés de succès de l'implémentation d'un ERP : cas de la Jordanie, la Chine et la Belgique*. **Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit**, **3**(4), 545-567.

–Jarachi, W., et al. (2022). *Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines*. **International Journal of Advanced Finance and Management** [PDF], consulté via ijafame.org.

–Mezghani, A. (2024). *Les évolutions numériques dans les ressources humaines : enjeux et défis*. **Systèmes d'Information et Management**, **29**(1), 10-25.

–Mirdasse, S. (2024). *Prédiction du comportement d'utilisation du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) dans l'entreprise : vers un modèle conceptuel basé sur une extension du cadre technologie-organisation-environnement (TOE)*. **International Journal of Accounting, Finance and Management Engineering**, **14**(3), 637-654.

–Otmane, A., & Boutlidja, S. (2023). *Influence de la perception des employés sur la réussite de l'implémentation d'un Système d'Information en Ressources Humaines : étude de cas de Sonatrach*. **Revue Algérienne de Gestion et Technologies**, **12**(2), 101-120.

–Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (1995). *Qualitative research in health care: Analysing qualitative data*. **BMJ**, **320**(7227), 114-116. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7227.114>

–Salim, C., & Khariss, M. (2024). *Les facteurs d'acceptation des systèmes d'information des ressources humaines dans les structures hôtelières de Marrakech*. **Revue Internationale des Sciences de Gestion**, **8**(1), 425-448.

Document interne :

–GP1Z. (2025). *Présentation générale du complexe GP1Z : historique, organisation et structure fonctionnelle*. Document interne Sonatrach, mai 2025.

Annexes

Annexe A : GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien

Thème 1 : Informations sur les interviewés

- Nom
- Prénom
- Poste occupé
- Ancienneté dans le poste

Thème 2 : Utilisation du système SAP dans le département RH

- **Question 1** : Depuis quand utilisez-vous SAP au sein du service RH de GP1Z ?
- **Question 2** : Quelles sont les principales fonctionnalités RH que vous utilisez dans SAP ?
- **Question 3** : À votre avis, quels sont les avantages et limites de l'utilisation de SAP dans la gestion RH ?
- **Question 4** : Avez-vous reçu une formation pour utiliser SAP ? Si oui, quelle en a été la durée et le contenu ?
- **Question 5** : Pensez-vous que SAP répond efficacement aux besoins actuels du département RH ?

Thème 3 : Réorganisation des tâches et digitalisation RH

- **Question 1** : L'introduction de SAP a-t-elle modifié la répartition ou la nature des tâches dans le service RH ?
- **Question 2** : SAP a-t-il permis un gain de temps ou une réduction de la charge administrative ?

Thème 4 : Communication et interactions interservices

- **Question 1** : Comment SAP facilite-t-il l'échange d'informations entre le service RH et les autres services (finance, logistique, production...) ?

- **Question 2** : Avez-vous observé une amélioration de la coordination interservices depuis l'implémentation de SAP ?
- **Question 3** : Existe-t-il des limites dans la communication interservices via SAP ?

Thème 5 : Prise de décision et pilotage RH

- **Question 1** : SAP vous permet-il d'avoir accès à des indicateurs pour appuyer vos décisions RH ?
- **Question 2** : Quelles données RH extraites de SAP sont les plus utiles dans votre gestion quotidienne ?
- **Question 3** : SAP contribue-t-il à une meilleure gestion des talents, de la mobilité ou de la performance ?

Thème 6 : Perspectives d'évolution de SAP vers un SIRH complet

- **Question 1** : Avez-vous connaissance d'un projet en cours ou à venir visant à élargir l'utilisation de SAP vers d'autres modules RH (par exemple recrutement, formation, gestion des carrières...) ?
- **Question 2** : Quelles fonctionnalités ou modules aimeriez-vous voir ajoutés pour que SAP remplisse réellement le rôle d'un SIRH complet ?

Question 3 : Selon vous, quelles seraient les conditions nécessaires pour que SAP devienne un outil stratégique dans la gestion des ressources humaines chez GP1Z ? Clôture

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre disponibilité et votre précieuse collaboration,
Monsieur/Madame [Nom de l'interviewé]

Annexe b:

Fiche de saisie dans SAP : Infotype 0000 – Mesures administratives

Afficher Mesures (0000)

Mat. 63001982
 Nom M. HAMMOUCHE HAKIM
 Cat salariés Y TEMPORAIRE SIE DomPers. TC01 DIVISION EXPLOITATION - RTO
 Statut sal. A2 MAITRISE
 Du 01.07.2022 jusq. 31.12.9999 Modf 11.08.2022 X-CBAVULURU

Mesure administrative

Catégorie de mesure ZZ REPRISE DONNEES
 Motif mesure 01 REPRISE DES DONNEES-ACTIF 1

Statut

Activité 3 Salarié est actif dans l'entreprise
 Paiement particulier 1 Rubrique standard 2

Affectation

Poste 42003174 AGENT SURETE INTERNE N3
 Domaine personnel TC01 DIVISION EXPLOITATION - RTO
 Catégorie salariés Y TEMPORAIRE SIE
 Statut salariés A2 MAITRISE 3

Mesures complémentaires

Début	Mes.	Dés. cat. mesure	MotMe	Dés. motif mesure
01.07.2022	ZZ	REPRISE DONNEES	01	REPRISE DES DONNEES-ACTIF

Annexe C : Afficher Affectation (0001)

Infotype Traiter Saut Autres fonctions Système Aide

Afficher Affectation (0001)

Info gestion de l'organisation

Matricule 63001982 Nom M. HAMMOUCHE HAKIM
 Cat salariés Y TEMPORAIRE SIE DomPers. TC01 DIVISION EXPLOITATION - RTO
 Statut sal. A2 MAITRISE
 Du 01.07.2022 jusq. 31.12.9999 Mod. 11.08.2022 X-CBAVULURU

Structure de l'entreprise

Société RTO REGION TRANSPORT OUEST
 DomPers. TC01 DIVISION EXPLOITATION - SsDomPers P03Y OP_LAGH_TEM
 Ctre coûts

Structure du personnel

CatSal. Y TEMPORAIRE SIE TrDéc. TC TRANSPORT PAR CANAL.
 Statut sal. A2 MAITRISE

Structure de l'entreprise

Pourcent. 100,00
 Poste 42003174 09020103 AGENT SURETE INTERNE
 Fonction 00000000
 UnitéStru. 40001010 TEZ02Y SURETE INTERNE CDD
 Clé org. P03Y

Annexe D : Afficher Données individuelle (0002)

Afficher Données individuelles (0002)			
Matricule	63001981		
Cat salariés	A PERMANENT	DomPers.	TC01 DIVISION EXPLOITATION - RTO
Statut sal.	A3 CADRE		
Du	11.04.1981	jusq.	31.12.9999 Mod. 16.08.2022 X-CCHENNOUF
Nom			
Qualité	M.	Sexe	M
Nom	FORMATION		Nom naiss.
Prénom	RTO		
Données naissance			
Né(e) le	11.04.1981	Lieu	ARZEW
Nationalité	DZ Algérienne	Pays naiss.	DZ Algérie Wilaya 31
		2ème.Nation.	
Identifiant de la personne			
N° sécurité sociale	810193018439/	N/A	00
Situation de famille			
Sit. famille	MARIE	Depuis	10.11.2014 Nbr. d'enfants 1

Annexe E : Afficher Adresse (0006)

Afficher Adresses (0006)

📄 📄 👤

Nom	M. FORMATION RTO	DNI	810193018439//00			
Domaine Pers	TC01	CatSal.	A			
SsDomPers	S31A	StatutSal	A3			
Du	01.07.2022	jusq.	31.12.9999	Modf	16.08.2022	X-CCHENNOUF

Adresse

Catégorie d'adresse	DOFI DOMICILE FIXE		
Adresse	mon adresse		
Complément d'adresse			
Pays	DZ Algérie		
Wilaya	31 Oran	Commune	01 ORAN
Numéro de téléphone			
Eloignement km	60 / 0		

Annexe F : afficher durée théorique du travail (0007)

Afficher Durée théorique du travail (0007)

Plan de roulement

Nom	M. FORMATION RTO	DNI	810193018439//00
Domaine Pers	TC01	CatSal.	A
SsDomPers	S31A	StatutSal	A3
Du	01.07.2022	Jsq	31.12.9999
Mod.	16.08.2022	X-CCHENNOUF	

Règle de plan de roulement

Règle plan roulement	NORMAL	NORMAL 08:00-16:00
Statut Gestion temps	9 9 - Exploitation des temps - Théorique	
Pause	<input type="checkbox"/>	

Durée du travail

Durée travail %	100,00
Hres de travail/jour	8,00
Hres ouvrées/semaine	40,00
Hres ouvrées/mois	173,33
Hres ouvrées/année	2080,00
Jours ouvrés hebdo.	5,00

Additional fields

Aéroport	<input type="text"/>
----------	----------------------

Annexe G : Grille d'observation du fonctionnement du système RH appuyé par SAP

Service observé	Élément observé	Observation détaillée	Constat / Commentaire
Service RH	Utilisation du module SAP RH	Le personnel utilise partiellement SAP pour les tâches de paie et d'absence.	Utilisation partielle, certaines tâches sont encore réalisées manuellement.
Service RH	Gestion des absences	Saisie des absences sur SAP mais validations manuelles via formulaire papier.	Processus non automatisé complètement.
Service RH	Accès aux informations du personnel	Les dossiers sont numérisés sur SAP mais incomplets.	Données non centralisées, nécessite des vérifications supplémentaires.
Service RH	Réactivité du personnel à l'utilisation du système	Certains agents bien formés, d'autres réticents ou peu à l'aise.	Inégalité dans la maîtrise de l'outil SAP.

Table des matières

Résumé :	
Remerciements	
LISTES D'ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	
Sommaire	6
Listes des tableaux	7
Listes des figures	8
Introduction	1

Chapitre 1 :

REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Sections 1 : revue littérature	8
1. Automatisation des processus RH et transformation des pratiques managériales :	8
2. Effets de la transformation digitale sur l'organisation et les processus RH :	11
3. Conséquences sur la prise de décision et la performance RH :	13
4. Positionnement de notre étude	16
Section 2 : cadre conceptuel	18
1. Le rôle du SIRH dans la réorganisation des tâches :	18
1.1 Les caractéristiques du SIRH :	18
1.1.1. Définition du SIRH et présentation de ses fonctions principales :	18
1.1.2. Présentation des fonctions principales :	20
1.1.2.1 Fonctionnalités spécifiques de SAP dans le SIRH :	22
1.1.3. Les caractéristiques fondamentales :	23
1.2 Formes de réorganisation induites par le SIRH :	24
1.2.1. Réduction des tâches administratives	24
1.2.2. Recentrage sur des missions stratégiques :	24
1.3 Conditions pour une mise en œuvre réussie du SIRH :	25
1.3. 1.La formation des employés à l'utilisation des nouveaux outils :	25
1.3.1.1 L'apprentissage comme levier d'appropriation du changement :	25
1.3.1.2. Une réponse aux résistances et aux freins au changement	26
1.3.2 L'adaptation des processus internes pour intégrer le SIRH :	28
1.3.2.1. Moderniser les pratiques RH en amont du déploiement :	28
1.3.2.2. Intégration progressive et flexibilité des processus :	28
1.3.2.3. Une nouvelle logique de pilotage des activités RH :	29
1.3. 3.L'engagement de la direction dans la transformation numérique :	29

1.3.3.1. Donner du sens à la transformation :	29
1.3.3.2. Soutenir les acteurs RH dans la mise en œuvre :	30
1.3.3.3. Installer une culture digitale RH durable :	30
2 . contributions du SIRH sur les interactions organisationnelles :	31
2.1 Définition des interactions organisationnelles :	31
2.1.1. Explication du concept d'interaction entre services :	31
2.1.2. Rôle du SIRH dans la fluidité des échanges :	32
2.2. Amélioration de la collaboration entre départements :	33
2.2.1. La transversalité organisationnelle induite par l'intégration du SIRH :	33
2.2.1.1. La dissolution des silos fonctionnels :	33
2.2.1.2 L'amélioration de la communication interdépartementale :	33
2.2.1.3. L'harmonisation des processus :	34
2.2.2. Le SIRH comme support d'une coordination interfonctionnelle efficace :	36
2.2.2.1. Une plateforme centralisée au service de plusieurs fonctions :	36
2.2.2.2. Un levier de coordination opérationnelle :	36
2.2.2.3. Un soutien à l'alignement stratégique interservices :	36
2.2.2.4. Des outils d'aide à la décision intégrés :	36
.2.3 Optimisation de la circulation des informations :	37
2.3.1. Une communication plus rapide et plus efficace :	37
.2.3.2. Une réduction des conflits liés à la gestion des données.....	37
3. Le rôle du SIRH dans la prise de décision RH :	38
3.1. Utilisation des données pour la prise de décision :	38
.3.1.1. Présentation des outils analytiques disponibles dans le SIRH	38
3.1.2 Indicateurs clés pour orienter les décisions stratégiques en ressources humaines :	42
.3.2. Le rôle de dans la qualité des décisions :	43
3.2.1. Amélioration de la précision et de la pertinence des décisions grâce au SIRH.....	43
3.2.2. L'intelligence décisionnelle au cœur du SIRH.....	44
3.3. Accélération du processus décisionnel :	44
3.3.1. Réduction des délais grâce à l'accès en temps réel aux données pertinentes :	44
3.3.2. Optimisation de la réactivité décisionnelle grâce à la centralisation de l'information :	44

CHAPITRE 2 :

Cadre méthodologique et contexte organisationnelle

Section 01 : cadre méthodologique de la recherche.....	48
--	----

1. Choix méthodologique pour la recherche empirique :.....	48
2. Les outils de collecte de données :.....	48
2.1. La recherche documentaire :	48
2.2. L'observation non participante :	49
2.3. L'entretien semi directif :.....	49
2.3.1. Sélection des interviews :	49
2.3.2 Le guide de l'entretien :.....	50
Section 02 : contexte organisationnel	52
1. Présentation de l'entreprise :.....	52
1.1 Historique :.....	52
2. Missions du complexe GP1/Z :.....	53
3. Organisation de complexe GP1Z :.....	53
4. État des lieux du système d'information RH au sein du complexe GP1Z (Sonatrach):	60
4.1. Composantes du système d'information RH à GP1Z	60
4.2. Principaux critères d'utilisation et de performance du système :.....	61

Chapitre 03 :

RESULTATS ET DISCUSSION

Section 1 : Résultats de l'étude :.....	64
1. information sur les interviews :.....	64
2. Traitement et analyse des résultats :	64
2.1. L'utilisation du SAP comme SIRH dans le département RH de GP1Z :.....	64
2.2 . Réorganisation des tâches et digitalisation RH:.....	68
2.3. Communication et interactions interservices	69
2.4 Prise de décision et pilotage RH	72
2.5. Perspectives d'évolution du système SAP vers un SIRH complet.....	74
3. Synthèse des résultats des entretiens :	76
Section 02: discussions des résultats.....	77
Section 3 : les suggestions	80
Conclusion générale.....	81
Bibliographie.....	84
Annexes.....	88
Table des matières.....	97