

**Ministry of Higher Education and  
Scientific Research**

**Higher National School of  
Management  
Kolea**



**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت  
القليعة**

**La mise en place d'un SIRH pour la gestion des  
compétences**

**Cas d'étude : la banque de développement local**

## **MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

Présenté en vue de l'obtention d'un Master en

**MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

**Préparé par :**

Amani Nor El Imane FENGHOUR

**Encadré par :**

Dr. MELLOUD Sidali

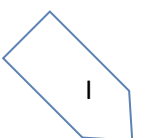
**Année universitaire : 2024-2025**



## Résumé :

Dans un environnement concurrentiel plein de contraintes, la gestion des compétences est cruciale pour le succès des entreprises. Cette recherche explore la mise en place d'un système d'information des ressources humaines pour la gestion des compétences chez la Banque de Développement Local (BDL). À travers une recherche qualitative utilisant des entretiens semi-directifs avec des responsables RH, cette étude identifie les lacunes actuelles, notamment l'absence d'un SIRH intégré. Elle examine comment le SIRH peut influencer la gestion des compétences et dans quelle mesure un futur SIRH améliore la qualité de la gestion des compétences. Les résultats soulignent la nécessité de mettre en place un SIRH pour améliorer la gestion des compétences. Nous fournissons une solution avec des étapes pour l'implémentation d'un mini-SIRH et la sensibilisation des utilisateurs. Cette solution vise à améliorer le suivi, le développement et l'évaluation des compétences adaptée au cas de la Banque de Développement Local.

**Mots-clés** : Système d'Information des ressources humaines, gestion des compétences, Banque de Développement Local, l'évaluation des compétences, développement des compétences.



## الملخص:

في بيئة تنافسية مليئة بالقيود، تعد إدارة المهارات أمرًا بالغ الأهمية لنجاح الأعمال. يتناول هذا البحث إنشاء نظام معلومات الموارد البشرية لإدارة المهارات في بنك التنمية المحلية. من خلال البحث النوعي باستخدام مقابلات شبه منظمة مع مسؤولين الموارد البشرية، تحدد هذه الدراسة الثغرات الحالية، بما في ذلك عدم وجود نظام متكامل للموارد البشرية. تدرس هذه الدراسة كيف يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يؤثر على إدارة المهارات وإلى أي مدى يعمل نظام معلومات الموارد البشرية المستقبلي على تحسين جودة إدارة المهارات. وتسلط النتائج الضوء على الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية لتحسين إدارة المهارات. نحن نقدم حلاً يتضمن خطوات لتنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية صغير وتوعية المستخدم. يهدف هذا الحل إلى تحسين مراقبة وتطوير وتقييم المهارات المصممة خصيصًا لحالة بنك التنمية المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام معلومات الموارد البشرية، إدارة المهارات، بنك التنمية المحلية، تقييم المهارات، تنمية المهارات.

## **Abstract:**

In a competitive environment full of constraints, skills management is crucial for business success. This research explores the implementation of a human resources information system for skills management at the Local Development Bank. Through qualitative research using semi-structured interviews with HR managers, this study identifies current gaps, including the lack of an integrated HRIS. It examines how HRIS can influence skills management and to what extent a future HRIS improves the quality of skills management. The results highlight the need for a HRIS to improve skills management. We provide a solution with steps for mini-SIRH implementation and user awareness. This solution aims to improve the monitoring, development and assessment of skills tailored to the case of BDL.

**Keywords:** Human Resources Information System, skills management, Local Development Bank, skills assessment, skills development.

# Remerciements

Avant tout, je voudrais remercier Allah de m'avoir donné la force et la motivation pour accomplir cette tâche. Je souhaite exprimer toute ma gratitude à mon encadrant, Dr. Melloud Sidali pour tous ses conseils, son soutien, sa disponibilité et son aide dans le cadre de cette étude. Je dédie ce travail à la mémoire de mon père Djamel et son souvenir reste vivant dans mon cœur et me donne la force d'avancer. Je dédie aussi ce succès À mon paradis, maman Nassima. Tes sacrifices et bienveillance m'ont permis de poursuivre mes rêves. Merci à mes chères sœurs Malak, Amira, Aya et à mon frère Mohamed pour leur présence et leur encouragement tout au long de cette période difficile. Enfin, Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Table des matières

Résumé .....	III
Remerciements .....	IV
Table des matières .....	V
Liste des figures.....	VII
Liste des abréviations et acronymes .....	VIII
Liste des tableaux .....	IX
Introduction : .....	1
<b>Chapitre I : Cadre théorique.....</b>	<b>6</b>
Section 1 : Revue de la littérature .....	7
1.1. Le Système d'Information (SI) en ressources humaines.....	7
1.2. La gestion des compétences .....	8
1.3. L'apport d'un SIRH à la gestion des compétences .....	10
1.4. Lacunes de Recherche et Positionnement de l'étude.....	12
Section 2 : définition des concepts .....	13
1. Le Système d'Information (SI) en ressources humaines.....	13
2. La gestion des compétences .....	23
3. L'apport d'un SIRH à la gestion des compétences .....	26
<b>Chapitre II :Cadre méthodologique et contexte pratique .....</b>	<b>29</b>
Section 1 : Cadre méthodologique.....	30
1. L'approche méthodologique .....	30
2. Méthodes de collecte de données .....	33
3. Échantillonnage.....	35
Section 2 : Contexte organisationnel .....	36
1. Présentation de la BDL .....	36
2. La Direction du capital humain de la banque .....	40
<b>Chapitre III :Résultats, analyses et discussion .....</b>	<b>41</b>

Section 1 : Résultats et analyses des entretiens qualitatifs .....	42
1.1. liste des interviewés .....	42
1.2. Résultats et analyse des verbatim sur la nécessité de mettre en place un SIRH pour la gestion des compétences .....	43
Section 2 : Discussion.....	50
2.1. Analyse des résultats des entretiens .....	51
2.1.1. Besoin de centralisation et de fiabilité de l'information RH .....	51
2.1.2. Tentative d'intégration d'un système sans succès.....	51
2.1.3. Pratiques d'excellence partiellement appliquées.....	51
2.2. Implications pratiques et théoriques.....	52
2.2.1. Implications pratiques .....	52
2.2.2. Implications théoriques .....	52
2.3. Limitations de l'étude .....	52
2.3.1. Limites méthodologiques .....	52
2.3.2. Limites contextuelles.....	52
2.4 Proposition d'un mini-SIRH pour la BDL .....	53
Conclusion .....	59

## BIBLIOGRAPHY

## Liste des figures

Figure N°1 : les composantes d'un système d'information.

Figure N°02 : la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Figure N°03 : Répartition de l'effectif de la BDL par tranche d'âge et sexe.

Figure N° 04 : les modules principaux et complémentaires d'un Mini-SIRH proposé pour la BDL.

## Liste des abréviations et acronymes

**SIRH** : système d'information de ressources humaines

**GC** : gestion des compétences

**BDL** : banque du développement local

**CV** : curriculum vitæ

**DCH** : direction du capital humain

**ERP** : Entreprise Ressources Planning

**GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**GRH** : gestion des ressources humaines

**RH** : ressources humaines

**PGI** : Progiciel de Gestion Intégrée

**SI** : système d'information

**SaaS** : Software as a Service

## Liste des tableaux

Tableau N°01 : Liste des interviewés.

Tableau N°02 : Résultats des entretiens à propos de la mise en place d'un SIRH pour la gestion des compétences chez la BDL.

# **Introduction :**

## **1. Contexte et intérêt du thème :**

Dans un environnement économique en constante évolution, l'optimisation de la gestion de ressources humaines des entreprises est devenue crucial. Une performance organisationnelle solide est le résultat d'une gestion efficace des compétences. En Algérie la banque du développement local (BDL) en tant qu'un majeur de l'institution financière du secteur bancaire, cherche à moderniser sa gestion de ressources humaines à travers l'intégration d'un système d'information de ressources humaines (SIRH).

La mise en place d'un système d'information n'est pas facile, ce qui nous amène à nous poser des questions sur son impact et son efficacité, ainsi que l'acceptation de ce dernier.

Cette étude vise à approfondir le potentiel de l'intégration d'un système d'information des ressources humaines à la gestion des compétences au sein de la BDL, en examinant comment ce système peut améliorer la qualité et l'efficacité de la gestion des compétences.

## **2. L'objectif de la recherche :**

L'objectif de cette étude est d'analyser et de comprendre la contribution de la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) à la gestion des compétences au sein de la Banque de Développement Local (BDL). Il convient de souligner que, malgré son envergure, la BDL ne dispose pas à ce jour d'un véritable SIRH, pourtant essentiel pour assurer une gestion efficace et stratégique des parcours professionnels.

Donc nous cherchons à :

- L'identification des besoins de la BDL en matière de gestion des compétences.
- Analyser le potentiel de l'intégration d'un SIRH pour la BDL.
- Examiner dans quelle mesure l'intégration d'un SIRH améliore la qualité de la gestion des compétences.
- Proposer une solution d'un Mini-SIRH pour une gestion des compétences efficace.

## **3. Problématique :**

Suivant ce qui a été dit, nous faisons face à la problématique suivante :

À quels niveaux la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) pourrait-elle contribuer à l'identification, le suivi et le développement des compétences ?

À la lumière de cette problématique, nous formulons les questions secondaires de recherche suivantes :

- Quelles sont les étapes de l'élaboration d'un SIRH ?
- Quel est l'apport d'un SIRH à la gestion des compétences ?
- Comment assurer la réussite de la mise en place d'un SIRH pour la gestion des compétences ?

#### **4. La méthode de recherche :**

La méthode de recherche utilisée dans cette étude est qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs avec des cadres supérieurs et des responsables de gestion des compétences chez BDL. Cette approche fournit des données détaillées et un aperçu des pratiques pour identifier les conditions de succès pour l'intégration d'un SIRH dans la gestion des compétences.

Les entretiens ont été menés avec des responsables RH du service emploi et carrière, afin d'obtenir une image complète des défis associés à l'intégration d'un SIRH pour la gestion des compétences. Les données recueillies sont analysées à l'aide d'une méthode d'analyse de contenu afin d'identifier des sujets récurrents et les patterns significatifs.

#### **5. Terrain de recherche :**

Cette étude est réalisée à la direction du capital humain de la banque de développement local, son siège social est établi à Staoueli (Wilaya d'Alger). Un acteur majeur dans le secteur bancaire en Algérie. L'entreprise fait face à des défis stratégiques importants dans un marché en constante évolution, ce qui en fait un terrain de recherche idéal pour explorer la mise en place d'un SIRH pour la gestion des compétences.

A cause du rôle central de la BDL dans le secteur bancaire algérien et l'importance stratégique de la gestion des compétences dans les organisations modernes, elle a été choisie comme un terrain de recherche.

Cette étude vise à fournir des connaissances pratiques et spécifiques sur l'absence d'un SIRH et les pistes d'amélioration possibles, l'amélioration de la prise de décisions stratégiques et à la formulation de recommandations à d'autres entreprises confrontées à des défis similaires en matière de gestion des compétences.

## **6. Annonce du plan :**

Cette étude est organisée comme suit :

Premièrement elle commence par un aperçu du contexte. Met en évidence les objectifs spécifiques de l'étude et identifie clairement le problème de la recherche. Ainsi, il propose un cadre de recherche développé à partir d'une revue de littérature et discute en profondeur des concepts clés et des éléments pertinents pour nous.

Le chapitre 1 est le cadre théorique se compose de trois sections.

- La première section couvre la revue de la littérature et examine certaines recherches et études existantes sur le sujet du SIRH et la GC.
- Dans la deuxième section du cadre conceptuel il y'a trois parties. Premièrement, Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Secondement, la gestion des compétences. Troisièmement, L'apport du SIRH à la gestion des compétences.
- La troisième section du chapitre 1 analyse l'application du système de gestion des ressources humaines dans la gestion des compétences, en mettant particulièrement l'accent sur son adoption.

Le chapitre 2 traite la présentation du cadre méthodologique de l'étude, ainsi que des cadres réglementaires et juridiques.

- La section 1 de ce chapitre traite du cadre méthodologique de l'étude. Il décrit en détail la méthodologie de recherche approuvée, expliquant les options qui ont été prises pour résoudre le problème de recherche. Cette section couvre des aspects tels que l'approche de la recherche qualitative, le type de codage, les techniques de collecte de données utilisées (entretiens, observations, etc.) et les méthodes d'analyse des données.
- La section 2 présente en détail le cadre réglementaire. Il fournit une présentation complète de l'entreprise dans laquelle se déroule notre stage pratique, en l'occurrence BDL, dans tous ses aspects importants (description de l'entreprise, secteur d'activité, structure organisationnelle, etc.).

Au sein du chapitre 3 les résultats de l'étude sont exposés. Nous soulignons les principaux résultats de la recherche dans la première section. La section 2 est consacrée à l'analyse des résultats obtenus et à leur mise en perspective par rapport aux d'autres cadres théoriques

similaires et de la littérature existante. Cette section présente les contributions de l'évolution des ressources humaines, les défis rencontrés et les méthodes d'amélioration.

À la fin, nous concluons cette recherche par une synthèse générale des enseignements clés, mettant en évidence les apports théoriques et managériaux. Nous soulignons également les limites de l'étude et suggérons une solution pour la recherche future sur la mise en place du mini-SIRH et son rôle dans le développement des compétences.

# **Chapitre I : Cadre théorique**

## **Section 1 : Revue de la littérature**

Dans toute recherche académique la revue de la littérature est un élément important. Au sein de cette section, nous explorons les travaux précédents liés à du système d'information à la gestion des compétences au sein des sociétés. En s'appuyant sur des articles et des recherches connexes, cette revue de littérature analyse l'optimisation des processus RH à travers un système d'information des ressources humaines.

### **1.1. Le système d'information de ressources humaines**

Avant tout le Système d'Information (SI) constitue un composant central dans les entreprises modernes. Les systèmes d'information au sein d'une entreprise peuvent avoir un impact typique sur sa performance et sa souplesse avec l'environnement. Donc on trouvera dans cette section les principes essentiels du SIRH selon les théories, les modèles et les recherches récentes.

Robert Reix (1995), d'après ses travaux publiés dans la revue *Systèmes d'Information et Management*, il souligne que le système d'information est un outil influençant la coordination et la communication entre les acteurs de l'entreprise.

Le fonctionnement efficace des organisations est dû à un SI excellent. D'après son livre « La modélisation des systèmes complexes », de Jean-Louis Le Moigne (1990) examine les principes de base des systèmes d'information par rapport à leurs dimensions à la fois technologiques et organisationnelles. Dans ses études, il a travaillé selon une approche théorique et conceptuelle, et met en évidence, que les systèmes d'information ne sont pas seulement des outils technologiques mais aussi des structures qui affectent la communication et la coordination au sein des organisations.

Dans le domaine des ressources humaines, la naissance du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), a été mise rendu possible grâce à l'évolution des SI. Samir Mirdasse & Lhassane Jaouhari (2021) ont développé une idée dans leur étude publiée dans la plateforme *Hyper Articles en Ligne*, selon laquelle le SIRH est un outil essentiel pour les organisations, conçu pour améliorer et automatiser les processus de ressources humaines. Il comprend plusieurs fonctions telles que la gestion administrative, le suivi des compétences, la planification des formations et l'évaluation des performances.

Ces auteurs notent que le SIRH joue un rôle essentiel dans la réduction du temps consacré aux tâches récurrentes par le personnel des ressources humaines, leur donnant la possibilité de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Ainsi que les multiples fonctions intégrées du SIRH permettent au personnel de gérer son statut administratif de façon autonome en renforçant la communication interne et réduisant les coûts liés aux transactions RH.

Toutefois, l'efficacité du SIRH dépend de plusieurs facteurs. Samir Mirdasse & Lhassane Jaouhari (2021) indiquent que l'adaptation aux spécificités de l'entreprise est nécessaire pour la mise en œuvre d'un SIRH ainsi qu'une conduite du changement efficace. De même, les entreprises qui adoptent un SIRH avec succès, connaissant une amélioration notable dans la gestion des talents et l'efficacité des processus RH.

Dans le livre SIRH : des systèmes d'information aux solutions de management des RH (2021) Françoise Cercle SIRH , insiste sur l'évolution du SIRH vers une solution globale de management des ressources humaines. Selon elle, ces systèmes sont de véritables outils stratégiques intégrant des solutions analytiques et décisionnelles avancées, pas seulement des simples bases de données RH. Françoise Cercle SIRH , Gérard Bragard et Piétrement (2021) examinent l'importance de la digitalisation des processus RH pour accroître l'efficacité des équipes et renforcer la transparence dans la gestion des talents, avec la nécessité d'une intégration fluide pour maximiser l'efficacité du système, et éviter la résistance au changement des employés et des managers et le coût élevé de la mise en place d'un SIRH .

## **1.2. La gestion des compétences**

La gestion des compétences est un domaine central de la gestion des ressources humaines (GRH). Cette dernière est l'ensemble des actions visant à identifier, développer et mobiliser les compétences des employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise, dans cette section on va explorer les contributions majeures des auteurs concernant la gestion des compétences

Dans l'ouvrage «la gestion des compétences »(1996) , Claude Lévy-Leboyer observe les processus d'identification, d'évaluation et de développement des compétences dans une organisation et met en avant l'importance d'assurer le balancement entre les compétences des employés et les besoins stratégiques de l'entreprise , elle insiste aussi que la gestion des compétences est plus qu'un simple processus RH mais c'est un levier de performance qui influence directement la compétitivité des organisations. Elle a développé une approche

repose sur l'analyse des comportements professionnels et des performances réelles des employés et ainsi l'importance des compétences comportementales en complément des compétences techniques, D'après les travaux de Claude Lévy-Leboyer (1996) la gestion des compétences ne doit pas être statique, mais évolutive.

EL HAMMIQUIL. (2019) « La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion, cet article analyse l'impact de la gestion des compétences sur les performances des entreprises et traite l'importance de la GC en tant que moyen stratégique qui facilite l'adaptation des entreprises dans un environnement économique en constante évolution. L'auteur souligne que cette dernière ne se limite pas à l'exécution des tâches, mais elle a une contribution directe à la compétitivité et à l'efficacité organisationnelle.

L'importance de la GPEC dans le développement des compétences et la gestion des carrières. Jean-Marie Peretti (2004-2005) dans son livre Gestion des ressources humaines explore La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement formation et met en avant les enjeux et les pratiques de la GPEC. Avec le changement du marché de travail et les transformations organisationnelles il a développé des approches sur la gestion des talents et l'adaptation des compétences. En revanche selon l'auteur Philippe Zarifian (1999) il a proposé une définition structurée de la compétence et de son rôle dans les entreprises modernes à travers ça, il a développé une approche basée sur la compétence plutôt que sur le poste de travail, ce qui est une dimension clé de la GPEC.

Pour favoriser l'employabilité et la motivation des salariés il faut assurer le développement des compétences. Jacques Igalens (2005) insiste sur l'alignement des compétences avec les stratégies. Dans le même sens Gilbert de Terssac (1996) examine le rôle central de la formation continue pour faire face aux changements organisationnels.

Philippe Zarifian (2001), défend une vision dynamique de l'efficacité, fondée sur l'interaction avec le lieu de travail renforce l'autonomie et l'innovation des employés.

Enfin, Il y a des études qui critiquent l'usage de la notion de compétences, parmi elles, l'article d'Elisabeth Dugué (1994). L'auteure montre que l'appel des compétences remet en cause les métiers, les savoirs professionnels, le contenu des activités au profit de fonctions

transversales. Selon elle le concept de compétence change la manière dont on travaille actuellement en met l'accent sur les compétences individuelles et non plus sur la qualification.

### **1.3. L'apport du SIRH à la gestion des compétences**

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) constituent des outils essentiels pour une gestion plus efficace, rationalisée et stratégique des compétences. En effet, l'évolution de la digitalisation a profondément transformé les pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Cette section se propose d'examiner l'apport des SIRH dans le domaine de la gestion des compétences, en mettant en lumière les leviers par lesquels ces systèmes peuvent contribuer à améliorer la qualité, la réactivité et l'efficacité des processus liés à la gestion des carrières et des compétences.

David Ulrich (1997) voit que Le SIRH facilite l'identification des compétences en centralisant les données des employés et permet d'adapter les talents aux besoins de l'entreprise. Selon lui une meilleure gestion des compétences est rendu possible, grâce à la digitalisation des RH qui favorise l'alignement stratégique des talents avec les objectifs de l'organisation. Il a développé un modèle pour renforcer l'impact du SIRH sur la gestion des compétences mais certains auteurs reconnaissent que leur étude très rigide et nécessite une adaptation en fonction des contextes organisationnels. Cependant, des autres auteurs comme Parry et Tyson (2011) examinent le rôle central d'un SIRH dans l'amélioration du recrutement et de l'évaluation des performances.

Dans une étude approfondie menée par Lengnick-Hall & Moritz (2003), le SIRH est considéré comme contribuant à l'efficacité des activités de la main-d'œuvre dans les entreprises. D'après les entretiens de cet auteur avec deux gestionnaires de SIRH dans l'industrie hôtelière de la Grande Région (Ghana). Il a été révélé que le SIRH identifiait les postes vacants et analysait avec précision chaque poste. Donc le SIRH permet d'identifier les écarts de compétences et proposer des formations adaptées et chaque organisation doit intégrer le SIRH avec d'autres systèmes organisationnels pour faciliter le partage rapide de l'information.

La gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) est de rendre la fonction de gestion des ressources humaines plus stratégique. Janet H. Marler et Sandra L. Fisher (2013) examinent 40 études publiées de 1999 à 2011 en utilisant la synthèse intégrative comme

méthodologie fondée sur des preuves, Les résultats montrent la nécessité de nouvelles études empiriques sur la gestion électronique des ressources humaines et les résultats stratégiques de la gestion des ressources humaines au niveau macro. Les auteurs ont souligné que l'objectif d'un SIRH est de rendre les fonctions de gestion des ressources humaines plus stratégiques notamment dans le recrutement, la formation, la gestion du rendement et l'engagement des employés, ce qui améliore le rendement organisationnel.

Bhuiyan, F et Gani, M. (2015) se sont penchés sur l'importance perçue du système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Leurs résultats, issus d'une étude menée auprès de 55 banques programmées, suggèrent que le SIRH n'automatise pas seulement les fonctions répétitives des RH, mais qu'il facilite également les utilisateurs finaux des RH dans la répartition efficace des effectifs, la promotion d'une culture organisationnelle appropriée, la conception du plan de carrière des employés et l'amélioration des services offerts aux employés.

Tanya Bondarouk et H.J.M. Ruël (2009) considèrent que l'e-HRM comme un terme générique qui englobe l'intégration de la gestion des ressources humaines et des technologies de l'information et soulignent que la transformation digitale des RH nécessite un plan de formation pour éviter des résistances internes liées à la complexité des outils. Selon les auteurs il faut adapter l'accompagnement au changement pour maximiser l'adhésion au SIRH.

La fonction des ressources humaines des organisations évolue rapidement en réponse à l'évolution de l'environnement social et organisationnel et à l'évolution rapide des technologies de l'information. Anthony R. Hendrickson (2003) déclare que les systèmes d'information orientés vers la gestion des ressources humaines (SIRH) et leur gestion comportent une fonction de soutien distincte au sein des ressources humaines. Toutefois, la performance du SIRH dépend de la précision et de la mise à jour des données enregistrées. Autrement dit, une mauvaise gestion des données peut entraîner des erreurs dans la prise de décision RH, et dans le but de l'éviter il faut mettre en avant une bonne gouvernance des données.

Pour conclure, Le SIRH est un outil stratégique pour optimiser la gestion des compétences en entreprise.

#### **1.4. Lacunes de Recherche et Positionnement de l'Étude**

Dans cette section, nous examinerons les lacunes en matière de recherche identifiées dans la littérature actuelle et localiserons notre étude.

##### **Lacunes de Recherche**

Il y a encore quelques lacunes dans la littérature malgré les progrès réalisés. Ces lacunes comprennent :

- Il manque encore des recherches sur les effets spécifiques des SIRH sur le développement des compétences en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité.
- Mauvaise analyse de l'utilisation du SIRH sur l'adaptabilité des talents à long terme aux transformations du marché du travail.
- Nécessité d'une évaluation des risques associés à la numérisation des compétences sensibles du personnel et à la protection des données.

Dans le contexte spécifique de la Banque de Développement Local (BDL), cette étude se propose d'approfondir l'analyse de l'apport potentiel des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) à la gestion des compétences. En effet, la BDL ne dispose pas encore d'un SIRH intégré, ce qui représente à la fois une lacune et une opportunité. L'objectif de cette recherche est donc de combler ce vide en examinant les enjeux, les défis et les perspectives liés à l'éventuelle mise en place d'un tel système au sein de l'institution.

Nous chercherons à comprendre les besoins en matière de gestion des compétences et la façon dont le SIRH peut y répondre avec une approche méthodologique, qui reposera sur des analyses qualitatives pour fournir des insights précieux sur cette dynamique.

Notre étude vise à fournir des recommandations pratiques pour une adoption efficace et une gestion optimale des compétences avec une identification des meilleures pratiques et des obstacles à l'implémentation d'un SIRH au sein de la BDL.

#### **Section 2 : définition des concepts**

Dans cette partie, nous allons explorer les concepts fondamentaux de notre recherche. Nous nous concentrerons sur trois domaines principaux : le système d'information des ressources humaines, la gestion des compétences et l'apport du système d'information des ressources humaines à cette gestion des compétences.

## **1. Système d'information des ressources humaines**

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est devenu un levier incontournable des professionnels de la gestion des ressources humaines. Il permet d'automatiser les processus, optimise la gestion des compétences et facilite la prise de décision grâce aux analyses. Cette partie détaillera le système d'information des ressources humaines, Les fonctionnalités, les étapes de la mise en place, les enjeux et les risques d'un SIRH.

Dans cette première partie, nous introduirons le concept de Le système d'information, un fondement clé dans la gestion des entreprises. Il englobe les ressources permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser de l'information. Ce dernier, est devenu une composante essentielle de toute entreprise, qui fournit l'aide nécessaire aux dirigeants en matière de contrôle et de prise de décision notamment dans le domaine des ressources humaines.

### **1.1. Définition du système d'information**

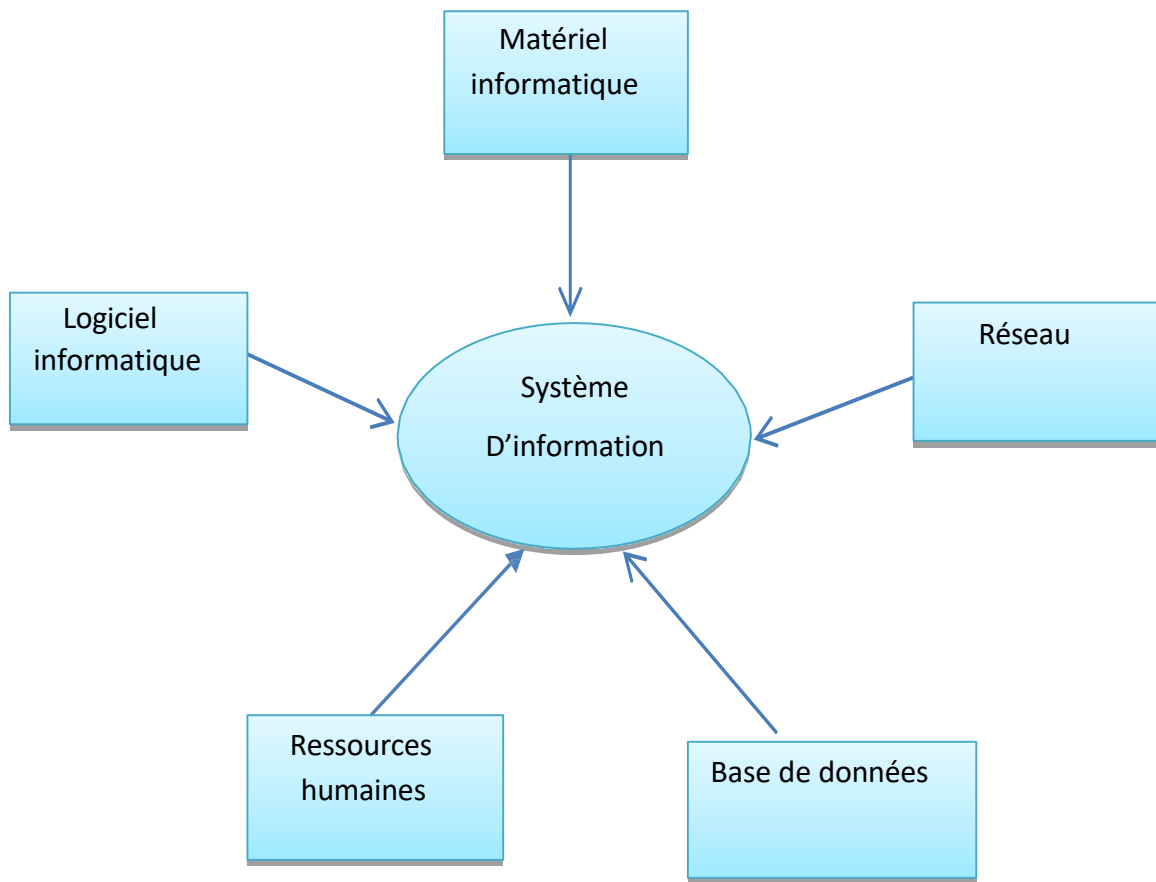
Le système d'information (SI) joue un rôle central qui permet aux organisations de collecter, stocker, traiter et diffuser de l'information. Selon Robert Reix, « le système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciels, personne, données, procédures) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer (saisir et restituer) des informations dans les organisations ». L'auteur souligne que le SI est un outil stratégique, au service du fonctionnement et de la performance de l'organisation. (Reix, Robert, 2004).

D'une autre façon, d'après Laudon et al « le SI est un ensemble de composantes inter-reliées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent, la diffusent, afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation ». (Laudon & Laudon, 2010)

#### **1.1.1. Les composantes du système d'information :**

Un système d'information définit le flux d'information au sein du système. Ce dernier est une combinaison de matériel et logiciel et de réseau de télécommunication pour la collecte, la création et la diffusion des données dans une entreprise. L'objectif du système d'information est de fournir des informations concernant les utilisateurs, de collecter, de traiter des données et diffuser l'information à l'utilisateur du système.

**Figure N°1 : les composantes d'un système d'information**



**Source :** Robert REIX, Bernard, Fallery, kalika et Al, (système d'information et management), 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, p3

Selon Robert REIX, Bernard, Fallery, kalika et Al, les composants du système d'information sont les suivants :

- ✓ **Matériel informatique :** équipement physique utilisé pour l'entrée, la sortie et le traitement. La structure matérielle repose sur le type et de la taille de l'organisation et il se compose d'un périphérique d'entrée et d'un périphérique de sortie, d'un système d'exploitation, d'un processeur et de périphérique multimédias, cela inclus également les périphériques informatiques.
- ✓ **Logiciel informatique :** Les logiciels sont en outre classés en trois types : logiciel système, logiciel d'application et procédures donc les programmes d'application utilisés pour contrôler et coordonner les composants matériels et le logiciel informatique est utilisé pour l'analyse et le traitement des données.

- ✓ **bases de données** : les données sont des faits et des chiffres bruts qui ne sont pas organisés et qui sont ensuite traités pour générer des informations. Les logiciels sont utilisés pour organiser et fournir des données à l'utilisateur, gérer le stockage physique des médias et des ressources virtuelles c'est-à-dire les données sont gérées à l'aide du système de gestion des bases de données.
- ✓ **Réseau** : un réseau est un ensemble d'ordinateurs et d'équipements connectés entre eux. Les ressources des réseaux font référence aux réseaux de télécommunication comme l'intranet, l'extranet et l'internet.
- ✓ **Ressources humaines** : Elles sont associées à la main- d'œuvre nécessaire pour faire fonctionner et gérer le système notamment les utilisateurs finaux, les administrateurs fonctionnels, les administrateurs techniques, les concepteurs et développeurs.

Après avoir défini les composants d'un SI, il devient évident que certains secteurs nécessitent une spécialisation de ces outils, c'est-à-dire comme un SI classique, le SIRH repose sur des composants similaires tels que les Matériel, les données, les logiciels et les utilisateurs. Cependant, il est spécifiquement conçu pour répondre aux besoins de gestion des ressources humaines. En toute logique, un SIRH s'adapte aux spécificités du domaine RH qui permet de centraliser toutes les informations relatives aux employés, gérer les processus de recrutement, de formation, de paie, et de gestion des carrières, tout en offrant une vue d'ensemble sur les compétences et les besoins de développement des équipes.

## **1.2.Définition d'un système d'information des ressources humaines :**

Il y'a plus d'une bonne définition du système d'information des ressources humaines. De ce fait, nous allons en étudier plusieurs pour réussir à formuler notre propre définition.

Il convient tout d'abord de présenter la définition du SIRH selon Bernard JUST "le SIRH c'est un système informatique pouvant être constitué de différents logiciels hétéroclites communiquant entre eux par des interfaces techniques leur permettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système. On parle alors d'ERP (Entreprise Ressources Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) et dès lors, les avantages sont multiples : il n'y a pas d'interface et les informations plus simples à restituer et à consolider". (Bernard, 2017).

Ainsi que l'a proposé Merck, le SIRH "est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliqués aux ressources humaines ". (Merck, 2002).

A travers ça , on peut dire que le SIRH est comme une application du système d'information destinée à la gestion des ressources humaines pour garantir la gestion quotidienne des missions liées à cette fonction et dans le but de Supporter les transactions et maintenir le contrôle hiérarchique , améliorer la productivité et la qualité du service, permettre la centralisation des données et leur suivi et assurer la transmission des données pour un usage approprié .

### **1.2.1. Les fonctionnalités des SIRH :**

L'arrivée des progiciels a facilité l'automatisation de nombreuses tâches administratives liées aux ressources humaines. La majorité des informations traitées en RH concernent une seule entité : l'individu et à la base de ça. Les éditeurs ont donc proposé des solutions adaptées aux RH qui ont pour base de données le dossier du salarié. Pour cela, les procédures d'un SIRH ont été regroupées en différentes catégories. Alors, les principaux logiciels de SIRH couvrent cinq grands domaines : la gestion administrative du personnel, la gestion du temps et des activités, la paie, le pilotage et le contrôle de gestion sociale, la gestion des compétences et connaissance.

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

Dans ce cadre, on va voir ensemble les différentes façons de gérer qui entrent dans la gestion opérationnelle des RH.

- La gestion administrative du personnel :

La gestion du personnel englobe : la gestion administrative, la gestion des missions et la gestion de la formation qui sont nécessaire pour la réalisation de la paie, donc on va les expliquer plus en détail.

- ✓ La gestion administrative :

Cette gestion évolue en fonction des règlements et du contexte de l'entreprise de son environnement, elle traite les informations multiples concernant le salarié et qui sont conservées dans le dossier de celui-ci. À titre d'exemple, on peut mentionner les congés, les absences ainsi que leurs incidences diverses, les visites médicales, les titres de séjour pour les étrangers, le droit à exercer certaines tâches, les obligations par rapport aux travailleurs handicapés, r les tickets restaurant, chèques vacances ou titres de transport.

Alors, La mise en place d'un SIRH permet d'optimiser la gestion des données administratives et de réduire réduisant les délais de transmission et les erreurs de saisie ainsi que les oublis grâce aux alertes de renouvellement.

✓ La gestion des missions :

Cette dernière gère les déplacements et les frais de missions, elle représente une activité complexe comme il est nécessaire de Collecter les informations très rapidement (motif du déplacement, personnes concernées, moyens de transport utilisés, frais engagés), Effectuer les contrôles permettant de vérifier la réalité du déplacement, Gérer et contrôler les conditions de remboursements des frais engagés.

Un accès sera donc mis à disposition du salarié pour lui permettant de saisir ses ordres de mission ainsi que sa fiche de frais et un accès à la DRH avec un objectif de contrôler la validité des informations saisies. Ainsi qu'une interface la fiche de paie pour assurer le remboursement des frais de déplacement.

✓ La gestion de la formation :

Cette gestion est complexe car il y a plusieurs raisons formation. Par exemple, une formation pour améliorer les compétences du personnel dans les postes occupés, pour assurer l'évolution du personnel en cohérence avec l'évolution de la technicité des postes, pour l'assurer la reconversion du personnel. Parmi les actions liées à cette gestion la définition des axes du plan de formation, la gestion des actions et sessions organisées par l'entreprise, le suivi des demandes de formation, la gestion des aspects pédagogiques (convocations, fiche de présence, etc.).

✓ La gestion du dossier salarié :

Avant tout, le dossier du salarié contient des données personnelles et professionnelles telles que les nom et prénom, les coordonnées, les adresses, ainsi que d'autres renseignements liés à son identité et à sa situation et on y retrouve également les éléments relatifs à la gestion administrative du personnel, précédemment abordés.

Le SIRH va alors permettre d'organiser au mieux la mise à jour de ce dossier salarié et implique le salarié, permettre au gestionnaire d'effectuer des contrôles, mais aussi faciliter la transmission d'information entre ces deux derniers.

✓ La gestion des contrats de travail :

Le SIRH va permettre de créer l'arborescence entre le dossier salarié et les différents contrats de travail de ce dernier et une interface du SIRH sera liée au contrat de travail, A la paie Aux codifications (date d'entrée dans l'entreprise, ancienneté, coefficient, prime d'ancienneté), Au suivi des heures, La formation et le repos (congés payés).

Pour conclure, nous dirons que la réussite de cette gestion (RH) repose essentiellement sur la mise en place de systèmes d'alerte permettant de signaler les événements nécessitant une intervention du service du personnel c'est-à-dire l'utilisation d'outils intégrés de workflow. Mais aussi elle s'appuie sur des procédures précises encadrant les modalités de gestion de certaines informations.

- La gestion des temps et des activités :

La gestion du temps de travail devient plus complexe en raison d'une volonté croissante de flexibilité notamment avec la mise en place de l'annualisation du temps de travail, les heures supplémentaires défiscalisées, etc.

Elle correspond au suivi quotidien de l'organisation du travail dans le temps, en prenant en compte les éléments suivants : horaires de référence, planification, rotations de postes, congés, compte épargne et cela permet également de mesurer le temps de travail réellement effectué par le salarié et de disposer d'indicateurs relatifs à l'absentéisme et aux heures supplémentaires.

- La gestion de la paie :

La gestion de la paie va regrouper toutes les informations traitées précédemment et chaque information a des répercussions différentes sur la paie du salarié. D'après Benard JUST, la paie est "le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle vitale à la stabilité de la « paie sociale » devenant ainsi essentiellement indispensable". (Bernard, 2017).

Au départ, la gestion de la paie était au centre du SIRH mais maintenant et Comme l'indique Bernard : "le dossier individuel est le socle de tous le processus SIRH", on peut dire c'est le dossier du salarié.

Avec les évolutions légales et réglementaires et pour faire Face à la complexification de la paie, les éditeurs de solutions SIRH doivent sans cesse adapter leur logiciel aux nouveaux besoins.

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

Les aspects décisionnels du SIRH font référence à la manière dont ce système aide les responsables RH à prendre des décisions stratégiques concernant la gestion des ressources humaines, et Pour prendre les décisions, les décideurs ont besoin d'outils notamment le tableau de bord pour les aider afin de pouvoir prendre la ou les meilleures décisions.

Nous allons donc aborder l'aspect décisionnel du SIRH avec un focus sur : la prévision de la masse salariale, la GPEC, le bilan et l'audit social.

- La GPEC :

Le SIRH permet de faciliter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en particulier le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché. La Définition des caractéristiques d'une offre, la mensuration des écarts entre les compétences d'une personne et les exigences, du poste qu'elle occupe, afin de ne pas avoir de personne sur ou sous profilé par rapport au poste occupé. Il permet aussi de préparer les différents entretiens et le plan de formation par rapport aux écarts constatés, et donne un accès à un salarié pour qu'il mette à jour les données le concernant (CV, demande de formation, etc.).

- ✓ La prévision de la masse salariale :

La masse salariale évolue en fonction de plusieurs critères, et le SIRH va permettre de réaliser des simulations en croisant plusieurs critères relatifs à : l'évolution mécanique des salaires et des carrières en fonction du temps, L'évolution quantitative et qualitative des personnes, facteurs liés à la GPEC, L'incidence des politiques salariales à différents niveaux.

- Le pilotage et le contrôle de gestion sociale :

Le SIRH doit être en mesure de générer les indicateurs souhaités et de les présenter sous diverses formes pour n'importe quel domaine, et plusieurs entreprises se servent du bilan social pour obtenir une large gamme d'indicateurs. Pour répondre aux demandes d'organismes externes et pour le pilotage des ressources humaines, on doit réaliser une analyse du bilan social qui permet de produire des tableaux croisés et des graphiques.

Les entreprises utilisent également des tableaux de bord en gestion des ressources humaines pour faciliter la prise de décisions et pour un objectif de disposer des bonnes ressources, au bon moment et au bon endroit.

C'est dans ce cadre que le SIRH joue un rôle clé dans la collection et la transmutation des informations entre la DRH et les salariés, et grâce à lui les échanges sont plus rapides et efficaces. Le salarié devient à la fois la source des informations et celui qui reçoit les résultats traités par le gestionnaire.

C'est à partir de là que nous pouvons voir le rôle important que peut jouer le SIRH. Il va aussi appliquer les règles de gestion, vérifier la validité des données et s'assurer qu'elles sont bien à jour dans le système.

### **1.2.2. Les étapes de la mise en place d'un SIRH :**

Les délais de déploiement des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sont largement réduits, c'est grâce aux solutions proposées en mode SaaS (Software as a Service).

Donc, la mise en place reste soumise à des règles spécifiques qui dépendent des pratiques internes des entreprises et des budgets disponibles.

Tout d'abord, la première étape de la mise en place d'un SIRH nécessite de répondre à un ensemble de critères. À titre d'exemple, L'adaptation de ses processus de gestion et son organisation, pour éviter tout chevauchement entre les fonctions de l'organisation, L'échange de données avec les autres directions, La désignation d'une équipe de conduite du changement et de communication, La formation des utilisateurs afin d'assurer une utilisation efficace du système implanté.

Alors, la deuxième étape exige la nécessité d'une consultation avec un expert en GRH.

La plupart des experts établissent quatre principales étapes pour mettre en place un système d'information afin d'assurer la gestion des ressources humaines.

- L'étude préalable :

Il faut identifier la raison qui nous a poussés à vouloir informatiser la fonction, et cette étude commence après l'expression d'un besoin et de la formulation d'une demande pour satisfaire ce besoin. Il faut identifier la raison qui nous a poussés à vouloir informatiser la fonction. Alors, après ma formulation de la demande le gestionnaire des ressources humaines la reformule pour bien la clarifier les objectifs à atteindre, la stratégie à suivre et le cahier des Charges à supporter.

- La conception détaillée :

Il s'agit de définir précisément le fonctionnement du système après l'établissement de différents plans dont : le plan de conduite de changement, le plan qualité, le plan de tests, plan de formation. A ce stade de projet, on va estimer les coûts associés au projet notamment le cout d'achat, cout de formation, cout d'utilisation et le cout d'adaptation de l'organisation, ainsi les gains de gestion, tant d'un point de vue financier que social parce ce que ils sont significatifs dans la mise en place d'un SIRH.

- La mise en œuvre :

Tout d'abord, la conduite du projet doit assurer un suivi de qualité. Cette étape inclut l'installation du logiciel, la configuration des paramètres en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Donc, les experts procèdent au paramétrage et à la mise en œuvre du progiciel qui effectue l'analyse de la valeur. Pour préparer les utilisateurs à l'exploitation du système en cours d'implantation, il faut lancer une formation bien adaptée à cette situation.

- La qualification et le déploiement :

À cette étape L'équipe du projet poursuit la formation des utilisateurs. Ainsi, tout en élaborant un plan de déploiement et la programmation des séances de communication et d'assistance aux tests.

### 1.2.3. Les enjeux d'un SIRH

Le SIRH est devenu le cœur pour toute l'entreprise avec des enjeux stratégiques et n'est plus seulement essentiel pour la DRH.

Selon J.M PERETTI (2004), évoque quatre différentes motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH. Commençons d'abord par présenter les motivations, à savoir : optimisation des processus RH, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale, la centralisation des données, la décentralisation vers les directions opérationnelles et puis vers l'encadrement et les salariés. Par contre on peut trouver des problématiques qui peuvent être liées à l'intégration du SIRH, par exemple la maximisation de la performance, la participation à la mise en place de nouveaux outils de gestion des RH, le recentrage de la fonction RH.

Les nouvelles technologies accompagnent ainsi la transformation de la fonction RH. Alors, La mise en place d'un SIRH conduit un recentrage sur le cœur de compétence et une modification du pouvoir. Derrière cette évolution il y a deux enjeux majeurs sont :

✓ Un enjeu de pouvoir :

Le SIRH accroît la productivité. L'amélioration de l'efficacité des gestionnaires dans la prise de décisions pour répondre aux besoins de l'entreprise grâce à ce système, il permet aussi de contrôler et de mesurer l'évolution du personnel et de réaliser des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, la fonction RH devient un acteur essentiel dans le management de l'entreprise.

✓ Un enjeu de crédibilité :

Cet enjeu réside dans la fiabilité des données. La mise en place du SIRH dans une organisation est un moyen de coordonner et de contrôler l'ensemble de la fonction RH, d'harmoniser les politiques et les pratiques, de structurer et normaliser l'ensemble de l'organisation d'une façon transversale. Donc, si les données sont mal interprétées cela peut nuire à la prise de décision et détruire la confiance des gestionnaires et des employés à ce système. La crédibilité du SIRH dépend non seulement de la qualité des informations mais aussi de la manière dont il permet de les analyser. Aujourd'hui, il doit assurer la mise à jour de ce dernier et que les utilisateurs aient confiance dans les résultats qu'il génère.

#### **1.2.4. Les facteurs de succès d'un SIRH :**

Plusieurs facteurs clés peuvent contribuer au succès du choix et de la mise en œuvre d'un SIRH. Nous énumérons les plus importants notamment la situation financière de l'entreprise, elle détermine le choix du système et les conditions de sa mise en place. Ainsi, La structure organisationnelle par exemple, un changement majeur récent peut nuire au succès de la mise en œuvre d'un SIRH. Donc, Il faut donc réunis certaines conditions favorables. Un autre facteur est la culture organisationnelle, elle influence la réussite de ce dernier notamment de l'intégration des différentes activités de gestion des RH dans le système et du fait de donner plus de contrôle aux employés et aux managers sur les modules RH. Alors, si l'organisation a une culture participative et une gestion des RH décentralisée, les chances de succès augmentent.

## **2. la gestion des compétences**

La notion de compétence est de plus en plus présente à la fois dans les recherches scientifiques et dans la pratique des entreprises. La gestion de cette dernière varie d'une organisation à une autre et ne suit pas un modèle unique.

Elle permet de mieux utiliser les talents des employés et d'atteindre les objectifs fixés. Alors, la GC est un processus complexe influencé par des éléments internes, comme l'organisation du travail, et par des changements extérieurs, comme les évolutions du marché ou des technologies.

### **2.1. Définition de la gestion des compétences**

La gestion des compétences peut être définie comme L'ensemble des actions mises en place par une organisation pour suivi, développer, évaluer les compétences de ses employés. Pour mieux répondre à ses besoins présents et futurs.

Selon S. MICHEL et M. LEDRU, la gestion des compétences est un terme générique pour décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs, analyser les compétences détenues par les personnes, comparer les compétences pour décider et préparer les compétences nécessaires pour agir (S. Michel, M. Ledru, 1991, p 28).

### **2.2. Les outils et les méthodes de la gestion des compétences**

Cette section examine les outils et les méthodes qui sous-tendent les processus de gestion des compétences.

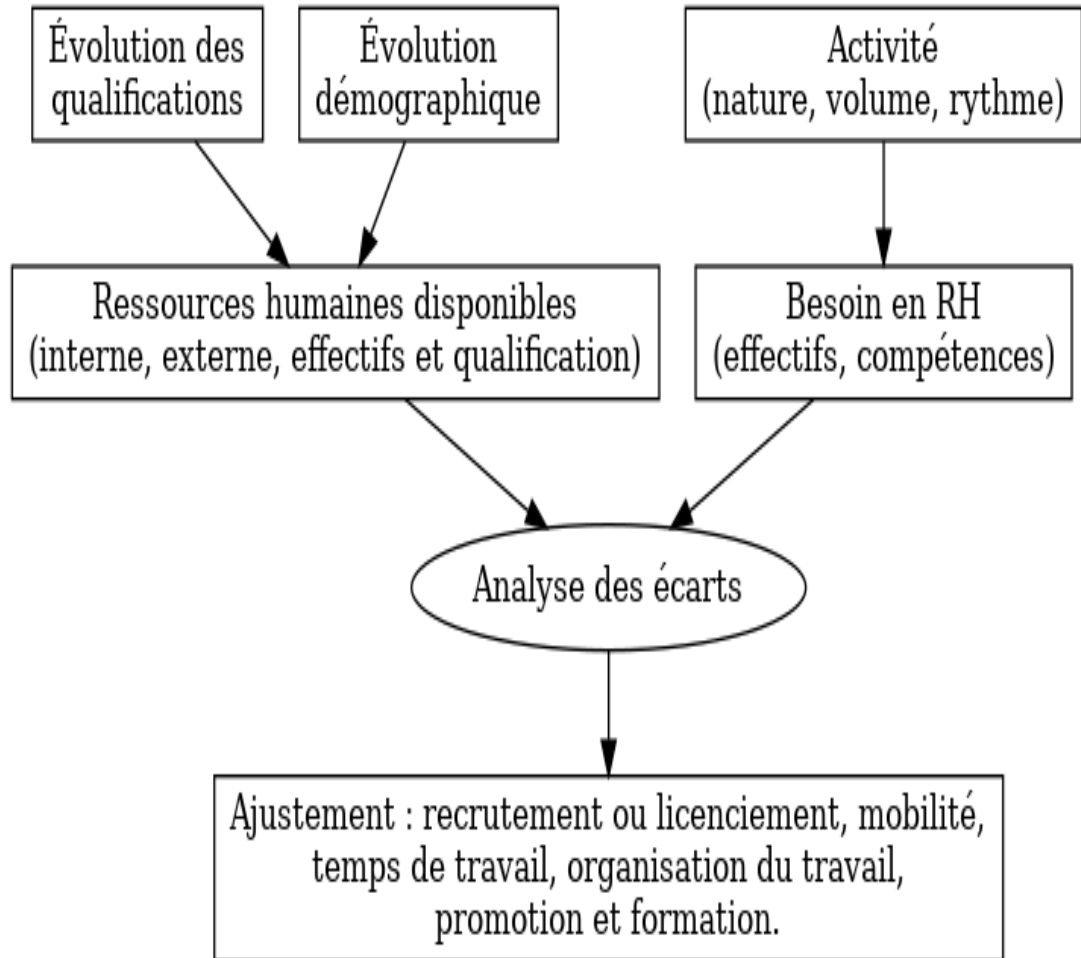
### 2.2.1. Les outils de la gestion des compétences

- **Cartographie des compétences** : un tableau qui identifie les compétences existantes et les compétences manquantes dans l'entreprise. il permet d'orienter les recrutements, les formations et les plans de succession (Boterf, G. (2000), p. 25).
- **Référentiel de compétences** : Les compétences attendues pour chaque poste ou métier sont décrites dans un document officiel pour l'évaluation, la formation et la gestion des carrières.
- **Bilan de compétences** : Comme un outil individuel pour analyser ses compétences, ses aptitudes et ses motivations. Ce dernier aide à construire un projet professionnel. (Lemoine, C. 2010, p. 30).
- **SIRH** : Un logiciel qui centralise toutes les fonctions RH. (Dietrich, A. 2007, p. 15).

### 2.2.2. Les méthodes de la gestion des compétences

- **la GPEC** : Selon Sauret C. « C'est une gestion prévisionnelle des emplois. Elle donne la souplesse d'adapter les salariés en faisant évoluer leurs compétences suivant les besoins organisationnels » (Sauret C.1993). Le but de cette dernière est d'aider les entreprises à avoir des employés avec les compétences nécessaires, pour répondre aux besoins liés à leur évolution.

**Figure N°02** : la Gestion prévisionnelle des ressources humaines



Source : J.M. PERETTI. OP. Cit.

- **L'entretien d'évaluation** : ce dernier est un outil de gestion des ressources humaines. Il permet d'apprécier les résultats obtenus par le salarié, d'évaluer ses compétences, de fixer des objectifs pour l'année suivante (Peretti, J.-M., 2016, p. 384).

### **3. L'apport du SIRH à la gestion des compétences**

Pour conclure, nous analyserons comment le SIRH contribue directement à la gestion des compétences. Nous montrerons comment le SIRH fournit des informations précieuses qui aident les responsables RH à mieux gérer les compétences alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### **3.1. Le rôle SIRH dans la gestion des compétences**

Le SIRH est un outil important pour automatiser les tâches administratives et libérer du temps pour que les ressources humaines se concentrent sur des missions plus importantes. Selon David Ulrich, ce dernier est un levier stratégique pour la gestion des compétences. Les entreprises peuvent mieux suivre, développer, évaluer les compétences disponibles et proposer des actions de formation adaptées. Alors, avec le SIRH, l'organisation renforce la performance globale et prépare cette dernière à ses futurs défis. « Les RH doivent créer de la valeur en alignant les pratiques des RH sur la stratégie d'entreprise, et la technologie des RH est un élément clé de cet alignement. » (Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J., 2008).

#### **Soutenir la gestion stratégique des compétences**

Le Système d'Information des Ressources Humaines facilitant la collecte, l'analyse et l'utilisation des données relatives aux talents. Le SIRH permet d'aligner la gestion des ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise. Avec les outils intégrés aux SIRH, notamment de cartographie des compétences, aident à identifier les écarts entre les compétences existantes et les besoins futurs. Cela permet de planifier des actions de formation et de soutenir le développement des talents en fonction des priorités stratégiques. D'après Ulrich (1997), il souligne que l'utilisation des technologies RH transforme la fonction RH en un acteur stratégique (Ulrich, 1997, p. 215).

#### **3.2. L'apport du SIRH sur les processus de la gestion des compétences**

Dans cette section, nous explorons l'apport du SIRH sur les Processus de la gestion des compétences.

#### **Suivi précis des compétences et évaluation continue**

La centralisation des informations sur les compétences des employés est parmi les principaux apports du SIRH. Il permet de suivre l'évolution des compétences individuelles et collectives

de manière continue pour évaluer la proximité des compétences avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise. Ce dernier facilite la prise de décision stratégique en matière de formation et de recrutement, et aide à identifier les lacunes de compétences. Ainsi, il permet une meilleure planification et gestion des actions de développement.

### **Meilleure gestion des talents et mobilité interne**

Le SIRH facilite l'identification des talents disponibles et permet de proposer des évolutions de carrière ou des promotions internes.

Donc, on peut dire que ce dernier favorise la mobilité interne pour fournir aux employés des opportunités de développement alignées avec leurs aspirations et les besoins stratégiques de l'entreprise.

### **Alignement stratégique des compétences avec les objectifs de l'entreprise**

Le SIRH est un outil pour que les compétences des employés soient en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il aide à vérifier que les ressources humaines correspondent bien aux besoins de l'entreprise. Enfin, le SIRH offre aux entreprises une adaptation plus rapidement aux changements du marché et aux nouveaux défis.

## **3.3. Les défis de l'intégration du SIRH dans la gestion des compétences**

Cette section examine les défis rencontrés lors de l'intégration du SIRH dans la Gestion des Compétences.

### **Complexité du changement organisationnel**

L'adaptation des employés aux nouveaux outils et processus comme le SIRH est nécessaire après sa mise en place. Cela peut provoquer des résistances internes. Selon Wright et al. (2001), les projets technologiques RH échouent grâce à une mauvaise gestion du changement et d'une absence d'adhésion des utilisateurs (Wright, Dunford et Snell ,2001)

### **Sécurité et Confidentialité des Données**

La protection des données personnelles est également un enjeu majeur. Alors, les parcours professionnels, les évaluations de performance et les compétences des employés sont des informations sensibles. Donc, il faut garantir la sécurité et la confidentialité de ces données pour respecter les réglementations et maintenir la confiance des salariés (Stone et Dulebohn, 2013).

En résumé, bien que SIRH soit une contribution précieuse à la gestion des compétences, son implémentation efficace nécessite de relever plusieurs défis organisationnels, humains et culturels.

**Chapitre II :**  
**Cadre méthodologique et contexte**  
**pratique**

## **Section 1 : Cadre méthodologique**

Toute recherche doit s'appuyer sur un cadre méthodologique rigoureux pour garantir la fiabilité des résultats. Dans cette section, nous présentons l'approche que nous avons choisie pour réaliser cette étude. Elle présente la philosophie de recherche, les méthodes de collecte et d'analyse des données et permet de clarifier le cheminement méthodologique suivi et d'asseoir la crédibilité du travail effectué.

### **1. L'approche Méthodologique**

La première partie explique la méthode que nous avons choisie et pour quelle raison, ainsi notre façon de voir les choses sur le plan scientifique. Elle expose les raisons pour lesquelles cette méthodologie a été choisie et en quoi elle convient aux objectifs spécifiques de la recherche.

#### **1.1. Définition de l'approche méthodologique**

La recherche descriptive, la recherche empirique, l'analyse statistique, les études de cas et les expérimentations sont des méthodes d'analyse et de traitement de données. L'évaluation de la véracité d'un cadre théorique repose sur l'utilisation de ces derniers, elles permettent d'examiner, d'analyser et de valider le cadre théorique dans le contexte de la recherche ou de l'étude en question (Sidibe, 2018).

À travers des observations directes, des enquêtes, des entretiens ou d'autres méthodes de collecte d'informations, elles consistent à recueillir des données directement sur le terrain, afin de vérifier la validité du cadre théorique. Les données une fois analysées et interprétées permettent de vérifier la validité du cadre théorique. L'interaction entre la théorie et les données empiriques permet de valider, d'affiner ou de remettre en question les modèles conceptuels existants. Elle contribue à l'avancement des connaissances dans le domaine en question.

*« La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis. Autrement dit, les méthodes et techniques retenues dans une recherche donnée doivent être les plus aptes à rendre compte du sujet étudié et à mener le chercheur vers les buts qu'il s'est fixés en termes d'aboutissement de son travail » (Aktouf, 1987, p. 103).*

Donc, pour garantir la rigueur et la pertinence de la recherche le choix d'une approche méthodologique appropriée est nécessaire. Une bonne méthodologie renforce la crédibilité des résultats et facilite leur interprétation et leur généralisation.

## **1.2. Choix méthodologique**

Notre étude est qualitative, et on a choisi de mener des entretiens semi-directifs par ce qu'ils semblent appropriés pour atteindre nos objectifs de recherche. Cette analyse a été effectuée selon un codage fermé. Elle est basée sur une grille construite à partir des concepts du cadre empirique et théorique de l'étude. Les entretiens semi-directifs permettent de guider le discours en posant des questions spécifiques. Ainsi, en laissant une certaine liberté à l'interviewé pour développer ses réponses de manière approfondie.

Cette approche facilite l'exploration en profondeur des sujets d'intérêt tout en maintenant une certaine structure pour assurer la collecte d'informations pertinentes, elle offre un équilibre judicieux entre un cadre défini par les thèmes et questions préparées à l'avance.

Le choix des entretiens semi-directifs nous permet de recueillir des informations précises et pertinentes en fonction des questions fixées et d'approfondir certains aspects émergents au fil de la discussion.

L'approche qualitative permet de cibler les aspects spécifiques des phénomènes, des comportements sociaux, des faits et des sujets que nous voulons étudier et comprendre en profondeur. Par contre, une étude quantitative vise à recueillir de grandes quantités de données pour effectuer des analyses statistiques, mais nous avons besoin d'acquérir des données de qualité plutôt que de quantité.

Cette méthodologie qualitative et l'utilisation d'entretiens semi-directifs permettent d'approfondir notre compréhension des phénomènes étudiés tout en gardant une certaine structure et en ciblant les aspects clés de notre recherche. Cette approche aide à mieux comprendre les expériences humaines et les dynamiques sociales.

### **1.3.Positionnement épistémologique**

La méthodologie rigoureuse est la clé de la réussite d'un travail de recherche, et pour être méthodologique il faut adopter une position épistémologique en premier lieu. Le positionnement épistémologique indique la conception et la vision qui sous-tendent le travail de recherche, et permet également de définir le paradigme de recherche dans lequel s'inscrit l'étude. Le paradigme épistémologique est un ensemble de croyances et d'hypothèses qui guident la façon dont la connaissance est appréhendée et construite. Donc, chaque recherche scientifique doit le préciser. On distingue généralement trois principaux paradigmes épistémologiques : le positivisme, le post-positivisme, et le constructivisme/Interprétativisme.

Notre recherche adopte une posture constructiviste, c'est-à-dire que les individus construisent activement leur propre réalité sociale à travers leurs interactions avec leur environnement et les autres acteurs sociaux. Le constructivisme soutient la compréhension subjective de la réalité et la manière dont les personnes attribuent du sens aux phénomènes sociaux.

Une méthodologie qualitative réalisée dans notre travail met l'accent sur la collecte et l'analyse approfondie de données empiriques riches, notamment des entretiens, des observations participantes et des récits de vie. Les constructivistes considèrent que la réalité sociale est subjective et co-construite par les individus eux-mêmes à travers leurs expériences et leurs interprétations. Alors, la recherche constructiviste vise à saisir la complexité et la richesse des phénomènes sociaux en explorant les différentes interprétations et expériences des acteurs impliqués.

## **2. Méthodes de collecte de données**

Pour notre recherche, nous avons mis en place une approche multi-méthodes combinant différentes techniques de collecte de données qualitatives. Cette triangulation des méthodes améliore la compréhension du phénomène étudié en le capturant sous différents angles et renforcer la crédibilité et la fiabilité des résultats obtenus. Nous fondons notre approche sur un mélange d'observations et d'interviews semi-structurées. Les entretiens semi-directifs permettront d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les points de vue des participants.

### **2.1. Observation**

L'observation est une méthode clé en recherche qualitative. Elle permet de collecter des données directes et d'analyser la réalité étudiée dans son contexte naturel avec une observation attentive et une consignation rigoureuse des comportements, des interactions, des processus et des phénomènes tels qu'ils se déroulent, sans intervenir ni perturber la situation observée.

On trouve deux méthodes d'observation directe ou indirecte. Alors, dans l'observation directe le chercheur est physiquement présent sur le terrain et observe les participants ou le phénomène en temps réel, par contre dans la méthode indirecte le chercheur se base sur des enregistrements vidéo, audio ou écrits pour analyser les comportements et les interactions.

Notre enquête réalisée inclut l'observation directe pour saisir les dynamiques organisationnelles, les processus de prise de décision et les interactions entre les différents acteurs impliqués dans la conception du SIRH et ceux en charge de la gestion des compétences. Cette immersion sur le terrain nous donnera des données plus détaillées, en complément des entretiens.

### **2.2. Entretiens**

D'après Aktouf, l'entretien peut être défini comme « *un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* », où bien une discussion orientée, « *un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* » (Aktouf, 1987).

Dans les études qualitatives on utilise les entretiens car ils permettent d'explorer et de décrire en profondeur les phénomènes d'intérêt, en plus Ils offrent l'opportunité aux chercheurs de collecter des données riches, détaillées et nuancées sur les expériences, les opinions, les

perceptions des participants. Avec comme objectif, de comprendre le point de vue des participants, d'accéder à leur cadre de référence et d'explorer en profondeur les croyances, les attitudes et les comportements qui leur sont associés. Ils offrent un dialogue permettant d'enrichir les données et d'approfondir la compréhension du phénomène étudié.

Les entretiens qualitatifs peuvent varier selon leur forme, allant des entretiens directifs, des entretiens semi-directifs, des entretiens non directifs.

### **2.2.1. Les entretiens semi-directifs**

Les entretiens semi-directifs, mobilisés dans cette étude comme outil principal de collecte de données, comportent un ensemble de questions de base. Ils permettent aux chercheurs d'approfondir des sujets spécifiques en fonction des réponses des participants, en posant des questions de suivi ou en abordant de nouveaux sujets pertinents. Les entretiens semi-directifs équilibrent structure et liberté avec une capacité de recueillir des données riches et comparables. D'autres techniques d'entretien existent comme les entretiens directifs et non directifs.

### **2.2.2. Les entretiens directifs**

En Les entretiens directifs, les questions sont posées dans un ordre précis et le chercheur s'écarte rarement du script préétabli selon un guide d'entretien très structuré composé d'un ensemble de questions prédéfinies et ordonnées. Ils sont généralement utilisés pour obtenir des informations standardisées et comparables entre les différents participants. Donc, ils aident à obtenir des informations précises mais ne laissent pas de place pour explorer d'autres sujets.

### **2.2.3. Les entretiens non directifs**

Les entretiens non directifs sont des entretiens ouverts ou non structurés caractérisés par une flexibilité et une liberté accordée aux participants pour aborder les sujets qui leur semblent importants mais ils peuvent également être chronophages et difficiles à analyser. Le chercheur part d'un thème général et laisse les participants s'exprimer librement.

Donc, il va adapter cette approche pour explorer des domaines peu connus ou complexes, ou lorsqu'il cherche à saisir les perspectives et les significations attribuées par les participants sans imposer un cadre trop rigide.

Les entretiens qualitatifs peuvent se réaliser en individuel, en groupe (focus groups) ou lors d'observations participantes, selon les objectifs et les besoins de la recherche (Fenneteau, 2015).

### **3. Échantillonnage**

L'échantillonnage est "ce groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche" (Aktouf, 1987). La constitution d'un échantillon pertinent dans une recherche qualitative est essentielle afin de sélectionner des participants capables de fournir des informations riches, détaillées et significatifs en lien avec la question de recherche (Kohn & Christiaens, 2014).

À la différence de la recherche quantitative est une représentativité statistique. L'échantillonnage en recherche qualitative privilégie la diversité et la pertinence des expériences et des points de vue, avec un objectif de choisir des participants capables de donner des informations claires et utiles pour mieux comprendre le phénomène étudié.

On trouve plusieurs méthodes d'échantillonnage et leur choix selon des critères spécifiques comme la nature de l'étude, des objectifs de recherche, de la population visée ainsi que des contraintes pratiques. Les méthodes les plus couramment utilisées sont les suivantes :

#### **3.1. Échantillonnage intentionnel ou sélectif :**

Cette méthode, mobilisée pour cette étude, consiste à choisir volontairement des participants présentant des caractéristiques précises et pertinentes pour l'étude. Ce choix repose sur leur expérience, leur expertise, leur connaissance du sujet ou tout autre élément jugé utile pour enrichir la compréhension de la problématique. L'échantillonnage intentionnel permet de former un groupe de participants qui peuvent donner des informations utiles et présenter des points de vue différents.

Le principe de saturation a été pris en compte aussi dans la constitution de cet échantillon. Dans cette approche les participants sont choisis d'une manière progressive jusqu'à ce que les nouvelles données n'apportent plus d'informations significatives pour comprendre le phénomène étudié. L'échantillonnage continu jusqu'à atteindre une saturation ça signifie que les nouvelles données ne fournissent plus d'éléments pertinents pour enrichir ou remettre en question les concepts et théories développés. Cette méthode assure une exploration approfondie du phénomène et une collecte de données variée.

Il est difficile de prévoir à quel moment aucune nouvelle information ne sera recueillie avec une saturation des données. Les efforts seront faits pour atteindre un point où les nouvelles données n'apporteront plus de nouvelles perspectives sur le phénomène étudié (Creswell, 2014).

L'échantillonnage sera intentionnel dans la sélection des membres des départements de Budget, contrôle de gestion, et de la division stratégie, planification et économie selon l'organisation de la BDL.

Il est essentiel de garantir que l'échantillon soit suffisamment diversifié pour refléter la richesse et la complexité du phénomène étudié. Dans n'importe quelle méthode d'échantillonnage utilisée.

Un échantillonnage bien conçu est crucial pour assurer la qualité et la crédibilité des résultats de la recherche qualitative.

## **Section 2 : Contexte organisationnel**

Cette section offre une vue d'ensemble de l'organisation de la banque de développement local, leader du marché bancaire en Algérie. Donc, on va commencer par une présentation détaillée de l'entreprise

### **1.1. Présentation de la Banque de développement local**

L'article 1er du décret n°85- du 30 Avril 1985, publié au journal officiel n° 19, concrétise la création d'une banque de dépôt et d'investissement appelé Banque de Développement Local par abréviation BDL. Son siège social est établi à Staoueli (Wilaya d'Alger).

A sa création, la BDL a hérité d'une partie du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) en restructuration, d'un siège social, de 39 agences et du transfert de 700 agents. Elle a également hérité en 1986, des activités et des biens des Caisses de Crédits Municipaux d'Alger, Oran, Constantine et Annaba (prêts sur gages).

La Banque de Développement Local est une institution financière la plus jeune des banques publiques, est dotée d'un capital social de 73.000.000.000 DA. Fondée en 1985, suite à une

cession d'actifs du Crédit Populaire Algérien, elle sa fonction principale consiste à proposer des services financiers dans le cadre de l'investissement et l'exploitation.

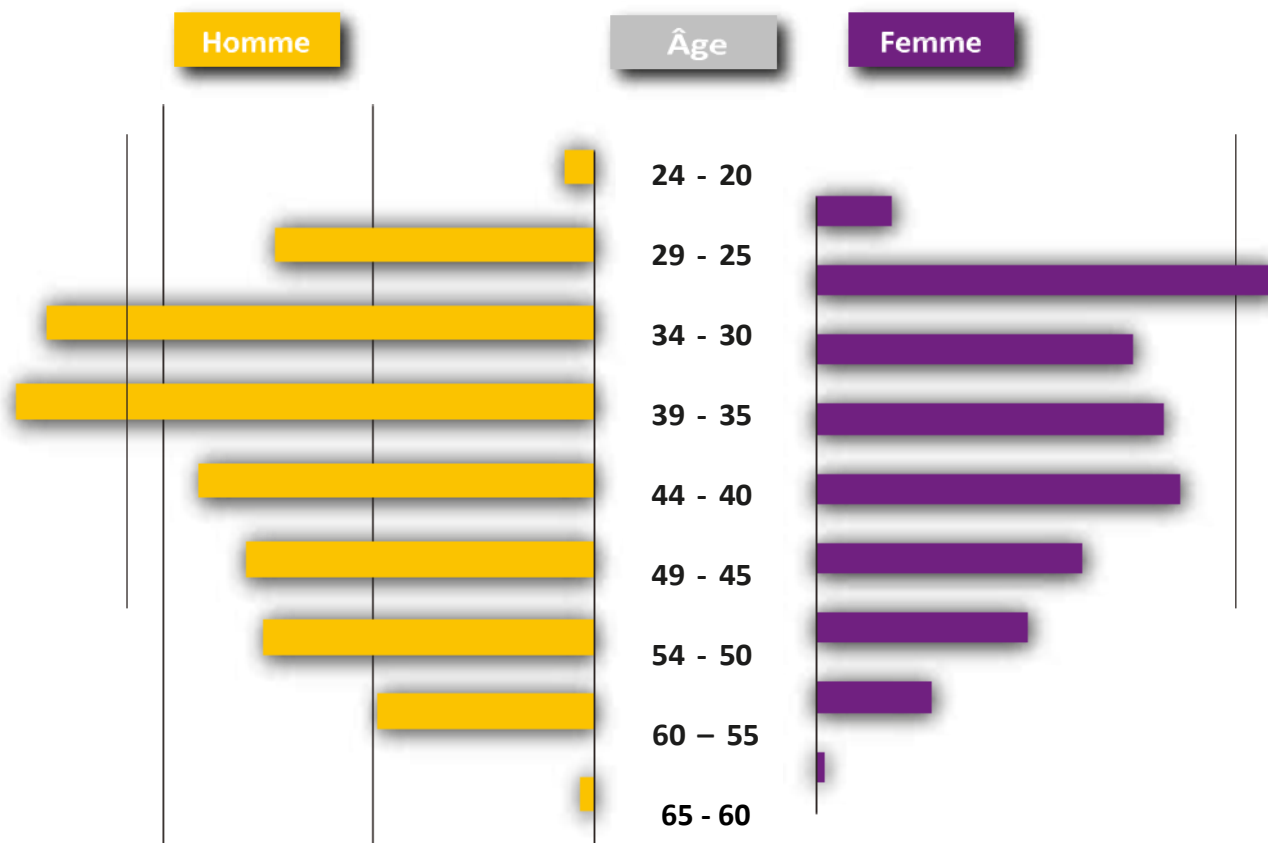
Cette dernière Devenue une banque universelle au fil de ses 32 ans d'expertise, la BDL s'est diversifiée et soutient à présent, non seulement les PME/PMI de tous secteurs confondus, mais aussi les professions libérales, les particuliers et les ménages. Elle accorde tout autant d'intérêt aux projets développés dans le cadre des dispositifs spécifiques d'aide à l'emploi mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC et ANGEM).

Son engagement et sa détermination traduisent son intérêt à la participation au développement de l'économie nationale et à la relance des investissements. La BDL assure une présence sur l'ensemble du territoire national avec ses 170 agences, plus de 8 Agences Prêt sur Gâge, et plus de 169 Fenêtres Islamiques.

Soucieuse de satisfaire au mieux ses clients en atteignant l'excellence, la Banque a lancé en 2017 son nouveau système d'information, baptisé SI-NASR en référence à la fête de la victoire « 19 Mars 1962 ».

On trouve 4424 collaborateurs de l'effectif de la Banque de Développement Local. L'âge moyen des employés est de 39-40 ans pour les hommes, qui représentent 58,3 % du total, et 38 ans pour les femmes qui constituent 41,7 % de l'effectif global. Concernant les collaborateurs ayant un profil universitaire et de formation supérieure, ces derniers représentent 76% de l'effectif global de la Banque.

**Figure N°03 : Répartition de l'effectif de la BDL par tranche d'âge et sexe**



Source : documentation interne de la BDL

## **1.2. Mission de la Banque de développement local**

La Banque de développement Local est la Banque des PME/PMI et du commerce dans sa conception la plus large et ensuite la Banque des professions libérales, des particuliers et des ménages.

Elle participe activement au développement de l'économie nationale et en particulier à la relance des investissements à l'endroit des PME/PMI tous secteurs confondus, y compris l'agriculture, en participant à tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (Ansej, Cnac, Angem), au même titre, la BDL participe au financement des particuliers.

La Banque de développement Local a un impact remarquable dans le financement de l'habitat en accompagnement des promoteurs, mais également les acquéreurs de logements.

Alors, voici un aperçu des principales activités assurées par la BDL :

- La réception et le suivi des dépôts en monnaie DA et devises de la clientèle, L'Octroi des crédits directs (à court et moyen terme) et des crédits par signature aux entreprises.
- La gestion des opérations de commerce international avec une Proposition de différentes solutions en matière de moyens de paiement.
- La participation dans les opérations du marché financier pour le compte de la clientèle et pour son propre compte.

## **2. La direction du capital humain**

La Direction du Capital Humain et pour les besoins de fonctionnement est structurée en quatre départements distincts. Le Président Directeur Général de la Banque est le dirigeant de cette direction.

Alors, on va voir les quatre départements et les services de chaque département de cette dernière :

- ✓ Le Département emploi et carrières :
  - Service Organisation et système de gestion RH.
  - Service Employabilité et mobilité des compétences.
  - Services Evaluation et recrutements.
- ✓ Le Département Formation :
  - Services ingénierie et évaluation des formations.
  - Service conduite des plans de formation.
  - Service gestion administrative des formations.
- ✓ Département conditions et relations de travail :
  - Service réglementation du travail et veille sociale.
  - Service condition du travail.
  - Service gestion des relations individuelles de travail.
  - Service accréditation et gestion administrative des habilitations.
- ✓ Département des œuvres sociales et culturelles :
  - Service de la gestion des actions sociales et culturelles.
  - Service budget et comptabilité des œuvres sociales.

# **Chapitre III : Résultats, analyses et discussion**

Dans ce chapitre on va présenter et analyser les résultats obtenus à partir des entretiens qualitatifs menés auprès de cadres clés de la banque de développement local. Les entretiens nous permettent de collecter des informations approfondies sur l'idée de mettre en place d'un SIRH pour la gestion des compétences.

## **Section 1 : Résultats et analyses des entretiens qualitatifs**

Cette section présentera les réponses fournies par les responsables interrogés. Les interviewés sont le chef département emploi et carrière, chef de service département de formation, et le gestionnaire du capital humain. Leurs témoignages apportent des informations utiles sur leurs missions, notamment dans la gestion des compétences à la BDL et grâce à ça ils permettent de mieux comprendre les difficultés rencontrées et les améliorations possibles vers une digitalisation des ressources humaines avec un futur SIRH.

### **1.1. Liste des interviewés**

Tableau N°01 : Liste des interviewés

<b>ID d'interviewés</b>	<b>Interviewés</b>	<b>Poste/Occupation</b>	<b>Durée De l'entretien</b>
Int1	Mr	Chef de Département emploi et carrière	1 heure
Int2	Mme	Chef de service département emploi et carrière	50 minutes
Int3	Mme	Gestionnaire du capital humain	1 heure

## 1.2. Résultats et analyse des verbatim sur la nécessité de mettre en place un SIRH pour la gestion des compétences

### 1.2.1. Présentation des résultats des entretiens

Tableau N°02 : Résultats des entretiens à propos de la mise en place d'un SIRH pour la gestion des compétences chez la BDL.

Thème	Questions associées aux thèmes	Int1	Int2	Int3
<b>L'importance de SIRH à la BDL</b>	Q1+Q5+Q7+Q8+Q9	L'utilisation du Microsoft Access est limitée mais c'est un outil de base pour la gestion des informations. Malgré ça il y a toujours un manque d'actualisation des données. Le SIRH est un projet prioritaire pour moderniser notre gestion des compétences. On a une application pour centraliser certaines informations mais nous n'avons pas encore un SIRH complet et intégré. Donc, pour moi le SIRH c'est un système qui nous aiderait à mieux piloter la gestion des compétences et à gagner en efficacité. Je	Je trouve que le Microsoft Access est comme un outil de gestion de base de données. Il facilite la génération de rapports pour le suivi des carrières et la gestion des effectifs mais il y a une absence de maîtrise. J'ai déjà travaillé au service SIRH de la BDL en 2015. Cette époque où la banque avait tenté de mettre en place un SIRH mais Malheureusement ce système n'était pas fiable en raison de plusieurs problèmes	Microsoft Access joue un rôle dans la centralisation des données des employés. Il permet de créer une base de données pour stocker les informations personnelles et les formations suivies. je vois qu'il offre une solution simple et pratique pour maintenir une base de données RH accessible. le SIRH facilite la vie et avec lui nous pourrions suivre plus facilement les compétences, prévoir les besoins en formation, et personnaliser les parcours professionnels. Ainsi, il permet de valoriser le capital humain de la banque et à renforcer l'engagement

		<p>pense qu'un futur SIRH doit obligatoirement inclure une gestion des parcours professionnels et des compétences. Un exemple marquant du L'absence d'un SIRH a été la Difficulté à avoir une vision instantanée des effectifs, des compétences disponibles et des besoins futurs. Concernent les freins possibles je trouve que ça va être une perte de contrôle sur les données carrière, évolution, mobilité. Alors, dans toute intégration d'un nouvel outil la résistance au changement est renforcée par la nécessité pour les collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et ça peut ralentir l'implantation d'un SIRH.</p>	<p>techniques. Dans ce contexte, ma perception est que ce système est essentiel pour automatiser les processus RH, limiter les erreurs et mieux accompagner les collaborateurs. Je trouve que le futur SIRH facilite tous les fonctionnalités Rh. Un exemple concret du L'absence d'un SIRH est Beaucoup de temps est perdu à rechercher des informations dispersées au lieu de se concentrer sur des missions à valeur ajoutée. Les freins possibles de l'implantation d'un futur SIRH sont l'Augmentation temporaire de la charge de travail durant la phase d'implantation, peur de devenir</p>	<p>des employés. Le plus important dans un futur SIRH est d'avoir des outils pour créer des organigrammes et les tableaux de bord Rh. ce dernier il faut inclure l'évolution du capital humain. Pour moi, les principales faiblesses du L'absence SIRH sont l'Enregistrements manuels des dossiers individuels, la Difficulté à identifier rapidement les compétences et malheureusement une Faible sécurisation des données. A mon avis, le Manque de formation informatique parce que les outils d'un SIRH ne sont pas simples. Le stress lié à l'idée de devoir s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et abandonner les habitudes actuelles. Un autre frein possible est la sécurité insuffisante des données personnelles.</p>
--	--	---	--	---

			moins libre dans son travail, les bugs ou erreurs informatiques et capable le SIRH standardisé ne corresponde pas aux particularités de gestion de la BDL.	
<b>Les indicateurs de la performance RH à la BDL</b>	Q2+Q3+Q4	<p>Nous nous basons sur plusieurs indicateurs spécifiques à savoir :</p> <p>Les compétences professionnelles ce critère renseigne si l'intéresser possède les connaissances et les qualifications exigées pour l'accomplissement et la maîtrise des tâches qui lui sont confiées.</p> <p>Le Sens de responsabilité examine les qualités pratiques d'organisateur, le sens de la prévision, le soin apporté au contrôle des directives données ou des objectifs fixés.</p> <p>Ainsi, le nombre de dossiers traités cela permet de mesurer la capacité à gérer les transitions de carrière au sein de</p>	<p>Nous mesurons la capacité à attirer et sélectionner les bons profils pour chaque poste.</p> <p>Un autre indicateur est la possibilité de créer une bonne ambiance au travail et trouver des solutions rapides en cas de problème entre collègues. Les informations circulent mal à cause des problèmes de communication interne. À ce sujet, les employés ne sont pas informés clairement des nouvelles opportunités d'évolution de</p>	<p>Un indicateur concret la Capacité à développer et à fidéliser les talents c'est à dire le taux de développement des compétences internes et les plans de carrière mis en place. Nous suivons aussi l'efficacité des évaluations de performance et la capacité à intégrer la gestion du capital humain dans les objectifs globaux de la banque. Une difficulté récurrente est la subjectivité. Chacun a sa manière de voir les choses selon son ressenti par exemple, un employé peut se sentir incompris ou mal soutenu alors que l'employeur pense agir correctement. La</p>

		<p>l'organisation. Une des principales difficultés se rapporte à la difficulté de calculer la performance en DRH. On peut mesurer le nombre de recrutements réalisés, le nombre de jours où les employés sont absents, mais nous ne pouvons pas calculer les émotions des employés. Même si les pratiques d'excellence ne sont pas universelles dans le monde du travail, mais dans certains cas, ils existent notamment dans l'efficacité de l'employé et le nombre d'erreurs commises. Quand un employé reçoit des demandes de personnes extérieures, il peut faire plus d'erreurs et pour éviter ça l'employé doit bien comprendre la demande dès le départ et poser des questions si nécessaire</p>	<p>carrière. Alors, une mauvaise communication interne bloque le travail du service, complique l'organisation et peut démotiver les employés. Une pratique d'excellence est quand le salarié respecte les règles et les engagements, être efficace et à donner le meilleur dans son travail. Alors, Les pratiques d'excellence désignent l'ensemble des méthodes et comportements adoptés pour atteindre un très haut niveau de qualité dans le travail.</p>	<p>différence entre les deux peut créer des problèmes même si l'intention n'était pas mauvaise au départ. Donc, le dialogue et l'écoute sont essentiels pour éviter les petits et les grands problèmes. Je dirais que l'expression « pratiques d'excellence » est quand un employé fait son travail avec innovation et intelligence, par exemple il peut utiliser n'importe quel outil Pour bien faire son travail, tout en gagnant du temps et en économisant ses efforts.</p>
<p><b>Gestion de carrière à la BDL</b></p>	<p>Q10</p>	<p>On commence par l'identification des besoins en recrutement en collaboration avec</p>	<p>Le processus du recrutement, notamment la Concrétiser les</p>	<p>Je dirais que Le processus est le suivant réception des candidatures,</p>

		<p>les autres départements après le nombre de postes, types de contrats, profils recherchés.</p> <p>L'utilisation de l'ANEM pour faire des annonces, mais il y a une possibilité de faire des conventions avec des entreprises privées après ça le candidat passe par plusieurs étapes la présélection des candidatures, l'entretien de sélection, les tests, la Décision de recrutement l'Accueil et l'intégration.</p>	<p>besoins définis en rédigeant les fiches de poste, l'évaluation techniques, psychotechniques, les entretiens RH, la Décision de recrutement l'Accueil et l'intégration.</p>	<p>classement, organisation des convocations, les entretiens, constitution du dossier, vérification des pièces, intégration dans les bases de données, signature du contrat.</p>
<p><b>L'IA pas à l'ordre de jour.</b></p>	<p>Q11</p>	<p>Actuellement, on n'utilise pas des technologies d'intelligence artificielle pour anticiper les évolutions des compétences. Nous suivons les études et les rapports publiés par les organismes spécialisés pour automatiser nos politiques RH et je trouve qu'il faut avoir un SIRH. Alors, une fois cette étape terminée l'intégration de l'IA sera mise en place.</p>	<p>Nous n'avons pas d'outils d'intelligence artificielle spécifiques pour analyser les évolutions des métiers. On utilise des outils classiques. Nous nous basons sur l'analyse manuelle des besoins futurs en compétences.</p>	<p>No, Nous n'utilisons pas l'intelligence artificielle dans nos tâches La gestion des compétences repose sur des outils traditionnels comme l'Excel.</p>

### **1.2.1.1 L'importance de SIRH à la BDL (Thème N°1) :**

On constate que la gestion des compétences à la BDL repose actuellement sur une application interne qui permet de centraliser certaines informations de base sur les employés. Selon l'affirmation de l'Int1 : « *L'utilisation du Microsoft Access est limitée mais c'est un outil de base pour la gestion des informations* ». Cette application se concentre seulement sur les données administratives (nom, prénom, date et lieu de naissance, situation familiale, adresse, numéro de téléphone et l'e-mail) et les données professionnelles (Poste occupé, Département ou service, Date d'entrée dans l'entreprise et les formations suivies). Les processus de suivi, d'évaluation et de développement des compétences sont en grande partie manuels et séparés entre plusieurs services. À la lumière de ce qui précède, ce système demeure limité et ne constitue pas un véritable SIRH adapté à la gestion des compétences.

Lors de l'analyse, la gestion de l'information RH n'est pas assez structurée. Donc, à l'importance d'avoir des données précises, il est essentiel de sensibiliser et de former les équipes RH ainsi que les responsables opérationnels pour avancer vers une gestion plus moderne.

Par ailleurs, il est important de noter que la BDL a déjà tenté d'intégrer un SIRH dans ses pratiques comme le précise l'int2 : « *J'ai déjà travaillé au service SIRH de la BDL en 2015. Cette époque où la banque avait tenté de mettre en place un SIRH. Mais Malheureusement ce système n'était pas fiable en raison de plusieurs problèmes techniques* ». Ce dernier n'a pas donné les résultats attendus à cause des problèmes techniques. Cette expérience a laissé une certaine méfiance envers les outils numériques. Alors, La nécessité d'une solution plus appropriée et vraiment pratique a été soulignée.

Dans ce cadre, les réponses ont été positives sur l'idée d'introduire un SIRH pour la gestion des compétences adapté au cas de la BDL. Les responsables reconnaissent que l'absence d'un outil fiable, représente un grand manque par rapport à une grande banque comme la BDL. Ils voient dans un nouveau SIRH simple une opportunité de mieux structurer les processus RH.

### **1.2.1. 2 Les indicateurs de la performance RH à la BDL (Thème 2) :**

À la BDL, la performance est principalement recensée à travers des indicateurs spécifiques comme Les compétences professionnelles d'après ce qui a été dit par l'int1 : *« ce critère renseigne si l'intéressé possède les connaissances et les qualifications exigées pour l'accomplissement et la maîtrise des tâches qui lui sont confiées. Ainsi, le nombre de dossiers traités. Cela permet de mesurer la capacité à gérer les transitions de carrière au sein de l'organisation »*. Aussi il y a d'autres indicateurs comme la capacité à attirer et sélectionner les bons profils pour chaque poste, l'efficacité des évaluations de performance et la capacité à intégrer la gestion du capital, humain dans les objectifs globaux de la banque.

La BDL rencontre des difficultés dans la gestion des compétences. En l'absence d'un outil structuré et complet il est difficile à réaliser la cartographie des compétences, le suivi individualisé des parcours professionnels et l'évaluation des compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est devenue compliquée par ce que La visibilité globale sur les compétences disponibles et les besoins futurs est insuffisante. Dans ce contexte, Une pratique d'excellence est quand le salarié respecte les règles et les engagements, être efficace et à donner le meilleur dans son travail. Par contre, tel qu'il a été exprimé l'int1 : *« Même si les pratiques d'excellence ne sont pas universelles dans le monde du travail, mais dans certains cas, ils existent notamment dans l'efficacité de l'employé et le nombre d'erreurs commises. Quand un employé reçoit des demandes de personnes extérieures, il peut faire plus d'erreurs et pour éviter ça l'employé doit bien comprendre la demande dès le départ et poser des questions si nécessaire »*. Donc, Les pratiques d'excellence en ressources humaines représentent un idéal vers lequel tendre. Alors, elles doivent toujours être adaptées au contexte spécifique de chaque entreprise.

Ainsi, les évaluations annuelles des performances ne sont pas toujours utilisées pour déterminer les besoins en formation et chaque service gère ses propres données sans réelle coordination. Cela développe des difficultés d'accès aux informations globales sur les compétences des employés. Donc, à la base d'informations incomplètes les décisions concernant la mobilité interne, la formation et le développement des talents sont prises.

### **1.2.1.3 Gestion de carrière a la BDL (Thème 3) :**

Le processus de recrutement à la BDL suit une approche administrative encadrée. Il commence par l'identification des besoins en recrutement en collaboration avec les autres départements après le nombre de postes, types de contrats, profils recherchés. L'utilisation de l'ANEM pour faire des annonces. Comme elle a été exprimée l'Int 3 : *« Le processus est*

le suivant : réception des candidatures, classement, organisation des convocations, les entretiens, constitution du dossier, vérification des pièces, intégration dans les bases de données, signature du contrat. Cependant, l'absence d'un SIRH complet rend le suivi du processus encore partiellement manuel.

Pour pallier ces lacunes, les responsables RH s'appuient sur des entretiens professionnels et des évaluations annuelles. D'après les réponses, ces outils ne permettent pas de gérer les compétences avec efficacité. Le suivi des entretiens professionnels est limité par une intégration insuffisante dans un système global.

#### **1.2.2. L'IA pas à l'ordre du jour (Thème 4) :**

Actuellement, la BDL ne fait pas usage de technologies d'intelligence artificielle (IA). Les responsables RH suivent les études et les rapports publiés par les organismes spécialisés pour automatiser les politiques RH, mais le processus de gestion des compétences reste traditionnel comme le confirme l'int 2 : « *Nous n'avons pas d'outils d'intelligence artificielle spécifiques pour analyser les évolutions des métiers. On utilise des outils classiques. Nous nous basons sur l'analyse manuelle des besoins futurs en compétences* ».

En vérité, l'absence de ces outils limite la capacité de la BDL à s'ajuster rapidement aux changements du marché. Cela pourrait rendre la gestion des talents moins flexible et réactive.

En résumé, bien que la BDL dispose aujourd'hui d'une base pour gérer ses ressources humaines. Cette dernière reste insuffisante pour relever les défis futurs. La mise en place d'un SIRH spécialisé et l'intégration de l'IA dans la gestion des compétences apparaissent comme une priorité. Il s'agit de la professionnalisation des pratiques en matière de ressources humaines, de l'amélioration du rendement interne et d'un meilleur soutien à la stratégie de développement de la Banque et pour garantir son succès. Il sera essentiel d'accompagner son déploiement par des formations adaptées aux équipes RH, aux managers et aux utilisateurs concernés. Donc, un SIRH performant et correctement utilisé constituera un levier stratégique pour la BDL.

## **Section 2 : Discussion**

Cette section approfondit l'interprétation des résultats des entretiens réalisés auprès des chefs et du gestionnaire du capital humain à la BDL, tout en les contextualisant par rapport à la littérature existante et aux objectifs sur les systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) pour optimiser la gestion des compétences. En nous analysons les enseignements majeurs des entretiens, les implications pratiques et théoriques, les limites de l'étude et à partir de ça nous formulons une proposition d'amélioration via un mini-SIRH adapté au cas de la BDL.

### **2.1. Analyse des résultats des entretiens**

Les entretiens menés avec les responsables et les employés de la BDL, ont mis en évidence plusieurs observations sur la situation actuelle de la gestion des compétences à la BDL, en lien avec notre problématique sur le niveau de la contribution d'un SIRH dans la gestion des compétences. Les résultats montrent que gérer les compétences avec un bon système d'information est important pour une gestion moderne et efficace.

#### **2.1.1. Besoin de centralisation et de fiabilité de l'information RH**

Le recueil des données relatives aux compétences est aujourd'hui dispersé entre différents services. Par conséquent, Cette dispersion crée des écarts et développe une difficulté de l'obtention d'une vision globale actualisée des compétences disponibles. Alors, sans une centralisation efficace des informations l'anticipation des besoins de formation, l'identification des talents internes ou la construction des parcours professionnels devient vraiment compliquée.

#### **2.1.2. Tentative d'intégration d'un système sans succès**

La BDL a déjà essayé d'installer une solution SIRH. Cette dernière n'a pas donné de résultats satisfaisants à cause d'une mauvaise adaptation du système aux besoins réels de gestion des compétences chez la BDL. Le manque de formation est l'une des principales faiblesses de ce système. Donc, il faut avoir un accompagnement pour aider les équipes à s'adapter au changement.

#### **2.1.3. Pratiques d'excellence partiellement appliquées**

La BDL applique certaines bonnes pratiques RH. L'application de ces pratiques comme les entretiens annuels, la détection des talents et les plans de formation est inégale d'un service à l'autre. Car il n'y a pas de système informatique fiable, on n'arrive pas à bien utiliser ou

valoriser ces bonnes pratiques. Cela limite leur efficacité et leur impact sur la gestion des compétences.

## **2.2. Implications pratiques et théoriques**

### **2.2.1. Implications pratiques**

La mise en place d'un SIRH pour la gestion des compétences adapté pour les besoins de la BDL permettrait de structurer la collecte des données RH et s'assurer que ces informations soient correctes et toujours à jour. Ce dernier Facilite le suivi, l'évaluation et le développement des compétences clés nécessaires aux ambitions stratégiques de la banque. Donc, il va optimiser les investissements en formation et en mobilité interne. Ainsi, l'adaptation d'un SIRH pour la gestion des compétences permet de repérer les bons profils déjà dans l'entreprise pour les donner et réduire les coûts de recrutement externe.

La réussite de ce projet dépendra aussi d'un programme de formation interne pour assurer une bonne utilisation des outils numériques.

### **2.2.2. Implications théoriques**

Cette étude confirme la nécessité d'un appui numérique solide dans les organisations complexes comme les banques pour une gestion des compétences efficace. Elle prouve également que l'échec d'un premier essai d'intégration technologique n'empêche pas une réussite prochaine. La sensibilisation et l'accompagnement sont pris en compte dès le début du projet pour un bon déroulement de ce dernier.

## **2.3. Limitations de l'étude**

### **2.3.1. Limites méthodologiques**

Les résultats sont basés sur des entretiens qualitatifs avec un échantillon limité de responsables. Bien que les entretiens offrent des perspectives approfondies, ils peuvent être subjectifs et ne pas représenter l'ensemble de l'organisation. En plus, comme il y avait peu de participants, cela peut restreindre la généralisation des résultats.

### **2.3.2. Limites contextuelles**

Les résultats de cette étude s'inscrivent dans le contexte spécifique de la BDL et peuvent ne pas être directement applicables à d'autres entreprises ou secteurs. Si d'autres banques veulent le mettre en œuvre, il faut l'adapter en tenant compte de leur propre réalité.

## **2.4. Proposition d'un mini-SIRH pour la BDL**

Dans cette partie, on va répondre aux besoins identifiés lors des entretiens et soutenir une meilleure gestion des compétences. Nous proposons la mise en place d'un mini-SIRH simple et adapté besoins spécifiques de la BDL.

### **2.4.1. Les objectifs de ce mini-SIRH**

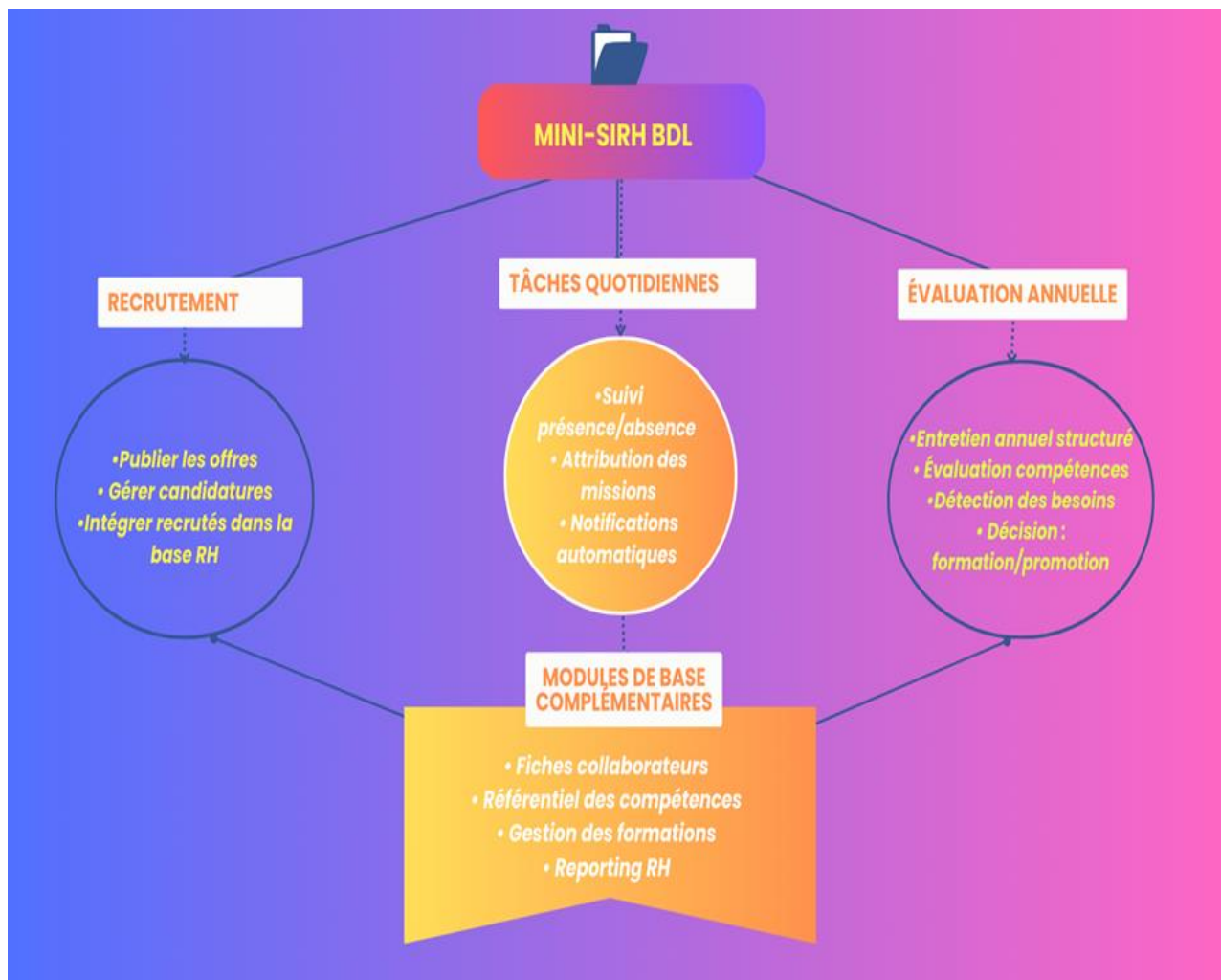
Créer un outil centralisé permettant de :

- Collecter les données sur les compétences des employés.
- Suivre et analyser les compétences de chaque salarié.
- Valoriser les compétences des collaborateurs.
- Facilite la prise de décision RH (formation, mobilité, recrutement interne).

### **2.4.2. Modules proposés et fonctions principales :**

Ce système sera articulé autour de modules essentiels. Ce dernier est divisé en trois grands modules principaux et quatre modules de base complémentaires. Nous pensons qu'il va être facile et adopté par les utilisateurs, avec une capacité d'évoluer selon les futurs besoins de l'organisation.

**Figure N° 06** : les modules principaux et complémentaires d'un Mini-SIRH proposé pour la BDL



**Source** : élaboré par l'étudiante à partir de l'analyse des besoins de la BDL.

### 2.4.2.1. Les grands modules principaux

#### ✓ Le module Recrutement

Le module Recrutement permettra de rendre le processus de recrutement à la BDL plus simple et mieux organisé. Par exemple, les annonces d'emploi (postes disponibles) seront publiées directement dans un espace accessible à tous les employés de la BDL. Alors, si un employé cherche à évoluer ou changer de poste à l'intérieur de la banque il pourra postuler facilement via cet espace. Donc, ce module va valoriser la mobilité interne. Par contre, quand

la banque cherche de nouveaux employés de l'extérieur avec ce système les candidatures, seront traitées automatiquement. Concernant Les responsables RH, ils pourront suivre l'avancement de chaque candidature pour planifier des entretiens, envoyer des messages aux candidats. Après le recrutement d'un candidat, ses informations seront directement enregistrées dans le système RH de la BDL pour éviter les erreurs, réduire les coûts et faire gagner du temps.

#### ✓ **Module Tâches Quotidiennes**

Ce module a pour objectif de soutenir la gestion opérationnelle quotidienne. Premièrement, le pointage comme la présence, les absences ou le retard sera automatiquement enregistré sans que tu aies à faire de démarches compliquées. Ainsi, les responsables pourront écrire directement dans le système les missions pour les employés à réaliser chaque jour. On peut trouver sur cette mission ce que l'employé doit faire, la date limite (deadline), les priorités. Cet espace offre des rappels automatiques pour ne pas oublier certaines tâches importantes. Donc, ce dernier aidera à mieux organiser le travail et travailler plus calmement.

#### ✓ **Module Évaluation Annuelle**

Le module d'évaluation annuelle structurera le processus d'entretien professionnel à la BDL. Ce module permet de recevoir une alerte sur le système au moment de la période d'évaluation annuelle. Il va générer un formulaire d'évaluation pour chaque employé. Ce formulaire contient les compétences à évaluer et les objectifs fixés au début de l'année à atteindre pendant une année. Alors, à partir de ça, le responsable de certains employés va planifier un entretien pour remplir le formulaire ensemble. Donc, Le système enregistre automatiquement ton évaluation dans ta fiche RH et recommande des formations ou bien des promotions selon l'évaluation de l'employé.

### **2.4.2.2. Les modules de base complémentaires**

#### ✓ **Module Fiches collaborateurs**

Ce module est la base de tout le système. Il rassemble toutes les informations importantes sur chaque employé dans un seul espace. Ces informations sont les Informations personnelles, les Diplômes et certifications, les Compétences techniques et comportementales, Historique professionnel et les Formations suivies. Ce module permet de

gérer les talents, préparer les évolutions de carrière et réagir plus rapidement aux besoins RH.

✓ **Module Référentiel des compétences**

Ce module organise toutes les compétences nécessaires pour chaque métier et chaque poste à la banque. Il permet de comparer facilement ce que chaque employé sait faire. Ainsi, ce dernier détecte le manque de certaines compétences pour certains métiers. Alors, le Module Référentiel des compétences comme une base pour décider qui former, Qui promouvoir Ou qui recruter.

✓ **Module Gestion des formations**

Ce module permet de Planifier les formations internes ou externes. Ainsi, Il va gérer les inscriptions des employés et évaluer l'efficacité des formations. Il investit intelligemment dans la formation et développe les compétences clés.

✓ **Module Reporting RH**

Ce module permet de faire des tableaux de bord automatiques notamment sur le nombre d'employés formés, les compétences disponibles, les écarts entre les compétences existantes et celles nécessaires et le suivi des actions RH. Il va aider la DCH à avoir une vision claire et à prendre des décisions basées sur des données fiables.

### **2.4.3. Les étapes de mise en place de notre mini-SIRH**

✓ **Validation des modules**

La vérification du bon fonctionnement des modules est importante avant de commencer à utiliser le mini SIRH.il faut Contrôler que chaque module est complet, Vérifier que les liens entre les modules sont bien faits et assurer la disponibilité des fonctionnalités prévues. On doit faire ça pour éviter les erreurs ou les problèmes lors de l'utilisation réelle du système.

✓ **Saisie des données initiales**

La prochaine étape est d'entrer les premières données dans le système après une bonne validation des modules. Dans cette étape, on doit enregistrer les informations sur les employés, associer leurs compétences actuelles et ajouter les formations déjà suivies et les

évaluations existantes. Par conséquent, on va avoir une base de données de départ pour travailler.

✓ **Phase de test et corrections**

Cette phase permet de réaliser des tests pour vérifier que tout fonctionne dans des situations réelles. À titre d'exemple, Faire une évaluation de compétences et vérifier l'enregistrement. Donc, il y a une possibilité des erreurs et des problèmes. Si on a détecté ça, on fait les corrections nécessaires avant le lancement officiel pour s'assurer que l'outil est fiable à utiliser.

✓ **Formation des utilisateurs de la BDL**

Quand le mini SIRH est prêt, il faut expliquer aux personnes concernées comment l'utiliser. On peut faire une session de formation pour le but : montrer comment ajouter ou modifier un employé, expliquer comment consulter les compétences ou enregistrer une formation et répondre aux questions éventuelles avec un petit guide écrit. Après cette formation, il faut s'assurer que tout le monde sache comment utiliser le mini SIRH correctement.

✓ **Déploiement progressif avec un Suivi et amélioration continue**

De préférence, il faut commencer avec un service ou un petit groupe d'utilisateurs. Cela pour corriger les petits problèmes au fur et à mesure et d'assurer une adoption plus facile par tous. Il est essentiel de continuer à suivre l'utilisation du mini SIRH après le déploiement. On peut faire ça avec une vérification régulière du système. Recueillir les remarques des utilisateurs et Proposer des améliorations si nécessaire.

#### **2.4.4 Résultats attendus de la mise en place du mini SIRH à la BDL**

✓ **Centralisation des données RH**

Toutes les informations liées aux employés seront regroupées dans un seul système. Ce mini SIRH permettra un accès rapide, organisé et sécurisé aux données.

✓ **Meilleure visibilité sur les compétences internes**

Le système offrira une vision claire des compétences existantes dans l'entreprise. Il va faciliter la gestion des talents et la préparation des plans de formation.

✓ **Aide à la prise de décision RH**

Le mini SIRH permettra aux responsables RH et aux managers d'avoir des informations fiables et actualisées pour prendre de meilleures décisions. Ce dernier deviendra un véritable outil d'appui pour prendre des décisions notamment dans le suivi, l'évaluation et le développement des compétences.

En conclusion, cette étude met en lumière le rôle essentiel de la mise en place d'un mini SIRH dans l'optimisation de la gestion des compétences au sein de la Banque de Développement Local Direction du Capital Humain. Malgré certaines limites liées à la taille et à la simplicité de l'outil proposé. Le mini SIRH est comme une première étape vers une gestion des compétences plus efficace du capital humain à la BDL.

# Conclusion

## Conclusion

Cette conclusion synthétise les principaux éléments abordés dans cette dissertation. On a intégré les apports théoriques, conceptuels et les résultats empiriques de notre recherche qualitative. Nous soulignons les implications pratiques et théoriques de notre étude. Ainsi, nous montrons les différences entre la théorie et ce que nous avons observé sur le terrain.

Dans le contexte des entreprises de finances comme la BDL, nous avons pris en compte l'importance du SIRH dans la gestion des compétences. La problématique centrale étant de comprendre comment la mise en place d'un SIRH peut influencer la gestion des compétences chez la banque de développement local.

Dans le premier chapitre, nous avons exploré les concepts et liés au SIRH et à la gestion des compétences. Le SIRH centralise, structure et exploite efficacement les informations relatives aux ressources humaines. Alors, le SIRH est un outil stratégique qui automatise toutes les tâches RH. La gestion des compétences est présentée comme un processus visant à suivre, développer et évaluer les compétences pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Nous avons également présenté plusieurs modèles théoriques et cadres conceptuels pertinents pour notre étude. On a utilisé les apports théoriques de David Ulrich pour comprendre le rôle stratégique des ressources humaines dans l'organisation. Nous avons mobilisé les principes modèles de la gestion des compétences comme la GPEC. Ces modèles nous ont permis de structurer notre analyse et d'identifier les variables clés à explorer dans notre recherche empirique.

Ensuite, on a détaillé notre approche méthodologique, centrée sur des entretiens qualitatifs avec des responsables RH de la banque de développement local. Les résultats ont été présentés en deux temps : une synthèse des entretiens et une analyse interprétative. Les entretiens ont permis de mieux cerner les attentes des employés, les limites des outils actuels et les besoins de la BDL en matière de gestion des compétences.

Les résultats de notre étude montrent que la BDL reconnaît l'importance d'améliorer la gestion de ses compétences. Malgré le fait que les responsables utilisent un outil pour centraliser les données des employés, mais l'absence d'un SIRH adapté complique la centralisation, l'exploitation et la mise à jour des données RH. De plus, la BDL a besoin d'un suivi plus précis des compétences, un bon développement et une meilleure évaluation de ses compétences.

Alors, dans les différentes théories, la mise en place d'un SIRH est présentée comme un levier structurant pour optimiser la gestion des ressources humaines et anticiper les évolutions. Par contre, dans le terrain, nous avons observé que l'information RH est souvent dispersée entre plusieurs supports, les processus sont encore manuels pour beaucoup d'entre eux et la culture numérique dans la gestion RH est encore en développement.

Nous proposons la création d'un Mini-SIRH pour répondre aux besoins de la BDL. Ce dernier est comme une première étape simple et adaptée avant un déploiement plus large. Il comprendrait trois modules principaux : module recrutement, tâches quotidiennes et module évaluation. Ainsi, des modules de base complémentaires comme module fiches collaborateurs module référentiel des compétences, module gestion des formations et module reporting RH. Donc, ce Mini-SIRH serait d'abord développé avec des outils accessibles, notamment base Excel structurée, plateforme open source légère. Après cela, il va enrichir selon les besoins.

En théorie, un SIRH assure une centralisation complète des données RH. Dans la pratique à la BDL, Il n'existe pas de système d'information RH intégré.

La théorie de la gestion des compétences propose une intégration forte des outils numériques avec une anticipation des évolutions des compétences. En réalité, La gestion est encore majoritairement manuelle à la BDL et l'utilisation des outils encore limitée. Alors, La BDL a besoin d'accompagnement pour réussir la transition digitale.

Donc, La mise en place du Mini-SIRH à la BDL présenterait plusieurs bénéfices concrets pour la gestion des ressources humaines. Il est essentiel pour centraliser les données sur les compétences, faciliter l'identification des besoins en formation et soutenir une politique RH plus stratégique. Ainsi, il faut accompagner ce projet et former les équipes RH à l'utilisation du ce dernier.

Pour conclure, cette recherche nous permet de mettre en lumière l'importance de la mise en place d'un SIRH pour gérer les compétences au sein de la banque de développement local. Les théories existantes fournissent un cadre utile pour comprendre ces dynamiques, mais notre recherche empirique a révélé des écarts significatifs entre la théorie et la pratique. Alors, À travers, notre recherche qualitative et nos apports théoriques, nous avons proposé un Mini-SIRH comme solution adaptée. Cette dernière vise à centraliser les données de compétences, faciliter l'identification des besoins en formation et soutenir une politique RH plus stratégique. Aujourd'hui, nous vivons à l'ère de la technologie. Donc, la BDL doit

s'adapter à ce rythme pour améliorer sa gestion des talents, optimiser ses décisions RH et mieux accompagner ses ambitions de développement. La BDL doit concentrer ses efforts sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Ce projet représente une première étape vers la modernisation de la fonction RH chez la BDL.

# BIBLIOGRAPHIE

## **Bibliographie**

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.

Bernard, Alain. (2017). *Le management des ressources humaines*. Dunod, France.

Bhuiyan, Fazlul, & Gani, Mohammed. (2015). The role of human resource management in sustainable organizational performance: Evidence from a developing economy. *Journal of Human Resource Management*, 23(1), 54–68.

Boterf, Guy Le. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions d'Organisation, France.

Bragard, Gilles, & Piétremont, Olivier. (2021). L'influence des systèmes d'information RH sur la contribution stratégique de la fonction RH. *Systèmes d'Information et Management*, 26(1), 139–177.

Cercle, François. (2021). Des systèmes d'information aux solutions de management des ressources humaines. *Systèmes d'Information et Management*, 26(2), 45–67.

Creswell, John W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications, États-Unis.

Defelix, Christian, Oiry, Ewan, & Klarsfeld, Alain. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Vuibert, France.

Dugué, Éric. (1994). *Les ressources humaines, moteur de la performance*. Le Harmattan, France.

El Hammouil, Abdelilah. (2019). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, 45(2), 67–84.

Fenneteau, Henri. (2015). *L'enquête: Entretien*. Dunod, France.

Hendrickson, Anthony R. (2003). Human resource information systems: A status review. *Personnel Psychology*, 56(3), 507–529.

Igalens, Jacques. (2005). *La gestion des ressources humaines*. Pearson Education, France.

Keegan, Anne, & Francis, Helen. (2010). *Gestion des compétences*. Dunod, France.

- Kohn, Laurence, & Christiaens, Werner. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances. De Boeck Supérieur, Belgique.
- Lemoine, Claude. (2010). Le système d'information des ressources humaines : Un levier pour la fonction RH. Éditions Liaisons, France.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., & Moritz, Sue. (2003). The impact of e-HRM on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 357–372.
- Lévy-Leboyer, Claude. (1996). La gestion des compétences. Éditions d'Organisation, France.
- Merck & Co. (2002). Annual report 2002. Merck & Co., États-Unis.
- Michel, Serge, & Ledru, Marc. (1991). Gestion des compétences et ressources humaines. Éditions Liaisons, France.
- Mirasse, Stéphane, & Jaouhari, Loubna. (2021). L'apport du système d'information à la gestion des compétences : Une revue systématique de la littérature. *Systèmes d'Information et Management*, 26(1), 99–138.
- Moir, Jean-Luc. (1990). La modélisation des systèmes complexes. Dunod, France.
- Parry, Emma, & Tyson, Shaun. (2011). Desired competencies in HRM: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 233–250.
- Peretti, Jean-Marie. (2016). Gestion des ressources humaines. Vuibert, France.
- Reix, Robert. (1995). Systèmes d'information et management : État des recherches en France. *Systèmes d'Information et Management*, 1(1), 5–23.
- Reix, Robert. (2004). Le système d'information : Approche stratégique et organisationnelle. Vuibert, France.
- Reix, Robert, Fallery, Benoît, Kalika, Michel, & al. (2010). Système d'information et management (7<sup>e</sup> éd.). Vuibert, France.
- Stone, Dianna L., & Dulebohn, James H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (e-HRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1–5.

Ulrich, Dave. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press, États-Unis.

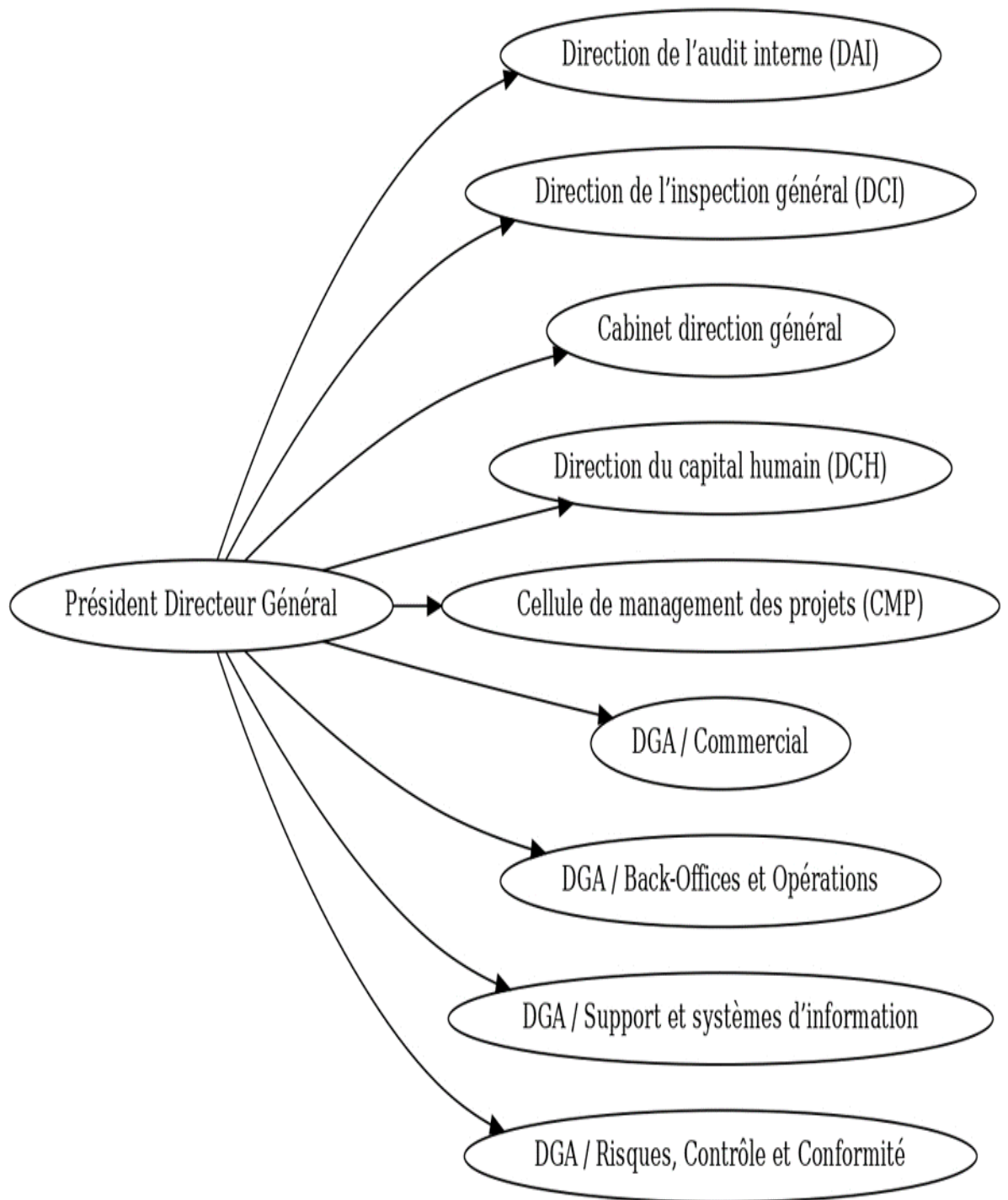
Ulrich, Dave, Brockbank, Wayne, Johnson, Dani, Sandholtz, Kurt, & Younger, Jon. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management, États-Unis.

Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., & Snell, Scott A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.

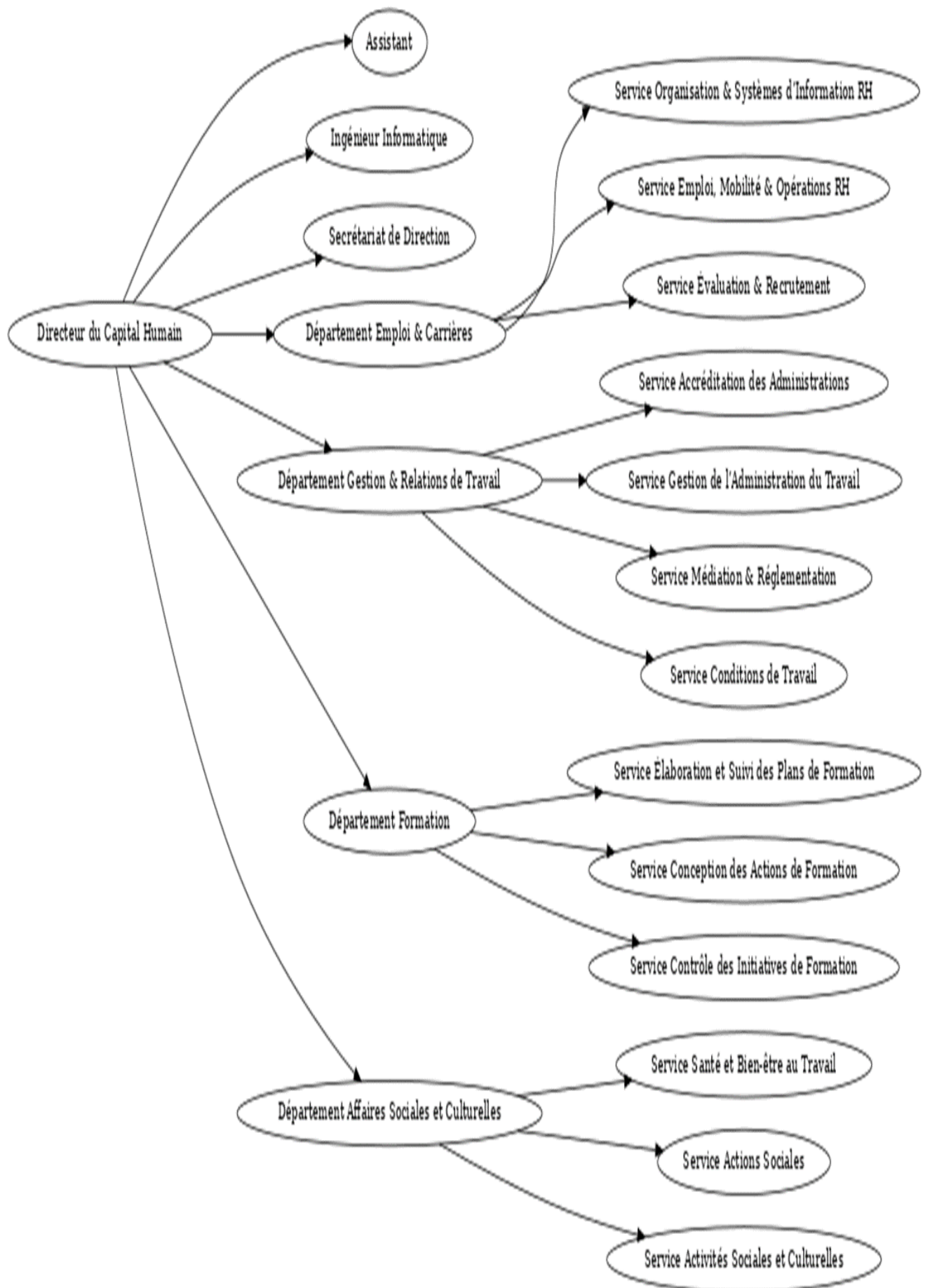
Zarifian, Philippe. (1999). *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique*. Éditions Liaisons, France.

Zarifian, Philippe. (2001). *La compétence : Le cœur de l'entreprise* (2<sup>e</sup> éd.). Éditions d'Organisation, France.

# **Annexe A : Organigramme de la Direction Générale De la BDL**



# **Annexe B : Organigramme de la DCH (BDL)**



## **Annexe C : Guide d'entretien**

## **Informations personnelles de l'interviewer**

Je suis Fenghour Amani Nor El Imane, étudiante en Master 2 en Management des ressources humaines à l'ENSM Koléa. Tous les données recueillis demeureront confidentielles et ne seront utilisés que pour cette recherche académique.

### **Thèmes et questions**

## **Guide d'entretien – Enquête sur la nécessité de mettre en place un SIRH pour la gestion des compétences**

1. Quel est le rôle principal du Microsoft Access pour la gestion des informations des employés au sein de votre organisation ?
2. Quels indicateurs sont utilisés pour recenser et évaluer les compétences individuelles ?
3. Quelles sont, selon vous, les principales difficultés rencontrées ?
4. Que signifie, selon vous, l'expression « pratiques d'excellence » dans un contexte RH ?
5. Avez-vous déjà entendu parler d'un SIRH ? Quelle est votre perception ?
6. Comment réagiriez-vous à l'idée d'introduire un SIRH pour la gestion des compétences à la BDL ?
7. Quelles fonctionnalités vous semblent essentielles dans un futur SIRH ?
8. Quelles sont, d'après vous, les principales faiblesses du L'absence SIRH actuellement ?
9. Selon vous, quels freins possibles de l'implantation d'un futur SIRH ?
10. Comment se déroule le processus de recrutement au sein de votre banque ?
11. Utilisez-vous des technologies d'intelligence artificielle pour anticiper les évolutions futures des compétences et des métiers dans le secteur bancaire ?
12. Avez-vous d'autres remarques, suggestions ou idées à partager sur le sujet ?