

UNIVERSITE ORAN 1

**INSITUT DES SCIENCES ET DES TECHNIQUE APPEQUES
ISTA**

**DEPAETEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET
ADMINISTRATION**

Option: management des organisations et des ressources humaines

Thème :

**La digitalisation des processus RH : opportunités et défis
des organisations – cas sonelgaz**

Présenté par :

Melle Belhadj Meriem

Encadrer par :

Mme DIF Aicha

Les membres du Jury :

President Mr. MEZILI Imad

Rapporteur Mme. DIF Aicha

**Examineur Mme. BOUZAGHOU
Asma**

**Maitre de conférences class A-
Université Oran1**

**Maitre de conférences class A-
Université Oran1**

**Maitre de conférences class B- Ecole
supérieure d'économie d'Oran**

Remerciements

Je tiens avant à exprimer ma reconnaissance à madame DIF Aicha pour avoir accepté de m'encadrer dans cette étude. Je la remercie pour son implication, son soutien et ses encouragements tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont, ensuite, à mon promoteur de stage Mr BEN YAHIA et à l'ensemble du personnel de Sonelgaz de RELIZANE.

Mes remerciements vont, également aux membres de jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.

En outre, je présente mes remerciements à tous mes enseignants (es) tout au long de mon cursus universitaire.

Dédicas

Avec mes sentiments les plus profonds je dédie ce modeste travail :

**À mes très chers parents, qui m'ont donné force et amour, et qui m'ont
toujours soutenu dans mes études.**

**À ma sœur « Siham », que j'adore profondément. Je lui souhaite tout
le bonheur et la réussite du monde. Elle a été mon soutien d'hier,
d'aujourd'hui et de demain.**

**Je les remercie d'autant que je ne remercie personne à leurs aides à
leurs orientations et leurs conseils**

**Et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la qu'Allah les protège et les
garde pour moi.**

A ma famille

A tous mes amis(es)

A toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail.

A tous ceux que j'ai omis de citer.

Merci.

Liste des abréviations

RH : Ressources Humaines.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

H1/H2 : Hypothèses de la recherche 1 et 2.

GPEC : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines.

DSI : Direction des Systèmes d'Information.

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

KPI : Key Performance Indicator.

ROI : Return on Investment.

DD : Direction de Distribution.

EPIC : Etablissement Public Industriel et Commercial

C.O.S : Conseil d'Orientation et de Surveillance

RCN : Raccordement des Nouvelles Clientèles

DTG : Division Technique Gaz

DTE : Division Technique Electricités

DEET : Division Etudes et Exécution des Travaux Electricité Et Gaz

DRC : Division Relations Commerciales

DDV : Division Développement des Ventes

BT /MT : Bas de Tension et Moyenne de Tension

SGC : Service des Grands Comptes

DGSI : Division Gestion Des Systèmes Informatique

DFC : Division Finance Comptabilité

GIP : Gestion d'Information Principale

DIF : Demande de congé Individuel de Formation

CV : Curriculum Vitae

Liste des tableaux

Tableau N°01	Les tâches du SIRH « NOVA »	68
Tableau N°02	Les données personnelles de l'échantillon	73
Tableau N°03	Expérience des employés avec le système NOVA	74
Tableau N°04	Impact du SIRH «NOVA » sur l'efficacité opérationnelle des processus RH	75
Tableau N°05	Impact du SIRH «NOVA » sur l'efficacité opérationnelle des processus RH	76
Tableau N°06	Les principaux défis rencontrés dans l'implémentation SIRH «NOVA »	77
Tableau N°07	Intégration du SIRH « NOVA » par les employés et les managers	78
Tableau N°08	Des changements organisationnels ou culturels	79

Liste des figures

Figure N°01	Source d'information en entreprise	23
Figure N°02	Un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail	27
Figure N°03	Triangle de la qualité technique du résultat (équilibre coût, délai et performance)	42
Figure N°04	Principales filiales de la société Sonelgaz	62
Figure N°05	présenter les utilisateurs de « NOVA »	71



Sommaire

SOMMAIRE

Page

Remerciements Liste des figures

Dédicas

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

1

Chapitre 1 : la digitalisation des processus RH

Introduction

6

1. Les processus des ressources humaines

6

2. Le système d'information des ressources humaines

22

Conclusion

37

Chapitre 2 : l'impact de SIRH sur la digitalisation des processus RH

Introduction

40

1. Le projet SIRH

41

2. La mesure d'efficacité SIRH

52

Conclusion

58

Chapitre 3 : cadre empirique et méthodologique de l'étude

Introduction

60

1. Présentation d'organisme d'accueil « SONELGAZ »

61

2. Étude de cas sur le SIRH NOVA au sein de SONELGAZ Relizane

67

Conclusion

83

Conclusion générale

85

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction stratégique au sein des entreprises qui vise à optimiser la performance des employés tout en assurant leur bien-être. Elle englobe diverses activités telles que le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la rémunération et la gestion des performances. La GRH joue un rôle clé dans l'adaptation des entreprises aux mutations économiques et technologiques, notamment à travers l'adoption de nouveaux outils de gestion. Dans un environnement marqué par la modalisation et la digitalisation, les entreprises doivent aligner leurs pratiques RH avec les tendances technologiques afin de maintenir un avantage concurrentiel¹.

Dans cette optique, le système d'information (SIRH)² est devenu un levier essentiel pour moderniser la gestion des talents. Il s'agit d'un ensemble de technologies informatiques intégrées permettant d'automatiser et d'optimiser les processus RH. Le SIRH comprend divers axes couvrant la gestion administrative, le recrutement, la formation et la gestion de paie. Il améliore l'efficacité organisationnelle en facilitant l'accès aux données, en réduisant les tâches répétitives et en améliorant la prise de décision grâce à l'analyse des données RH. Son implémentation représente une transition vers une gestion plus stratégique des talents et une meilleure coordination des processus RH³.

Des études menées sur le SIRH montrent que l'adoption d'un SIRH transforme significativement les pratiques RH⁴. Par exemple, une recherche réalisée par Shortways, une entreprise spécialisée dans l'accompagnement des utilisateurs de logiciels professionnels, sur l'impact des SIRH dans les grandes entreprises favorisent une centralisation et une digitalisation accrues des données RH, réduisant ainsi les erreurs administratives et améliorant la transparence des processus. De plus, ces outils permettent l'automatisation des décisions stratégiques en matière de gestion des talents⁵,

¹ Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2010). *Management des systèmes d'information* (11e éd., p. 1). Pearson.

² DIF A (2024) Polycopié de Cours SIRH, ISTA Université Oran 1. <https://elearn.univoran1.dz/enrol/index.php?id=11717>. Consulté le 13 février 2025.

³ Bourliataux-Lajoie, S., Gallitir, C., & Roy, Y. (2008). *Système d'information des ressources humaines (SIRH) : Manuel et application* (p. 1). DUNOD.

⁴ <https://shortways.com/fr/blog/actualite/barometre-adoption-sirh-2022/>. Consulté le 13 février 2025.

⁵ <https://www.parlonsrh.com/media/sirh-vers-un-usage-pleinement-maitrise-par-les-professionnels-rh/>. Consulté le 13 février 2025.

offrant ainsi aux DRH des moyens avancés d'analyse et de prévision des besoins en compétences.

En Algérie, l'implémentation des Systèmes d'Information en Ressources Humaines (SIRH) est encore en phase de développement. Toutefois, certaines entreprises commencent à adopter ces outils pour optimiser l'efficacité de leurs processus RH. Une étude approfondie analyse l'impact des SIRH sur la gestion des ressources humaines dans une entreprise algérienne (LAGGOUN & BOUALI, 2023) ⁶. Cette recherche met en évidence plusieurs défis liés à la digitalisation des RH, notamment la résistance au changement, le manque de compétences numériques et les contraintes budgétaires. Cependant, les résultats indiquent que l'adoption d'un SIRH améliore significativement la gestion des données RH, fluidifie les processus de recrutement et optimise la gestion des talents. L'étude souligne également que les entreprises investissant dans ces technologies bénéficient d'une meilleure prise de décision stratégique et d'une compétitivité accrue. Ces observations confirment que la digitalisation des processus RH constitue une opportunité essentielle pour les entreprises algériennes souhaitant évoluer dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Dans ce cadre de réflexion nous posons la problématique suivante :

Comment la digitalisation des processus RH peut-elle permettre à l'entreprise publique économique de saisir de nouvelles opportunités?

Hypothèses :

Afin de répondre à cette problématique nous supposons les hypothèses suivantes :

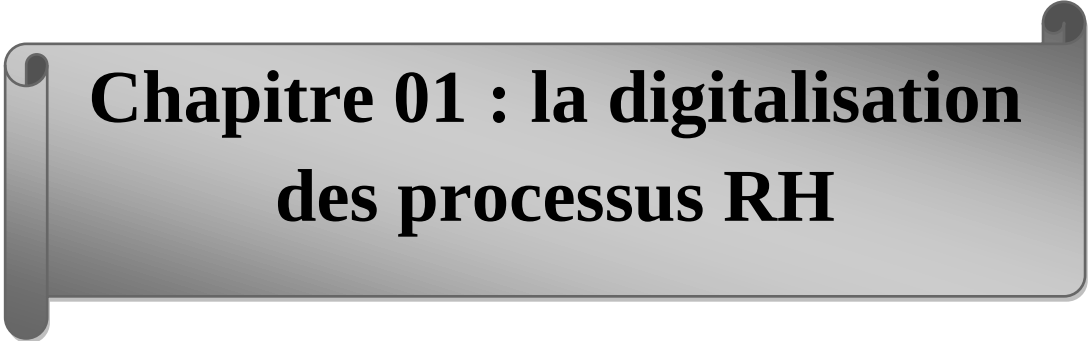
H1 : la digitalisation des processus RH permettra à Sonelgaz d'améliorer significativement son efficacité opérationnelle et de renforcer sa compétitivité.

H2 : les principaux défis à relever concernent les coûts élevés d'implémentation et la résistance au changement des employés.

⁶ LAGGOUN, M., & BOUALI, L. (2023). *Le rôle du système d'information des ressources humaines dans l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise Expro Gulf-Ltd, Hassi Messaoud* (Mémoire de licence, Université Kasdi Merbah Ouargla).

Introduction

Pour mener à bien ce projet, nous avons structuré notre travail de recherche en trois grandes parties. Les deux premiers chapitres sont consacrés à la revue de littérature sur les notions fondamentales du SIRH et la digitalisation des processus RH, ainsi qu'aux opportunités et défis associés. Le troisième chapitre est dédié à une étude de cas portant sur Sonelgaz, permettant d'illustrer la mise en œuvre du SIRH dans un contexte organisationnel réel.



Chapitre 01 : la digitalisation des processus RH

Introduction du chapitre 01

Les processus RH englobent toutes les démarches effectuées par le département des Ressources Humaines de l'entreprise afin de soutenir son évolution en matière de capital humain et de l'ajuster en fonction de ses exigences.

L'application de la stratégie d'entreprise implique diverses actions quotidiennes, avec l'ambition principale de défendre au mieux les intérêts de l'entreprise dans son contexte environnemental et d'améliorer ainsi sa performance de l'embauche à la gestion de carrière en passant par l'évaluation et la formation, toutes les procédures administratives relatives à la gestion des employés sont couvertes.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la digitalisation des processus RH et de démontrer son importance dans l'optimisation de la gestion des ressources humaines ainsi que dans la performance de l'entreprise.

À cet effet, nous avons consacré :

La 1^{re} section pour la présentation des processus RH, en abordant leur historique, la définition de quelques concepts clés en gestion des ressources humaines, ainsi que les processus RH.

La 2^e section porte sur le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), en mettant en avant sa définition, ses objectifs, ses composantes, ainsi que les enjeux et les avantages qu'il apporte à l'entreprise dans le cadre de la digitalisation des RH.

1. les processus des ressources humaines

La fonction de gestion des ressources humaines revêt une grande importance au sein de l'entreprise. Depuis longtemps, l'importance de la gestion des ressources humaines dans la réussite d'une organisation est bien établie. Toutefois, de nombreuses organisations continuent d'utiliser des outils obsolètes et, dans certains cas, qui ne respectent pas les normes modernes, tant sur le plan légal qu'opérationnel. L'importance de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion des ressources humaines (GRH) est considérable. Ainsi, la gestion des ressources humaines doit participer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

1.1.L'historique de la GRH

On peut dire que l'histoire de la GRH a passé par plusieurs modèles⁷. Et vu que la GRH est une science de nature contingente dont la pratique change à travers le temps et l'environnement interne et externe dans lequel elle évolue, nous trouvons différents modèles, nous citons essentiellement quatre d'entre eux.

1.1.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle est rattaché beaucoup plus au modèle taylorien de l'organisation, il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité ; dans ce modèle les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser, ont comme fonction de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités du personnel.

1.1.2. Le modèle des relations humaines

Dans ce modèle on recherche l'efficacité et la notion d'équité ; l'intention est centrée sur la satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable à l'évolution de l'entreprise, aussi les ressources humaines d'après ce modèle ne se réduisent pas à une mission de minimisation des coûts.

1.1.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

L'homme dans ce courant est considéré comme une ressource pour l'entreprise, voire la plus importante, dont le système de gestion est participatif là où le manager n'est pas seulement là pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe ; le but n'est plus d'améliorer la satisfaction mais c'est de faire évoluer le processus de prise de décision et d'atteindre l'efficacité globale de l'entreprise et de l'organisation.

1.1.4. Le modèle de la gestion stratégique

Dans ce modèle l'individu recherche sa propre satisfaction avant toute chose, il vise à atteindre ses propres objectifs, ce qui lui permet de monter les échelons, la fonction ressources humaines est définie comme la prise de décision prenant en compte des stratégies individuelles.

⁷ PIGEYRE, F, « *La gestion des ressources humaines*. », la découverte, paris, 2016, p12.

1.2. Définitions des concepts clés en GRH

La fonction des ressources humaines revêt une grande importance au sein d'une entreprise, indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activité, en raison de son interaction directe avec toutes les autres fonctions. Dans la suite, nous allons détailler la fonction RH ainsi que ses composantes essentielles.

1.2.1. Définitions de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit : « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aide à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »⁸.

D'après Jean-Marc LE GALL, la DRH est une fonction de l'entreprise « qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »⁹.

Peretti, J-M définit la fonction ressources humaines comme : « ensemble des activités concernant la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. »¹⁰.

Selon ces deux descriptions, on peut affirmer que la gestion des ressources humaines englobe toutes les actions qui permettent à une structure d'avoir à sa disposition les ressources humaines nécessaires, tant en volume qu'en expertise, afin d'améliorer son efficacité au service de sa stratégie et de ses buts.

1.2.1.1. Définition du recrutement

Le recrutement : « opération ayant pour but de pourvoir un poste »¹¹

⁸ CADIN, L, et autres : « *Gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2000, P04.

⁹ <http://www.CERCLERH.com>. Consulté le 14/02/2025.

¹⁰ PERETTI, J-M : « *dictionnaire des ressources humaines.* », Vuibert 5 édition, Paris, 2008, p123.

¹¹ PERETTI, J-M : « *dictionnaire des ressources humaines.* », Ibid, p208.

Le recrutement : nous veillons à disposer d'un effectif et de qualifications adéquats en évaluant les compétences et la motivation au cours du processus de recrutement.

1.2.1.2. Définition de La formation

La formation : « transfert de connaissances ou de savoir –faire. »¹²

Et aussi d'après le même auteur Peretti J-M, « La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. »¹³

L'instruction et l'encadrement : Pour rehausser le niveau de compétence des employés, tout en boostant leur engagement (une formation peut être perçue comme une récompense et, il est fréquemment plus stimulant d'accomplir une tâche que l'on sait réaliser).

1.2.1.3. Définition de la motivation

La motivation : « besoin qui met en mouvement, qui fait agir. »¹⁴. Et aussi selon ce même auteur Peretti J-M, qui a défini la motivation comme « ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler. »¹⁵. Motivations positives (récompenses : félicitations, primes, promotions, formations, etc.) et négatives (sanctions : réprimandes, réduction ou annulation de primes, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre aux salariés qu'il est dans leur intérêt de faire leur travail du mieux possible.

La motivation, qu'elle soit positive ou négative, a sa légitimité. Les sanctions peuvent parfois démotiver, mais il est important de les considérer avec nuance, car elles reposent sur des principes de responsabilité et d'exemplarité. Elles s'appliquent aussi bien aux individus qu'aux groupes. Lorsqu'aucune sanction n'est mise en place, cela

¹² PERETTI, J-M, Ibid, p126.

¹³ PERETTI, J-M, Ibid, p99.

¹⁴ PERETTI, J-M, op.cit, p171.

¹⁵ PERETTI, J-M, Ibid, p171.

peut créer un déséquilibre entre ceux qui s'investissent et ceux qui se contentent de suivre sans effort. Pour garantir une gestion juste et équilibrée, les managers doivent faire preuve d'équité. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines doit également intégrer la dimension collective et tenir compte du fonctionnement des équipes.

La satisfaction des besoins :

Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus source de motivation. Selon Maslow, les besoins sont classés par ordre de priorité comme suit:

- les nécessités physiologiques (alimentation, sommeil...).
- les exigences de sécurité (protection contre la violence, stabilité d'emploi...).
- les impératifs d'appartenance à un groupe.
- les besoins liés à l'estime de soi.
- les aspirations à la réalisation personnelle.

Selon cette théorie, un besoin supérieur (comme l'estime de soi ou la réalisation personnelle) ne peut pas influencer la motivation tant qu'un besoin inférieur (physiologique ou de sécurité) n'est pas comblé. Ainsi, A.H Maslow, suite à la création de sa hiérarchie des besoins, est d'avis que la motivation de l'homme découle de ses besoins insatisfaits. Et F. Herzberg, indique que la motivation est liée aux besoins supérieurs (appartenance, estime et accomplissement). De plus, E. Mayo constate que l'implication et la responsabilisation augmentent la motivation.

1.2.1.4. Définition de la communication

La communication : la communication selon Peretti, J-M est : « tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou fonctionnel, ou non »¹⁶.

La communication : est selon Auvinet, J-M la communication est : « chargée de développer de nouveaux outils et de former les hommes, et en premier lieu l'encadrement. »¹⁷

¹⁶ PERETTI, J-M : « *dictionnaire des ressources humaines.* », op.cit., p65.

La communication et la clarté. Il est indispensable que le collaborateur dispose des informations requises pour l'exécution de ses tâches, et ait une compréhension claire des progrès et des buts de l'entreprise ainsi que de son contexte.

1.2.1.5. Définition de la planification et le contrôle

- *La planification* : d'après Coté, M, la planification : « c'est un ensemble d'activités qui permettent aux dirigeants d'une entreprise d'identifier, d'évaluer et de définir leurs besoins en ressources humaines en tenant compte de leurs objectifs, de leurs programmes d'action et de développement à court, moyen et long termes. »¹⁸.
- *Contrôler* : pour Thévenet, M, le terme contrôler signifie : « vérifier la pertinence de ses choix, contrôler leur efficacité selon des critères fixés. »¹⁹.

L'organisation et la supervision de la progression des tâches : L'amélioration de l'efficacité d'exécution peut être obtenue grâce à l'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire la planification des tâches et leur attribution aux individus les plus compétents et disponibles.

1.2.1.5.1. Définition de L'administration du personnel

Administration de personnel : selon Peretti, J-M, l'administration de personnel est : « l'ensemble des tâches de nature administrative occasionnées par l'emploi et la rémunération de personnel salarié. »²⁰.

Une bonne gestion des ressources humaines repose avant tout sur une administration rigoureuse du personnel. Cela signifie assurer un paiement fiable des salaires et des primes, suivre les présences, les absences et les heures supplémentaires, planifier les congés et organiser les remplacements. Cet aspect est essentiel, car il représente une partie des obligations contractuelles de l'entreprise ou du service public envers ses employés.

¹⁷ AUVINET, J-M, et al, « *la communication interne au cœur du management* » les éditions d'organisation, paris, 1990, p16.

¹⁸ COTE, M, « *la gestion des ressources humaine* », diffusion Vuibert édition, paris, 2010, p 45.

¹⁹ THEVENET, M, et al : « *fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines* », Pearson éducation, 2e édition, paris, 2009, p5.

²⁰ Op.cit, p6.

1.2.1.5.2. Définition d'un conflit

Un conflit se définit comme une situation de désaccord entre deux individus (ou deux groupes). Il est important de ne pas confondre un désaccord avec un conflit. Le conflit surgit dès qu'il y a une divergence d'intérêts entre deux personnes.

Les conflits en milieu professionnel peuvent être classés en plusieurs catégories :

- *Conflits d'intérêts* : ils se produisent lorsque deux personnes ou plus poursuivent des objectifs divergents, menant à des désaccords sur les priorités ou les ressources.
- *Conflits de pouvoir* : ces conflits émergent lorsque des individus ou des groupes rivalisent pour obtenir une position d'autorité, de contrôle ou l'accès à des ressources spécifiques au sein de l'organisation²¹.
- *Conflits identitaires* : ils surviennent lorsque des individus ressentent que leur identité personnelle ou professionnelle est menacée ou non reconnue, ce qui peut entraîner des tensions liées à la reconnaissance et au respect au sein de l'organisation²².

1.2.1.6. Définition de la compétence

Selon DEJOUX, C, la compétence est : « Est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé. »²³.

1.2.1.7. Définir les politiques et procédures RH

En gestion des ressources humaines (GRH)²⁴, une politique est un énoncé formel de principes ou de règles que les membres d'une organisation doivent respecter. Chaque politique aborde un aspect essentiel de la mission ou des opérations de l'organisation.

En complément, une procédure fournit aux membres de l'organisation des directives sur la manière de mettre en œuvre une politique spécifique. Ainsi, tandis

²¹<https://www.assessfirst.com/fr/reconnaitre-type-de-conflit-entreprise/>. Consulté le 15/02/2025.

²²<https://walter-learning.com/blog/soft-skills/conflit/differents-types-de-conflit>. Consulté le 15/02/2025.

²³ DEJOUX, C : « gestion des compétences et GPEC », Dunod édition, paris, 2008, p9.

²⁴<https://www.ccsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/politiques-rh-et-lois-du-travail/guide-pour-%C3%A9laborer-les>. Consulté le 15/02/2025.

qu'une politique établit des principes généraux, la procédure détaille les étapes concrètes pour appliquer ces principes. Les politiques sont généralement formulées sous forme d'énoncés ou de règles, tandis que les procédures prennent la forme d'instructions séquentielles à suivre dans un ordre logique prédéfini.

1.2.1.8.L'importance des politiques

Les politiques de ressources humaines revêtent une importance sous plusieurs aspects :

- Elles transmettent les principes et les attentes relatives à la manière d'opérer au sein de l'organisation.
- Elles offrent à l'organisation la possibilité de se conformer à la loi et garantissent une défense contre les réclamations des employés.
- Elles définissent et appliquent les meilleures méthodes appropriées à l'organisation.
- Elles appuient une gestion équitable, transparente et uniforme du personnel.
- Elles assistent la direction dans la prise de décisions cohérentes, homogènes et prévisibles.

1.3. La démarche de gestion en matière de ressources humaines

Les principales étapes²⁵ d'un processus de gestion des ressources humaines sont organisées comme suit :

1.3.1. Analyser

C'est repérer, observer, analyser, diagnostiquer, prendre en compte la réalité, ses caractéristiques, son potentiel d'évaluation.

Pour analyser une organisation, on peut commencer par observer comment les employés travaillent, interagissent et se comportent au quotidien. Ensuite, il est essentiel de comprendre en détail les activités de l'entreprise et ses besoins en personnel, aussi bien en termes de quantité que de compétences requises. Cela permet de voir comment les ressources humaines peuvent contribuer aux objectifs de l'entreprise. Par exemple,

²⁵ THEVENET, M, op.cit., p5.

une entreprise de haute technologie et une industrie reposant sur la main-d'œuvre auront des besoins très différents.

On peut aussi examiner la composition des effectifs : quels sont les niveaux de qualification, les tranches d'âge ou encore la répartition hommes-femmes ? Il est également intéressant d'analyser les politiques de gestion du personnel, qu'il s'agisse du recrutement, des affectations, des salaires ou de l'évolution des carrières. L'évaluation du personnel met en lumière les critères, qu'ils soient explicites ou implicites, utilisés pour mesurer la performance. De plus, les systèmes de récompense et de sanction jouent un rôle clé dans cette évaluation.

Enfin, une approche culturelle permet d'aller plus loin en interrogeant la vision que l'organisation a de ses employés. Toute entreprise repose sur une certaine conception des droits et devoirs, aussi bien de l'organisation envers ses collaborateurs que des collaborateurs envers l'organisation. Ces représentations influencent fortement la gestion des ressources humaines et le fonctionnement global de l'entreprise.

1.3.2. Décider

Décider²⁶ et agir, c'est ce qui en fait la difficulté. Il n'y a décision que s'il y a choix possible. Ces décisions relèvent de différentes échelles de temps : elles répondent à des besoins immédiats (pourvoir un poste, sélectionner un candidat, fixer une rémunération).

À plus long terme, c'est construire un parcours de carrière et de formation, développer une politique de formation, mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences, adapter les systèmes d'information.

1.3.3. Contrôler

Diriger, c'est évaluer et surveiller les conséquences des décisions. Cela implique l'adhésion aux règles, procédures et politiques en vigueur. Il s'agit également d'analyser l'impact des décisions sur l'élaboration des stratégies de l'entreprise. Par exemple, une campagne de communication et de recrutement peut être évaluée en

²⁶ THEVENET, M, op.cit., p5, 6.

fonction de sa contribution à l'atteinte des objectifs de croissance ou de renouvellement des générations sortantes²⁷.

Il est essentiel de surveiller les dépenses de personnel, qui représentent des budgets considérables et cruciaux, notamment dans les secteurs où la main-d'œuvre est fortement sollicitée. Il est également possible d'observer les impacts des décisions sur les individus, leur évolution professionnelle, leur engagement et leur satisfaction.

Enfin, un dernier niveau de contrôle porte sur la fonction elle-même, en évaluant la manière dont la gestion des ressources humaines a été menée et son efficacité.

1.4. Les missions de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est essentielle pour assurer la pérennité et la croissance des entreprises en maximisant le potentiel de leurs employés. Elle englobe plusieurs missions clés, notamment²⁸ :

- *Recrutement et intégration* : Attirer des candidats de qualité, organiser les entretiens, coordonner le recrutement et accueillir les nouveaux membres de l'équipe.
- *Développement des compétences* : Identifier les besoins en formation, mettre en œuvre des programmes adaptés et évaluer les performances pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel des collaborateurs.
- *Gestion des performances* : Évaluer régulièrement les employés pour s'assurer qu'ils se situent clairement dans leurs rôles et missions, et fournir des retours constructifs pour favoriser leur développement.
- *Rémunération et avantages sociaux* : Développer des politiques de rémunération équitables et compétitives pour encourager l'effort personnel et la motivation des salariés.
- *Planification des ressources humaines* : Analyser les besoins actuels et futurs en personnel pour disposer des bonnes compétences au bon endroit et au bon moment.

²⁷ Op.cit, p6.

²⁸ <https://blog.candidatus.com>. Consulté le 17/02/2025.

- *Communication interne* : Faciliter l'accès à l'information au sein de l'entreprise, écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

En exécutant correctement ces missions, la GRH protège les individus et l'organisation contre les pressions dues à l'opportunisme et contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.5. Les politiques ressources humaines « RH »

Les politiques RH sont un ensemble de règles et de pratiques mises en place pour gérer efficacement le personnel d'une entreprise, en alignement avec ses objectifs stratégiques.

1.5.1. Le processus du recrutement

Le recrutement est une démarche décisive dans la politique des ressources humaines, car elle peut avoir un effet contraire aux buts recherchés. Il est donc nécessaire de définir clairement la politique à adopter et les ressources pour la soutenir.

- *La stratégie du recrutement*²⁹ : La stratégie de recrutement consiste à élaborer une politique attrayante et cohérente pour attirer les bons profils et devenir un « employeur de référence », capable de séduire et fidéliser les talents. Il est essentiel de construire une image favorable aussi bien en interne qu'en externe, tout en mettant en place une gestion des ressources humaines (GRH) qui soit parfaitement alignée avec les aspirations des candidats et les buts de l'entreprise. Pour y parvenir, il est primordial de saisir les attentes des divers groupes de postulants, d'ajuster les méthodes des ressources humaines en fonction et de faire passer un message clair et spécifique sur les avantages de la société.
- *Définition du poste et référentiel de compétences* : Une description précise et réaliste du poste est essentielle pour réussir le recrutement. Ce référentiel doit inclure les qualifications requises, les qualités personnelles nécessaires, la rémunération, et la présentation du poste aux candidats.
- *Les entretiens* : Les entretiens sont cruciaux pour compléter l'analyse des candidatures et permettre au candidat de s'exprimer sur ses expériences et

²⁹ PERETTI, J-M : « ressources humaines. », 12^e éditions, Vuibert, paris, 2010, p206.

motivations. Un bon entretien repose sur un accueil chaleureux, une recherche d'informations approfondie et une présentation claire du poste. L'entretien doit être structuré et l'intervieweur doit avoir des compétences organisationnelles et psychologiques.

- *L'accueil et l'intégration* : Une fois le candidat choisi, l'intégration est une étape clé pour garantir sa réussite. Elle repose sur un accueil de qualité et un suivi tout au long de la période d'intégration. Des entretiens réguliers (après trois, six mois, et un an) permettent de s'assurer de l'adéquation entre le candidat et l'entreprise, et d'ajuster si nécessaire la situation pendant la période d'essai³⁰.

1.5.2. Le processus de la rémunération

La politique de rémunération est un enjeu central en gestion des ressources humaines. Elle consiste à définir des critères précis pour fixer et faire évoluer les salaires afin de garantir une rémunération équitable et motivante pour les salariés. En plus du salaire de base, elle peut inclure divers avantages destinés à reconnaître et à récompenser les performances des employés.

- *Les principes fondamentaux de la politique de rémunération*³¹ : Une politique de rémunération est basée sur plusieurs principes clés destinés à assurer la motivation des employés et la compétitivité de l'entreprise. Pour instaurer un climat de confiance et accroître la motivation des employés, l'équité salariale est indispensable. En outre, pour rester compétitive sur le marché, l'entreprise doit proposer des rémunérations attrayantes pour attirer et retenir les talents tout en gérant efficacement ses dépenses. L'adaptabilité est également cruciale, étant donné que les changements économiques et technologiques requièrent une révision constante des rémunérations. En définitive, la compensation doit être proportionnelle aux services rendus par les employés et proposer des possibilités d'avancement pour accroître leur implication.
- *Les critères de détermination de la rémunération de base*³² : La rémunération de base est déterminée selon divers critères, notamment par des conventions collectives, des accords d'entreprise ou des contrats individuels, tout en respectant certaines obligations légales. En Algérie, le salaire national minimum

³⁰ PERETTI, J-M, Op.cit, p223.

³¹ <https://www.eurecia.com/blog/la-politique-de-remuneration-une-necessite-strategique-pour-les-entreprises/>. Consulté le 18/02/2025.

³² <https://www.cleiss.fr/docs/cotisations/algerie.html>. Consulté le 18/02/2025.

garanti (SNMG) est fixé à 20 000 DZD, et l'égalité salariale entre hommes et femmes doit être garantie pour un travail équivalent. Une négociation annuelle obligatoire permet d'ajuster les salaires en fonction des performances et du budget de l'entreprise. Enfin, l'employeur est tenu d'assurer le paiement régulier des salaires ainsi que des charges sociales afin de respecter ses engagements légaux et maintenir un climat de travail serein.

- *Freins à la mise en place d'une politique salariale* : La mise en œuvre d'une politique de rémunération efficace peut être entravée par divers obstacles. Parmi ces problèmes, on note l'incohérence dans les politiques de salaire, où l'absence de directives explicites engendre des disparités salariales parmi les employés. De surcroît, une évaluation inadéquate de l'environnement interne et externe de la société peut provoquer un décalage entre les salaires offerts et les aspirations des employés ou les normes du marché. L'absence d'une politique de rémunération clairement définie peut également rendre la gestion des salaires plus délicate, nuisant à la transparence et impactant négativement la motivation et la fidélisation des talents. Enfin, le manque de communication claire sur les critères de rémunération peut générer des incompréhensions et des sentiments d'injustice parmi le personnel³³.

1.5.3. Le processus de la gestion des carrières

La capacité de l'entreprise à attirer, engager et conserver les talents les plus compétents devient de plus en plus déterminante pour sa performance et sa compétitivité.

- La carrière est une succession d'emplois et d'affectations tout au long de la vie professionnelle³⁴. Elle est associée à des attitudes et réactions part. La gestion de carrière consiste en un suivi de l'évolution professionnelle des employés tout en conciliant leurs attentes avec les objectifs de l'organisation³⁵.
- L'exploration est la phase initiale où l'individu teste divers choix professionnels et organisations³⁶. Ensuite, vient l'établissement et l'avancement, où la progression de carrière se fait par promotions ou transferts. Après cette étape, la croissance, le maintien ou la stagnation se manifeste lorsque l'individu se

³³ <https://figures.hr/articles/5-obstacles-a-la-transparence-des-salaires-et-comment-les-eliminer>. Consulté le 18/02/2025.

³⁴ SABA, T, et DOLAN, S, « *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles* », 5^e édition Pearson, Canada, 2013, P350.

³⁵ PERETTI, J-M, 5^e édition, op.cit, P 239.

³⁶ CERDIN, J-L, « *Gérer les carrières* », Ems éditions, paris, 2000, pp109, 110.

stabilise dans son poste ou stagne en raison de limitations individuelles ou organisationnelles. Enfin, le détachement graduel marque le désengagement progressif de la vie professionnelle, menant à la retraite.

- La mobilité correspond aux changements de poste, fonction ou lieu de travail. La mobilité verticale implique une progression hiérarchique (promotion) ou, plus rarement, une rétrogradation. La mobilité horizontale représente un changement de fonction sans modification du niveau hiérarchique. Quant à la mobilité latérale, elle traduit une modification du degré d'influence ou de pouvoir dans l'organisation.

1.5.4. Le processus de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : « la GPEC.»

Comme toute démarche, la mise en œuvre de la GPEC doit comporter une phase préalable au projet. Plus important encore, il s'agit de formaliser les projets de l'entreprise en s'accordant sur la portée, les objectifs, les priorités et les délais de mise en œuvre du projet. Afin de déterminer les objectifs, il est également nécessaire d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise et de faire des prévisions sur les évolutions possibles de l'entreprise (telles que la diversification, le recrutement, de nouvelles parts de marché, voire de nouveaux sites de production).

- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche stratégique visant à anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques et organisationnelles. Elle a pour objectif d'adapter les compétences des salariés aux besoins futurs de l'entreprise³⁷.
- L'identification des besoins constitue la première étape du processus. Il s'agit de définir le projet d'entreprise en évaluant les ressources humaines et matérielles nécessaires. Cette phase permet d'anticiper les évolutions et d'identifier les compétences à maintenir, développer ou acquérir.
- l'analyse des écarts permet de comparer les compétences actuelles de l'entreprise avec celles requises à l'avenir. Cette comparaison aide à mesurer les différences et à orienter les actions à mettre en place. La mise en place d'un plan d'actions intervient après cette analyse.

³⁷ DEJOUX, C : « *gestion des compétences et GPEC* », Dunod édition, paris, 2008, p60.

- La GPEC poursuit plusieurs objectifs. Elle permet d'anticiper les besoins en compétences afin d'assurer le développement stratégique de l'entreprise. Elle vise également à adapter les compétences aux emplois et aux évolutions du marché. Un autre objectif clé de la GPEC est d'optimiser la gestion des carrières en impliquant activement les salariés dans leur évolution professionnelle.
- elle accompagne l'employabilité des collaborateurs face aux mutations technologiques et aux transformations du marché du travail. Ainsi, la GPEC permet aux entreprises d'adopter une approche proactive face aux changements à venir et de garantir une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les exigences organisationnelles³⁸.

1.5.5. Le processus de formation

Le programme de formation doit être élaboré pour répondre à une exigence spécifique décelée au sein de l'entreprise ou en relation avec son environnement externe.

Le programme de formation englobe toutes les mesures mises en œuvre par l'employeur afin d'améliorer les compétences de ses employés. Il englobe les formations, les évaluations de compétences et d'autres mécanismes destinés à soutenir la progression professionnelle des employés. Ces mesures sont établies en tenant compte des buts stratégiques de la société et des demandes du marché, dans le but de garantir la flexibilité et l'efficacité des équipes.

- *Analyse et besoins en formation* : L'évaluation annuelle permet de mesurer l'efficacité des formations et d'identifier les manques. L'entretien d'évaluation reste l'outil principal pour recenser les besoins et établir un budget prévisionnel.
- *Mise en œuvre et suivi* : Le plan inclut trois types de formations : adaptation au poste, évolution professionnelle et développement des compétences. Une planification rigoureuse est essentielle pour éviter les conflits d'effectifs. Un suivi en temps réel permet d'ajuster les actions.
- *Communication et évaluation* : Le plan est soumis au comité d'entreprise pour validation. Deux réunions ont lieu avant octobre et décembre pour examiner l'exécution et les prévisions. Une évaluation finale analyse les points forts et les axes d'amélioration.

2. le système d'information des ressources humaines

³⁸ DEJOUX, C, Op. Cit, p61.

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) s'est imposé comme un instrument essentiel pour les spécialistes en gestion des ressources humaines (GRH), concernant les activités administratives (comme la paie, la gestion du temps de travail et les déclarations sociales...), à cause du volume important à traiter, des modifications constantes de la loi et des règles, ainsi que de la complexité des opérations. Toutefois, cette position a été le fruit d'un long processus d'intégration au sein de l'entreprise.

2.1. Le concept de système d'information (SI)

Le système d'information est un élément central du fonctionnement d'une organisation. Les données à disposition des entreprises sont de plus en plus nombreuses et jouent un rôle essentiel. Toutefois, pour être exploitables, elles doivent être bien organisées et facilement accessibles.

Un système d'information offre ainsi des opportunités précieuses aux entreprises souhaitant améliorer leur efficience. Il est donc crucial d'en comprendre les enjeux pour en tirer pleinement parti.

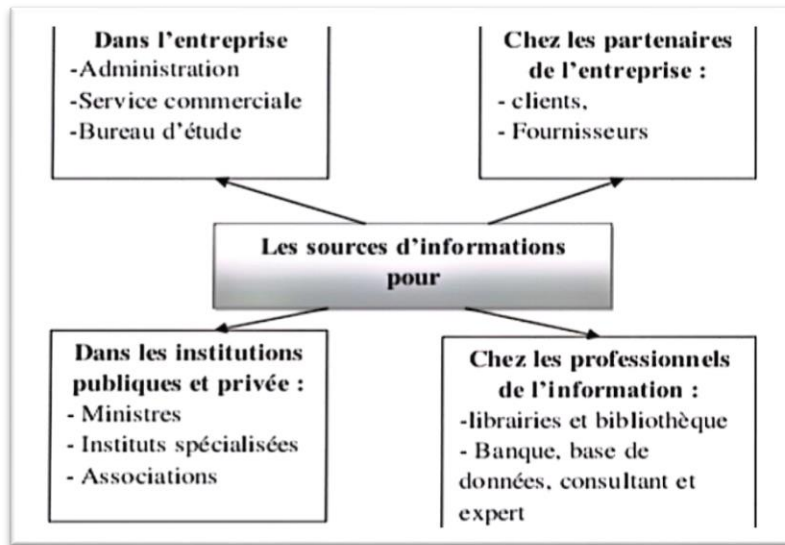
2.1.1. Définition de l'information

Lorsqu'une donnée est analysée et mise en relation avec d'autres pour lui donner une signification, elle se transforme en information. Ainsi, l'information aide à diminuer l'incertitude en changeant la façon dont nous percevons l'avenir. D'après Davis, Olson, Ajenstat et Peaucelle (1986), elle constitue une représentation des faits et des objets qui valide ou rectifie un concept existant. March (1991) souligne l'importance cruciale de son rôle dans le processus décisionnel en réduisant l'incertitude associée aux actions d'autres participants. Selon Amabile, Caron et Fasan (2002), il est crucial d'avoir les conditions appropriées pour que l'information soit bénéfique à l'action³⁹.

Dans une entreprise, l'information provient de sources internes, comme les fichiers et statistiques sur les ventes ou la gestion des ressources, et de sources externes, incluant les partenaires et institutions. Elle est au cœur du système de gestion et conditionne la qualité des décisions prises. Une bonne maîtrise des informations permet d'optimiser la stratégie et d'assurer le succès de l'entreprise.

³⁹ Gérard Tchouassi, « les besoins en informations dans les entreprises », Revue CONGOLAISE 2017 /2.p.24.

Figure N°01: Source d'information en entreprise.



Source : Gérard Tchouassi, « les besoins en informations dans les entreprises », Revue CONGOLAISE 2017 /2,p.24.

2.1.2. Caractéristiques de l'information

L'information peut être évaluée selon plusieurs critères. D'un côté, ses attributs inhérents englobent sa précision et sa complétude, assurant ainsi sa crédibilité. En outre, ses critères formels évaluent la vitesse d'assimilation, la simplicité de compréhension et le coût d'acquisition, des facteurs qui déterminent son accessibilité et son utilisation. Finalement, son champ d'application peut être examiné en termes de portée géographique et de cadre légal, ce qui détermine sa pertinence et sa mise en œuvre dans un contexte spécifique.

2.1.3. Les différentes natures de l'information

On identifie trois types d'informations⁴⁰ :

- Les informations en cours de diffusion Les données en circulation représentent le courant d'information qui détermine l'état du processus de production et de fonctionnement de la société.

⁴⁰ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Information>. Consulté le 01/03/2025.

- Les informations qui constituent la base de connaissances Il s'agissent principalement du résultat d'un processus d'ingénierie des connaissances, qui suggère des méthodes et des instruments pour l'acquisition et la représentation de ces dernières.
- Les informations partagées Ces informations sont traitées par les technologies modernes de l'information et de la communication, comme par exemple les conférences en ligne qui nous donnent la possibilité d'être présent simultanément à différents lieux, entraînant une mutation dans nos habitudes de travail, facilitant la production et la diffusion des documents, offrant une aide au travail collaboratif et transformant nos façons de communiquer.

2.2. Définitions du système d'information

Robert Reix .,Bernard Fallery.,Michel Kalika.,et al (2016) , Un système d'information peut d'abord être vu comme un ensemble organisé de ressources (personnes ,données ,procédures , matériels ,logiciels) permettant d'acquérir , de traiter , de stocker des informations (sous forme de données ,textes , images ,sons) ,dans et entre des organisations⁴¹.

Pour S.Alter (1991), « un système d'information est une combinaison de pratiques de travail, d'informations, de personnes et de technologies ...organisée pour atteindre des objectifs dans une organisation »⁴².

2.2.1. Généralités sur system d'information de gestion des ressources humaines

Depuis les années 1960, les entreprises ont progressivement intégré des systèmes d'information dédiés aux ressources humaines (SIRH) afin d'optimiser la gestion du service RH. Initialement axé sur l'automatisation des tâches administratives, le SIRH s'est transformé en un outil stratégique essentiel pour les responsables des ressources humaines, leur permettant de faire face aux défis actuels. Avant d'explorer ses avantages, il convient d'en définir précisément le concept⁴³.

⁴¹ Robert Reix. Bernard .Fallery ., Michel .Kalika.,et al , , « *Systèmes d'information et management*», 7ème édition, P.2.

⁴² Ibid, p .2-3.

⁴³ Bernard Just, «*Pas de DRH sans SIRH* », Editions liaisons, Paris, 2012 .p.24.

2.2.1.1. Évolution historique du SIRH

La transformation du SIRH a entraîné des changements importants dans la gestion des ressources humaines. Ce changement a permis d'améliorer la gestion des ressources humaines, d'accroître l'efficacité des processus et de prendre des décisions fondées sur des données fiables.

2.2.1.2.L'âge de pierre : le progiciel de paie

Un grand bouleversement s'annonce, avec des répercussions significatives dans plusieurs domaines : le passage de la mécanographie à l'informatique à partir des années 1960. Au cours des années 1970-1980, le premier logiciel de paie voit le jour, bien que le terme "progiciel" ne soit pas encore employé. Ce logiciel permet d'exécuter toutes les fonctions standard de la paie, notamment le calcul et l'édition des bulletins de salaire. Cependant, les responsables des ressources humaines se sentent mal à l'aise face à ce système, surtout avec l'introduction de nouvelles mesures gouvernementales, de types de contrats inédits, et de lois réformant le système de paie, remettant en question l'efficacité du logiciel existant et générant de nouveaux besoins pour les utilisateurs.

2.2.1.3.L'âge de bronze : les progiciels RH

Jusqu'aux années(1990), les entreprises, comme nous l'avons décrit dans l'âge de pierre, disposaient d'un système de gestion du personnel mono- processus qui assurait simplement le traitement de la paie. La fonction RH dans cette période répond à des nouveaux enjeux. De nouvelles insuffisances et de nouveaux défis apparaissent , et le besoin en information ne cesse d'augmenter .Les éditeurs vont vite proposer des logiciels complets en y intégrant de nouvelles fonctionnalités tels la gestion administrative du personnel (GA ou GAP)qui constitue le moteur du SIRH, la formation ou la gestion du temps.

2.2.1.4.L'âge de fer : le SIRH

À partir des années (2000), de nouveaux facteurs viennent révolutionner le monde des SIRH, comme assurer l'employabilité face aux difficultés de recrutement. On peut aussi constater deux structures de logiciel⁴⁴ :

- Le progiciel unique regroupant toute la fonction ; cette structure est aussi appelée progiciel de type « couteau suisse », c'est –à-dire que tout est regroupé dans ce logiciel.

⁴⁴ Ibid, p .26.

- Plusieurs progiciels autour d'un progiciel maître : c'est la cohabitation de plusieurs progiciels de type « best of breed » autour d'un progiciel dit « maître » qui est le progiciel où tous les dossiers individuels sont stockés.

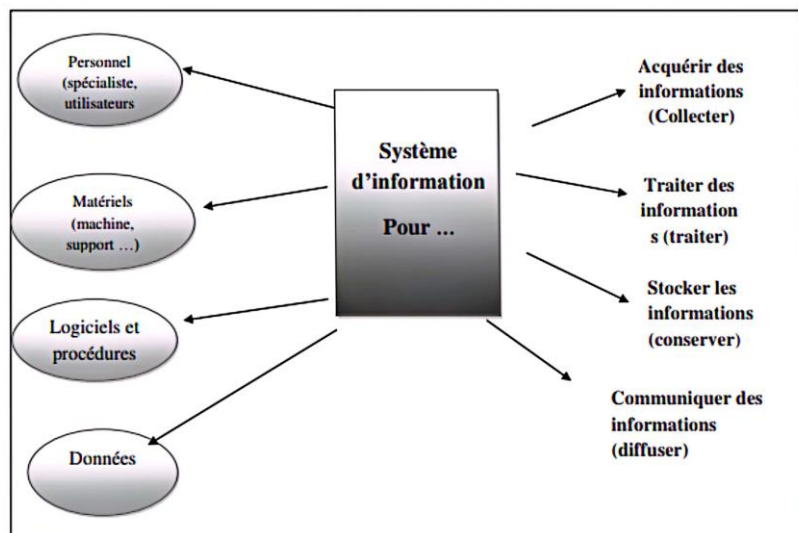
Postes, emplois et compétences, entretiens et évaluations, carrières, recrutement et mobilité, et unité d'organisation sont autant de processus nouveaux qui viennent compléter ceux existants. Traitement collaboratifs, workflow, vont venir compléter ces progiciels et entrent dans le langage des gestionnaires RH.

2.2.1.5. L'âge d'or, que sera-t-il ?

Tout semble avoir été exploré dans le secteur des SIRH, mais les avancées technologiques continueront à transformer la fonction RH. La solution pourrait se trouver dans de nouvelles architectures de logiciels, ainsi que dans la redéfinition des tâches, notamment avec l'évolution des concepts liés aux talents.

A partir de là, il est possible de schématiser l'évolution du SIRH de cette manière.

Figure N°02: Un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail.



Source : Robert REIX., Bernard Fallery . Michel Kalika. Et al, « Systèmes d'information et management », 7ème édition, édition Vuibert, Paris, p. 3.

2.2.2. Définition du Système d'Information Ressources Humaines

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est une solution numérique permettant d'automatiser, centraliser et optimiser les processus humains. Il regroupe un ensemble de logiciels intégrés facilitant le suivi des données du personnel, la gestion administrative, le recrutement, la formation et la paie. Aujourd'hui, il est devenu un outil incontournable pour les entreprises cherchant à digitaliser leur fonction RH et à améliorer leur efficacité organisationnelle.

Dans cette partie, tu dois montrer que plusieurs auteurs⁴⁵ donnent des définitions différentes du SIRH :

Marciniak et Rowe,(2005) ; kéfi et kalika,(2004) ; atmati ,(2002) ; laudon et laudon ,(2006) , ils peuvent être appréhendés , comme des dispositifs qui collectent des données structurées conformément aux besoins d'une organisation ,qui stockent ,traitent et distribuent les informations nécessaires au fonctionnement de cette organisation , notamment aux activités de management et de contrôle qui jouent de ce fait un rôle de support aux processus de décision organisationnels .Appliqués au champ de la gestion des ressources humaines ,ces systèmes sont par nature des solutions horizontales ayant vocation à embrasser plusieurs voire tous les aspects de la fonction ressources humaines.

En 1990 ,Tannenbaumdonne la définition suivante : un SIRH est un système utilisé pour acquérir ,stocker , manipuler ,analyser ,trier ,distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation .Hendrickson(2003) ajoute qu'il n'est pas limité aux aspects technique (matériels informatiques, applications logicielles) mais intègre aussi les individus, les procédures et politiques, les données requises pour gérer la fonction RH .Mais une certaine confusion se dégage quand à l'Infiltration de la technologie dans la fonction RH .

Malgré l'inexorable développement des SIRH dans les opérations RH, différents auteurscomme Kovach, Hugues (2002) Bassett, Licciardi (2003), Ball (2001), Tansley (2001) soulignent que l'utilisation de ces systèmes n'est pas optimum et reste à un niveau administratif.

Pourtant, pour Harison & Deans (1994), le SIRH comprend le fichier personnel ainsi que les procédures de gestion prévisionnelle de l'emploi, de gestion du

⁴⁵ Florence Laval, Abdallah Thierno Diallo « *L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la marie de paris* », Management & Avenir 2007 /3, p 130.

recrutement, de gestion de la formation, de gestion des carrières et des compétences et de gestion des rémunérations.

Le système d'information RH est un ensemble d'outils qui doit permettre⁴⁶ :

- D'enregistrer à leur source toutes les informations utiles.
- De stocker ces informations (mise à jour, historique, informations ...).
- De les soumettre aux différentes procédures de traitement.
- De restituer les informations enregistrées ou produites à différentes personnes concernées.

En conséquence, les opérations quotidiennes des services des ressources humaines ont été transformées par l'informatique. Actuellement, ces services utilisent des systèmes informatisés d'information sur le personnel qui leur permettent de saisir toutes les informations pertinentes à leur origine, de les stocker, de les traiter selon diverses procédures et de transmettre rapidement les informations enregistrées ou générées aux personnes concernées, dans le format et à l'emplacement appropriés. Grâce à cette technologie, les responsables des ressources humaines sont soulagés des tâches administratives et des tâches répétitives entièrement automatisées, ce qui leur permet de se concentrer sur de nouvelles responsabilités rendues possibles par les informations disponibles.

Les éditeurs proposent également des modèles de représentation de l'organisation du SIRH. On peut citer, par exemple, CEGID, SAP et Lefebvre Software, qui illustrent chacun leur propre vision de cette organisation.

2.2.3. Les caractéristiques du SIRH

Un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) est une interface entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il combine les activités basiques et administratives de la GRH avec des moyens mis à disposition par les TIC, permettant une gestion efficace du "capital humain" en collectant et traitant systématiquement des données pour chaque

⁴⁶ Jean –Marie Peretti. Op.cit., p. 55.

travailleur, telles que ses caractéristiques personnelles, ses compétences, ses rémunérations et ses prestations effectuées pour l'entreprise⁴⁷.

Les principales caractéristiques d'un SIRH comprennent :

- *Base de données centralisée* : Le SIRH regroupe des informations sur les ressources humaines et les variables organisationnelles. Ce système est idéalement utilisé pour toutes les fonctions de la GRH grâce à l'utilisation d'un langage commun et à l'intégration de tous les services.
- *Système administratif sécurisé* : Il assure la préservation et la sécurité des données, en respectant les exigences légales en matière d'accès à l'information et de confidentialité des renseignements organisationnels et individuels.
- *Système d'aide à la décision* : Le SIRH facilite la prise de décision concernant les activités de la GRH en fournissant des données précises et en temps réel.
- *Convivialité et accessibilité* : Le système doit être conçu de manière à être utilisé facilement par les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires et les employés.
- *Intégration* : Le SIRH peut être intégré, ce qui signifie que toutes les activités sont réalisées de manière connectée et que les informations disponibles dans un module sont les mêmes que dans les autres.
- *Flexibilité* : Il s'agit de la capacité à adopter rapidement et facilement une variété de matériel, de logiciels, de technologies de communication, de données et d'applications de base. Une entreprise flexible sur le plan technologique de l'information pourra répondre plus facilement aux stratégies et aux structures.
- *Couverture fonctionnelle* : Les SIRH se caractérisent également par leur capacité à couvrir différentes activités de la fonction des ressources humaines dans les entreprises, telles que la gestion de la rémunération, la gestion de la formation et la gestion de la planification.

2.2.4. Le fonctionnement du SIRH

Le cadre de gestion du personnel a été établi à travers une série de procédures administratives dérivées du droit du travail. L'introduction de progiciels a déplacé l'accent vers l'automatisation comme priorité clé. Il est devenu essentiel de développer

⁴⁷https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_de_gestion_des_ressources_humaines
. Consulté le 08/03/2025.

des solutions adaptées aux ressources humaines tout en évitant une approche trop généralisée.

2.2.4.1. Les aspects opérationnels du SIRH

Cela a été expliqué par l'analyse des différentes structures de gestion de la gestion des RH opérationnelles⁴⁸.

2.2.4.1.1. La gestion administrative du personnel

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

- *La gestion administrative :*

Cette gestion a pour objectif de traiter, de manière qualitative, les informations concernant le salarié et qui sont conservées dans le dossier de celui-ci. Ces informations sont multiples et variées comme le montre la liste suivante, qui n'est pas exhaustive, elle évolue en fonction des règlements et du contexte de l'entreprise et de son environnement.

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

- *La gestion des missions :*

La gestion des déplacements et des frais de mission est une activité complexe qui comprend les étapes suivantes :

- Collecte rapide d'informations telles que le motif du déplacement, les personnes concernées, les moyens de transport utilisés et les frais engagés.
- Contrôle de la réalité du déplacement et vérification des conditions de remboursement des frais.

⁴⁸ GILLET, M., GILLET, P. « SIRH : Système d'information des ressources humaines, Partie 2 : Les aspects opérationnels du SIRH », pages 89-170.

Cela implique un accès pour les employés afin qu'ils puissent saisir leurs ordres de mission et leurs notes de frais, ainsi qu'un accès pour le service des ressources humaines « DRH » afin de vérifier la validité des informations fournies par les employés. Une interface avec la fiche de paie est également nécessaire pour le remboursement des frais de déplacement.

- La gestion de la formation :

Cette gestion est complexe puisqu'une formation peut intervenir pour plusieurs raisons⁴⁹ :

- 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 assurer la reconversion du personnel.
- Suite à une demande de congé individuel de formation (DIF).

Les actions liées à cette gestion sont les suivantes :

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

Tout d'abord, le dossier du salarié comporte des informations signalétiques. Ce sont les informations qui concernent les coordonnées personnelles ainsi que professionnelles, les différents noms et prénoms du salarié, adresses et autres informations personnelles ou professionnelles. Ensuite, vient les informations concernant le relevé d'identité bancaire, nécessaire pour le versement du salaire. Puis, les informations concernant le CV et la carrière professionnelle. Enfin on y retrouve les informations relevant de la gestion administrative du personnel que nous avons vu auparavant.

⁴⁹

https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_de_gestion_des_ressources_humaines. Consulté le 08/03/2025.

Le SIRH va alors permettre d'organiser au mieux la mise à jour de ce dossier salarié, puisqu'il va permettre d'impliquer 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 Système d'Information des Ressources Humaines assure une gestion cohérente des contrats de travail en respectant diverses règles de gestion. Cet outil facilitera la création de la structure entre le dossier de l'employé et ses divers contrats de travail. L'interface du SIRH comprendra des informations concernant :

- 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 (congrés payés, DIF)

En somme, concernant la gestion administrative des employés, le succès repose sur des systèmes d'alerte pour les événements requérant une action au sein du département du personnel, autrement dit l'emploi d'outils de workflow intégrés. Mais également sur des processus établissant les modalités de gestion de certaines informations.

2.2.4.1.2. La gestion des temps et des activités

En tant que nous l'avons noté précédemment, la gestion du temps de travail devient plus complexe avec l'aspiration croissante à la flexibilité, en particulier avec l'introduction de l'annualisation du temps de travail, des heures supplémentaires non imposables, et ainsi de suite. L'administration du temps implique l'inscription journalière de l'organisation du travail dans le temps, incluant les informations suivantes : heures clés, organisation, rotations de tâches, congés et compte d'épargne. Cela permet également d'évaluer le temps de travail accompli par l'employé et donc d'obtenir des indicateurs relatifs à l'absentéisme et aux heures supplémentaires.

2.2.4.1.3. La gestion de la paie

La paie est un « ensemble de processus, de pratiques et d'applications mis en œuvre pour calculer les éléments de paie, effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale »⁵⁰. La gestion de la paie va regrouper toutes les informations traitées précédemment. Chaque information a des répercussions différentes sur la paie du salarié.

Selon Bernard JUST, la paie est « le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la « paix sociale » devenant ainsi essentiellement indispensable »⁵¹. Au début, la paie était au cœur du SIRH, mais maintenant c'est le dossier du salarié, comme le montre Bernard JUST : « le dossier individuel est le socle de tous les processus SIRH ».

Confrontés à la complexité croissante de la paie, notamment en raison des changements législatifs et réglementaires, les fournisseurs de solutions SIRH sont tenus d'ajuster constamment leur logiciel aux exigences émergentes.

2.2.4.2. Les aspects décisionnels du SIRH

Pour faire des choix éclairés, les décideurs requièrent des instruments pour les soutenir, les orienter et les renseigner, dans le but de prendre la ou les meilleures décisions. Un outil essentiel est le tableau de bord, qui fournira les indicateurs requis pour une prise de décision efficace. Le Système d'Information des Ressources Humaines améliorera la rapidité et l'efficacité de ces outils. Nous allons donc examiner le côté décisionnel du SIRH en abordant : L'estimation de la masse salariale, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le bilan et l'audit social⁵².

⁵⁰ <https://www.fr.adp.com/notre-offre/paie/guide-externalisation-de-la-paie.aspx#:~:text=de%20votre%20paie-.Qu'est%2Dce%20que%20l'externalisation%20de%20la%20paie,mani%C3%A8re%20s%C3%A9curis%C3%A9e%2C%20ponctuelle%20et%20pr%C3%A9cise>. Consulté le 09/03/2025.

⁵¹ JUST, B. « Pas de DRH sans SIRH ». Page 35.

⁵² GILLET, M., GILLET, P173-190. (2010). SIRH : Système d'information des ressources humaines, Partie 3 : Les aspects décisionnels du SIRH. Paris : Danod.

2.2.4.2.1. La GPEC

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

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché.
- Définir les caractéristiques d'une offre.
- Mesurer les 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.
- Préparer les différents entretiens et le plan de formation par rapport aux écarts constatés ci-dessus.
- Donner un accès au salarié pour qu'il mette à jour les données le concernant (CV, demande de formation, etc.).

2.2.4.2.2. La prévision de la masse salariale

Puisque la masse salariale varie selon divers paramètres, le SIRH facilitera la réalisation de simulations en combinant plusieurs facteurs liés 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.

2.2.4.2.3. Le pilotage et le contrôle de gestion sociale

Quel que soit le secteur, le SIRH doit être en mesure de produire les indicateurs souhaités et de les présenter de diverses manières. De nombreuses entreprises se servent du bilan social pour recueillir une multitude d'indicateurs.

L'analyse du bilan social facilitera la création de tableaux croisés et de graphiques, ces derniers étant non seulement utiles pour répondre aux questionnaires de certaines entités, mais également essentiels pour la gestion assurée par les ressources humaines.

Les sociétés s'appuient également sur des tableaux de bord de gestion des ressources humaines, dont l'objectif est d'assister dans la prise de décisions requises

pour garantir que les ressources nécessaires soient constamment disponibles au lieu adéquat.

C'est à ce point que nous pouvons percevoir l'importance significative que peut avoir le SIRH. Cela facilitera la collecte et la diffusion des informations entre la direction des ressources humaines et les employés. Ainsi, les employés auront la possibilité d'échanger plus aisément et efficacement avec les ressources humaines en un laps de temps moindre. Le collaborateur devient donc l'émetteur des informations et le récipiendaire des conclusions issues du travail mené par le gestionnaire. Le responsable met en œuvre les règles de gestion et supervise la validité ainsi que l'actualisation des données du SIRH.

Conclusion :

Le premier chapitre a posé une base théorique solide concernant la numérisation des processus RH, en soulignant son importance stratégique pour les organisations contemporaines. Nous avons examiné l'évolution historique de la gestion des ressources humaines (GRH), en mettant en évidence les différentes approches qui ont influencé sa progression, passant du modèle traditionnel centré sur l'efficacité administrative au modèle stratégique qui donne la priorité à la gestion des talents comme élément essentiel à la performance organisationnelle.

Cette transformation a été fortement influencée par l'émergence des technologies de l'information, qui offrent des solutions pour automatiser, structurer et améliorer les processus RH. Par conséquent, la numérisation représente plus qu'une simple mise à jour des outils actuels ; elle signifie un profond changement de paradigme dans la façon dont les organisations gèrent leurs ressources humaines. Ce changement redéfinit les rôles, les pratiques et les interactions entre les différents acteurs du secteur des RH, affectant à la fois les gestionnaires, les employés et les décideurs stratégiques.

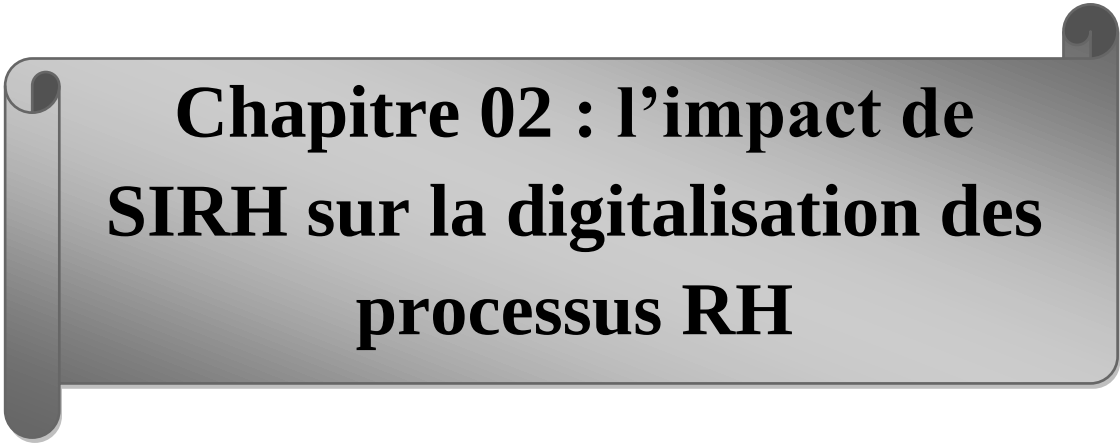
Dans ce cadre, le Système d'information des ressources humaines (SIRH) joue un rôle essentiel de catalyseur de transformation. Il s'appuie sur l'intégration des technologies numériques pour rationaliser la gestion des données RH, améliorer la prise de décision et automatiser les fonctions administratives. En mettant en œuvre un SIRH, les organisations peuvent optimiser leurs processus RH et ajuster leurs stratégies en réponse aux demandes changeantes du marché du travail.

En plus de se contenter d'automatiser les tâches, la digitalisation des processus RH favorise l'intégration des différentes fonctions RH, renforçant ainsi la cohérence et l'uniformité des pratiques au sein des organisations. Elle contribue également à améliorer la communication interne en permettant l'échange et le partage d'informations en temps réel. L'introduction d'un outil technologique n'est qu'un aspect de la mise en place d'un SIRH.

Elle englobe une transformation plus large des pratiques RH, nécessitant des ajustements des compétences, des techniques de gestion et des stratégies organisationnelles. Par conséquent, ce virage numérique exige une approche prudente

et progressive qui tienne compte des caractéristiques uniques de chaque entreprise ainsi que des attentes de ses collaborateurs. C'est pourquoi ce chapitre a établi les bases théoriques essentielles pour appréhender la digitalisation des processus RH, en soulignant son influence structurelle significative sur les organisations.

Dans le prochain chapitre, nous approfondirons cette analyse en explorant plus en détail l'influence des SIRH sur la transformation numérique des processus RH, en insistant à la fois sur les opportunités qu'ils présentent et sur les défis qu'ils posent. Notre objectif sera d'évaluer comment ces technologies émergentes modifient concrètement la gestion des ressources humaines et d'identifier les stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour exploiter pleinement leur potentiel.



Chapitre 02 : l'impact de SIRH sur la digitalisation des processus RH

Introduction du chapitre 02

De nos jours, la transformation numérique offre aux entreprises un environnement d'innovation, un accès illimité aux nouveaux modèles commerciaux et une réduction des difficultés opérationnelles et augmenter leurs avantages concurrentiels. Alors, parmi les catégories de la digitalisation, il convient de noter la transformation des processus de gestion des ressources humaines. Parmi les outils phares de cette transformation, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) joue un rôle central en automatisant et en centralisant l'ensemble des données RH au sein d'une plateforme unique et intégrée.

L'introduction d'un SIRH vise avant tout à renforcer les fonctions opérationnelles des ressources humaines en éliminant les tâches administratives perpétuellement récurrentes, en assurant un accès ininterrompu à l'information et en facilitant la réalisation de la performance. Les SIRH sont des plates-formes de gestion qui couvrent plusieurs domaines de ressources humaines, notamment le recrutement, l'administration, la formation, la paie, la gestion des talents. Ce système permet également de renforcer la transparence des processus RH et d'assurer une meilleure conformité aux obligations légales et réglementaires.

Par conséquent, la mise en œuvre d'un SIRH s'avère être un exercice difficile pour les organisations. Étant donné que la solution ne peut fonctionner sans investissements en technologie, les entreprises doivent surmonter de nombreux défis, notamment, mais sans y être limité : la résistance au changement, la valeur de la formation, s'adapteraient aux contraintes organisationnelles et garantiraient la sécurité de la solution. Néanmoins, une importance particulière doit être accordée aux questions d'objectif et d'accompagnement pour garantir que l'entreprise adopte l'outil. Par ailleurs, l'efficacité d'un SIRH ne se mesure pas uniquement par son déploiement technique, mais aussi par son impact réel sur l'organisation. Il est donc essentiel d'évaluer les bénéfices apportés par ce système à travers des indicateurs de performance spécifiques, tels que l'amélioration de la gestion des talents, l'optimisation des processus RH, la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité.

Ainsi, ce chapitre a pour objectif d'analyser l'impact du SIRH sur la digitalisation des processus RH en explorant ses opportunités et ses enjeux. Dans un

premier temps, nous examinerons les étapes de mise en place d'un projet SIRH, en identifiant les bonnes pratiques et les facteurs clés de succès pour une intégration optimale. Ensuite, nous nous pencherons sur les méthodes d'évaluation de l'efficacité du SIRH, en mettant en évidence les critères permettant de mesurer sa contribution à la performance organisationnelle et à la gestion des ressources humaines.

1. le projet SIRH

Un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) est un outil numérique qui centralise et automatise les fonctions RH clés telles que la paie, le recrutement et la gestion du temps. Ils contribuent à améliorer l'efficacité, les capacités de prise de décision et la performance globale des services RH. La mise en place d'un système d'information en ressources humaines est un projet stratégique et complexe qui nécessite un alignement des processus et un accompagnement au changement.

1.1.La notion de projet SIRH

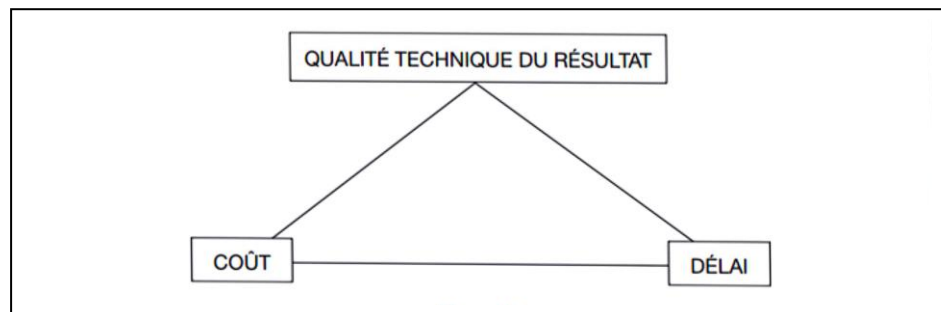
Un projet, c'est avant tout un ensemble de tâches ou d'activités à accomplir, organisées selon un enchaînement logique et dans un ordre chronologique. C'est souvent ce qu'on retient en premier lorsqu'on pense à la notion de projet. Pourtant, cette définition reste incomplète : pour qu'il y ait véritablement un projet, il faut aussi prendre en compte des objectifs clairs, des ressources mobilisées, une durée limitée et une intention de changement ou d'amélioration.

1.1.1. Définition du contenu du projet

Définir le contenu d'un projet consiste à déterminer avec précision ce qu'il faut faire, comment, avec quels moyens, et dans quels délais. Cela revient à identifier les différentes tâches à réaliser, les ressources nécessaires (comme le personnel, le matériel, ou le budget) et les résultats qu'on attend à la fin du projet. Cette étape permet d'avoir une vision claire de l'ensemble du travail à accomplir. Elle est essentielle pour organiser le projet de manière efficace et éviter les imprévus. Une bonne définition du contenu est la base d'un projet bien structuré et bien géré.⁵³

⁵³ GILLET, M., GILLET, P64. (2010). SIRH : Système d'information des ressources humaines. Paris : Danod.

Figure N°03 : triangle de la qualité technique du résultat (équilibre coût, délai et performance).



Source : GILLET, M., GILLET, P64. (2010). SIRH : Système d'information des ressources humaines. Paris : Danod.

1.1.2. Définition de projet SIRH

Le projet SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) désigne la mise en place d'une solution informatique intégrée visant à centraliser, automatiser et optimiser la gestion des processus liés aux ressources humaines au sein d'une entreprise. Ce système regroupe différents modules couvrant des fonctions variées telles que la paie, le recrutement, la gestion des carrières, la formation, le suivi des compétences, et la gestion administrative du personnel. L'objectif principal est de simplifier les tâches administratives, améliorer la précision des données, fluidifier l'accès à l'information pour les RH, managers et collaborateurs, tout en contribuant à une meilleure stratégie RH et à une expérience employé enrichie.⁵⁴

Ce projet s'inscrit pleinement dans les défis actuels des ressources humaines, comme la digitalisation des outils, la diminution des tâches répétitives, le respect des obligations légales, et surtout, la mise en valeur des talents au sein de l'entreprise. Pour qu'il soit vraiment efficace et bénéfique, il est essentiel que toutes les parties prenantes soient engagées : les équipes RH, la Direction des Systèmes d'Information, les managers et les collaborateurs. C'est en travaillant ensemble qu'on pourra réussir son déploiement et améliorer la performance globale de l'organisation.

⁵⁴ <https://www.rippling.com/fr-FR/blog/sirh-definition-complete-utilites-mise-en-place-et-benefices>. Consulté le 18/04/2025.

1.1.3. L'objectif de projet SIRH

Le projet SIRH vise à améliorer la gestion des ressources humaines en mettant en place un système d'information capable de centraliser, automatiser et faciliter les processus RH au sein de l'organisation.

« L'objectif du projet SIRH est de mettre en place un système permettant de répondre de manière efficace et mesurable aux besoins de gestion des ressources humaines d'une organisation, en assurant une solution adaptée, techniquement réalisable et économiquement rentable. »⁵⁵.

En résumé, ce projet sert à mieux organiser le travail des RH, faire gagner du temps, éviter les erreurs, et rendre le service plus pratique pour tout le monde.

1.2. Clarifier les objectifs pour piloter efficacement un projet SIRH

Avant de se lancer dans un projet SIRH, il est essentiel de savoir précisément ce que l'on veut atteindre. Trop souvent, on démarre avec de bonnes intentions mais sans direction claire. Or, fixer des objectifs bien définis permet de mieux organiser le travail, d'impliquer les équipes et de rester concentré sur l'essentiel. C'est la première étape pour donner du sens à l'effort collectif et éviter de se disperser.

1.2.1. Un seul but pour mieux avancer

Pour qu'un projet soit efficace et atteigne ses objectifs, il est essentiel de définir une orientation claire dès le départ⁵⁶. « Un projet doit avoir un objectif clair et unique pour guider toutes les actions. Si chacun travaille sans savoir où aller, les efforts se dispersent et rien n'aboutit. Par exemple, un projet SIRH ne peut pas à la fois vouloir "simplifier les paies", "améliorer le recrutement" et "digitaliser les formations" en même temps sans priorité. Il faut choisir une cible principale, comme "réduire les erreurs de paie de 50 % en un an". Ainsi, tout le monde suit la même direction et les résultats sont concrets. »⁵⁷. En résumé, un objectif précis permet de concentrer les efforts, de mieux allouer les ressources et d'augmenter considérablement les chances de succès du projet.

⁵⁵ Ibid. p .61.

⁵⁶ Ibid, p .56.

1.2.2. Des résultats chiffrés pour éviter les doutes

Un projet ne peut être piloté efficacement sans des objectifs mesurables et bien définis dès le départ. Un objectif flou comme "améliorer la gestion RH" ne permet pas de savoir si le projet a réussi. Il faut des indicateurs précis pour mesurer les progrès. Par exemple, un SIRH peut viser "diminuer le temps de traitement des congés de 70 %" ou "augmenter l'utilisation des modules formation par 80 % des employés". Ces chiffres aident à prendre des décisions et à prouver l'efficacité du projet, sans laisser place aux interprétations. En définitive, des indicateurs clairs transforment une ambition floue en une démarche concrète et pilotable, en facilitant le suivi, l'ajustement et la réussite du projet.

1.2.3. Plusieurs projets pour plusieurs ambitions

Une entreprise a souvent plusieurs objectifs stratégiques, mais un seul projet ne peut pas tout faire. Plutôt que de tout mélanger, il vaut mieux lancer des projets séparés, chacun avec son propre but. Par exemple, un premier projet SIRH pourrait se concentrer sur la digitalisation des paies, un autre sur l'automatisation du recrutement, etc. Cette méthode (méthode projets) permet d'avancer sans confusion et d'obtenir des résultats tangibles à chaque étape.

En résumé, un projet SIRH ne peut réussir que s'il repose sur des objectifs clairs, mesurables et bien hiérarchisés. En donnant une direction unique à chaque projet, en s'appuyant sur des résultats chiffrés et en séparant les ambitions dans différents volets, l'entreprise se donne toutes les chances d'avancer de manière structurée. Cela permet non seulement de mieux suivre les progrès, mais aussi d'obtenir des résultats concrets et durables.

1.3. Les étapes clés pour réussir un projet SIRH

Un projet SIRH réussi repose sur une planification rigoureuse, une implication des parties prenantes et une adaptation aux besoins spécifiques de l'entreprise.

1.3.1. Analyse des besoins

L'analyse des besoins est une étape fondamentale dans tout projet SIRH, car elle permet de déterminer avec précision les attentes des utilisateurs et les objectifs stratégiques à atteindre. Cette phase consiste à comprendre les processus RH existants, à repérer les lacunes du système actuel, et à définir les spécifications fonctionnelles du futur outil. Elle inclut souvent des ateliers avec les équipes RH, des interviews avec les managers, ainsi que l'étude des processus métiers pour assurer l'adéquation entre les besoins exprimés et la solution déployée. Une analyse des besoins bien menée permet également de mieux structurer le cahier des charges, de limiter les risques d'échec du projet et d'améliorer l'adhésion des utilisateurs lors de la mise en œuvre.

Elle est d'autant plus importante que le marché des SIRH offre une multitude de solutions, chacune avec ses spécificités. Identifier les priorités telles que la gestion administrative, le suivi des talents, ou la formation permet d'orienter le choix vers l'outil le plus pertinent. L'analyse des besoins devient ainsi un levier de réussite en garantissant que le SIRH choisi soutiendra les ambitions RH de l'organisation et apportera une réelle valeur ajoutée.

1.3.2. Définition du périmètre

La définition du périmètre découle directement de l'état des lieux initial. Une fois les besoins RH identifiés et les objectifs clarifiés, il s'agit de circonscrire le champ d'action du projet : quelles fonctions RH seront couvertes par le SIRH ? Quelles entités seront concernées ? Cette étape permet de fixer clairement les limites du projet, ce qui facilitera ensuite le cadrage et la gestion des ressources. Ce périmètre doit également être validé par la direction avant tout engagement ultérieur⁵⁸.

1.3.3. Rédaction du cahier des charges

À l'issue de l'analyse des besoins et de la définition du périmètre, le chef de projet SIRH rédige un document formalisé : le cahier des charges. Ce document reprend les éléments de l'état des lieux, les besoins exprimés, les objectifs à atteindre, mais également les contraintes techniques ou organisationnelles. Il sert de base pour

⁵⁸ Ibid. p .62.

l'évaluation des solutions possibles lors de l'étude de faisabilité, et pour solliciter les éditeurs ou prestataires SIRH. Il s'inscrit dans la logique de la démarche qualité évoquée dès l'étude préliminaire⁵⁹.

1.3.4. Organisation et gouvernance

L'organisation et la gouvernance d'un projet SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) représentent le cadre structurant qui permet de piloter efficacement l'ensemble des phases du projet, de la conception à la mise en œuvre. La gouvernance définit les rôles, responsabilités, processus décisionnels et mécanismes de contrôle garantissant l'alignement stratégique, la qualité du déploiement et la gestion des risques. Une organisation bien pensée favorise la collaboration entre les différents acteurs, optimise la circulation de l'information et assure la cohérence des actions engagées. Dans le contexte d'un projet SIRH, cette gouvernance est indispensable pour répondre aux besoins complexes des ressources humaines tout en intégrant les contraintes techniques et organisationnelles de l'entreprise⁶⁰.

Dans ce contexte, deux éléments majeurs interviennent : l'équipe projet et le chef de projet. Leur collaboration et leur complémentarité sont déterminantes pour atteindre les objectifs fixés.

1.3.4.1. L'équipe de projet

L'équipe projet est la structure opérationnelle qui porte la mise en œuvre du SIRH⁶¹. Elle est généralement composée de plusieurs profils complémentaires : des représentants des services RH, des experts techniques, des utilisateurs finaux, et bien sûr, un chef de projet dédié. La sélection rigoureuse des membres est déterminante pour assurer la réussite du projet. Chaque membre apporte son expertise spécifique, ce qui permet d'aborder les différentes dimensions du projet, qu'elles soient fonctionnelles, techniques ou liées à l'accompagnement du changement. La disponibilité, l'implication et la communication fluide entre ces acteurs sont des facteurs clés pour surmonter les obstacles et garantir un déploiement conforme aux attentes.

⁵⁹ Ibid. p .63.

⁶⁰ <https://www.sqorus.com/gouvernance-projet-rh/>. Consulté le 24/04/2025.

⁶¹ <https://yapluqua.com/guide/guide-mise-en-place-sirh/equipe-projet-sirh/>. Consulté le 24/04/2025.

Par ailleurs, il est souvent recommandé d'intégrer une personne dédiée à la conduite du changement pour faciliter l'acceptation et l'appropriation du nouveau système par les utilisateurs. L'équipe doit aussi inclure des profils capables d'analyser les solutions SIRH et de tester les fonctionnalités en conditions réelles, afin d'assurer que le système réponde aux besoins opérationnels.

1.3.4.2. Le chef de projet

Le chef de projet SIRH joue un rôle central et stratégique dans l'organisation et la gouvernance du projet. Il agit comme un véritable chef d'orchestre, coordonnant les différents intervenants, pilotant les délais, les budgets et assurant la cohérence des actions avec la stratégie RH de l'entreprise. Ce professionnel est l'interface entre la direction des ressources humaines (DRH) et la direction des systèmes d'information (DSI), traduisant les besoins métiers en solutions techniques adaptées⁶².

Ses missions couvrent l'analyse des besoins, la rédaction du cahier des charges, la gestion des phases de test, la formation des utilisateurs, ainsi que la maintenance et l'optimisation continue du système. Le chef de projet doit posséder des compétences techniques solides, une bonne connaissance des processus RH, ainsi que des qualités organisationnelles, relationnelles et de leadership pour gérer les aléas du projet et fédérer les équipes autour des objectifs communs⁶³.

La réussite d'un projet SIRH repose largement sur une organisation claire et une gouvernance efficace. La division de cette clé en deux volets (l'équipe projet et le chef de projet) permet d'assurer une gestion rigoureuse et collaborative du projet. L'équipe, composée de profils variés et complémentaires, garantit la prise en compte de toutes les dimensions du projet, tandis que le chef de projet assure la coordination, le pilotage et la liaison entre les différentes parties prenantes. Cette structure organisationnelle est un levier majeur pour la réussite durable d'un projet SIRH.

1.3.5. Choix de la solution SIRH : évaluation des solutions

Le choix d'une solution SIRH représente un investissement stratégique majeur pour toute organisation. Cette étape consiste à analyser et comparer les différentes

⁶² <https://www.fed-group.fr/fed-human/fiches-metiers/projets-et-systemes-d-information-rh-sirh>. Consulté le 24/04/2025.

⁶³ <https://www.voluntae.fr/metiers/chef-de-projet-sirh/>. Consulté le 24/04/2025.

offres disponibles sur le marché afin de sélectionner celle qui répond le mieux aux besoins actuels et futurs de l'entreprise. Une évaluation rigoureuse permet d'optimiser l'investissement, de garantir une bonne adoption par les utilisateurs et d'assurer la compatibilité avec l'écosystème informatique existant. La complexité des fonctionnalités proposées, la diversité des solutions (PayFit, Lucca, Cegid, etc.) et les enjeux liés à la sécurité des données rendent indispensable une démarche structurée et méthodique pour faire un choix éclair⁶⁴.

1.3.5.1. Les critères d'évaluation des solutions SIRH

L'évaluation des solutions SIRH repose sur plusieurs critères fondamentaux qui permettent de mesurer leur adéquation avec les besoins de l'entreprise⁶⁵ :

- *Ergonomie et expérience utilisateur* : L'interface doit être intuitive, simple à prendre en main par tous les profils (RH, managers, collaborateurs). Une bonne ergonomie favorise l'adoption et réduit la résistance au changement.
- *Intégration avec l'écosystème existant* : Le SIRH doit pouvoir s'interfacer avec les autres systèmes d'information (paie, comptabilité, outils métiers) pour éviter les doubles saisies et garantir la cohérence des données.
- *Sécurité et conformité* : La protection des données RH est cruciale. Le système doit respecter les normes en vigueur, garantir la traçabilité des accès et la confidentialité des informations sensibles.
- *Support et maintenance* : La qualité du service client, la disponibilité de l'assistance technique, les modalités de formation et les mises à jour régulières sont des facteurs clés pour assurer une utilisation pérenne et efficace du SIRH.
- *Évolutivité* : La solution doit pouvoir accompagner la croissance de l'entreprise et s'adapter aux évolutions réglementaires et organisationnelles.
- *Aspects financiers* : L'analyse du coût total de possession (licences, implémentation, formation, maintenance) est indispensable pour garantir un investissement équilibré et durable.

⁶⁴ <https://www.althea-groupe.com/nos-solutions/rh/nos-approches-projet/aide-au-choix-de-solutions-sirh/>. Consulté le 24/04/2025.

⁶⁵ <https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/choisir-un-sirh-8-criteres-techniques-a-evaluer/>. Consulté le 24/04/2025.

1.3.6. Planification et mise en œuvre

La planification et la mise en œuvre constituent une étape cruciale dans la réussite d'un projet SIRH⁶⁶. Après avoir choisi la solution adaptée et défini les objectifs, cette phase permet de structurer concrètement le déploiement du système, en organisant les ressources, les délais, et en préparant les utilisateurs à l'adoption de l'outil. Elle se divise en deux volets complémentaires : le plan de projet et la formation/support. Ces deux aspects sont essentiels pour assurer un déploiement fluide et une adoption optimale du SIRH.

1.3.6.1. Plan de projet

Le plan de projet est la feuille de route qui structure le déroulement de la mise en place du SIRH. Il s'agit d'élaborer un calendrier précis intégrant les différentes étapes, jalons et responsabilités, tout en anticipant les risques potentiels et en définissant des stratégies pour les atténuer. Une gouvernance claire, avec un chef de projet dédié, est essentielle pour piloter cette organisation et garantir une communication fluide entre toutes les parties prenantes. Des outils facilitent la visualisation des tâches et de leurs interdépendances, permettant un suivi rigoureux du projet. Par ailleurs, la préparation des données à migrer vers le nouveau système doit être planifiée en amont pour éviter toute rupture dans les processus RH. Cette planification détaillée contribue à assurer un déploiement maîtrisé et efficace du SIRH.

1.3.6.2. Formation et support

La formation et le support des utilisateurs sont des leviers clés pour assurer l'adoption réussie du SIRH. Une formation adaptée doit être conçue pour répondre aux besoins spécifiques des différents profils d'utilisateurs, en combinant des sessions pratiques, des supports pédagogiques variés et un accompagnement personnalisé. Il ne s'agit pas seulement d'enseigner l'utilisation technique de l'outil, mais aussi d'intégrer les compétences métier afin que les utilisateurs comprennent l'impact du SIRH sur leurs tâches quotidiennes. Par ailleurs, un support efficace doit être mis en place pour répondre aux questions, résoudre les problèmes techniques et accompagner les

⁶⁶ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/mise-en-place-d-un-sirh>. Consulté le 25/04/2025.

utilisateurs dans la durée. Ce dispositif favorise une appropriation rapide et durable du système, limitant les résistances au changement et maximisant les bénéfices du projet.

1.3.7. Suivi et amélioration continue

Un projet ne se termine pas une fois le SIRH déployé. Il faut anticiper sa fin de vie et organiser le suivi de ses performances. Rien n'est éternel, et tout système est appelé à évoluer ou être remplacé. Dès le départ, il est donc nécessaire d'imaginer les modalités de suivi, les indicateurs à surveiller, et les mécanismes d'amélioration continue. Cette vision à long terme permet d'inscrire le SIRH dans une dynamique durable et de garantir sa pertinence dans le temps.

1.3.7.1. Plan de communication

Le plan de communication est un outil stratégique qui organise la manière dont le projet SIRH sera présenté et expliqué aux différents publics internes. Il permet de définir les objectifs de communication, les messages clés, les cibles concernées, ainsi que les moyens et supports à utiliser. Cette démarche vise à favoriser l'adhésion des collaborateurs en clarifiant les bénéfices du SIRH, en répondant à leurs attentes et en réduisant les résistances au changement. Un plan bien construit inclut un audit préalable, la définition des publics (managers, salariés, direction), un budget dédié, et un calendrier précis. La communication doit être transparente, régulière et adaptée aux différents canaux pour maintenir l'engagement tout au long du projet⁶⁷.

1.3.7.2. Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation consistent à mesurer l'efficacité du projet SIRH après son déploiement. Cela passe par la collecte de retours utilisateurs, l'analyse des indicateurs de performance, et l'identification des points d'amélioration. Cette étape permet d'assurer une amélioration continue du système et d'adapter les processus RH en fonction des besoins réels. Le suivi implique aussi la gestion des risques et la résolution rapide des problèmes rencontrés. Il est souvent animé par le comité de pilotage du projet, qui organise des points réguliers pour valider les actions correctives

⁶⁷ <https://www.talenteo.com/etapes-essentielles-pour-la-mise-en-place-dun-sirh/>. Consulté le 25/04/2025.

et garantir la pérennité du SIRH. Enfin, l'évaluation contribue à renforcer la confiance des utilisateurs et à maximiser les bénéfices pour l'entreprise⁶⁸.

2. la mesure d'efficacité d'un SIRH

La mesure de l'efficacité d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) constitue une étape cruciale pour évaluer l'apport réel de cet outil dans la gestion des ressources humaines. En effet, au-delà de sa simple mise en place, il s'agit de déterminer dans quelle mesure le SIRH optimisent les processus RH, améliore la prise de décision, et contribue à la performance globale de l'entreprise. Cette section présente les principaux éléments permettant de mesurer cette efficacité, en s'appuyant sur des indicateurs clés, des méthodes de chiffrage, ainsi que sur les gains qualitatifs et quantitatifs observés.

2.1.Définition de l'efficacité d'un SIRH

L'efficacité d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) se mesure par sa capacité à automatiser, optimiser et simplifier les processus RH tout en alignant la gestion des ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Un SIRH efficace permet de réduire le temps consacré aux tâches administratives répétitives, d'améliorer la qualité et la fiabilité des données RH, et de fournir une vision globale facilitant la prise de décisions stratégiques. Il doit également accroître la productivité des équipes RH en libérant du temps pour des actions à forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents et le développement des compétences⁶⁹.

Pour évaluer cette efficacité, il est courant d'utiliser des indicateurs clés de performance (KPIs) tels que le taux de satisfaction des utilisateurs, le temps moyen de traitement des demandes RH, le taux de conformité réglementaire, ou encore le taux de rétention des talents. Ces KPIs permettent de mesurer quantitativement et qualitativement les bénéfices apportés par le SIRH, et d'orienter les améliorations nécessaires⁷⁰.

⁶⁸ <https://combohr.com/fr/blog/projet-sirh>. Consulté le 25/04/2025.

⁶⁹ <https://factorial.fr/blog/sirh-performant/>. Consulté le 28/04/2025.

⁷⁰ <https://www.neobrain.io/blog/sirh-comment-mesurer-son-roi>. Consulté le 28/04/2025.

2.2. Opportunités et défis liés à l'efficacité d'un SIRH

Un SIRH améliore l'efficacité RH grâce à l'automatisation et à la centralisation des données, mais son succès dépend d'une adoption réussie par les utilisateurs et d'une gestion rigoureuse des données.

2.2.1. Les opportunités offertes par le SIRH

La mise en place d'un SIRH ouvre de nombreuses perspectives pour les organisations, notamment dans le cadre de la transformation digitale des ressources humaines. Parmi les principales opportunités, on peut citer⁷¹ :

- *Automatisation et gain de productivité* : Le SIRH permet d'automatiser les tâches administratives répétitives, telles que la gestion des congés, des notes de frais ou la paie, ce qui réduit significativement le temps consacré à ces activités et diminue les erreurs humaines. Cela libère du temps pour les équipes RH afin de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des talents ou le bien-être au travail.
- *Centralisation et accessibilité des données* : En regroupant toutes les informations RH dans un système unique, le SIRH facilite la circulation de l'information et offre une meilleure visibilité en temps réel sur les indicateurs clés (absentéisme, turnover, performances). Cette centralisation est un atout majeur pour le pilotage stratégique des ressources humaines.
- *Amélioration de l'expérience collaborateur* : Les salariés bénéficient d'un accès simplifié à leurs données personnelles et à leurs demandes RH via un portail en libre-service. Cela augmente leur autonomie et leur satisfaction, contribuant ainsi à une meilleure rétention des talents.
- *Soutien à la transformation digitale* : Le SIRH est un levier essentiel dans la digitalisation des processus RH, permettant d'intégrer des technologies avancées comme l'intelligence artificielle et le BIG DATA.

⁷¹ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/avantages-sirh>. Consulté le 28/04/2025.

Ces outils favorisent une gestion plus fine et prédictive des ressources humaines, améliorant la prise de décision et la performance globale.

2.2.2. Défis et risques associés à l'implémentation d'un SIRH

Malgré ces avantages, la mise en place d'un SIRH comporte plusieurs défis qu'il convient de maîtriser pour garantir son succès⁷² :

- *Complexité d'implémentation et intégration* : L'installation d'un SIRH nécessite souvent une adaptation technique importante, notamment pour assurer la compatibilité avec les systèmes existants. Un mauvais paramétrage peut entraîner des coûts supplémentaires et retarder l'adoption par les utilisateurs.
- *Résistance au changement* : Les collaborateurs et managers peuvent montrer une réticence face à la nouveauté, préférant les méthodes traditionnelles. Cette résistance peut freiner l'appropriation du système, d'où l'importance d'un accompagnement au changement et d'une communication claire.
- *Manque de compétences internes* : Le déploiement et la maintenance du SIRH demandent des compétences spécifiques souvent absentes en interne, obligeant à recourir à des prestataires externes, ce qui peut alourdir les coûts et complexifier la gestion du projet.
- *Coût initial et incertitude du ROI* : L'investissement financier dans un SIRH est souvent conséquent, et le retour sur investissement peut ne pas être immédiatement visible. Il est donc essentiel de définir des indicateurs précis pour mesurer l'impact du système et justifier cet investissement.
- *Risques techniques et organisationnels* : Outre les difficultés d'intégration, des risques liés à la sécurité des données, à la conformité réglementaire, ou encore à l'adéquation entre les processus RH et le système peuvent compromettre la réussite du projet. Une gestion rigoureuse des risques via des outils comme la matrice de criticité est recommandée⁷³.

2.3. Les outils et méthodes de mesure

⁷² <https://laboiteaoutilsdesrh.fr/freins-adoption-sirh-solutions/>. Consulté le 28/04/2025.

⁷³ <https://yapluqua.com/guide/guide-mise-en-place-sirh/matrice-de-criticite-et-gestion-des-risques-en-matiere-de-sirh/>. Consulté le 28/04/2025.

Les outils et méthodes de mesure d'un SIRH permettent d'évaluer l'efficacité des processus RH grâce à des indicateurs clés de performance (KPI) et des tableaux de bord analytiques.

2.3.1. Les indicateurs de performance RH (KPI)

Pour évaluer l'efficacité d'un SIRH, il est indispensable de définir des indicateurs clés de performance (KPI) adaptés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces KPI doivent refléter les différentes dimensions de la fonction RH impactées par le système, telles que le recrutement, la gestion des talents, la formation, ou encore l'engagement des collaborateurs. Par exemple, en recrutement, des indicateurs comme le coût moyen par embauche, le délai de recrutement, ou le taux de satisfaction des candidats sont pertinents. Ces indicateurs permettent de quantifier les améliorations apportées par le SIRH et d'orienter les actions correctives si nécessaire. L'intégration de KPI liés à l'intelligence artificielle dans certains SIRH modernes, comme le suivi du taux d'engagement des employés, complète cette démarche en mesurant la pertinence des données et recommandations fournies par le système⁷⁴.

2.3.2. Le retour sur investissement (ROI)

Le retour sur investissement (ROI) d'un SIRH permet de mesurer l'efficacité économique de l'investissement réalisé dans un système d'information dédié aux ressources humaines. Il s'agit de comparer les coûts liés à la mise en place et à l'exploitation du SIRH avec les bénéfices financiers et humains qu'il génère pour l'entreprise.

Le calcul du ROI prend en compte les économies réalisées, comme la réduction du temps consacré aux tâches administratives, la diminution des erreurs (notamment en paie), et l'amélioration des processus RH, ainsi que les gains indirects tels que l'amélioration de la gestion des talents et la qualité des décisions⁷⁵. Par exemple, l'automatisation des congés et absences peut réduire de moitié le temps passé sur ces tâches, ce qui se traduit par un gain de productivité et une baisse des coûts RH.

Le ROI est généralement exprimé en pourcentage, calculé sur une période donnée (souvent un an), et doit être réévalué régulièrement pour ajuster l'usage du

⁷⁴ <https://www.neobrain.io/blog/sirh-comment-mesurer-son-roi>. Consulté le 29/04/2025.

⁷⁵ <https://www.eurecia.com/blog/roi-sirh/>. Consulté le 29/04/2025.

SIRH et maximiser son impact. Ainsi, le ROI est un outil clé pour justifier l'investissement dans un SIRH et démontrer sa valeur ajoutée stratégique.

2.3.3. Méthodes qualitatives

Les méthodes qualitatives complètent les mesures quantitatives en apportant une compréhension approfondie des perceptions, attitudes et motivations des collaborateurs. Parmi ces méthodes figurent les enquêtes de satisfaction, les interviews individuelles ou collectives (focus groups), qui permettent de recueillir des données riches et détaillées sur l'expérience des salariés vis-à-vis des outils SIRH et des pratiques RH. Ces approches qualitatives aident à identifier des facteurs non détectés par les indicateurs quantitatifs, comme les causes profondes d'insatisfaction ou les attentes non exprimées. Par exemple, une enquête qualitative peut révéler que le manque de flexibilité dans l'utilisation d'un SIRH est une source de frustration, ce qui guidera les améliorations à apporter.

En combinant méthodes qualitatives et quantitatives, les entreprises obtiennent une vision complète et nuancée de la performance RH, essentielle pour ajuster leurs stratégies et améliorer l'expérience collaborateur⁷⁶.

⁷⁶ <https://www.qualitest.fr/index.php/decryptages/29/les-enquetes-qualitatives-une-methode-puissante-pour-mesurer-la-satisfaction-client>. Consulté le 29/04/2025.

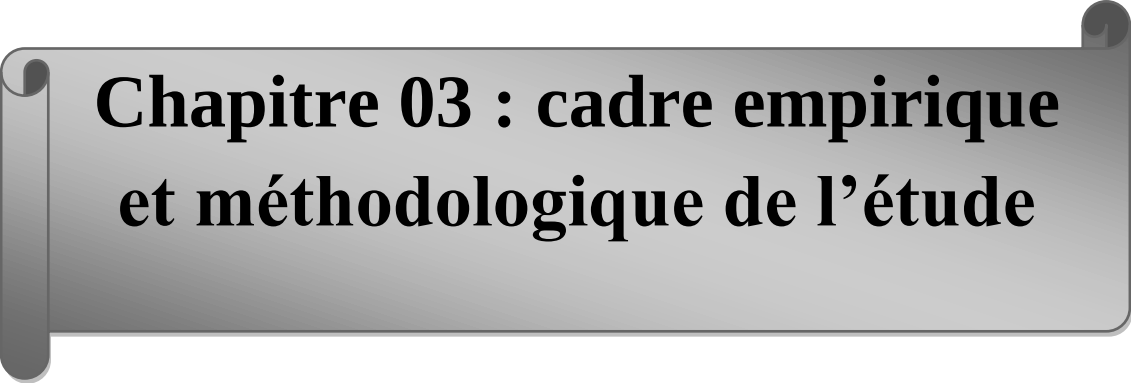
Conclusion

La mise en place d'un SIRH transforme profondément la gestion des ressources humaines et accélère la digitalisation des processus RH. Ce projet permet de centraliser les données, d'automatiser les tâches répétitives et de rendre les informations accessibles à tous, ce qui facilite le travail quotidien des équipes RH et des collaborateurs. Grâce au SIRH, les processus comme la paie, la gestion des congés ou le recrutement deviennent plus fluides et transparents, ce qui améliore l'efficacité et la réactivité de l'entreprise.

Pour mesurer l'efficacité d'un SIRH, il faut observer plusieurs aspects : le gain de temps, la réduction des erreurs, la satisfaction des utilisateurs et la capacité à produire des analyses fiables pour la prise de décision. Un SIRH performant permet aussi aux RH de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme le développement des talents ou l'accompagnement du changement.

Cependant, la réussite d'un projet SIRH dépend de la capacité à bien choisir la solution adaptée aux besoins de l'entreprise, à accompagner les équipes dans la prise en main de l'outil et à garantir la sécurité des données. Parmi les opportunités, on trouve une meilleure autonomie des salariés, une organisation du travail plus souple et une meilleure communication interne. Mais il existe aussi des défis : il faut éviter que la technologie ne devienne une contrainte, s'assurer de la formation de tous les utilisateurs et anticiper les résistances au changement.

En conclusion, le SIRH est un levier essentiel pour la digitalisation des RH. Il offre des gains d'efficacité et ouvre la voie à de nouvelles pratiques de travail, tout en demandant une vraie réflexion sur l'accompagnement humain et la gestion du changement pour en tirer tous les bénéfices.



Chapitre 03 : cadre empirique et méthodologique de l'étude

Introduction de chapitre 03

La digitalisation des processus RH représente aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises, leur offrant à la fois des opportunités d'optimisation et des défis à relever. Après avoir exploré dans la partie théorique les concepts clés tels que les processus RH, les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) et leur efficacité, nous nous intéressons désormais à leur application concrète au sein d'une organisation.

Ce chapitre vise à analyser la mise en œuvre de la digitalisation des RH dans un contexte réel, en prenant comme cas d'étude l'entreprise SONEGAS Relizane. Nous examinerons comment cette entreprise intègre les technologies du SIRH pour moderniser sa gestion des ressources humaines, tout en identifiant les avantages et les obstacles rencontrés.

Pour ce faire, ce chapitre est structuré en deux sections principales :

- Section 1 : Présentation de l'organisme SONEGAS Relizane
- Section 2 : Étude de cas sur le SIRH NOVA au sein de SONEGAS Relizane

À travers cette étude, nous cherchons à évaluer dans quelle mesure la digitalisation des RH contribue à l'efficacité organisationnelle de Sonelgaz Relizane, tout en mettant en lumière les bonnes pratiques et les axes d'amélioration possibles.

1. Présentation d'organisme d'accueil « SONELGAZ »

SONELGAZ est le principal fournisseur d'électricité et de gaz naturel en Algérie, jouant un rôle central dans le développement énergétique du pays. Cette section regroupe les informations essentielles sur l'historique, l'organisation, les missions et les chiffres clés de l'entreprise.

1.1.Historique de SONELGAZ

Apparu le 5 juin 1947 sous l'occupation coloniale française de l'EGA (électricité et gaz d'Algérie). Il regroupait les anciennes entreprises de productions et de distributions de l'électricité et du gaz⁷⁷.

Il a pris le nom de Sonelgaz (société national de l'électricité et du gaz) en 1969, dans le cadre de la nationalisation des entreprises algériennes suivant l'ordonnance N°69/59 datée du 28/07/1969.

Après son indépendance en 1958, l'Algérie a eu pour intention de développer l'entreprise elle-même, dans aucune aide étrangère donc son défi a été réussi car elle est devenue une entreprise de taille importante qui était déjà composé de 6000 agents, en plus d'être devenue un acteur économique important en Algérie.

En 1985, il y a eu la restructuration de l'entreprise, en se dotant 6 nouvelles filiales autonomes afin de répondre aux besoins du pays. Ces filiales qui se sont spécialisées dans un domaine d'activité précis, à savoir :

- Les travaux d'électrifications – KAHRIF.
- Le montage des infrastructures et installations électriques – KAHRAKIB.
- Le montage industriel – ETTERKIB.
- La fabrication des capteurs et des appareils de mesures et de contrôles – INERGA.
- Les travaux génie civil – INERGA.
- La réalisation des canalisations de transport et distribution de gaz.
- La réalisation des réseaux électriques avec KANAGAZ.

⁷⁷ Document interne de SONELGAZ

Figure N°04 : Principales filiales de la société Sonelgaz



Source : document interne de SONEGGAZ

En 1991, la société SONEGGAZ s'est transformée en EPIC (un établissement public à caractère industriel et commercial) par le décret N°91-475 du 14/12/1991, sous le contrôle d'un organe appelé le conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S).

1.2.La direction de distribution de Relizane

La direction de distribution de Relizane est une direction de la Région de la Distribution d'Oran qui est une filiale de la Sonelgaz Distribution, elle a été créée en janvier 2006 avec un capital social de 25 milliards de dinars à l'instar des autres filiales de distribution : Alger (RDA), Centre (RDC), l'Est (RDE), Bechar (RDBE) et Ouaregla (RDOU).

La direction de distribution de Relizane couvre 308 911 clients dont 205 644 clients Electricité et 103 267 clients Gaz, elle contient 7 agences commerciales (Relizane Urbain, O/Rhiou, Mazouna, Relizane Rural, Yellel, A/Moussa et Zemmoura).

1.2.1. Mission de la direction de distribution

La DD a pour mission la distribution de l'énergie électrique et gazière ainsi que la satisfaction des besoins de la clientèle en matière de cout, de qualité de service et de sécurité.

1.2.2. Attributions de la direction de distribution

Les attributions principales sont :

- L'exploitation et la maintenance du réseau de distribution de l'électricité et du gaz.
- Le développement des réseaux Electricité-gaz permettant le raccordement des nouvelles clientèles RCN.
- Le plus important, est la commercialisation de l'énergie électrique et gazière dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de service au moindre coût.

1.2.3. Identifications des structures opérationnelles de la direction de distribution

En se référant à l'organigramme (voir annexe) fonctionnel de la direction de distribution, on peut identifier neuf (09) Divisions Opérationnelles, un service Affaires Générales, un service juridique et un service Sureté Interne des Etablissements, à savoir :

- Division technique électricités DTE et la division technique gaz DTG : Les deux divisions techniques Electricité et Gaz de la direction de distribution ont pour mission l'assurance de la continuité et de la qualité de service, l'exploitation et la maintenance des réseaux électricité et gaz conformément au guide technique et aux conditions requises de sécurité.
- Division Etudes et exécution des Travaux Electricité Et Gaz DEET : Cette division est destinée à réaliser les travaux électriques et gaziers.
- Division Relations Commerciales DRC : Doit assurer la prise en charge de la clientèle depuis la demande de raccordement jusqu'à la facturation et le recouvrement.

- Service développement des ventes (DDV) : Assure l'accomplissement des tâches ci-dessous :
 - RCN : raccordement clientèle nouvelle y compris les contrats travaux depuis la demande du client jusqu'à sa mise en service autrement dit tout ce qui est extension BT /MT et branchement MT sachant que pour une extension électricité il faut que le réseau dépasse 25m idem pour une conduite gaz la distance doit être égale ou supérieure à 20m.
 - SGC : « service des grands comptes » il assure la gestion et la facturation des clients HTA/MP et HTB/HP.
 - Recouvrement : Gestion des clients BT/BP, HTA/MP et HTB/HP en matière de recouvrement aussi Etablissement et gestion de la facturation sur mémoire et Respect du calendrier de relève et présentation.
 - Inspection et contrôle : Basé sur le contrôle et l'inspection des agences commerciales pour s'enquérir de la bonne application des règles de gestion aussi le veiller au respect des règles de location de matériaux.

L'Agence : L'agence est le 1^{er} maillon de la chaîne commerciale du point de vue organisationnel, elle relève de la DRC. Elle a pour mission de gérer les clients BT/BP et d'assurer la maîtrise d'œuvre pour la réalisation de branchement simple.

- Division Ressources Humaines (DRH) : Cette section s'occupe des travailleurs et des employés de l'entreprise, en les organisant en équipes et en définissant les fonctions de chacun. Plus l'évaluation de ces ressources humaines est bien étudiée et adaptée aux compétences de chacun, meilleur sera le travail fourni par les employés. En effet, la ressource humaine contribue au développement de l'activité de l'entreprise, que ce soit sur le plan physique ou intellectuel. De plus, elle gère les dossiers des travailleurs relatifs aux congés maladie et aux accidents du travail, assure la coordination entre les activités liées à la gestion des ressources humaines, ainsi qu'entre les différentes branches du service. Elle supervise également le travail, contrôle les présences et les absences, étudie les problèmes des employés et propose des solutions. Par ailleurs, cette section établit les fiches de paie pour chaque employé de la direction ou des agences qui en dépendent, tout en assurant le suivi de leur formation et de leur motivation. Elle est également chargée du processus de recrutement.

- Division Gestion Des Systèmes Informatique (DGSi) : Ses attributions principales sont : Assurer la gestion du centre de traitement informatique, Gérer l'ensemble du matériel informatique et périphérique à la DD, Approvisionner et contrôler la fourniture du consommable, Veiller à la maintenance des systèmes et des logiciels.
- Division Finance Comptabilité DFC : Cette division a pour mission et attributions : Assurer la comptabilisation des actes de gestion du siège de la DD, Produire et analyser les états de rapprochement de l'ensemble des comptes de bilan relevant de sa compétence, Assurer les contrôles comptables et financiers des unités et services de la DD.
- Division Administration et Marché: (Gestion et Suivi des crédits et d'ordonnancement, Administration Des Programmes en matière d'investissement et de Réalisation).
- Division Planification et Patrimoine Electricité et Gaz : La planification des réseaux électriques et Gaz en termes de schémas directeurs, Schémas de restructuration, besoins en énergie, et toutes les études nécessaires.

1.3. Les missions de SONELGAZ

L'entreprise Sonelgaz accomplit de nombreuses tâches et joue un rôle essentiel dans l'économie nationale, car elle contribue à couvrir les besoins des citoyens en électricité et en gaz. Cela se réalise à travers les activités suivantes :

1.3.1. L'électricité

Sonelgaz produit l'électricité via des centrales électriques réparties sur plusieurs sites à travers le territoire national. L'entreprise transporte cette énergie produite vers les clients grâce à des réseaux électriques (lignes, postes). Cette électricité :

- Soit est directement acheminée vers certains clients industriels.
- Soit transite par des postes de transformation pour être réduite en tension avant d'atteindre les clients particuliers, avec une tension variant entre 220 volts et 380 volts.

1.3.2. Le gaz

Le gaz constitue la deuxième activité principale de SONEGAS après l'électricité, mais à la différence de cette dernière, l'entreprise ne produit pas le gaz. Elle assure sa distribution et son transport vers les abonnés via des canalisations dédiées. Cette énergie est soit :

- Livrée directement à certains clients industriels.
- Dirigée vers des stations de réduction avant d'être injectée dans les réseaux de distribution pour atteindre les abonnés.

1.4. Les objectifs de la société SONEGAS

La société SONEGAS vise à contribuer activement au développement et à la croissance de l'économie nationale dans le cadre de programmes définis, planifiés et étudiés, qui se traduisent par :

- La production d'électricité en Algérie ou à l'étranger, son transport, sa distribution et sa commercialisation.
- Le transport du gaz pour répondre aux besoins du marché national.
- La distribution du gaz via les réseaux en Algérie ou à l'étranger, ainsi que sa commercialisation.
- Le développement des services énergétiques sous toutes leurs formes.
- L'étude de toutes les formes et sources d'énergie, leur promotion et leur développement.
- Le développement de toute activité liée directement aux industries électrique et gazière, ainsi que toute opération pouvant bénéficier à SONEGAS, et de manière générale, toute action, quelle que soit sa nature, ayant un lien direct ou indirect avec les objectifs de l'entreprise, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution des hydrocarbures.
- Le développement de tous types de partenariats en Algérie ou à l'étranger avec des entreprises algériennes ou étrangères.

2. Étude de cas sur le SIRH NOVA au sein de SONELGAZ Relizane

Le SIRH « NOVA » est une solution logicielle intégrée et modulable de gestion des ressources humaines, accessible en mode web, qui permet aux entreprises d'automatiser et d'optimiser l'ensemble des processus RH (paie, gestion administrative, recrutement, formation, gestion des talents, temps et activités) tout en facilitant la collaboration entre les équipes RH, les managers et les collaborateurs.

2.1.Présentation de SIRH « NOVA »

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) « NOVA » constitue une solution stratégique mise en place par Sonelgaz pour moderniser et centraliser la gestion de ses processus RH. Cette partie présente les principales fonctionnalités de NOVA, les tâches qu'il automatise et les profils d'utilisateurs impliqués dans son utilisation.

2.1.1. Projet NOVA

Dans le cadre de notre stage, j'ai eu l'opportunité de travailler sur le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) NOVA. Ce projet a marqué une évolution majeure dans la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation.

Avant l'introduction de NOVA, l'entreprise utilisait le système GIP SAM « gestion information principale », pour gérer ses processus RH. Cependant, cette ancienne solution présentait de nombreux défis, notamment des limitations fonctionnelles, des difficultés de gestion des données, et un manque d'efficacité dans les opérations quotidiennes. Face à ces contraintes, la décision a été prise de migrer vers un système plus performant et moderne.

C'est dans ce contexte qu'ELIT, la société responsable de la gestion générale et de la mise en place de NOVA, a lancé officiellement ce nouveau système le 5 novembre 2012. Pour assurer une transition réussie, une formation approfondie a été dispensée à l'ensemble des employés, leur permettant de maîtriser les nouvelles fonctionnalités et processus.

Le déploiement effectif de NOVA a débuté en 2013, marquant ainsi le début d'une nouvelle ère dans la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. Ce

Chapitre 3 : cadre empirique et méthodologique de l'étude

système a permis d'améliorer significativement l'efficacité, la centralisation des données et la fluidité des opérations RH.

2.1.2. Les taches de système « NOVA »

Le tableau N°01 ci-dessous illustres les principales tâches relatives a chaque axe du SIRH « NOVA ».

Tableaux N°01 : les taches du SIRH « NOVA ».

Axes du SIRH NOVA	Tâches
Gestion Administrative	• Gestion de l'agent: Contrats de travail, CV, Fiches de poste, Suivi de carrière (changements de poste, primes, formations...). • Formation Générale : Diplômes de l'agent. • Formation Suivie : Formations organisées par Sonelgaz. • Éléments mode de paie : Mode de versement (CCP, BDL, AGB...). • Éléments fixes de paie : Primes et indemnités fixes. • Gestion de la famille : Situation matrimonial et enfants.
Gestion Carrière	• Suivi des formations. • Suivi des absences. • Suivi des mutations internes.
Gestion des Absences	• Gestion des congés: planification, validation et suivi.
Gestion des Temps et Activités	• Suivi du temps de travail. • Suivi des activités journalières ou hebdomadaires.
Gestion de la Paie	• Calcul et traitement des salaires. • Gestion des retenues, primes, indemnités.
Gestion des Redressements	• Correction d'erreurs liées à la paie ou au temps de travail.
Déclarations Annuelles	• Éditions des rapports réglementaires et RH annuels.
Traitement des Promotions	• Gestion du processus de promotion. • Suivi des candidatures internes et des critères.
Reporting RH	• Accès à une liste de rubriques RH (par exemple : rubriques de paie, de carrière, de présence...). • Permet d'extraire ou de filtrer les données selon les besoins.

Source : établis par nos soins

2.1.3. Les acteurs et sont rôle

Le système d'information NOVA joue un rôle important dans la modernisation des démarches administratives. Conçu pour mieux gérer, traiter et suivre les différentes procédures. Il facilite et à automatiser certaines tâches. Grâce à son interface facile à utiliser et ses nombreuses fonctions, NOVA améliore l'efficacité et la transparence du travail. Les acteurs impliqués dans ce système au sein de sonelgaz sont :

2.1.3.1.ELIT

- Procède à la migration des données GIP de chaque société.
- Prend en charge la gestion des codes d'accès.
- Procède à la correction des anomalies signalées et transmises par DRH.
- Procède au développement des fonctionnalités en collaboration avec DRH.
- Prépare mensuellement le bilan de l'opération de déploiement des 17 sociétés.

2.1.3.2.La DRH groupe

- Recueille et consolide les éventuelles anomalies des sociétés.
- Porte assistance aux lanceurs des sociétés en matière de gestion du système.
- Transmet à ELIT les anomalies relevées (consolidation des données des 17 sociétés).
- S'assure de la correction des anomalies par ELIT.
- Informe les lanceurs des sociétés des corrections.
- Assiste ELIT dans l'amélioration du développement des fonctionnalités.
- Prépare mensuellement le bilan de l'opération de déploiement des 17 sociétés.

2.1.3.3.DRH de la société

- Organise l'opération déploiement dans BG de la société.
- Désigne le lanceur chargé de l'animation de l'opération déploiement au niveau centrale.
- Désigne les lanceurs au niveau de l'ensemble des BG de la société.

2.1.3.4.Le lanceur au niveau de la société

Le lanceur est le chef de projet NOVA auprès de la société. Il assure pour le compte DRH les activités suivantes :

2.1.3.4.1. Pendant le déploiement

- Anime l'opération de déploiement au niveau de tous les « BG » de la société.
- Contrôle la mise à jour des données par rapport au système GIP.
- S'assure de l'ouverture des sessions de la paie.
- S'assure de la saisie des données de la GTA des BG de la société.
- S'assure de la correction des anomalies.
- Lance le moteur paie.
- Prépare et transmet mensuellement le bilan des travaux et l'ensemble des anomalies relevées à la DRH groupes « projet NOVA ».

2.1.3.4.2. En phase d'exploitation

- S'assure auprès des lanceurs des unités de la fin de saisie des données.
- Procède au lancement du moteur paie pour le compte de l'ensemble des « BG » de la société.
- Edite les rapports d'anomalies générés par le moteur paie.
- Consolide avec l'assistance des lanceurs les anomalies relevées dans les « BG » de la société.
- Procède au lancement final du moteur paie.
- Contrôle et consolide les états post paie de tous les BG de la société etc.

2.1.3.5. Lanceur au niveau de l'unité

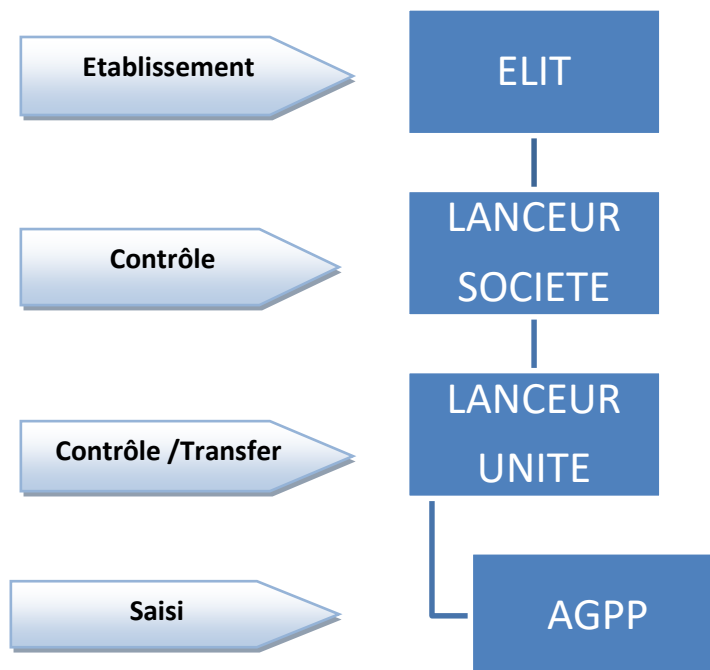
- Anime l'opération de déploiement au niveau de son unité.
- Porte assistance aux utilisateurs.
- Contrôle la mise à jour des données dans les modules NOVA par rapport à la GIP.
- S'assure de l'ouverture des sessions de la paie.
- S'assure de la saisie des données de la GTA pour lancer la 1ère itération.
- Informe le lanceur au niveau central société de la fin des travaux pour lancer le moteur paie.
- S'assure de la correction des anomalies de la 1ère itération.
- Donne l'information au lanceur au niveau central pour le lancement la 2ème itération du moteur paie.
- Prépare et transmet le bilan de l'opération au lanceur niveau central de la société.

2.1.3.6.AGPP

AGPP c'est les agents de gestion personnelle principale sont rôle est de :

- Contrôlent la fiabilité les données migrées de la GIP vers le système NOVA.
- Corrigent et mettent à jour les données dans les modules de NOVA.
- Saisissent dans le module GTA des données liées à la paie du mois de référence (pointage et rubriques variables).
- Contrôlent les bulletins de paie et des états de sorties.
- Relèvent l'ensemble des anomalies.
- Procèdent à la correction des anomalies constatées.
- Établissent et communiquent le bilan des anomalies et difficultés rencontrés au lanceur de l'unité.

Figure N°05 : Les utilisateurs du SIRH « NOVA »



Source : établis par nos soins.

2.2.Cadre empirique et méthodologique de l'étude

A ce stade de l'étude, il convient d'aborder la méthodologie adoptée, dans laquelle les critères de choix de l'échantillon et les techniques de collecte et d'analyse de données retenues.

2.2.1. Méthodologie suivi

Nous avons mené cette étude en utilisant uniquement des entretiens approfondis. Cette méthode nous a permis d'avoir des conversations détaillées avec les personnes qui connaissent bien le système SIRH de SONELGAZ Relizane. En parlant directement avec eux, nous avons pu comprendre concrètement comment le système fonctionne au quotidien, quels sont ses avantages et les difficultés rencontrées.

Les entretiens se sont révélés être la méthode la plus appropriée pour notre étude pour plusieurs raisons pratiques. Tout d'abord, cette approche nous a permis d'obtenir des réponses précises et personnalisées, adaptées à la réalité de chaque interlocuteur. Contrairement à d'autres méthodes plus impersonnelles, les entretiens offraient la possibilité de demander des éclaircissements immédiats lorsque certaines réponses nécessitaient plus de précision. Cette interactivité nous a notamment permis de découvrir les véritables opinions et ressentis des utilisateurs, au-delà des réponses superficielles.

Enfin, et c'est peut-être l'avantage le plus significatif, cette méthode nous a donné accès au contexte réel d'utilisation du système, avec ses particularités et ses subtilités que seules des discussions approfondies pouvaient révéler.

2.2.2. Choix de l'échantillon de l'étude

L'échantillon a été construit selon une logique stratégique afin de couvrir les différentes perspectives du SIRH Nova au sein de SONELGAZ Relizane. L'étude a débuté par un entretien approfondi de 2 heures et 30 minutes avec le responsable RH, nous offrant ainsi une vision globale et stratégique du système. Par souci d'exhaustivité, nous avons ensuite interrogé les huit employés qui utilisent quotidiennement le SIRH « NOVA » dans leurs tâches professionnelles. Ces entretiens, d'une durée de 30 à 60 minutes, nous ont permis de recueillir les perceptions de terrain et les expériences concrètes des utilisateurs finaux. Les discussions ont fait l'objet de prises de notes détaillées en temps réel, respectant les préférences des participants tout en garantissant la fiabilité des données recueillies. Cette approche nous a permis d'obtenir un panorama complet du système, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles et des attentes des personnes interrogées.

2.2.2.1.Fiches des profiles

Pour plus de clarté, voici les caractéristiques de notre échantillon :

Tableaux N°02 : Les données personnelles de l'échantillon

Employé	Sexe	Age	Niveau d'étude	Poste	Ancienneté
A	Masculin	58 ans	Bac+3	DRH	26 ans
B	Masculin	46 ans	Bac+3	Chef de service RH	20 ans
C	Féminin	40 ans	Bac+3	Agent de gestion	17 ans
D	Masculin	50 ans	Terminal	Agent de gestion personnel	17 ans
E	Féminin	45 ans	Bac+3	Agent principal de gestion	20 ans
F	Masculin	43 ans	Bac+3	Chef de service de formation	13 ans
G	Féminin	42 ans	Bac+3	Chargé d'études	19 ans

Source : établis par nos soins

Tableaux N°03 : Expérience des employés avec le système NOVA

Employé	Temps d'utilisation NOVA	Fréquence d'utilisation	Fonctionnalités Utilisées	Rôle D'utilisation
A	12 ans	Quotidienne	Toutes les fonctions	Lanceur
B	12 ans	Quotidienne	Administration/gestion RH	Administrateur
C	12 ans	Quotidienne	Paie	Utilisateur simple
D	10 ans	Quotidienne	Toutes les fonctions	Utilisateur simple
E	12 ans	Quotidienne	Toutes les fonctions	Utilisateur simple
F	1 an	Mensuelle	Dossiers administratifs	Référent
G	3 ans	Rarement	Formation	Utilisateur simple

Source : établis par nos soins

Le tableau montre que la majorité des employés utilisent le SIRH « NOVA » depuis plus de 10 ans et de façon quotidienne, ce qui prouve une bonne maîtrise de l'outil. Certains ont un rôle important comme lanceur ou administrateur, tandis que d'autres l'utilisent simplement pour la paie ou les fonctions RH classiques. En revanche, deux employés (F et G) ont une utilisation limitée : l'un l'utilise seulement une fois par mois, l'autre rarement.

2.2.3. Analyse des données : (méthode qualitative)

Dans le cadre de notre étude sur la digitalisation des processus RH au sein de SONELGAZ Relizane, nous avons mené des entretiens avec plusieurs employés du service des ressources humaines, utilisateurs du SIRH NOVA (voir guide d'entretien – Annexe n°2). L'objectif était de mieux comprendre leur expérience avec le système, leur avis sur son efficacité, ainsi que les avantages et les difficultés rencontrés dans son utilisation. À travers l'analyse de leurs réponses, nous avons réussi à identifier les opportunités offertes par la digitalisation, mais également certains défis persistants.

Chapitre 3 : cadre empirique et méthodologique de l'étude

Cette démarche qualitative nous permet d'avoir une vision concrète de l'impact du système digital sur le travail quotidien des agents RH.

Question N°01 : Comment percevez-vous la digitalisation des ressources humaines au sein de SONELGAZ avec le SIRH NOVA, et quels changements avez-vous remarqués depuis sa mise en place?

L'objectif de cette question est de recueillir la perception globale des employés RH sur la digitalisation via le SIRH «NOVA ». Cela permet d'identifier les changements concrets qu'ils ont constatés dans leur quotidien professionnel, notamment en matière de facilité, rapidité, et organisation du travail.

Les réponses des employés :

Tableaux N°04 : Impact du SIRH «NOVA » sur l'efficacité opérationnelle des processus RH.

Employé	Réponses
A	« Depuis qu'on a commencé à utiliser le système NOVA, notre travail est devenu plus simple. On retrouve les informations plus vite et on perd moins de temps à chercher dans les dossiers papiers ».
B	« La digitalisation a changé notre manière de travailler. Avant, tout était manuel, maintenant c'est plus rapide et moins fatigant. On peut suivre les dossiers du personnel facilement ».
C	« Le SIRH NOVA nous a bien aidés, même si au début ce n'était pas évident. Maintenant, on gagne du temps pour les opérations courantes. Mais ce n'est pas encore parfait, il y a parfois des lenteurs ».
D	« C'est une bonne chose. On ne dépend plus des papiers. Tout est centralisé, et même si je préfère parfois l'ancienne méthode, je reconnais que c'est plus efficace ».
E	« Avec NOVA, on trouve tout dans un seul système. C'est plus propre, plus rapide. Par contre, il faut toujours une bonne connexion, sinon ça bloque un peu ».
F	« Honnêtement, le changement est clair. Avant on utilisait le système GIP-SAM, qui était compliqué et lent. NOVA est bien meilleure, surtout pour les données du personnel ».
G	« Ce système a facilité notre travail. Il nous fait gagner du temps. C'est surtout utile pour le suivi des demandes et les dossiers administratifs. Moins de papiers, moins d'erreurs ».

Source : établis par nos soins

Commentaire :

L'ensemble des réponses converge vers une perception positive du SIRH « NOVA ». Tous les employés soulignent une amélioration dans la rapidité, l'accès à l'information et la centralisation des données RH. Certains mentionnent que l'ancien système (GIP-SAM) était moins performant. Toutefois, quelques limites sont encore évoquées : lenteurs, besoin de connexion stable, et une adaptation progressive pour certains utilisateurs. Cela montre que la digitalisation est bien perçue, mais nécessite encore un accompagnement technique et humain pour une adoption complète.

Question N°02 : Comment le SIRH a-t-il contribué à améliorer l'efficacité opérationnelle des processus RH au sein de Sonelgaz ? Pourriez-vous donner des exemples concrets ?

Le but la question est d'évaluer les impacts concrets du SIRH sur l'efficacité et l'organisation des processus RH.

Les réponses :

Tableaux N°05 : Impact du SIRH «NOVA » sur l'efficacité opérationnelle des processus RH.

Employé	Réponses
A	« Avant, le traitement des demandes prenait du temps. Maintenant c'est fait en quelques clics ».
B	« On a automatisé plusieurs tâches, comme les congés ou les évaluations annuelles ».
C	« On gagne du temps pour les absences, les notes de service, les décisions ».
D	« Les états mensuels sont plus faciles à générer qu'avant ».
E	« Le système permet de suivre les carrières, les promotions, sans erreurs ».
F	« On peut extraire rapidement les données pour les rapports ».
G	« Le suivi des congés est plus clair. On évite les doublons et les oublis ».

Source : établis par nos soins.

Commentaire :

Le SIRH « NOVA » a clairement amélioré l'efficacité des processus RH. Les exemples concrets montrent une réduction du temps de traitement, automatisation des tâches, et une meilleure gestion des dossiers. Cela valide l'hypothèse 1.

Question N°03 : Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de l'implémentation ou de l'évolution du SIRH chez Sonelgaz (coûts, résistance au changement, etc.) ?

Le but de la question N°03 est d'identifier les freins et difficultés liés à l'implémentation du système.

Les réponses :

Tableaux N°06 : Les principaux défis rencontrés dans l'implémentation SIRH «NOVA ».

Employé	Réponses
A	« Le vrai problème c'est qu'en cas de coupure d'électricité, tout s'arrête. On ne peut rien faire ».
B	« Parfois, il y a des coupures Internet, donc le système est inutilisable ».
C	« Beaucoup d'agents n'ont pas été bien formés dès le départ. Ça bloque l'utilisation correcte du système ».
D	« Sans réseau, impossible d'accéder à NOVA. Ça nous freine beaucoup ».
E	« Ce n'est pas une question d'argent, mais de disponibilité technique : réseau, courant, et assistance ».
F	« Le manque de formation continue est un gros problème. Certains collègues ne savent toujours pas l'utiliser ».
G	« Le système est bien, mais s'il n'y a pas d'électricité ou de connexion, on ne peut rien faire du tout ».

Source : établis par nos soins

Commentaire :

Contrairement à l'hypothèse 2, les défis rencontrés ne concernent pas principalement les coûts ou la résistance au changement. Les vraies difficultés évoquées par les employés sont :

- Les coupures d'électricité fréquentes
- Le manque de connexion Internet stable
- Le défaut de formation initiale et continue

Ces facteurs techniques et organisationnels empêchent une utilisation optimale du système. Il s'agit donc de problèmes d'infrastructure et d'accompagnement, plus que de refus de changement ou de coût.

Question N°04 : Comment Sonelgaz a-t-elle géré l'adoption du SIRH « NOVA » par les employés et les managers ?

Le but de cette question est d'évaluer les actions d'accompagnement et de gestion du changement mises en place.

Les réponses :

Tableaux N°07 : Intégration du SIRH « NOVA » par les employés et les managers.

EMPLOYE	REPONSE
A	« Il y a eu des sessions de formation avant le lancement du système. On nous a montré comment l'utiliser étape par étape ».
B	« Les managers ont été formés d'abord, ensuite ils ont aidé leurs équipes à comprendre l'outil ».
C	« Un groupe interne a été mis en place pour assister les collègues qui avaient des difficultés techniques ».
D	« On a reçu des documents explicatifs, mais certains agents n'ont pas vraiment été accompagnés ».
E	« Il y a eu des démonstrations pratiques, mais ce n'était pas régulier. Certains n'ont pas bien suivi ».
F	« La DRH a communiqué sur les objectifs de NOVA, ce qui a rassuré beaucoup de gens ».
G	« L'adoption n'a pas été bien suivie partout. Certains agents se sont sentis un peu laissés de côté ».

Source : établis par nos soins.

Commentaire :

La gestion de l'adoption du SIRH « NOVA » a été globalement bien pensée, avec des formations, des supports pédagogiques et l'implication de la DRH. Les managers ont parfois joué un rôle d'accompagnateur. Cependant, certaines réponses montrent que l'accompagnement n'a pas été homogène dans tous les services : manque de régularité, inégalité dans le suivi, et agents peu soutenus dans certains cas. Il serait donc pertinent d renforcer l'encadrement à tous les niveaux pour éviter ces écarts.

Question N°05 : Quels changements organisationnels ou culturels seraient, selon vous, nécessaires au sein de Sonelgaz pour que l'utilisation du SIRH « NOVA » soit pleinement intégrée et efficace au quotidien ?

Chapitre 3 : cadre empirique et méthodologique de l'étude

Le but de la question N°05 est de recueillir les suggestions des employés pour améliorer l'appropriation du SIRH « NOVA » et favoriser une intégration durable dans la culture et l'organisation de l'entreprise.

Les réponses :

Tableaux N°08 : Impact des changements organisationnels ou culturels.

Employé	Réponses
A	« Il faut organiser plus de formations continues, pas seulement au début ».
B	« Unifier tous les modules RH dans un seul outil faciliterait l'utilisation ».
C	« Il faut encourager les agents à utiliser le système au quotidien, pas juste en cas de besoin ».
D	« Revoir certaines procédures internes pour les adapter au numérique ».
E	« Donner aux employés plus d'autonomie sur le système, pour qu'ils puissent gérer certaines tâches eux-mêmes ».
F	« Les responsables doivent montrer l'exemple et utiliser le système activement ».
G	« Il faut promouvoir une vraie culture digitale dans toute l'entreprise, pas seulement chez les RH ».

Source : établis par nos soins

Commentaire :

Les employés suggèrent plusieurs pistes intéressantes pour améliorer l'intégration du SIRH « NOVA » :

- Former régulièrement les agents.
- Moderniser les procédures internes.
- Impliquer les managers et chefs de service.
- Favoriser une culture digitale dans tous les services.

Ces réponses montrent que pour réussir une transformation numérique, la technologie seule ne suffit pas. Il faut changer les pratiques, les mentalités et l'organisation interne.

2.2.4. Résultats

Voici les résultats des entretiens qualitatifs menés auprès des concepteurs et des utilisateurs du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) « NOVA » de SONELGAZ :

2.2.4.1. Perception générale du SIRH « NOVA »

Les employés interrogés perçoivent la mise en place du SIRH « NOVA » comme une avancée positive dans la gestion des ressources humaines. Ils soulignent notamment une meilleure organisation, un gain de temps important, une réduction de l'utilisation du papier ainsi qu'une meilleure accessibilité aux données du personnel. Même les agents qui étaient initialement réticents reconnaissent les bénéfices du système, surtout après une période d'adaptation et de familiarisation avec l'outil.

2.2.4.2. Efficacité opérationnelle améliorée

L'analyse des réponses montre que l'introduction du SIRH « NOVA » a significativement amélioré l'efficacité des processus RH. Les tâches sont désormais automatisées, comme le suivi des congés, les états mensuels ou encore les notes de service. Cela a conduit à des opérations plus fiables, avec une réduction des erreurs humaines, et plus rapides, notamment dans la recherche d'informations ou l'extraction de données. En conséquence, les processus RH sont devenus plus fluides, transparents et efficaces, ce qui représente un gain réel pour la performance de l'organisation.

2.2.4.3. Défis rencontrés

Contrairement à l'hypothèse 2, les défis signalés par les employés ne concernent pas principalement les coûts d'implémentation ni la résistance au changement. Les principales difficultés identifiées sont d'ordre technique et organisationnel. Les agents évoquent fréquemment des coupures d'électricité, qui entraînent un arrêt total du système, ainsi que des problèmes de connexion Internet rendant l'accès au SIRH impossible. À cela s'ajoutent un manque de formation, aussi bien initiale que continue, et une inégalité dans l'accompagnement entre les différents services. Ces obstacles soulignent que la réussite d'un projet de digitalisation RH repose autant sur l'infrastructure technique fiable que sur un accompagnement humain structuré.

2.2.4.4. Adoption du système : forces et limites

SONELGAZ a déployé plusieurs actions pour accompagner l'adoption du SIRH « NOVA », notamment à travers des formations, la diffusion de supports explicatifs, l'implication des managers et la communication de la DRH. Ces efforts ont permis une appropriation progressive du système. Toutefois, certaines formations se sont révélées insuffisantes ou inégalement réparties selon les services, ce qui a freiné l'utilisation optimale du système par tous. De plus, certains services ont été moins bien encadrés durant la phase de déploiement. Il apparaît donc nécessaire de standardiser les actions de formation et d'instaurer un suivi régulier pour garantir une adoption homogène et durable du système à tous les niveaux.

2.2.4.5. Changements recommandés pour une meilleure intégration

Les employés suggèrent plusieurs pistes d'amélioration pour assurer une intégration complète et durable du SIRH « NOVA ». Ils insistent sur la nécessité de mettre en place des formations continues, de moderniser certaines procédures RH afin de les adapter au fonctionnement du système, de promouvoir une culture digitale dans toute l'entreprise (et pas uniquement au niveau RH), et d'assurer une implication active des managers dans l'utilisation quotidienne du système. Ils rappellent qu'un outil, aussi performant soit-il, ne suffit pas à lui seul, pour réussir la transformation numérique, il est indispensable de faire évoluer les pratiques, les habitudes et les mentalités au sein de l'organisation.

Conclusion :

En conclusion, cette étude a montré que la digitalisation des processus RH à SONELGAZ, à travers le SIRH « NOVA », a apporté des améliorations importantes en matière d'efficacité, de rapidité et d'organisation. Toutefois, des obstacles comme le manque de formation, les coupures d'électricité et les problèmes de connexion doivent encore être surmontés pour garantir une utilisation optimale et durable du système.



Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire à Porte sur le thème de la digitalisation des processus RH, en prenant comme exemple l'entreprise SONELGAZ Relizane. L'objectif était de comprendre comment l'introduction d'un système d'information RH (le SIRH NOVA) a changé la façon de travailler dans le service des ressources humaines, et quels sont les avantages mais aussi les problèmes rencontrés.

Grâce aux entretiens réalisés avec plusieurs employés, nous avons pu voir que le système « NOVA » a amélioré l'organisation du travail, fait gagner du temps, réduit l'utilisation du papier et rendu les informations plus faciles à trouver. Les tâches comme le suivi des congés, les états mensuels ou les décisions RH sont devenues plus rapides et plus fiables. La plupart des employés trouvent donc que l'intégration du SIRH est une bonne initiative, même ceux qui étaient au début un peu hésitants.

Cependant, tout n'est pas parfait. Plusieurs difficultés ont été signalées. Par exemple, les coupures d'électricité ou les problèmes de connexion Internet empêchent d'utiliser le système. Certains employés n'ont pas eu assez de formation pour bien comprendre et utiliser « NOVA ». Dans certains services, l'accompagnement n'a pas été suffisant, ce qui a créé des différences entre les utilisateurs. Ces problèmes montrent que pour bien réussir un projet comme celui-ci, il ne suffit pas d'avoir un bon système, il faut aussi avoir une bonne infrastructure technique et un bon soutien aux employés.

Pendant notre stage au sein de SONELGAZ, nous avons appris beaucoup de choses. Nous avons découvert comment fonctionne un service RH dans une grande entreprise. Nous avons appris à utiliser un logiciel RH comme « NOVA », à faire des entretiens professionnels, à analyser des réponses, à rédiger des rapports clairs, et à travailler en équipe. Ce stage nous a aussi permis de mieux comprendre les besoins réels du terrain et les limites qu'on ne voit pas toujours en théorie.

Nous avons aussi rencontré des difficultés, comme le manque de disponibilité de certains agents pour répondre, ou le fait que certains employés ne maîtrisaient pas bien l'informatique. Parfois, il manquait aussi des données dans le système. Mais toutes ces difficultés nous ont permis de mieux comprendre les vrais enjeux de la digitalisation dans une entreprise publique comme SONELGAZ.

À la fin de cette étude, nous proposons quelques recommandations pour améliorer la situation. Il serait utile d'organiser davantage de formations, de manière régulière, pour tous les utilisateurs du système. Il est aussi important d'améliorer la qualité de la connexion Internet et de prévoir des solutions alternatives en cas de coupures d'électricité. L'accompagnement des utilisateurs doit être équitable entre tous les services. De plus, il faut encourager une culture numérique dans toute l'entreprise, et pas uniquement au sein du service RH. Enfin, les managers doivent être davantage impliqués afin de montrer l'exemple et encourager leurs équipes à utiliser efficacement le système.

En ce qui concerne nos hypothèses, la première hypothèse (H1), qui affirme que la digitalisation des processus RH permet à Sonelgaz d'améliorer significativement son efficacité opérationnelle et de renforcer sa compétitivité, est confirmée. Les résultats ont montré des gains concrets en termes de temps, d'organisation et de fiabilité. En revanche, la seconde hypothèse (H2), selon laquelle les principaux défis concernent les coûts élevés d'implémentation et la résistance au changement des employés, est partiellement voire non validée. Les défis relevés par les utilisateurs concernent surtout des problèmes techniques (électricité, connexion Internet) et un manque de formation ou d'accompagnement, bien plus que la résistance humaine ou les coûts.

Enfin, pour répondre à notre problématique : « *Comment la digitalisation des processus RH peut-elle permettre à l'entreprise publique économique de saisir de nouvelles opportunités?* », nous pouvons conclure que la digitalisation représente une réelle opportunité pour Sonelgaz d'améliorer sa gestion des ressources humaines et de moderniser son fonctionnement. Elle apporte efficacité, rapidité et fiabilité. Toutefois, pour que cette transformation soit pleinement réussie, il est essentiel de résoudre les problèmes d'infrastructure, de renforcer la formation, et de soutenir l'ensemble des utilisateurs dans cette transition. La réussite du projet repose donc sur un équilibre entre la technologie, l'organisation et l'humain.



Bibliographie

Bibliographie

- ¹ **Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2010).** *Management des systèmes d'information* (11e éd., p. 1). Pearson.
- ² **Bourliataux-Lajoinie, S., Gallitre, C., & Roy, Y. (2008).** *Système d'information des ressources humaines (SIRH) : Manuel et application* (p. 1). DUNOD.
- ³ <https://shortways.com/fr/blog/actualite/barometre-adoption-sirh-2022/>. Consulté le 13 février 2025.
- ⁴ <https://www.parlonsrh.com/media/sirh-vers-un-usage-pleinement-maitrise-par-les-professionnels-rh/>. Consulté le 13 février 2025.
- ⁵ **Laggoun, M. (2023).** *Le rôle du système d'information des ressources humaines dans l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise Expro Gulf-Ltd, Hassi Messaoud* (Mémoire de licence, Université Kasdi Merbah Ouargla). Université Kasdi Merbah Ouargla.
- ⁶ PIGEYRE, F, « La gestion des ressources humaines. », la découverte, paris, 2016, p12.
- ⁷ CADIN, L, et autres : « *Gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2000, P04.
- ⁸ <http://www.CERCLERH.com>. Consulté le 14/02/2025.
- ⁹ PERETTI, J-M : « *dictionnaire des ressources humaines.*», Vuibert 5édition, paris, 2008, p123.
- ¹⁰ Ibid, PERETTI, J-M : « *dictionnaire des ressources humaines.*», p208.
- ¹¹ Ibid, PERETTI, J-M : « *dictionnaire des ressources humaines.*» p126.
- ¹² Ibid, PERETTI, J-M : « *dictionnaire des ressources humaines.*» p99.
- ¹³ PERETTI, J-M, op.cit, p171.
- ¹⁴ Ibid, p171.
- ¹⁵ Op.cit., p65.
- ¹⁶ AUVINET, J-M, et al, « *la communication interne au cœur du management* »les éditions d'organisation, paris, 1990, p16.
- ¹⁷ COTE, M, « *la gestion des ressources humaine* », diffusion Vuibert édition, paris, 2010, p 45.
- ¹⁸ THEVENET, M, et al : « *fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines* », Pearson éducation, 2édition, paris, 2009, p5.
- ¹⁹ Op.cit, p6.
- ²⁰ <https://www.assessfirst.com/fr/reconnaitre-type-de-conflit-entreprise/>. Consulté le 15/02/2025.
- ²¹ <https://walter-learning.com/blog/soft-skills/conflit/differents-types-de-conflit>. Consulté le 15/02/2025.
- ²² DEJOUX, C : « *gestion des compétences et GPEC* », Dunod édition, paris, 2008, p9.
- ²³ <https://www.ccsccssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/politiques-rh-et-lois-du-travail/guide-pour-%C3%A9laborer-les>. Consulté le 15/02/2025.
- ²⁴ THEVENET, M, op.cit., p5.
- ²⁵ THEVENET, M, op.cit., p5, 6.
- ²⁶ Op.cit, p6.
- ²⁷ <https://blog.candidatus.com>. Consulté le 17/02/2025.
- ²⁸ PERETTI, J-M : « *ressources humaines.* », 12^e éditions, Vuibert, paris, 2010, p206.
- ²⁹ PERETTI, J-M, Op.cit, p223.
- ³⁰ <https://www.eurecia.com/blog/la-politique-de-remuneration-une-necessite-strategique-pour-les-entreprises/>. Consulté le 18/02/2025.
- ³¹ <https://www.cleiss.fr/docs/cotisations/algerie.html>. Consulté le 18/02/2025.

Bibliographie

- ³² <https://figures.hr/articles/5-obstacles-a-la-transparence-des-salaires-et-comment-les-eliminer>. Consulté le 18/02/2025.
- ³³ SABA, T, et DOLAN, S, « *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles* », 5^e édition Pearson, Canada, 2013, P350.
- ³⁴ PERETTI, J-M, 5eme édition, op.cit, P 239.
- ³⁵ CERDIN, J-L, « *Gérer les carrières* », Ems éditions, paris, 2000, pp109, 110.
- ³⁶ DEJOUX, C : « *gestion des compétences et GPEC* », Dunod édition, paris, 2008, p60.
- ³⁷ DEJOUX, C, Op. Cit, p61.
- ³⁸ Gérard Tchouassi, « *les besoins en informations dans les entreprises* », Revue CONGOLAISE 2017 /2.p.24.
- ³⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Information>. Consulté le 01/03/2025.
- ⁴⁰ Robert Reix. Bernard .Fallery ., Michel .Kalika.,et al , « *Systèmes d'information et management*», 7^{ème} édition, P.2.
- ⁴¹ Ibid, p .2-3.
- ⁴² Bernard Just, «*Pas de DRH sans SIRH* », Editions liaisons, Paris, 2012 .p.24.
- ⁴³ Ibid, p .26.
- ⁴⁴ Florence Laval, Abdallah Thierno Diallo « *L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la marie de paris* », Management & Avenir 2007 /3, p 130.
- ⁴⁵ Jean –Marie Peretti. Op.cit., p. 55.
- ⁴⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_de_gestion_des_ressources_humaines. Consulté le 08/03/2025.
- ⁴⁷ GILLET, M., GILLET, P. « *SIRH : Système d'information des ressources humaines, Partie 2 : Les aspects opérationnels du SIRH* », pages 89-170.
- ⁴⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_de_gestion_des_ressources_humaines. Consulté le 08/03/2025.
- ⁴⁹ <https://www.fr.adp.com/notre-offre/paie/guide-externalisation-de-la-paie.aspx#:~:text=de%20votre%20paie-.Qu'est%2Dce%20que%20l'externalisation%20de%20la%20paie,mani%C3%A8re%20s%C3%A9curis%C3%A9e%20ponctuelle%20et%20pr%C3%A9cise>. Consulté le 09/03/2025.
- ⁵⁰ JUST, B. « *Pas de DRH sans SIRH* ». Page 35.
- ⁵¹ GILLET, M., GILLET, P173-190. (2010). *SIRH : Système d'information des ressources humaines, Partie 3 : Les aspects décisionnels du SIRH*. Paris : Danod.
- ⁵² <https://www.rippling.com/fr-FR/blog/sirh-definition-complete-utilites-mise-en-place-et-benefices>. Consulté le 18/04/2025.
- ⁵³ Ibid. p .61.
- ⁵⁴ Ibid, p .56.
- ⁵⁵ Ibid. p .62.

Bibliographie

⁵⁶ Ibid. p .63.

⁵⁷ <https://www.sqorus.com/gouvernance-projet-rh/>. Consulté le 24/04/2025.

⁵⁸ <https://yapluqua.com/guide/guide-mise-en-place-sirh/equipe-projet-sirh/>. Consulté le 24/04/2025.

⁵⁹ <https://www.fed-group.fr/fed-human/fiches-metiers/projets-et-systemes-d-information-rh-sirh>. Consulté le 24/04/2025.

⁶⁰ <https://www.voluntae.fr/metiers/chef-de-projet-sirh/>. Consulté le 24/04/2025.

⁶¹ <https://www.althea-groupe.com/nos-solutions/rh/nos-approches-projet/aide-au-choix-de-solutions-sirh/>. Consulté le 24/04/2025.

⁶² <https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/choisir-un-sirh-8-criteres-techniques-a-evaluer/>. Consulté le 24/04/2025.

⁶³ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/mise-en-place-d-un-sirh>. Consulté le 25/04/2025.

⁶⁴ <https://www.talenteo.com/etapes-essentielles-pour-la-mise-en-place-dun-sirh/>. Consulté le 25/04/2025.

⁶⁵ <https://combohr.com/fr/blog/projet-sirh>. Consulté le 25/04/2025.

⁶⁶ <https://factorial.fr/blog/sirh-performant/>. Consulté le 28/04/2025.

⁶⁷ <https://www.neobrain.io/blog/sirh-comment-mesurer-son-roi>. Consulté le 28/04/2025.

⁶⁸ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/avantages-sirh>. Consulté le 28/04/2025.

⁶⁹ <https://laboiteaoutilsdesrh.fr/freins-adoption-sirh-solutions/>. Consulté le 28/04/2025.

⁷⁰ <https://yapluqua.com/guide/guide-mise-en-place-sirh/matrice-de-criticite-et-gestion-des-risques-en-matiere-de-sirh/>. Consulté le 28/04/2025.

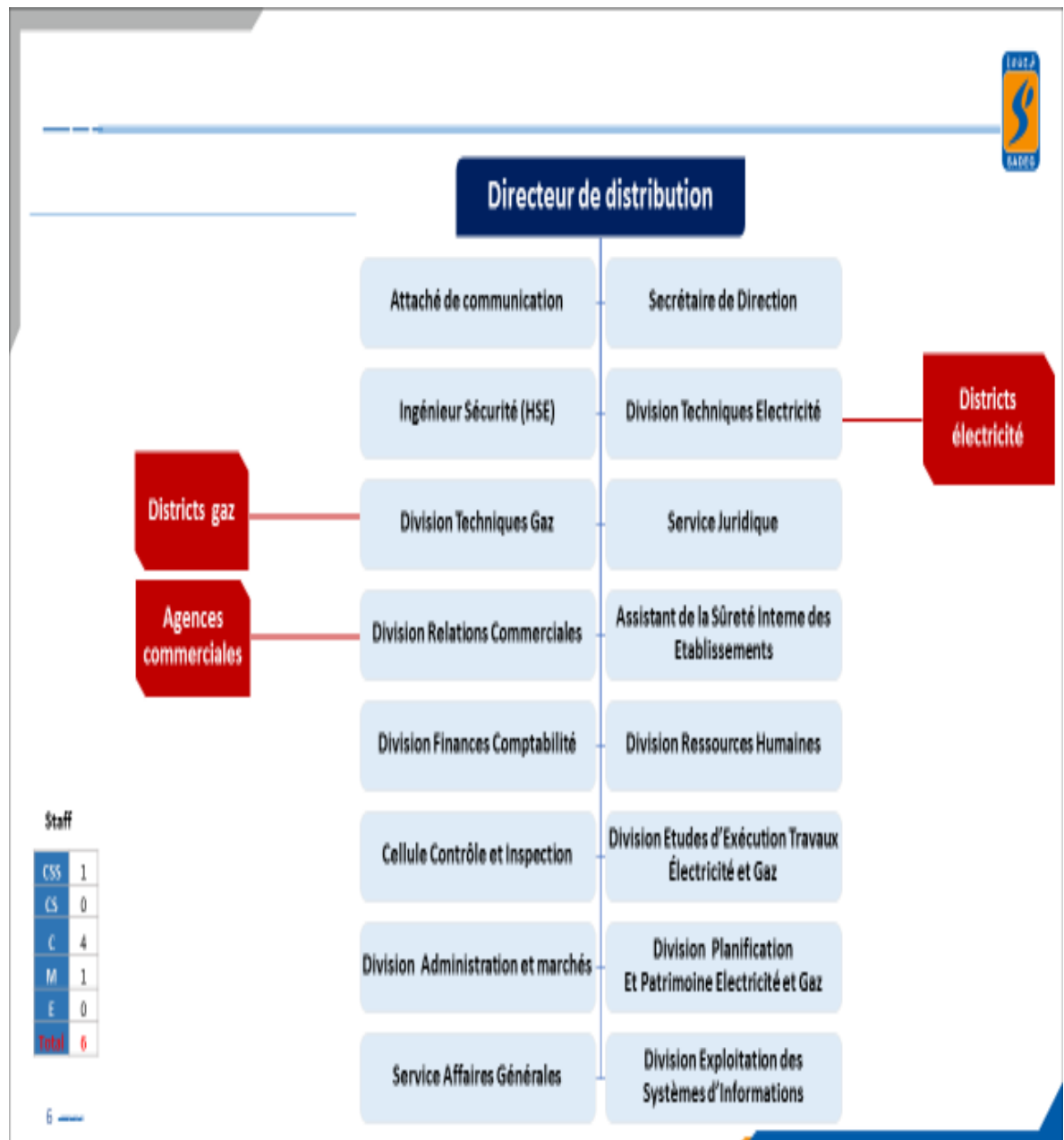
⁷¹ <https://www.neobrain.io/blog/sirh-comment-mesurer-son-roi>. Consulté le 29/04/2025.

⁷² <https://www.eurecia.com/blog/roi-sirh/>. Consulté le 29/04/2025.

⁷³ <https://www.qualitest.fr/index.php/decryptages/29/les-enquetes-qualitatives-une-methode-puissante-pour-mesurer-la-satisfaction-client>. Consulté le 29/04/2025.

⁷⁴ Document interne de SONEGAZ

Annexe 1 : l'organigramme de sonelgaz



Annexe 2 : guide d'entretien

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE D'ORAN 1 INSTITUT DES SCIENCES ET DES TECHNIQUES
APPLIQUES ISTA
FACULTE DE GESTION

Guide d'entretien

Chers participants, nous vous remercions de prendre le temps de participer à ce questionnaire qui fait partie d'une recherche académique sur « *la digitalisation des processus RH : opportunités et défis dans les organisations – cas SONEGAS* ». Ce questionnaire vise à recueillir des informations importantes pour comprendre la mise en œuvre du système d'information des ressources humaines SIRH au sein de l'entreprise, ainsi qu'évaluer son impact et les opportunités de son succès. Votre participation est volontaire et confidentielle, et les informations recueillies seront utilisées uniquement à des fins académiques. Nous vous remercions de votre collaboration.

Données personnelle :

- **Sexe :** ☐ Masculin ☐ Féminin
- **Age :**
.....
- **Niveau d'étude :**
- **Poste actuel :**
- **Ancienneté dans l'entreprise :**
.....

Expérience avec le système NOVA :

- **Depuis combien de temps utilisez-vous NOVA ?**

.....

- **Fréquence d'utilisation** : (Quotidienne / Hebdomadaire / Mensuelle / Rarement)

.....

- **Fonctionnalités utilisées** : (Ex : Gestion des congés, formation, dossiers administratifs, paie...)

.....

.....

- **Rôle dans l'utilisation** : (Utilisateur simple / Référent / Administrateur / Formateur / lanceur ...)

.....

.....

Questions d'étude :

1. Comment percevez-vous la digitalisation des ressources humaines au sein de SONEGGAZ avec le SIRH «NOVA », et quels changements avez-vous remarqués depuis sa mise en place?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Comment le SIRH a-t-il contribué à améliorer l'efficacité opérationnelle des processus RH au sein de SONEGGAZ ? Pourriez-vous donner des exemples concrets ? (H1)

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

3. Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de l'implémentation ou de l'évolution du SIRH au sein de SONEGAS (coûts, résistance au changement, etc.) ? (H2)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Comment SONEGAS a-t-elle géré l'adoption du SIRH « NOVA » par les employés et les managers ?

.....
.....
.....
.....

5. Quels changements organisationnels ou culturels seraient, selon vous, nécessaires au sein de SONEGAS pour que l'utilisation du SIRH « NOVA » soit pleinement intégrée et efficace au quotidien ?

.....

Table des matières :

1	les processus des ressources humaines	6
1.1	L’historique de la GRH	7
1.1.1	Le modèle traditionnel	7
1.1.2	Le modèle des relations humaines	7
1.1.3	Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines	7
1.1.4	Le model de la gestion stratégique	8
1.2	Définitions des concepts clés en GRH	8
1.2.1	Définitions de la GRH	8
1.2.1.1	Définition du recrutement	9
1.2.1.2	Définition de La formation	9
1.2.1.3	Définition de la motivation	9
1.2.1.4	Définition de la communication	10
1.2.1.5	Définition de la planification et le contrôle	11
1.2.1.5.1	Définition de L’administration du personnel	12
1.2.1.5.2	Définition d’un conflit	12
1.2.1.6	Définition de la compétence	13
1.2.1.7	Définir les politiques et procédures RH	13
1.2.1.8	L'importance des politiques	13
1.3	La démarche de gestion en matière de ressources humaines	14
1.3.1	Analyser	14
1.3.2	Décider	15
1.3.3	Contrôler	15
1.4	Les missions de la GRH	16
1.5	Les politiques ressources humaines « RH »	17
1.5.1	Le processus du recrutement	17
1.5.2	Le processus de la rémunération	18
1.5.3	Le processus de la gestion des carrières	19
1.5.4	Le processus de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : « la GPEC.»	20
1.5.5	Le processus de formation	21
2	le système d’information des ressources humaines	22
2.1	Le concept de système d’information (SI)	22
2.1.1	Définition de l’information	23
2.1.2	Caractéristiques de l’information	24
2.1.3	Les différentes natures de l’information	24
2.2	Définitions du système d’information	25
2.2.1	Généralités sur system d’information de gestion des ressources humaines	25
2.2.1.1	Évolution historique du SIRH	25
2.2.1.2	L’âge de pierre : le progiciel de paie	25
2.2.1.3	L’âge de bronze : les progiciels RH	26
2.2.1.4	L’âge de fer : le SIRH	26
2.2.1.5	L’âge d’or, que sera –t-il ?	27
2.2.2	Définition du Système d’Information Ressources Humaines	27

2.2.3	Les caractéristiques du SIRH	29
2.2.4	Le fonctionnement du SIRH	31
2.2.4.1	Les aspects opérationnels du SIRH	31
2.2.4.1.1	La gestion administrative du personnel	31
2.2.4.1.2	La gestion des temps et des activités	33
2.2.4.1.3	La gestion de la paie	34
2.2.4.2	Les aspects décisionnels du SIRH	35
2.2.4.2.1	La GPEC	35
2.2.4.2.2	La prévision de la masse salariale	35
2.2.4.2.3	Le pilotage et le contrôle de gestion sociale	36
1	Le projet SIRH	41
1.1	La notion de projet SIRH	41
1.1.1	Définition du contenu du projet	41
1.1.2	Définition de projet SIRH	42
1.1.3	L'objectif de projet SIRH	43
1.2	Clarifier les objectifs pour piloter efficacement un projet SIRH	43
1.2.1	Un seul but pour mieux avancer	44
1.2.2	Des résultats chiffrés pour éviter les doutes	44
1.2.3	Plusieurs projets pour plusieurs ambitions	45
1.3	Les étapes clés pour réussir un projet SIRH	45
1.3.1	Analyse des besoins	45
1.3.2	Définition du périmètre	46
1.3.3	Rédaction du cahier des charges	46
1.3.4	Organisation et gouvernance	46
1.3.4.1	L'équipe de projet	47
1.3.4.2	Le chef de projet	48
1.3.5	Choix de la solution SIRH : évaluation des solutions	48
1.3.5.1	Les critères d'évaluation des solutions SIRH	49
1.3.6	Planification et mise en œuvre	50
1.3.6.1	Plan de projet	50
1.3.6.2	Formation et support	50
1.3.7	Suivi et amélioration continue	51
1.3.7.1	Plan de communication	51
1.3.7.2	Suivi et évaluation	52
1.3.7.3	Suivi et évaluation	52
2.1	Définition de l'efficacité d'un SIRH	52
2.2	Opportunités et défis liés à l'efficacité d'un SIRH	53
2.2.1	Les opportunités offertes par le SIRH	53
2.2.2	Défis et risques associés à l'implémentation d'un SIRH	54
2.3	Les outils et méthodes de mesure	55
2.3.1	Les indicateurs de performance RH (KPI)	55
2.3.2	Le retour sur investissement (ROI)	56
2.3.3	Méthodes qualitatives	56
1	Présentation d'organisme d'accueil « SONEGAS »	61
1.1	Historique de sonelgaz	61
1.2	La direction de distribution de Relizane	62

1.2.1	Mission de la direction de distribution	63
1.2.2	Attributions de la direction de distribution	63
1.2.3	Identifications des structures opérationnelles de la direction de distribution	63
1.3	Les missions de SONEGAS	65
1.3.1	L'électricité	65
1.3.2	Le gaz	65
1.4	Les objectifs de la société SONEGAS	66
2	Étude de cas sur le SIRH NOVA au sein de SONEGAS	67
	Relizane	
2.1	Présentation de SIRH « NOVA »	67
2.1.1	Projet NOVA	67
2.1.2	Les tâches de système « NOVA »	68
2.1.3	Les acteurs et son rôle	69
2.1.3.1	ELIT	69
2.1.3.2	La DRH groupe	69
2.1.3.3	DRH de la société	69
2.1.3.4	DRH de la société	69
2.1.3.5	Le lanceur au niveau de la société	70
2.1.3.5.1	Pendant le déploiement	70
2.1.3.5.2	En phase d'exploitation	70
2.1.3.6	Lanceur au niveau de l'unité	70
2.1.3.7	AGPP	71
2.2	Cadre empirique et méthodologique de l'étude	72
2.2.1	Méthodologie suivie	72
2.2.2	Choix de l'échantillon de l'étude	72
2.2.2.1	Fiches des profils	73
2.2.3	Analyse des données : (méthode qualitative)	74
2.2.4	Résultats	80
2.2.4.1	Perception générale du SIRH « NOVA »	80
2.2.4.2	Efficacité opérationnelle améliorée	80
2.2.4.3	Défis rencontrés	81
2.2.4.4	Adoption du système : forces et limites	81
2.2.4.5	Changements recommandés pour une meilleure intégration	82