

ROYAUME DU MAROC
Université Ibn Zohr
Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales
Agadir

Exposé sur :

L'approche systémique et le Système d'Information Sociale

Matière :

Gestion des Ressources Humaines
Dr M.Jidoune

Réalisé par :

Abdelmonaïm ABOURRIG

- 2007/2008 -

Plan de l'exposé

Introduction

1– La Gestion des Ressources Humaines: une conception systémique

1–1 Le paradigme systémique:

1-1-1 Le système: définitions et description

1-1-2 Les fondateurs de l'approche systémique

1-1-3 Les concepts fondamentaux

1-2 L'approche systémique de la GRH

1-2-1 Les apports de l'approche systémique

1-2-2 GRH: une vision systémique!

2– Le système d'information sociale

2-1 L'intérêt du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH): contexte d'émergence et utilité:

2-1-1 Contexte d'émergence

2-1-2 L'utilité d'un SIRH

2-2 Configuration et composantes du SIRH :

2-2-1 La configuration du SIRH

2-2-2 Les composantes du SIRH

2-3 Etapes de mise en place d'un SIRH

2-3-1 Exigences de mise en place

2-3-2 L'implantation du SIRH

Bibliographie

Introduction

Au début du XX^{ème} siècle, avec le développement de la taille des entreprises et la spécialisation des tâches, ajouté de la séparation entre les gestionnaires et les propriétaires, les théories traitant le management des organisations se sont largement évoluées et le facteur humain s'acquiert une place primordiale contribuant à l'accroissement de la performance des organisations. En effet, il devient un objet d'analyse, d'études et de champs d'action très attrayant.

Au cours de cette période, on a assisté ainsi à l'émergence de nouvelles sciences d'organisation, qui se sont lancés à la conquête de nouvelles structures générant une meilleure performance de l'action collective. L'approche systémique est l'une des principales perspectives développée à ce propos.

Cette approche peut être classée parmi les approches sociologique de l'organisation. Ces dernières saisissent l'organisation comme étant un lieu de relation d'interaction entre plusieurs acteurs. Entre l'organisation et les individus qui la composent, ces individus entre eux et entre ces derniers et l'environnement(E, Lissillour; 1998).

A la déférence des approches du début du XX^{ème} siècle à savoir le Taylorisme et celle de l'école des Relations Humaines qui considère l'individu passif et réagissant mécaniquement au stimulus auxquels il est soumis. Michel Crozier propose une analyse qui prend l'appui sur l'acteur. C'est une analyse qui est plus une science des interactions entre les acteurs et systèmes complexes, qu'une science d'organisation.

Cette approche a bien aidé les gestionnaires de la fonction des ressources humaines à mieux comprendre la complexité des interactions au sein de leurs organisations. Ce qui a été finalisé par la mise en place de divers systèmes d'information favorisé par l'agréable évolution des Technologie D'Information et de Communication (TIC).

La complexité de ces systèmes et l'intérêt croissant qu'il s'acquiert dans la gestion des ressources humaines suscite une interrogation sur la façon dont ils contribuent à une efficace et efficiente gestion de ces ressources vitales.

Ainsi, il est fort intéressant de présenter d'abord les apports de l'approche systémique (I), avant de se lancer dans le traitement du système d'information social comme moyen permettant d'accroître l'efficacité et l'efficience de la fonction des ressources humaines(II).

I- La Gestion des Ressources Humaines: une conception systémique

L'analyse de la gestion des ressources humaine sous la vision systémique (1-2), nécessite d'abord une présentation du paradigme systémique (1-1), qui donne une nouvelle vision de l'homme avec ses multiples dimensions et en relation avec son environnement, à partir de la définition de ses différents concepts de base et de la présentation de ses fondateurs.

1-1 Le paradigme systémique:

Le concept du paradigme systémique, utilisé pour la première fois par J.Rosnay (1991), offre une vision différente de celle du paradigme analytique dominant dans les années soixante et soixante-dix. Pour analyser ce nouveau paradigme, on procédera à la définition et la description du système (1-1-1), avant de présenter les fondateurs et les concepts clés de cette approche (1-1-2).

1-1-1 Le système: définitions et description

1-1-1-1 Système de quoi s'agit-il?

Plusieurs définitions du système ont été développées, cette disparité de définitions marque, essentiellement, l'évolution qu'a connu ce concept clés dans l'approche systémique. On présentera ci-dessus trois principales définitions.

Pour Bertalanffy (1972) le système est *"un complexe d'éléments en interaction, donc en mouvement, ce qui suppose force et énergie"*¹. Cette définition présente le système comme étant composé d'une infinité d'éléments inter-reliés, et cette interaction exige et engendre une énergie.

À cette définition J.Rosnay (1975) ajoute que ce système est *"organisé en fonction d'un but"*². Cette addition dégage que le fonctionnement de ce système est conditionné par l'existence d'un but ou d'un objectif. Cet objectif est la source de l'énergie dont parle Bertalanffy.

E. Morin (1977-1979) donne une définition plus ou moins identique aux deux premières, mais cette fois-ci on parle d'entité globale au lieu de complexe d'éléments et définit le système comme étant *"une entité globale, organisée d'interrelation d'élément, d'action ou d'individus"*³. Cette définition est la base d'application de la conception systémique aux organisations en introduisant le concept d'entité globale, qu'elle soit une entreprise, un organe biologique ou autres. C'est la vision totalitaire du paradigme systémique.

¹ H. Massa. « L'approche systémique, clé du changement », Les Cahiers de l'Actif - N°308/309. 2002. p11

² H. Massa. « L'approche systémique, clé du changement », Les Cahiers de l'Actif - N°308/309. 2002. p12

³ H. Massa. « L'approche systémique, clé du changement », Les Cahiers de l'Actif - N°308/309. 2002. p12

Donc à partir de ces trois définitions, on peut dire que le système peut être défini comme étant une entité organisée et composée d'un ensemble d'éléments, d'actions et d'individus, qui sont en interaction, afin d'atteindre une fin bien déterminée.

Ces multiples définitions en plus qu'elles permettent de comprendre les différentes composantes et caractéristiques d'un système, elles donnent une explication de son fonctionnement.

1-1-1-2 Caractéristiques et composantes d'un système:

Le système constitue un tout cohérent et indivisible, c'est-à-dire qu'une modification de l'un de ses éléments produit la modification des autres éléments voir même la modification du système tout entier. Ceci indique que le système est plus que la somme de ses éléments, que les interactions entre les éléments comptent autant que les éléments eux-mêmes. On fait appel à la notion de réciprocité des interactions⁴ et d'interdépendance. Cette réciprocité stipule que le tout devient primordial. Il s'agit donc de procéder à une analyse de sa complexité organisée, c'est-à dire de sa structure. Et non pas à une analyse par segments isolés qui aboutirait à le détruire en tant que système.

Il existe plusieurs types de systèmes, qui diffèrent selon la classification retenue par les auteurs. Cette classification peut être faite soit par le biais de l'analyse des composantes du système, ou de sa relation avec son environnement.

Selon la classification qui fait référence aux composantes du système, J. Miller (1965), prenant comme références les sciences physiques, distingue trois types de système⁵ :

1. **les systèmes conceptuels** constitués par des termes, des nombres, des symboles, les relations étant exprimées par des mots ou des symboles logiques,
2. **les systèmes concrets**, réels constitués d'unités, sous-systèmes, composants, parties dont les relations sont de nature spatiale, temporelle ou causale. Ils sont soit ouverts dont les frontières sont partiellement perméables, soit vivants, soit non vivants,
3. **les systèmes abstraits** dont les éléments, ou unités sont des relations abstraites sélectionnées par un observateur ou acteur à la lumière de ses intérêts, de ses points de vue théoriques ou philosophiques. Ils sont considérés dans leur relation, dans leur co-dépendance

⁴L. VON BERTALANFFY. "Théorie générale des systèmes". Dunod, Paris. 1991.

⁵H. Massa. « L'approche systémique, clé du changement », *Les Cahiers de l'Actif* - N°308/309.2002 .p12

à l'intérieur de systèmes le plus souvent vivants⁶. Ces trois types de classification peuvent être utilisés par les acteurs sociaux dans leur gestion des hommes et des organisations.

Quant à la classification qui repose sur la relation du système à son environnement Il y a une distinction bien établie entre systèmes ouverts et systèmes fermés.

1. **Les systèmes ouverts** sont ceux qui pratiquent des échanges nombreux avec l'environnement dans la mesure où il produit énergie et informations vers d'autres systèmes constituant son environnement et sur lequel il agit.
2. **Les systèmes fermés** sont ceux qui vivent entièrement repliés enfermés sur eux-mêmes. Ce type de systèmes n'établit, en quelque sorte, aucune relation avec son environnement.

Bertalanffy (1991) reconnaît que la vision de système fermé n'est qu'un concept théorique, en fait il n'existe que des systèmes qui sont plus ou moins ouverts sur leur environnement. Les systèmes les plus ouverts sont généralement ceux qui réagissent le mieux et peuvent s'adapter facilement aux conditions changeantes de cet environnement⁷, ils doivent cependant, comme l'a précisé DURAND⁸, garder un certain degré de fermeture pour assurer leur maintien et leur identité, faute de se dissoudre dans cet environnement.

1-1-2 Les fondateurs de l'approche systémique:

Une des premières réflexions sur le concept de systèmes fut conduite par Bertalanffy dès les années 1920. Mais ce n'est qu'après la 2^{ème} guerre mondiale, caractériser par le changement du climat intellectuel et par l'apparition de modèles et de généralisations abstraites dont trois grands mouvements scientifiques qui ont suivi des lignes de pensées parallèles. C'est sur la base de ces modèles que Bertalanffy avait développé sa théorie générale des systèmes, puisque la plupart de ces modèles s'aligne avec ses travaux sur la théorie générale des systèmes dans le traitement de l'information. Parmi ces principales théories celle des jeux de Neumann, de la cybernétique de Wiener et de l'information de Shannon et Weaver.

1-1-2-1 La théorie des jeux de Neumann⁹:

Elle est parmi les techniques de recherche opérationnelle, celle qui s'occupe spécialement des situations dans lesquelles plusieurs personnes ont à prendre des décisions dont dépend un

⁶ **H. Massa.** 2002. « L'approche systémique, clé du changement », *Les Cahiers de l'Actif* - N°308/309.p15

⁷ L. VON BERTALANFFY. *Théorie générale des systèmes*. Dunod, Paris. 1991. p 38

⁸ D. DURAND. "La systémique". Que sais-je?. Presses Universitaires de France. 2ème édition. 1983. p16

⁹ "La théorie des jeux". Extraits de l'Encyclopédie Universalis. p. 485 et suivantes

résultat qui les concerne. On dit qu'il s'agit d'un problème de jeu lorsque sa difficulté est particulièrement liée à la présence de plusieurs centres de décision. Il en est souvent ainsi dans les problèmes économiques, politiques, diplomatiques, militaires. Dans une telle situation, deux facteurs essentiels coexistent, la coopération et la lutte. Il est clair, en effet, que les personnes en présence, les joueurs, ont des intérêts qui peuvent concorder sur certains terrains et s'opposer sur d'autres.

Cette théorie met en relation plusieurs acteurs ou "joueurs" qui sont en interaction les uns avec les autres. Et ces relations déterminées par la résolution du problème de l'agrégation des préférences individuelles, qui éclaire le type des alliances entre les différents acteurs. On peut distinguer trois éventuelles situations de jeu, qui diffèrent selon le rôle qu'y jouent la coopération et la lutte:

- **Les jeux de coopération à l'état pur**, où tous les joueurs ont des intérêts concordants, de sorte qu'ils se forment une coalition se comportant comme un joueur unique.
- **les jeux de lutte à l'état pur**, caractérisés par l'absence de possibilités de coopération entre les joueurs. C'est à dire des jeux à deux joueurs dont les intérêts sont strictement opposés.
- **les jeux de lutte et de coopération**, où se rencontrent simultanément des intérêts concordant et des intérêts divergents. Plus difficile de les étudier systématiquement en raison de la variété des aspects que peut prendre la coopération.

1-1-2-2 La cybernétique de Wiener¹⁰:

Le terme "Cybernétique" vient du mot grec kubernesis, qui signifie au sens propre "action de manœuvrer un vaisseau" et au sens figuré "action de diriger, de gouverner".

WIENER fait la synthèse de toute une série de recherches poursuivies dans le domaine des mathématiques pures, dans le domaine de la technologie, dans ceux de la biologie et de la psychologie, et met en place les bases d'une science nouvelle, à support mathématique, destinée à couvrir tous les phénomènes qui, d'une manière ou d'une autre, mettent en jeu des mécanismes de traitement de l'information.

¹⁰ "La cybernétique". Extraits de l'Encyclopédie Universalis. p. 485 et suivantes

La cybernétique permet de développer des analogies, fort instructives, entre les automates et d'autres systèmes : systèmes nerveux, systèmes vivants, systèmes du comportement et systèmes sociaux. Il ne s'agit, bien entendu, que d'analogies, car ces divers systèmes ont une constitution différente de celle des automates. Mais on peut rapprocher ces systèmes au point de vue de leur mode de fonctionnement.

L'objet principale de la cybernétique est d'ordre abstrait ; elle ne s'intéresse pas au système concret qui opèrent sur l'information, en tant que tels, mais sur la structure logique de leur fonctionnement.

1-1-2-3 La théorie de l'information de SHANNON¹¹ :

La théorie de l'information est de façon plus précise une théorie statistique de la communication. Le premier exposé synthétique de cette théorie est dû à Claude SHANNON. On est alors conduit à étudier d'une part l'information proprement dite (quantité d'information, entropie), d'autre part les propriétés des canaux (capacités) et enfin les relations qui existent entre l'information à transmettre et le canal employé en vue d'une utilisation optimale de celle-ci.

La théorie de l'information consiste à étudier les propriétés d'une liaison informationnelle notamment, donc l'efficacité et la redondance des codes, la fiabilité d'un codage en présence de bruit, la vitesse de transmission d'un message. SHANNON a démontré qu'il existe un codage optimal conduisant à des vitesses de transmission aussi voisines que l'on veut de la capacité du canal de transmission et qui permettent de rendre la probabilité d'erreur de transmission inférieure à tout nombre donné à l'avance.

1-1-3 Les concepts fondamentaux

L'approche systémique fait appelle à plusieurs concepts fondamentaux. D. Durant précise la nécessité de la présence de quatre concepts dans un système¹². Il distingue:

- l'interaction
- la totalité
- le système ou l'organisation
- et la complexité

¹¹ "La théorie de l'information". Extraits de l'Encyclopédie Universalis. p. 1009 et suivantes

¹²D. DURAND. "La systémique". Que sais-je?. Presses Universitaires de France. 2ème édition. 1983. p. 9

1. L'interaction entre les éléments d'un système est l'action réciproque modifiant le comportement ou la nature de ces éléments.

Ce concept est l'un des plus riches de la systémique. Il s'intéresse à la complexité au niveau élémentaire de chaque relation entre les constituants du système pris deux à deux. Initialement emprunté à la mécanique où l'interaction se réduit alors à un jeu de forces, la relation entre constituants se traduit le plus souvent dans les systèmes complexes, par un rapport d'influence ou d'échange portant aussi bien sur des flux de matière, d'énergie, d'information¹³.

La notion d'interaction déborde largement la simple relation de cause à effet qui domine la science classique. Et connaître la nature et la forme de l'interaction est plus important pour le systémicien que de connaître la nature de chaque composant du système.

2. La totalité ou la globalité : L'expression "*un tout est plus que la somme de ses parties*"¹⁴ signifie simplement, comme l'a précisé BERTALANFFY, que les caractéristiques constitutives ne peuvent s'expliquer à partir des caractéristiques des parties prises isolément. Il s'agit d'une propriété des systèmes complexes, elle exprime à la fois l'interdépendance des éléments du système et la cohérence de l'ensemble. Mais ce concept, pourtant riche, est malheureusement souvent traduit superficiellement par la formule "tout est dans tout".

Sous le nom d'approche globale, le concept désigne également la voie d'entrée dans la démarche systémique. On entend par là qu'il convient d'aborder tous les aspects d'un problème progressivement : partir d'une vue générale (globale) pour approfondir les détails, avec de nombreuses itérations et le retours en arrière pour compléter ou corriger la vision antérieure.

3. le système ou l'organisation: quant à ce concept Durand indique qu'il revête deux aspects qu'on doit généralement examiner séparément. Ce sont l'aspect structurel et l'aspect fonctionnel. Le 1^{er} sera généralement représenté sous forme d'un organigramme, tandis que 2^{ème} pourrait être décrit par un algorithme ou par un progiciel.

4. La complexité qui ne doit pas être confondue avec celle beaucoup plus simple de complication. Celle-ci n'est que la caractéristique d'un objet ou d'un système qui ne demande pas beaucoup de temps pour être compris, tandis que le complexe requiert, pour être assimilé, du temps, une méthode et de l'intelligence. Le degré de complexité d'un système dépend à la fois du nombre de ses éléments et du nombre et des types de relations.

¹³ G. Donnadiou *et al.* « Diffusion de la pensée systémique L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? ». *Synthèse des travaux du Groupe AFSCET*. 2003. p4

¹⁴ D. DURAND. "*La systémique*". Que sais-je?. Presses Universitaires de France. 2ème édition. 1983. p. 9

Ce concept renvoie à toutes les difficultés de compréhension (flou, incertain, imprévisible, ambiguë, aléatoire) posées par l'appréhension d'une réalité complexe et qui se traduisent en fait pour l'observateur par un manque d'information.

A ces quatre principaux éléments d'autres auteurs ajoutent le concept de **la rétroaction**. Dans un système ou sous-système lieu de transformation, il y a des entrées et des sorties. Les entrées sont sous l'influence de l'environnement du système et les sorties résultent de son activité interne. On appelle alors boucle de rétroaction (feed-back en anglais) tout mécanisme permettant de renvoyer à l'entrée du système sous forme de données, des informations directement dépendantes de la sortie.

1-2 L'approche systémique de la GRH

Avant d'entamer la conception systémique de la gestion des ressources humaines (1-2-1), il est fort intéressant de présenter d'abord les deux principaux apports qu'a connus l'approche systémiques (1-2-2).

1-2-1 Les apports de l'approche systémique

L'approche systémique est une approche globale, qui prend en compte la totalité des éléments d'une situation donnée. Elle permet la description de la complexité organisée sous un système et fournit un support d'aide pour mettre l'accent sur l'interdépendance des éléments le constituant.

La théorie générale des systèmes est le premier apport qu'a connu l'approche systémique. Elle a été présentée, comme on l'a précédemment signalé ci-dessus, par Bertalanffy et elle est la base de développement de l'approche systémique. L'un des apports les plus marquants dans le domaine de gestion est celui de M.Crozier.

1-2-1-1 La théorie générale des systèmes:

Les systèmes qui décrivent la rivalité entre les espèces animales et végétales sont des modèles qui s'appliquent à certaines branches de l'économie. Il y a correspondance dit BERTALANFFY, *"parce que les entités en question peuvent être considérés, à certains égards, comme des systèmes, c'est à dire des ensembles d'éléments en interaction les uns avec les autres [...]* Beaucoup de principes similaires ont été découverts à la fois. Ceux qui travaillaient dans une branche ignoraient que la structure théorique qu'ils cherchaient

existait déjà dans une autre branche"¹⁵. La théorie générale des systèmes permet d'éviter des efforts de travail inutiles, en fournissant des modèles utilisables par diverses disciplines.

Le but de cette théorie est de formuler des principes valables pour tout système et d'en tirer les conséquences.

"Avec la théorie générale des systèmes une nouvelle manière de gérer les problèmes et les rapports entre la personne et son milieu est mise en évidence. Celle-ci s'appuie sur de nouveaux concepts, théories et propositions correspondant à une autre conception du monde" a précisé H Massa (2004)¹⁶.

1-2-1-2 L'analyse stratégique de M.Crozier:

Au cours des années soixante, Michel CROZIER, bientôt soutenu par E Freidberg, a proposé une analyse qui marque une rupture avec les théories précédentes de l'organisation en partant de leurs limites.

M Crozier propose une vision sociologique de l'organisation qui saisie l'individu au sein de celle-ci comme étant un acteur, et c'est le point sur lequel se démarque l'analyse de Crozier. Ce dernier *"retient que toute réflexion sur le fonctionnement du système social doit s'articuler autour d'un individu libre et capable de prendre des décisions"*¹⁷. Selon plusieurs auteurs, dont Denis Segrestin, cette analyse est plus une science des interactions entre acteurs et systèmes complexes qu'une science des organisations.

L'analyse stratégique de l'organisation, qui ne doit pas être confondue avec l'analyse stratégique des entreprises, part de trois postulats:

- 1. l'individu n'accepte pas d'être traité comme un simple moyen pour atteindre les buts fixés à l'organisation.** Ainsi, il n'existe pas un but unique pour l'organisation, mais un but pour chaque acteur de cette dernière.
- 2. au sein de l'organisation, tous les acteurs jouissent d'une liberté relative.** Les acteurs disposent d'une certaine autonomie qui leur permet d'interpréter voire même de transformer leur rôle dans l'organisation.
- 3. les individus sont rationnels, mais leur rationalité est limitée.**

¹⁵ L. VON BERTALANFFY. "Théorie générale des systèmes". Dunod, Paris. 1991. p 8

¹⁶ H. Massa. « L'approche systémique, clé du changement », *Les Cahiers de l'Actif* - N°308/309. 2002. p11

¹⁷ E. LISSILLOUR. *Organisation et management : De la théorie des organisations à la sociologie des organisations*. Management et organisation des entreprises, Cahier Français. N°287.p 25

Sous ces trois principaux outils, le fonctionnement des organisations est appréhendé comme étant **un système d'action concret**, que les auteurs utilisent pour désigner l'ensemble des relations qui s'établissent entre les membres de l'organisation, et des règles, aussi bien formelle qu'informelle, qu'ils se donnent pour résoudre les problèmes concrets qui surviennent au cours du fonctionnement quotidien de l'organisation.

1-2-2 GRH: une vision systémique!

Ces dernières années ont connu une évolution des entreprises vers des structures de plus en plus complexes, ce qui a mis les gestionnaires des ressources humaines dans des situations de plus en plus délicates, marquées par la multiplication des conflits. Il s'agit donc, d'observer et de chercher à expliquer les situations et les phénomènes sociaux et organisationnels perçus dans un aspect global, et d'exploiter ces observations en organisant des données conceptuelles de l'approche systémique.

L'adoption de l'approche systémique dans la gestion des ressources humaines ne date qu'aux années quatre-vingts et quatre-vingt-dix. Après avoir été convaincu que l'échec des politiques de ressources humaines, est dû à l'analyse isolée de cette fonction, qui n'est qu'une composante dans un système, qui est l'organisation.

La conception systémique, appliquée à la GRH, saisit cette fonction de façon globale, en traitant dans un premier temps ses composantes (1-2-2-1), son évolution et sa conservation (1-2-2-2) et en analysant sa relation avec son environnement (1-2-2-3).

1-2-2-1 Les composantes de la fonction des ressources humaines

La FRH est conçue, ici, comme un système concret, analysé selon son aspect fonctionnel, à partir de ses ressources internes, ses activités et ses résultats.

Les ressources sont soit des ressources humaines, les ressources techniques, et les ressources financières¹⁸.

Ainsi, les ressources humaines composées par l'ensemble des effectifs gérés par la fonction de ressources humaines et qui sont la composante principale, vitales, la plus complexe, et dont la performance équivaut une compétitivité accrue.

Quant aux ressources techniques sont constituées par l'ensemble des moyens technique permettant la gestion des ressources humaines, qu'ils soient des équipements tel que le

¹⁸ L. Bélanger *et al.* *Gestion des Ressources Humaines : une approche globale et intégrée*. Gaëtan Morin éditeur. Paris. 1983. p45

matériel informatique, soient des matières première constituant la base des décisions prise par la direction des ressources humaines tel que l'information sociale.

En ce qui concerne les ressources financières, elles sont constituées par l'ensemble des budgets et des moyens financiers alloués à la fonction des ressources humaines dans le cadre de la stratégie financière de l'organisation, et sont soit versés comme salaires ou comme des compléments de salaire.

L'une des composantes internes du système ressources humaines, est l'ensemble des fonctions assurées par la direction de celle-ci. Parmi ces fonctions l'assignation des stratégies et de la politique des ressources humaines.

En plus de la fixation des objectifs de la GRH, l'acquisition de nouvelles ressources humaines pour alimenter les effectifs déjà existante en faisant disposer l'entreprise de meilleures compétences nécessaires pour son bon fonctionnement. L'identification des besoins en effectifs et la description des compétences exigées sont parmi les sous activités de la fonction d'acquisition.

Après l'acquisition, la conservation des ressources humaines acquises est l'une des fonctions délicates de la FRH, elle permet de faciliter l'intégration des nouveaux recrutés dans la vie organisationnelle par la mise en place des procédures d'accueil et d'accompagnement. Et elle permet de fournir et d'assurer un climat social favorable au sein de l'organisation par le biais de la motivation du personnel par différents outils tel que la promotion.

Ainsi, la fonction du développement est parmi les principales fonctions de la GRH, car elle assure l'adaptabilité des ressources humaines dont dispose l'organisation, en procédant à la formation, l'évaluation et le contrôle du personnel.

L'ensemble des composantes présentées ci-dessus sont les entrées du système des ressources humaines. Il reste de présenter les différentes sorties de ce système.

1-2-2-2 l'évolution et la conservation du système RH:

Selon la vision systémique, tout système pour assurer son évolution, doit se donner des buts et des objectifs à atteindre.

Cette vision appliquée la fonction des ressources humaines, implique la fixation des objectifs à moyen et à long terme de la fonction. Ces objectifs touchent principalement les clients de la FRH et ceux également des gestionnaires et des actionnaires. Ce qui met en évidence la complexité de la GRH.

Toutes FRH a intérêt à se lancer dans la recherche de l'atteinte des objectifs prédéfinis, qui peuvent s'agir du choix et de l'acquisition des moyens humains en temps et en quantité nécessaires, d'assurer un climat social adéquat pour profiter de la productivité maximale des ressources humaines de l'organisation, ou de prévoir les besoins en effectif à court, à moyen et à long terme, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Ainsi, pour garantir son évolution, la FRH doit procéder à une analyse des écarts entre les objectifs fixés et les résultats atteints. Cette procédure est effectuée en analysant les tableaux de bord sociaux, qui permettent l'identification des lieux des dysfonctionnements.

Une fois ces dysfonctionnements sont identifiés, un signal déclenche le **feedback** ou la rétroaction, qui permet la révision des objectifs initiaux et de la redéfinition des nouveaux en plus de la résolution des problèmes sources des écarts identifiés.

1-2-2-3 Le système GRH et l'environnement:

Comme tout système, la FRH est en interaction avec les composantes de son environnement. On distingue généralement deux types d'environnement à savoir le micro et le macro-environnement.

Quant au micro-environnement, il est identifié par l'ensemble des composantes internes de l'organisation, que sont l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise tel que la fonction comptable et financière, la fonction de direction ou celle de production.

Grosso modo, toute composante interne à l'organisation qui peut avoir un impact direct ou indirect, positif ou négatif sur les politiques ou les stratégies de la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne le macro-environnement, il englobe toutes les composantes externes à l'organisation à savoir les parties prenantes externes de la fonction de gestion des ressources humaines ou les alias externes qui peuvent influencer les politiques suivies par la fonction.

Les parties prenantes peuvent être soit l'Etat, pouvant avoir un impact sur la GRH au travers de la réglementation de travail qui joue un rôle primordial dans la garantie d'un climat social optimal, soit les syndicats, dont toute direction des ressources humaines doit tenir compte lors de la gestion des effectifs de l'organisation et de la résolution des conflits organisationnels, ou encore le patronat dont l'intérêt principal est la performance économique et qui ne donne qu'une importance minime à la performance sociale qui est le souci majeur de la FRH.

Alors que les alias externes s'agissent soit des changements technologiques, qui ont un impact déterminant sur la structure des ressources humaines de l'organisation, puisqu'une innovation technologique peut être suivie par une révision à la baisse des ces ressources¹⁹, soit des changements et des alias liés à la conjoncture économique, dont l'influence est claire lors des périodes de récession où il est indispensable soit de procéder à une diminution des avantages dont profitent les ressources humaines, soit à une diminution des effectifs lors d'une crise économique structurelle.

2– Le Système d'Information Sociale :

La complexité et la difficulté de gérer l'information sociale ont nécessité la mise en place des systèmes d'information sociale (SIS), nommé aussi Système d'Information Ressources Humaines, pour mieux traiter cette information vitale. L'installation de ces SIS (2-1) présente une grande utilité pour les gestionnaires des ressources humaines, sous des configurations bien (2-2) et suivant des étapes bien définies (2-3).

2-1 L'intérêt du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH): contexte d'émergence et utilité:

2-1-1 contexte d'émergence:

Dans nos jours la communication dans l'entreprise est d'autant plus vitale, que l'information sociale est reconnue comme la base et le support sur lequel s'appuie la prise de décision par la fonction des ressources humaines.

Bien que les systèmes d'information économique pour éclairer la décision économique, et que la décision devienne à la fois économique et sociale, la mise en place d'un système d'information sociale devient une exigence.

En effet, l'évolution de l'informatisation de la fonction des ressources humaines, avec la diffusion rapide des ordinateurs et la multiplication des logiciels de la gestion des personnels qui s'intéresse à la paie, l'emploi, la rémunération, la formation..., a créé un environnement favorable pour la mise en place du système d'information sociale²⁰.

Le développement des réseaux intranet, favorisé par cette intensification de l'utilisation des ordinateurs dans la gestion quotidienne des entreprises, a également influencé l'installation de ces systèmes d'information sociale.

¹⁹ GUÉRIN. G & WILS. T. *la gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. La presse de l'université de Montréal. Montréal. 1992. pp 67-68.

²⁰ PERETTI. J-M. *Gestion des ressources humaines*. Vuibert. Paris. 2004. p267

Outre le besoin d'échange d'informations entre différentes fonctions internes de l'entreprise, qui permet une intégration de la fonction des ressources humaines dans l'organisation. La nécessité de la création de bases de données sociales informatisées sont toutes, soit des exigences soit des moyens favorisant la mise en place des systèmes d'information sociale au sein des organisations.

2-1-2 l'utilité d'un Système d'information sociale:

Avant de procéder au listage des avantages du système d'information sociale (2-1-2-2), on donnera d'abord une définition à ce système (2-1-2-1).

2-1-2-1 Qu'est ce qu'un système d'information social?

La définition du système d'information sociale nécessite d'abord une définition du système d'information.

Plusieurs définitions ont été données au système d'information, ce qui est dû principalement aux évolutions technologiques. Parmi ces définitions on peut citer celle qui saisie le système d'information comme étant *"l'ensemble des procédures mises en œuvre pour produire les informations qui guident la direction d'une entité dans ses choix et ses actions"*²¹.

De même la définition du système d'information sociale ne s'éloigne pas largement de cette définition pour que ce système corresponde à l'ensemble des moyens techniques et humains dont le fonctionnement fait appel d'une façon ou d'une autre à l'électricité et qui permet de stocker, de traiter, de transmettre ou de détruire l'information à fin de permettre au gestionnaires de disposer d'une information sociale pertinente.

2-1-2-2 Avantages du Système d'Information Sociale (SIS)

L'informatisation de la fonction des ressources humaines contribue à un accroissement de la performance de cette fonction difficile à gérer, dans la mesure où elle permet la fonction des ressources humaines de profiter des gains de productivité, en plus de sa contribution à l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients de la FRH²².

Un SIS est élaboré pour accroître la qualité des décisions sociales de l'organisation, en fournissant aux décideurs l'information utile en temps utile. On considère même que l'accomplissement de la mission du pilotage et du développement des performances sociales

²¹ J. L. LEMOIGNS. *Systèmes d'information dans les organisations*. Presses universitaires de France. Paris. 1973

²² J.M. PERETTI. *Gestion des ressources humaines*. Vuibert. Paris. 2004

repose sur un système d'information qui donne la visibilité aux pilotes lors de l'exercice de leurs choix²³.

Le SIS est également un moyen d'assurer la mise en œuvre de la politique RH. On facilitant l'accès à l'information par divers utilisateurs et par les partenaires de la FRH, ce qui permet une standardisation des objectifs de l'organisation et ceux des ressources humaines.

Garant d'une meilleure intégration de la FRH dans la hiérarchie. Le SIS permet un échange d'information entre la fonction des ressources humaines et les autres fonctions de l'organisation, ce qui assure une cohérence entre les objectifs de la FRH et ceux de l'organisation. Ces nouveaux partenaires deviennent, ainsi, parties prenantes des systèmes d'information et dont l'implication active est un gage de qualité des informations traitées.

La maîtrise de la gestion des ressources humaines dépend aujourd'hui de la richesse et de la qualité des systèmes d'information sociale. En effet l'apparition de nouvelles fonctions de la gestion des ressources humaine, qui s'ajoutent aux fonctions traditionnelles et qui s'adressent à de nouveaux acteurs : gestion prévisionnelle, gestion individuelle et collective des compétences, pilotage et aide à la décision²⁴. Le SIS est donc, à la fois un préalable et un enjeu pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

2-2 Configuration et composantes du SIRH :

2-2-1 La configuration du SIRH

Le Système d'Information Sociale est constitué de trois étapes principales, durant lesquelles le gestionnaire des ressources humaines traite l'information de façon rigoureuse.

La première étape porte sur la collecte de toutes les informations sociales au sein de l'organisation et dans son environnement externe. Ces informations collectées, après avoir sélectionné celles qui sont utiles pour le gestionnaire des ressources humaines, sont stockées de façon bien organisée dans des bases de données.

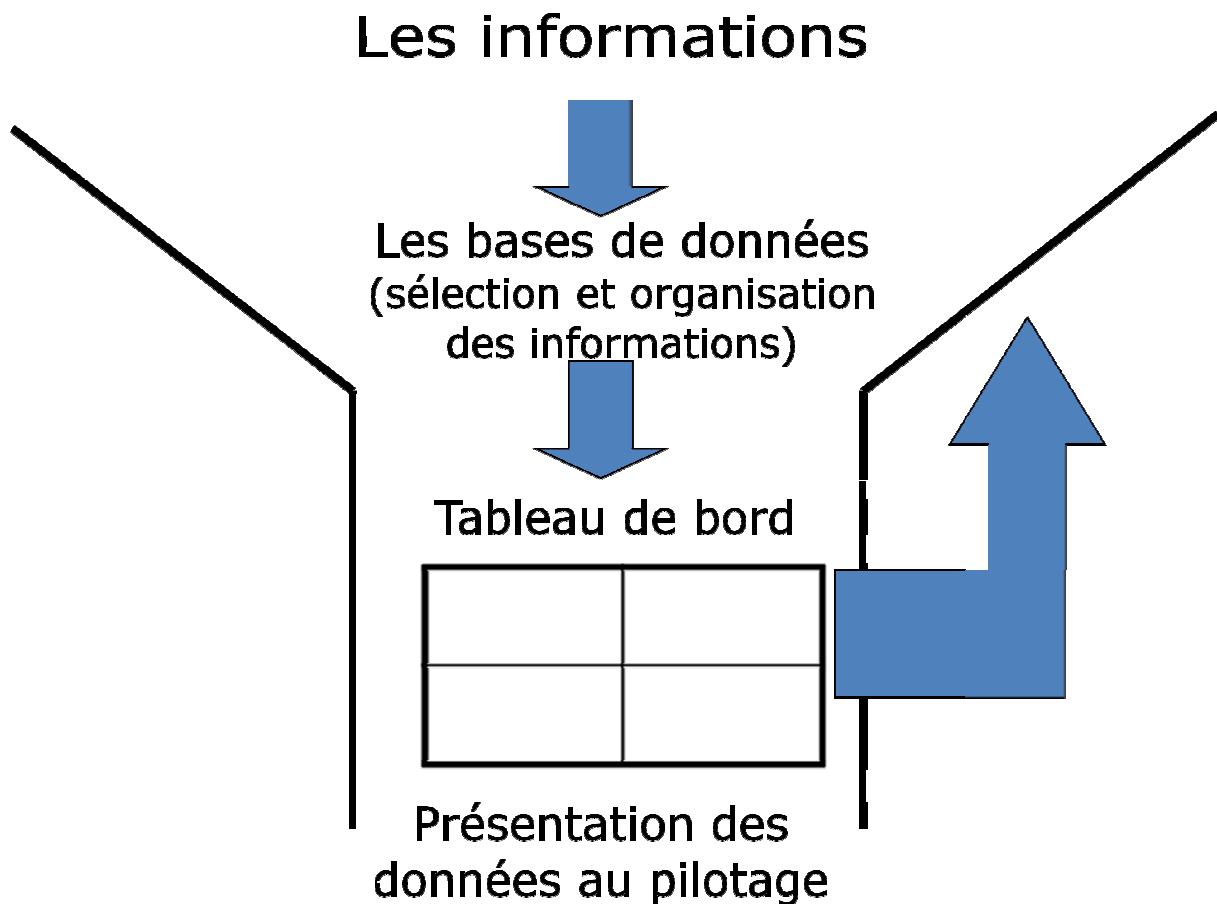
Dans un deuxième temps, grâce aux bases de données déjà constituées, des tableaux, des graphes et des ratios sont présentés, lors des tableaux de bord, pour faciliter l'utilisation des données sociales par le pilotage social.

²³ B. MARTORY & D. CROZET. *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performance*. Dunod. 2004. p 228

²⁴ ADEA. « Système d'information ressources humaines: enjeux et perspectives ». Agence pour le Développement de l'E-Administration. 2004

En fin une rétroaction est établie pour réalimenter les bases de données par de nouvelles informations nécessaires pour le bon fonctionnement du Système d'information sociale.

Le Système d'information sociale peut être modelé comme suit* :



*Source : B. Martory ; D. Crozier 2004

2-2-2 Les composantes du SIRH

La politique industrielle, l'environnement réglementaire et la technologie sont en constante évolution. La Direction des Ressources Humaines doit, donc inscrire sa mission dans une dynamique du changement.

Pour relever ce défi, les Directions des Ressources Humaines mènent de véritables projets, mettent en place des structures qui identifient les rôles de chacun et procèdent par étapes, chaque étape se décrivant sur trois composantes. Ces composantes sont fonctionnelles, technique et organisationnelles.

- **Composante fonctionnelle** : liée à la gestion :
 - Administrative et la Paie ;

- des Temps et de l'Activité ;
- des Compétences et de la Formation ;
- des Organisations ;
- des Postes et des Emplois ;
- de la Mobilité et des Rémunérations ;
- Recrutement.
- **Composante technique qui concerne :**
 - La mise en place de Logiciels standard ;
 - Intégration dans le Système d'Information de l'entreprise ;
 - Création d'un **Infocentre** qui permet l'accès aux informations depuis un l'internet ;
 - Décentralisation de la collecte des informations et l'automatisation des circuits d'approbation.
- **Composante organisationnelle dont les évolutions touchent l'ensemble des acteurs, parmi ces acteurs on trouve :**
 - Le service du personnel ;
 - Les autres services de la DRH ;
 - Les directions utilisatrices ;
 - L'encadrement ;
 - Les salariés ;
 - L'extérieur.

2-3 Etapes de mise en place d'un SIRH :

2-3-1 Exigences de mise en place :

La Direction des Ressources Humaines accompagne la politique industrielle de l'entreprise et pour cela elle est amenée, avant la mise en place d'un Système d'Information Sociale et pour réussir cette installation, à :

- **Adapter** ses **processus de gestion** et son organisation, pour éviter tout chevauchement entre les fonctions de l'organisation ;
- **Echanger** les données avec les autres directions, ce qui permet une bonne intégration de la fonction des ressources humaines ;
- Désigner d'une équipe de conduite du changement et communication ;
- **Former** les utilisateurs, pour assurer une efficace utilisation du système implanté.

2-3-2 L'implantation du SIRH

La mise en place d'un SIS nécessite la consultation d'un cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines. Les experts en ressources humaine ont identifié, en générale, quatre principales étapes pour implanter un Système d' Information Sociale²⁵.

- **Etude préalable :**

Cette étude est lancée suite à l'expression d'un besoin et la formulation d'une demande pour satisfaire ce besoin, une fois la demande est formulée, le gestionnaire des ressources humaines doit fixer les objectifs à atteindre, la stratégie à suivre et le cahier de charges à supporter.

- **Conception détaillée :**

Durant cette étape, et d'une part, les différents plans sont établit, parmi ces plans on cite : le plan de conduite de changement, le plan qualité, le plan de Tests, plan de formation. D'autre part, les gestionnaires doivent définir les spécifications fonctionnelles et techniques et procéder la formation du groupe de projet.

- **Mise en œuvre :**

Au cours de la mise en œuvre, l'équipe de conduite de projet doit assurer un suivi qualité. Cette équipe est soutenue par une expertise fonctionnelle et technique de la part d'un expert en la matière, pour procéder au paramétrage, à la mise en œuvre du progiciel et à l'analyse de la valeur. Durant cette étape l'équipe du projet doit se lancer dans la formation des utilisateurs, pour les préparer à l'exploitation du Système en cours d'implantation.

- **Qualification et déploiement :**

L'équipe du projet continue, au cours de cette étape, la formation des utilisateurs, en plus de l'établissement d'un plan de déploiement et de la programmation des séances de communication et d'assistance aux tests.

²⁵ Les étapes qu'on va citer sont inspirées d'un document appartenant à un cabinet de conseil international en gestion des ressources humaines (RHnet : www.rhnet.fr).

Bibliographie

- ADEA. « Système d'information ressources humaines: enjeux et perspectives ». Agence pour le Développement de l'E-Administration. 2004
- Bélanger. L. *et al. Gestion des Ressources Humaines : une approche globale et intégrée*. Gaëtan Morin éditeur. Paris. 1983. 451pp
- Donnadieu. G *et al.* « Diffusion de la pensée systémique L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? ». *Synthèse des travaux du Groupe AFSCET*. 2003.
- Durand. D. "*La systémique*". Que sais-je?. Presses Universitaires de France. 2ème édition. 1983. p. 16
- Encyclopédie Universalis.
- Guérin. G & Wils. T. *la gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. La presse de l'université de Montréal. Montréal. 1992
- Lemoigns. J. L. *Systèmes d'information dans les organisations*. Presses universitaires de France. Paris. 1973
- Lissillour. E. *Organisation et management : De la théorie des organisations à la sociologie des organisations*. Management et organisation des entreprises, Cahier Français. N°287.pp 22-29
- Martory. B & Crozet. D. *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performance*. Dunod. 2004. p 228
- Massa. H. « L'approche systémique, clé du changement », *Les Cahiers de l'Actif - N°308/309*. 2002. pp 9-27
- Von Bertalanffy. L. "*Théorie générale des systèmes*". Dunod, Paris. 1991.