

Université Ibn Zohr
Faculté des sciences Juridiques Économiques et Sociales
Agadir



Master Management stratégique et
logistique des organisations

Exposé sous thème :

Le système d'information des ressources
humaines (SIRH)

Matière : La gestion stratégique des ressources humaines

Elaboré par :

Elyas ACHBANI

Année universitaire
2008/2009

Plan

Chapitre : Le système d'information des ressources humaines (SIRH).....	3
Introduction.....	3
Section 1 : Délimitation de la notion SIRH.....	6
1.1 : Contexte d'évolution et définition.....	6
1.1.1 : Contexte d'évolution.....	6
1.1.2 : Définitions et fonctions.....	8
1-1-2-1 : Définitions :.....	8
1-1-2-2 : Fonctions :.....	10
1.2 : Les acteurs du SIRH et leur rôle.....	11
Section 2 : Le SIRH : Enjeux et perspectives.....	13
2-1 : Les étapes de mise en place d'un SIRH.....	13
2-2 : Les enjeux d'un SIRH.....	15
2-3 : Le SIRH : Dispositif d'évaluation des ressources humaines.....	16
2-3-1 : Le processus de coordination	17
2-3-2 : Le processus de contrôle.....	17
Section 3 : SIRH et la performance de la fonction ressources humaines.....	17
Etude de cas.....	20
Bibliographie.....	27

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) :

Introduction :

Le développement des nouvelles formes d'organisation affecte toutes les composantes du système de gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines doit donc relever un défi particulier car ce sont les initiatives individuelles et collectives, la coopération, l'autonomie et la responsabilité qui sont désormais les forces majeures de l'efficacité organisationnelle.

Les nouvelles configurations organisationnelles répondent à des mutations majeures des contextes concurrentiels. Globalisation, évolutions technologiques, incertitudes et turbulences exacerbées pèsent sur la gestion des entreprises et sur leurs adaptations structurelles¹. En effet, chaque entreprise évolue dans un contexte qui lui est propre et qui la conduit vers des politiques de gestion des ressources humaines spécifiques, contingentes à un environnement particulier. Des tendances lourdes émergent néanmoins qui font apparaître des organisations par certains aspects remodelées et dont les compétences fondées sur les ressources humaines qui sont considérées comme l'une des sources d'avantage concurrentiel.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où les contraintes de rentabilité sont de plus en plus fortes, la direction générale des entreprises attend de la fonction ressources humaines ce qu'elle attend des autres fonctions, c'est la contribution à l'efficacité et l'efficience organisationnelle. Outre cet aspect, la GRH doit également aspirer à une amélioration qualitative de son fonctionnement.

Ainsi, elle doit avoir comme but une meilleure diffusion des messages managériaux destinés à tous les salariés, en particulier au management intermédiaire, ayant un rôle particulièrement délicat d'intermédiation entre les directions générales d'une part et les exécutants d'autre part.

On voit ainsi apparaître une forte décentralisation de la gestion des ressources humaines où les managers se voient imputer des tâches liées à la gestion de leurs équipes qu'ils n'effectuaient pas auparavant.

Dans ce contexte le développement et l'intégration d'outils qui s'appuient sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), également appelés outils de e-RH, considérés comme des supports techniques particulièrement favorables à l'obtention des performances

¹J.Allouche & I.Huault (1998) : contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles. Revue Finance, Contrôle, Stratégie, n.2.

recherchées, deviennent une solution miracle aux problématiques auxquelles sont confrontées les Directions des Ressources Humaines grâce à une automatisation substantielle d'un certain nombre de tâches qui nécessitaient précédemment l'allocation de ressources financières et humaines importantes.

D'un point de vue plus managérial, la mise en place d'instrument de mesure des ressources humaines peut être présentée comme un facteur favorable à la réalisation de l'efficacité organisationnelle et à la recherche de rentabilité et de légitimité de la part des services de GRH. Ainsi, des dispositifs de mesure comme le contrôle de gestion social ou la « comptabilité des ressources humaines » trouvent un large écho chez les praticiens (Vatteville, 1997).

Parmi ces outils s'inspirant de développement des TIC, on trouve le système d'information ressources humaines (SIRH) qui est une discipline relativement récente au sein des entreprises qui a intégré les processus de communication et de gestion en les rendant plus efficaces.

Tannenbaum (1990) définit le SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques, procédures et des données.

Le SIRH bien que discipline nouvelle, est vouée à un avenir prometteur puisque tous les grands groupes sont dans des phases d'intégration du SIRH au sein de structures que l'on pourrait qualifier de précurseurs où l'enjeu affiché est d'harmoniser le SIRH à l'ensemble des sociétés des groupes dans un premier temps et à l'ensemble de leurs succursales.

Le SIRH est ainsi devenu un enjeu stratégique majeur des prochaines années pour les multinationales qui espèrent regrouper leurs RH mondiales en un seul lieu pour éviter les doubles saisies, favoriser les mutations internes, le recrutement etc. Néanmoins les entreprises pensent que l'informatisation de leurs processus RH permettra à elle seule de résoudre tous les problèmes constatés. Or la mise en œuvre d'un SIRH nécessite de réfléchir à la façon de travailler actuelle grâce à une analyse approfondie de chaque tâche réalisée au sein de la fonction RH afin d'évaluer la pertinence du système actuel et son efficacité. Sans cette réflexion approfondie les gains possibles liés à la mise en œuvre d'un SIRH sont très restreints voir nuls.

D'après ce constat, nous pouvons établir la problématique suivante :
Comment les grandes entreprises peuvent-elles réussir la mise en œuvre d'un SIRH alors que

cette discipline reste nouvelle afin d'obtenir un SIRH performant, accepté et partagé de tous, qui réponde à leurs enjeux stratégiques ?

Cela a suscité un certain nombre de questions :

Quel est le contexte qui a favorisé l'émergence de cet outil ? Quelles définitions peut-on attribuer à ce concept ? Comment peut-on implanter un système d'information social ? Quels sont ses enjeux ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, nous allons évoquer dans une première section le contexte historique qui a favorisé l'émergence de cet outil, ses définitions et ses fonctions. Dans la deuxième section, nous allons développer l'ensemble des étapes permettant de mettre en place un système d'information ressources humaines. Ainsi, nous allons évoquer les enjeux de cette implantation. Enfin, nous allons traiter ce système comme étant un dispositif pour évaluer les ressources humaines.

Section 1 : Délimitation de la notion SIRH

En tant qu'elle est gestion, la gestion des ressources humaines ne peut ignorer les apports d'un traitement informatisé et automatisé des informations. A cette époque, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle de premier rang dans la structuration des systèmes d'information des organisations.

Si tous s'accordent à dire que l'informatique n'est qu'un moyen, il est clair que ce moyen a pris une place de premier plan dans les organisations.

Ainsi, la masse croissante des traitements à effectuer donne à la technique un poids considérable dans les activités gestionnaires. Afin donc d'éviter le désordre, l'allongement des délais, l'insatisfaction de ses interlocuteurs, il est impérative pour les services ressources humaines d'organiser, exploiter et diffuser les informations recueillies.

En effet, le développement des TIC a pu produire un changement dans le travail au sein des directions ressources humaines. Celle-ci disposent aujourd'hui des systèmes d'information ressources humaines leur permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut.

1-1: Contexte d'évolution et définition :

Il est fort intéressant de comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent ces systèmes d'informations pour la gestion des ressources humaines (SIRH) (1-1-1) et leur définition au niveau de la littérature (1-1-2).

1-1-1 : Le contexte d'évolution des nouveaux SIRH:

L'informatisation en cours de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans la transformation des entreprises et de leur fonction ressources humaines.

Entreprises recentrées, mondialisées, fusionnées et restructurées, mise en place d'unités d'affaires aux dépens des traditionnelles structures fonctionnelles....Dans ce paysage

organisationnel en profonde mutation, où vont les organisations de la fonction ressource humaine ?

Pendant longtemps, la fonction ressource humaine a pu conserver, au sein des fonctions de gestion (finance, commercial, comptabilité, etc.), un statut d'exception.

Cette exception tirait sa légitimité du souci des dirigeants de désamorcer les conflits collectifs et individuels et de se maintenir en conformité avec la réglementation du travail. C'est donc autour de ces sujets que s'organisait l'essentiel du temps et des structures ressources humaines.

Les modifications du contexte social, la compétition internationale et les fusions restructurations à grande échelle tendent à banaliser cette fonction et les dirigeants, attendent d'elles ce qu'ils attendent des autres fonctions : Une contribution aux résultats et une optimisation de ses moyens. Satisfaire ces objectifs suppose des changements organisationnels profonds et des modalités de pilotage qui leur soient adaptés.

Cette « organisation RH en mutation » est façonnée par trois exigences :

- La 1^{ère} exigence les réductions des coûts. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où les contraintes de rentabilité sont de plus en plus fortes, la Direction des Ressources Humaines (DRH) doit faire face à une exigence de réduction des coûts de plus en plus importante, impulsée par les dirigeants d'entreprises qui voient dans les ressources humaines un gisement d'économies à réaliser qui n'a pas encore totalement été exploité.

La traduction la plus visible en est la forte diminution des effectifs RH du siège.

- La seconde exigence porte sur l'amélioration de l'efficacité à laquelle la fonction RH est sommée de contribuer, cela passe en premier lieu par la nécessité pour ses équipes d'acquérir, une bonne connaissance des affaires afin de prendre en compte les contraintes des métiers et les enjeux économiques qui leur correspondent.

-La troisième exige du mouvement d'internationalisation. Parce qu'elle engendre de la diversité culturelle et de l'hétérogénéité des règles du jeu social.

En réponse à ces nouvelles exigences, plusieurs phénomènes émergent. On relève, en particulier, un rapprochement de la fonction RH des managers et des salariées, le rapprochement n'est pas réductible à une plus grande proximité physique entre un spécialiste et un responsable opérationnel. Il s'exprime aussi par le fait que des acteurs de terrains non spécialistes sont conduits à s'investir dans des pratiques qui constituaient une prérogative des spécialistes de la GRH.

La nouveauté des transformations organisationnelles en cours s'explique largement par l'épuisement du modèle d'organisations fonctionnelles, autrefois dominant. Ce modèle s'est

constitué sur la base d'une segmentation sous-fonctions (paie, administration du personnel, recrutement, formation...), progressivement affiné et enrichi. La multiplication des interlocuteurs, toujours plus spécialisés a suscité l'incompréhension des managers et gêné la mise ne œuvre d'actions, cohérentes.

Pour beaucoup d'entreprises encore, les organisations ressources humaines sont dans une phase transitoire. En effet, dans leur mouvement vers la mondialisation, les entreprises adaptent leurs organisations ressources humaines sans forcément s'inscrire dans une rupture brutale.

Ainsi, l'information joue un rôle d'ordre stratégique dans l'aide à la prise des décisions les plus pertinentes et dans la formulation des stratégies des organisations. Autrement dit, l'information constitue la base et le support sur lequel s'appuie la prise de décision par la fonction des ressources humaines.

Devant donc la complexité de la gestion de cette information sociale, cela a favorisé l'émergence et le développement des systèmes d'information destinés à la gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte le développement et l'intégration d'outils qui s'appuient sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) deviennent une solution miracle aux problématiques auxquelles sont confrontées les Directions des Ressources Humaines grâce à une automatisation substantielle d'un certain nombre de tâches.

Le système d'information ressources humaines (SIRH) qui est une discipline relativement récente au sein des entreprises qui a intégré les processus de communication et de gestion en les rendant plus efficaces. Mais il faut savoir que toutes les entreprises ont un SIRH, en effet cela va du simple dossier client classé dans une chemise en carton, à un outil complet (ERP) qui intègre toutes les fonctions RH telles que la formation, la gestion de carrière. Le SIRH bien que discipline nouvelle, est voué à un avenir prometteur. En effet, Le SIRH est ainsi devenu un enjeu stratégique majeur des prochaines années pour les grandes structures afin de favoriser les mutations internes, le recrutement etc.

1-1-2 : Définitions et fonctions :

1-1-2-1 : Définitions :

Une certaine confusion entoure la distinction entre les notions de « système informatique » et de « système d'information ».Elles puisent toutes les deux leur référence première dans la théorie générale des systèmes, initié par le biologiste Ludwig Von BERTALANFFY(1937).

En gestion, on peut définir un système comme : « un ensemble cohérent, plus ou moins complexe, composé des structures ou d'éléments, souvent divers, reliés à un plan commun ou concourant à un but commun »².

L'expression du « système informatique » désigne généralement les ordinateurs et les logiciels qui les accompagnent.

Alors que, Robert Reix(2002) définit un système d'information comme « un ensemble organisé de ressources matériel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations » (page 67).

Cette définition met en relief que le système d'information ne se limite pas, comme on le croit souvent, aux moyens techniques. Ainsi, et c'est la sans doute le plus important, elle souligne que le système d'information est construit par des hommes. Il fonctionne grâce à eux et pour eux, et on ne peut pas en faire une affaire exclusive de technologie.

Ainsi, il est habituel aujourd'hui de considérer la gestion des ressources humaines comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du SIRH.

Si l'on voulait résumer en peu de mots la mission fondamentale d'une direction ressources humaine, on pourrait affirmer qu'elle est en permanence celle « du pilotage et du développement des performances sociales ». L'accomplissement de cette mission repose sur un système d'information qui donne de la visibilité aux pilotes dans l'exercice des choix, d'abord, et la conduite des politiques, ensuite. Il n'y a pas de bonne décision sans bonne information : la mise en place d'un système d'information sociale constitue donc un préalable à la gestion des ressources humaines.

A l'origine, toutes les unités ont été contraintes de faire fonctionner un outil de calcul et de paiement des rémunérations. Présent dans toutes les entreprises, le système de paie fait partie du minimum vital de la gestion sociale ; il constitue de ce fait une base de données privilégiée, tout comme la comptabilité demeure la base permanente de la gestion économique.

Progressivement, on assiste à un renversement dans la logique d'implantation des systèmes de la GRH : le système d'information social se met d'abord en place, dont la paie est un simple sous-produit parmi d'autres consacrés à la gestion des hommes.

².Lexique de gestion, Dalloz, 1996

« Pour quelle raison a-t-on accolé le mot système au mot information ? » s'interroge J.L.Peaucelle (1989). C'est, répond-il, d'abord en écho avec le concept antérieur de « système informatique ». C'est aussi, ajoute-t-il, parce qu'il s'inscrit dans un système social (celui d'une organisation) dans lequel existe des règles, des régularités et une autorité régulatrice.

Le recours au SIRH s'inscrit dans le développement croissant de l'usage des TIC dans les différentes fonctions de l'organisation.

Les fonctions ressources humaines sont concernées par l'emploi de différentes technologies telles que l'intranet RH, internet (par exemple pour le recrutement), les progiciels de gestion intégrés (ERP) ou les progiciels de RH.

Le SIRH s'applique à la déclinaison RH des systèmes d'information. Les définitions proposées dans la littérature se rattachent explicitement à une approche par les usages (le périmètre d'un SIRH se restreint à l'usage que l'on en fait).

Tannenbaum (1990) définit le SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques, procédures et des données.

Cette définition donnée par Tannenbaum représente le SIRH comme un système relativement large de gestion des RH.

Les définitions données au concept du SIRH au niveau de la littérature permet de comprendre aisément que ce système constitue une application du système d'information à la gestion des ressources humaines afin d'assurer d'une part la gestion des affaires quotidiennes de la fonction ressources humaines et d'autre part permettre d'assurer une gestion identique de cette fonction entre la société mère et ses filiales.

1-1-2-2 : Fonctions d'un SIRH

Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est un système occupant un ensemble de fonctions permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

Ces fonctions peuvent être énumérées comme suit:

- ✚ La gestion administrative du personnel ;
- ✚ Les tableaux de bord sociaux ;
- ✚ La plate-forme de formation ;
- ✚ La gestion des compétences et carrières ;
- ✚ La gestion de la paie ;
- ✚ La gestion des temps et des activités ;

✚ gestion des prestations sociales

Un portail RH permet généralement aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés.

Ces systèmes libèrent ainsi le personnel de RH de tâches fastidieuses et répétitives, leur permettant de se concentrer sur des problèmes plus décisionnels, stratégiques ou politiques et économiques.

1-2: Les acteurs du SIRH et leur rôle

Tous les professionnels de la fonction ressources humaines n'ont pas les mêmes besoins à l'égard de l'informatique : ces besoins dépendent des rôles qu'ils ont à assumer ; car les rôles déterminent les informations de gestion nécessaire et les traitements à effectuer. Pour en faciliter le repérage, nous distinguerons quatre profils types : le « gestionnaire de base », le directeur des ressources humaines(DRH) et le spécialiste système d'information de la fonction. Ces profils ne sont évidemment pas exclusifs les uns des autres, ils se combinent plus ou moins selon la taille de l'entreprise et l'organisation de ses services du personnel.

a) Le DRH : garant de l'organisation et du fonctionnement :

Le rôle du généraliste qu'est le directeur des ressources humaines est celui du pilotage u système d'information de la fonction. A son niveau, l'informatique est prise en compte comme un outil collectif et non plus seulement comme un instrument de travail individuel. C'est au DRH de fixer les objectifs de performance du système d'information et d'évaluer sa qualité, même si, pour ce faire, il prend l'avis des services informatiques.

Il lui revient également de répartir les responsabilités entre les différentes personnes de ses services, de confier par exemple la responsabilité d'une application formation au chef du service formation ou à un collaborateur plus qualifié.

b) Le responsable SIRH : spécialiste de l'informatisation de la fonction :

Avoir la responsabilité du système d'information de la fonction, c'est avoir la charge de l'ensemble des moyens matériels et humains permettant à une direction des Ressources humaines et à ses « clients », de disposer des informations utiles qui ne se limitent pas à celles produites par le système informatique. La prise de conscience de l'importance de cette mission par les DRH est encore récente.

Les responsables système d'information viennent d'horizon très divers. On trouve parmi eux aussi bien des informaticiens qui se sont intéressés à la gestion des ressources humaines que des cadres de la fonction. Ce responsable doit avoir une solide culture en informatique car il est sans cesse confronté aux informaticiens. Il lui faut aussi de posséder une connaissance approfondie de l'organisation de la fonction dans son entreprise et détenir les compétences

multiples qui lui permettront de se confronter à des problèmes d'organisation aussi bien qu'à des difficultés relationnelles mettant en jeu des phénomènes de pouvoir, car il exerce une gamme d'activités très variées, telles que :

- ✚ Mettre en place de nouvelles procédures ;
- ✚ Accompagner la mise en œuvre d'application informatique ;
- ✚ Assurer la liaison avec les services informatiques ;
- ✚ Veiller à la qualité et à la sécurité des données relatives au personnel ;
- ✚ Former et assister les utilisateurs ;
- ✚ Participer à la conception d'application informatiques ;
- ✚ Conduire des projets d'informatisation pour le compte de la DRH ;
- ✚ Paramétrer des progiciels
- ✚ Préparer un schéma directeur.

c) Le « gestionnaire de base », utilisateur direct

Le « gestionnaire de base », qu'il exerce ses talents dans un service des ressources Humaines ou ailleurs- notamment, en tant que membre de la ligne hiérarchique-, doit au minimum savoir utiliser un traitement de texte, un tableur et un gestionnaire de fichiers. Il doit également tirer profit des programmes informatiques qui accompagnent les opérations de gestion des ressources humaines (développements spécifiques ou progiciels permettant de réaliser les opérations d'administration du personnel, de gérer les candidatures, de suivre les coûts et établir des statistiques, etc.).

Beaucoup de temps peut être perdu, faute de conceptualisation préalable. C'est pourquoi, en amont d'un traitement informatique, le gestionnaire doit être capable de concevoir ce qu'il veut obtenir, définir la présentation des résultats. Dans le cas d'un projet d'application informatique »lourde », il doit de plus savoir rédiger un cahier des charges(fonctions à assurer, performances attendues, délais, coûts,...), élaborer un appel d'offres précis et évaluer les propositions qui en résultent.

S'il est membre de la fonction RH, il est bon aussi qu'il soit au courant des différentes progiciels en usage dans sa spécialité(formation, recrutement, gestion des cadres,...), qu'il en connaisse les principales fonctionnalités et les conditions d'utilisation ; même s'il n'en a pas un emploi immédiat.

d) L'informaticien : expert technique :

La prise en charge croissante u SIRH par les professionnels de la fonction ressources humaines n'est pas exclusive d'un renforcement du rôle des informaticiens. Mais, dans la

fonction ressources humaines comme ailleurs, leur mission ne consiste plus à prendre à bras le corps le fonctionnement de l'entreprise. Elle consiste plutôt à créer les conditions de l'appropriation de l'informatique par les gestionnaires, à assurer le transfert des technologies et des connaissances nécessaires à l'exercice de leurs propres missions.

Cette diversité des utilisateurs directs et indirects du SIRH souligne l'étendue des implications possibles liées à la mise en place d'un SIRH. Chacun dans l'entreprise est potentiellement concerné par ce dispositif, à des degrés divers. Le déploiement d'un SIRH doit alors avoir pour ambition de soutenir les finalités stratégiques de la GRH tout en répondant aux objectifs de ces différentes parties prenantes.

Section 2 : Le SIRH : Enjeux et perspectives

2-1 : Les étapes de mise en place d'un SIRH

L'informatisation sert à faire progresser les pratiques de gestion. Elle ne peut donc se limiter à une simple automatisation d'un existant manuel, car cela reviendrait à se placer dans une optique immobiliste.

Ainsi, la conduite de la démarche d'informatisation est relativement complexe.

En pratique, pour mettre en place un système d'information des ressources humaines, on peut s'appuyer sur une succession de grandes étapes correspondant à l'ordonnancement habituel des travaux à réaliser.

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 pour la gestion des ressources humaines³.

- **Etude préalable :**

Il s'agit de poser le problème à l'origine de la décision amenant vers l'informatisation de la fonction.

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 :**

³ Les étapes qu'on va citer sont inspirées d'un document appartenant à un cabinet de conseil international en gestion des ressources humaines (www.rhnet.fr).

Durant cette étape, et d'une part, les différents plans sont établis, 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 à la formation du groupe de projet.

A ce stade de projet, on confirme si l'application informatique envisagée est possible techniquement et est souhaitable économiquement et socialement (coût d'achat, coût de formation, coût d'utilisation, coût d'adaptation de l'organisation, gains de gestion, tant d'un point de vue financier que d'un point de vue social).

Dans l'affirmative, plusieurs scénarios peuvent être envisagés (acquisition d'un logiciel, développement spécifique, externalisation...). Un cahier des charges est alors établi.

- **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 logiciel 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.

- **Evaluation de la démarche et de ses effets :**

Enfin, la démarche ne serait pas complète si l'on ne cherchait à évaluer, d'une part, comment les différentes activités du projet d'informatisation se sont nouées entre elles (notamment respect de l'échéancier et du budget) et, d'autre part, quels ont été les apports effectifs de la solution informatique retenue (usage de la technologie, impacts organisationnels et humains, satisfaction générale, retombées économiques,...), compte tenu de l'objectif initial.

Dans les faits, l'évaluation des effets de l'implantation informatique n'est pas une pratique courante dans les entreprises dans la mesure où il s'agit d'une opération qui suppose du temps, des ressources et une méthode.

2-2 : Les enjeux d'un SIRH

La qualité du management des ressources humaines dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction.

La mise en place donc d'un système d'information des ressources humaines adapté et l'adoption des structures opérationnelles pertinentes doivent permettre à la fonction de jouer pleinement son rôle.

En effet, 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 à celle-ci de tirer profit des gains de productivité, en plus de sa contribution à l'amélioration de la qualité des services rendus.

Ainsi, l'implantation d'un système d'information des ressources humaines permet d'instaurer une communication plus facile, plus rapide, moins coûteuse et plus ciblée.

Un système d'information des ressources humaines 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 repose sur un système d'information qui donne la visibilité aux pilotes lors de l'exercice de leurs choix.

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

Le système d'information des ressources humaines améliore la qualité des décisions ressources humaines en augmentant la qualité d'information disponible grâce aux différentes simulations qu'il rend possible (Broderick & Boudreau, 1992) et (Peretti, 1987).

Garant d'une meilleure intégration de la fonction ressources humaines dans la hiérarchie, le système d'information des ressources humaines 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 fonction ressources humaines et ceux de l'organisation.

La maîtrise de la gestion des ressources humaines dépend aujourd'hui de la richesse et de la qualité des systèmes d'information des ressources humaines.

En effet l'apparition de nouvelles fonctions de la gestion des ressources humaines, 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 décision.

Blanchot et Wacheux (2002) identifient quatre types de finalités de la gestion des ressources humaines, dans le but d'en faire émerger la dimension de création de valeur (tableau 1). Cette grille de lecture permettra de positionner les enjeux du SIRH au regard de ces quatre finalités.

Les quatre finalités identifiées par Blanchot et Wacheux (2002) illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la GRH : celle-ci peut être créatrice de valeur en attirant, développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise.

Les auteurs énumèrent d'ailleurs les différents TIC qui peuvent être mises en œuvre dans le cadre de ces finalités. Ils suggèrent notamment que les TIC peuvent constituer un apport aux finalités, mais sont également porteuses de certains risques et coûts potentiels.

Tableau 1 :
Les finalités stratégiques de la GRH (d'après Blanchot et Wacheux, 2002)

Finalités stratégiques de la GRH	Opérationnalisation
Attirer les compétences requises	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication.
Développer les compétences requises	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectif et individuel.

<p>Mobiliser les compétences disponibles</p>	<p>La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement et formation), la gestion de l'emploi (mise en avant de l'autonomie, des initiatives) et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.</p>
<p>Conserver les (seules) compétences requises</p>	<p>La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.</p>

Le SIRH, en tant qu'outil global de gestion des ressources humaines, poursuit les mêmes finalités stratégiques que la GRH. Ainsi nous pouvons définir le SIRH comme une application visant à l'acquisition, le développement, la mobilisation et la fidélisation des compétences requises par l'entreprise.

Le système d'information des ressources humaines 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.

2-3 : Le SIRH : Dispositif d'évaluation des ressources humaines

L'adéquation des pratiques RH aux finalités stratégiques et, de fait, l'évaluation des processus de gestion des ressources humaines prennent forme par l'usage du SIRH. la finalité de la mise en place d'un SIRH est de permettre le changement de la GRH.

L'adéquation des pratiques RH aux finalités stratégiques est favorisée au travers de deux processus complémentaires, l'un de coordination, l'autre de contrôle :

2-3-1 : Le processus de coordination :

Le processus de coordination favorise la réorganisation de certaines missions RH permise par le SIRH. Au travers de la formalisation et de l'informatisation de processus tels que le recrutement, la gestion de la formation ou la gestion

des effectifs, les modes de gestion auparavant moins standardisés sont structurés et rationalisés.

Les travaux de Martinez et Jarillo (1989,1991) centrés sur la notion de coordination présentent les mécanismes de coordination comme des outils administratifs permettant l'intégration de différentes unités dans l'organisation. Par leur définition, Martinez et Jarillo (1991) soulignent l'aspect central des questions liées à la coordination au sein des FMN : « Si la coordination est définie comme processus d'intégration des activités qui demeurent dispersées au travers de filiales, on peut en conclure qu'il y a une demande croissante de coordination dans les FMN »⁴.

2-3-2 : Le processus de contrôle:

Le processus de contrôle concerne la mesure et l'évaluation des informations RH permis par le SIRH. Ce contrôle est principalement du ressort du sommet de l'entreprise qui souhaite, par l'intermédiaire du SIRH, évaluer les données et les pratiques RH de l'ensemble de l'entreprise.

Nous appréhendons alors la notion de contrôle en nous référant aux travaux de Cray (1984) qui le définit de la manière suivante : « Le contrôle est perçu comme un processus qui provoque l'adhésion à un but ou un objectif au travers de l'exercice du pouvoir ou de l'autorité »⁵.

Ces deux types de processus - de coordination et de contrôle - soutiennent la réalisation des quatre finalités stratégiques de la GRH dans l'utilisation du SIRH.

En définitive, il apparaît que sous couvert d'une réorganisation et d'une rationalisation de différentes pratiques RH de l'entreprise, la dimension de contrôle peut constituer une part importante des implications possibles associées au déploiement d'un SIRH.

Section 3 : SIRH et la performance de la fonction ressources humaines

⁴ Martinez & Jarillo (1991) « If coordination is defined as the process of integrating activities that remain dispersed across subsidiaries, it can be concluded that there is an increasing demand for coordination within MNCs. », p.431.

⁵ Cray (1984) « control is seen as a process which brings about adherence to a goal or target through the exercise of power or authority », p.86.

En tant que partenaire stratégique, la DRH doit gérer de manière efficace les tâches administratives (réduction des coûts et amélioration de la qualité de l'information RH), la gestion du cycle de vie de l'employé, l'accompagnement du changement et la participation à la décision au plus haut niveau de l'organisation. En outre, elle doit comprendre les besoins des opérationnels et assurer pleinement son rôle.

Considérée comme un levier de performance, la fonction ressources humaines est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain. Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent ainsi converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles.

Formaliser les objectifs RH déclinés en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, définir et suivre les indicateurs pertinents pour mettre en place et ajuster les plans d'action, autant de missions qui visent une meilleure cohérence entre les pilotages stratégiques et opérationnels, c'est-à-dire entre la stratégie globale, les processus opérationnels et les projets RH.

Par conséquent, répondre aux attentes des collaborateurs en matière de gestion des ressources humaines ne pourra se faire sans la mise en place d'un système d'information performant et complet. C'est l'ensemble des domaines de la fonction RH qui est concerné, bien au-delà de la gestion administrative et de la paie.

La direction des ressources humaines doit inscrire ses projets autour du SIRH dans le cadre global de l'entreprise avec une approche transversale et justifiée de l'efficacité de ses services à tous les niveaux.

Le SIRH doit être porteur de valeur pour l'ensemble de l'entreprise. Il doit bien évidemment permettre d'optimiser le travail au sein des services de ressources humaines, mais doit constituer un outil de pilotage et d'aide à la décision pour tous les acteurs RH.

La fonction RH, partenaire stratégique, doit contribuer à produire de la valeur. Dans cette perspective, la DRH est de plus en plus considérée comme un prestataire de services dont les clients sont les dirigeants et les salariés de l'entreprise. La gestion des ressources humaines doit ainsi rendre compte de sa capacité à créer de la valeur, de même que toute autre direction opérationnelle, et à confronter les performances des plans d'action RH aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Augmenter l'efficacité du capital humain en cohérence avec les orientations de l'entreprise devient donc l'objectif.

Aujourd'hui les nouvelles technologies de l'information, appliquées à la gestion des ressources humaines, permettent d'engendrer des gains de productivité consistants en

maîtrisant et en optimisant les flux d'information. Elle doit donc disposer d'un SIRH qui lui permet de proposer un service efficace qui a les propriétés suivantes :

- ✚ **Réduction des délais:** elle dépend directement de la manière de collecter les informations. Un SIRH est de nature à réduire les délais d'analyse du niveau d'atteinte des objectifs par les collaborateurs et à permettre de réagir à temps ;
- ✚ **maîtrise des coûts :** la réduction des circuits d'information (papier, etc.) et des ressources utilisées à des tâches de ressaisie de données, par la mise à disposition de formulaires de demande de congés ou d'offres de mobilité interne pour les collaborateurs, participe directement à la maîtrise des coûts de gestion
- ✚ **Qualité des décisions prises :** elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à la disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité, c'est une information fiable, qui est connue en temps utile et distribuée de manière ciblée aux acteurs RH. La consultation en ligne de planning d'activité et des soldes de congés de ses collaborateurs par le manager lui apporte une aide précieuse pour planifier les départs en congés. L'accompagnement des nouvelles logiques de GRH (personnalisation, adaptation, mobilisation) implique une utilisation optimale des ressources informatiques.

L'information est devenue une ressource à gérer pour accroître l'efficacité de la fonction RH. Mesurer, contrôler un système d'information, c'est apprécier en permanence l'adéquation des moyens par rapport aux besoins essentiels de cette fonction RH.

Etude de cas

Le système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de la société nationale des chemins de fer(SNCF) :

1. Historique

La Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) est fondée en 1937. Elle est issue de la fusion des cinq compagnies ferroviaires que comptait le territoire français. A partir de 1983, ayant été jusqu'alors propriété à la fois de l'Etat et de grandes familles, la SNCF devient un EPIC⁶ : l'Etat devient l'unique propriétaire.

En 1997, un nouvel EPIC est créé en vue de l'ouverture des Chemins de Fer à la concurrence prévue pour mars 2003, dans le cadre de la construction européenne. Réseau ferré de France (RFF) devient alors propriétaire du réseau ferré national.

2. Le groupe SNCF

Le groupe SNCF est composé de l'établissement public SNCF et d'environ 650 filiales et participations regroupées pour la plupart au sein de SNCF Participations (40 000 personnes).

La stratégie de la SNCF est d'offrir une solution globale de transport. Aujourd'hui SNCF Participations est composé principalement de deux structures :

- ✚ Keolis, qui exploite bus, cars, métros, trams, liaisons interurbaines... est présent dans sept pays d'Europe

- ✚ Geodis : tous transports liés au train. Ex. : France Container

Les filiales rassemblent des activités et des compétences pour une offre complète et multimodale au service du transport de voyageurs, comme du fret, mais aussi pour la mise en valeur des actifs de la SNCF. Actuellement la SNCF devient l'opérateur de transport dominant en Europe, et est d'ores et déjà le premier transporteur routier en France.

3. L'organisation de la SNCF

La SNCF au sens "transporteur ferroviaire historique" regroupe 180 000 agents. Son organisation est complexe et sa maîtrise est primordiale pour comprendre le fonctionnement du site SIRH.

3.1. Une organisation par secteurs d'activité :

La SNCF gère son activité selon 9 domaines :

- MA* : Matériel
- TT* : Transport Traction
- FR* : Fret
- GL* : Grandes Lignes
- TR : Transport Régional

Établissement public à caractère industriel et commercial ⁶

- IN* : Infrastructure
- IF* : Ile de France
- GR : Direction des Gares
- Ainsi que ECE : Eléments communs

Les activités désignées par un * ont un Système d'Information attribué. Les Ressources Humaines sont l'un des "éléments communs".

3.2. Une hiérarchie à trois niveaux :

D'autre part, la société est hiérarchisée suivant trois niveaux, appelés :

- ✚ Central (localisé à Paris et pour partie à Lyon)
- ✚ Régional (le territoire français est découpé en 23 régions)
- ✚ Local (les établissements)

L'échelon central concerne 13 000 personnes et comprend :

- Le Ministère de tutelle, celui des transports, dont Gilles de ROBIEN a actuellement la charge.
- Le Comité exécutif (COMEX) : le président Louis Gallois (depuis 1995) et les directeurs généraux, dont Pierre IZARD, Directeur des Ressources Humaines (DRH).
- Le conseil d'administration, qui est composé d'administrateurs et de commissaires du gouvernement.
- Les directions d'activités
- Les éléments communs (ECE), qui comprennent principalement les Ressources Humaines (RH) et le secteur Economie et Finances (EF)

L'échelon régional est la courroie de transmission entre le central et le local. Chaque région regroupe l'ensemble des établissements gérant l'activité ferroviaire d'une région.

L'échelon local constitue le terrain. Il est composé d'environ 300 établissements de types divers. La région de Lyon compte ainsi 21 établissements.

3.3. La Fonction RH :

La fonction RH concerne 8 000 personnes et est organisée selon le même schéma à trois niveaux :

- ✚ Central : 18 Directions Centrales (DC) dont celle des Ressources Humaines (DRH)

- ✚ Régional : 23 Directions Régionales (DR) ayant chacune un Directeur Délégué RH (DDRH)
- ✚ Local : 300 Etablissements ayant chacun leur Pôle RH sous la responsabilité d'un Responsable RH (RRH).

3.3.1 : Organisation du SIRH :

- ✚ La Maîtrise d'ouvrage est assurée par le Directeur RH (DRH)
- ✚ Maître d'ouvrage délégué : le Responsable du SIRH (RSIRH)
- ✚ Conducteur d'opération général : le chef de la division RHPMSI
- ✚ Maîtrise d'œuvre : DSIT – EH⁷ .

3.3.2 : Organisation de l'Intranet RH :

La Direction des Ressources Humaines diffuse :

- ✚ de l'information à destination du personnel de la SNCF au travers du site Intranet LSRH (Libre Service RH)
- ✚ de l'information professionnelle à destination des acteurs du Système d'Information au travers du site SIRH (Système d'Information RH).

Le LSRH deviendra à terme "le Portail de l'agent SNCF". Il s'adresse à l'ensemble des 180000 salariés de l'entreprise.

DSIT EH : Direction des Systèmes d'Information et des Télécommunication, Département Etudes et Développement, Applications Ressources Humaines ⁷

Le libre service RH - Microsoft Internet Explorer

Echier Edition Affichage Favoris Outils ?

Adresse

ACCUEIL INTRANET SNCF

FORUM ANNUAIRE RECHERCHE AIDE

Libre service RH A votre service Actualité Qui est qui ? Les outils Découverte RH

A votre service

- Offres d'emploi
- CV en ligne
- L'EIA en ligne
- Innovation
- Services médicaux
- Action Sociale
- Prêts et Cautions
- 20 mesures cadres
- Risques professionnels
- CPR
- Entretien de prise de poste
- Résea agents SNCF et aussi...

Espace Professionnel RH

- Les outils
- Applications dédiées
- Pro'RH net

Dossiers

- Congé de paternité
- Nouvel Accord Formation
- URSSAF
- Les métiers de la SNCF
- et aussi...

Actualité

- Les news :**
 - Prochains événements sportifs
 - Médaille de bronze aux Championnats d'Europe de ski nautique handisport
 - Résultats du Championnat de France de Triathlon Courte Distance d'Autun
- RH sur 515.300**
- Grandes rencontres
- Rendez-vous avec les Partenaires sociaux
- Grands témoins
 - 3 questions à Marianne Olivier, Responsable de l'Institut du Management

A la une du site

Jeunes embauchés

Qui est qui ?

- Organigramme
- Annuaire global
- Professionnels RH
- Annuaire de la DRH

Recherchez dans l'annuaire de la DRH

Recherchez dans le libre service RH :

Conseils de recherche

2002 PROJET INDUSTRIEL
Projet d'entité RH
La démarche du PI 2003-2005

Directeur de la publication : Pierre Izard
Rédacteur en chef : Pascal Travers
Sitemestres : Joël Caufin ; Renaud Bouilland

Plan du site Vie pratique

Bienvenue sur le site SIRH - Microsoft Internet Explorer

Echier Edition Affichage Favoris Outils ?

Adresse

Intranet S.I.R.H

Forum Annuaire Orientation Aide

SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le SIRH ASSISTANCE FORMATION RESERVE DOCUMENTATION

Plan du site Liens utiles

En bref

- Les derniers documents sont disponibles [ICI](#).
- Le RAF est désormais accessible [ICI](#)

Dernières mises à jour du site

- Mode opératoire pour une bonne utilisation des [DAT](#) de sauvegarde
- [Plan de continuité](#) pour le passage à l'euro

SIRH
Des hommes, des services...
... pour vous ...
... pour plus d'efficacité

A la Une...

[Comment utiliser](#) le web sirh

[Plan du site] [Liens utiles]
[haut de page]

[Responsable de la publication : [Alain Boulay](#)
[sitemestre : [joël caufin](#)]

Intranet S.I.R.H

4. Le contexte du projet : le projet industriel

La SNCF s'est dotée d'un projet industriel qui fixe ses orientations stratégiques. "Une stratégie de développement qui se résume en trois mots : Client, Europe, Efficacité". Il se concrétise en 6 lignes d'actions :

- ✚ Garantir la sécurité, la régularité et la fiabilité de notre production
- ✚ Offrir un service de qualité, proche de nos clients
- ✚ Conquérir de nouveaux marchés en France et en Europe
- ✚ Renforcer notre compétitivité face à la concurrence
- ✚ Equilibrer nos comptes pour accélérer notre développement
- ✚ Moderniser le management pour favoriser le dialogue, l'initiative et la prise de responsabilité.

Le projet industriel se décline au niveau des entités et des établissements en projets d'entités et en projets d'établissement. Les établissements sont les éléments de l'échelon local que nous avons déjà évoqué. D'autre part, chaque direction nationale ou régionale est une entité. En tant que direction nationale, la DRH constitue ainsi une entité. Cette direction s'est donc dotée d'un projet d'entité, le projet d'entité RH, visant à décliner à son niveau les orientations stratégiques de l'entreprise définie par le projet industriel. C'est un outil de management interne s'appuyant sur le projet industriel. Le Projet d'entité RH doit devenir un véritable outil de mobilisation collective et de pilotage de la DRH.

L'élaboration du projet d'entité de la DRH a conduit à définir 20 Axes de Progrès Prioritaires de la DRH (APP), regroupés en quatre catégories :

- ✚ Construire les fondamentaux RH de l'entreprise
- ✚ Piloter la rénovation managériale
- ✚ Améliorer la performance économique de l'entreprise
- ✚ Animer les projets transverses de la DRH

L'APP qui concerne le SIRH se situe dans la troisième catégorie. Il s'intitule : **"Améliorer la cohérence et la performance des systèmes d'information de la DRH"**

Le projet d'entité RH se décline ensuite pour chaque composantes de la DRH. Concernant le SIRH et l'Intranet qui y est associé, qui dépendent de "RHG Fonction RH-SI⁸", quatre objectifs ont été définis :

- ✚ **Améliorer la cohérence et la performance des systèmes d'information de la DRH :**

□ **Enjeu :**

RHG Fonction RH-SI : RH Administration Générale, fonction RH – Système d'Information ⁸

- ★ Assurer la production des outils informatiques nécessaires à la mise en œuvre des politiques RH en apportant une qualité optimum et dans les meilleures conditions économiques.

▫ **Actions à mener :**

- ★ Mise en œuvre d'une procédure de validation
- ★ Cartographie du SIRH
- ★ Formation de conducteurs de projet

✚ **Améliorer les processus de production du Système d'Information :**

▫ **Enjeux :**

- ★ Assister la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des projets d'informatisation de l'expression des besoins au déploiement et à la mise en service.
- ★ Assurer le maintien en conditions opérationnelles des applications informatiques nécessaires à la mise en œuvre des politiques RH en apportant une qualité optimum et dans les meilleures conditions économiques.

▫ **Actions à mener :**

- ★ Désignation des commanditaires
- ★ Réflexions avec la DSIT

✚ **Développer la gestion de l'information RH par l'Intranet :**

▫ **Enjeux :**

- ★ Améliorer l'image de la fonction RH.
- ★ Favoriser le changement de la DRH en phase avec les évolutions de l'entreprise.
- ★ Contribuer à donner de la SNCF une image à l'écoute de ses éléments.

▫ **Actions à mener :**

- ★ Mise en place d'un site mestre
- ★ Tableau de bord de fréquentation des sites RH

✚ **Participer à l'amélioration de l'image de la DRH**

▫ **Enjeux :**

- ★ Améliorer l'image de la fonction RH.
- ★ Favoriser le changement de la DRH en phase avec les évolutions de l'entreprise.
- ★ Contribuer à donner de la SNCF une image à l'écoute de ses éléments.

□ **Actions à mener :**

- ★ Contribution aux autres axes de progrès prioritaires (APP)
- ★ Mise en place d'un système de gestion de la documentation du SI

Le SIRH fait donc partie des préoccupations de la direction RH. Elle attend qu'il soit efficace aux meilleures conditions économiques. Par conséquent elle apporte son soutien à toute initiative visant à l'améliorer.

Le Web SIRH est conçu pour diffuser de l'information essentiellement technique. Il comporte différents onglets dont l'un donne accès à un espace réservé aux correspondants régionaux.

Bibliographie

- ❖ **B. MARTORY & D. CROZET (2003): « Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances », Édition Dunod, 5ème édition.**
- ❖ **P. Gilbert (2003) : « Les ressources humaines », Édition d'organisation. pp, 705-739**
- ❖ **J.M.Peretti (2003) : « Gestion des ressources humaines », Édition Vuibert. pp, 265-281**
- ❖ **S.BARTHE (2001) : “ L’impact des technologies du Web sur la gestion des ressources humaines : Emergence de l’E-RH ”, les notes du LIRHE, n°343.**
- ❖ **J. Tixier & F.Deltour : “ Du contrôle de performance à la coordination des pratiques ressources humaines : Des SIRH entre ambition et pragmatisme ”.**
- ❖ **C.PLISSON & Y.CHAMUSSY(1997): « Le social : Enjeu de l’entreprise », Editions ESKA.**