

**Université de Douala**  
Faculté des Sciences Economiques et  
de Gestion Appliquée (FSEGA)

**Pari Mutuel Urbain Camerounais**  
Direction des Systèmes d'Informations  
(DSI)

Rapport de stage de Master en Administration des Entreprises (MBA)

**LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION (TIC) AU SERVICE DU  
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES  
CAS DU PARI MUTUEL URBAIN CAMEROUNAIS**

*Présenté et soutenu par*

**Jibril TOUZI KOUMTOUZOUA**

*Maître Es. Sciences Informatiques*

Sous la supervision

Académique de

et

Professionnelle de

**Dr Robert NKENDAH**  
*Chargé de cours à l'université de  
Douala*

**M. Raz BIRAMAH**  
*Ingénieur Informaticien  
Directeur des Systèmes d'Informations  
du Pari Mutuel Urbain Camerounais*

**Année académique 2004 / 2005**



## **DEDICACES**

Je dédie ce travail à

- Jésus Christ, mon Sauveur et mon Guide
- Mes très chers parents M. et Mme KOUMTOZOU pour toutes les souffrances endurées dans le but de me garantir une bonne éducation
- Mes chers frères et sœurs, sans oublier les nombreux amis qui n'ont ménagé aucun effort pour me soutenir, en me rassurant par leur présence et leur soutien tant moral que matériel tout au long de mes études

## **REMERCIEMENTS**

Je voudrais par ces lignes manifester ma reconnaissance à tous ceux qui d'une façon quelconque, ont contribué à ma formation à l'Université de Douala. Je tiens aussi à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce rapport. Ainsi :

- ✓ Mes sincères remerciements au Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquées (FSEGA) de l'Université de Douala, le Pr. Lucien KOMBOU, sans qui cette formation n'aurait été possible
- ✓ Mes remerciements vont également à l'endroit de Dr Robert NKENDAH pour l'aide et l'attention dont il a fait preuve à mon égard au cours de la réalisation de ce travail
- ✓ Je ne saurais oublier M. Raz BIRAMAH, Directeur des Systèmes d'Informations du PMUC pour m'avoir permis de mettre un peu de côté mon travail quotidien dans l'entreprise pour la réalisation de ce travail et pour les conseils et les encouragements prodigués lors de son déroulement
- ✓ Remerciements enfin au Pari Mutuel Urbain Camerounais (PMUC), entreprise citoyenne se souciant de la formation de son personnel pour m'avoir permis de réaliser ce rapport.

## SIGLES ET ABBREVIATIONS UTILISES

- ❖ **PMUC** : Pari Mutuel Urbain Camerounais
- ❖ **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- ❖ **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- ❖ **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- ❖ **RH** : Ressources Humaines
- ❖ **DSI** : Direction des Systèmes d'Informations
- ❖ **SI** : Systèmes d'Informations
- ❖ **SIRH** : Système d'Information Ressources Humaines
- ❖ **ERP** : Enterprise Resource Planning (En français PGI : Progiciel de Gestion Intégrée)
- ❖ **Fig.** : Figure

## CONVENTIONS DE NOMMAGES

- ❖ Les anglicismes sont écrits en italique. Exemple : *Groupware, knowledge management, etc.*
- ❖ Les sigles sont écrits en gras. Exemple : **SIRH, GRH, PMUC, etc.**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>7</b>
-----------------------------------	----------

### PREMIERE PARTIE

#### Les TIC et la GRH au PMUC

<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1 - Présentation du PMUC.....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 2 - Activités menées à la direction des systèmes d'informations et identification du problème.....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>40</b>

### DEUXIEME PARTIE

#### Analyse des TIC au service de la DRH dans les organisations et mise sur pieds d'un intranet au PMUC

<b>Introduction.....</b>	<b>41</b>
<b>CHAPITRE 3 - Les Technologies de l'Information et de la Communication au service de la Direction des ressources humaines dans les organisations.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE 4 – Proposition d'un cahier des charges pour la mise sur pieds du Site Intranet RH du PMUC.....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>78</b>

**TABLE DES MATIERES.....80**

**BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....82**

**LISTE DES FIGURES UTILISEES**

**Figure 1 : Le SIRH.....34**

**Figure 2 : TIC, finalités de la GRH et création de valeur.....43**

**Figure 3 : Une reformulation du lien entre TIC, GRH et création de valeur.....44**

**Figure 4 : Apports fréquents et moins fréquents du SIRH.....52**

## INTRODUCTION GENERALE

Les **TIC** sont des technologies qui ont la propriété d'intervenir sur les mécanismes de coordination en accroissant les possibilités de traiter, de transmettre ou d'accumuler les informations nécessaires à la coordination des unités.

La fonction Ressources Humaines (Fonction RH) devient une fonction de plus en plus stratégique et elle occupe une place prépondérante dans le processus décisionnel de l'entreprise, par rapport à ce qu'elle a pu être dans le passé. Actuellement au **PMUC** la **GRH** se conçoit comme une fonction intégrée, de mieux en mieux positionnée au sein de la structure organisationnelle et articulée à la stratégie de l'entreprise.

Pour une entreprise organisée en réseau (agences, points de vente, directions régionales, etc.) comme le **PMUC**, la gestion centralisée des ressources humaines revêt une importance et des spécificités particulières, que ce soit en matière de recrutement des employés, de suivi des congés et des absences, de gestion des temps de travail, de suivi des formations, etc.

En effet, les travaux récurrents de collecte des données, de saisie, de contrôle et de diffusion des informations sont coûteux en temps et en moyens pour le services des **RH**, dont la mission initiale de valorisation du capital humain de l'entreprise se trouve d'autant plus limitée. Par ailleurs, ces tâches récurrentes sont souvent sources de retards et d'erreurs...

Le développement des **TIC**, notamment des technologies du web semblent très prometteurs et les possibilités d'applications diverses: architecture client-serveur, *groupware*, gestion électronique de documents, Internet et Intranet, messagerie électronique, etc. apparaissent comme autant de sources d'amélioration de

l'avantage concurrentiel, et de performance au regard de la réduction des coûts de transaction qu'elles sont susceptibles d'engendrer et de l'accroissement de la réactivité des différents collectifs impliqués dans la chaîne de valeur. Ces TIC introduisent une nouvelle façon de travailler favorisant de nouvelles formes d'organisations du travail (télé-coordination, organisation virtuelle, vidéo conférence, etc.) qui affectent à la fois le rôle du management, la coordination du travail et le contrôle des activités. Elles affectent également, notamment pour la technologie Internet, les systèmes de gestion à travers la délocalisation, l'accès et le traitement en temps réel de l'Information, elles permettent d'automatiser un certain nombre de tâches routinières, de réduire considérablement les délais de transmission des informations, et d'abolir les frontières de l'espace temps.

L'avènement de l'Internet et de l'Intranet a bouleversé la manière de communiquer et d'informer. Il apparaît important de poser la question de l'apport de l'intégration de la technologie Internet, à travers l'Intranet, dans les **GRH** d'une entreprise comme le **PMUC**. L'utilisation de plus en plus courante d'Intranet en **GRH** conduit ainsi à s'interroger sur deux points: Dans quelles mesures l'Intranet peut-il contribuer à la performance en **RH** ? Comment peut-elle être mise sur pieds dans une structure telle que le **PMUC** ?

L'objet du présent rapport pose la problématique de la mise sur pieds des **TIC** en matière de **GRH (E-GRH)**, et de l'impact de cette efficacité sur la performance de la **DRH**. Il décrira, dans une première partie, l'entreprise (**PMUC**) et son organisation ainsi que le contexte dans lequel s'inscrit le projet. Dans une seconde partie ensuite ce rapport parlera des **TIC** dans les organisations, nous-nous baserons sur des études réalisées par divers centres de recherches (Université de Paris-Dauphine, Ecole nationale supérieure des Sciences de l'information et des bibliothèques de France) et enfin dans la dernière partie nous présenterons l'étude réalisée (à travers l'analyse de l'existant et des besoins) puis essaierons de faire un cahier des charges pour la réalisation de l'intranet.

## PREMIERE PARTIE

### LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET LA GESTION RESSOURCES HUMAINES AU PMUC

L'avènement des **TIC** ne laisse pas indifférent les dirigeants du **PMUC**. En effet, depuis l'extension de l'entreprise à l'ensemble du territoire national et l'accroissement du nombre de salariés, les méthodes de travail ont connu une véritable mutation. Les attitudes et comportements au travail s'en trouvent tout aussi affectées. Soucieuses d'acquérir ou conserver un avantage concurrentiel le **PMUC** mise sur l'appropriation des **TIC**.

Dans cette première partie, nous allons dans un premier temps, présenter le **PMUC** dans son environnement interne et externe, puis examiner les différents problèmes liés l'extension de l'entreprise à l'ensemble du territoire national et l'accroissement du nombre de salariés. Nous essaierons dans un deuxième temps de voir dans quelles mesures les **TIC** pourraient contribuer à l'amélioration de la performance des salariés et la problématique de la mise sur pieds d'une solution.

## CHAPITRE 1

### PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

Le stage s'est déroulé au sein du **PMUC** (Pari Mutuel Urbain Camerounais) qui a bien voulu nous donner l'occasion de bien achever la formation de **MBA** (Master en Administration des Entreprises). La brève présentation que nous allons faire est divisée en trois grandes parties :

#### 1- Environnement interne

##### 1.1. *Historique*

##### 1.2. *Produits*

##### 1.3. *Organisation*

#### 2- Environnement externe

#### 3- Le service d'accueil

### 1- Environnement interne

#### 1.1. **Historique du PMUC**

Le pari sur les courses de chevaux à l'hippodrome est officiellement autorisé en France le 02 juin 1891 avec la législation de la société des jeux dénommée le PMH (Pari Mutuel sur l'Hippodrome). Cette société connaît son extension au PMU (Pari Mutuel Urbain) le 16 avril 1930, date de l'autorisation de ce dernier. Le PMU est un bureau commun des sociétés de courses parisiennes dont il est le mandataire.

Le pari sur les courses de chevaux en tant que jeu, ne pouvait faire exception parmi les différents jeux tels que le football, le volley-ball, les jeux de loteries

nationales qui ont traversé les frontières de l'Europe en direction de l'Afrique en général et l'Afrique au sud de Sahara en particulier.

C'est ainsi qu'en 1987, il est à la conquête de l'Afrique avec les pays francophones comme cible. Les premiers kiosques sont créés la même année au Sénégal pendant le mois de Janvier.

### **1.1.1. Création**

Sept ans après son apparition en Afrique pour la première fois, il franchit le sol Camerounais par le Pari Mutuel Urbain Camerounais (PMUC), société anonyme avec Conseil d'Administration au capital de 200.000.000 FCFA dont le Siège Social est situé à Douala, a ouvert ses portes en 1994 à la suite d'un protocole d'accord signé le 11 novembre 1993 avec le Gouvernement Camerounais. Ce protocole autorise le PMUC à exploiter sur le territoire camerounais, les Paris sur les Courses de Chevaux.

Pour sous-tendre cet instrument juridique de base, un Contrat de Concession a également été signé le 16 juin 1994 assignant au PMUC deux objectifs, à savoir : d'une part, contribuer à la création d'emplois et d'autre part, contribuer à l'accroissement des sources de financement du budget de l'État.

### **1.1.2. Evolution**

Le PMUC a ouvert ses portes un jour du Prix d'Amérique, remporté par le cheval allemand Sea Core drivé par le sorcier belge JOS VERBECK, le 27 janvier 1994.

C'est la capitale économique Douala qui offre les premiers points courses au turfistes camerounais en herbe dans un environnement morose dû à la dévaluation du franc CFA survenue une quinzaine de jours plus tôt. Mais la passion sera plus forte et la magie des course opérera son génie sur les populations des berges du fleuve du Wouri.

Quatre (4) mois plus tard, la capitale politique du Cameroun, Yaoundé, accueille le PMUC. Nous sommes le 24 mai 1994. Le feeling va très vite se transmettre dans la périphérie le chef lieu de la Province du Centre, les Agences et clubs Courses

de Mbalmayo, Obala, Akonolinga, Bafia, Sangmélina, Eséka, et Ebolowa en sont de solides références.

Au même moment, les villes satellites de Douala se jettent dans l'univers des courses, c'est le cas d'Edéa, Nkongsamba, Kribi, Buéa, Limbé et Kumba pour les plus prompts.

Le 28 mars 1995 marque l'arrivée du PMUC à l'Ouest et au Nord-Ouest. Bafoussam abritera la Direction Régionale. Les villes de la Province des montagnes s'y rattachent tout naturellement et ainsi, Dschang, Mbouda, Bafang, Banganté, Foumban et forcément Bamenda et plus tard Kumbo se voient dotées d'agences citoyennes.

Le 02 avril 1996 à Maroua, Chef-lieu de la Province de l'Extrême-Nord, la Direction Générale décidait de remettre aux populations du Grand Nord ce qui leur revenait de droit : le PMUC, les courses de chevaux, élément prépondérant de la culture septentrionale. Cette logique allait s'étendre à Kousséri, Mokolo, Kaélé, Yagoua et Mora.

Garoua, le 4 juin 1996 en nocturne, faisait à son tour son entrée dans la grande famille du PMUC, entraînant dans son élan de passion, Ngaoundéré, Figuil et Guider.

Le PMUC allait se lever définitivement du côté de l'Est du pays avec son implantation dans la sympathique cité de Bertoua prolongé à Bélabo, Batouri et Abong-Mbang.

Le triangle national est donc entièrement couvert et servi, pour le plus grand bonheur des turfistes camerounais le 18 mai 1998.

## **1.2. Organisation du PMUC**

Le Pari Mutuel Urbain Camerounais (PMUC), entreprise à conseil d'administration est dirigé par un comité de direction conduit par M. Jean-Dominique Casamarta, Directeur Général, assisté de 3 (trois) Directeurs Généraux Adjointes, dont le Directeur Général Adjoint en charge de l'Administration et des Finances, le Directeur Général Adjoint en charge des Produits et des Ventes et le Directeur

Général Adjoint en charge des Ressources Humaines et des Actions Caritatives et enfin d'un Chargé de Missions.

La Direction Générale est implantée sur deux sites:

**1.2.1. Une Direction Générale basée à Douala** où se trouvent :

- le Directeur Général,
- le Directeur Général Adjoint en charge des Produits et des Ventes,
- le Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines et des Actions Caritatives,
- le Chargé de Missions.

**1.2.2. Une autre basée à Yaoundé** où se trouve le Directeur Général Adjoint en charge de l'Administration et des Finances.

De ce comité de direction dépendent les différentes Directions fonctionnelles de l'entreprise. A savoir:

- la Direction Administrative,
- la Direction des Ressources Humaines,
- la Direction Financière,
- la Direction de la Communication,
- la Direction du Traitement des Paris,
- la DSI,
- la Direction des Achats

basées à Douala;

- la Direction des Relations Nationales,
- la Direction Commerciale,
- la direction Technique et en charge du Contentieux

basées à Yaoundé.

A côté de ces directions fonctionnelles, nous avons les Conseillers Economiques du Directeur Général (2) et les Présidents des Comités de Fonds (2) tous basés à Yaoundé.

Dans son implantation commerciale, le PMUC compte 5 (cinq) Directions Régionales et 1 (une) Représentation Régionale:

- La Direction Régionale PMUC Littoral et Sud-Ouest dirigée par un Directeur Régional basé à Douala
- La Direction Régionale PMUC Centre et Sud dirigée par un Directeur Régional basé à Yaoundé
- La Direction Régionale PMUC Ouest et Nord-Ouest dirigée par un Directeur Régional basé à Bafoussam
- La Direction Régionale PMUC Extrême-Nord dirigée par un Directeur Régional basé à Maroua
- La Direction Régionale PMUC Nord et Adamaoua dirigée par un Directeur Régional basé à Garoua
- Et la Représentation Régionale PMUC Est dirigée par un Responsable Régional basé à Bertoua

De chaque Directeur Régional dépendent des Responsables Commerciaux et des Responsables Commerciaux Adjointes qui dirigent les réseaux commerciaux respectifs dont ils ont la charge.

Chaque Direction ou Représentation Régionale est un PMUC en miniature, avec les représentants de toutes les Directions fonctionnelles de l'entreprise; représentants placés sous la tutelle du Directeur Régional.

### **1.3. Les produits du PMUC**

Le PMUC est une entreprise à but lucratif donc l'activité principale consiste à collecter les paris sur les courses de chevaux et à redistribuer les enjeux de la course. Il propose à sa clientèle une gamme riche et variée de produits. Le

caractère ludique des paris hippiques et les multiples possibilités de gains importants constituent les attraits majeurs des produits PMUC et expliquent leurs succès.

"A chacun ses émotions"; ce slogan résume la gamme des produits présentés par le PMUC à sa clientèle. L'on a le choix entre les produits aux gains fabuleux tels le Quinté+, le Quarté+ et le Tiercé; les produits dits de couverture tels le Couplé, le 2 sur 4 et enfin le Multi où le choix du niveau de gain est libre.

Chaque catégorie de la population y trouve son compte. L'enrichissement de la gamme des produits évolue avec les besoins des parieurs potentiels et tient compte de l'évolution des structures de l'entreprise et notamment, à sa capacité à assurer un traitement des paris efficients. Le professionnalisme et la transparence qui règnent dans ledit traitement au PMUC forcent l'admiration des visiteurs avertis.

Les principaux points de vente sont les Kiosques, les Clubs-Courses et les Agences. Nous présenterons les différents produits du PMUC dans leur ordre d'apparition sur le marché Camerounais.

### **1.3.1. Le TIERCE**

La collecte des paris s'est fait pour la première fois en France le 22 janvier 1954 sur la course du Tiercé. Ce produit fut inventé par le mathématicien et ingénieur français André CARRUS. Il est commercialisé au Cameroun pour la première fois le 27 janvier 1994 à l'occasion du démarrage des activités du PMUC. Il est actuellement mis sur le marché tous les jours de courses, à savoir mardi, mercredi, jeudi, vendredi, samedi et dimanche.

#### **○ Principe**

Le principe du Tiercé consiste à trouver les trois premiers chevaux d'une course en précisant. Le montant de prise d'un pari de base (trois chevaux) est de 300 F cfa.

#### **○ Possibilités de gains**

**Rapport Ordre** : Vous avez trouvé les trois (03) premiers chevaux de l'arrivée dans l'ordre.

**Rapport Désordre** : Vous avez trouvé les trois (03) premiers chevaux de l'arrivée dans le désordre

**Transformé** : Vous gagnez le transformé du Tiercé lorsque figure dans votre combinaison de trois chevaux un non-partant et que vos deux autres chevaux occupent les deux premières places de l'arrivée, quel que soit l'ordre.

**Spécial Transformé** : Vous gagnez le spécial transformé lorsque vous avez dans votre combinaison deux non-partants et que votre autre cheval occupe la première place de l'arrivée.

### 1.3.2. Le QUARTE+

Crée en France en 1987, il est commercialisé au Cameroun quelques années plus tard. Produit d'appui au Tiercé, il participe aux courses organisées le mardi, le jeudi et le samedi de chaque semaine.

- **Principe**

Il faut ici trouver les quatre premiers chevaux de l'arrivée d'une course en précisant l'ordre. Le montant de prise d'un pari de base (quatre chevaux) est de 400 F cfa.

- **Possibilités de gains**

**Rapport Ordre** : Vous avez trouvé les quatre (04) premiers chevaux de l'arrivée dans l'ordre.

**Rapport Désordre** : Vous avez trouvé les quatre (04) premiers chevaux de l'arrivée dans le désordre

**Bonus 3** : Vous avez trouvé les trois (03) premiers chevaux de l'arrivée quel que soit l'ordre

### 1.3.3. Le COUPLE

Troisième né des produits du PMUC, il est commercialisé tous les jours de course (mardi, mercredi, jeudi, vendredi, samedi et dimanche). Le montant de prise d'un pari de base (combinaison simple) est de 500 F CFA.

- **Principe :**

Trouver les chevaux qui remporteront les 2 premières (Couplé Gagnant) ou les 3 premières places de la course (Couplé Placé)

- **Possibilités de gains :**

**Couplé Gagnant :** Les 2 chevaux que vous avez désignés se classent aux 2 premières places de la course.

**Couplé Placé A :** Les 2 chevaux que vous avez désignés se classent parmi les 2 premiers chevaux de la course.

**Couplé Placé B :** Les 2 chevaux que vous avez désignés se classent 1er et 3ème de la course.

**Couplé Placé C :** Les 2 chevaux que vous avez désignés se classent 2ème et 3ème de la course.

#### 1.3.4. Le 2 SUR 4

Ce produit, du fait que son principe est captivant est très sollicité par les parieurs. Il est commercialisé tous les jours de course (mardi, mercredi, jeudi, vendredi, samedi et dimanche). Le montant de prise d'un pari de base (combinaison simple) est de 1.000 F CFA.

- **Principe**

Trouver 2 chevaux parmi les 4 premiers de l'arrivée quel que soit l'ordre

- **Possibilités de gains**

**Rapport Unique :** Vous trouvez deux (02) chevaux parmi les quatre (04) chevaux à l'arrivée, quel que soit l'ordre

Spécial 2 sur 4 : Vous le gagnez lorsque dans votre combinaison il y a un non-partant et votre autre cheval fait partie des quatre premiers de la course

### 1.3.5. Le QUINTE+

Créé en France en 1989, il est commercialisé au Cameroun quelques années plus tard. Produit d'appui au Tiercé et au Quarté+, il participe aux courses organisées le mercredi, le vendredi et le dimanche de chaque semaine.

- **Principe**

Trouver les cinq premiers chevaux de l'arrivée d'une course en précisant l'ordre. Le montant de prise d'un pari de base (cinq chevaux) est de 400 F CFA.

- **Possibilités de gains**

**Rapport Ordre** : Vous avez trouvé les cinq (05) premiers chevaux de l'arrivée dans l'ordre.

**Rapport Désordre** : Vous avez trouvé les cinq (05) premiers chevaux de l'arrivée dans le désordre

**Bonus 4** : Vous avez trouvé les quatre (04) premiers chevaux de l'arrivée quel que soit l'ordre

### 1.3.6. Le MULTI

Dernier né des produits du PMUC, le Multi a lieu tous les mercredis, vendredis et dimanches. La mise de base est de 1.000 Fcfa.

**Principe et gains possibles:**

Trouver les 4 premiers chevaux de l'arrivée, quel que soit l'ordre, en désignant 4, 5, 6, ou 7 chevaux. On distingue pour ce produit les différents gains suivant :

**Multi 4** : Trouver quatre (04) chevaux de l'arrivée parmi les quatre chevaux que vous avez choisi, quel que soit l'ordre

**Multi 5** : Trouver quatre (04) chevaux de l'arrivée parmi les cinq chevaux que vous avez choisi, quel que soit l'ordre

**Multi 6** : Trouver quatre (04) chevaux de l'arrivée parmi les six chevaux que vous avez choisi, quel que soit l'ordre

**Multi 4** : Trouver quatre (04) chevaux de l'arrivée parmi les sept chevaux que vous avez choisi, quel que soit l'ordre

Moins le nombre de chevaux choisis est grand, plus grand est le gain.

### Remarques

a) La prise de pari de base pour chaque produit peut être multiplié jusqu'à vingt fois

b) Parmi ces produits, il en existe qui sont appelés « **Produit du Million** » car c'est grâce à ceux-là qu'on peut avoir régulièrement de nouveaux millionnaires. Il s'agit du Quinté+, du Quarté+, du Tiercé et dans une certaine mesure du Multi (choix du Multi 4 ou 5). Quant au Couplé, au 2 sur 4 et dans une certaine mesure au Multi (Choix du Multi 6 ou 7), ils servent de **couverture** aux parieurs car les gagnants y sont très fréquents et le principe y est souple.

### c) Les formules de jeux

Pour maximiser ses chances de gagner, un parieur doit non pas parier au hasard, mais savoir parier. Pour ce faire, il faut connaître les différentes formules de jeux suivantes :

#### i. Le champ total

Vous avez un ou plusieurs favoris dans la course (vos chevaux de base) et vous souhaitez les associer à tous les partants de la course : vous jouez alors un pari en Champ total. L'avantage ici est que vous jouez sur un seul ticket (le ticket Champ) plusieurs paris unitaires comportant votre ou vos chevaux préférés

#### ii. Le champ partiel

Vous avez un ou plusieurs favoris dans la course (vos chevaux de base) et vous souhaitez les associer à des chevaux qui pourraient se classer à l'arrivée : vous jouez alors un pari en Champ réduit. Son avantage est le fait de jouer sur un seul ticket (le ticket Champ) plusieurs paris unitaires comportant votre ou vos chevaux préférés.

iii. **La combinaison élargie**

Le jeu Combiné vous permet de sélectionner plus de chevaux que le nombre initialement prévu par le pari. Vous effectuez donc plusieurs paris unitaires sur un seul et même ticket. Ainsi donc en jouant un parti en formule Combiné, vous faites des combinaisons avec les chevaux de votre choix et vous multipliez ainsi vos chances de gagner !

iv. **Dans tous les ordres**

La Formule Dans tous les ordres vous permet de jouer votre sélection de chevaux Dans tous les ordres possibles. Ici vous touchez le rapport ordre à coup sûr, et cumuler les rapports désordre si vos chevaux sont à l'arrivée.

## **1.4. Le Personnel du PMUC**

Il existe 2 catégories de travailleurs: Les Commissionnaires et le Personnel

### **1.4.1. Les Commissionnaires**

Ce sont des partenaires commissionnaires qui ont pour rôle de promouvoir et de vendre les produits de l'entreprise pour le compte de celle-ci. C'est le fer de lance, la force de vente de l'entreprise. Ils sont au nombre de 3000 dans la circonscription territoriale de l'entreprise.

### **1.4.2. Le Personnel salarié**

Il en existe deux types:

#### **1.4.2.1. Le personnel en front-office**

Ce sont des employés qui sont de façon permanente en contact avec la clientèle. Il s'agit des: Caissiers, Animateurs des ventes, Agents de promotion, Agents de sécurité, Agents de communication, Hôtesse d'accueil, Standardistes, Communicateurs presse

#### **1.4.2.2. Le personnel en back-office**

Ce sont des employés qui ne sont pas en contact avec les parieurs mais qui exercent des travaux exigeant parfois une grande technicité et même parfois la connaissance parfaite des produits. Il s'agit des: Contrôleurs, Chargés des R-H, Informaticiens, Comptables, Agents techniques, Agents d'entretien, Magasiniers, Chauffeurs de remontée, Infirmières, Archivistes, Responsables des assurances maladie.

#### **1.4.2.1. Le Personnel en Front-Office**

**Les caissiers:** Ils ont un double rôle : celui d'encaisser les recettes des multiples Commissionnaires, mais aussi un rôle de paiement des multiples gains d'un certain montant. C'est un travail qui exige beaucoup de concentration, une bonne connaissance des produits de l'entreprise et des connaissances de base en saisie informatique.

**Les animateurs des ventes:** Ils ont un rôle d'encadrement et d'animation de la zone commerciale dont ils ont la charge. Ils vulgarisent les divers produits à travers les conseils qu'ils prodiguent aux multiples parieurs. Elles assurent la transmission entre les parieurs, les Commissionnaires et la direction. C'est une fonction qui nécessite la connaissance parfaite des produits. Cette fonction est passionnante et est basée sur un management par objectif.

**Les agents de promotion:** Ils renforcent l'animation des ventes à travers des campagnes de promotion, des campagnes de lancement des nouveaux produits et des campagnes de promotion des jeux spéciaux (reports, cagnottes spéciales, ...). Ils ont aussi un rôle d'appui dans la promotion extra produits, par exemple pendant des organisations événementielles (concerts, fêtes traditionnelles, expositions...)

**Les agents de communication:** Ils sont en contact avec les parieurs à travers les plages d'émission spécialisées, pour soit donner les conseils de jeu, faire des analyses des courses, donner des rapports. Ils assurent aussi la couverture médiatique des différents événements organisés par l'entreprise. Ce travail exige une bonne connaissance des produits et une certaine maîtrise des techniques de langage.

**Les hôtesse d'accueil:** Elles sont le reflet même de la psychologie de l'entreprise. Le premier contact avec l'entreprise se fait à travers les services d'accueil. Elles sont de bonne moralité, accueillantes, souriantes et spécialistes de gestion des humeurs. C'est un travail passionnant pour les amoureux des contacts humains.

**Les standardistes:** Tout comme les hôtesse d'accueil, les standardistes reflètent l'image et la psychologie de l'entreprise. De bonne moralité, elles sont accueillantes et dotées d'un certain professionnalisme et une certaine concentration.

**Les agents de sécurité:** Ils sont des hommes de bonne carrure et ont pour rôle d'assurer la sécurité des biens et des hommes de l'entreprise et même la sécurité des gagnants jusqu'à un certain niveau. Ils filtrent également les entrées au sein des divers services et escortent les visiteurs jusqu'à destination.

**Communicateurs presse:** Comme les communicateurs radio et télé, les communicateurs presse sont en contact avec les parieurs à travers le turf qu'ils élaborent avant chaque course. Ce turf est un journal synthétique qui fait ressortir les pronostics de la plupart des grands journaux hippiques, et de certains spécialistes en la matière, ce qui suppose une certaine maîtrise des techniques de communication écrite.

#### **1.4.2.2. Le Personnel en Back-Office**

**Les chauffeurs de remontée:** Ce sont des chauffeurs de très haut niveau qui assurent les différentes liaisons entre les villes satellites. Ils sont censés maîtriser le réseau commercial. Ils jouissent de bonnes qualités physiques et d'une bonne santé visuelle. Ils ont tous chacun au moins des permis B et C.

**Les contrôleurs:** Ils exercent un travail qui nécessite la connaissance parfaite des produits, car il s'agit en gros du dépouillement des carnets. Ce travail consiste à ressortir tous les tickets gagnants par type de jeu, ce qui suppose une certaine concentration, une bonne moralité et une grande rapidité dans l'exécution de la tâche compte tenu du nombre de ticket et du temps de traitement limité...

**Les chargés des ressources humaines:** Ils ont pour rôle de gérer le personnel sur un double aspect : un aspect technique et un aspect administratif. Ils appliquent les stratégies managements relatives aux orientations de l'entreprise. Ils assurent le respect de l'application des différents textes juridiques (règlement intérieur, convention collective,...). Ils sont le relais entre les institutions externes (CNPS, Délévation du travail,...) et l'entreprise. Ils proposent des actions visant non seulement à stimuler le personnel, mais aussi à améliorer la politique sociale de l'entreprise. C'est un travail qui exige des grandes qualités personnelles et intellectuelles, une certaine maîtrise des textes juridiques, un esprit de synthèse développé et une bonne connaissance en analyse des comportements humains en entreprise.

**Les responsables des assurances maladie:** Dans le cadre de l'amélioration des conditions sociales des employés, ceux-ci assurent la bonne gestion des polices d'assurance maladie du personnel et des Commissionnaires. C'est un travail qui exige beaucoup de rigueur et d'honnêteté et aussi des connaissances sommaires en techniques d'assurances.

**Les agents techniques:** Ils sont dotés des connaissances de base soit en électricité, soit en menuiserie, soit en climatisation ou en mécanique. Ils assurent la maintenance des locaux, des kiosques, et autres. Ils sont aussi responsables sur le plan logistique des différentes implantations des kiosques dans le réseau. Ils se déploient également dans l'organisation événementielle en ce qui concerne les installations techniques diverses dans les sites concernés.

**Les agents d'entretien:** Ils sont garant du bien être des employés à l'intérieur et aux alentours des bureaux et habitations par leur savoir-faire en matière d'entretien des surfaces. Ce travail exige non seulement une bonne moralité, mais aussi une certaine discrétion et confidentialité.

**Les magasiniers:** Dotés d'une très bonne connaissance des produits de l'entreprise, et des connaissances élémentaires en gestion des opérations, les magasiniers sont les premiers maillons importants dans le traitement technique des supports de jeux (tickets, gadgets, ...) Ils sont également les acteurs de la distribution du matériel de bureau et informatique dans l'entreprise.

**Les infirmières:** Dans le cadre de la politique sociale que s'est assignée l'entreprise, les infirmières assurent dans les infirmeries de l'entreprise, les premiers soins aux employés malades. Il reste entendu que les cas de maladie avancés sont transférés soit chez les médecins du travail, soit dans les cliniques agréées ou alors dans les hôpitaux étatiques. Elles sont toutes au moins infirmières diplômées d'état, et ont une bonne expérience dans le domaine.

**Les archivistes:** Ils sont les gestionnaires des carnets en aval de leur circuit de traitement, notamment pour l'archivage, à cause du fait que ces carnets revêtent une force probante et juridique incontestable pendant un certain temps.

**Les informaticiens:** A l'heure des NTIC, l'entreprise est en pleine mutation. Des multiples changements dans le traitement informationnel sont pilotés par des informaticiens qualifiés et spécialisés chacun dans son domaine. Des opérateurs de saisie aux ingénieurs informaticiens, chacun donne le meilleur de lui-même dans le processus d'informatisation de l'entreprise. C'est une jeune équipe où le maître mot est : concentration, discrétion et dynamisme.

**Les comptables:** Ce sont des acteurs des opérations comptables, financières et fiscales de l'entreprise. Grâce à leurs diverses connaissances dans ce domaine, ils agissent dans le respect des normes de l'OHADA et de la loi des finances en vigueur au Cameroun. Ils arrivent à contrôler l'effectivité et la cohérence des dépenses engagées à partir des justificatifs produits. Ils élaborent également les divers états exigés par le fisc et par la haute hiérarchie. A cet effet, il leur est exigé une grande discrétion et une grande confidentialité.

## **2 – Environnement externe**

### **2.1. Les Fonds de concours**

Le PMUC alimente à hauteur de **2% de son chiffres d'affaires**, 3 (trois) fonds de concours à caractère social prévu par le contrat de concession.

**Le Fonds de solidarité** finance des projets de formation professionnelle et d'insertion des jeunes dans les circuits économiques;

**Le Fonds d'action sanitaire** finance des programmes destinés à l'aide aux personnes du troisième âge, aux démunis et à l'action sanitaire et sociale;

**Le Fonds des courses et de l'élevage du cheval** est chargé de l'amélioration et l'organisation de l'élevage du cheval;

Le montant cumulé des fonds générés au 31 décembre 2003 dépasse le milliard sept cent millions de Fcfa (1 700 000 000 Fcfa).

## **2.2. Contribution au budget de l'état**

L'accroissement des sources de financement du budget de l'Etat est l'objectif premier (1<sup>er</sup>) du contrat de concession.

La contribution au budget de l'État provient de deux (2) principales sources: **les ressources fiscales et la distribution des dividendes.**

- Le PMUC a versé à l'État au titre des impôts taxes et versements assimilés de 1994, date de démarrage de ses activités, jusqu'au 31 décembre dernier un montant cumulé plus de vingt huit milliards de francs CFA (**28 000 000 000 F**).
- De plus, des dividendes ont été distribuées aux actionnaires parmi lesquels figure l'État du Cameroun qui détient 15 % du capital social.

N.B. La régularité et la ponctualité dans les versements ont valu au PMUC les félicitations de l'Administration fiscale et deux diplômes dont le « FAKO hors classe ».

## **2.3. Investissements réalisés**

Fidèle à sa politique d'investissement à long terme , le PMUC a massivement investi dans les NTIC.

C'est ainsi, qu'au delà de la connexion INTERNET, le Réseau INTRANET mis en place avec liaison par satellite, permet la transmission instantanée des données entre les six Directions Régionales du PMUC qui couvre le Territoire National entier.

Plus que de l'investissement, le PMUC s'apprécie par son enracinement. En effet, les services de l'entreprise sont logés à Yaoundé dans un bâtiment inauguré en mars 2000.

A Douala, s'élèvent les murs de **l'Immeuble de l'Arc**, futur Siège du Pari Mutuel Urbain Camerounais dont la pose de la Première Pierre, marquant l'ouverture du chantier a eu lieu le 05 juillet 2004. Cet ensemble architectural a été intégré par le Délégué du Gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Douala comme le premier maillon du plan d'aménagement de la cité de Douala.

Ce joyau est réalisé sur le site du siège du Diocèse de la Cathédrale de Douala.

L'ensemble à usage commercial sera bâti sur un terrain de 3500 m<sup>2</sup>. Il va y être construit un bâtiment comprenant: un sous-sol aménagé en parking d'une capacité de 80 places et des locaux techniques, le rez-de-chaussée et le 1er étage qui accueilleront le siège du PMUC, et comprend notamment, une salle de conférence de 300 places, une brasserie, 4 ascenseurs, une salle de prise de paris, et pour finir, 7 étages comportant des plates formes divisibles de 1000 m<sup>2</sup> à usage de bureaux.

La forme architecturale arrondie en arc de cercle apporte une perspective à la fois moderne et traditionnelle. «**L'immeuble de l'Arc**», est un projet architectural conçu par Philippe Bissek, un architecte camerounais.

## **2.4. Redistribution<sup>1</sup>**

Sur le plan de la contribution au développement économique national , et de la lutte contre la pauvreté, nous voulons ajouter que, depuis le début de nos

---

<sup>1</sup> Ces chiffres datent de 2003

activités, plus de cent vingt deux milliards sept cent millions de francs CFA (122 700 000 000 F) ont été redistribués aux parieurs.

Le PMUC met sur le marché national, des millionnaires chaque semaine et, confirme chaque jour davantage, sa vocation d'investisseur institutionnel et, d'Entreprise citoyenne.

Des gains records ont été enregistrés, avec notamment un gain de plus de deux cent cinquante millions de francs CFA (250 000 000 Fcfa), remporté par quatre parieurs à l'issue d'une seule course ; Dans le même ordre d'idée, le PMUC détient le record de gain individuel en Afrique Subsaharienne : Cent quarante un millions de francs CFA (141 000 000 FCFA) gagnés par un seul parieur domicilié à Yaoundé.

Chaque gros gagnant est accompagné dans la gestion de son gain en étant mis en relation avec une de nos banques partenaires et un de nos assureurs partenaires.

Le PMUC est aujourd'hui l'un des meilleurs contribuables de l'état camerounais avec notamment la distinction de meilleur contribuable obtenue en 2001. Il mène en outre plusieurs actions à caractères culturelles, sociales et sportives. Nous pouvons citer entre autre :

- La création d'emplois (plus de 1000 salariés et 2000 vendeurs)
- Les dons de matériels aux déshérités, prisonniers, malades, sinistrés
- La lutte contre le SIDA
- Parrainage de d'expositions au Musée national
- Sponsor officiel des Ecran Noirs du Cinéma et des Classes de cinéma, des REMY (Rencontres Musicales de Yaoundé), des Lions Indomptables, du Club National de Rugby
- Création et développement du PMUC Sporting Club (Football) qui évolue en deuxième division
- Soutien à diverses fédérations sportives telles que la FECABASKET, la FECASNAU et la FECAKART
- Soutien principal de l'organisation des courses de chevaux dans le Nord-Ouest, le Nord et l'Extrême-Nord

- Etc.

### 3- Service d'accueil

Je fais partie de la DSI, située à la place du gouvernement à Douala ; cette direction est basée à la direction générale de l'entreprise.

#### *i. Attributions de la DSI*

La DSI est chargée de :

- Veiller au bon fonctionnement des équipements matériels et logiciels du parc informatique national
- La formation du personnel de l'entreprise à l'apprentissage des nouveaux outils informatiques nécessaires pour l'évolution de la structure
- Du contrôle et de l'exploitation optimale du réseau informatique, tout en patronnant la confidentialité et la sécurité de tout le SI
- De l'informatisation des tâches des différents services du PMUC

Pour mener à bien cette mission, le PMUC s'est doté d'un personnel informatique jeune, dynamique et hautement qualifié.

#### *ii. Organisation de la DSI*

Toute une organisation a été mise en place pour que non seulement les objectifs assignés à cette direction soient atteints, mais aussi et surtout pour que chaque employé y travaillant donne le meilleur de lui-même dans sa spécialité pour la bonne marche du processus d'informatisation initié par la direction générale.

C'est ainsi que nous retrouvons parmi eux, sous la responsabilité du Directeur Informatique :

- ✓ Une secrétaire de direction
- ✓ Un administrateur Réseaux
- ✓ Une responsable des bases de données
- ✓ Une gestionnaire réseau
- ✓ Un responsable des développements d'applications classiques

- ✓ Un responsable des développements d'applications web (moi)
- ✓ Des agents informatiques, dont au moins un dans chaque représentation régionale, qui a la responsabilité de collecter les besoins liés à l'informatique de sa région, il a aussi le devoir d'intervenir en lieu et place des responsables ci-dessus cités, qui sont basés à Douala, en cas de nécessité.

### *iii. Environnement de travail*

Tous les responsables du département informatique se trouvent dans un même bureau. L'ambiance qui y règne est à la fois professionnelle et familiale. La collaboration entre les membres du bureau est assez satisfaisante, le calme qu'on y témoigne incarne le soucis de chaque membre de l'équipe à contribuer à la production des meilleurs résultats pour chaque tâche confiée à la direction en général et à chaque personnel en particulier. Ce calme incarne aussi et surtout le niveau de conscience et de responsabilité des différents responsables travaillant dans le bureau du directeur informatique. Chaque poste de travail bénéficie d'une connexion permanente à Internet pour des besoins de documentation et de recherche ; ce qui est un atout indéniable pour l'accomplissement des tâches qui peuvent être confiées à toute personne s'y trouvant.

## CHAPITRE 2

### ACTIVITES MENEES AU SEIN DE LA DSI ET IDENTIFICATION DU PROBLEME

Confrontés à l'intensification et à la diversification des formes de concurrence, les firmes sont à la recherche des modèles d'organisation plus efficaces. Les entreprises énoncent davantage le besoin d'étendre leurs services sur un territoire aussi vaste que possible, et en même temps d'optimiser les ressources, la circulation de l'information à travers les différentes régions (zones, succursales, etc.) ; et de faciliter le « rapatriement » des données de ces différentes régions vers la maison mère. Il est agréable de constater aujourd'hui que beaucoup d'entreprises financières, pétrolières et surtout commerciales se sont dotées chacune d'un réseau informatique, pour rentabiliser et optimiser au maximum leurs dépenses pour l'acquisition des ressources (humaines, matérielles, logicielles, etc.) indispensables à leurs fonctionnement.

Depuis quelques années, le personnel du **PMUC** s'accroît et sa couverture s'étend sur l'ensemble du territoire national. Il s'est alors posé plusieurs problèmes.

#### **1- Problèmes soulevés par l'accroissement du personnel et l'extension du PMUC à d'autres régions du pays**

L'accroissement du nombre d'employés et l'extension de l'entreprise à l'ensemble du territoire camerounais du **PMUC** a généré un certain nombre de problèmes, nous pouvons citer entre autres celui de:

- La communication interne (partage, disponibilité et circulation instantanée de l'information)
- La gestion des documents (archivage)
- La gestion de la connaissance (*Knowlegde Management*)
- La gestion de la chaîne logistique
- Le management des ressources (humaines, matérielles, logicielles, etc.)

- Le rapatriement des données des différentes directions régionales (Centre/Sud, Littoral/Sud-Ouest, Ouest/Nord-Ouest, Nord/Adamaoua, Extrême Nord et Est) vers la direction générale.
- Etc.

Pour palier à ces problèmes, le PMUC s'est doté d'un réseau informatique reliant la direction générale (sise à Douala) aux six directions régionales (Nord & Adamaoua, Centre & Sud, Ouest & Nord-Ouest, Littoral & Sud-Ouest, Est, Extrême Nord).

Un service de messagerie a été mis sur pieds pour faciliter le transfert des informations, pour assurer une bonne communication interne, un site Intranet doit être développé par le service Informatique (pour lequel je fais partie). L'Intranet constituera un enjeu majeur de la stratégie de communication. « Les Ressources Humaines figurent parmi les premiers objectifs de cet Intranet. » L'objectif est d'apporter à l'ensemble des collaborateurs de la société des informations sur l'actualité de l'entreprise ainsi que des données tels que le livret d'accueil, la convention collective, les offres d'emploi en interne, etc. La direction générale homogénéisera ainsi l'accès à l'information et gagnera en réactivité. Deux arguments de choix pour un directeur commercial qui manage ses équipes à distance et doit en permanence créer des liens entre le siège et les commerciaux, présents sur l'ensemble du territoire.

La question que l'on est en droit de se poser et que ce rapport essaiera de répondre est **Comment utiliser le réseau informatique mis sur pieds pour mettre sur pied cet intranet et donc palier aux problèmes suscités ?**

## **2- Problématique de la mise sur pieds d'une solution**

L'objet de notre étude est de voir dans quelles mesures un Intranet sera mis sur pieds (analyser l'existant et les besoins, puis élaborer un cahier des charges) au **PMUC** pour palier aux problèmes suscités, et ensuite de dire quelles en seraient les avantages et les éventuels inconvénients.

Pour bien mener à terme cette étude, nous devons nous poser un certain nombre de questions :

- ✓ Comment exploiter le potentiel des technologies Internet, Intranet, Extranet ?
- ✓ Quelle méthodologie doit-on adopter pour réussir ce projet Intranet ?
- ✓ Comment gérer un projet Intranet, comment sensibiliser les utilisateurs ?
- ✓ Quelles sont les conséquences d'un Intranet sur l'organisation de l'entreprise ?
- ✓ Comment maintenir à jour l'Intranet, quelle politique éditoriale doit-on adopter ?
- ✓ Quelles sont les applications de l'entreprise les plus adaptées à l'Intranet ?
- ✓ Faut-il baser le développement logiciel dans l'entreprise sur Java ?
- ✓ Comment concilier qualité du graphisme, ergonomie et convivialité ?
- ✓ Comment choisir une solution produit dans une offre en perpétuelle évolution ?
- ✓ Comment gérer les aspects réseaux TCP/IP et l'accès aux bases de données de l'entreprise ?
- ✓ Comment proposer aux clients, partenaires ou fournisseurs un accès distant sécurisé ?
- ✓ Comment administrer simplement ce nouveau SI ?

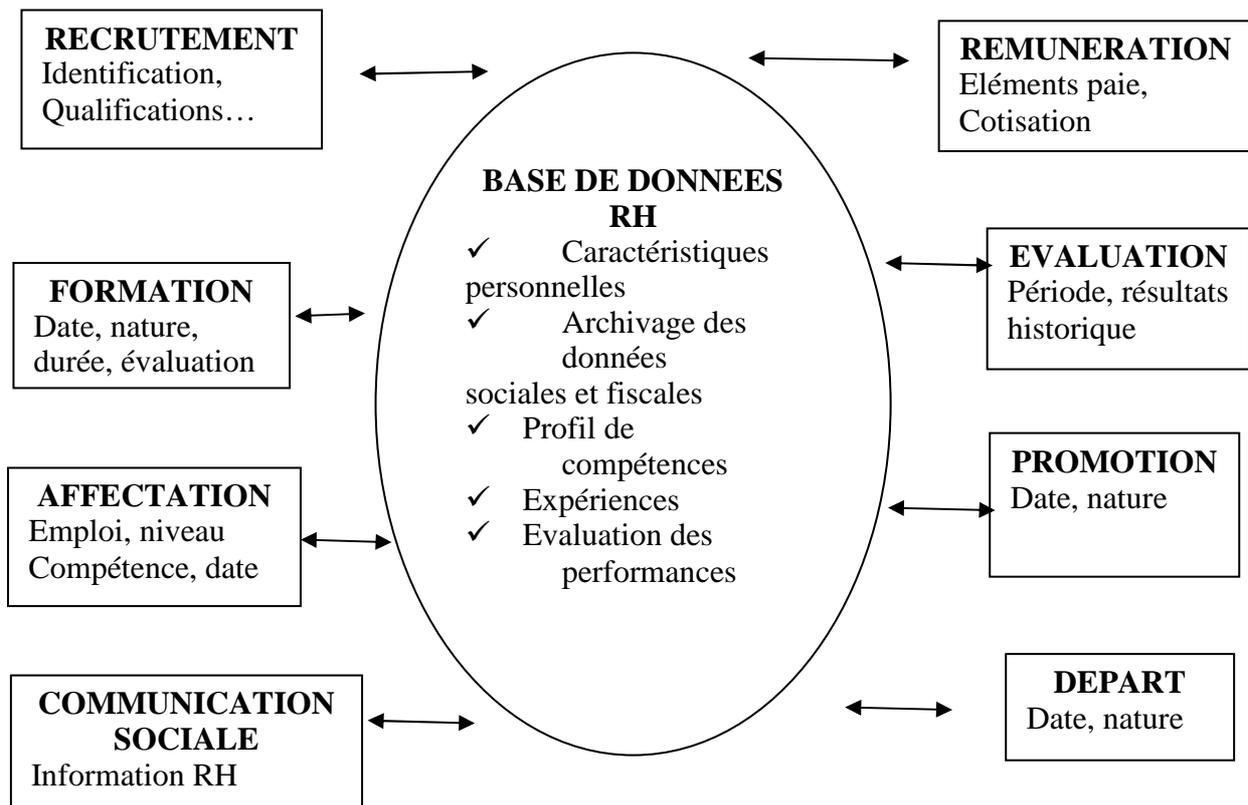
L'efficacité d'un **SI** étant conditionnée par une bonne utilisation et le **PMUC** se souciant de la formation de ses agents, un véritable réseau de formation et d'accompagnement autour de l'Intranet doit être mis sur pieds. L'Intranet mettra à la disposition des utilisateurs des supports de formation et d'actualisation des applications.

Outre l'impact que cet intranet aura sur l'homogénéisation des applications et des documents informatiques, il sera un formidable outil de management : Gestion en temps réel, travail collaboratif, documents partagés et forums permettront d'accroître sensiblement la réactivité de l'entreprise et la circulation de l'information pertinente. La généralisation de son usage, qu'il s'agisse de documents ou d'applications, a pour conséquence l'apparition de la notion "d'entreprise en ligne". Il faudra veiller à le concevoir en collaboration avec tous les acteurs de l'entreprise et avec la direction afin de faire de ce réseau un outil au service de la productivité de l'entreprise, en phase avec la stratégie.

Les services de cet intranet ont été définis par le comité de pilotage, à savoir :

- i. rechercher et identifier une information, une personne, un document...
- ii. consulter une information, un message électronique, une alerte...
- iii. remplir un formulaire (un document pré-formaté, un agenda électronique),
- iv. transmettre ou fournir une information dans un registre non calibré (via le mail, par envoi de fichiers, dans le cadre d'un forum...),
- v. diffuser (un document, des spécifications, une brochure, un catalogue...),
- vi. coproduire (sur un "tableau blanc", par des outils de *groupware*, en constituant un groupe de projet, par des annotations ou commentaires de documents),
- vii. effectuer (une affectation de ressources ou allocations de moyens, une signature, un accord, une commande, un débit),
- viii. simuler ou reproduire (dans le cadre d'une action de formation, pour faire prévisions), décider ou provoquer (susciter une action chez d'autres, modifier un flux),
- ix. calculer (créer, analyser ou susciter, par un traitement donné, un résultat non attendu et non connu, établir un inventaire, effectuer un contrôle de gestion, opérer une comparaison...),
- x. obtenir des ressources (par téléchargement, par une formation à distance, dans le cadre d'une télémaintenance, pour obtenir une présentation commerciale),
- xi. se déclarer (manifester sa présence).

Un **SI** est donc constitué d'un ensemble organisé de ressources (matériel, individus, données, procédures) permettant d'agir sur une information, quelle que soit sa forme : données, textes, images, sons. En **GRH**, il est utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retraiter ou distribuer une information relative aux ressources humaines de l'entreprise à partir d'une base de données ou fichiers RH (figure 1). Notre étude s'attellera à faire un SI suivant le modèle présent sur cette figure 1.



**Figure 1** : SIRH (Système d'information Ressources Humaines).

Source : Fabien BLANCHOT, Maître de Conférences à l'Université de Paris-Dauphine ; « TIC, Finalités de la **GRH** et création de la valeur », CREPA, 2002

### 3- Intranet ou Portail d'entreprise ?

La philosophie "portail" (Agrégateur d'information et de services interactifs personnalisés) trouve sa pleine incarnation dans un contexte Intranet pour devenir une porte d'accès unique de l'employé vers de multiples univers représentant les services de l'entreprise.

A travers son portail Internet, les enjeux pour l'entreprise s'avèrent: généralement nombreux et de nature très différente :

- Communication Interne, ou information issu de la Veille concurrentielle voir de l'intelligence économique, information qui se doit d'être catégorisée, personnalisable et diffusée sur aux moins deux canaux : le portail et par e-mail

- Information Collaborative ou Gestion de connaissance par l'exploration de base de connaissance collectant le retour d'expérience des uns et des autres et catégorisés par thème...Les blogs peuvent également trouver leur place sur un portail intranet et permettent de démocratiser l'information au sein de l'entreprise
- *GroupeWare* pour travailler en équipe autour de projets transverses ou verticaux (Direction/Service) : agenda partagés, dossiers partagés
- Accès aux applications "Métier" ou Webbisation de ces applications, en effet, rendre accessibles ces applications à travers le portail répond aussi à des problématiques liées à la mobilité de certains collaborateurs
- Accès à des services interactifs de type *Workflow* ou processus interne de l'entreprise : demande de congés, suivi de production, demande d'achat, SVP Informatique...
- Des outils pratiques : moteur de recherche documentaire, accès à l'annuaire de l'entreprise, forum thématiques...

On trouve dans l'ouvrage de Jean-Louis BERNARD « *Les portails d'entreprise* » le plan type de déroulement d'un projet de type portail d'entreprise<sup>1</sup> :

1. **Etude préalable**
  - 1.1. **Analyse de l'existant**
  - 1.2. **Analyse des besoins**
2. **Etude d'orientation**
3. Constitution de l'équipe projet
4. **Le cahier des charges**
5. Phase de conception (spécifications fonctionnelles, MCD, spécifications techniques, plan de tests et conception d'un jeu de tests)
6. Phase de développement
7. Phase de pré-production
8. Production
9. Plan de communication
10. Maintenance évolutive

---

<sup>1</sup> Jean-Louis BERNARD. *Les portails d'entreprise* conception et mise en œuvre. Paris : Hermes Sciences Publications, 2002. pp 139-151

Un tel projet s'étale évidemment sur plusieurs mois, dans le cadre de ce rapport dont le sujet est « Les **TIC** au service du Management des Ressources Humaines » nous ne réaliserons que la partie correspondant à ce qui est en gras ci-dessus.

De part son impact sur la productivité, l'organisation du travail, les relations avec les partenaires de l'entreprises, clients et fournisseurs mais aussi sur le marketing, la documentation, la communication, les ressources humaines, ou bien encore la logistique, l'Intranet est amené à bouleverser les entreprises en les transformant en organisations "en ligne". Le Manager de demain sera surtout un animateur de réseau et sa capacité à s'approprier ce nouvel environnement de travail qui remet en cause les vieilles structures pyramidales sera sûrement l'une des principales sources de productivité.

#### **4. Etude préalable**

##### **1. Analyse des besoins**

Disposer d'un intranet n'est plus un luxe, ni même un projet secondaire : l'habitude du Web et la dématérialisation croissante des outils de travail ont préparé les collaborateurs à l'outil et son support, autant qu'amplifié la nécessité de faire transiter un maximum de services au sein d'un environnement fédérateur.

Le temps où l'intranet rimait seulement avec météo, fil d'information et liste téléphonique est révolu : les possibilités sont vastes et accessibles (en termes d'interface comme de coûts) : les besoins, pour les raisons que nous venons d'évoquer, ont désormais subi la maturation nécessaire pour ne plus devoir être jugés artificiels, mais réellement sources de productivité.

Mais parce qu'un projet intranet est un projet qui concerne, dans un grand nombre de cas, une grande majorité de l'entreprise, et non seulement des populations ciblées -encore qu'il existe, bien sûr, des intranets métier, se fait sentir avec encore de plus de force l'habituel fossé entre l'expression de ces besoins et leur traduction par l'outil informatique.

La grille suivante propose d'offrir une table de correspondance entre les besoins les plus communément exprimés dans le cadre de projets intranet, et les

fonctionnalités dont se prévalent la plupart du temps les solutions dédiées. Dans le même temps, cette grille peut servir de support pour un mini audit des outils comme des besoins.

Liste des besoins exprimés par les dirigeants de l'entreprise:

- ✓ Publier des informations de communication interne et/ou disposer d'une base de documents de référence
- ✓ Connaître les contraintes de planning des collaborateurs
- ✓ Accéder aux bases de contacts d'autres services, à l'annuaire des employés
- ✓ La gestion automatique des congés
- ✓ Le recrutement interne
- ✓ La gestion des compétences
- ✓ Travailler à plusieurs et de manière simultanée sur un même document, sans conflit
- ✓ Discuter et débattre avec les collaborateurs
- ✓ Accéder à son courrier électronique
- ✓ Organiser des réunions et se réunir à distance
- ✓ Etablir et consulter le planning d'un projet, pouvoir le piloter
- ✓ Accéder à des applications de travail quotidien (bureautique, métier) ou à des formulaires administratifs dématérialisés
- ✓ Restreindre l'accès de certains documents, données ou services à des collaborateurs particuliers

## 2. Analyse de l'existant

L'étude de l'existant consiste en l'identification et le recensement des informations et procédures utiles à la compréhension du **SI**. Globalement il s'agit:

- D'une analyse du travail : qu'est-ce qui est fait ? Comment est-ce fait ? Par qui ?
- D'un diagnostic permettant d'identifier les facteurs susceptibles de faciliter ou de perturber le projet
- La connaissance de l'existant informatique au niveau du matériel, des logiciels et des compétences informatiques des futurs utilisateurs, etc.

## 2.1. Existant technique

Avant de donner la liste d'existant que nous avons pu trouver au **PMUC** pour la réalisation de l'intranet, il paraît judicieux de commencer par déterminer une liste (non exhaustive) des composantes techniques élémentaires d'un intranet :

- l'infrastructure du réseau (réseau, serveurs),
- le service de messagerie (e-mail),
- les services de groupe (forums, agendas électronique, partagés, listes d'envoi...) structurés par sous-groupes spécifiques selon les cas,
- les systèmes d'éditions de document (tableurs, traitements de texte),
- les applications de partage de documents (*groupware*),
- les annuaires et moteurs de recherche,
- les bases de données et d'informations,
- les processus automatiques de gestion et de traitements (*workflows*),
- les applications de veilles et diffusion d'information (*push*, DSI),
- les outils de production en commun (téléconférence, *brainstorming...*),
- les interfaces des applications informatiques de métiers et de production

### 2.1.1 Existant technique du côté production de l'intranet (**DSI Douala**)

- ✓ l'infrastructure du réseau (réseau, serveur)
- ✓ Serveur Web : Apache sous Linux
- ✓ Serveur Données: MySQL/PostgreSQL, Service FTP
- ✓ Postes de développements équipés de Windows 2000 Professionnel

### 2.1.2 Existant technique du côté des directions régionales

- ✓ Postes de travail équipés de Windows 2000 Professionnel, quelques uns sont encore sous Windows 98 et de ce fait certains logiciels restent à des anciennes versions, ce qui impose certaines contraintes. Par exemple Acrobat Reader 3 ne permet pas de lire les images. Cependant il est prévu que l'ensemble des postes migre vers Windows 2000 dans un bref avenir, cette migration est déjà réalisée à presque 80% actuellement.
- ✓ Le navigateur Internet Explorer
- ✓ Les systèmes d'éditions de document (tableurs, traitements de texte, etc.)

- ✓ Les logiciels permettant la lecture de divers types de fichiers courants (pdf, zip, jpeg, gif, etc.)
- ✓ Etc.

## **2.2. Existant fonctionnel**

- ✓ Un réseau informatique bien configuré
- ✓ L'équipe éditoriale

## **CONCLUSION**

Nous constatons donc que le processus de conception d'un **SI** et partant d'un site Intranet est élaboré et mis en œuvre dans un cadre stratégique rigoureux, pour des besoins bien définis. Un tel projet doit concerner plusieurs services de l'entreprise. Par conséquent, sa conception devrait fédérer plusieurs départements de l'entreprise dans sa création, ce qui n'est pas forcément facile ou possible. La solution est de piloter le projet à partir d'une cellule de veille. Chaque participant délégué par un service a des compétences transversales et participe à l'élaboration du cahier des charges. Nous avons dans ce chapitre identifié les problèmes dus à l'accroissement du personnel du **PMUC** et à son extension à l'ensemble du territoire national. Nous avons ensuite analysé les besoins définis et l'existant (tant technique que fonctionnel) présents sur place et pouvant nous aider à la définition du cahier des charges du **SIRH** de l'entreprise. Pour poursuivre notre étude, nous irons voir comment les **SIRH** d'autres entreprises sont mises sur pieds et identifier leurs principales fonctionnalités.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Avec l'extension du **PMUC** à l'ensemble du territoire national et l'accroissement du nombre de salariés, la circulation de l'information à travers ses six régions et le rapatriement des données de ces régions vers la direction générale se trouvant à Douala deviennent de plus en plus difficile. Aussi la **GRH** se trouve confrontée au problème de la gestion du personnel distant. Pour palier à ce problème, l'entreprise s'est doté d'un réseau informatique reliant l'ensemble de ses six directions régionales. Dans cette partie nous avons vu qu'un intranet aiderait l'entreprise à faire circuler convenablement et instantanément l'information à travers les différentes régions. Mettre sur pieds cet intranet nécessite une étude assez pointue. La problématique de la mise sur pieds d'une solution nous a poussé à faire une analyse des besoins et de l'existant, analyse qui nous aidera, grâce aux connaissances que nous avons des intranets dans d'autres entreprises (organisations), à faire une sorte d'ébauche du cahier des charges de la conception du site intranet du PMUC.

## DEUXIEME PARTIE

### ANALYSE DES TIC AU SERVICE DE LA DRH DANS LES ORGANISATIONS ET MISE SUR PIEDS D'UN INTRANET AU PMUC

A l'heure actuelle on observe le développement de **SIRH** et la multiplication des **ERP** dans les entreprises. De plus, les outils internet et intranet sont de plus en plus souvent mis en place et utilisés. Un intranet est un outil de communication interne qui donne accès aux informations de l'entreprise, permet le partage de bases de connaissances et offre des possibilités de travail en équipe. Grâce à lui, l'entreprise bénéficie d'une plus grande réactivité, d'une meilleure implication du personnel et de plus de transparence. Cependant il semble que les entreprises développent les **TIC** de manière fortement hétérogène comme nous le verrons au premier chapitre de cette partie. On peut se poser la question quant à la place de la fonction **RH** face à l'intégration de ces **TIC** :

- ✓ Est-ce que la fonction **RH** peut rester en marge dans l'utilisation de ces technologies ?
- ✓ Dans quelles pratiques de **GRH** les technologies peuvent-elles apporter des innovations significatives ?
- ✓ Est-ce que la fonction **GRH** doit limiter son rôle uniquement à l'introduction de ces technologies dans ses pratiques , pour gagner en efficacité et qualité ? Ou doit-on s'impliquer dans le management de ces technologies étant donné leur impact sur l'organisation ?

Pour répondre à ces questions, nous essaierons dans une première partie (chapitre 3) de voir comment d'autres organisations s'y prennent, dans une deuxième partie (chapitre 4) nous nous baserons de ces études et de celles faites au chapitre 2 (analyse des besoins et de l'existant) pour définir un cahier des charges de la mise sur pieds de l'intranet du **PMUC**.

## CHAPITRE 3

### LES TIC AU SERVICE DE LA DRH DANS LES ORGANISATIONS

L'utilisation des **TIC** connaît une véritable explosion dans le domaine de la **GRH** depuis quelques années. La **GRH**, comme fonction des entreprises et discipline des sciences de gestion, est, au même titre que les autres domaines (gestion de la production, de la relation client, de la communication, etc.), passée sous les feux de la rampe. Car elle est aussi entrée dans une phase d'adoption rapide des **TIC**, via l'Intranet spécialisé, l'Internet et le développement de logiciels intégrés de gestion des hommes (SAP, Peoplesoft, etc.). Les **NTIC** favorisent les échanges et la communication en réseau, les gains et l'amélioration de productivité, une rapidité d'accès et une maîtrise des informations. Les salariés doivent s'adapter à cette rapidité d'évolution alors même que l'utilisation de ces **TIC** leur demande un apprentissage, souvent assez long.

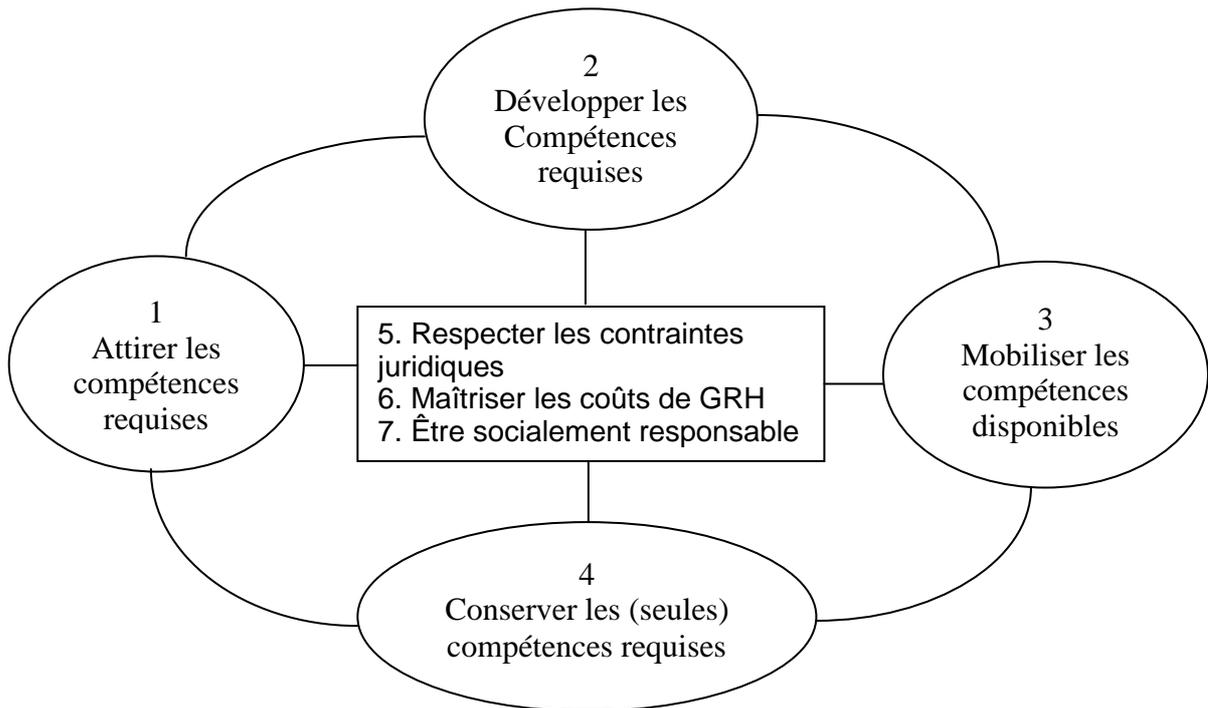
Dans ce contexte, les organisations adaptent leurs pratiques de **GRH** dans les trois domaines principaux que sont les conditions et l'organisation du travail, la participation et l'information et, enfin, l'évaluation des performances. L'articulation entre l'utilisation des **NTIC** et ces pratiques de **GRH** affecte les caractéristiques et les expériences de travail des salariés qui s'approprient ces technologies et ces pratiques, ce qui en modifie et en améliore l'usage. A leur tour, les attitudes et les comportements des salariés, notamment leur implication dans l'organisation, sont influencés par ces caractéristiques et expériences de travail qui sont considérés comme l'un des antécédents les plus importants de l'implication organisationnelle.

Nous ne saurons parler de la DRH sans parler de ses principales finalités.

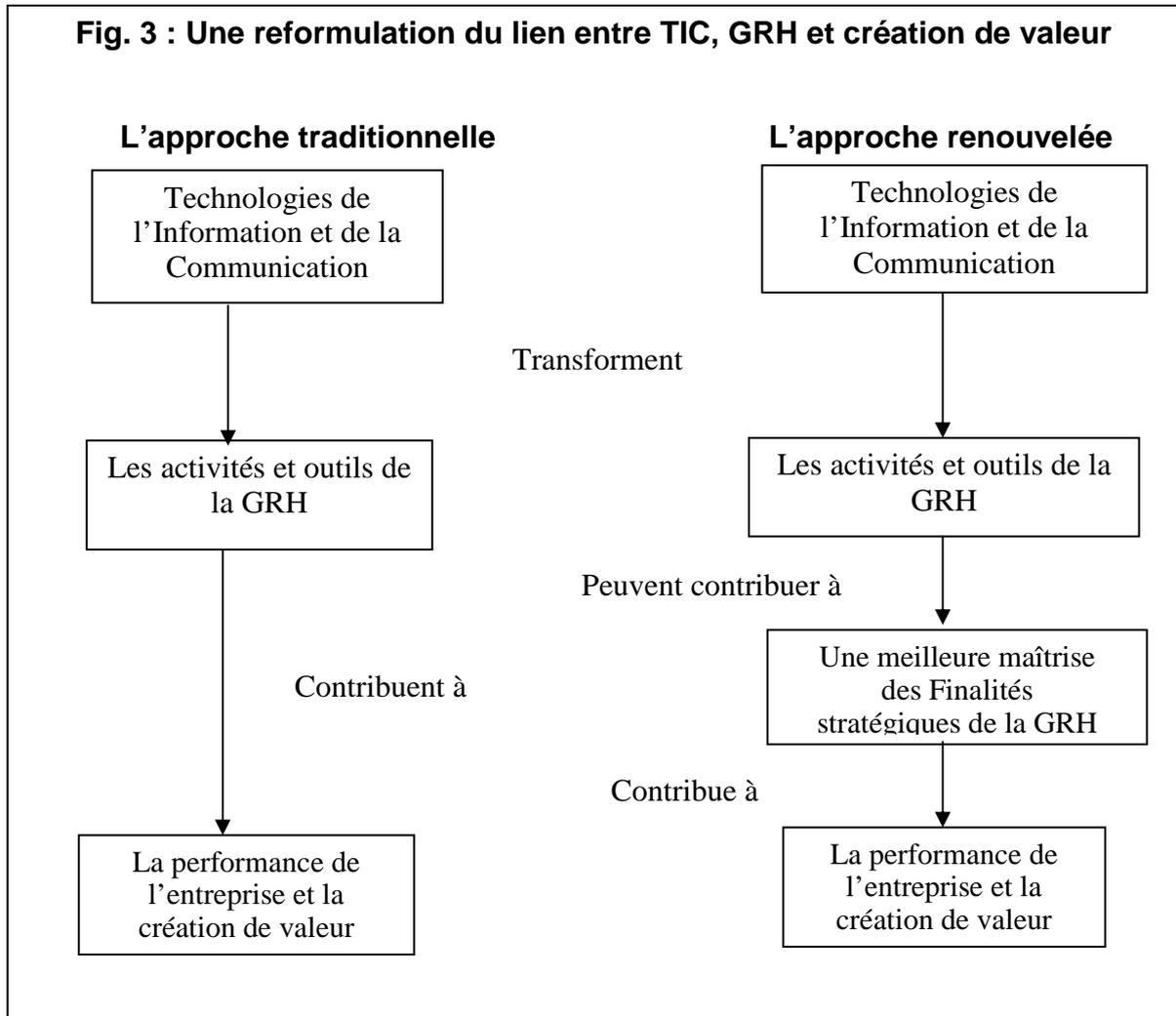
#### 1. Principales finalités de la DRH

**Fabien Blanchot**, Maître de conférences à l'université Paris-Dauphine et par ailleurs responsable du cours de **GRH** fait un développement assez critique des **TIC** dans la **GRH** dans son article intitulé «**TIC, FINALITES DE LA GRH ET CREATION DE VALEUR**». Selon lui «*on peut distinguer sept finalités*

stratégiques principales de la **GRH** » (fig. 2 ci-dessous), il rajoute que « Ces sept finalités n'ont pas toutes le même statut, sont en situation d'interdépendance et leur combinaison reflète assez bien les enjeux auxquels sont confrontés les gestionnaires de ressources humaines. Par ailleurs, chacune d'elle est susceptible d'être affectée par les **TIC**, via des outils et activités qui peuvent faciliter ou entraver les politiques de gestion des ressources humaines » (fig. 3 ci-dessous)



**Fig. 3 : Une reformulation du lien entre TIC, GRH et création de valeur**



Nous pouvons donc citer sept (07) finalités stratégiques de la **GRH**, à savoir :

### 1.1. *Attraction des compétences requises*

Cette attraction des compétences requises passe par des activités relevant de la **GRH** : la gestion du recrutement, des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières, de la communication. Toutes peuvent en effet concourir à donner une image attractive de l'entreprise à l'extérieur.

« *Le recrutement est l'un des domaines dans lesquels les nouvelles technologies ont eu un impact rapide.* » affirme **Fabien Blanchot**. Il rajoute : « *Toutes les grandes entreprises disposent d'un site de E-recrutement. Certains fournisseurs de contenu se sont spécialisés dans ce domaine.* »

### 1.2. *Développement des compétences requises*

Le développement des compétences requises se fait grâce à la formation et à la gestion des itinéraires professionnels.

Le E-Learning est dédié à accélérer la formation et à moindre coût. Pas besoin de se déplacer.

### 1.3. *Mobilisation des compétences disponibles*

La mobilisation des compétences disponibles peut être défini comme étant « l'attachement des salariés à leur travail, aux buts et valeurs de l'organisation dont ils font partie et, le cas échéant, au groupe de travail auquel ils sont rattachés ». Cette mobilisation des salariés est influencée par la gestion de l'individu (rémunération, formation,...), la gestion de l'emploi (via l'élargissement des responsabilités et une organisation du travail favorisant l'autonomie et l'initiative des salariés : groupes de projet, équipes autonomes...) et la gestion des relations collectives (activités de communication, de circulation et de transparence des informations via le journal interne, les réunions avec le personnel, les boîtes à idées, les enquêtes d'opinions...).

Ici les **TIC** interviennent grâce au E-Monitoring [outils de pilotage, en permettant d'envisager la mesure en temps réel des « facteurs émotionnels de l'entreprise » (climat de travail, confiance, satisfaction des salariés...)] et aux logiciels intégrés de gestion des personnes.

### 1.4. *Conservation des (seules) compétences requises*

L'entreprise doit s'assurer de la fidélité des employés (cadres et non cadres) dont elle a besoin. Ceci passe par la gestion anticipée des emplois et des effectifs. Par leur capacité à centraliser l'information, les **ERP** ont ici avoir une influence positive.

### 1.5. *Respect des contraintes juridiques*

### 1.6. *Maîtrise des coûts de **GRH***

### 1.7. *La contrainte éthique*

Le respect des normes sociales (d'équité, de transparence, d'employabilité, de respect des droits de l'homme) peut constituer le socle de la confiance des acteurs internes et externes, contribuer à limiter les comportements de passager clandestin sans multiplier les contrôles, sanctions et coûts correspondants,

autrement dit peut favoriser le développement de la coopération au moindre coût, ou encore participer de la réduction de la conflictualité.

## 2. Les nouveaux défis de la GRH

- **Les aspirations de la main-d'œuvre** : la **GRH** doit tenir compte de l'évolution soutenue des attentes et des valeurs de salariés qui globalement aspirent à plus d'autonomie et plus de participation. La diversité des aspirations des salariés impose une segmentation et une personnalisation accrue des pratiques de gestion du personnel.
- **Les knowledge workers** : aujourd'hui, on fait appel à l'intelligence du salarié pour faire face aux exigences de qualité et d'innovation. Cette requalification (ou élévation globale des qualifications) du travail se concrétise par une responsabilité accrue, la reconnaissance de la capacité d'action et l'autonomie des salariés, et des dynamiques de formation permanentes. De plus, avec la pénétration croissante des **NTIC**, communiquer devient partie intégrante du travail qui réside de plus en plus dans l'échange de formation.
- **Le knowledge management** les travailleurs hautement qualifiés (*knowledge workers*) sont les nouveaux actifs stratégiques de l'entreprise. Elle doit donc chercher à les entretenir et les développer. Les pratiques de **GRH** ont alors comme objectif de gérer les savoirs et de faciliter la diffusion des connaissances.
- **La globalisation** (décloisonnement de l'espace et gestion mondiale des ressources de l'entreprise). Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent donc répondre à deux impératifs : la logique mondiale et la logique locale. Les principales difficultés sont la gestion d'équipes de travail multiculturelles, la gestion de la diversité des salariés et la gestion de l'équité.
- **L'e-business** : Internet, réseau des réseaux, et les **NTIC** modifient les règles de la concurrence. Les sources de valeur résident dans une gestion innovante de l'information (Lévy, 2000). Les transformations des modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises, notamment celles de la chaîne de production, de commercialisation et de distribution caractérisent également l'*E-business*. Les

professionnels RH doivent donc adapter les ressources humaines, composante essentielle de la stratégie de l'entreprise et leurs pratiques à ces nouvelles règles.

Parallèlement, les **TIC** ont connu une véritable révolution. Les technologies de l'information ont fait progresser la collecte et la transmission de données. Aujourd'hui, on assiste à une révolution des concepts, portée par les **NTIC**, qui change la signification de l'information. L'entreprise doit disposer d'informations de base fournies par les systèmes de comptabilité, les systèmes de contrôle de gestion, d'informations sur les compétences fournies par les **SIRH** et d'informations sur l'allocation des ressources, et des informations sur son environnement. Cependant, il faut que l'information livrée ait un sens : elle doit être organisée, transformée en connaissance. C'est le défi de l'information. C'est dans ce contexte que l'on assiste à une évolution de l'informatique **RH**. Cette dernière a pris son essor avec l'ouverture des réseaux locaux et surtout l'explosion de progiciels de paie et d'administration, de gestion des temps et des activités, de gestion de la formation, de gestion du recrutement et de gestion de l'emploi et des compétences. Les **NTIC**, et surtout les technologies du Web ont une influence en particulier sur la communication. Elles permettent alors d'accroître la performance du **SIRH** en dépassant les limites des progiciels. Elles permettent d'optimiser le **SIRH**. Mais le champ des bouleversements dépasse le périmètre du **SIRH**. Grâce à l'outil informatique, notamment l'intranet et Internet, la gestion des hommes se décentralise et s'individualise. Afin de mieux appréhender ce champ des bouleversements induits par les **NTIC**, nous nous interrogerons dans un premier temps sur le potentiel de transformation de ces nouveaux outils de gestion. L'impact des **NTIC**, et notamment d'Internet a fait l'objet de nombreuses recherches en SI. Cependant, ces travaux s'attachent surtout à l'organisation du travail. Dans une seconde partie, nous nous développerons une analogie avec le marketing One-to-One afin de préciser les modalités de mise en oeuvre de ces **NTIC** et de définir précisément le concept d'e-RH, de préciser son impact sur la **GRH** ainsi que les outils et les conditions de sa mise en oeuvre.

### **3. L'Apport des TIC au SIRH**

#### **3.1. Le SIRH**

##### *3.1.1. Les Caractéristiques du **SIRH***

Le **SIRH** est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin. Il n'a pas besoin d'être complexe, ni même informatisé. Il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures, et les données. Le SIRH a pour objectif de :

- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système ;
- supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique.

Dans les années 90, le SIRH se compose essentiellement de plusieurs progiciels d'administration du personnel et des réseaux locaux. La gestion de la paye, l'administration des salariés sont les applications les plus communes des SIRH. On peut également trouver sur un marché en forte croissance des applications qui traitent de la gestion des temps et des activités, gestion de la formation et du recrutement, gestion des compétences. Le SIRH est au service de l'automatisation des procédures administratives. Il permet d'améliorer la productivité et la qualité du service. On peut facilement calculer sa valeur ou son impact sur la performance du service RH. Ces applications, le plus souvent des progiciels, sont parfaitement adaptées aux décisions routinières courantes de l'administration du personnel qui ont des besoins et des résultats définis et dont les règles sont fixées par l'entreprise ou la loi. Le SIRH améliore également la qualité des décisions RH en augmentant la quantité d'information disponible notamment grâce aux différentes simulations qu'il rend possible. De plus, grâce à l'automatisation et la décentralisation des routines administratives, il libère du temps pour améliorer la gestion, développer les nouveaux rôles attendus de la **GRH**. Le **SIRH** est un instrument de pouvoir qui « permet un contrôle hiérarchique par le recours à la sous-traitance et l'intégration logistique ». Cependant, automatisation et partage ne sont pas les seules manières de tirer avantage, les seuls buts, d'un **SIRH**. La majorité des informations administratives sont rassemblée pour l'usage de tiers, comme le gouvernement. Mais elles ne mobilisent qu'une petite partie des informations **RH** de l'entreprise. L'information restante permet de faciliter ou de préparer les décisions stratégiques ou opérationnelles, d'éviter les litiges et d'évaluer. D'une part, le **SIRH** peut être doté

d'applications d'aide à la décision. D'autre part, il permet de concevoir, ré agencer les processus **RH** en se focalisant sur la manière dont l'information est utilisée par les responsables **RH**. Le **SIRH** est utilisé pour améliorer l'efficience et la productivité en nature du service **RH**, comme les **SI** ont pu le faire dans les banques. On distingue deux types d'applications qui utilisent l'information pour la prise de décision :

- Les systèmes experts qui proposent différentes alternatives sur la base de l'expérience et des connaissances des experts de l'entreprise. Ils se présentent comme des applications intelligentes dans des domaines bien délimités. Ils portent sur deux niveaux de connaissances : l'information demandée au système et le raisonnement qui mène à la réponse. Ils s'appliquent à de nombreuses décisions de **GRH** comme la détermination du niveau de salaire, la gestion des effectifs en fonction de l'activité, le recrutement et l'autoévaluation, la gestion des carrières et des emplois. On distingue deux types de systèmes experts : les boîtes noires, les systèmes les plus répandus, qui ne proposent que les réponses sans informer sur le processus de résolution, et les systèmes apprenants qui guident l'utilisateur à travers une série de questions et d'informations affichées qui éclairent sur le raisonnement suivi par l'expert pour arriver à la solution. Cependant, leur utilisation reste limitée par les informations existantes, la modélisation de l'expertise et l'adaptation aux spécificités de l'entreprise.

- les systèmes d'aides à la décision permettent de traiter l'information, de la présenter graphiquement sous plusieurs formes. Les exemples de systèmes d'aides à la décision **RH** sont plus rares. La complexité croissante, la transversalité peuvent peut-être expliquer cette rareté. La valeur de l'information pour la prise de décision est basée sur deux facteurs:

- combien de décisions seront prises à l'aide de l'information ?
- combien de valeur cette décision créera-t-elle ?

Les nouveaux logiciels d'administration du personnel permettent certes d'automatiser les tâches et de réduire les coûts mais ils permettent également d'instaurer de nouveaux processus de gestion du personnel construits autour d'une idée : la décentralisation. Elle permet d'impliquer les managers et les

salariés devenus responsables et autonomes. Cependant, les auteurs en Systèmes d'Information mettent en avant la difficulté d'établir un lien entre L'information et la performance des entreprises.

### 3.1.2. Les attentes par rapport au **SIRH**

Le centre d'intérêt de tout **SIRH** doit être, en premier lieu, la validité, la fiabilité et l'utilité des informations et après l'automatisation des processus. L'automatisation permet accroître notamment la productivité administrative du service **RH**. Cependant cette productivité ne s'accompagne nécessaire par une réduction des effectifs mais, elle permet plutôt de libérer du temps pour des tâches autrefois négligées. On peut également définir l'utilité des informations et du SIRH en fonction de ces autres apports :

- Accompagnement des nouvelles logiques de **GRH** (personnalisation, adaptation, mobilisation) qui implique une utilisation optimale des ressources informatiques;
- Partage de la fonction Ressources Humaines rendus nécessaires par les mutations de l'environnement économique : tous les cadres participent à la **GRH**. Ils doivent, à cet effet disposer d'informations pertinentes pour analyser et décider.

La difficulté pour comprendre et manipuler les SIRH pour des non spécialistes a pu expliquer un temps la lenteur de l'informatisation des RH. Le SIRH appartenait de fait aux spécialistes des SI qui les gèrent et déterminent les besoins. Cependant, on assiste aujourd'hui à une véritable explosion de l'informatique RH1. Elle a trouvé un second souffle avec le développement de l'annualisation et des horaires variables pris en charge par des progiciels de gestion du temps qui permettent établir des plannings selon des historiques de flux, le type de contrat des salariés et la législation. Dans le domaine de la formation, l'informatisation réduit le temps consacré aux tâches administratives ; elle peut élaborer un plan prévisionnel et instaure une traçabilité des enseignements. Certains progiciels proposent même des modules d'autoformation. Le recrutement lui aussi est facilité car de nouveaux progiciels permettent de suivre l'efficacité des actions d'embauche et de stimuler la promotion interne. Au-delà de la dimension technologique, il faut également s'intéresser aux dimensions sociales et managériales. Aujourd'hui les utilisateurs

des SI présentent un plus haut niveau de compétences informatiques et deviennent des interlocuteurs plus responsables. Les variables individuelles expliquent moins l'utilisation des **SI**. Les barrières techniques s'effacent et laisse place à une réflexion plus orientée vers sur les finalités des applications. Les organisations disposent maintenant d'un portefeuille d'applications arrivées à maturité et d'une expertise, donc d'une véritable fonction **SI**. La conjugaison de langages de haut niveau et la puissance des machines conduit les développeurs à privilégier la notion de bibliothèque de programmables réutilisable. Ce mouvement est accompagné par une évolution vers des applications plus souples. L'autre courant des applications est d'aller vers une ouverture de l'organisation en reliant les entreprises qui s'agrègent en réseau ou de relier les individus à l'intérieur de l'organisation par l'intermédiaire de *groupwares* qui ont pour fonction la communication, la coordination et la collaboration. Cette évolution correspond au développement du réseau. Ces Techniques d'Information sont des *next media* et posent donc le problème de la transformation des pouvoirs et de l'organisation du travail. Cependant, elles favorisent la logique de partage qui structure aujourd'hui les pratiques **RH**. De plus, avec la reconnaissance du rôle stratégique des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels, de plus en plus de personnes sont appelées à utiliser un **SIRH** de plus en plus décentralisé : les fonctionnels **RH** formés et affectés à un domaine spécifique qui ont besoin d'outils de *reporting* et de communication ; les responsables **RH** qui cherchent à automatiser les activités administratives ; les responsables du **SIRH** ; la ligne hiérarchique qui utilisent le **SIRH** pour obtenir différents types d'informations allant de l'activité de leurs subalternes à différent rapports de gestion ; la direction qui recherchent pour l'essentiel des informations agrégées ; et les employés qui jusqu'à très récemment ne pouvaient que recevoir du SIRH mais sont de plus en plus impliqués dans la gestion de leurs données personnelles.

### 3.1.3. Informations utilisées en **GRH** et Types de service RH fournis par Intranet

Du fait de la quantité d'informations que la DRH est susceptible de traiter ainsi que de son rôle de prestataire de service interne, la DRH apparaît comme naturellement concernée par l'utilisation d'Intranet, et notamment comme un outil du **SIRH**.

En effet, le SIRH fournit un certain nombre d'informations aux utilisateurs du système, qui ont trait à la gestion individuelle des individus (situation administrative, carrière, formation) et à la gestion collective (emploi, mobilité, rémunération) . Il fournit par ailleurs des indicateurs indispensables au pilotage de l'activité RH (suivi des réalisations, simulations,...). Enfin, il fournit les informations nécessaires à la communication interne qui concernent les **RH** (la communication sociale). Il se trouve ainsi au coeur des impacts générés par Intranet sur la fonction RH.: d'une part, au niveau d'une amélioration de la qualité (fiabilité, rapidité, volume) des informations **RH** ; et d'autre part, au niveau d'une plus grande implication du personnel dans la gestion de l'information liée aux processus de **GRH**, avec notamment le développement du « self-service ».

Le tableau 1 résume les principaux apports liés à l'utilisation de l'Intranet dans les activités de gestion de l'information de la DRH et plus globalement du SIRH. Il présente notamment les types d'informations utilisées et la nature des services fournis par Intranet à travers le « self-service » (consultation individuelle, mise à jour individuelle, ou accès collectif) aux salariés-utilisateurs du **SIRH**. La figure 4 présente quant à lui les apports fréquents et moins fréquents constatés auprès d'une vingtaine d'entreprises approchées par l'auteur.

Fig. 4 : apports fréquents et moins fréquents du **SIRH**

<b>Activités RH concernées par Intranet</b>	<b>Informations utilisées</b>	<b>Service fourni par Intranet</b>
<b>Gestion du fichier personnel</b>	Données biographiques, Profil (formation, expérience), Statut d'emploi, (Salaire de base, coefficient hiérarchique), Ancienneté, Performance individuelle (rendement, ...), Assiduité, Bilan social individuel	Consultation Individuelle  Mise à jour individuelle
<b>Gestion des temps et activités de travail</b>	Régimes horaires, Etat des retards, absences non justifiées, Congés (annuels, maladie, spéciaux,...), Mesures disciplinaires et griefs	Consultation individuelle

<b>Rémunération</b>	Information sur l'échelle générale des salaires et les périphériques de rémunération : (intéressement, PEE), Etat individuel de la rémunération,	Accès à une information collective  Consultation individuelle
<b>Gestion de la mobilité</b>	Emplois à pourvoir en interne, Candidatures internes	Accès à une information collective
<b>Formation</b>	Suivi administratif des stages (formés, formateurs, durée et lieu du programme,..), Profil-type des programmes, catalogue	Consultation individuelle  Accès à une information collective
<b>Santé et sécurité du travail</b>	Suivi des accidents (déclaration,...), Suivi des arrêts et retour au travail, Suivi relatif au CHSCT	Consultation individuelle
<b>Relations professionnelles</b>	Documents légaux, conventionnels, et contractuels (accords,...), Règlement intérieur	Accès à une information collective
<b>Gestion de la protection sociale</b>	Informations liées aux régimes d'assurance individuels, collectifs (mutuelle), Informations liées à la retraite (état des points accumulés)	Accès à une information collective  Consultation individuelle
<b>Communication sociale</b>	Livret d'accueil, Annuaires-métiers, Bilan social, Résultats d'enquêtes d'opinion interne, Consultation du personnel	Accès à une information collective

Source Fathia Ouni, LIGUE Tunis « L'IMPACT D'INTRANET SUR LA PERFORMANCE RH : L'INFLUENCE PERCUE PAR LES SALARIES »

## 3.2. Quelles TIC pour quelle GRH ?

### 3.2.1. Les nouvelles technologies dont dispose la fonction RH

Alors que les insuffisances des **SIRH** à gérer des notions plus complexes que les données comme l'information et le savoir, l'approche technologique des SI et de la gestion de l'information dans l'entreprise ont montré leurs limites (les systèmes informatiques ont peu amélioré les performances des organisations), les responsables RH cherchent dans les **NTIC** les outils pour les aider à répondre aux carences actuels des SIRH et s'adapter aux exigences de la fonction. Comme nous l'avons déjà souligné, sous la contrainte de l'environnement économique actuel, le rôle de la fonction RH évolue de la production des services traditionnels (optimisation de l'administration du personnel, motivation et médiation) vers l'émergence de rôles critiques (développement humain, partenaire stratégique, agent du changement). L'introduction des **NTIC** permet aux **SIRH** d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permettent réellement à la fonction **RH** d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise. Les DRH doivent intégrer les technologies du Web à leur SI qui repose sur des progiciels en mode client/serveur. Plus de 75% des « e-solutions » RH ont été initiées par des responsables des services RH. Les prestataires de services RH accompagnent ce mouvement. On peut donc légitimement s'interroger sur l'impact des NTIC sur la **GRH**. Pour répondre à une telle question il faut utiliser premièrement l'analyse des tendances repérables dans le cadre de la recherche académique et dans de l'évolution des pratiques des organisations. Cette démarche met en évidence différents aspects des nouvelles fonctions des Systèmes d'Information.

On peut classer en cinq catégories les avancées technologiques récentes qui ont un impact, autre que l'économie de papier, sur la manière dont les départements RH fonctionnent :

- **La technologie client/serveur** : elle facilite l'accès et la maintenance des données. Les systèmes proposés par les fournisseurs de solutions informatiques comme SAP ou PeopleSoft sont livrés avec des interfaces graphiques simples qui, à l'aide de menus, d'icônes et d'aides en ligne, permettent une navigation intuitive dans le processus RH. L'automatisation des processus encombrant et chronophage, permise par les technologies client/serveur permet pour le moins d'éliminer le travail administratif routinier. La centralisation et la mutualisation de

tout ou partie de la **GRH** au sein d'un seul service engendre un gain d'efficacité avec le redéploiement des effectifs RH vers des activités à plus forte valeur ajoutée comme le conseil à la ligne hiérarchique directe. Cependant, ces technologies renforcent le pouvoir des structures centrales et simultanément facilitent l'accès à l'information (selon le degré d'ouverture choisi pour le serveur) des professionnels.

- **Le self-service employé** : le développement des intranets et des formes conviviales de l'informatique permet d'intégrer les salariés aux différents processus de gestion de la fonction RH les concernant comme la modification de leur adresse, la mise à jour des bénéficiaires des avantages sociaux, le type de couverture sociale souhaitée. C'est l'évolution *next media* d'Internet. Ces solutions offrent un grand nombre de possibilités telles que décentralisation de la saisie des informations et des données nominatives, gestion du temps avec la saisie en direct des données relatives aux absences, gestion des activités, gestion des actions de formation avec l'inscription aux sessions de formation et la consultation des catalogues, etc. Le self-service permet de faire l'économie du personnel affecté au maintien des données et chargé de répondre aux questions, activités à faible valeur ajoutée. Le self-service permet également d'accroître l'implication des salariés responsables des données les concernant, ainsi que la transparence de procédures jusqu'alors domaine réservé des équipes RH (ce qui améliore l'équité procédurale et la satisfaction au travail). Le self-service doit être intégré à un fonctionnement type *workflow* pour assurer la validité et la performance du système.

- **Les outils de reporting et le Data Warehousing** : la majorité des systèmes client/serveur fournissent des outils de *reporting* tournés vers l'analyse d'activité. Ils permettent de rapatrier les informations, de les voir sous forme graphique, et d'aider à la création de rapports interactifs. Pour les organisations qui ont conservé leurs anciens SI, le *data warehousing* permet de combiner et de lier des données des différents systèmes même s'il reste moins performant que les nouveaux outils de *reporting*. Le temps de réalisation des rapports est ainsi réduit de manière significative. De plus, les outils de *reporting* et d'analyse sont directement disponibles sur l'écran des responsables qui en ont besoin. Ces

technologies accroissent la capacité de contrôle de la hiérarchie qui peut vérifier à tout moment le travail effectué par chaque membre de l'organisation.

- **Messagerie et Workflow** : l'infrastructure des systèmes de courrier électronique permet à toutes les informations d'être transférés facilement vers les individus qui en

ont besoin. Elle rend possible l'émergence d'une organisation innovante car elle permet de court-circuiter la ligne hiérarchique. Elle permet également le développement d'une forme de communauté virtuelle, même si cette capacité est limitée par le contrôle possible de la messagerie. Elle donne du pouvoir aux professionnels. Le *workflow* permet d'automatiser le suivi des événements de la carrière d'un employé. Lorsqu'une entreprise embauche, un système *workflow* permet d'inscrire le nouvel employé comme bénéficiaire des avantages sociaux. Simultanément, il envoie un courrier électronique aux différents services concernés pour leur notifier cette embauche et ordonner différentes procédures comme une fiche de paye, une carte d'identification, etc. Il ramène ensuite tous les renseignements vers la base de données centrale sans que les utilisateurs n'aient à apprendre les programmes sous-jacents.

- **Les technologies du Web** : Une infrastructure RH de type Web signifie que l'on fait appel aux principes de l'Internet pour soutenir les processus de **GRH**. Les applications Web peuvent être mises en oeuvre de trois manières : sur l'Internet ouvert à tous, l'intranet limité aux employés de l'entreprise et l'extranet réservé à des groupes définis de personnes étrangères à l'entreprise comme les fournisseurs. Les systèmes Web permettent de présenter l'information de manière conviviale. Ils sûrs, facilement adaptables et accessibles. Les employés peuvent s'y connecter à partir de leur domicile ou lorsqu'ils sont en déplacement. Comparées à d'autres systèmes, ces applications sont relativement simples à mettre en oeuvre, et peu coûteuses en développement et maintenance. Le Web permet également de démultiplier les investissements dans les SIRH3 en intégrant les différents systèmes internes, en connectant les applications et les bases de données. De plus, on peut facilement y greffer différents types d'applications. En effet, les nouveaux standards comme XML (Extensible Markup Language) ou Java facilitent l'intégration des différents systèmes, des bases de données et des technologies qui abondent dans le département **RH**.

### 1.2.2. Comment les entreprises intègrent-elles ces technologies dans leurs pratiques de **GRH** ?

Les directions stratégiques et les contrôleurs de gestion ont très tôt vu les avantages offerts par un intranet pour la remontée des données et des informations chiffrées. Les DRH ont réagi plus tardivement, ayant eu du mal à justifier l'investissement auprès de leur direction générale. L'accès à une documentation complète et structurée est une des variables qui explique le mieux le succès d'un SIRH.

Ces entreprises combinent également intranet et site Internet. Elles publient les offres d'emploi sur le site de la société; les candidats, internes et externes, peuvent ensuite postuler. La DRH collecte les CV déposés par les candidats intéressants et les intègre à sa base de données interactives. De même, les technologies du Web assurent l'accès des employés à certaines applications pour introduire ou consulter diverses données. Les technologies du Web servent également de support à des événements initiés par le supérieur ou le directeur du personnel. Elles peuvent ainsi diffuser automatiquement des listes de tâches ou un planning pour un employé grâce au *workflow* et à la messagerie. L'intérêt des technologies du Web dépasse largement la seule transmission de l'information. Grâce aux échanges de documents, l'intranet évolue vers une plate-forme de collaboration interne notamment avec des applications *groupware* du type *LotusNote* et la création de forums de discussion ou l'enregistrement de données qui peuvent s'intégrer techniquement grâce à l'intranet. Enfin, elles interviennent sur le plan du développement humain. En effet, elles permettent diverses évaluations en ligne. Les résultats sont enregistrés pour être consultés par des personnes ayant le profil et le droit d'accès ad hoc. Les employés peuvent ainsi établir un plan de carrière en consultant les informations correspondantes et en cherchant des opportunités de formation. L'intranet est également un excellent outil de diffusion des formations multimédias. La formation n'est encore que marginalement influencée par l'utilisation du Net. Les intranets présentent surtout des catalogues de formation. Des liens hypertextes permettent aux salariés de s'inscrire directement sur le site Internet du prestataire et la DRH peut planifier les besoins sans avoir à gérer de fiches d'inscriptions sur papier. La formation en ligne se heurte cependant à quelques problèmes techniques, les budgets

nécessaires et les barrières psychologiques sont importants. Cependant, ces problèmes ne constituent pourtant pas une barrière infranchissable. En Californie, universités et grandes entreprises utilisent déjà la formation en ligne. Il s'agit d'une formation mixte où l'on commence par travailler seul sur un site intranet puis au cours le professeur est présent pour éclairer sur tel ou tel aspect de la formation en fonction des besoins. Les exemples d'entreprises innovantes peuvent être encore multiplier. Le référentiel de compétences mis au point sur l'intranet d'Ernst & Young permet à la direction de connaître immédiatement les compétences disponibles, et aux salariés de s'auto-évaluer et d'évoluer.

Enfin les technologies du Web supportent l'entreprise en réseau grâce à l'extranet qui permet d'échanger plus rapidement et plus facilement que l'EDI. Ainsi, pour les néophytes et les partenaires sociaux. De plus, les technologies du Web permettent d'intégrer les réseaux nationaux caractérisés par des plates-formes techniques et des contraintes légales locales. Grâce à l'intranet, une **DRH** peut ainsi développer la culture de l'entreprise à moindre coût. Cependant, les entreprises françaises lancées dans une utilisation globale du Web ne sont, pour le moment, pas légion. Mais, ne serait-ce qu'en raison des économies à en attendre, la pénétration est irréversible. Toutefois, s'il s'étend à la communication, à la gestion des ressources humaines et à la formation, rares sont encore les entreprises qui ont un Intranet entièrement dédié aux ressources humaines<sup>4</sup>. La plupart des grandes entreprises disposent aujourd'hui d'un site ou utilisent les services d'un *provider* alors qu'Internet était pratiquement inconnu il y a cinq ans. La moitié des entreprises de plus de 50 salariés dispose également d'un Intranet. A ce stade de développement des technologies du Web, la vraie question qui mérite d'être posée n'est pas : sont-elles de simples techniques informatiques comme les autres qui pourraient toucher la **GRH** ? La fonction **GRH** commence seulement à comprendre la pleine dimension de l'évolution Internet. Aujourd'hui on est quasiment sûr que la **GRH** ne pourra pas passer à côté de cette technologie et la problématique du futur serait plutôt : comment intégrer cet outil de communication pour pouvoir attirer au mieux les salariés ?

## CHAPITRE 4

### PROPOSITION D'UN CAHIER DES CHARGES

L'expérience montre que dans les grandes organisations, les intranets qui fonctionnent de manière satisfaisante sont ceux qui reposent sur une organisation largement décentralisée de la production de contenus.

Permettre à plusieurs personnes de l'entreprise de mettre en ligne directement de l'information sur l'intranet est une condition nécessaire au succès du projet. Le taux d'utilisation fera l'objet d'études de trafic (qui s'en sert, combien de personnes, à quelle fréquence).

#### **I Les différentes fonctionnalités que pourrait avoir l'intranet du PMUC**

À la fois leader, médiateur, communicateur et gestionnaire, le professionnel RH devra savoir mobiliser l'intelligence collective de l'entreprise. En fait, la mise en place de cette solution intranet procurera une occasion en or de confirmer le rôle de partenaire RH dans la réalisation de la stratégie d'entreprise. La technologie n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen particulièrement performant de créer de la valeur pour l'entreprise et les employés. La valeur ajoutée de l'intranet dans ce contexte ? Un gain de temps et d'efficacité dans le partage des compétences et de l'information. Les communications avec les employés demeurent un défi de taille, autant pour la PME que pour la grande entreprise.

La question est alors de savoir quelles fonctionnalités doit-on proposer dans cet intranet ? En voici quelques unes, que j'ai trouvé assez importantes dans le cadre d'une entreprise comme le PMUC :

- **L'annuaire des employés de l'entreprise**

Un annuaire permet de trouver les coordonnées d'un collègue rapidement. Une photo de l'employé sera jointe. Pour vous assurer que l'annuaire est constamment à jour et pour vous éviter un suivi fastidieux, il sera intéressant le lier à l'annuaire

LDAP déjà disponible et bien structuré. Ainsi, sur chaque fiche figure la position et le rôle de l'employé dans l'organisation.

- **La gestion des congés**

Nous proposerons aux employés de faire leurs demandes de congés en ligne. Ils pourront ainsi savoir en direct combien de jours il leur reste. Cette fonctionnalité peut aussi permettre aux gestionnaires d'accorder les demandes en ligne et d'avoir une vision globale des demandes de leurs employés.

- **Le journal interne**

L'intranet est un formidable outil pour assurer la circulation de l'information. On y publiera le journal interne et on enverra un court bulletin par courriel reprenant les grands titres des articles. Toutes les manifestations, actions, sponsoring, etc. seront publiées avec les photo. On s'assurera que la circulation d'information se fait dans les deux sens, on pourra ainsi proposer une section FAQ et une adresse courriel que les employés peuvent utiliser pour poser leurs questions. Ce journal interne pourra être mis à jour dans chaque région par un responsable qui y aurait été déterminé.

- **Le recrutement interne**

Renforcer la mobilité interne est l'une des meilleures méthodes pour augmenter le taux de rétention. On pourra donc publier les offres d'emploi en exclusivité, y ajouter un gestionnaire de programme de recommandation et permettre aux employés de suivre l'état du candidat qu'ils ont référé. Après 15 jours, ces offres peuvent être affichées à la section Carrières du site Internet. On pourra aussi permettre aux employés de s'inscrire à une « alerte courriel » pour être prévenu des postes qui correspondent à leur profil.

- **La gestion des compétences**

On pourra permettre aux employés de remplir un formulaire de compétences. On pourra puiser dans cette mine pour assigner de nouveaux mandats. Le plus important est d'avoir un appariement automatique entre les postes et les employés permettant ainsi d'obtenir une présélection des candidats.

- **Le cheminement de carrière**

Des exemples de cheminement de carrière pourront être publiés. Les employés pourraient ainsi réfléchir aux différentes possibilités offertes. Ils peuvent aussi consulter des exemples d'employés qui racontent leur propre parcours. Tout comme la section Carrières est l'outil pour attirer les candidats, l'intranet RH est l'arme pour convaincre les employés de rester et d'évoluer dans l'entreprise.

- **Les services internes**

De plus en plus d'entreprises proposent des services pour aider leurs employés à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle grâce à des services de garderie, de médecine d'entreprise, de nettoyeur, de garagiste, etc. On pourra faire de l'intranet un espace de promotion pour ces services. On indiquera bien sûr toutes les informations pratiques : numéros de téléphone, tarifs, etc.

- **Les données personnelles**

Demander aux employés de mettre à jour leur dossier personnel. S'ils changent de numéro de téléphone, de banque ou encore d'adresse, ils peuvent y inscrire eux-mêmes ces modifications. Que de temps gagné !

- **Le guide de l'employé**

L'intranet RH doit être la place où les employés trouvent toutes les informations RH. Y a-t-il un guide à distribuer aux employés ? Le mettre en permettra aux employés de trouver toute l'information qu'ils recherchent même s'ils ont perdu le document papier.

- **La formation en ligne**

L'intranet est le lieu privilégié pour la formation, On pourra :

- ✓ Proposer un guide des formations disponibles ;
- ✓ Faire passer aux employés des petits tests en ligne pour évaluer leur niveau de connaissances en Excel, en allemand, en Power Point, etc. ;
- ✓ Permettre aux employés de remplir les formulaires de demande (vérifier

SVP, le texte original dit : monde) de formation en ligne ;

- ✓ Donner de la formation en ligne. Par exemple, le cours sur la gestion de projet peut se composer de six modules de 45 minutes, chaque module étant validé par un test. Vous pouvez accorder un mois à un service donné pour suivre ce programme. Chacun peut alors s'organiser en fonction de son emploi du temps. Et vous, vous pouvez suivre l'évolution de cette formation.
- ✓ Incorporer un gestionnaire de formation qui facilitera votre tâche.

La réalisation de documents et leur mise en ligne doit être simple, intuitive, rapide et sécurisée. L'outil de gestion de contenus ou outil de publication devra s'adapter à ces impératifs.

Il devra être conçu non pas pour un usage par des informaticiens expérimentés mais pour des utilisateurs qui ont une connaissance minimale de la bureautique.

Il devra notamment :

- ✓ Assurer la fabrication et la réalisation de pages Internet de façon simple, en permettant à toute personne de participer à la mise à jour du site
- ✓ Prendre en charge des documents, jusque dans la gestion des sommaires et leur organisation dans le site
- ✓ Garantir une cohérence graphique des pages en appliquant automatiquement l'habillage de l'intranet aux documents traités
- ✓ Publier en ligne une grande quantité de documents préexistants au format Word, Excel
- ✓ Reprendre les contenus existants sur l'intranet de manière la plus globale possible

Interviennent dans les différentes étapes de la gestion de contenus les acteurs suivants: l'administrateur, le rédacteur-publieur, le validateur (pouvant être aussi rédacteur-publieur) et les utilisateurs.

## **II Types de documents à publier**

L'outil de gestion de contenus doit pouvoir traiter toute sorte de documents, de formulaires, et de bases de données (fichiers de contacts par exemple).

Les documents présentent des caractéristiques très diverses :

- le volume : depuis un message d'actualité d'une ligne jusqu'à un rapport de plusieurs centaines de pages.
- la durée de vie : depuis des informations très fugaces jusqu'à celles qui restent valables toute la vie du service.
- le format d'origine ou format natif : fichier bureautique, page web
  - Les fichiers peuvent provenir des outils bureautiques de la suite OFFICE de Microsoft : Word, Excel, PowerPoint. L'outil doit être compatible avec OFFICE versions 97, 2000 ou ultérieures. Les fichiers peuvent être mixtes (Word + Excel par exemple)
  - Les fichiers en entrée peuvent également provenir de générateurs de pages HTML : FRONTPAGE, DREAM WEAVER ou autre (AOLPRESS). L'outil doit être compatible avec XML.
  - les fichiers peuvent également être des documents format PDF, des images jpg ou gif, fichiers audio ou vidéo.
  - L'outil devra prendre en compte les liens entre les fichiers. Ces liens peuvent être externes (URL) ou internes.
- Le format d'arrivée (des pages en ligne)
  - L'outil devra pouvoir générer des pages HTML.
  - L'outil devra pouvoir exploiter le format XML.
  - Les pages obtenues, soit par la conversion d'un document bureautique, soit directement créées dans l'outil de gestion de contenus devront offrir une consultation ergonomique. Aucune perte d'information ne sera acceptable.
  - La qualité des pages obtenues sera un critère déterminant pour l'acceptation du produit. Les documents complexes (marges et paragraphes différents) devront être conservés dans leur mise en page d'origine.
  - Les pages obtenues devront pouvoir s'imprimer correctement.
  - Les méta balises (métatags)

- Les méta balises devront autant que possible être générées automatiquement. Sinon, leur saisie devra être assistée et contrôlée

### III Arborescence du site

L'arborescence du site devra être définie afin d'être optimisée. Un certain nombre de rubriques seront communes à toutes les directions. Ce sont:

- Les nouveautés (chronologiques)
- la présentation de la société (service, ministère...)
- l'organigramme
- les réunions (ordre du jour, compte-rendu...)
- les grands dossiers
- la documentation...

L'arborescence définie, les URL des pages devront rester stables, afin de respecter les liens qui seront établis sur elles. Certaines pages anciennes ou non mises à jour de la version actuelle pourront être éliminées.

Pour un document, il existera un endroit de rangement "physique" (une adresse URL unique), et si le rédacteur publieur le souhaite une multitude de rangements virtuels, un document pourra être accessible à partir de plusieurs pages "sommaire" ou "nouveautés" de différentes rubriques.

Exemple: un document sur le thème de l'intranet traitant également de la sécurité, pourra être rangé physiquement dans la rubrique "intranet" et faire l'objet d'un lien dans les nouveautés de la rubrique "sécurité".

### IV Fonctionnalités demandées à l'outil de gestion de contenus

L'outil de gestion de contenus devra assurer les fonctionnalités décrites ci dessous.

#### 4.1 La création d'un document HTML et sa mise en ligne automatique

Trois possibilités devront être offertes:

4.1.1 *La conversion des formats natifs* (l'outil traduit directement du Word, de l'Excel, en HTML) : Il s'agit de la solution la plus simple destinée à l'ensemble des rédacteur publieur pour des mises en ligne régulières

4.1.2 *La création de document HTML* grâce à un petit éditeur HTML simple et intuitif, acceptant le copier coller de n'importe quel type de document, la possibilité de changer le style ou la couleur d'un police de caractères, la possibilité de faire des liens hypertextes vers l'extérieur (adresse URL), ou des liens et des ancrs vers d'autres pages du site. Il doit être également possible de créer des liens internes vers des documents qui n'existent pas encore. De courtes notes telles que par exemple: "exposition de peinture à la cafétéria à 13h le 18 juillet" devront pouvoir se générer directement par ce petit éditeur.

Par ailleurs il devra être possible d'afficher une note sans lien hypertexte dans les nouveautés ou sommaire.

Dans l'exemple, le titre "exposition de peinture à la cafétéria à 13h le 18 juillet" devra pouvoir, par exemple, s'afficher sans lien hypertexte, dans les nouveautés de l'intranet ( voir paragraphe portail ). Il devra être possible de le supprimer facilement de l'affichage si nécessaire.

4.1.3 *L'habillage d'un document déjà au format HTML*, à la charte de l'intranet.

### **4.3 La génération de formulaires** de plusieurs types :

4.3.1 *inscription à une formation ou une réunion*

4.3.2 *demande d'intervention*

4.3.3 *sondage d'opinion,*

4.3.4 *recherche d'informations dans une base*

Il s'agit de pouvoir générer une page HTML contenant un formulaire qui pourra être exploité automatiquement. Certaines des informations récoltées par ces formulaires pourront être reprises dans des bases de données, à partir desquelles seront publiées des pages web .

*Exemple: les formulaires de demande de dépannage seront remplis en ligne par les utilisateurs ayant des problèmes de micro-ordinateur ou de virus. Le formulaire une fois rempli alimentera la base de données "dépannage" qui générera une page web contenant la liste des personnes qui ont besoin d'être dépannées. Cette page pourra être actualisée à chaque nouvel inscrit.*

#### **4.4 La création de bases de données**

Les champs de la base de données permettront de générer des pages web dans le contexte souhaité par le rédacteur publieur (listes de contacts par ordre alphabétique ou chronologiquement sur la date de saisie...)

#### **4.5 La prévisualisation du document avant publication.**

Le rédacteur publieur devra être en mesure de prévisualiser le rendu du document HTML dans le contexte du site.

Il disposera à cet effet d'une commande de prévisualisation qui permettra l'affichage du document. Le rédacteur publieur pourra effectuer lui même les modifications afin d'obtenir le rendu souhaité.

#### **4.6 La correction d'un document.**

4.6.1 *Correction d'erreurs (sans validation):* Dans ce cas, le nouveau document écrasera l'ancien et ne fera pas l'objet d'une validation. L'outil devra prévoir ce cas très fréquent (exemple fautes d'orthographe) de publication par écrasement de la version précédente et en faire une fonction standard (avec le moins possible de clics de souris).

4.6.2 *Correction donnant naissance à une nouvelle :* L'outil de gestion de contenus devra pouvoir être utilisé comme moyen de travail (seul ou en commun) en permettant de mettre en ligne un brouillon ou une version d'un document. Dans ce cas, chaque brouillon ou version du document sera distincte et identifiable par le nom du rédacteur publieur, les dates et heures des différentes versions.

Chaque correction de page donnera naissance à une nouvelle version de la page. L'outil de gestion de contenus devra stocker et gérer les différentes versions de la page, tout au long du circuit de validation, jusqu'à la mise en ligne de la version définitive. L'historique des versions devra être disponible (liens hypertextes sur chacune des versions) sur chaque version. La destruction des versions obsolètes devra être simple.

4.6.3 *Correction en ligne et/ou correction à partir d'une source.*

Le prestataire devra faire les meilleures propositions en fonction de l'état de l'art. Il faudra veiller dans le cas de la correction à partir de la source à la synchronisation

entre cette source et son résultat en ligne. L'un des objectifs étant la rapidité de l'opération..

4.6.4 *Le validateur pourra, s'il en a l'autorisation* modifier lui-même le contenu de la page et valider aussitôt le résultat en ligne. Sinon il devra pouvoir facilement informer le rédacteur-publieur de la non-validation du document avec un commentaire. C'est le rédacteur-publieur qui corrigera le document et le mettra à nouveau dans le circuit de validation.

## **4.7 L'aide en ligne**

Elle devra concerner toutes les actions du processus (administration, publication, validation) sous deux formes:

4.7.1 *L'aide à la saisie* dans les masques de saisie et les menus: boutons. Avec messages associés, aide en ligne...

4.7.2 *Les alertes écrans:* il s'agit d'une page qui s'affiche à chaque opération réalisée (enregistrement, publication, validation..) donnant un "compte-rendu" positif ou négatif tel que "le document untel a été publié", "le document untel a été supprimé", "le système n'a pas pu prendre en compte votre publication, recommencer en faisant précédent" ... Ces messages devront informer les rédacteurs publieurs, validateurs, administrateurs sur le déroulement de leur publication, validation, administration.

## **4.8 La validation d'un document**

4.8.1 La page devra pouvoir faire l'objet de validations successives, de 0 à n. Un rédacteur publieur pourra s'il en a l'autorisation valider directement son document.

4.8.2 L'existence de pages à valider sera signalée au validateur par messagerie (s'il le souhaite, il pourra occulter cette fonctionnalité)

4.8.3 Le validateur devra disposer d'une "journal des validations" lui montrant les différentes pages qu'il a à valider, celles qui le sont déjà... Ce journal devra pouvoir faire l'objet d'un archivage.

4.8.4 Un validateur devra pouvoir traiter rapidement plusieurs pages d'un coup

4.8.5 Une fois le document validé, celui-ci devra apparaître immédiatement en ligne ou à la date spécifiée.

4.8.6 idem pour la correction/modification: le validateur pourra, s'il en a l'autorisation modifier lui-même le contenu de la page et valider aussitôt le résultat. Sinon il devra facilement informer le rédacteur publieur de la non validation du document avec un commentaire. C'est le rédacteur publieur qui corrigera le document et le mettra à nouveau dans le circuit de validation.

#### **4.9 La suppression d'un document**

Elle interviendra dans deux cas:

4.9.1 Lorsque la page sera périmée (quand la date de fin du document coïncide avec la date du jour), elle n'apparaîtra plus dans les sommaires et les nouveautés générés automatiquement. Mais elle devra pouvoir être accessible grâce à son adresse URL (le document sera alors archivé).

4.9.2 Lorsque le publieur rédacteur ou le validateur décidera de supprimer un document (erreur). Il n'apparaîtra plus dans les sommaires et les nouveautés générés automatiquement. Il ne devra plus pouvoir être accessible par son adresse UR L (il ne sera pas archivé).

#### **4.10 Liens:**

Il devra être facile de créer sur une page traitée:

*4.10.1 des liens vers l'extérieur (adresse URL)*

*4.10.2 des liens vers d'autres pages du site*

*4.10.3 des liens de type "ancree" sur la même page ou sur d'autres pages du site.*

*4.10.4 des liens vers des pages qui n'existent pas encore (que l'on crée après).*

#### **4.11 La génération automatique des sommaires et des nouveautés**

Chaque nouveau document mis en ligne alimentera automatiquement les différents sommaires et nouveautés du site (nouveautés ou sommaire de rubriques, nouveautés du site, nouveautés du portail).

A ce lien créé automatiquement, sera associée une partie visible qui sera la date de la mise en ligne du document et son titre.

Les nouveautés seront traitées sous forme de chronos inverses (l'information la plus récente apparaissant en haut de la page).

#### **4.12 La notation/évaluation d'un document/article**

Un document pourra être évalué/noté (note allant de 0 à 5) par chaque lecteur s'il le veut. Le nombre de lecture d'un document/article sera aussi automatiquement affiché au bas de ce dernier.

#### **4.13 L'administration**

Les administrateurs de sites devront disposer d'un outil d'administration ergonomique de type journal ou tableau de bord: Ils devront savoir:

- qui publie et qui valide quoi.
- combien de documents ont été publiés et validés sur une période donnée.

Les statistiques de publication et de validation doivent pouvoir être archivées.

#### **4.14 Archivage**

Le prestataire devra faire des propositions sur la façon la plus judicieuse de traiter l'archivage des documents, sur les formats d'archivage, etc. Les pages archivées devront toujours conserver la même URL

#### **4.15 Gestion du "404 not found"**

Si une page n'est plus disponible pour quelque raison que ce soit, l'utilisateur devra être assisté et guidé au maximum. L'administrateur devra également avoir un état des lieux sur les anomalies de ce type.

#### **4.16 Rapidité des opérations**

Les diverses opérations d'administration, de publication ou de validation devront pouvoir être effectuées rapidement. Il y va de la crédibilité de l'outil et de l'intranet. Toutes solutions permettant d'optimiser les délais devront être proposées.

Les temps de réponse devront se conformer à l'état de l'art en la matière (en principe moins de 5 secondes).

## **V Les acteurs et la gestion des droits**

La gestion des droits permet d'affecter des droits d'utilisation aux acteurs de la chaîne de gestion de contenus. Dans le dispositif prévu:

5.1 L'administrateur prépare, avec une équipe, l'arborescence du site, crée les répertoires et sous répertoires du site qui en découlent, détermine les droits d'utilisation de l'outil (qui peut, dans tel(s) répertoire(s) ou tel(s) sous répertoire(s), lire, écrire, modifier des documents)

5.2 Le rédacteur publieur publie les documents sous le ou les répertoires qui lui sont affectés par l'administrateur

5.3 Le validateur (0 à n validateurs possibles) valide les documents sous le ou les répertoires qui lui sont affectés par l'administrateur. Les documents lui parviennent par mail (avec l'url de la page à valider inscrite automatiquement dans le corps du message)

5.4 L'utilisateur surfe sur le site intranet et sur les documents pour lesquels il a un droit de lecture. Il ne voit que ce qu'il a droit de lire.

Le module de gestion des droits devra permettre aux directions et services d'affecter des droits à leurs agents en consultation et en production de contenus en ligne.

Dans chaque direction et /ou service un administrateur sera en charge de la gestion des droits (pour les grosses sociétés, administrations...)

La gestion des droits pourra être sous-déléguée pour certaines parties du site intranet d'une direction et d'un service.

La gestion des droits s'effectuera en liaison avec l'annuaire.

C'est dans l'annuaire que seront gérés pour les agents : leurs coordonnées, leur fonction, leur place dans l'arborescence hiérarchique, leur(s) profil(s).

L'utilisateur identifié aura droit de voir les documents pour lesquels un droit d'accès lui aura été donné, d'accéder à la publication et/ou la validation de documents.

L'outil de gestion de contenus devra s'appuyer sur les informations de l'annuaire en ce qui concerne les profils.

S'il n'y a pas d'annuaire, la gestion des droits devra être la plus simple possible.

Par défaut le système autorisera la consultation de tous les documents par tous

les utilisateurs (documents publics). Il en est de même pour la publication. Seuls les documents privés feront l'objet d'une restriction de droits.

## **LE MOTEUR DE RECHERCHE**

### **a) Types de recherche:**

Le moteur sera présent sur l'ensemble de site l'intranet et indexera l'intégralité de son contenu. Le moteur devra être accessible, sur chaque page du site, sous la forme d'une recherche par mots-clés dans le petit rectangle prévu à cet effet, ainsi qu'à travers un lien vers une page où seront proposés divers scénarios de recherche qui pourront être combinés:

- ✓ recherche sur une rubrique ou sous-rubrique de l'arborescence
- ✓ recherche sur une date (date début ou/et date fin) d'un document.
- ✓ recherche sur un auteur, un rédacteur-publieur, un valideur,
- ✓ recherche sur la nature d'un document, sur un ou plusieurs mots-clés
- ✓ ....recherche sur chaque champ prévu dans l'outil de gestion de contenus.
- ✓ recherche "fulltext"
- ✓ recherche dans les archives (avec possibilité de les occulter si on le souhaite)
- ✓ recherche dans les forums (avec possibilité de les occulter si on le souhaite)
- ✓ La recherche sur le contenu des documents au format RTF, Word, PDF etc. devra être possible

### **b) Présentation des résultats:**

La présentation du résultat combinera le titre des documents et des extraits du documents où se trouve l'expression recherchée (à la manière de Google) ce qui permettra de vérifier le contexte des mots sans charger le document. Le moteur devra **mettre en valeur les mots de la question dans les résultats de la requête.**

### ***Mode de fonctionnement par défaut du moteur.***

Par défaut le moteur de recherche devra chercher toutes les apparitions, mêmes

si celles-ci sont incluses dans un autre terme plus long :

Par exemple une recherche sur "HTML", doit également renvoyer des documents sur "DHTML".

c) **Domaine couvert par l'indexation (et donc la recherche)**

Seules les pages pour lesquelles l'utilisateur aura les droits.

**L'identification-authentification**

Puisque chaque utilisateur devant se connecter à l'intranet a un mot de passe et un nom d'utilisateur, l'authentification se fera par Active Directory (LDAP). Puis avec son login et son mot de passe il aura accès aux contenus qui le concerne grâce à:

-L'annuaire

-La gestion des droits de l'outil de gestion de contenus

**6. UN INTRANET PARAMETRABLE ET PERSONNALISABLE**

Le portail est la page d'accueil de l'intranet qui agrège tous les liens vers l'information utile à tous les agents.

Sa conception vise à permettre aux utilisateurs de trouver rapidement les contenus qu'ils cherchent et de prendre connaissance des dernières informations les concernant.

**1. Principes de fonctionnement**

Le portail est un outil paramétrable c'est à dire que son contenu (canaux d'information) se modifie en fonction des profils des utilisateurs définis par l'annuaire (nom, prénom, mail, fonction, direction d'appartenance, statut..). Rappel: c'est au moment de l'authentification-identification que l'utilisateur sera reconnu par l'annuaire.

Le portail est un outil personnalisable c'est à dire que tout utilisateur peut sélectionner parmi certains des canaux d'information qui lui sont proposés ceux qu'il désire voir apparaître sur son portail.

Les utilisateurs, après identification et authentification auront sur leur portail leur environnement de travail. "Mon intranet".

## 2. Les canaux d'information

Les canaux d'informations sont de 2 types: les **obligatoires** [rubriques thématiques, informations personnalisées (hors mail et signets favoris), informations agrégées] et les **facultatifs** (mails, signets favoris, contenus d'origine externe).

### ❖ **Des rubriques thématiques** (Assistance, Infos pratiques, Personnels, Santé social loisirs, Documentation, Thèmes transversaux, Structures par exemple)

Ces rubriques regroupent des liens qui pointent vers des pages ou rubriques des différentes directions ou vers des applications, et de canaux d'information qui rapatrient des contenus en provenance de sources internes. Ces différentes rubriques proposées en standard, pourront être fermées et ouvertes facilement à la demande de l'utilisateur. En position fermée, seul le titre de la rubrique apparaîtra (par exemple « santé social loisirs ») avec une petite icône permettant la réouverture à la demande du déroulement de la rubrique.

### ❖ **Des informations personnalisées**

- en fonction de la direction ou du service d'appartenance de l'agent, les "nouveauités de la direction ou du service"
- en fonction de la personne
  - mails en provenance de la messagerie de l'utilisateur. Les sujets hyperliés des 3 ou 4 derniers messages reçus s'afficheront sur la colonne centrale (par exemple).
  - « Mon dossier administratif » affichera le dossier administratif de l'agent concerné
  - « Mes congés » devra faire apparaître directement le planning des congés de la personne connectée
  - « Mon agenda » devra faire apparaître directement l'agenda de la personne connectée
  - « Mes signets favoris » affichera les sites favoris de l'utilisateur. Le module de personnalisation-paramétrage devra permettre de les créer facilement.

- (fonction optionnelle) A terme « Mes dossiers » affichera les dossiers sur lesquels la personne travaille en permanence
- ❖ **Liste de tâches en instance** (demande de congés du personnel à valider ou autorisations de publications sur l'intranet à donner)
- ❖ **Des informations agrégées**

Les nouveautés de la centrale (colonne centrale) s'élaboreront automatiquement par agrégation des nouveautés des différentes directions et services. Elles se présenteront sous forme d'un titre et d'une date et seront classées par ordre chronologique inverse (l'information la plus récente en haut). Certaines informations peuvent être du texte pur sans aucun lien hypertexte

- ❖ **Des contenus d'origine externe** (sommaires d'articles ou documents publiés sur d'autres sites et renvoyant sur ceux-ci). Ils se présentent sous forme d'un titre et d'une date.
  - Des articles de différents journaux en accès libre (la revue de presse).

Le choix de ces canaux d'information externes s'effectuera grâce à la boîte de dialogue (choix des canaux parmi ceux qui sont proposés, sélection des contenus par mot-clés)

### 3. Le module de personnalisation (boîte de dialogue).

Sur le portail, un lien permanent permettra à tout moment à l'utilisateur de modifier son paramétrage de façon simple et intuitive. Il pourra:

- ✓ Choisir d'afficher ou non certains canaux (attention: certains canaux seront déclarés obligatoires et ne pourront pas être occultés).
- ✓ Choisir ses canaux d'informations externes parmi ceux qui lui seront offerts
- ✓ Alimenter ses signets favoris
- ✓ Choisir le nombre d'items qui s'afficheront dans un canal (par exemple: l'utilisateur peut souhaiter que s'affiche les 6 derniers messages de sa messagerie. Il pourra néanmoins "en savoir plus" en cliquant sur un bouton.

- ✓ Pour les canaux d'information "chronologiques" interne, l'utilisateur devra pouvoir choisir la fréquence du chrono (un jour, une semaine, un mois...) et avoir accès facilement aux archives.
- ✓ Pour les canaux d'information "chronologiques" externe (tel que les informations de Yahoo..., l'utilisateur devra pouvoir choisir la fréquence du chrono (un jour, une semaine, un mois...). il devra être possible à l'administrateur de bloquer la "remontée" dans le temps.

#### **4. Aspects visuels et organisationnels**

Les canaux d'information s'étaleront sur 3 colonnes maxima.  
Le portail doit pouvoir s'imprimer entièrement sur la largeur.

#### **L'INTEGRATION DES DIFFERENTS OUTILS**

L'ensemble des fonctionnalités décrites dans le présent cahier des charges sera couvert par plusieurs logiciels.

Il conviendra de décrire précisément le mode d'interfaçage entre les différents modules ou différents logiciels, ainsi que la maintenance qui y sera associée.

Voici les fonctionnalités de cette intégration.

L'authentification-identification devra résulter des règles de l'annuaire LDAP

Le portail et l'outil de gestion de contenus

Le portail agrège des nouveautés provenant des différents intranets de directions ou de grandes rubriques, il doit également veiller à ce que les informations périmées (document dont la date de péremption coïncide avec la date du jour) et les documents détruits par le publieur-validateur n'apparaissent plus sur le portail.

L'outil statistiques et l'outil de gestion de contenus

- Chaque document, indiquera le nombre de visites, le nombre d'impression
- Chaque rubrique doit avoir son top 10 des documents le plus consultés

Le portail et l'outil statistiques

-Le portail devra indiquer quelques éléments statistiques: par exemple le top 10 des documents les plus lus.

### **CHARTE GRAPHIQUE ET DE NAVIGATION**

Avant tout, c'est l'ergonomie de l'ensemble qui sera privilégié. La navigation doit être évidente, coulant de source, naturelle.

Une charte graphique simple et basée sur le monoframe devra être mise en place. Le logo de l'intranet sera présent sur chaque page permettant le retour sur le portail, l'outil devra permettre aux utilisateurs de visualiser leur historique de navigation et de remonter à la (aux) rubrique(s) précédente(s).

La forme pourra être améliorée, notamment dans les couleurs du bandeau afin d'éviter lors de l'impression couleur de la page de vider les cartouches d'encre.

### **CONCLUSION**

La gestion d'un projet intranet ne peut s'improviser, sa réussite repose en grande partie sur le management de projet et la capacité à dialoguer avec les différentes directions fonctionnelles, à gérer les conflits et à convaincre les plus conservateurs. L'Intranet est un projet complexe qui concerne tous les agents, se déploie rapidement et apporte de nouveaux services aux usagers. Il faut concrétiser cette conduite de projet par un management et un accompagnement appropriés, susceptibles de fixer une ambition et un sens au travail des services en réseaux. Pour le succès des projets, un dialogue social nourri et l'analyse préalable des conditions de succès (formations, compétences à acquérir, réflexions sur l'organisation du travail, etc.) sont essentiels.

Il s'agit, avant tout de construire un cadre favorable au développement du travail en réseau autour de trois thème

- Fixer des objectifs et des étapes
- Associer travail en réseau et projets de modernisation externe
- Une nécessaire préparation des services et une exigence de souplesse

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie se proposait de traiter des technologies du Web et des nouveaux défis de la **GRH** dans les organisations et de voir comment nous pouvions définir un cahier des charges pour la mise sur pieds d'un intranet au **PMUC**. L'analyse des **SIRH** dans d'autres organisations nous a permis d'identifier les avancées technologiques qui pourraient avoir un impact sur le fonctionnement de la fonction **RH** au **PMUC**. Dans le cahier des charges que nous avons pu définir, nous avons mis un accent particulier sur la sécurité des accès et des informations, qui à mon avis, sont d'une importance capitale (identifier, reconnaître et formaliser les niveaux de validation des informations). Nous avons aussi insisté sur les caractéristiques du système comme la quantité de documentation disponibles, le soutien interne pour faciliter la mise en œuvre de l'intranet, l'aspect ergonomique, la facilité d'accès à l'information recherchée.

## CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, le **PMUC** cherche des solutions **TIC** en **GRH** pour économiser de l'argent en réduisant ses coûts de transactions internes. Les transactions les plus fréquemment automatisées sont les plus simples et les plus fréquentes ou celles marquées par un souci de sécurité des données. Mais l'informatisation est plus difficile et donc plus coûteuse pour les transactions de **GRH**. La numérisation offre au gestionnaire **RH** de produire un nouveau type d'information **RH** de meilleure qualité, et apporte de nouveaux actifs humains spécifiques aux **TIC**. Mais le **SIRH** engendre sa propre demande de transactions de **GRH** liées à la technologie. Nous n'avons, au cours de ce rapport, pas fait allusion aux coûts liés au déploiement de la solution, coûts qui restent assez ambigus.

Dans ce rapport, nous avons développé une approche de l'usage des **TIC**, et notamment de l'Internet, en direction de la **GRH** des entreprises en général et celle du **PMUC** en particulier. Les expériences que nous avons relatées sont aisément réutilisables dans d'autres contextes. Les **TIC** se sont révélées être un véritable levier quant à l'acquisition de compétences par les responsables **RH** et les employés.

Nous avons donné dans le dernier chapitre, une proposition de cahier des charges pour la réalisation étape par étape du **SIRH** du **PMUC**, afin de résoudre les différents problèmes dus à l'accroissement du nombre de salariés et à son extension à l'ensemble du territoire national. La mise en place (déploiement) de ce **SIRH** se fera après moult études. La question « Quel est l'apport réel des **TIC** à la **GRH** ? » reste cependant ouverte.

La solution à la prise en compte des **TIC** dans la **GRH** ne viendra pas de l'évolution des technologies mais de celle des usages. La démultiplication prévisible des sites dans l'avenir n'apportera pas en soi une amélioration de la vision liée à la **GRH**. Seulement un examen des aptitudes et des compétences visées dans la **GRH** permettra une meilleure utilisation des **TIC** dans l'entreprise. Ces compétences ne sont pas seulement celles des employés, mais également

des chefs d'entreprises et de l'ensemble de la chaîne logistique de l'emploi. On rejoint ici la réflexion sur l'impact des technologies dans notre conception même de la **GRH**. Le débat est loin d'être clos.

## TABLE DES MATIERES

**INTRODUCTION GENERALE.....5**

### PREMIERE PARTIE

#### Les TIC et la GRH au PMUC

**Introduction.....9**

**CHAPITRE 1 - Présentation du PMUC.....10**

1. Environnement interne.....10  
2. Environnement externe.....24  
3. Service d'accueil.....27

**CHAPITRE 2 - Activités menées à la direction des systèmes d'informations et  
identification du problème.....30**

1. Problèmes soulevés par l'accroissement du personnel et l'extension du  
PMUC à l'ensemble du territoire national.....30  
2. Problématique de la mise sur pieds d'une solution.....31  
3. Intranet RH ou portail d'entreprise ?.....34  
4. Etude préalable (Analyse des besoins et de l'existant).....36

Conclusion.....39

**Conclusion.....40**

### DEUXIEME PARTIE

#### Analyse des TIC au service de la DRH dans les organisations et mise sur pieds d'un intranet au PMUC

**Introduction.....41**

**CHAPITRE 3 - Les Technologies de l'Information et de la Communication au  
service de la Direction des ressources humaines dans les organisations.....39**

1. Les principales finalités de la DRH.....42

2.	Les nouveaux défis de la GRH.....	46
3.	Apport des TIC au SIRH.....	47
<b>CHAPITRE 4 – Proposition d'un cahier des charges pour la mise sur pieds du Site Intranet RH du PMUC.....</b>		
<b>56</b>		
1.	Les différentes fonctionnalités que pourrait avoir l'intranet du <b>PMUC</b> ...	59
2.	Les types de documents à publier.....	62
3.	Arborescence du site.....	64
4.	Fonctionnalités demandées à l'outil de gestion de contenu.....	64
5.	Les acteurs de la gestion des droits.....	69
6.	Un intranet paramétrable et personnalisable.....	72
Conclusion.....		
76		
<b>Conclusion.....</b>		
<b>77</b>		
<b>Table des matières.....</b>		
<b>81</b>		
<b>BIBLIOGRAPHIE et WEBOGRAPHIE.....</b>		
<b>82</b>		

## BIBLIOGRAPHIE

- Fathia OUNI, « IMPACT D'INTRANET SUR LA PERFORMANCE RH : L'INFLUENCE PERCUE PAR LES SALARIES » LIGUE, Tunis
- Frédéric FELU, « AUDIT ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES », Université de Paris-Dauphine, 2003
- Fabien BLANCHOT, Maître de Conférences à l'Université de Paris-Dauphine ; « TIC, Finalités de la **GRH** et création de la valeur », CREPA, 2002
- Stéphane BARTHE « L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DU WEB SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : EMERGENCE E-RH », Note du LIRHE n° 343, 2001
- Jean-Louis BERNARD. « Les portails d'entreprise conception et mise en œuvre. » Paris : Hermes Sciences Publications, 2002

## WEBOGRAPHIE

- <http://www.pmuc.cm>
- <http://www.e-rh.org>
- <http://www.dessmrh.org>
- <http://solutions.journaldunet.com>
- <http://www.web-rh.com>
- <http://www.progisphère.com>
- <http://management.journaldunet.com>
- <http://www.leprojetweb.com>
- <http://www.cidegef.refer.org>
- <http://www.dauphine.fr>
- <http://www.admiroutes.asso.fr>