

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Gestion Des Ressources Humaines

Thème

*Transformation et adoption des outils numériques dans le
management de la fonction ressources humaines au sein des
entreprises algériennes*

Présenté par :

DJERRAH Kahina

BOUCHEFRA Celia

Encadré par:

Mr.FIRLAS Mohammed

Membres de jury :

Présidente : Mme. DOUICI Née HACHMI Naima,

MCB, UMMTO

Examinatrice : Mme. MADOUCHE Née TIFRANI Souad,

MAA, UMMTO

Rapporteur : Mr. FIRLAS Mohammed,

MCB, UMMTO

Promotion 2022/2023

Remerciements

En premier lieu, nous tenons à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la patience, la force et nous a permis d'investir ce travail avec autant de rigueur.

Nos chaleureux remerciements à notre promoteur, Monsieur FIRLAS pour son encadrement exemplaire, pour sa patience, sa disponibilité, pour ses conseils judicieux et ses précieuses orientations qui nous ont aidés à avancer dans notre travail.

Nous tenons à remercier également Mesdames & Messieurs les membres de jury pour avoir acceptés de participer à l'évaluation de ce modeste travail.

Nous désirons remercier toute l'équipe pédagogique de la faculté des Sciences économiques, commerciales et science de gestion, en particulier les enseignants de la spécialité GRH qui nous ont fournis le patrimoine pédagogique nécessaire à la réussite de nos études universitaires.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciement à nos familles et nos amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents, en reconnaissance pour tous les sacrifices consentis par chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

Mes grands-parents à qui je souhaite une longue vie.

Mes chers frères Massi, Yanis et Mohammed.

Mon fiancé Younes qui m'a soutenu tout au long de mon parcours ainsi à toute sa famille.

Mes chers amis et proches qui ont contribué à la réussite de ce travail de près ou de loin.

Kahina

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail

: A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études. Ils m'ont dotée d'une éducation digne, leur amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

A mes chères sœurs, et frères. Je les remercie pour leur encouragement et soutien permanent

A toute ma famille et ami(es) pour qui étaient toujours derrière moi pour aller de l'avant, et ce depuis le début de mon cursus scolaire et universitaire.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

Merci d'être toujours là pour moi.

CELIA



Liste des tableaux et figures



Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple d'un diagramme de GANTT	61
Tableau 2 : Les avantages et les limites du questionnaire	67
Tableau 3 : Les sources de recrutement des entreprises interrogées.....	73
Tableau 4 : Les méthodes utilisées pour la formation des employés	76
Tableau 5 : les formes de communication interne utilisée dans chaque entreprise	78
Tableau 6 : Les pratiques de la gestion de carrière des entreprises interrogées	79
Tableau 7 : Le taux de couverture logicielle dans quelques activités RH.....	84

Liste des figures

Liste des tableaux et figures

Figure 1 .: Pyramide des besoins de MASLOW	14
FIGURE N 2 : Principales activités de la GRH	22
Figure 3 : Les objectifs de la GSRH.....	27
Figure 4 : les quatre missions de la GRH	29
Figures 5 : Les étapes de la GPEC	60



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.....	2
-----------------------------------	----------

CHAPTRE I : présentation de la GRH

Introduction	6
Section 01 : Définitions, évolution et objectifs de la GRH.....	7
Section 02 : Les principales pratiques de la GRH	18
Conclusion	23
Section 03 : la gestion stratégique des ressources humaines	24
Conclusion	32

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Introduction	34
Section 01 : Innovation technologique et GRH.....	35
Section 02 : les outils numérique utilisés dans la transformation de management de la fonction RH..	46
Section 03: Intégration des outils numériques dans les activités RH.....	52
Conclusion	62

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Introduction	64
Section 01 : le cadre méthodologique et la présentation des entreprises interrogées	65
Section 02 : Le management des Ressources Humaines au sein des entreprises interrogées	73
Section 03 : la mise en place des outils numériques dans les pratiques de la GRH au sein des entreprises interrogées.....	81
Conclusion générale	95



Liste des abréviations



Liste des abréviations

DRH : Direction/Directeur des Ressources Humaines

DRHT : Directeurs des Ressources Humaines et de la Transformation

FRH : Fonction Ressource Humains

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

L'e-Rh : l e-Ressources humaines

NTIC ou **TIC** : (Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication

PME : Petite/Moyenne Entreprise

R.H : Ressources Humaines

RRH : Responsable Ressource Humaine

RSE : Réseau Social de l'Entreprise

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

S.I.R.H : Système d'Information des Ressources Humaines

SI : Système d'Information



Introduction générale



Introduction générale

Les organisations font aujourd'hui face à une nouvelle révolution appelée la quatrième révolution industrielle. Cette transformation s'est mise en place notamment grâce à la numérisation, la robotique, l'apprentissage automatique et l'automatisation, plus généralement le domaine de la GRH connaît une révolution tranquille. Selon les termes de BUSSLER et DAVID¹ ; (les technologies de l'information et internet sont en train de faire la révolution de la GRH dans l'organisation, créant des innovations pour les activités traditionnelles).

Si le digital s'est invité depuis quelques temps déjà dans les priorités des directions de très grands groupes, il compte désormais comme l'un des impératifs stratégiques les plus importants pour toutes les entreprises, quel que soit sa taille et son secteur d'activités.

L'entreprise n'a plus le choix. La nécessité de s'adopter à une nouvelle économie connectée, prendre de l'avance dans un environnement mouvant même si la technicité, les coûts, la résistance au changement constitue bien souvent des freins à la transformation digitale des entreprises. Toutes ces dernières souhaitent rester compétitives en adoptant ce changement qui est la numérisation.

Les technologies et la digitalisation, un nécessaire changement pour les entreprises algériennes. L'ère de cette transformation remet en cause le système managérial et son ordre organisationnel. De plus, le rapport à l'environnement externe est profondément affecté par les réseaux sociaux.

Le digital a aussi obligé les entreprises à s'adapter et à faire de ces outils numériques une force pour rester compétitifs. Ces outils affectent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, contribuent à une plus grande efficacité et transforment de manière considérable les modes de gestion du management, du pilotage, de l'organisation de travail, des relations interpersonnelles et des communications.

Les ressources humaines se sont ainsi retrouvées forcées d'adhérer aux avantages qu'offrent les technologies digitales. Bien que le digital existe et améliore l'activité de nombreuses organisations depuis plusieurs décennies.

La crise sanitaire a été un facteur déclencheur de cette mutation dans la sphère économique du fait que l'adoption massive du télétravail, internet, SIRH, TIC, digital Learning...

¹ BUSSLER et DAVID (2002, p17).

Introduction générale

La place des RH dans la transformation numérique n'est plus à démontrer, c'est maintenant ce qui ont les cartes en mains, cette mission est doublement difficile vu que la fonction RH subit elle-même une profonde transformation dans la façon de faire habituelle à savoir : gestion du recrutement, gestion des carrières, gestion de la rémunération, gestion sociale, communication...etc.

C'est sur base de cet environnement changeant que nous avons décidé de baser notre recherche. Ou la question de départ est la suivante :

- **Comment expliquer le processus de transformation digitale/ numérique dans la GRH au sein des entreprises algériennes?**

La réponse à cette question centrale nous amène à rendre ce travail plus structuré en soulevant un ensemble d'interrogations qui sont :

- Quels sont les outils numériques adoptés dans le management de la fonction RH au sein des entreprises.
- Comment la digitalisation a-t-elle impacté les activités RH au sein des entreprises?
- quels est le niveau d'intégration des changements numériques dans la GRH en Algérie ?

Pour cela nous mettons en avance les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : la digitalisation de la FRH doit répondre à un impératif stratégique pour les entreprises qui contribue à leur compétitivité et non plus comme une simple transformation administratives qui contribue à l'améliorations de leur productivité.

Hypothèse 02 : la digitalisation des RH répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion, le suivi, l'aide à la décision et une nouvelle façon de travailler.

Le choix du thème

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

La transformation et l'adoption des outils numériques dans le management de la FRH est un thème d'actualité et une ressource importante pour la pérennité et la performance de l'entreprise. Aujourd'hui le changement est la seule constante dans le monde des affaires. Toutes les entreprises ont besoin d'évoluer pour survivre.

En Algérie, la numérisation étant rare, nous avons sélectionné plusieurs cas pour donner un poids à notre étude.

Introduction générale

La méthodologie de recherche

Afin de vérifier nos hypothèses de départ nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes ayant des activités dans différents secteurs d'activités (industriel, financier, service hôtellerie et santé, commercial).

Pour ce faire, un questionnaire a été conçu et auto administrer auprès des responsables de la fonction RH des entreprises choisis dans le cadre de cette étude.

Cette méthode nous apparait approprié au regard de notre recherche puisqu'il s'agit d'explorer un sujet qui reste d'actualités et peu analysé dans le contexte algérien. En effet il est questions dans cette étude de comprendre la transformation digitale (numérique) dans la GRH au sein des entreprises algériennes.

Nous retenons alors cinq (05) entreprises comme cas d'étude. Ces entreprises ont été choisis car elles ont mis en place un processus de digitalisation la FRH. De plus la contrainte (temps et agent) limite le nombre de cas étudiés.

Pour pouvoir répondre à notre problématique et questions de recherches, et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté la démarche suivante :

Approche théorique : qui nous conduira, à présenter un bref aperçu sur la gestion des Ressources Humaines, en réalisant des recherches bibliographiques et documentaires (ouvrages, mémoires, sites internet...) pour avoir une vision générale du sujet.

Approche empirique : la réalisation d'une enquête sur le terrain de différentes organisations pour démontrer quelles sont les activités de la GRH les plus informatisées dans les entreprises en Algérie.

La structure de travail

Notre mémoire se résume en trois chapitres, les deux premiers chapitres présentent de cadre théorique qui portera sur la présentation de la GRH et ses activités principales ainsi le troisième chapitre s'étale sur la présentation des entreprises interrogées et l'analyse des résultats obtenus.

Enfin nous finirons notre travail par une conclusion générale qui mène une réponse à la problématique.

Introduction générale



Chapitre I :
Présentation de la GRH



Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place primordiale dans l'environnement organisationnel de l'entreprise. En tant que discipline en constante évolution, la GRH s'appuie sur un fondement théorique solide qui s'occupe de la compréhension et la conception de pratiques de gestion et de management efficaces de l'entreprise en général mais aussi du capital humain et son insertion selon la compétence pour ainsi maximiser les bénéfices pour l'entreprise.

Ce chapitre se compose de trois sections vise à cerner la GRH dans sa globalité et son évolution à travers l'histoire dans la première section et mettre l'accent sur les grands axes de la GRH notamment les éléments et principes, missions et autres activités.

Section 01 : Définitions, évolution et objectifs de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une discipline essentielle qui s'est développée au fil de l'histoire, en réponse aux besoins changeants des organisations et des employés. Depuis ses débuts, la GRH a connu une évolution significative, passant d'une approche centrée sur la simple administration du personnel à une fonction stratégique visant à maximiser le potentiel humain au sein des organisations.

1. Définitions des concepts liés à la GRH**1.1. Les ressources humaines**

On pourrait définir les ressources humaines comme l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l'information et l'organisation. Elle permet, également, d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...).

Le principal rôle des Ressources Humaines est d'apporter le capital humain à une entreprise pour assurer son bon fonctionnement. Celui-ci doit être adapté aux tâches à accomplir, impliqué et performant¹.

De nos jours, nous pouvons distinguer trois pôles dans la fonction RH, les fonctions stratégiques, administratives et la gestion des ressources humaines.

1.2. La Fonction RH

Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie.

¹ Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES par : Morgane FANTINO, La digitalisation du recrutement dans le domaine des Ressources Humaines, Genève, le 15 juillet 2021

Selon **J-P. CITEAU**)² « la fonction ressource humaine participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines ;
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation ».

Selon **Marcel cote** : « la fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il veut se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son entreprise et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »³.

1.3. Directeur ressource humaine (DRH)

Le DRH est un poste de direction au sein d'une entreprise. Il est responsable de la gestion stratégique des ressources humaines, y compris le recrutement, la rémunération, les relations sociales et la politique RH. Le DRH joue un rôle clé dans la mise en place de politiques et de pratiques visant à soutenir les employés et à favoriser la croissance de l'entreprise.

Un DRH ou Directeur des Ressources Humaines est une personne responsable de tout le département ressources humaines (RH) d'une organisation. La fonction des ressources humaines étant perçue comme stratégique au sein d'une entreprise, le rôle du DRH a une grande importance. Ce dernier s'occupe notamment de toute la GRH.⁴

1.4. la gestion des ressources humaines (GRH)

Plusieurs auteurs proposent de multiples définitions de la GRH. Nous tenterons alors de présenter quelques-unes, ce qui nous permettra de mieux cerner cette notion.

² **J-P. CITEAU** (Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p.32)

³ <https://wikimemoires.net/> Le 28/10/23 A 22:15

⁴ <http://www.groupeck.com> consulté Le 28/10/23 a 10 :41

Selon **SHIMON L.DOLAN**⁵ La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

Selon **SEKIOU-BOLDIN**⁶ La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.

MARCEL Coté : « la fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de d'ériger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent à le conserver et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace.⁷ »

Gall.J-M, quant à lui, définit la GRH ainsi « elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir ». ⁸

La notion « gestion des ressources humaines » peut être définie comme l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation. Les ressources humaines est un service de l'organisation ayant pour responsabilité la planification des effectifs (comportant l'inventaire présent des ressources humaines ou la prévision future des ressources humaines correspondant aux besoins de l'organisation), l'emploi (emploi soi-même et ses tâches, analyse et évaluation des emplois),

⁵ SHIMON L.DOLAN, TANIA SABA, SUSANE, TACKSON, RANDAL S.SHULER/ la GRH : enjeux, tendance et pratique actuelles, 3ème édition: Pearson éducation, 2002

⁶ SEKIOU-BOLDIN, al: GRH, 2ème Edition, Ed BOECH 2004 002

⁷ MARCEL Cot. « La gestion des ressources humaines », édition Vuberet, Paris, 1975, P.6.

⁸ Mémoire de master, spécialité GRH, thème politique de recrutement au sein d'une entreprise public, présenté par Louni melissa et Chemlal yacine, 2022 /2023

la rémunération (gestion de la rémunération et avantages sociaux), l'acquisition des ressources humaines (recrutement et sélection), l'évaluation de la performance des ressources humaines, la formation et la gestion des carrières.

2. Historique de la GRH:

Pour mieux comprendre la dynamique de la GRH aujourd'hui, il est opportun de recruter quelques grands jalons de son évaluation au cours des dernières décennies et retracer ainsi les grandes phases de l'évolution de ce champ d'étude. Cette façon de procéder nous permet également de faire brièvement la lumière sur les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception de la GRH.

2.1. L'école classique

2.1.1 F.W Taylor (Etats-Unis, 1856-1917)

Est considéré comme l'un des membres fondateurs de l'OST (organisation scientifique du travail) caricaturée par le travail à la chaîne et des salaires aux rendements.

La naissance de la GRH comme objet de pratique professionnelle se situe autour du 19^{ème} siècle. Et connue sous le nom « L'organisation scientifique du travail »⁹.

En pratique l'organisation scientifique du travail s'explique par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils cherchent des moyens qui permettent à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace et une productivité optimale

Le système de Taylor vise donc à introduire une méthode scientifique dans l'organisation du travail, en vue d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité.

2.1.2 Henri FAYOL (France 1811-1925)

Ingénieur français, il est considéré comme le père du management. Son ouvrage Administration industrielle et générale (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management.

Henri FAYOL estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

⁹ Barabel; Meier. Manageor. Paris Dunod,2015

- **Technique** (L'activité de production, transformation, fabrication).
 - **Commerciales** (Achat, vente et échange).
 - **Financière** (Recherche et usage optimal des capitaux).
 - **Sécurité** (Protection des personnes, bilan, prix de revient, statistiques).
 - **Comptabilité** (Inventaire, bilan, prix de revient, statistiques).
 - **Administration** : FAYOL propose une décomposition de l'activité administration en cinq composantes :
 - **Prévoir et planifier** (préparer des programmes d'action précis composés l'objectifs compatibles et convergents s'inscrivant dans la durée tout en préservant la capacité d'adaptation de l'organisation)
 - (Définir une structure avec une unité de commandement, responsabilités et des procédures précise)
 - **Coordonner** (Diriger les équipes en respectant de grands principes de management)
 - **Coordonner** (mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise).
 - **Contrôler** (Vérifier que la mise en œuvre est conforme au programme prévu des mesures correctrices).
- FAYOL considère que pour être efficace, le management d'une entreprise doit obéir 14 principes d'administration.
- Division du travail Spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
 - Autorité et responsabilité.
 - Discipline (respect et assiduité)
 - Unité de commandement selon cette conception, chaque salarié ne doit dépendre que d'un seul chef hiérarchique.
 - Unité de direction avoir un seul responsable pour un ensemble d'opération.
 - Substitution des intérêts particuliers à l'intérêt générale fonctionnement de l'organisation demande l'effort de tous ce qui passe par une coopération entre les équipes de travail centrée sur la réalisation de l'intérêt général.

- Rémunération suffisante et équitable le niveau de la rémunération dépend des résultats de l'entreprise (productivité et rentabilité)
- Hiérarchie claire chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise.
- Ordre (chaque chose a sa place, et une place pour chaque chose).
- Stabilité du personnel permet d'envisager des liens permanents et étroits entre l'homme et son entreprise qui résistent au temps, conduisent à une plus grande fidélité envers l'entreprise.
- Équité (justice et impartialité)
- Esprit d'initiative elle augmente le rendement des salariés.
- Union du personnel (Harmonie entre les agents de l'entreprise).
- Centralisation dans chaque organisme, la direction par les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

Enfin **FAYOL** conseille à tout dirigeant d'avoir des connaissances approfondies de son personnel.¹⁰

2.2. L'école des relations humaines ¹¹

L'école des relations humaines s'est développée sur la base des résultats d'expériences de sociologie industrielle conduite à partir des années 1920. Et ayant donné lieu à théorisation jusqu'aux 1960.

Selon, l'école des relations humaines : l'entreprise est toujours un lieu de production ou l'acteur de l'organisation à une dimension humaine, ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectifs. Selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation.

On présentera brièvement les principaux auteurs dans cette théorie : On présentera brièvement les principaux auteurs dans cette théorie :

¹⁰ ibid

¹¹ Nicolas, Arnaud. Nouveaux enjeux de la GRH. Edition ellips, novembre 2013 p.09

2.2.1 Les travaux d'ELTON MAYO (1880-1949)¹²

Il se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail, ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de la Western Electric.

Les travaux de **MAYO** ont permis de mettre en évidence au sein de l'organisation un système implicite de relation et d'interaction, basées sur le comportement et les affinités des individus entre eux.

L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement, à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. Selon ses expériences elles démontrent que l'homme est un centre actif et non une machine inert qui nécessite du réglage pour fonctionner.

2.2.2. ABRAHAM MASLOW (Etats-Unis, 1908-1970)¹³

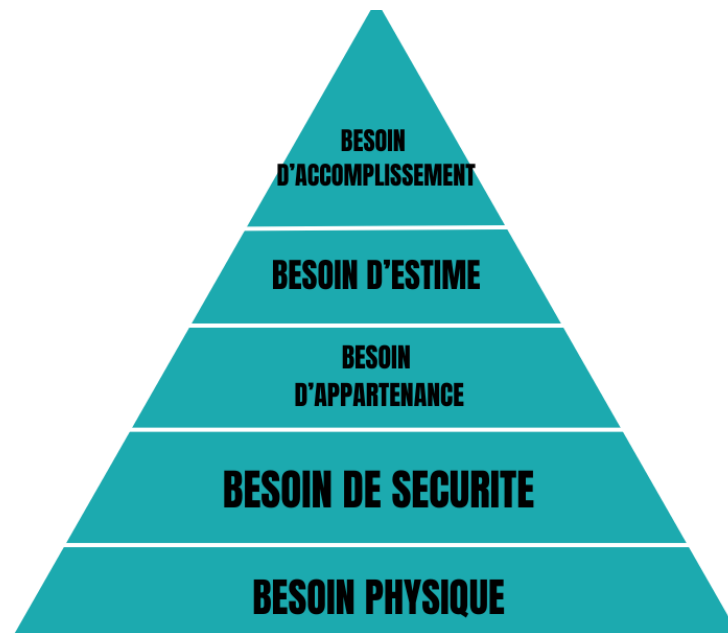
Est diplômé de psychologie du Wisconsin il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins.

MASLOW établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchique :

- Les besoins psychologiques.
- Les besoins de sécurité.
- Les besoins d'appartenances.
- Les besoins d'estime.
- Les besoins d'accomplissement.

¹² Barabel, Meier, Manageor. Paris : Edition Dunod, 2015.

¹³ ibid

Figure 1 .: 1 Pyramide des besoins MASLOW

Source :Baradel, Mier, « Manageor ».

MASLOW estime que le besoin élémentaire (physiologique) étant satisfait, ensuite la personne cherche à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur à alimenter sans cesse les motivations. Toutefois, rien ne sert de satisfaire les besoins du haut de la pyramide tant que les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits.

2.2.3. DOUGLASS MC GREGOR Et la Théorie X Y

2.2.3.1. Mc Gregor (Etats-Unis, 1906-1906)

Est docteur en psychologie de l'université de Harvard, il s'intéresse au rôle des dirigeants, il a publié plusieurs ouvrages sur le sujet dont *the human side of entreprise* (1960), *leadership et motivation* (1966).

Les travaux de l'auteur reposent sur deux principaux postulats : En premier lieu, la façon dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que ses dirigeants se fondent sur le management. En deuxième lieu, le contrôle est central dans les organisations.

2.2.3.2. Théorie X versus théorie Y¹⁴

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants la théorie X qui symbolise le management prôné par l'école classique. Et la théorie Y censée représenter l'école des relations humaines.

a. La théorie X

Stipulant que l'individu éprouve une aversion pour le travail, ne travaille que pour l'argent fruit, les responsabilités et donc doit être contrôlé.

b. La théorie Y

Posant comme principes centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompenses en partie autres que monétaire.

2.2.4 Frederick Herzberg (Etats-Unis 1923)¹⁵

Psychologue et professeur en management. Selon cette théorie, les fonctions qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Les facteurs de dis-satisfaction (mauvaise condition de travail, mauvais salaire) ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction.

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à obtenir.

3. Les éléments constitutifs de la GRH¹⁶**- Plusieurs acteurs**

En interne : Direction, service RH, managers représentants du personnel

En externe : Pouvoir public, syndicats consultants, donneurs d'ordre, actionnaires

- Des pratiques de gestion : Recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former.

¹⁴ Barabel, Meier, Manager, Paris ; Edition Dunod, 2015

¹⁵ ibid

¹⁶ Anne, Dietrich ; Frédérique, Pigeure. La gestion des ressources humaines. Edition La découverte, 2005.

- **Des politiques de gestion d'entreprise** : Déterminer par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes :

Externe : marchés, produits, secteurs d'activités.

Internes : Mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

- **Des règles et des normes** : Conventions collectives, Juridique, accords de branche d'entreprise, normes produits, réglementation, outils de GRH.

4. Les activités rattachées à la GRH

Pour définir la GRH de manière singulière est très complexe car elle a plusieurs domaines d'activités

Les activités attribuées à la GRH sont¹⁷ :

- **L'administration du personnel** : L'administration du personnel concerne la gestion des tâches administratives liées aux employés, telles que la gestion des contrats, des absences, des congés et des fiches de paie. C'est une partie importante de la gestion des ressources humaines.

- **La gestion des emplois** : La gestion des emplois concerne la planification, l'organisation et la coordination des différents postes au sein d'une entreprise. Cela inclut la création de descriptions de poste, le recrutement, l'évaluation des compétences et la gestion de la structure des emplois. C'est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines.

- **la politique de communication** : La politique de communication fait référence à l'ensemble des principes et des stratégies mises en place par une entreprise pour communiquer avec ses différents publics, tels que les clients, les employés et les partenaires. Elle vise à transmettre efficacement les messages de l'entreprise et à favoriser une communication claire et cohérente.

- **L'amélioration des conditions de travail** : L'amélioration des conditions de travail est un objectif important pour les entreprises. Cela peut inclure des mesures telles que la création d'un environnement sûr et sain, l'offre de formations pour le développement des compétences, la mise en place d'une politique d'équilibre travail-vie personnelle, et la reconnaissance du travail

¹⁷ Laetitia, Lentilleux. L'essentielle de la GRH éme éd. Paris 2008 P.16.

accompli. L'amélioration des conditions de travail contribue à la satisfaction des employés et à leur productivité.

- **La gestion des relations sociales** : La gestion des relations sociales concerne la manière dont une entreprise gère les interactions et les relations entre les employés et les représentants syndicaux. Cela implique la négociation des conditions de travail, la résolution des conflits, et la promotion d'un dialogue ouvert et constructif. Une bonne gestion des relations sociales favorise un climat de travail harmonieux et contribue à la satisfaction des employés.

5. les objectifs principaux de la GRH¹⁸

L'objectif majeur du MRH s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous, le service RH contribue à l'essor des organisations en faisant en sorte d'atteindre ses objectifs fonctionnels et organisationnels

Attirer: Attirer les talents en GRH consiste à mettre en place des stratégies et des actions pour attirer les candidats les plus qualifiés et motivés à rejoindre l'entreprise. Cela peut inclure des offres d'emploi attractives, une présence active sur les plateformes de recrutement, et la promotion de la culture et des avantages de l'entreprise. L'objectif est d'attirer les candidats qui correspondent le mieux aux besoins et à la culture de l'entreprise.

Conserver : Pour développer les talents en GRH, les entreprises mettent en place des programmes de formation, des opportunités de croissance et des mesures incitatives pour favoriser le développement professionnel des employés. L'objectif est d'améliorer les compétences et les performances individuelles, tout en renforçant l'engagement et la fidélité des employés envers l'entreprise.

Développer : Pour conserver les talents en GRH, les entreprises mettent en place des politiques de rétention, telles que des avantages compétitifs, des opportunités de promotion, un environnement de travail favorable et une culture d'entreprise positive. L'objectif est de créer un lien fort entre les employés et l'entreprise, afin de les encourager à rester et à contribuer à long terme.

Motiver : Pour motiver les employés en GRH, les entreprises peuvent offrir des récompenses, des opportunités de développement professionnel, un environnement de travail positif et des

¹⁸ Mémoire de master, spécialité GRH, thème impact de digitalisation sur les activités de la GRH, 2018,2019, ummto

tâches intéressantes. L'objectif est de stimuler l'engagement et la productivité des employés en leur offrant des incitations et des conditions favorables.

- * Faciliter l'accès à l'information.
- * Assurer le respect des lois ; du cadre juridique.
- * Améliorer la qualité de vie dans le milieu professionnel.
- * Augmenter la motivation.
- * Améliorer l'organisation en la rendant flexible.
- * Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise.
- * Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux.
- * Valoriser les compétences, et les Répertorier.
- * Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées.
- * Favoriser l'adaptation des nouveaux à leur nouveau poste et des anciens à l'évolution de leur Poste.

Section 02 : Les principales pratiques de la GRH

De nos jours le monde de l'économie est conscient de l'importance de la GRH et la vitalité du rôle qu'elle joue dans l'homogénéité des entreprises dans le siècle de mondialisation et de concurrence. Cela impose aux employeurs d'avoir des cadres en GRH professionnels pour pouvoir exercer toutes les activités classiques comme recruter, former, rémunérer et administrer et aussi les activités modernes. Le but de cette section, c'est d'essayer de citer et présenter les principales pratiques de la GRH.

2.1. Les pratiques essentielles de la GRH

La GRH s'engage dans des domaines tels que le recrutement, la formation, la gestion des performances et bien d'autres encore, afin d'optimiser la contribution des ressources humaines à la réussite globale de l'organisation. Ces activités sont citées comme suit :

2.1.1. le recrutement

Selon Jean-Marie PERITTI :

« Le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »¹⁹

« Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins, pour les placés aux endroits où ils sont les plus utiles »²⁰.

2.1.2. la formation

La formation peut être définie comme un processus d'apprentissage organisé et structuré, visant à développer les compétences, les connaissances et les aptitudes d'un individu dans un domaine spécifique. Elle peut prendre différentes formes, telles que des cours, des ateliers, des formations en ligne, des stages pratiques, etc. L'objectif de la formation est d'améliorer les performances individuelles et collectives, de favoriser le développement professionnel et personnel, et de répondre aux besoins et aux exigences du marché du travail.

¹⁹ PERITTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, page 178.

²⁰ ROBERT le DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition, DALLOZ, Paris, 1999, page 355.

Selon JEAN MARIE PERRETI « la formation est considéré comme un ensemble d'action, de moyens de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux de leur personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ». ²¹

Selon GERALDINE MEIGNANT : « la formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation aussi est un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle a contribué à apporter aux salariés des satisfactions, professionnels et à améliorer la performance économique de l'entreprise » ²².

La formation est un moyen pour les salariés de réaliser leurs projets professionnels, elle porte sur :

- La détection des besoins en formation.
- Préparation de plans de formation.
- La mise en œuvre des actions de la formation.
- L'évaluation des résultats.

A la fin des années 80 elle est devenue une véritable clé du management des ressources humaines. En effet elle est considérée comme « un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître leurs compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produits et services ²³».

2.1.3. Rémunération

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés. Actuellement, c'est une des préoccupations majeures de la fonction ressources humaines. ²⁴

²¹ JEAN MARIE PERRETI, « ressources humaines et gestion des personnels », 2ème édition, Vuibert, Paris, 1998, p99.

²² GERALDINE MEIGNANT, « A managé la formation », édition d'organisation, Paris, 1991, p101.

²³ Cité par DARNE.M, mémoire sur « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? », p10

²⁴ M. THEVENT, C. DEJOUX, E. MARBOT, E. NORMAND, A.F.BENDER. « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ème édition, PEARSON Éducation, Paris, P.191.

Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise. La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines.

La rémunération globale a deux composantes :

2.1.3.1. La rémunération directe : elle renvoie à l'ensemble de paiement en espèces et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération par exemple l'intéressement.

2.1.3.2. La rémunération indirecte : c'est l'ensemble des prestations dont bénéficient les salariés à citer par exemple les avantages sociaux.

2.1.4. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC est une « démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétence)»

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) consiste pour une entreprise à mettre en œuvre les démarches anticipatives à fin de permettre une bonne adéquation entre ses besoins futurs en personnel et ses ressources humaines disponible d'un point de vue aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

L'objet central de la GPEC est l'anticipation des stratégies des entreprises. Anticiper les problèmes représente effectivement la qualité majeure d'un manager. Mais l'originalité de la GPEC est double : associer les représentants des salariés à cette réflexion et, à partir de cette anticipation discutée en commun par les représentants de la direction et ceux du personnel, mettre en œuvre les démarches nécessaires pour identifier les nouveaux besoins et y adapter les ressources humaines. Ce qui suppose de recueillir des informations sur trois points :

- Une analyse détaillée des compétences requises par les emplois et les métiers à venir ;
- Une étude précise des ressources actuelles en compétences ;

- Et une description de la pyramide des âges qui tiennent compte des départs à la retraite.²⁵

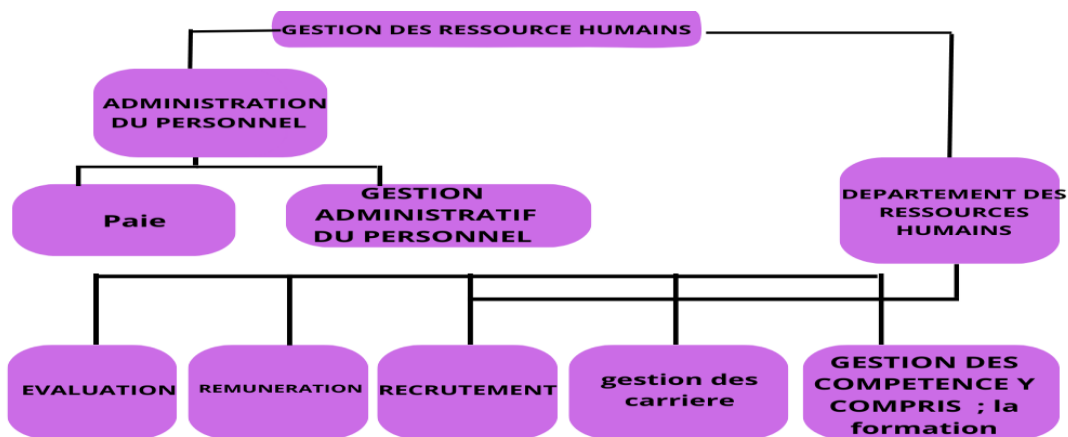
2.1.5. La gestion des carrières

La gestion des carrières, c'est quand une entreprise aide ses employés à progresser et à réussir dans leur travail. Cela comprend des choses comme l'évaluation des compétences, la formation et le soutien pour les aider à atteindre leurs objectifs professionnels. L'entreprise veut s'assurer que ses employés sont heureux et motivés dans leur travail.

Le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrées des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humains, de formation et l'aide aux employés²⁶ »

Selon J.M.PERRETTI : « la gestion des carrières inclus le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ²⁷»

FIGURE N° 02 : principales activités de la GRH



Source : DIMITRI WEISS Ressources humaines, Editions d'Organisation, 3eme édition, 2005

²⁵ Claude Lévy- Leboyer. « La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », 2ème édition, Paris, 2009, P.10.

²⁶ SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris, 2006, P288

²⁷ PERRETTI J.M. la gestion des ressources humaines 15eme édition .Vuibert. Paris. P84

1.5 / L'amélioration des conditions de travail

« Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans le qu'elle les employés vivent sur leurs lieu de travail, elle comprend la pénibilité et les risques du travail effectif ainsi que l'environnement du travail bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques qui résultent d'une exposition plus ou moins prolongée à des nuisances ou un risque existant lors de l'exercice habituel de la profession ». ²⁸

Pour M. de Montemolin : « les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs. On peut distinguer alors : ²⁹

- Les conditions physiques : c'est-à-dire les caractéristiques des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail (bruit, chaleur, éclairage...), * Les conditions organisationnelles, notamment les cadences, les procédures prescrites.
- Les conditions sociales, en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport... »

Conclusion

On peut conclure qu'il y a une grande évolution de la gestion des ressources humaines. L'employé n'est plus considéré comme un coût de production mais il est estimé à sa juste valeur, il est la ressources clé de tout organisation c'est la richesse qu'elle doit développer, car le salarié représente une ressource de compétence et de réflexion.

²⁸ BAILLES et autres, Dictionnaire économique et sociaux contemporaine, Ed Foucher, paris, 1996, p546.

²⁹ CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines (principaux généraux et cas pratiques), 4eme édition, Armand colin, 2002, p156.

Section 03 : la gestion stratégique des ressources humaines

La gestion stratégique des ressources humaines est une nouvelle approche systémique d'analyses permettant à l'entreprises ou l'organisations de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a Besoin en qualités et quantité pour atteindre ces objectifs

La stratégie RH est une vision à plus ou moins long terme des orientations stratégiques à suivre pour obtenir le meilleur rendement possible du capital humain de l'entreprise (ses ressources humaines) ainsi que les objectifs et

Dans cette section nous allons présenter quelques définitions ainsi les objectifs et les missions de la gestion stratégique des ressources humaines.

3.1. Les définitions de la stratégie

Selon Frédéric LEROY : « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »³⁰

Selon Michel MARCHESNAY : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »³¹

Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs »³²

3.2. Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines GSRH

Définitions de GSRH selon les auteurs suivant:

La gestion stratégique se présente comme étant « le processus (ou la séquence des activités) qui consiste en l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue

³⁰ LEROY F., Stratégie de l'entreprise, Paris, Dunod (3e éd.), 2012, p. 128

³¹ MARCHESNAY M., Management stratégique, SL, Les Editions de l'ADREG, 2004, p. 21

³² CHANDLER A., «strategy and structure» : chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962, p. 480

d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel »³³

«La GSRH est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donnés »³⁴

Miller (1989) : la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable

Walker (1992) : la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxall (1994) : La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

Schuler (1992) La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :

- l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;
- la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;
- la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.

Wright et McMahan (1992)³⁵ : la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

À la lumière de ces définitions, nous pouvons constater que la GSRH se distingue nettement de la gestion traditionnelle du personnel et de la GRH qui, en dépit d'un rôle plus valorisant, se veut encore un élément subordonné aux autres fonctions

Organisationnelles.

³³

³⁴ M.HARAKAT : Le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation nationale, 1999-2000, P. 29.

³⁵ Revue internationale des relations de travail, janvier, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, pp 76-77.

3.2. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines :

Des objectifs servent plusieurs finalités. Ils influencent les activités des ressources Humaines, et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de L'organisation et des ressources humaines, les objectifs sont aussi des standards auxquels Le succès des décisions des gestionnaires est évalué.³⁶

3.2.1. L'objectif économique

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des Résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les Habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, Analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure Sélection des candidats).

3.2.2. L'objectif humain

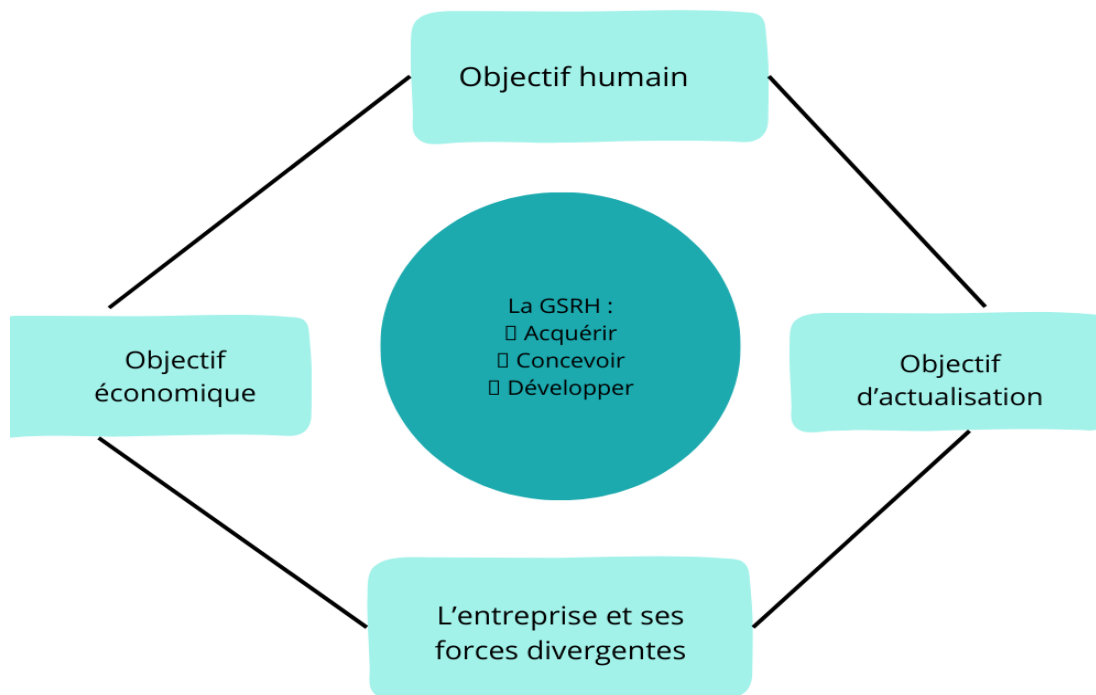
Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité De la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir Compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations Interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation Elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de Communiquer et de contrôler.

2.3.3. L'objectif d'actualisation

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des Potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements Multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

³⁶ COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975, P.7.

FIGURE N° 03 : Les objectifs de la GSRH



Source : COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975, P.7.

Les objectifs économiques ont tendance à placer l'homme ressource sur le même Pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation.

A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de L'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer.

Ainsi ces deux objectifs divergents s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif Humain qui vise à assumer la survie de l'organisation. De ce fait, l'organisation doit Minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de Ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail. Mais, elle doit, en Même temps, accepter d'intégrer ses efforts à ceux des autres si elle veut que L'organisation atteigne efficacement ses objectifs.

3.3. Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines :

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux Axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les Processus.³⁷

3.3.1. Administrer efficacement

Etre une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission Très tôt confiée à la fonction. La fonction ressources humaines mobilise des moyens Humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques Années. Les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité. Les Effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertises S'est développé. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La Fonction recherche est une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports Des prestataires externes dont la qualité est toujours élevée.

3.3.2. Développer les motivations des salariés

Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est Essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes, ses besoins D'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et L'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, Compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

3.3.3. Favoriser le changement

Pour être agent de changement, la direction des ressources humaines consacre Une part importante de son activité à encourager le comportement nouveau plus Efficace, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

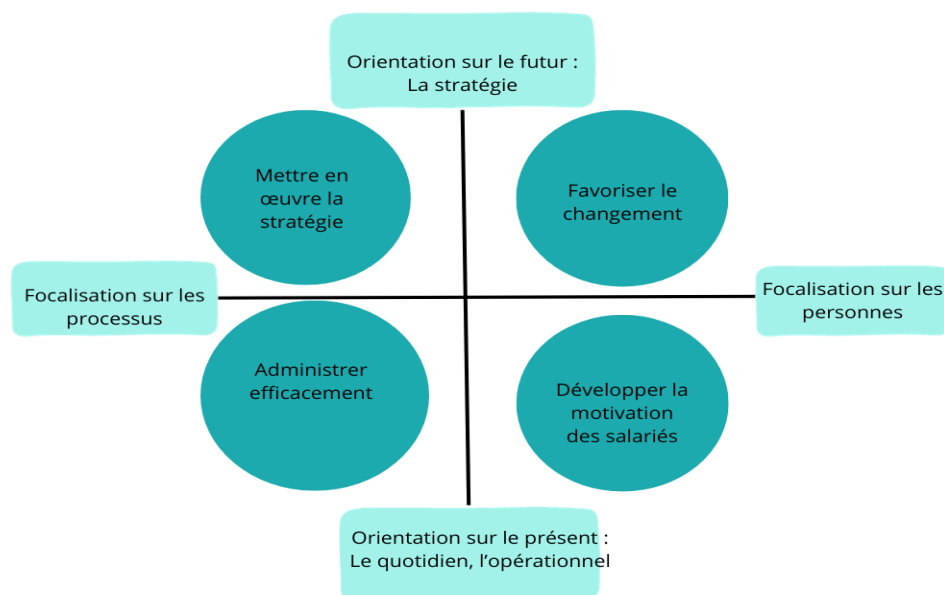
3.3.4. Mettre en œuvre la stratégie

³⁷ Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vubernet, Paris, 2010, PP. 30 -31.

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre Ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de L'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son Entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le Plan humain de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme de Développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les Dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La Direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie est un agent de Changement, le salarié est acteur de motivation et tous les trois sont des opérationnels Efficaces.

FIGURE N° 04 : les quatre missions de la GRH



Source : PERETTI, (J.M) : Ressources humaines, éd Vuibert, 7ème éd, Paris, 2002 P.34.

3.4. Les étapes nécessaires à la mise en place d'une gestion stratégique des RH³⁸

3.4.1. Assimiler les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre

³⁸ <https://www.ciefa.com/> consulté le 28/10/23 à 20 :43

Premièrement, les professionnels RH doit comprendre les objectifs visés par l'entreprise. Cela va leur permettre de formuler plus facilement des stratégies efficaces de gestion des ressources humaines. Par la même occasion, ils seront à même d'articuler ces stratégies de sorte à ce qu'elles soient en cohésion parfaite avec les plans de croissance fixés par la direction.

3.4.2. Evaluer les besoins en compétences de l'entreprise

La mise en place d'une gestion stratégique des RH passe également par une évaluation pointue des compétences dont l'entreprise dispose et de ses futurs besoins de recrutement. Grâce à cette étude, il devient nettement plus aisé d'avoir une vision objective des qualifications de chaque collaborateur et d'identifier son degré de contribution à la réalisation des objectifs fixés. De même, la société est mieux placée pour connaître les postes qui ont besoin d'être renforcés, voire créés pour améliorer sa compétitivité.

3.4.3. Déterminer les outils indispensables

Pour une stratégie de gestion des RH aboutie, il est nécessaire d'auditer tout le parc matériel et les outils numériques (logiciels, CRM, SIRH, etc.) dont dispose la société. Il faut aussi déterminer à quel point ils influencent la capacité des collaborateurs à remplir leur rôle. Cela permet d'identifier les lacunes techniques et de les corriger pour une meilleure productivité.

3.4.4. Examiner et évaluer

Après la mise en place d'une stratégie de gestion des RH, il faut évaluer les résultats et déterminer à quel point elle a permis à une société d'atteindre ses objectifs commerciaux. Bien évidemment, des modifications peuvent être apportées au fur et à mesure afin de mieux répondre aux besoins de l'entreprise.

3.5. Les avantages de la stratégie de gestion des ressources humaines³⁹

3.5.1. Une évaluation précise des stratégies RH déjà en place

Le développement d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines permet aux sociétés d'évaluer ses stratégies RH actuelles. Cela lui permet aussi d'identifier les processus RH dépassés ou inefficaces et, de ce fait, de les remplacer par des processus plus performants.

³⁹ <https://www.ciefa.com/> 28/10/23 a 20 :43

3.5.2. Un meilleur Team building

La gestion stratégique des RH contribue également à l'instauration d'un bel esprit d'équipe au sein de l'entreprise. C'est très important dans la mesure où, avec l'implication et la collaboration de toutes les parties prenantes, les objectifs tracés deviennent plus faciles à atteindre.

3.5.3. Le suivi des progrès réalisés

Si la vision stratégique de l'entreprise peut impacter la manière dont elle gère ses ressources humaines, l'inverse est également vrai ! La stratégie de gestion des ressources humaines permet d'assurer un suivi des progrès réalisés dans la quête des objectifs fixés. En outre, elle crée un climat de coopération et de soutien entre les employés et les différents départements de l'organisation.

3.5.4. La protection du cadre légal de la société

Enfin, la stratégie de gestion des ressources humaines permet à une société de rester conforme aux lois en vigueur, relatives aux employés, aux assurances, à la fiscalité, etc. Il faut savoir que les textes de lois qui régissent le domaine professionnel peuvent changer. Il est donc très important que les profils RH veillent à ce que l'organisation et l'activité de l'entreprise soient en accord non seulement avec le cadre légal actuel, mais aussi assez modulables pour qu'il s'adapte à d'éventuelles évolutions.


Conclusion

A travers cette recherche, il est devenu évident que la GRH est bien plus qu'une simple fonction administrative au sein d'une organisation. Au contraire, elle revêt une importance stratégique en tant que levier essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels et assurer la performance globale de l'entreprise. La gestion des ressources humaines entend être une discipline des sciences sociales consistant à créer et mobiliser des savoirs utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations



Chapitre II :

*Transformation et adoption du
numérique dans la fonction RH*



Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Introduction

Une gestion efficace du capital humain est devenue une opération nécessaire et complexe pour les professionnels des ressources humaines. Leur fonction consiste en premier à collecter des données pour chaque travailleur concernant son histoire, ses caractéristiques personnelles, ses compétences, ses capacités et même ses prestations effectuées pour l'entreprise. La quantification de ces données et la systématisation de leur traitement complexe a permis leur prise en charge par des systèmes automatisés au fur et à mesure de la progression technologique, en réduisant d'autant les opérations de saisie dans les systèmes multiples

Le mélange informatique et gestion des ressources humaines a fait apparaître de nouvelles pratiques (RH) au sein des organisations. Ainsi donc, le désir d'automatiser les différents services de gestion des ressources humaines a fait apparaître des pratiques tel que l'e-paie, l'e-GPEC, l'e-formation. On parle aujourd'hui d'e-GRH.

L'e-GRH est une expression utilisée pour décrire des applications intégrant les technologies de l'information et de la communication et la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. C'est une conception dans laquelle les technologies et les processus sont spécifiquement orientés vers les individus (E- Learning, E-recrutement) ; les technologies offrant la possibilité aux individus de réaliser eux-mêmes des tâches qui sont dévolues au personnel de ressources humaines. ¹

Dans ce chapitre

¹<https://www.memoireonline.com/10/17/10068/L-informatisation-de-la-formation-professionnelle-dans-les-organisations-cas-du-e-learning--la-C.html> consulté le 27/04/2023

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Section 01 : Innovation technologique et GRH

La digitalisation est aujourd'hui un incontournable pour une entreprise ou n'importe quel type d'organisation. En effet, elle s'applique à tous les domaines et assure une optimisation de temps et d'argent en automatisant des tâches de plus en plus complexes et dans des domaines tels que la communication d'entreprise, l'utilisation d'un canal unique est privilégiée pour être en contact avec les clients mais aussi avec le reste des membres de l'équipe de l'entreprise.

Dans cette section nous allons définir les concepts liés aux innovations technologiques et la transformation numérique de la FRH

1.1. les concepts liés à la technologie

Depuis plus d'une trentaine d'années, le digital est rentré dans notre société mais également dans l'organisation de nos entreprises. L'informatique est devenue un élément essentiel de nos vies quotidiennes.

1.1.1. La technologie

La technologie est l'étude complète des techniques, outils appareils, machines, matériaux qui sont utilisés en vue d'une action définie, dans un milieu humain, économique, géographique déterminé et à une époque donnée.²

Les technologies sont l'application pratique de connaissances en particulier dans un domaine particulier, en ayant le sens de l'ingénierie, comme pour la technologie médicale.

La technologie est une manière d'accomplir une tâche en utilisant notamment des processus techniques, des méthodes ou des connaissances. Ainsi, les nouvelles technologies pour le stockage de l'information ont bouleversé le travail intellectuel et l'informatique.³

La technologie consiste à développer et améliorer des méthodes pour utiliser efficacement différentes techniques, qu'elles soient mécaniques, physiques ou intellectuelles. Son objectif est de garantir le bon fonctionnement des processus de production, de consommation, d'information, de communication, de loisirs, de construction, de destruction, ainsi que des activités de recherche artistique et scientifique.

² GEMINARD (Lucien) , -logique et technologie – Dunod , Paris 1970- page 22

³ <https://www.aquaportail.com/dictionnaire/definition/6101/technologie> consulté le 28/10/2023 A 00:50

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

1.1.2. Les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies regroupent les innovations réalisées en matière de volume de stockage et de rapidité du traitement de l'information ainsi que son transport grâce au numérique et aux nouveaux moyens de télécommunication (fibre optique, câble, satellites, techniques sans fil). Leur impact s'étend sur de multiples domaines, notamment sur notre mode de vie et notre économie⁴.

Les nouvelles technologies désignent les avancées et les innovations dans les domaines de l'informatique, de l'électronique, des télécommunications et d'autres secteurs liés. Elles englobent des outils et des systèmes tels que les ordinateurs, les smartphones, l'internet, les réseaux sociaux, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, etc. Ces technologies ont un impact significatif sur notre société et notre mode de vie, en transformant la façon dont nous communiquons, travaillons, apprenons et interagissons avec le monde qui nous entoure.

1.1.3. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'acronyme NTIC (ou « TIC » équivalent de l'anglais ICT : « information and communication technologies ») désigne l'ensemble des technologies permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre. L'expression « nouvelles technologies de l'information et de la communication » désigne donc une combinaison d'informatique et de télécommunications, mais elle s'est plus spécialement répandue dans le contexte du réseau Internet et du multimédia, c'est-à-dire de l'information audiovisuelle numérisée (images et sons, par opposition aux données de type texte et chiffres, moins volumineuses, qui constituaient l'essentiel des données transitant par les réseaux.

DESROCHES et **DELISLE** définissent les TIC « Est l'ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement et la transformation et le stockage sous forme d'électronique, elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux⁵»

Ainsi **CHARPENTIER** propose la définition suivante « Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre

⁴ Mémoire en fin de cycle, option GRH, thème Evaluation de l'intégration des transformations numériques dans la GRH, illustration par le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19, Réalisé par : Mr TIHAMOUNINE Toufik, 2020-2021

⁵ B.V. Desroches, S. Delisle, (2002) : XXVIII^{ème} Colloque sur les effets des NTIC sur le développement local et régional : évolution ou changement radicaux

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information⁶».

Cette dernière expression (NTIC) regroupe donc trois concepts fondamentaux :

➤ **Technologie**

Le grand dictionnaire terminologique définit « la technologie » comme étant « l'étude des techniques ». Quant à la « technique », elle désigne « l'ensemble de procédés méthodiques, fondés sur des connaissances scientifiques, employés à la production »

À partir du début du XXe siècle, le terme « technologie » renvoie non seulement aux savoirs, aux principes, aux procédés et aux méthodes de conception et de production des objets et des systèmes, mais également aux objets et systèmes eux-mêmes.

La technologie est l'ensemble des savoirs susceptibles d'être mis en application dans des produits et des processus nouveaux. Ainsi, les technologies constituent des variables stratégiques déterminantes pour acquérir ou maintenir un avantage concurrentiel.⁷

➤ **Information**

Le terme vient du latin et date de 1274. Dans son sens usuel, il désigne des « renseignements sur quelqu'un ou quelque chose ». Ce n'est qu'au moment de l'émergence de la science du traitement de l'information, dans les années 1950, que le terme a pris le sens que nous lui donnons ici : « Élément ou système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de signaux [...] appartenant à un répertoire fini »

L'information, selon DARBELET.M, IZARD.L, et SCARAMUZZA.M et ALL: « représente les données transformées sous forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions »⁸

➤ **Communication**

Termes « COMMUNIQUER » ET « COMMUNICATION » viennent tout comme les termes plus anciens « communier » et « communion » du verbe latin communicare qui signifie selon la définition qu'en donne le Gaffiot : « Mettre ou avoir en commun »⁹

⁶ Charpentier, P, (1997), « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, P 133

⁷ FRANÇOIS.J, « L'intelligence économique », 2eme Ed d'organisation, Paris, 2001, p. 18.

⁸ DARBELET.M, IZARD.L ET SCARAMUZZA.M, ALL « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie », Ed Foucher, Paris, France, 1995, P270.

⁹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Il signifie dans le sens courant « établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose ». Dans un sens plus étroit, c'est le processus par lequel des signaux sont échangés entre des êtres vivants.

Pour BASQUE.J « les technologies de l'information et de la communication renvoient à un ensemble de technologies basées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia, l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations sous forme de données de divers types (textes, images fixes, images vidéo, son) »¹⁰

1.2. La transformation numérique

La transformation numérique, appelée aussi transformation digitale ou e-transformation, est le phénomène de mutation lié à l'essor du numérique et d'Internet.

Cette notion vise à conceptualiser l'influence de ceux-ci sur les organisations. Transformation digitale, transformation numérique, transition numérique... les termes sont nombreux pour décrire la révolution que nous vivons maintenant depuis bientôt 20 ans au sein des sociétés.

La transformation numérique, c'est quand les entreprises utilisent les nouvelles technologies pour moderniser leurs activités et processus des données. L'objectif est d'améliorer l'efficacité, l'innovation et l'expérience client. C'est un enjeu important pour rester compétitif dans notre société de plus en plus connectée.

« Est une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales¹¹ ».

Enfin, elle est « l'exploration et l'exploitation des nouveaux “possibles” engendrés par ces TI, en particulier au niveau organisationnel »¹² ; depuis les années 2000, la forte démocratisation technologique offre de nouvelles opportunités en matière d'usages, d'organisation et de traitement des données.

¹⁰ BASQUE.J, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, p.34

¹¹ Aurélie DUDEZERT, *La Transformation digitale des entreprises*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, (p. 16).

¹² Idem (p.20)

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

1.2.1. La numérisation

La numérisation est le processus de transformation des données physiques en données numériques.

Les informations numériques sont ce que les réseaux de communication du monde entier utilisent, stockent et gèrent.

En réalité, le numérique, comme toutes les grandes révolutions industrielles (machine à vapeur, électricité, etc.) apporte de nouveaux outils qui permettent d'innover et de faire évoluer la stratégie des entreprises.

La numérisation est un processus d'archivage qui aboutit à la création d'une copie numérique d'un document physique. Il s'agit généralement d'un support papier qui devient numérique suite à un scan. La mise en place d'un projet de numérisation nécessite des moyens matériels, logiciels et humains.¹³

La numérisation est la conversion des informations d'un support ou d'un signal électrique en données numériques que des dispositifs informatiques ou d'électronique numérique pourront traiter. Les données numériques se définissent comme une suite de caractères et de nombres qui représentent des informations.

1.2.2. La digitalisation

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant.

Le terme de digitalisation désigne l'opération de mise en place de techniques informatiques dans une entreprise. L'objectif est de transformer des processus traditionnels, voire des professions à l'aide des technologies numériques afin de les rendre plus performants et de faire des gains de productivité. La digitalisation s'est développée avec l'arrivée de l'internet.

La digitalisation est le processus de transformer des objets, des outils, des métiers ou des processus en code informatique pour gagner en performance. Cela a commencé dès le début

¹³ <https://officeopro.com/services/secretariat/classement-documents-entreprise/numerisation-documents/guide-complet-numerisation-de-documents/#::~:~:text=La%20num%C3%A9risation%20est%20un%20processus.moyens%20mat%C3%A9riels%20logiciels%20et%20humains>. Consulté 28/10/2023 à 10 :30

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

d'Internet, avec des exemples tels que le remplacement du courrier par les emails, des boutiques physiques par des sites marchands en ligne, et des salons par des forums web.

1.2.3. La transformation digitale

La transformation digitale consiste à faire appel aux technologies digitales pour modifier les processus internes, la culture et l'expérience utilisateur tout en introduisant de nouveaux modèles d'entreprise. Elle permet d'aligner les entreprises sur les besoins du marché et sur les exigences opérationnelles de l'ère digitale. Elle est le résultat de la digitalisation.¹⁴

La transformation digitale est un investissement à long terme, comme elle présente des opportunités plutôt que des obstacles.

Cette transformation nous permet de :

- Se laisser distancer
- S'adapter aux changements
- Devenir des chefs de file

La transformation digitale est la conséquence ultime de la digitalisation. Tout comme la digitalisation découle de la numérisation, la transformation digitale découle de la digitalisation.

Cette digitalisation de la fonction RH passe par¹⁵ :

- la dématérialisation : remplacer les fichiers physiques (papiers, registres...) par des fichiers virtuels (documents sur PC, sur disques...)
- l'automatisation : automatiser les tâches répétitives que faisaient les humains
- désintermédiation : décharger les salariés des tâches administratives, les libérer des relations hiérarchiques

1.2.4. La transformation numérique de la fonction ressources humaines

La transformation digitale ou numérique dans le contexte des activités RH des entreprises consiste à utiliser les nouvelles technologies pour moderniser les processus liés aux ressources humaines.

La digitalisation des activités RH est cruciale et complexe, avec des enjeux importants. Malgré les défis et le besoin d'un accompagnement solide, chaque organisation peut bénéficier

¹⁴ <https://www.scrive.com/fr/digital-transformation/> Consulté le 14/04/2023 à 20h

¹⁵ <https://wikimemoires.net/2022/05/la-digitalisation-de-la-fonction-rh/> Consulté le 25/10/2023 à 11 :30

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

de la numérisation des fonctions RH. Il faut la considérer comme un investissement à moyen et long terme, dont toutes les ressources de l'organisation en tireront des avantages certains.

Selon Patrick Storhaye (2016), la digitalisation au sein des ressources humaines peut être comprise comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs.»¹⁶

La transformation numérique de la fonction ressources humaines est basée sur l'utilisation d'outils digitaux et informatiques dans les processus de gestion des activités et la gestion de la (FRH). Elle a pour objectif de faire évoluer ou de transformer les pratiques de la (GRH) et les rendre plus efficace et plus rapide avec un gain de temps et une forte valeur ajoutée.

La numérisation (FRH) se définit comme l'ensemble des procédés permettant de dématérialiser les pratiques (RH) à l'aide d'outils spécialisés et numériques.¹⁷

Selon BAUDOIN.E et al (2019) : la transformation digitale de la fonction (RH) consiste à utiliser le potentiel offert par le numérique pour améliorer, compléter, changer la manière d'effectuer les tâches constitutives des processus (RH) (recrutement, formation, rémunération, paie...)

La digitalisation de la (FRH) peut se définir comme un processus par lequel une activité ou une entreprise, numérise ses opérations et apprivoise la culture digitale dans ses méthodes de travail et de ses comportements.

Elle est définie aussi comme l'utilisation du potentiel numérique au travers des solutions numériques. Les technologies de l'information ont conduit les organisations à avoir une vision plus globale de leurs ressources humaines (dans l'environnement électronique variable). Ils tentent d'augmenter les pouvoirs de leur personnel et de les intégrer dans les territoires de gestion afin de répondre rapidement aux variables associées et d'accomplir au mieux les tâches organisationnelles et d'atteindre les objectifs de l'organisation.

¹⁶ Mémoire online, ressources humaines, quelles sont les impacts de la transformation du digital sur la FRH. Par Etienne VANDEVELDE

¹⁷ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/digitalisation-rh>
Consulté le 14/04/2023 à 20:25

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

L'expansion et la complexité des niveaux de service des gestionnaires dans le domaine de la gestion des ressources humaines et la nécessité de planifier, de maintenir et d'ajouter de la valeur effective aux (RH) en tant que facteur stratégique clé pour l'organisation, indiquent la nécessité de créer et d'utiliser des systèmes qui sont capables de diminuer les coûts et d'augmenter la productivité. La gestion électronique des ressources humaines peut être à la fois plus flexible, plus rentable, plus orientée et plus stratégique, et peut également réduire les coûts de gestion et améliorer la prise de décision.

2. Historique de la digitalisation

Elle a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce. Désormais nous connaissons une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication via les réseaux sociaux.¹⁸

La digitalisation a pris naissance dans les années 2000 avec l'apparition de l'ordinateur et d'Internet. Puis ce phénomène s'est nettement accéléré en 2007 avec l'apparition du Smartphone et tablettes. Le Smartphone concentre tout ce que la technologie numérique nous a apporté : numérisation du son, des images du texte, stockage, communication intuitive et instantanée de toutes ces informations.¹⁹

Aujourd'hui le Smartphone est devenu le support incontournable de la digitalisation. Il est donc primordial de l'intégrer dans votre transformation digitale en faisant un véritable outil de travail. Quel que soit, le lieu où vous vous trouvez, le Smartphone vous permet de diffuser, consulter, enregistrer, partager et de communiquer des informations de façon simple et rapide.

Les informations aujourd'hui sont avant tout numériques et l'information des employés se diffuse de plus en plus via des outils et/ou des médias numériques

Selon CAZAL.F et CHEVALIER.F (2016) : La révolution digitale actuelle n'est pas la première dans nos sociétés et nous ne pourrions parler de digitalisation de la fonction ressources humaines sans au préalable parler de TIC et internet.

¹⁸ <https://www.polemecatech.be/fr/agenda/made-different-les-cles-de-la-digitalisation-de-votre-entreprise/>

¹⁹ . <https://wikimemoires.net/2022/05/la-digitalisation-de-la-fonction-rh/>

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Le « potentiel toujours croissant des TIC à inciter de nombreuses entreprises à adopter des systèmes de gestion des ressources humaines en ligne ces dernières années »²⁰

Les évolutions digitales de la fonction des ressources humaines se sont évolués vers les années quatre-vingt.

Depuis la première informatisation de la paie dans les années 70, les missions dédiées aux Ressources Humaines ont augmentées. L'activité administrative est plus importante du fait de l'intensification des réglementations, et de nouvelles missions telles que la formation ou les relations sociales sont venues alourdir l'activité de ce service. A partir des années 80, les premiers progiciels de gestion intègrent les différents services d'une même entreprise, mais ce n'est qu'au cours des années 1990 que de véritables Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) apparaissent.²¹

En ces périodes, 1980 et 1990 les entreprises ont commencé à utiliser des systèmes de gestion des ressources humaines basés sur des ordinateurs pour stocker les données des employés et automatiser les processus de la paie.

Au début des années 2000, les entreprises ont commencé à utiliser des systèmes de gestion des talents basés sur le web pour recruter et gérer les candidats. Les entreprises ont également commencé à utiliser des outils de gestion de la performance en ligne pour suivre les performances des employés.

Cela grâce à l'arrivée d'internet, de nouvelles solutions et pratiques sont apparues autour de l'e-recrutement, du e-learning, des portails RH et des réseaux sociaux.

Depuis 2010, la numérisation des activités des ressources humaines est marquée par l'accélération et la diffusion des réseaux sociaux, des contenus multimédias, de l'analyse des ressources humains et de la dématérialisation. La vague de numérisation ne fait que continuer et nous sommes aujourd'hui à l'heure des chatbots, de la réalité virtuelle, des objets connectés et une prise en compte plus fine des différences individuelles.

L'intégration des TIC aux pratiques de GRH s'observe principalement au niveau de la gestion de la paie, de la gestion prévisionnelle des carrières et compétences mais aussi dans la

²⁰ Lange et Van Dartel (2014) (cités dans Van Kruining, 2017, p.4-5)

²¹ . François SILVA -« *Devenir e-DRH* ».- Editions liaisons, 2002.

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

formation professionnelle. En effet, Les SIRH proposent également d'autres développements aux (RH) tel que l'e-formation ou e-Learning.

3. Les raisons de mise en place de la transformation digitale dans une entreprise

La mise en place de la transformation digitale est motivée par quatre raisons.

La première est l'évolution de la source de création de valeur. Les envies et besoins des consommateurs évoluent et les entreprises doivent être en mesure de répondre à ces changements.

La deuxième est l'évolution des attentes des salariés qui veulent et initient de nouveaux modes de travail.

La troisième est la nécessité de réduire les coûts, à laquelle un passage à une culture digitale peut répondre.

La dernière raison est la peur de « l'ubérisation » qui appelle à une adaptation de l'organisation et du modèle économique de l'entreprise pour survivre dans un environnement concurrentiel digital complexe et innovant.

4. L'impact des mutations technologiques²²

- la transformation des organisations. Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation

- L'accroissement de la productivité. Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité'.

- La modification des compétences requises. L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié'. L'adaptation de chaque salarié' requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de

²² Jean-Marie Peretti juin 2016 (21e ÉDITION), Gestion des ressources humaines (p.03)

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

- Le renchérissement du coût des équipements. La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

5. Les étapes d'informatisation de la fonction RH ²³

Merck, propose une démarche comprenant huit étapes.

Cette démarche est composée comme suit :

1. Etablir la liste des domaines où des gains de productivité seraient favorables pour la direction des ressources humaines : il semble important de mettre en place une liste des domaines dans lesquels la mise en place d'un projet d'informatisation semble le plus demandé.
2. Fixer une liste des priorités. Ces priorités peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise, mais elles représentent des domaines clés pour améliorer la productivité de la DRH.
3. Impliquer les collaborateurs dans l'investigation des solutions dans leurs spécialisations : il faut lors de cette étape se tourner par exemple vers le service informatique afin de s'assurer que le directeur des ressources humaines ne se tourne pas vers des produits qui ne pourront pas être mis en place dans l'entreprise.
4. Aider les collaborateurs dans l'étape d'expérimentation afin qu'ils puissent plus facilement s'approprier l'outil.
5. Optimiser progressivement les solutions
6. Assurer la formation appropriée au moment juste pour une meilleure possession de l'outil par les utilisateurs
7. Redéfinir les concepts et l'organisation de la fonction des ressources humaines
8. Garantir une cohérence tout au long du processus d'informatisation

²³ Merck (1991, cité dans Peretti, 1993, page 89-90)

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Section 02 : les outils numérique utilisés dans la transformation de management de la fonction RH

Il existe des différents outils pour informatiser ou bien digitaliser les ressources humaines. Parmi ces outils, le SIRH qui reste indispensable à la digitalisation des ressources humaines. Ce logiciel permet la collecte, le stockage, l'analyse et la distribution des données sur les ressources humaines d'une organisation. Le SIRH permet de s'occuper de plusieurs domaines de la GRH : La gestion de la paie, la gestion des temps et des congés, la gestion administrative... Les autres outils de la digitalisation RH sont : - L'intranet qui peut se définir comme un réseau informatique interne à l'entreprise qui donne un accès sécurisé et contrôlable aux bases de données d'une entreprise. Selon Peretti (PERETTI, 2016), l'intranet permet de diffuser les informations concernant le domaine RH, une gestion automatisée en ligne (LSRH), l'e- recrutement, l'e-formation. - L'e-RH : C'est un outil destiné aux acteurs extérieurs à la fonction RH.

2.1. Les outils numériques principaux

La digitalisation ne passe pas toujours par la mise en place de logiciels coûteux et difficiles à mettre en place il existe une multitude d'applications pour vous faire gagner un temps considérable.

L'un des moyens stratégiques permettant de devancer la concurrence aujourd'hui est l'utilisation de la technologie appliquée à la GRH car Depuis plusieurs années, les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent non seulement un nouvel outil, mais aussi un moyen d'ouverture sur des ressources du monde entier.

2.1.1. L'e-ressources humaines

L'e-Rh ou e-Ressources humaines est une méthode de gestion des processus (RH) qui utilise des technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus des activités de la (FRH). Les entreprises peuvent utiliser des logiciels de gestion des (RH) pour automatiser ces processus et obtenir des informations en temps réel sur leur personnel.

Cela permet de gagner du temps et d'optimiser les couts tout en améliorant la communication entre les employés et les employeurs.

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

2.1.2. / Le système d'information des ressources humaines SIRH

Le SIRH peut être défini comme « une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin »²⁴.

Selon Tannenbaum le SIRH se définit « comme c un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation²⁵.

Selon Comtet et Chassigneux (2017), « le SIRH est un ensemble de logiciels qui sont interconnectés. Il permet de s'occuper de plusieurs domaines spécifiques de la gestion des ressources humaines comme la gestion administrative, la gestion de la paie, la gestion des connaissances, le recrutement, la gestion des formations ou encore les simples tableaux de reporting. »

De nos jours, un SIRH se définit comme un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser et centraliser les données RH, de gérer les processus RH de manière plus efficace et de fournir des informations en temps réel aux différents acteurs de l'entreprise pour assurer un suivi.

2.1.3. Les technologies de l'information et de la communication

Le domaine retenu est celui des TIC, qui englobe l'ensemble des technologies permettant de créer, d'interagir ou de partager de l'information ou des opinions de façon électronique sous forme de texte, d'audio, de photos ou de vidéos. L'interaction ou le partage peut avoir lieu dans les différents contextes suivants :

Les TIC sont également un outil clé de la transformation numérique de la GRH, les TIC permettent de connecter les différents acteurs de l'entreprise, de faciliter le partage d'informations et de donner et de renforcer la collaboration et la productivité. Les TIC peuvent également être utilisés pour automatiser les processus RH, pour fournir des formations en ligne, pour faciliter la communication interne, etc.

²⁴ Pour Kovach et Cathcart (1999, cité par Comtet et Chassigneux, 2017 p. 10)

²⁵ Tannenbaum (1990, p 27)

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

2.1.4. Internet

Internet est un réseau mondial de communication qui permet de connecter des millions d'ordinateurs et de dispositifs électroniques. C'est un système qui permet l'échange d'informations, la communication, l'accès à des ressources et services en ligne.

Selon Marie-France, l'internet présente : « un ensemble d'ordinateurs interconnectés entre eux, par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouges..., et communiquant avec un même langage, grâce au réseau informatique²⁶»

Ainsi, internet est une place de partage de données, de diffusion d'informations, de prise de contact, d'échange d'information. Il est, aujourd'hui, un des moyens de communication professionnelle le plus utilisé. Parmi, l'utilisation d'internet on trouve:

- World Wide Web, que l'on pourrait traduire en français par « toile d'araignée mondiale », a permis d'ouvrir le réseau internet au grand public en facilitant la consultation des sites, puisque il offre aux utilisateurs la possibilité en ligne, d'une vaste étendue d'informations, présentées sous forme d'archives, de magazine, de page de livres, de bibliothèques publiques et universitaires, de documentations à usage professionnel...etc.
- Courrier électronique, un service de correspondance permettant l'échange de tout type de documents numériques, d'un ordinateur à un autre, à travers un réseau internet.
- Réseau social, ce terme désigne un site internet permettant aux internautes et aux professionnels de s'inscrire et d'y créer une carte d'identité virtuelle, appelée le plus souvent profil. Le réseau est dit social, en ce sens qu'il permet d'échanger avec d'autres membres inscrits dans le même réseau, des messages publics ou privés, des liens hypertextes, des vidéos, des photos, des espaces d'échange se distinguant par leur utilité (professionnelle, privée, rencontre ...). Il existe plusieurs types de réseaux sociaux (facebook, forum de discussion, blog, linkedin ...), chacun ayant son propre logo bien distinctif, et son audience.

2.1.5. Intranet

L'intranet est un réseau interne à une entreprise ou une organisation qui permet aux employés de partager des informations, des ressources et de collaborer de manière sécurisée. C'est une plateforme privée accessible uniquement aux membres de l'organisation.

²⁶ LANDREA.M-F, « présentation d'internet et le Word Wide Web », Paris, 1998, p6.

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Selon JUST.B, l'intranet est une « version privée de l'internet au sein même de l'entreprise, pour ses besoins en interne, cela permet d'avoir une messagerie et une diffusion de l'information en interne. Intranet est généralement réservé aux collaborateurs de l'entreprise qui doivent utiliser un mot de passe pour se connecter »²⁷

Et pour Gunia évoque dans son travail une définition complète de l'intranet. L'intranet est «Un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet²⁸ ».

➤ □ Les fonctions de l'intranet

Selon Peretti (2017), l'intranet est un moyen permettant une généralisation des communications au sein de l'entreprise et ce à plusieurs niveaux (vertical et horizontal, opérationnel et fonctionnel) et pour tous les collaborateurs. L'intranet a plusieurs fonctions :

- La diffusion d'informations concernant le domaine des ressources humaines
- La gestion automatisée en ligne (LSRH)
- La gestion de l'emploi et des mobilités
- L'e-recrutement
- L'e-formation
- Le knowledge management

➤ □ Les objectifs de l'intranet :²⁹

- Fédérer l'accès à l'information avec un outil indépendant des systèmes de stockage et d'administration des données.
- Créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs de l'entreprise.
- Mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs. • Créer des applications destinées à être ensuite accessibles au travers d'internet.
- Expliquer, dans des grandes entreprises internationales, les ressources partagées entre les sièges et les filiales.

²⁷ JUST.B, « pas de DRH sans SIRH », Ed liaison, Paris, 2010, P 449.

²⁸ Gunia (2002, p 104)

²⁹ Idem

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

- Constituer des réseaux de distribution, aide à la vente au moyen d'outils interactifs.
- Créer des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants.

➤ Les avantages de l'intranet

D'après Jézéquel et Gérard (2016), il y a deux grands avantages à mettre en place un intranet dans son entreprise.

Premièrement, l'internet donne la possibilité aux travailleurs d'avoir accès à plusieurs documents de l'entreprise. Et dans cette idée il est possible pour les personnes en charge de la mise en ligne des documents sur l'intranet, de restreindre l'accès en fonction de l'utilisateur.

Deuxièmement, l'intranet peut être mis en place très facilement et rapidement, cela reste un outil très flexible.

La transformation numérique de la fonction RH nécessite l'utilisation de plusieurs outils numériques tels que :

1. Les logiciels de gestion des ressources humaines (GRH) : tels que SAP HR, Workday, Oracle HCM, qui permettent de gérer les données des employés, les processus de recrutement, la gestion des absences, gestion de talents : ces outils permettent de gérer les processus de recrutement, de développement des compétences, de gestion de la performance et de planification de la relève.
2. Les plateformes de formation en ligne : ces outils permettent d'offrir des cours, des formations et des outils pédagogiques à distance, permettant ainsi une formation continue des employés.
3. Les systèmes de paie : ces outils facilitent l'administration des salaires, des avantages sociaux et des déclarations fiscales.
4. Les solutions de suivi du temps et de la présence : ces outils permettent de suivre les absences, les heures travaillées et les congés payés des employés.
5. Les plateformes de communication interne : ces outils permettent de communiquer de manière efficace avec les employés, de partager des informations importantes et de faciliter l'interaction entre les équipes.

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

6. Les outils d'analyse des données : ces outils permettent de collecter, d'analyser et de visualiser les données RH pour aider à prendre des décisions éclairées.

En utilisant ces outils numériques, la fonction RH peut améliorer ses processus et sa performance, ainsi que propulser l'entreprise vers une transformation numérique réussie.

7. les réseaux sociaux :

8. les réseaux professionnels

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Section 03: Intégration des outils numériques dans les activités RH

La GRH est sans doute un domaine qui a connu et qui connaît encore aujourd'hui de grandes évolutions à travers l'automatisation des tâches administratives et de ses activités de base.³⁰

Le numérique est une opportunité pour la fonction (RH). Tous les aspects et les branches des ressources humaines sont donc concernés. Le digital bouleverse complètement le quotidien de la fonction. Avec la naissance de (SIRH), toutes les fonctions RH ont été automatisées,

La paie été la première branche des ressources humaines à avoir été digitalisé à partir de 1970. Les autres fonctions digitalisées sont : - Paie et gestion administrative du personnel - GPEC – Communication, recrutement, la formation et la gestion des carrières.

La digitalisation (RH) est un outil précieux, envisageable et certes la norme, mais une intervention humaine sera toujours requise.

3.1. Les principales activités de la GRH qui sont numérisées

L'intégration des TIC aux pratiques de GRH s'observe principalement au niveau de la gestion de la paie, de la gestion prévisionnelle des carrières et compétences mais aussi dans la formation professionnelle. En effet, Les SIRH proposent également d'autres développements aux (RH) tel que l'e-formation ou e-Learning.

3.1.1.l'é-recrutement :

Le recrutement numérique est l'un des domaines d'activité de la fonction (RH) qui a connu la plus forte explosion en termes de prestataires et de solutions digitale.

Le recrutement numérique correspond à l'utilisation des différentes solutions numériques réaliser, enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des étapes principales d'un processus de recrutement (la définition des besoins, le sourcing, la sélection

³⁰ Idem, P. 13.

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

...) sans oublier la gestion administrative présente à toutes les étapes, Les entreprises y ont recours à des degrés variables. Certaines phases peuvent être fortement numérisées.³¹

Aujourd'hui, les données que les services des ressources humaines collectent auprès des candidats sont un atout extrêmement précieux. Grâce à l'AI, les départements des RH peuvent comprendre de grands ensembles de données, ce qui leur permet de cibler soigneusement leurs efforts de recrutement et de prendre de meilleures décisions d'embauche. Considérez qu'une mauvaise embauche peut coûter à une organisation une perte financière importante. En analysant des facteurs tels que l'adéquation d'un employé à un poste et la durée probable de son maintien dans l'organisation, les recruteurs peuvent prendre de meilleures décisions et minimiser les risques.

Il convient également de noter qu'en automatisant les tâches répétitives et fastidieuses, les recruteurs disposent de plus de temps pour procéder à un recrutement proactif et passent plus de temps avec les candidats pour identifier les meilleures candidatures.

Les avantages du l'e-recrutement

Nous pouvons identifier plusieurs avantages du l'e-recrutement à mettre en place au sein du service RH :

- Un outil permettant de collecter un grand nombre de curriculum vitae et suite à cela créer une base de données comprenant tous ces curriculum vitae.
- Un outil permettant de gagner du temps de par la publication d'annonces de recrutement qui permet de recevoir les réponses des candidats dans des délais très limités. Mais également de gagner du temps dans le processus intégral de recrutement.
- Un outil permettant de diffuser rapidement les offres d'emploi et restant accessibles en permanence.

³¹ Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid, Karim Cherif - Transformation digitale de la fonction RH – Dunod – Paris 2019 –Page 49-51.

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

- Un outil permettant de faire des économies par rapport aux publications des offres d'emploi dans les journaux. Le service que propose internet représente un moindre coût pour l'entreprise mais également pour les candidats dont la réponse est souvent gratuite.
- Un outil qui relève d'une technicité assez simple et accessible à tous.
- Un outil permettant d'être plus productif étant donné que les curriculum vitae sont souvent traités par des logiciels classant directement les données reçues.

3.1.2. la formation numérique (E-learning)

Si le secteur RH est en pleine mutation, il n'est pas toujours évident de savoir comment activer sa digitalisation. Heureusement, la formation en e-learning permet de devenir rapidement opérationnel sur des nouveaux outils de gestion et process. Aujourd'hui, il est possible de se former en ligne via plusieurs formats : webinaires, réseaux sociaux, groupes d'intérêts.

La formation électronique est l'une des applications des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la gestion des ressources humaines.

Cette évolution s'est traduite par une amélioration des performances avec l'émergence du digital (Smartphones, tablettes, réseaux sociaux, vidéo et autres plateformes collaboratives ou cloud), qui se développe dans la société comme facteur concurrentiel pour les entreprises.

Le monde de la formation professionnelle ne fait pas exception, il se traduit par une nouvelle façon d'apprentissage en utilisant des outils digitaux, on parle alors de " digital Learning" qui a évolué au cours des années.³²

3.1.2.1 Définition de L'e-formation

Selon Baudoin et al³³, « La formation numérique et les apprentissages numériques informels recouvrent l'ensemble des modalités pédagogiques multimédias, permettant aux salariés d'apprendre et développer leurs compétences, de manière formelle et informelle, pendant leurs activités de travail ou en dehors, et sur des temps plus ou moins longs. Ces

³² GILLET M, GILLET P, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010, p177.

³³ (Baudoin et al, 2019, P.12),

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

modalités pédagogiques multimédias sont conçues et diffusées grâce à des outils numériques de conception et de diffusion ».

L'e-formation, reconnu aussi sous le terme de e-Learning, la formation en ligne désigne le processus de formation professionnel intégrant les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). L'e-formation ou l'e-Learning, désignent l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par des moyens électroniques. La formation en ligne inclut ainsi des sites web éducatifs, la téléformation, l'enseignement télématique, ou encore l'e-training, notamment.

Le e-Learning est un terme anglophone pour e-formation. Utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance. Le e-learning définit tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, étendu ou l'Internet pour diffuser, interagir ou communiquer, ce qui inclut l'enseignement à distance, en environnement distribué, l'accès à des sources par téléchargement ou en consultation sur le net. Il peut faire intervenir du synchrone ou de l'asynchrone, des systèmes supervisés, des systèmes à base d'auto-formation, ou une combinaison des éléments évoqués.³⁴

3.1.3. la gestion de la paie numérisée

La paie été la première branche des ressources humaines à avoir été digitalisé à partir de 1970 plusieurs programmes et logiciels de la gestion de paie sont apparues et développés par les informaticiens, ce qui a permet de calculer le salaire net d'un salarié sans erreurs et en un temps rapide, il suffit d'introduire un ensemble de données liées à l'intéressé tel que : le grade, le poste occupé, les déférentes primes, les cotisations sociales, nombre de jours travaillé, nombre de maladies, ..., et le programme calcul le salaire net à payer. C'est des logiciels programmé en fonction et en tenant compte des spécificités de chaque entreprise et chaque organisation. Il existe même des micros-entreprise qui utilisent un ensemble d'application Excel pour développer des solutions à la gestion de la paie tout en minimisant les erreurs.

³⁴ <https://www.memoireonline.com/10/17/10068/L-informatisation-de-la-formation-professionnelle-dans-les-organisations-cas-du-e-learning--la-C.html>

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Depuis quelques années, la gestion de la paie a connu des évolutions importantes afin de la simplifier grâce à un système d'information (RH) (progiciels de gestion).³⁵

La gestion de la paie au sein d'une plateforme SIRH

Cette plateforme permet d'accéder aux tâches de gestion de paie des employés d'une entreprise. Ces tâches peuvent se subdiviser :

- Selon le rythme de répétition : principalement mensuelle ou annuelle. Dans les petites entreprises, il est possible d'y avoir recours aussi des missions trimestrielles en ce qui concerne cotisations de sécurité sociale ;

➤ En fonction de l'étape du déroulement du travail :

- Recueil de données relatives au mois de paie ;
- Calcul et élaboration des bulletins ;
- Transferts de salaire ;
- La comptabilisation et la sauvegarde de la durée de la période de paie ;
- Gérer périodiquement les déclarations sociales (mensuelles ou trimestrielles) ;
- Gestion de la convention collective annuelle.

3.1.4. la gestion des présences (le pointage)

Le pointage avant l'arrivée du digital se fait dans un support papier cartonné où chaque salarié mentionne sa présence, actuellement avec la nouvelle technologie les méthodes ont changé, on parle d'une pointeuse électronique qui est élaboré selon plusieurs façon tel que le badge, pointeuse biométrique, pointeuse digitale ou faciale.³⁶

En début et en fin de travail, les employés passent leur doigt sur le dispositif de lecture/carte de pointage s'il s'agit d'une pointeuse digitale ou s'il s'agit d'une pointeuse à reconnaissance faciale utilise des algorithmes évolués pour comparer les visages scannés aux spécimens déjà stockés dans la mémoire de la pointeuse puis le logiciel récupère le relevé du mois sur l'équipement pour calculer la paie.³⁷

³⁵ <https://www.universpaie.com/actualites/infos-paie/2018/01/gestionnaire-de-paie-devient-digital/>

³⁶ . <http://contrat-de-travail.ooreka.fr>

³⁷ . Michelle Gillet, Patrick Gillet op.cit. P 148.

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

3.1.5. Gestion des temps

Le but premier de la gestion du temps est d'arriver à s'assurer de la bonne utilisation de la ressource temps dont on dispose. Cela s'articule autour de 3 notions majeures : planification, définition des priorités, et organisation quotidienne.

Dans le monde de l'entreprise, le temps est le point de référence qui permet d'être en mesure d'identifier ce qu'il se passe à l'instant t, de déterminer les délais nécessaires à la réalisation d'une tâche, et de déterminer les ordres et les priorités.

3.1.6. gestion des congés et absences

La gestion des congés du personnel, ou gestion des congés et absences, est une problématique RH qui consiste à gérer les absences des collaborateurs au sein d'une entreprise, selon un processus RH préétabli.

Les entreprises ont besoin de connaître les absences des salariés pour des raisons d'organisation : le planning d'une équipe n'est pas le même suivant le nombre de jours ouvrés disponibles. Il est important de pouvoir anticiper les absences afin d'assurer le roulement du personnel.

Il incombe alors aux managers de chaque équipe de centraliser les demandes de congés de chaque collaborateur et collaboratrice, et d'organiser les absences de chacun de sorte à permettre la continuité d'activité. Pour cela, un planning de congés est inévitable.

La dématérialisation de la gestion des congés et absences grâce à un logiciel en ligne permet de :

- Donner accès à un planning de congés et absences partagé par les ressources humaines, les managers et les salariés
- Mettre à jour les données en temps réel pour tous les utilisateurs
- Donner plus d'autonomie pour les utilisateurs
- Faciliter le travail du service comptabilité lors de l'édition des bulletins de paie (export des données)
- Offrir le gain de temps pour tous les utilisateurs
- Faciliter le processus de validation des congés

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

- Participer à la dématérialisation des documents RH
- Supprimer le papier.

3.1.7. le suivie de carrière

Lorsqu'on évoque la gestion de carrière, ce sont les ressources humaines de l'entreprise qui sont en question, pour ce qui concerne le recrutement premièrement (interne et externe), la formation par la suite, ainsi que le parcours professionnel, et enfin des considérations associées à la rémunération (avec d'autres avantages) et au management.

La gestion de carrière est associée également aux évolutions, aux débouchés, et aux reconversions professionnelles des employés de l'organisation. Elle est concernée aussi par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la mobilité interne.

Elle fait l'objet d'une politique particulière, car elle est organisée par la GPEC et des différents outils qui existent. Cela permet de définir si l'entreprise possède des besoins particuliers ou pas.

Une fois le besoin identifié, c'est la DRH qui se charge de s'assurer que tout est bien pris en compte et que toutes les ressources sont mises en place. La gestion de carrières est un enjeu important dans la politique RH.³⁸

Le plan de gestion de carrière va permettre d'établir un dialogue puissant entre l'entreprise et ses salariés. La structure doit bénéficier de certaines politiques RH.

Cela permet également aux collaborateurs de visionner clairement leur avenir professionnel au sein de la société, ainsi que celui de leurs collègues. Les équipes deviennent ainsi plus motivées.

Internet, les réseaux sociaux, le mobile... donne accès à de vrais leviers pour la gestion de sa carrière et de son employabilité. Ou encore pour une meilleure compréhension par les managers et les entreprises de la gestion des compétences, de l'employabilité, des trajectoires, des talents, de la relation d'emploi et de la collaboration... et des ressources additionnelles disponibles et à faible coût d'acquisition pour les organisations.

³⁸ <https://art-de-manager.com/grh-a-lere-du-digital/>

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

La gestion de carrière permet d'abord d'établir un bilan des compétences du salarié. Cela amène à évaluer les RH dont dispose l'entreprise, et à anticiper en cas d'évolution et d'ouverture de nouveaux postes, par exemple lors d'une expansion à l'international.

3.1.8. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) digitalisée

Dans un environnement mouvant, l'évolution de votre entreprise est rapide. Pour faire face et adapter vos Ressources Humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est nécessaire. Voici les clés pour réussir ce projet.

A/ Définition

La GPEC digitalisée ou la GPEC numérique est une évolution de la GPEC traditionnelle qui utilise des technologies numériques pour faciliter la mise en place de la stratégie de gestion des emplois et des compétences. Elle permet de mener à bien prospectivement les changements en ressources humaines (emplois, effectifs, compétences, talents, ...) de manière à répondre à la stratégie de l'entreprise à moyen et à long terme.

La digitalisation de la GPEC dans votre entreprise, représentera un atout considérable pour la productivité de votre entreprise, votre prise de décisions, et le suivi des tendances concernant les nouvelles compétences et les nouveaux métiers.

B/ Les étapes de la GPEC

Voici les 3 grandes étapes pour réussir la mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans une entreprise :

Figures 5 : Les étapes de la GPEC



1/ Mener un diagnostic approfondi de la situation de l'entreprise actuelle et future :

La mise en place d'une GPEC passe inévitablement par la réalisation d'un diagnostic de l'existant concernant vos métiers, compétences et profils de collaborateurs. L'objectif étant de faire un état des lieux des besoins en termes d'emplois et compétences pour orienter au mieux les décisions stratégiques en aval.

Après avoir réalisé votre autodiagnostic, dégagez-en vos besoins principaux en termes de Ressources Humaines et posez-vous les bonnes questions. Gardez à l'esprit qu'il s'agit bien d'identifier les écarts entre les compétences effectivement détenues par les salariés et celles attendues pour occuper les emplois de demain.

2/ Elaborer un plan d'action RH

Suite à votre travail d'analyse, choisissez les leviers pertinents pour réduire les écarts détectés, puis planifiez une à une les actions à mettre en place.

Pour faciliter cette étape, vous pouvez concevoir un diagramme de GANTT. Il présente l'avantage de mettre en évidence les tâches à réaliser dans le détail en faisant apparaître la

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

durée de chacune d'entre elles, ainsi que les échéances à respecter impérativement pour assurer le succès de la démarche:

Exemple d'un diagramme de GANTT :

Tableau 1 : Exemple d'un diagramme de GANTT

	Date 02	Date 02	Date 03	Date 04	Date 05
Echéances					
Taches à réaliser					
Tache 01					
Tache 02					
Tache 03					

Cette étape sera la plus lourde du projet dans la mesure où elle consiste à créer des outils concrets et stratégiques de gestion anticipative des Ressources Humaines.

3/ Dressez un bilan à postériori et analysez les écarts

Il est impératif dans le cadre de cette démarche d'établir un bilan à la fois quantitatif et qualitatif après la mise en place des outils définis.

Quels objectifs fixés ont été effectivement réalisés ?

Quels sont les impacts directs ou indirects sur votre structure ?

Quelles sont vos marges d'amélioration ?

La mesure de la retombée de vos outils après coup vous offre la possibilité de corriger les écarts si besoin.³⁹

³⁹ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences.htm>

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Conclusion

Les débuts de la digitalisation des processus de ressources humaines ne datent pas d'hier, mais nombreuses sont les entreprises qui n'ont pas encore adapté leur processus de digitalisation au service RH. Bien que ce soit une étape qui peut effrayer certaines directions, les avantages en sont nombreux : gain de temps pour tous les acteurs de l'entreprise, processus RH facilités (faire en un clic ce qui vous prenait quelques minutes auparavant), les alertes automatiques pour vous prévenir très rapidement des problèmes, et un reporting complet et fiable pour prendre les meilleurs délais

Chapitre III :

*Etude empirique de la transformation et
l'adoption des outils numériques dans la GRH
d'un échantillon d'entreprises Algériennes*

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Introduction

En Algérie, les technologies du numérique sont de plus en plus au cœur de l'actualité, étant très prisées actuellement par les organisations et les entreprises, pour assurer sa survie l'entreprise doit se munir d'une bonne politique de digitalisation de toutes ses fonctions.

Ce processus de transformation touche tous types d'entreprises et tous les domaines notamment le service des RH.

Ce présent chapitre dédié à l'analyse empirique et au travers étude qualitative menée dans différent secteur d'activités. Il visera à évaluer empiriquement l'intégration de leurs transformations numériques dans la GRH au sein des entreprises algériennes. Il est organisé en trois sections. Dans la première nous allons présenter le cadre méthodologique ainsi que les entreprises interrogées. La deuxième section sera consacrée pour l'analyse des données collectées sur le management de la FRH. La dernière section portera sur l'analyse des résultats obtenus sur l'intégration des outils numérique dans la GRH de notre échantillon.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Section 01 : le cadre méthodologique et la présentation des entreprises interrogées

Dans cette section nous présentons la démarche méthodologique ainsi que la présentation des entreprises interrogées.

1.1. Méthode de recherche

Les informations nécessaires pour cette enquête sont récoltées par le biais d'un questionnaire distribué sur cinq (05) entreprises de différent secteur d'activités. Cette technique a été sélectionnée puisque l'objectif de notre recherche est : d'expliquer le processus de transformation digitale / numérique dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes.

Afin d'apporter des réponses à nos questionnements nous avons adopté une démarche qualitative et nous avons choisi le questionnaire comme instrument de collecte de données basée sur une étude des cas multiples.

Ce type d'outil paraît le plus approprié, il a pour but de récolter des informations claires et apporter des suggestions et des observations pour comprendre le processus de dématérialisation des activités RH en Algérie.

Avant de construire notre questionnaire, il a fallu aussi définir les différentes organisations que nous souhaitons interroger. Nous avons décidé de choisir une entreprise au moins dans chaque secteur d'activité (industriel, commercial, banque et finance et service) au niveau de la politique de l'adoption du numérique pour comprendre comment cette transformation a été mise en place.

1.1.1. Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête c'est d'essayer de comprendre l'utilisation des outils numériques dans le MFRH au sein des entreprises algériennes ou encore le degré de la transformation numériques dans la GRH en Algérie.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

1.1.2. Le choix des cas étudiés

Avant de nous entamer dans ce travail, nous avons l'intention de rencontrer des difficultés de trouver les informations nécessaires dans une entreprise ou nous allons réaliser et étudier notre thématique vu la rareté de la numérisation en Algérie dans différents secteurs d'activité. Pour cela nous avons ciblé 8 entreprises algériennes pour pouvoir recueillir un maximum d'information sur les transformations numériques dans ces entreprises.

Seulement cinq (05) entreprises qui ont accepté de nous répondre à notre questionnaire. Les personnes interviewées sont des responsables RH dans des différentes entreprises, ils souhaitent parler en nom de tous les personnels qui ont en relation avec la GRH. En effet ils sont considérés comme les rapporteurs des entreprises.

1.1.3. Présentation de l'outil de collecte des données

a. Définition du questionnaire

D'après Montoussé M¹, le questionnaire est l'un des outils les plus efficaces pour recueillir des données tant objectives que subjectives en s'adressant directement aux acteurs des faits sociaux que l'on étudie. Ceux-ci peuvent répondre aux questions qu'un enquêteur leur pose et note durant un entretien totalement directif ou répondre eux-mêmes à un questionnaire auto-administré

Le questionnaire de l'enquête a été administré à base d'un support papier (main à main) et par internet via e-mailing

Le questionnaire est composé de questions fermées dont l'enquêté va répondre par oui ou non, des questions à choix multiples dont il choisit une ou plusieurs réponses et des questions ouvertes dont il donne des explications détaillées. Celles-ci sont au nombre de 55 articulées autour de cinq axes parties distinctes :

¹ Montoussé M (2006) cité dans Luc Albarello, Méthodes de recherche en sciences sociales, P : 35

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Axe I : relatif à l'identification de l'entreprise (statut de l'entreprise, localisation...) en nombre de (08) questions.

Axe II : relatif à l'activité de l'entreprise, elle regroupe (03) questions.

Axe III : relatif au management de la fonction ressources humaines, regroupent (11) questions.

Axe IV : relatif aux outils numériques utilisés dans la GRH et la digitalisation de l'entreprise, contient (10) questions.

Axe V : relatif à la digitalisation de la fonction RH (les activités de la FRH digitalisées) regroupe (23) questions.

b. Les avantages et les limites du questionnaire

Voici un tableau résumant les avantages et les limites d'un questionnaire

Tableau N° 02 : Les avantages et les limites du questionnaire

Avantages	limites
<ul style="list-style-type: none">• Recueillir l'avis d'un grand nombre de personnes rapidement.• Réaliser des études statistiques.• Étudier plusieurs aspects d'un problème.• Plus simple et plus rapide à mener qu'un entretien ou une observation.• Les personnes interrogées peuvent répondre quand ils le veulent.• Inutile pour l'enquêteur de se déplacer, de préparer du matériel : moins de stress.• Peu coûteux.	<ul style="list-style-type: none">• Le questionnaire ne permet pas d'étudier le fond d'un problème.• Impossible de poser de nouvelles questions si une nouvelle interrogation apparaît à la vue des premiers résultats.• Faible contact avec les personnes interrogées.• Récolte des réponses qui reflètent une pensée d'un individu qui n'est pas forcément la réalité

Source : Luc Albarello, Méthodes de recherche en sciences sociales, P : 36

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

1.2. Présentation des entreprises interrogées

a. NAFTAL



NAFTAL est une entreprise pétrolière algérienne, spécialisée dans la distribution des produits pétroliers. NAFTAL est aussi spécialisée dans la conception, élaboration et la distribution de lubrifiants pour moteurs ainsi que pour l'industrie.

Avec un personnel de plus de trente-milles (31583) agents, NAFTAL est le leader de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie.

NAFTAL est issue de deux restructurations de l'entreprise SONATRACH

-La première restructuration a eu lieu en 1980 par le décret N° 80/101 de la loi

06/04/1980 portant sur la création de l'ERDP (Entreprise nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures) chargée du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur le territoire national.

-La deuxième restructuration s'est traduite par la modification du décret N° 80/101 du 06/04/1980 par le décret N° 87/189 de la 25/04/1987 portant sur la création de l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés dénommée sous le sigle de NAFTAL.

Depuis le 18/04/1998, NAFTAL est devenue une société par action (SPA).

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Son capital social est fixé à 6 650 000 000 de dinars algériens (DA) et est détenu entièrement par l'entreprise mère SONATRACH à 12 650 000 000.00 DA en août 2002. Son chiffre d'affaires : 363,7 milliards de dinars (2018).

NAFTAL a fonctionné sur le plan régional en unité de distribution (UND) jusqu'au 21 décembre 2001 ; un autre plan de restructuration s'est traduit par la création de trois divisions :

CLPB : (carburant, lubrifiant, Pneumatique et bitumes) ;

-GPL : (gaz de pétrole liquéfié)

-AVM : (aviation maritime)

b. Banque de Développement Local



La Banque de Développement Local (BDL), est la plus jeune des banques publiques, est dotée d'un capital social de 36.800.000.000 DA, fondée en 1985, suite à une cession d'actifs du Crédit Populaire Algérien, elle avait pour mission d'accompagner et de financer les entreprises publiques locales dans leur développement local et régional.

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

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

détermination sont le résultat de son appétence à la participation au développement de l'économie nationale et à la relance des investissements.

Forte de son réseau très étendu, qu'elle n'a eu de cesse de développer, la BDL assure une présence sur l'ensemble du territoire national à travers ses 155 agences judicieusement implantées, dont six sont dédiées au prêt sur gage, activité exclusive à la BDL.

Soucieuse de satisfaire au mieux ses clients en atteignant l'excellence, la Banque a lancé en 2017 son nouveau système d'information, baptisé SI-NASR en référence à la fête de la victoire « 19 Mars 1962 ». Cette puissante technologie, fiable, innovante, rapide, et répondant aux normes internationales, permet d'effectuer toutes les opérations bancaires de façon centralisée, en toute sécurité. Résolument tournée vers la modernité et l'excellence, et incontestablement orientée clientèle, la BDL s'évertue de proposer à tous ses clients des produits et services en adéquation avec les avancées technologiques et les standards internationaux².

c. L'hôtel Holiday Inn Algiers-Cheraga Tower



L'hôtel Holiday Inn Algiers-Cheraga Tower est une conjugaison parfaite du prestige contemporain et du confort, il constitue le lieu idéal pour les voyages d'affaires, les réunions d'entreprise ou encore les événements familiaux.

Facilement accessible par l'Autoroute et en dehors de la zone de congestion urbaine d'Alger, L'hôtel est situé à 30 minutes de l'aéroport Houari Boumediene, à 10 minutes de la plage méditerranéenne et non loin du centre-ville avec ses sites touristiques (la Casbah d'Alger

² <https://www.ummo.dz/dspace/bitstream/handle/ummo/13131/memoire%20final.pdf?sequenCe=1&isAllowed=y> consulté LE 04/10/23 à 12 :10

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

ou encore notre Dame d'Afrique). Ou encore Dely Ibrahim, El Biar, Hydra ou Zeralda. Du haut de ses 105 mètres, le Holiday Inn est le plus haut édifice d'Alger.

Ses 242 chambres et suites au style contemporain et confortable offrent une vue sur le magnifique parc Dounia ou la mer avec accès gratuit au wifi, ses deux restaurants proposant les cuisines du monde offrant l'une des meilleures tables d'Alger, ses salles de réunions baignent dans la lumière du jour, et ses espaces détente et bien être sont parfaitement conçus pour répondre à tous les besoins. Avoir le loisir de détendre dans notre SPA, de profiter du soleil Algérois dans nos espaces bar et terrasses, et détendre à la piscine intérieur ou extérieur, ou encore organiser les réunions et banquets avec assurance d'un service sur mesure.³

d. TIFRA-LAIT



L'entreprise TIFRA-LAIT puise son nom du village natal du gérant (M. MEDJKANE) TIFRA situé à 6 km environ du chef-lieu de la Daïra de TIGZIRT. La création de l'entreprise sous le statut juridique d'entreprise familiale remonte à 1987 par acquisition de cheptel caprin dans le cadre du programme spécial initié par le ministre de l'Agriculture d'une part et suivi d'une formation spécifique subie à l'étranger d'autre part.

Au regard de l'activité peu rentable de l'élevage caprin résultant du faible effectif de cheptel caprin, l'entreprise avait jugé utile de réorienter son activité vers la transformation de lait notamment la fabrication de fromages pâtes molles type camemberts. La volonté farouche dont était animé le gérant lui avait permis d'accéder en 2004 au rang de statut juridique de SARL en réalisant des investissements sur fonds propres. Réconforté par l'expérience acquise dans l'activité de transformation de lait, et partant de la demande du marché de plus en plus croissante, il était devenu indispensable de développer l'entreprise par acquisitions successives

³ <https://www.emploi.com/rubrique-carriere/768-holiday-inn> consulté LE 04/ 10/ 2023 à 11:35

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

de : - La SARL MATINALE à TIZI-OUZOU en 2008 ; - La SARL IFKI-LAIT à SIDI BEL ABBES en 2010.

Les entités de l'entreprise actuelle se présentent comme suit

1) SARL TIFRA LAIT □ Effectifs permanents : 300 personnes auxquelles s'ajoutent 1000 emplois indirects constitués d'éleveurs, collecteurs et distributeurs.

Capital social : 300 Millions de Dinars.

Productions réalisées : - Pates moles et pâtes pressées. - Lait pasteurisé en sachets.

Capacité de production : 120 000 L/J.

Réseau de distribution : 34 Wilayas desservies.

e. clinique privé Slimana



La **Clinique SLIMANA** est un établissement hospitalier privé médico-chirurgical ayant pour objectif principal de fournir à ses patients, de plus en plus fidèles, des soins de qualité dans des spécialités diverses.

La Clinique dispose d'un plateau technique complet qui lui permet d'assurer une prise en charge de qualité des patients à toute heure de la journée ou de la nuit et 7j/7j dans plusieurs spécialités médicales et chirurgicales.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Section 02 : Le management des Ressources Humaines au sein des entreprises interrogées

Après avoir présenté le cadre méthodologique de notre étude empirique et les entreprises interrogées dans le cadre de cette recherche en l'occurrence : NAFTAL, la Banque de Développement Local (BDL), TIFRA-LAIT, l'hôtel HOLIDAY INN et la clinique privée SLIMANA). Dans la présente section, nous allons nous pencher sur le management des ressources humaines au sein des entreprises interrogées, en précisant les réponses de chaque entreprise (Axe III du questionnaire). Il s'agit de présenter les différentes pratiques de la GRH au niveau des entreprises enquêtées.

2.1. Le recrutement

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines qui est très importante pour la réussite de toute entreprise. En effet, le recrutement permet à l'entreprise d'attirer des ressources humaines compétentes, qui pourront s'insérer dans la culture organisationnelle et qui pourront participer à l'innovation ainsi qu'à l'ajout de valeur.

Le tableau suivant indique les sources de recrutement adoptées par chaque entreprise

Tableau N° 03: Les sources de recrutement des entreprises interrogées

Les entreprises	Recrutement en interne	Recrutement en externe
Naftal	Oui	Oui
Tifra Lait	Oui	Oui
BDL	Oui	Oui
Clinique Slimana	Non	Oui
Hôtel Holiday Inn	Oui	Oui

Source : Les résultats de notre enquête, Septembre 2023

Discussion

L'analyse des réponses montre que la majorité des entreprises interrogées utilisent les deux sources de recrutement (interne et externe). En effet, des entreprises comme Naftal, la

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

BDL, hôtel Holiday Inn et Tifra Lait recrutent en interne et aussi en externe selon le profil du poste et le candidat recherché. Si ce dernier correspond à un salarié de l'organisation, il va être choisi (mobilité interne), par contre, si le profil recherché ne se trouve pas à l'intérieur de l'entreprise alors le recrutement externe est privilégié. Il se fait par l'affichage des postes vacants soit pour les postes organiques et non organiques au profit de l'ensemble du personnel de l'entreprise selon le besoin de chaque entreprise.

Par contre pour la clinique privée Slimana, le recrutement externe est la principale source de recrutement. Il se fait souvent au niveau de l'ANEM et est lancé à l'occasion de l'ouverture des nouvelles agences ou bien pour le remplacement du personnel partant en retraite ou démissionnaire.

2.2. La rémunération

La rémunération peut être vue comme un mécanisme de motivation des employés qui permet d'accroître la performance individuelle et collective des salariés. Les résultats de notre recherche montrent que :

- Au niveau de la BDL et Naftal la rémunération se fait selon le poste occupé, le niveau de scolarisation et l'ancienneté en respectant la nomenclature des postes ainsi que les circulaires de rémunération.
- Au niveau de Tifra Lait, la clinique Slimana et l'hôtel Holiday Inn la rémunération se fait automatiquement chaque fin de mois selon la grille de salaire fixée par la direction générale et la direction financière de l'entreprise en se basant sur les critères de poste occupé, l'ancienneté et le rendement individuel et/ou collectif.

Discussion

Il ressort de l'analyse des réponses des responsables RH des entreprises de notre échantillon que les deux (02) entreprises publiques (BDL et Naftal) seulement utilisent la nomenclature d'emplois et métiers. Tandis qu'au niveau des entreprises privées (Tifra Lait, clinique Slimana et l'Hôtel Holiday Inn) les salaires sont fixés par la direction générale. A titre illustratif, la clinique privée Slimana utilise la méthode ancienne pour calculer la paie à savoir « le calcul manuel ».

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

2.3. Le package salariale

Le **package salarial** correspond à l'ensemble des avantages proposés par une entreprise à un salarié, en plus de son **salaire**. En effet, au-delà de leur rémunération, Il est possible de proposer aux membres de l'entreprise diverses prestations non obligatoires. Ainsi, le package salarial peut se composer des éléments suivants ⁴:

- Du salaire fixe de l'employé ;
- Des rémunérations variables (primes, bonus, participation...) ;
- Des rémunérations en actions ;
- D'avantages sociaux ou en nature (tickets-restaurant, aide au transport...) ;
- De conditions de travail avantageuses (télétravail, horaires flexibles...) ;
- D'accès à différentes formations.

En fonction des réponses des Responsables RH à notre questionnaire, il convient de signaler que seulement l'entreprise publique Naftal, nous a donné les détails sur la rémunération de son personnel. En effet, cette dernière se compose de salaire de base, prime de rendement individuelle / collective, indemnités d'expérience professionnelle, nourriture, transport... pour enfin avoir le salaire net.

Discussion

La politique de rémunération des entreprises publiques est formée des composantes suivantes : un salaire de base défini à partir de la classification des postes, des primes statutaires et indemnités, des primes de performance individuelles et/ou collectives, des avantages sociaux.

En ce qui concerne les entreprises privées, la majorité ne dispose pas d'un système de classification des salaires formels. Cependant, le système de rémunération de ces entreprises est généralement le même que celui des autres entreprises, il est composé d'un salaire de base et des primes de performance.

⁴ https://infonet.fr/actualite/focus/packages_salariaux/#:~:text=Package%20de%20r%C3%A9mun%C3%A9ration&text=Le%20package%20salarial%20d%C3%A9finit%20,le%20march%C3%A9%20de%20l'emploi . Consulté 24/10/2023 à 01 :20

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

2.4. La formation professionnelle

La pratique de formation est devenue un droit pour les employés et en même temps elle est aussi considérée comme une obligation pour eux et pour leur employeur. Les résultats de notre recherche (Tableau n°05) précise la méthode que les entreprises enquêtées utilisent pour former ses employés.

Tableau N° 04 : Les méthodes utilisées pour la formation des employés

L'entreprise	La réponse
Tifra Lait	La formation se fait en fonction de la masse salariale par année
L'hôtel	Un stagiaire désireux de s'orienter vers un métier bien défini
BDL	sur la base d'un plan de formation et proposition des responsables
Clinique slimana	Formation sur place, avec des écoles ou séminaires
Naftal	La formation professionnelle se déroule au centre de formation interne par métier et chaque période donnée.

Source : Les résultats de notre enquête, Septembre 2023

Discussion

L'analyse des réponses fait ressortir que la formation est appliquée par toutes les entreprises choisies dans le cadre de cette étude. Elle est appliquée par les entreprises publiques et par les entreprises privées de différentes tailles. Son application concerne l'ensemble du personnel. En effet, ces entreprises essayent de former et de diffuser cette pratique à tous les niveaux de l'entreprise et à toutes les catégories socioprofessionnelles.

Les trois entreprises (Tifra-Lait, Holiday Inn et la BDL) réalisent des formations pour leurs personnels à l'intérieur et également à l'extérieur de l'entreprise. Tandis que les deux autres (Naftal et Clinique Slimana) optent pour des formations à l'intérieur de l'entreprise à savoir au centre de formation de l'entreprise (sur place).

Généralement, la majorité des entreprises appliquent la formation au personnel de l'entreprise dans le but de développer les compétences techniques liées aux exigences du poste

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

du travail. En plus des compétences techniques, les deux entreprises (BDL et NAFTAL) visent également le développement des compétences comportementales de leur personnel.

2.5. La gestion administrative du personnel (GAP) :

Dans le processus administratif RH, il existe un seul dossier (fichier) personnel qui contient les informations suivantes : son état civil, son rattachement hiérarchique, sa fonction, les sanctions, les promotions, la gestion des contrats, des congés, des fiches de paie...

Discussion

D'après les résultats de notre enquête, la gestion administrative du personnel est présente dans toutes les entreprises interrogées car elle est essentielle pour assurer la maîtrise de la gestion du personnel. Elle englobe presque la majorité des activités de la GRH. Elle permet de faciliter le traitement et l'accès à l'information RH de tous les employés et d'optimiser les processus d'administration RH en contribuant à la recherche de productivité surtout dans la transmission d'information.

Pour les responsable RH interrogés, l'enjeu prioritaire de la GAP est de faciliter le traitement et l'accès à l'information RH de tous les employés et d'optimiser les processus d'administration RH en contribuant à la recherche de productivité surtout dans la transmission d'information.

2.6. Communication interne

La mobilisation et l'implication des employés passent par la circulation de l'information et par le maintien d'une communication saine entre les salariés de l'entreprise. La communication peut être formelle (rassemble toutes les informations transmises de façon officielle, généralement de la direction à l'ensemble des employés.) ou informelle (qui désigne l'ensemble des communications qui ne sont pas émises dans le cadre formel d'une prise de parole de la part de la direction). Le tableau ci-après indique les formes de la communication interne que les entreprises dans notre échantillon utilisent pour la circulation de l'information.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Tableau N° 05 : les formes de communication interne utilisée dans chaque entreprise

Les entreprises	Communication formelle	Communication informelle
Naftal	Oui	Oui
Tifra Lait	Oui	Oui
Hôtel	Oui	Non
Clinique Slimana	Oui	Oui
BDL	Oui	Non

Source : Les résultats de notre enquête, Septembre 2023

Discussion

L'analyse des réponses obtenues montre que toutes les organisations enquêtées disposent d'un système de diffusion d'information pour leurs salariés de différentes formes.

Dans les entreprises enquêtées (Naftal, Tifra Lait, et clinique slimana) la communication est principalement effectuée de manière formelle en utilisant les notes de service et les affichages, mais certains répondants affirment aussi l'existence d'une communication informelle entre les employés.

A l'opposé, les responsables RH des deux entreprises, la banque de développement locale et l'hôtel Holiday Inn insistent sur l'absence de la communication informelle dans les entreprises.

2.6. La gestion de carrière

La carrière correspond au parcours professionnel de l'individu. Elle est définie comme étant une succession de poste occupé tout au long de parcours professionnel d'un individu. Il s'agit d'une succession d'affectations. Le tableau n° donne les pratiques de la gestion de la carrière au sein des entreprises interrogées.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Tableau N° 06 : Les pratiques de la gestion de carrière des entreprises interrogées

L'entreprise	la réponse
Naftal	Le plan de carrière se fait par la promotion et par la formation
tifra lait	Le plan de carrière se fait à base de l'évaluation, l'analyse des compétences et l'évaluation professionnelle
Clinique slimana	La carrière se fait par la création de dossier administratif de chaque employé
Hotel holiday inn	La carrière se fait par l'auto évaluation et l'analyse des compétences
BDL	Le plan de carrière se fait par la formation, la promotion et l'évaluation professionnelle

Source : Les résultats de notre enquête, Septembre 2023

Le plan de carrière est un outil qui permet de définir les étapes et les objectifs à atteindre pour progresser dans la carrière des employés. Il peut inclure des formations, des promotions, des changements de poste ou même la création d'une entreprise.

Discussions

Nous constatons que cette pratique existe dans toutes les entreprises interrogées par divers moyens. Pour les deux entreprises publiques Naftal et la Banque de développement Local, la gestion de carrière se fait par la formation continue pour acquérir de nouvelles compétences, les opportunités de promotion pour gravir les échelons et l'évaluation professionnelle pour évaluer les performances et les objectifs de l'individu. C'est un moyen efficace de progresser dans la carrière et d'atteindre les aspirations professionnelles.

Pour l'entreprise les entreprises privées, Tifra Lait et l'hôtel Holiday Inn, le plan de carrière se fait à base de l'auto-évaluation qui est un processus d'évaluation des compétences, les forces et les faiblesses dans le domaine professionnel. Cela permet de prendre conscience des points forts et des domaines dans lesquels l'individu peut encore progresser.

Enfin la clinique privé Slimana élabore un plan de carrière par la création d'un dossier administratif de l'employé pour rassembler et organiser les informations et les documents

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

pertinents liés à son parcours professionnel. Cela peut inclure son CV, ses diplômes, ses évaluations, de performance et ses certificats de formation.

En somme, toutes les entreprises interrogées accordent des promotions pour leurs employés. En effet, les salariés peuvent avancer dans l'entreprise et aspirer à pourvoir des postes ayant plus de responsabilités.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Section 03 : la mise en place des outils numériques dans les pratiques de la GRH au sein des entreprises interrogées

En Algérie plusieurs entreprises ont fait recours aux outils digitaux qui vont permettre de faciliter la gestion dans plusieurs secteurs d'activités notamment la GRH. Après avoir présenté dans la section précédente, les pratiques du management des ressources humaines au sein des entreprises interrogées, cette dernière section a pour objectif de connaître la mise en place des outils numériques dans les pratiques de la GRH au sein de ces mêmes entreprises et aussi présenter l'utilisation et l'adoption des outils digitaux disponibles au sein de chaque entreprise.

3.1. La mise en place des outils numérique dans les activités de la GRH au sein des entreprises enquêtées

De nos jours, l'intégration des outils numériques dans les activités de la (GRH) au sein des entreprises algériennes est un sujet très important. Ces outils permettent de simplifier et d'automatiser les processus de recrutement, de gestion des dossiers du personnel, de formation et de communication interne. Ils offrent de nombreux avantages en termes d'efficacité et de transparence dans la GRH. Nous tentons de définir les techniques des pratiques modernisées utilisées dans les entreprises interrogées.

3.1.1. L'é-recrutement

Bien que le recrutement dans la majorité des entreprises n'ait pas fondamentalement changé suite à l'arrivée de la digitalisation certaines choses se sont améliorées et ont facilité le quotidien des recruteurs.

D'après les résultats obtenus la pratique d'é-recrutement n'est pas forcément adoptée par toutes les entreprises interrogées, elle est présente seulement à la banque de développement local et l'hôtel Holiday Inn qui utilisent des **réseaux sociaux** et **des réseaux professionnels** tels que **LinkedIn**.

Les réseaux sociaux ont pris de plus en plus d'importance dans le domaine du recrutement, surtout pour chercher des profils rares. Les recruteurs consacrent beaucoup de leur temps à faire des recherches pour trouver les bonnes personnes avec des profils spécifiques.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

La technologie numérique peut aussi faciliter le contact direct des candidats, ce qui simplifie remarquablement le processus de recrutement par exemple travers la réalisation des entretiens en ligne.

Pour les autres entreprises, le recours au recrutement traditionnel est très répandu (ANEM). Le recrutement par l'ANEM se fait généralement à travers des offres d'emplois publiés sur leur site web ou lors de salon de l'emploi. Ils organisent également des sessions de formation et d'orientation pour aider les demandeurs d'emplois à trouver des opportunités.

3.1.2. E-learning (formation en ligne)

Le e-learning est un moyen flexible pour s'adapter aux apprenants de manière interactive et ludique pour favoriser l'implication, la collaboration et la motivation. L'analyse des réponses des responsables RH fait ressortir les éléments suivants :

- Les deux entreprises (la clinique privée Slimana et Tifra lait) n'ont jamais fait recours à des formations informatisées. Les responsables de ces deux entreprises privilégient des formations en présentiel.
- Les entreprises (Naftal, l'Hotel Hoiday Inn et la BDL) adoptent massivement le e-learning à leurs employés pour faciliter l'apprentissage. En utilisant certains outils comprenant des plateformes d'apprentissage en ligne, des vidéos éducatives, des modules interactifs, des forums de discussions pour l'échange d'idées, et des ressources numériques telles que des documents et des présentations.

Ces outils permettent aux apprenants d'accéder au contenu de formation de manière interactive et de progresser à leur propre rythme. Pour ces responsables, le e-learning est une façon très commode, moderne et pratique pour apprendre.

3.1.3. Les pointages

Les pointeuses sont des outils utilisés dans les entreprises pour enregistrer les heures de travail des employés. Elles permettent de suivre précisément les horaires d'arrivée et de départ de chaque employé.

Au niveau des entreprises enquêtées, le recours à cet outil est très courant. Toutes les organisations disposent d'une pointeuse digitale pour enregistrer les heures de travail des employés de manière plus pratique et précise et facilite la gestion des horaires et le suivi du temps de travail. La pointeuse digitale peut également offrir des fonctionnalités

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

supplémentaires telles que la gestion des congés, les rapports d'activité et l'intégration avec les systèmes de paie.

Les pointeuses peuvent être physiques, avec des cartes ou des codes, ou digitales, utilisant des applications ou des technologies de reconnaissance. Elles sont très utiles pour assurer une gestion efficace du temps et des ressources dans une entreprise.

3.1.4. La gestion de paie numérique

La gestion de la paie digitale est une méthode moderne et efficace pour gérer les salaires des employés.

D'après les résultats de notre enquête, nous distinguons l'absence de cette gestion moderne dans la clinique Slimana, qui prévaut toujours le calcul traditionnel. Tandis que les autres entreprises ont procédé à la modernisation du calcul en utilisant de logiciels et d'outils numériques pour automatiser les processus de ce dernier et de distribution des salaires. Cela permet de réduire les erreurs et les tâches manuelles, tout en offrant une plus grande transparence et une meilleure précision. La gestion de la paie digitale facilite également la génération de rapports et le suivi des informations liées aux salaires. C'est une solution pratique et fiable pour les entreprises qui cherchent à optimiser leur processus de paie.

3.1.5. La communication digitalisée

La communication digitale, c'est avant tout la numérisation des supports d'information. C'est aussi envisager la communication d'entreprise comme un écosystème entier, un environnement qui englobe et agit dans toutes les dimensions du digital. Nous distinguons que toutes les entreprises interrogées possèdent d'une communication interne numérisée, qui se fait à différents degrés d'une entreprise à une autre.

- La clinique Slimana et l'entreprise Tifra lait utilisent des emails et la messagerie instantanée pour se communiquer entre les employés.
- Les autres entreprises utilisent presque tous les outils de communication interne numérique tels que :
 - A. Messagerie instantanée** : whatsApp, Facebook Messenger, Télégramme
 - B. Appels vidéo** : Microsoft, Google Meet
 - C. Réseaux sociaux** : Facebook, Instagram, Twiter, LinkedIn
 - D. Email** : Gmail, Outlook, Yahoo mail

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

E. Partage de fichier : Google drive,...

Ces outils permettent de rester connecté et de communiquer efficacement à distance.

3.1.6. Le télétravail

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.⁵

L'analyse des réponses fait ressortir que seulement la BDL qui opte pour le télétravail depuis ces trois dernières années de la pandémie, ou les employés exercent leurs tâches à distance, généralement depuis leur domicile. Cela permet une plus grande flexibilité, réduit les déplacements et offre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Le télétravail a gagné en popularité ces dernières années, en particulier avec les avancées technologiques qui facilitent la communication et la collaboration à distance.

Par contre les employés des autres entreprises enquêtées exercent leurs tâches aux locaux des employeurs, en respectant les conditions de travail.

3.2. Le degré de l'adoption du numérique dans la FRH au sein des entreprises enquêtées en Algérie

Au cours de notre enquête menée dans différentes organisations de divers secteurs d'activités, et après avoir étudié les pratiques de GRH traditionnelles et modernes, nous avons constaté que même si certaines pratiques ont été digitalisées, il persiste toujours un manque de digitalisation surtout dans quelques entreprises. Le tableau ci-dessous montre le taux de couverture logicielle dans quelques activités RH.

Tableau N° 07 : le taux de couverture logicielle dans quelques activités RH

	La gestion de la paie	La gestion de temps	La gestion administrative	La GPEC	La gestion de carrière	La gestion de la formation
Naftal	70%	45%	40%	-	10%	40%
Tifra lait	75%	40%	50%	-	10%	5%

⁵ Code du Travail français, modifié par l'ordonnance de 2017 article L. 1222-9.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Clinique Slimana	10%	15%	15%	-	5%	5%
L'hôtel holiday inn	100%	90%	90%	70	80%	85%
BDL	90%	50%	50%	-	10%	60%

Source : Les résultats de notre enquête, Septembre 2023

Nous avons constaté :

- Un manque important d'utilisation des logiciels informatiques à la clinique Slimana, ce qui indique l'absence des systèmes d'information des ressources humaines SIRH. Cela peut avoir un impact sur l'efficacité de la GRH.

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC est souvent négligée dans de nombreuses entreprises en Algérie. Cela peut entraîner des difficultés pour anticiper et répondre aux besoins futurs en termes de compétences et de talents. Seulement l'hôtel Holiday Inn qui la valorise efficacement, cela montre qu'ils reconnaissent l'importance de planifier et d'anticiper les besoins des employés et les aspirations de l'entreprise.

- la gestion de la paie est l'un des domaines les plus avancés en termes de numérisation et de développement dans de nombreuses entreprises en Algérie. Grâce à l'utilisation de logiciels spécialisés, il est possible d'automatiser les processus de calcul des salaires, de gestion des congés et des avantages sociaux, ce qui permet de gagner du temps et d'améliorer la précision des opérations.

- Après la gestion de la paie, la gestion administrative, la gestion de la formation et la gestion du temps sont des domaines qui occupent la deuxième place en termes de digitalisation dans les deux organisations l'hôtel et la BDL. Cela permet d'automatiser les tâches administratives, de faciliter la planification et le suivi des formations, ainsi que de simplifier la gestion des horaires et des congés. Cependant, il est important de continuer à promouvoir la digitalisation dans d'autres aspects de la gestion des ressources humaines pour une efficacité globale accrue.

- Dans les autres entreprises, ces pratiques de gestion des ressources humaines sont moins digitalisées. Cela peut être dû à divers facteurs tels que la disponibilité limitée de ressources technologiques, le manque de sensibilisation à l'importance de la digitalisation ou encore les contraintes budgétaires. Cependant, il est encourageant de voir que certaines entreprises,

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

comme l'hôtel et la BDL, ont réussi à mettre en place une digitalisation plus avancée dans ces domaines.

Il est important de continuer à encourager la digitalisation dans toutes les entreprises afin de bénéficier des avantages qu'elle peut offrir en termes d'efficacité, de précision et de gain de temps dans la gestion des ressources humaines.

Le manque de digitalisation dans les entreprises algériennes peut avoir plusieurs impacts. Cela peut entraîner une inefficacité des processus, une difficulté à accéder à l'information, une lenteur dans la prise de décision et une perte de compétitivité sur le marché international. De plus, cela peut limiter les opportunités de croissance et de développement pour les entreprises. Cependant, il est encourageant de voir de plus en plus d'entreprises en Algérie prendre des mesures pour intégrer les technologies numériques et tirer parti de leurs avantages.

3.3. Analyse des réponses des entreprises interrogées sur l'impact de la digitalisation de FRH

Prise de décision

Il est intéressant de constater que la digitalisation a un **impact positif faible** sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision en GRH dans la plupart des entreprises. Cependant, il est important de noter qu'une seule entreprise (clinique Slimana) a déclaré un **impact nul**. Il y a donc encore du potentiel pour les autres entreprises à exploiter les avantages de la digitalisation dans leurs processus de prise de décision en GRH.

La réduction des coûts

La digitalisation a un **impact positif faible** sur la réduction des coûts de la fonction RH dans la plupart des entreprises. Cependant, la clinique Slimana a déclaré un **impact nul** en raison de l'absence d'une digitalisation efficace. C'est pourquoi ils ne constatent aucun impact significatif sur les coûts.

Il est important pour la clinique de mettre en place une digitalisation efficace pour bénéficier des avantages de réduction des coûts.

Facilité d'adaptation

Pour s'adapter aux mutations technologiques, l'hôtel et la BDL proposent des **cours de formation**. Les autres entreprises, quant à elles, optent pour des **stages de perfectionnement** et des formations. Ces initiatives permettent aux employés d'acquérir les compétences

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

nécessaires pour faire face aux avancées technologiques. Il est favorable de voir que différentes entreprises adoptent des approches diverses pour favoriser l'adaptation au changement technologique.

3.4. Les problèmes liés à la digitalisation en matière des ressources humaines

Dans l'entreprise Naftal, les problèmes liés à la digitalisation en matière de RH semblent être **liés au management**. Il est possible que le management ne soit pas suffisamment engagé ou n'ait pas une vision claire de la façon dont la digitalisation peut être intégrée de manière efficace dans les processus RH.

Il est important que le management prenne le temps d'évaluer les besoins de l'entreprise, de former les employés et de mettre en place une stratégie solide pour garantir une transition réussie vers la digitalisation des activités RH. Une communication ouverte et une implication active de la part du management peuvent contribuer à résoudre ces problèmes et à tirer pleinement parti des avantages de la digitalisation.

Dans le cas de l'entreprise tifra-lait, la BDL et l'hôtel les problèmes de digitalisation sont principalement **liés à la technologie**. Il est possible que l'entreprise rencontre des difficultés pour adopter et mettre en œuvre les outils et les systèmes numériques nécessaires pour moderniser ses activités RH. Cela peut être dû à un manque de ressources technologiques, à des contraintes budgétaires ou à une résistance au changement au sein de l'entreprise. Il est important pour ces entreprises de prendre en compte ces problèmes et de trouver des solutions adaptées.

3.5. Les principaux facteurs de réussite de la digitalisation en matière RH

Dans l'entreprise Tifra lait et la BDL les facteurs de réussite de la digitalisation en matière des RH sont fortement **liés à l'organisation**. Une organisation bien structurée et prête à adopter le changement est essentielle pour assurer le succès de la digitalisation des activités RH. Cela implique d'avoir des processus clairs et définis, une communication fluide entre les différents services, ainsi qu'une collaboration étroite entre les équipes RH et informatiques.

Les facteurs de réussite de la digitalisation en matière des RH dans l'entreprise Naftal, la BDL et l'hôtel sont liés à la combinaison d'un **système d'information** efficace et à l'implication active des **individus**. Un système d'information adapté permet de gérer

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

efficacement les données RH, d'automatiser les processus et de faciliter la communication interne.

Cependant, il est tout aussi important que les individus soient prêts à adopter les nouvelles technologies et à développer leurs compétences numériques. L'engagement et la formation des employés sont essentiels pour tirer pleinement parti des avantages de la digitalisation dans les activités RH. En investissant dans le système d'information et en encourageant l'implication active des individus, l'entreprise peut réussir sa transformation digitale dans le domaine des RH.

3.6. Les changements dans la GRH suite à l'implantation de la digitalisation

L'implantation de la digitalisation dans les entreprises interrogées apporte des changements significatifs tels que l'amélioration de **la communication entre les employés, un accès facilité à l'environnement** de travail et une meilleure **coopération entre les différents services et les employés**.

Grâce aux outils numériques, il devient plus facile de partager des informations, de collaborer sur des projets et de travailler de manière plus efficace. La communication devient plus rapide et plus fluide, favorisant ainsi une meilleure coordination entre les équipes. De plus, l'accès à l'environnement de travail se fait de manière plus flexible, permettant aux employés de travailler à distance ou en déplacement. La digitalisation favorise également la coopération transversale entre les différentes fonctions et services, en facilitant le partage d'informations et la résolution de problèmes de manière plus efficace.

3.7. Les opportunités et menaces de l'informatisation de la FRH

D'après les réponses obtenues par les Responsables RH des entreprises interrogées, la transformation digitale de la fonction ressources humaines puisse susciter des craintes. Cependant, il est important de voir cette transformation comme une opportunité plutôt qu'une menace grâce aux TIC et SIRH.

Ces technologies et les systèmes d'information offrent de nombreux avantages complémentaire tels que :

1. Gestion efficace des données : Les SIRH permettent de centraliser et de gérer efficacement les données relatives aux employés, telles que les informations personnelles, les compétences et les performances, ce qui facilite la prise de décision et la planification des ressources humaines.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

2. Automatisation des processus RH : Les SIRH automatisent les processus RH tels que la gestion des absences, la gestion des formations et la gestion des performances, ce qui permet de gagner du temps, de réduire les erreurs et d'améliorer l'efficacité.

3. Suivi et analyse des données RH : Les SIRH fournissent des outils d'analyse et de reporting qui permettent de suivre et d'analyser les données RH, ce qui facilite la prise de décision basée sur des données concrètes et l'identification de tendances et de problèmes potentiels.

4. Amélioration de la communication interne : Les SIRH intègrent souvent des fonctionnalités de communication interne, telles que des espaces de discussion en ligne et des plateformes de partage d'informations, ce qui favorise la collaboration et la communication entre les employés et les équipes.

5. Réduction des coûts : Les TIC et les SIRH permettent de réduire les coûts liés aux processus RH, tels que la gestion manuelle des données, les impressions papier et les tâches administratives, ce qui peut conduire à des économies significatives.

La transformation digitale de la gestion des ressources humaines (GRH) présente également certaines menaces à prendre en compte :

1. Sécurité des données : Avec la numérisation des informations RH, il est essentiel de garantir la sécurité des données sensibles des employés, telles que les informations personnelles et les données de paie, afin de prévenir les cyberattaques et les violations de la confidentialité.

2. Dépendance technologique : En s'appuyant sur les technologies numériques, il est important de prendre en compte la dépendance potentielle à ces outils. Des pannes de système ou des problèmes techniques peuvent perturber les processus RH et impacter la productivité.

3. Besoin de compétences numériques : La transformation digitale de la GRH nécessite des compétences numériques chez les employés et les professionnels des RH. Il peut être nécessaire de former ou de recruter des personnes ayant ces compétences pour assurer une transition réussie.

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

4. Résistance au changement : Certaines personnes peuvent être réticentes à adopter de nouvelles technologies ou à changer leurs méthodes de travail habituelles. Il est important de gérer la résistance au changement pour assurer une adoption efficace des outils numériques.

5. Inégalités d'accès : Dans certaines régions ou organisations, l'accès aux technologies et à l'infrastructure numérique peut être limité, ce qui crée des inégalités d'accès et peut entraver la transformation digitale de la GRH.

Il est important de prendre en compte ces menaces et de mettre en place des mesures appropriées pour atténuer les risques lors de la mise en œuvre de la transformation digitale de la GRH.

Synthèse

Les organisations se mondialisent à l'utilisation des technologies numériques qui est impérative. Il est indispensable pour tous les domaines d'évoluer en fonction des changements attendus dans l'organisation.

La transformation numérique des entreprises en Algérie est en constante évolution. De plus en plus d'entreprises adoptent des outils technologiques pour automatiser leurs processus, améliorer leur productivité et leur compétitivité sur le marché. Cependant, il reste encore des défis à relever, tels que l'accès à une connectivité internet fiable et abordable, ainsi que la sensibilisation et la formation des employés aux nouvelles technologies. Malgré cela, de nombreuses entreprises en Algérie sont engagées dans cette transformation numérique pour rester compétitives dans un monde de plus en plus connecté.

L'Algérie est en train de faire des progrès en termes de technologie, mais il y a encore du chemin à parcourir pour atteindre un niveau de développement équivalent à certains autres pays. Cependant, il existe des initiatives et des investissements visant à promouvoir l'innovation technologique et à encourager la transformation numérique dans le pays.

A travers notre étude empirique auprès de quelques entreprises algériennes sur la transformation numérique dans ces entreprises, nous pouvons résumer nos principaux résultats comme suit :

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

- Manque de réseau internet et le mauvais débit de l'internet dans quelques services et bureaux de la fonction ressources humaines dans la majorité des entreprises.
- certaines entreprises enquêtées ne sont pas encore très digitalisées.
- la direction générale de quelques entreprises considère la numérisation comme un enjeu stratégique
- Absence des logiciels spécialisés dans la GRH, à l'exception d'un logiciel de gestion de la paie.
- De nombreuses activités de la FRH au sein de la clinique privé Slimana se déroulent encore de manière traditionnelle (processus manuels, des documents papier et une communication moins efficace).

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Conclusion

Après avoir analysé les pratiques essentielles de MRH au sein des entreprises enquêtées, nous pouvons conclure que la mise en place de politiques et de stratégies efficaces en matière de gestion des ressources humaines est essentielle pour favoriser la productivité, la satisfaction des employés et la réussite globale de l'entreprise. Cela implique des éléments tels que le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rémunération équitable, la communication interne de l'entreprise, la gestion des performances et la gestion des carrières.

En adoptant les pratiques de GRH solides, les entreprises peuvent créer un environnement de travail positif et propice à la croissance et à la réussite à long terme.

La transformation digitale joue un rôle crucial dans la modernisation et le développement de la fonction RH au sein des entreprises. Il est vrai que certaines entreprises en Algérie rencontrent des difficultés pour se digitaliser en raison du manque d'outils numériques. Le manque d'intégration du numérique au cœur des pratiques de GRH en Algérie présente des défis pour les entreprises du pays. La résistance au changement, le manque de compétences numériques et les infrastructures limitées sont autant de facteurs qui entravent l'adoption des outils numériques dans la GRH. Cela peut entraîner une inefficacité dans les processus RH.



Conclusion générale



Conclusion générale

En Algérie, la fonction des ressources humaines joue un rôle essentiel dans les entreprises. Elle s'occupe de la gestion du personnel, du recrutement, de la formation et du développement des employés. Les professionnels des ressources humaines veillent à ce que les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines soient conformes aux lois et aux réglementations en vigueur en Algérie. Ils travaillent également à créer un environnement de travail positif et à favoriser le bien-être des employés.

La transformation digitale dans la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des entreprises algériennes est un processus qui consiste à intégrer les technologies numériques dans les différentes activités liées aux ressources humaines. Cela inclut des aspects tels que le recrutement, la gestion des talents, la formation, la gestion des performances et la communication interne. Par exemple, les entreprises peuvent utiliser des plateformes en ligne pour diffuser des offres d'emploi, gérer les candidatures et effectuer des entretiens virtuels. Elles peuvent également mettre en place des systèmes de gestion des talents qui permettent de suivre les compétences et les performances des employés de manière numérique. La transformation digitale dans la GRH permet également d'améliorer la communication interne en utilisant des outils tels que les intranets, les messageries instantanées et les réseaux sociaux d'entreprise. Cela facilite la collaboration entre les employés et favorise un meilleur partage d'informations.

Les entreprises algériennes dans plusieurs secteurs d'activités ont bien compris la nécessité de la digitalisation de leur activité, qui est devenue sans aucun doute non pas une option mais une obligation. Pour pérenniser et ne pas tomber dans le déclin et l'obsolescence.

Dans notre mémoire, la première hypothèse concernant la digitalisation de la FRH doit répondre à un impératif stratégique pour les entreprises qui contribue à leur compétitivité et non plus comme une simple transformation administratives qui contribue à l'améliorations de leur productivité, à partir des réponses de la majorité des entreprises, l'hypothèse n'est pas validée.

Tandis que nous affirmons la deuxième hypothèse ; La digitalisation des ressources humaines permet de centraliser et de gérer efficacement les données des employés, facilitant ainsi leur suivi et leur évaluation. Elle offre également des outils d'analyse avancés qui aident les décideurs à prendre des décisions éclairées en matière de gestion des talents. De plus, elle favorise une collaboration plus fluide grâce à des plateformes de communication et de partage d'informations. En somme, la digitalisation des ressources humaines apporte une

Conclusion générale

transformation profonde dans la façon dont nous travaillons et permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Enfin sur la base des résultats de notre étude, nous pouvons constater que les entreprises algériennes ont un manque d'outils numériques nécessaires sur la numérisation de la GRH au niveau des entreprises interrogées ou l'accès à l'internet reste limité, et en raison du retard que connaissent notre pays dans le domaine de la technologie, l'intégration de ces transformations numériques dans la GRH reste imparfaite et insuffisante pour répondre aux exigences actuelles.

Néanmoins, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de compréhension sur la transformation est adoptions des outils numériques dans la GRH au sein des entreprises algériennes.



Bibliographie



Bibliographie

OUVRAGE

- Anne, Dietrich ; Frédérique, Pigeyre. La gestion des ressources humaines. Edition La découverte, 2005.
- Aurélie DUDÉZERT, La Transformation digitale des entreprises, Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, (p. 16).
- Barabel ; Meier. Manageor. Paris Dunod,2015
- B.V. Desroches, S. Delisle, (2002) : XXVIII ème Colloque sur les effets des NTIC sur le développement local eT Régional : évolution ou changement radicaux
- COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975, P.7.
- DARBELET.M, IZARD.L ET SCARAMUZZA.M, ALL « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie », Ed Foucher, Paris, France, 1995, P270.
- Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid, Karim Cherif - Transformation digitale de la fonction RH – Dunod – Paris 2019 –Page 49-51.
- FRANÇOIS.J, « L'intelligence économique », 2eme Ed d'organisation, Paris, 2001, p. 18.
- François SILVA -« Devenir e-DRH ».- Editions liaisons, 2002.
- GEMINARD (Lucien) , -logique et technologie – Dunod , Paris 1970- page 22
- Gunia (2002, p 104)
- GILLET M, GILLET P, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010, p177.
- J-P. CITEAU (Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p.32)
- Jean-Marie Peretti juin 2016 (21e ÉDITION), Gestion des ressources humaines (p.03)
- JUST.B, « pas de DRH sans SIRH », Ed liaison, Paris, 2010, P 449.
- Lange et Van Dartel (2014) (cités dans Van Kruining, 2017, p.4-5)
- Laetitia, Lentilleux. L'essentielle de la GRH éme éd. Paris 2008 P.16.
- LANDREA.M-F, « présentation d'internet et le Word Wide Web », Paris, 1998, p6.
- Merck (1991, cité dans Peretti, 1993, page 89-90)
- Michelle Gillet, Patrick Gillet op.cit. P 148.
- Nicolas, Arnaud. Nouveaux enjeux de la GRH. Edition ellips, novembre 2013 p.09
- PERETTI, (J.M) : Ressources humaines, éd Vuibert, 7ème éd, Paris, 2002 P.34.
- Pour Kovach et Cathcart (1999, cité par Comtet et Chassigneux, 2017 p. 10)
- SHIMON L.DOLAN, TANIA SABA, SUSANE, TACKSON, RANDAL S.SHULER/ la GRH : enjeux, tendance et pratique actuelles, 3ème édition: Pearson éducation, 2002
- SEKIOU-BOLDIN, al: GRH, 2ème Edition, Ed BOECH 2004 002
- Tannenbaum (1990, p 27)

MEMOIRE

- Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES par : Morgane FANTINO, La digitalisation du recrutement dans le domaine des Ressources Humaines, Genève, le 15 juillet 2021
- Mémoire de master, spécialité GRH, theme politique de recrutement au sein d'une entreprise public,présenté par Louni melissa et Chemlal yacine, 2022 /2023
- Mémoire de master, spécialité GRH, thème impact de digitalisation sur les activités de la GRH, 2018,2019, ummto
- Mémoire en fin de cycle, option GRH, thème Evaluation de l'intégration des transformations numériques dans la GRH, illustration par le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19, Réalisé par : Mr TIHAMOUNINE Toufik, 2020-2021

Bibliographie

- Mémoire online, ressources humaines, quelles sont les impacts de la transformation du digital sur la FRH. Par Etienne VANDEVELDE

REVUE

- Revue internationale des relations de travail, janvier, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, pp 76-77.
- BASQUE.J, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, p.34

SITE INTERNET

- <https://wikimemoires.net/>
- <http://www.groupeck.com>
- <https://www.synonyme-du-mot.com/>
- <https://www.memoireonline.com>
- <https://www.aquaportail.com>
- <https://officeopro.com>.
- <https://www.scrive.com/fr>
- <https://wikimemoires.net>
- <https://www.appvizer.fr>
- <https://www.memoireonline.com>
- <https://www.universpaie.com>
- <http://contrat-de-travail.ooreka.fr>
- <https://art-de-manager.com>
- <https://www.manager-go.com>



Annexes



Annexes

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master en Sciences de Gestion, nous réalisons une enquête dont le but est de récolter des informations sur le thème : « **La transformation et adoption des outils numériques dans le management de la fonction RH au sein des entreprises algériennes** ». Nous tentons de répondre à la question : **Comment expliquer le processus de transformation digitale/ numérique dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes ?**

Afin de nous aider, nous vous demandons de bien vouloir renseigner ce questionnaire. Par ailleurs, nous vous garantissons que les résultats de cette enquête seront utilisés strictement que pour nos travaux de recherche académiques. Nous tenons à vous remercier à l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

Date :

Heure :

Lieu :

- Quelle est votre responsabilité au sein de l'entreprise?.....

1- Identification de l'entreprise :

- Le statut de l'entreprise : Public Privé Mixte

- Statut juridique de l'entreprise : EURL SARL SPA
SNC .

- Répartition en pourcentage des actions de l'entité : Etatique..... % Collectif des
travailleurs.....%

Partenaire privé.....%.

- S'il y a des partenaires privés précisez

lesquels :

Localisations :

- Siege social :

- lieu d'exercice de l'activité :

-chiffres d'affaire :

Annexes

2- Activités de l'entreprise

- Quel est l'année du début de l'activité de votre entreprise ?.....

- Quelle est la nature de l'activité de l'entreprise ?
.....
.....
.....

*Produits

principaux :.....

*Produits

secondaires :.....

- Quelle est la structure de l'entreprise.....
.....
.....

3- Le management de la fonction RH

• *Quel est* le style de management utilisé dans votre entreprise ?

Le management directif

le management participatif

Le management persuasif

le management délégitif

• Existe-t-il un plan de carrière ? Oui

Non

Comment se fait?.....
.....
.....

• Existe-t-il une politique dans votre entreprise pour prévenir le **burnout** et le stress?

Oui

Non

Si oui, lesquelles?.....
.....

• Est ce que la société propose des horaires flexibles?

Souvent

Certaines périodes

Annexes

Non

- Quelle est la nature de la stratégie Ressources Humaines ?

.....
.....

- Comment se fait le recrutement ?

.....
.....

- Comment se fait la rémunération?

.....
.....

.

- Comment se fait l'avancement de la hiérarchie ?

.....
.....

- Sur quelle base se fait le **package** salariale ?

.....
.....

- Sur quelle base se fait la formation professionnelle ?

.....
.....

Quel est l'impact de l'évolution des TIC sur le développement du management de votre entreprise ?

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

4- Les outils numériques et la digitalisation de l'entreprise

- En quelle année avez-vous commencé l'intégration de la digitalisation dans votre entreprise ?
- Cette intégration est-il un choix ou une nécessité ? Pourquoi ?..

Annexes

.....
.....

• Diriez-vous que votre entreprise mène une stratégie de transformation digitale ?

.....
• Etes-vous satisfaits de la diversité des outils digitaux mis à votre disposition ?

.....
.....

• Pensez-vous que les outils digitaux ont un impact sur votre bien-être au travail?

.....

• Pensez-vous que les outils digitaux mis à votre disposition vous permettent de développer vos compétences professionnelles

?.....

.....

• Pour quelles raisons la transformation digitale est-elle importante pour votre entreprise ?

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

• Comment impliquez-vous les employés dans ce changement ?

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

• Citez quelques opportunités de cette transformation digitale pour l'entreprise :

-
-
-
-

• Citez quelques menaces de cette transformation digitale pour l'entreprise :

-
-
-
-

Annexes

5- La digitalisation de la fonction RH

• Depuis quand observez-vous une évolution en matière de digital dans la GRH au sein de l'entreprise?.....

• Comment la digitalisation est-elle mise en place dans la GRH dans votre entreprise ?

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

• Avez-vous des attentes particulières par rapport à la digitalisation de la fonction RH ?

.....

• Avez-vous des craintes face au mode de fonctionnement de la digitalisation de la FRH ?

.....

• Pensez-vous que la digitalisation des RH influe sur votre productivité ?

.....

• Quel secteur de votre organisation RH est impacté par la digitalisation?.....

.....

• Quels projets digitaux avez-vous mis en place sur les processus RH?

.....

.....

• Utilisez-vous **LinkedIn** pour chercher des profils qui conviennent à votre société ?

.....

• Utilisez-vous des programmes informatiques pour les pointages ? Lesquels?

Annexes

-
-
- Quelles sont les activités RH de votre entreprise qui sont digitalisées ?

-
-
-
- quels sont les outils et logiciels utilisés au service de la digitalisation de la fonction RH?

-
-
-
- Comment se fait la gestion de la paie?.

-
-
-
- Utilisez-vous le e-recrutement ? Comment se fait ?...

-
-
- Utilisez-vous le e-learning (formation) ?
-

Annexes

• L'apparition de la digitalisation dans votre entreprise a-t-elle amélioré vos compétences ?

• Quel est le taux de couverture logicielle dans votre fonction RH ?

Gestion de la paie	Gestion administrative	Gestion de temps	GPEC	Gestion de carrière	Gestion de formation
En %	En %	En %	En %	En %	En %

• Quel est l'impact de la digitalisation sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision en GRH ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

• Quel est l'impact de la digitalisation sur la réduction des coûts de la fonction RH ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

• Est-ce que vous vous êtes facilement adaptés aux mutations technologiques de votre entreprise ?

Oui Non

Si oui qu'avez-vous fait ?

Séminaire ou stage de perfectionnement

Cours de formation

Apprentissage par la pratique

Annexes

• Quels sont les problèmes de la digitalisation en matière des ressources humaines dans votre entreprise ?

Liés au management

Liés à l'organisation

A la conduite de projet

Aux compétences

À la technologie

• Quels sont les principaux facteurs de réussite de la digitalisation en matière RH dans votre entreprise ?

Liés à l'organisation

Liés au système d'information

Lié à l'information

Liés aux individus

• La direction générale de votre entreprise considère la digitalisation comme un enjeu stratégique ?

Oui Non

• Quels sont les changements avec l'implantation de la digitalisation dans votre entreprise ?

La communication entre les employés : Oui Non

L'accès à des informations sur l'entreprise : Oui Non

L'accès à l'environnement : Oui Non

La coopération entre les services et les employés : Oui Non



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces.

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 2

CHAPTRE I : présentation de la GRH

Introduction	6
Section 01 : Définitions, évolution et objectifs de la GRH.....	7
1. Définitions des concepts liés à la GRH	7
1.1. Les ressources humaines	7
1.2. La Fonction RH	7
1.3. Directeur ressource humaine (DRH)	7
1.4. La gestion des ressources humaines (GRH)	8
2. Historique de la GRH:	10
2.1. L'école classique.....	10
2.1.1 F.W Taylor (Etats-Unis, 1856-1917)	10
2.1.2 Henri FAYOL (France 1811-1925)	10
2. L'école des relations humaines.....	12
2.2.1 Les travaux d'ELTON MAYO (1880-1949)	13
2.2.2. ABRAHAM MASLOW (Etats-Unis, 1908-1970)	13
2.2.3. DOUGLASS MC GREGOR Et la Théorie X Y	14
2.2.3.1. Mc Gregor (Etats-Unis, 1906-1906)	14
2.2.3.2. Théorie X versus théorie Y15	
a. La théorie X	15
b. La théorie Y	15
2.2.4 Frederick Herzberg (Etats-Unis 1923)	15
3. Les éléments constitutifs de la GRH	15

Table des matières

4. Les activités rattachées à la GRH	16
4.1. L'administration du personnel	16
4.2. La gestion des emplois.....	16
4.3. La politique de communication :	16
4.4. L'amélioration des conditions de travail	16
4.5. La gestion des relations sociales	17
5. les objectifs principaux de la GRH	17
Section 02 : Les principales pratiques de la GRH.....	18
2.1. Les pratiques essentielles de la GRH.....	19
2.1.1. Le recrutement.....	19
2.1.2. La formation.....	19
2.1.3. Rémunération	20
2.1.3.1. La rémunération directe	21
2.1.3.2. La rémunération indirecte :	21
2.1.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	21
2.1.5. La gestion des carrières	22
1.5 / L'amélioration des conditions de travail.....	23
Conclusion	23
Section 03 : la gestion stratégique des ressources humaines	24
3.1. Les définitions de la stratégie	24
3.2. Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines GSRH	24
3.3. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines :	26
3.3.1. L'objectif économique.....	26
3.3.2. L'objectif humain	26
3.3.3. L'objectif d'actualisation.....	26
3.3. Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines	28
3.3.1. Administrer efficacement	28
3.3.2. Développer les motivations des salariés	28
3.3.3. Favoriser le changement	28
3.3.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	28
3.4. Les étapes nécessaires à la mise en place d'une gestion stratégique des RH	29
3.4.1. Assimiler les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre	29

Table des matières

3.4.2. Evaluer les besoins en compétences de l'entreprise	30
3.4.3. Déterminer les outils indispensables.....	30
3.4.4. Examiner et évaluer	30
3.5. Les avantages de la stratégie de gestion des ressources humaines.....	30
3.5.1. Une évaluation précise des stratégies RH déjà en place.....	30
3.5.2. Un meilleur Team building.....	31
3.5.3. Le suivi des progrès réalisés	31
3.5.4. La protection du cadre légal de la société.....	31
Conclusion	32

Chapitre II : Transformation et adoption du numérique dans la fonction RH

Introduction	34
Section 01 : Innovation technologique et GRH	35
1.1. Les concepts liés à la technologie.....	35
1.1.1. La technologie	35
1.1.2. Les nouvelles technologies.....	36
1.1.3. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)	36
1.2. La transformation numérique	38
1.2.1. La numérisation.....	39
1.2.2. La digitalisation	39
1.2.3. La transformation digitale	40
1.2.4. La transformation numérique de la fonction ressources humaines	40
2. Historique de la digitalisation	42
3. Les raisons de mise en place de la transformation digitale dans une entreprise	44
4. L'impact des mutations technologiques	44
5. Les étapes d'informatisation de la fonction RH	45
Section 02 : les outils numérique utilisés dans la transformation de management de la fonction RH	46
2.1. Les outils numériques principaux :	46
2.1.1. L'e-ressources humaines	46
2.1.2. / Le système d'information des ressources humaines SIRH.....	47
2.1.3. Les technologies de l'information et de la communication	47

Table des matières

2.1.4. Internet	48
2.1.5. Intranet	48
Section 03: Intégration des outils numériques dans les activités RH.....	52
3.1. Les principales activités de la GRH qui sont numérisées	52
3.1.1. L'é-recrutement	52
3.1.2. La formation numérique (E-learning)	54
3.1.3. Définition de L'e-formation	54
3.1.4. La gestion de la paie numérisée	55
3.1.5. La gestion des présences(le pointage):	56
3.1.6. Gestion des temps	57
3.1.7. Gestion des congés et absences	57
3.1.7. Le suivie de carrière :	58
3.1.8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) digitalisée	59
3.1.8.1. Définition.....	59
3.1.8.2 Les étapes de la GPEC	59
A. Mener un diagnostic approfondi de la situation de l'entreprise actuelle et future.....	60
B. Elaborer un plan d'action RH.....	60
C. Dressez un bilan à postériori et analysez les écarts.....	61
Conclusion.....	62

Chapitre III : étude empirique de la transformation et l'adoption des outils numériques dans la GRH d'un échantillon d'entreprises algériennes

Introduction	64
Section 01 : le cadre méthodologique et la présentation des entreprises interrogées.....	65
1.1. Méthode de recherche.....	65
1.1.1. Objectif de l'enquête	65
1.1.2. Le choix des cas étudiés	66
1.1.3. Présentation de l'outil de collecte des données	66
A. Définition du questionnaire.....	66
B. Les avantages et limites su questionnaire	67
1.2. Présentation des entreprises interrogées	68

Table des matières

A .NAFTAL	68
B. Banque de Développement Local	69
C. L’hôtel Holiday Inn Algiers-Cheraga Tower.....	70
D. TIFRA-LAIT	71
E. Clinique SLIMANA.....	72
Section 02 : Le management des Ressources Humaines au sein des entreprises interrogées	73
2.1. Le recrutement	73
2.2. La rémunération	74
2.3. Le package salariale.....	75
2.4. La formation professionnelle	76
2.5. La gestion administrative du personnel (GAP)	77
2.6. Communication interne.....	77
2.6. La gestion de carrière.....	78
Section 03 : la mise en place des outils numériques dans les pratiques de la GRH au sein des entreprises interrogées	81
3.1. La mise en place des outils numérique dans les activités de la GRH au sein des entreprises enquêtées	81
3.1.1. L’é-recrutement	81
3.1.2. E-learning (formation en ligne)	82
3.1.3. Les pointages	82
3.1.4. La gestion de paie numérique	83
3.1.5. La communication digitalisée	83
A. Appels vidéo : Microsoft, Google Meet.....	83
B. Réseaux sociaux : Facebook, Instagram, Twiter, LinkedIn.....	83
C. Email : Gmail, Outlook, Yahoo mail	83
D. Partage de fichier : Google drive,	84
E. Partage de fichier.....	84
3.1.6. Le télétravail	84
3.2. Le degré de l’adoption du numérique dans la FRH au sein des entreprises enquêtées en Algérie	84
3.3. Analyse des réponses des entreprises interrogées sur l’impact de la digitalisation de FRH	86
3.4. Les problèmes liés à la digitalisation en matière des ressources humaines	87
3.5. Les principaux facteurs de réussite de la digitalisation en matière RH	87
3.6. Les changements dans la GRH suite à l’implantation de la digitalisation	88

Table des matières

3.7. Les opportunités et menaces de l'informatisation de la FRH.....	88
Conclusion	93
Conclusion générale	95
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

La transformation numérique de la fonction ressources humaines dans les entreprises algériennes est un processus en cours qui vise à adopter les technologies numériques pour améliorer les opérations et la compétitivité. De plus en plus les entreprises en Algérie utilisent les outils tels que ; l'internet et les applications mobiles pour optimiser leur processus, automatiser les tâches et améliorer la communication. Cela permet aux entreprises de gagner en efficacité de réduire les coûts et d'offrir de nouveaux produits et services innovants. La transformation numérique est essentielle pour rester compétitif dans un monde de plus en plus connecté.

L'objet de notre travail a été d'étudier au sein de ces cinq entreprises algériennes de différents secteurs d'activités (**NAFTAL, TIFRA-LAIT, HOTEL HOLIDAY, BDL (BANQUE DE DEVELOPEMENT LOCAL et SLIMANA)**) la transformation et l'adoption des outils numériques dans le management de la fonction RH. Tout en focalisant notre recherche sur un cas d'étude auprès de ces cinq entreprises là où nous avons distribué un questionnaire dans le district de Tizi-Ouzou, et à Alger où nous avons analysé que peu d'entreprises qui ont initié la démarche de la numérisation et qu'elles doivent prendre conscience de ce changement progressivement dans tous les domaines notamment en GRH.

La transformation numérique en Algérie est devenue une nécessité pour certaines organisations et avec cette adoption des outils numériques elles peuvent optimiser leurs processus et améliorer la communication interne et externe.

Abstract

The digital transformation of the human resources function in Algerian companies is an ongoing process aimed at adopting digital technologies to improve operations and competitiveness. More and more companies in Algeria are using tools as the Internet and mobile applications to optimize their processes, automate tasks and improve communication. This enables companies to increase efficiency, reduce costs and offer innovative new products and services.

Digital transformation is essential to remain competitive in an increasingly connected world. The aim of our work was to study the transformation and adoption of digital tools in HR function management within five Algerian companies from different business sectors (**NAFTAL, TIFRA-LAIT, and HOLIDAY'S HOTEL, BDL (LOCAL DEVELOPMENT BANK and SLIMANA'S HOSPITAL)**). While we focused our research on a case study of these five companies, where we distributed a questionnaire in the Tizi-Ouzou district, and in Algiers, where we analyzed the few companies that have initiated the digitization process and that need to gradually become aware of this change in all areas, particularly HRM.

Digital transformation in Algeria has become a necessity for certain organizations, and with the adoption of digital tools they can optimize their processes and improve internal and external communication.