

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI 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 en sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Impact de la digitalisation sur les activités
de la Gestion des Ressources Humaines
Cas : L'opérateur mobile DJEZZY
(*Direction Dar El Beida*)**

Présenté par :
BOUAROUR Lydia

Dirigé par :
Mr. OUBAZIZ Said

Devant les membres de jury :

Président : MEZIANI Yacine MAA à UMMTO

Rapporteur : OUBAZIZ Said MAA à UMMTO

Examinatrice : NANECHÉ Fariza MAA à UMMTO

Années universitaire 2018-2019



Remerciements

Nous remercions Dieu, de nous avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail. Nous tenons aussi à remercier *MONSIEUR Saïd OUBAZIZ* notre promoteur pour ses conseils et orientations. On les destine également à l'ensemble des enseignants de l'université *MOULOUD MAMMERIE TIZI- OUZOU*, qui ont suivi notre scolarité avec beaucoup de gentillesse et de compétence. On tient à remercier tous le personnel de l'entreprise *DJEZZY* « Direction Générale, *DAR EL BAIDA* » pour leur accueil Nos vifs remerciements vont aussi à *MONSIEUR DRIS Sofiane* notre encadreur au sein de *DJEZZY*, pour son encadrement et son aide précieuse, les conseils qu'il nous a prodigués ont beaucoup facilité notre travail. Enfin, on tient à remercier nos familles, nos amis et toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.





Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, A ma chère mère, à mon cher père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger. Que dieu les gardes et les protèges.

A ma chère sœur : Lylia. A mes chers frères Hakim. A ma chère grand-mère. À mon cher grand-père. A mes chères cousins et cousines.

A mes chères amis, Melissa, Lydia, Bilal, Boukhalfa.

Lydia



Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Les outils et objectifs de la GPE.....	13
Tableau N°2: évolution de l'effectif.....	13
Tableau N°3 : Tranche d'âge des effectifs.....	14
Tableau N°4 : Evaluation des départs.....	15
Tableau N°5: les différentes étapes de la gestion des carrières.....	19
Tableau N° 6 : Les objectifs de la communication selon J.J DEUTSH.....	33
Tableau N° 7 : Les différentes modalités du digital Learning.....	44
Tableau N°8 : Les outils de E-learning (<i>digital Learning</i>)	45
Tableau N°9 : Taux d'évaluation des absences au niveau de DJEZZY.....	68
Tableau N ° 10 : évolution du recrutement pour la période allant de 2009 jusqu'à 2018.....	87
Tableau N° 11 : Evoluion des departs pour la periode allant de 2009 jusqu'à 2018.....	88
Tableau N°12 : les modules et fonctions du progiciel « HITS »	90
Tableau N°13 : Les fonctionnalités des plateformes reliées au logiciel « HITS »	91
Tableau N°14 : Objectif du projet.....	95
Tableau n°15 : utilisateurs de la plateforme « workflow »	95
Tableau N°16 : description du processus de paie sur le système d'information « HITS »	99.

Liste des schémas

Schéma n°1 : l'évolution de la GRH.....	07
Schéma n°2: La démarche stratégique de la GPEC.....	12
Schéma N° 3 : Les étapes de recrutement	21
Schéma N° 4 : Les 4 niveaux de l'évaluation de la formation	28
Schéma N° 5 : Le passage de la formation traditionnelle au digital Learning.....	43
Schéma n°6 : Historique et mécanisme d'E-recrutement.....	50

Liste des figures

Figure N° 1: Evolution d'effectifs.....	14
Figure N° 2 : Pyramide des âges.....	15
Figure N°3 : Evaluation des départs.....	16
Figure N°4 : Les réseaux sociaux utilisés dans le cadre de recrutement.....	54
Figure N° 5 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines...	62
Figure N°6 : Le taux d'évolution des absences depuis 2010 jusqu'à 2018.....	68
Figure N° 7: Organigramme général de DJEZZY.....	78
Figure N°8 : Organigramme du département ressources humaines.....	81
Figure N°9 : Le système HITS.....	89
Figure N°10: Blended learning.....	92
Figure N°11 : Site Emploitic.....	93
Figure N° 12 : Intranet de DJEZZY (OTA portal).....	93
Figure N°13 : Mobilité interne (internal mobility).....	94
Figure N°14 : Plateforme HR Framework.....	94
Figure N°15 : Team scan.....	96
Figure N°16 : Time sheet.....	98
Figure N°17 : Les heures travaillées pour chaque employé (time rule).....	98
Figure N°18 : Système workflow » nas.net ».....	99
Figure N°19 : Collecte des éléments variables.....	100
Figure N°20 : La méthodologie de collecte des données	101

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre 1 : La fonction ressource humaine

Introduction	03
Section 1 : Définition, évolution et objectifs de la gestion des ressources humaines	04
Section 2 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines	09
Section 3 : Les causes du passage au digital	34
Conclusion	36

Chapitre 2 : la digitalisation au service de la gestion des Ressources Humaines

Introduction	37
Section 1 : Définition des concepts fondamentaux	38
Section 2 : La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines.....	40
Conclusion	75

Chapitre 3 : l'organisation DJEZZY et principaux résultats

Introduction	76
Section 01 : Historique et présentation générale de DJEZZY.....	77
Section 02 : Présentation des moyens digitaux utilisés au sein des RH de DJEZZY	91
Section 03 : Guide d'entretien et analyse des résultats	104
Conclusion	110

Conclusion générale.....	111
---------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Table des matières

A l'ère du digital, les usages et les comportements des consommateurs évoluent rapidement, induits par des technologies sans cesse renouvelées.

L'accès à l'information, les changements comportementaux font que la digitalisation touche de façon extrême, violente et irrévocable tous les domaines quelle que soit leur secteur d'activité mais aussi toutes les générations.

Si les grandes entreprises ont rapidement réagi pour surfer sur la vague du digital, bon nombre d'entre elles sont restées attachées à des schémas internes classiques, en investissant peu.

Ces entreprises endormies n'ont pas encore vu l'émergence de cette nuée d'usages nouveaux venir étouffer leurs activités.

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

L'entreprise n'a plus le choix. La nécessité de s'adapter à une nouvelle économie connectée, prendre de l'avance dans un environnement mouvant même si la technicité, les coûts, la résistance au changement constituent bien souvent des freins à la transformation digitale des entreprises.

Face à ce changement de « *business mode!* », La fonction RH est au cœur de cette révolution.

Les RH se doivent de gérer cette mutation et activer plusieurs leviers à plusieurs niveaux afin d'assurer cette transition sereinement pour, d'une part créer une forte dynamique digitale dans l'entreprise en intégrant le numérique à tous les étages et ses moyens de communication interne, d'autres part, d'encourager et de guider l'appétence au digital par le biais de différentes pratiques en accompagnant les collaborateurs dans le changement par la mise en place d'instruments réfléchies en adéquation avec les obligations de l'entreprise et de chacun.

Sur un autre volet, les RH doivent également anticiper les besoins des équipes en matière de digital. En collaboration avec les autres départements, les ressources humaines doivent donc déceler les nouvelles compétences à développer pour améliorer le travail, la gestion des projets, l'organisation et par conséquent la compétitivité des entreprises.

La place des RH dans la transformation digitale des entreprises n'est plus à démontrer. C'est maintenant eux qui ont les cartes en mains. Cette mission est doublement difficile vu que la fonction Ressources humaine subit elle-même une profonde transformation dans sa façon de faire habituelle à savoir : gestion du recrutement, gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion des formations, gestion sociale, communication etc.

C'est pourquoi, nous nous interrogeons dans ce présent travail :

« *Quel est l'impact de la digitalisation sur les activités de la GRH ?* »

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

- La digitalisation est-elle une opportunité sur la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise ?
- Quelle sera la valeur ajoutée de la digitalisation sur la fonction ressource Humaine ?

Et quelles sont les meilleures pratiques utilisées dans la Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises ayant intégré la digitalisation ?

La réponse à ces interrogations se présente sous forme de travail de recherche effectué dans une multinationale spécialisée dans la téléphonie mobile à savoir l'opérateur « *DJEZZY* ». En effet, cette dernière a vécu une profonde transformation avec le passage à l'ère de la technologie.

Le travail se résume à travers trois chapitres:

- Le premier chapitre abordera les différents volets de la fonction Ressource Humaine, historique, rôles des GRH ainsi que les causes ayant poussées cette transformation ;
- Le deuxième chapitre sera dédié au processus de la digitalisation des ressources humaines ;

Et le dernier Le dernier chapitre sera consacré à notre cas pratique à savoir les différents d'outils digitaux utilisés par les RH de l'Entreprise de notre choix ainsi que leurs impacts. Ce travail a débuté par une observation, suivi d'une analyse réalisée à partir d'un guide d'entretien adressé aux acteurs concernés par ce changement.

Notre travail s'achèvera par une conclusion générale où nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la problématique soulevée au départ, en mobilisant les outils théoriques et empiriques avec quelques perspectives de recherche liées à l'impact de la digitalisation de la gestion des ressources humaines.

Introduction

La gestion des ressources humaines regroupe un ensemble de fonctionnalités et de mesures visant à optimiser, motiver et développer les ressources en personnel pour une plus grande efficacité, au bénéfice de la productivité d'une organisation. Cette gestion se pratique dans divers métiers relatifs à la présence du collaborateur dans l'entreprise tels que le recrutement, la formation, la motivation, la communication, les conditions de travail, la gestion des conflits etc.

Ce chapitre sera consacré à la fonction ressource humaine. Nous aborderons en premier lieu la définition, rôle et objectif, puis nous nous concentrerons sur les activités fondamentales de la fonction RH et enfin nous clôturerons avec le passage au digital et ses causes.

Section 01 : Définition, évolution et objectifs de la gestion des ressources humaines

Dans cette section nous allons commencer par la présentation des définitions, rôles et missions des différents domaines d'intervention de la gestion des ressources humaines.

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se définit comme étant « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* ». ¹

Clermont Barnabé, quant à lui, définit la GRH comme étant « *un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrant et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique* ». ²

« *La gestion des ressources humaines, c'est la gestion, une gestion particulière puis qu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autre* » ³.

La GRH est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* » ⁴

A travers ces différentes définitions on peut dire que la GRH est un système qui contient différentes activités. Une gestion efficace de celle-ci permet à l'organisation d'avoir une ressource humaine pertinente.

Cette gestion s'inscrit lors de l'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation quelconque, qui définit les moyens (notamment humain) et les ressources utilisées afin d'atteindre des objectifs préalablement tracés.

1.2. Evolution de la GRH

La fonction Ressources Humaines (RH) a connue d'importantes mutations, elle est passé d'une fonction personnel a une fonction ressources humaines, elle est passé d'un contexte purement administratif a un rôle qu'on peut qualifier aujourd'hui de stratégique. Son champ

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines », 3eme édition, DUNOD, France, 2007, p 5.

² ACHOUCH Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p 5.

³ THEVENET Maurice ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002, p03.

⁴J. BRABET, « *Repenser la Gestion des Ressources Humaines* », Edition Economica, Paris, 1993 p 43.

d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

1.2.1. Jusqu'à la seconde guerre Mondiale : un rôle essentiellement administratif :

C'est durant cette période qu'apparaît le service personnel notamment, dans les grandes entreprises de production tel que les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), et aussi dans le secteur bancaire tel que le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (Renault).

Cette période correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et c'est ainsi que les premières traces qui structurent la vie salariale des travailleurs apparaissent. Cette organisation impose la division du travail et son contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise ¹:

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime des conventions collectives ;
- 20 juin 1936 : loi sur les congés payés ;
- Loi de 1936 : semaine des 40 heures ;
- Loi de 1936 : sur les conventions collectives.
- Peugeot crée en 1936 la direction du personnel et des relations syndicales.

Durant cette période les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme.

(Ex : *Schneider au Creusot*) les premières activités du service du personnel sont :

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- Le contrôle du travail ;
- L'application du droit social ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- La sélection et la fidélisation des meilleurs employés (*salaires au rendement, promotions en fonction de l'ancienneté*).

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;

¹Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12^{ème} Edition, Vuibert, 2010, Paris p 7.

- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (*moins de brutalité dans la gestion des hommes*).

1.2.2. La période 1945-fin des années 1980

Durant cette époque, le courant des relations humaines se développe ainsi que la fonction RH qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

À la tête de la fonction personnelle, on trouvait un chef du personnel dont la mission se limitait essentiellement à la gestion des rémunérations du personnel (*salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc.*) Le chef du personnel était généralement un juriste choisi en raison de ses compétences en droit social. La direction générale ne conserve que la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau ; et On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale.

Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux, journée de 8 heures, création des congés payés et des 40 heures hebdo légales ; création des comités d'hygiène et de sécurité ; reconnaissance du droit syndical ; le bilan Social devient obligatoire pour les entreprises importantes ...

1.2.3. La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000)

À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, cela reflète la prise de conscience de l'importance d'une gestion des hommes et des compétences face aux évolutions technologiques, évolution démographique, Internationalisation de la production, mais surtout face à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle ce qui fait que cette fonction est devenue un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle.

Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel, le service ressources humaines il est dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH) qui fait en sorte :

- De favoriser l'efficacité de l'organisation du travail ;
- La valorisation du capital humain ;
- L'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- L'image de l'entreprise.

Des missions spécifiques d'après Jean. Marie-Peretti:¹

- Développer la motivation et l'implication des salariés ;
- L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés : Les salariés se sentent intégrés, s'ils ressentent qu'ils sont considérés comme partenaire notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute ;
- Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements qui sont nouveaux, qui sont efficaces et cela grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

1.2.4. La digitalisation de la ressource humaine (2000-jusqu'à aujourd'hui)

Afin de quantifier les données du personnel, les RH se modernisent et ont recours à des logiciels qui leur permettent de mieux centraliser chaque information et surtout de gagner du temps ; Ce genre de logiciel sert de béquilles aux RH et permet, de livrer des statistiques globales sur lesquelles il est simple de s'appuyer, il permet aussi de retenir et de repérer les talents rares au sein de l'entreprise, mais aussi de découvrir les besoins en formation de chacun.

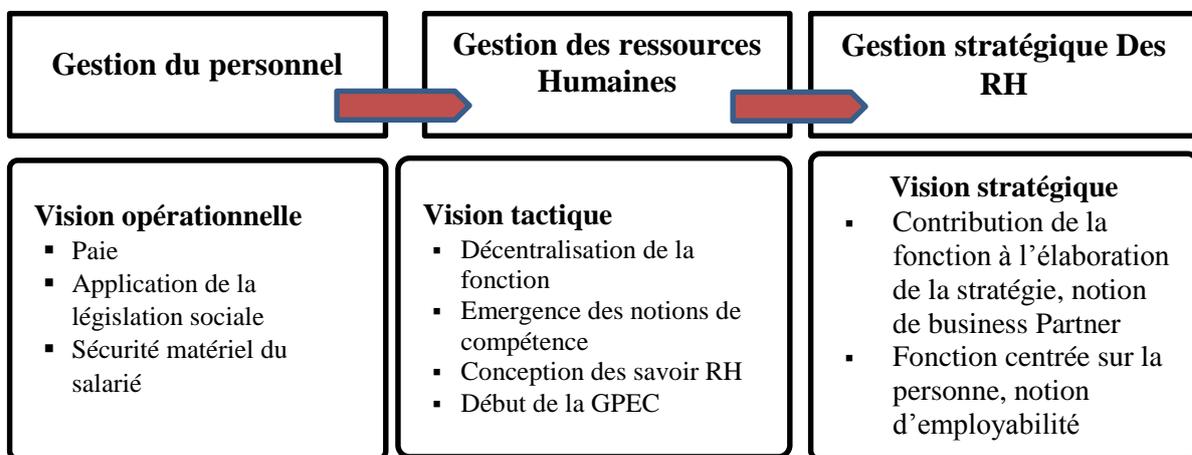
Le marché des solutions digitales RH est très innovant, une fois les processus RH digitalisés la vie d'un collaborateur peu très bien être gérée directement par sa fonction métier,

Le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH a beaucoup facilité la vie des employer notamment grâce au échanges de courriers électroniques professionnels ou privés, désormais la DRH intègre l'informatique et le digital dans ses relations avec les salariés.

- Le bulletin de paie peut désormais être remis sous forme électronique
- Le contrat de travail peut lui-même être digitalisé.

L'évolution des différents aspects de la GRH peut ainsi être schématisée comme suit :

Schéma N°1 : L'évolution de la GRH



¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12^{ème} Edition, Vuibert, 2010, Paris, pp 11,12.

1900-1960

1970-1980

1990-2010

Source : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines », 5^e EDITION, GUALINO, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, P22.

1.3. Objectifs de la GRH

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:** la main-d'œuvre En nombre et en qualité. Ainsi que des candidats qualifiés ;
- **Conserver :** la gestion des carrières => favoriser promotion interne ;
- **Développer :** grâce à la formation (*personnelle et professionnelle*).
- **Motiver :**
 - a) **Dans le cadre de la rémunération :** évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération selon l'ordre de mérite ;
 - b) **Dans le cadre du climat de travail :** favorisé la communication avec et entre les salariés ;
 - c) **Dans le cadre de la santé et la sécurité :** réduire les accidents de travail notamment grâce à la formation et à la prévention.
- Accroître la productivité du travail ;
- 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 ;
- Augmenter la motivation ;
- Créer des passerelles entre les postes et entre les services.

Cette première section nous a permis de préciser le développement de la fonction ressources humaines et son évolution à travers les années, de la définir et enfin d'apporter ses objectifs principaux.

Section 02 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines

La GRH contribue à la gestion de nombreux domaines d'activités intervenant durant la vie de l'entreprise et chacune de ses activités a son impact sur le bon fonctionnement de celle-ci, et parmi les activités les plus souvent rencontrées nous trouvons la GPEC, Evaluation des compétences, etc.

2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC

2.1.1. Définition du concept

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines. Selon JM Le Gall, la définition est : « *c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salaires et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification* »¹.

La GPEC est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences c'est une démarche de gestion prospective des RH vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique.

Depuis 2005, le Code du travail en France impose une obligation de négocier la GPEC tous les 3 ans – négociation triennale – avec les partenaires sociaux :

- Aux entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France ;
- Aux entreprises qui emploient au moins 300 salariés. En Algérie aucune législation de cet ordre n'est à ce jour mis en place.

2.1.2. La démarche stratégique de la GPEC

La gestion prévisionnelle de personnel (GPP) est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches

¹ J.M. Le Gall « *la gestion des ressources humaines* » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992, P22.

qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs.¹

La démarche GPEC constitue les étapes clés suivantes :

a) Identification des métiers et leurs évolutions

Dans cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes :

- Quelle structure pour demain ?

Dans le contexte de la réorganisation de plus en plus fréquente des entreprises, que ce soit au niveau des unités ou au niveau mondial avec des fusions et acquisitions, il est essentiel pour l'entreprise de définir comment son organisation sera structurée.

- Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Il est nécessaire de mener une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise aura besoin demain et les compétences qui lui permettront de répondre à ces besoins futurs.

b) Analyse de l'effectif de l'entreprise

Il s'agit d'adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. Nous nous appuyons sur l'évolution des métiers et simulons la répartition d'une personne à un poste. Pour ce faire, nous pouvons déterminer un certain nombre de critères tels que :

- La moyenne d'âge de l'effectif
- Elaboration de la pyramide des âges
- Mesurer le nombre de dysfonctionnements, de licenciements et de départs à la retraite
- Maîtriser les principes de la politique de développement et de sa mise en œuvre pour anticiper et évaluer les changements de poste
- Effectuer une analyse des workflows dans les différents types de métiers: d'où viennent les salariés dans chaque emploi ? combien de temps restent-ils ? où vont-ils ?

c) Diagnostic des écarts et évaluations des compétences

¹ Bernard MARTORY, Daniel CROZET : la gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 9^{ème} Edition DUNOD, 2016, Paris, P 24.

Les études qualitatives et quantitatives réalisées permettent de regarder vers l'avenir et d'évaluer les écarts qui peuvent se produire entre les besoins des emplois (*compétences requises*) et les caractéristiques des ressources (*compétences dont on dispose*).

Divers phénomènes de déséquilibre se manifestent :

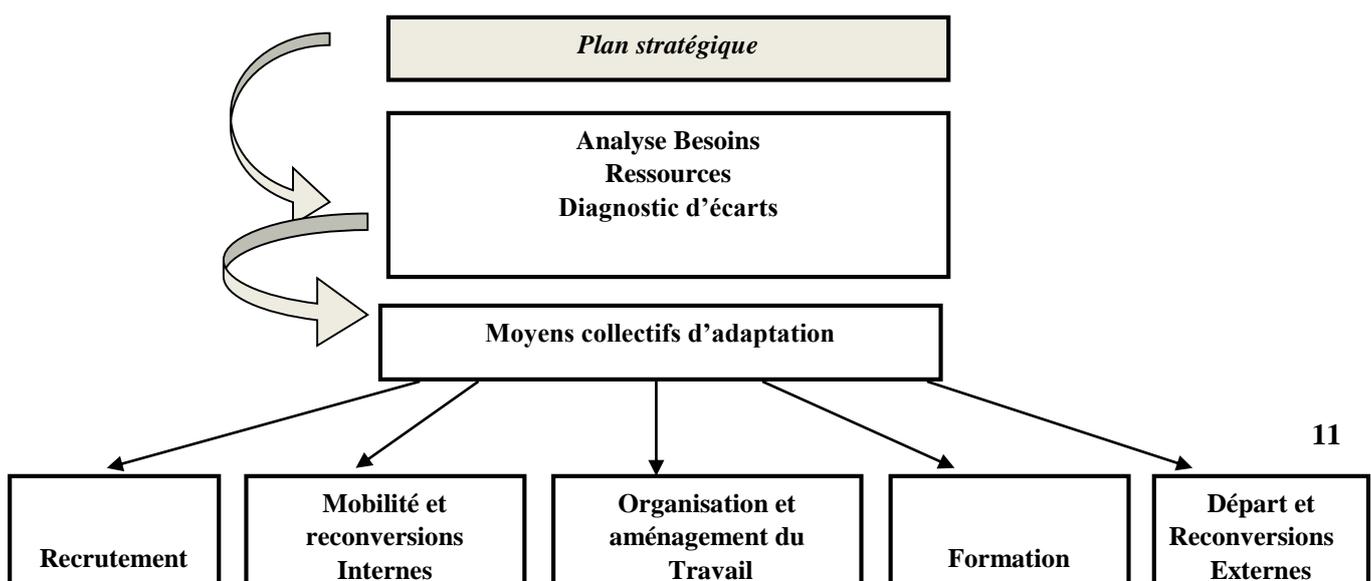
- Il peut notamment s'agir de perturbations à court terme, par exemple d'un manque de personnel en raison d'un surcroît de travail, du recours au travail temporaire, à des sous-traitants, etc.
- Il peut en effet s'agir de déséquilibres à moyen et/ou long terme, tels que les départs à la retraite, les licenciements et les transferts.

Dans ces situations, il est nécessaire de bien identifier " qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité d'avoir un référentiel métier / compétences dans l'entreprise.

L'objectif est d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences qui peuvent être identifiées par des connaissances, des compétences liées aux relations interpersonnelles et des savoir-faire liés à un profil et une fonction. Ce qui permet de réaliser une cartographie des compétences. Sur la base de cette cartographie et des lacunes constatées, il sera possible de concevoir et de proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

Ce schéma ci-dessous résume cette démarche de la GPEC comme suit :

Schéma N°2: La démarche stratégique de la GPEC



Source : B. MARTORY, D. GROZET « *Gestion des Ressources Humaines* » pilotage social et performances », Edition DUNOD, 4^{ème} éd, 2001, Paris, P 23

2.1.3. Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités

La mise en œuvre d'un mécanisme de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences associées aux mesures diverses, telle que la formation, la mobilité professionnelle et géographique des salariés, accompagnement des seniors, mise en place de cartographies et de référentiels de compétences...etc. Ces outils de GPEC renvoient à la notion d'anticipation qui doit être contextualisée au regard de l'environnement interne et externe de l'organisation.¹

Le tableau ci-dessous recense ces outils et leurs objectifs respectifs.

Tableau N° 1 : Les outils et objectifs de la GPEC

<i>Types d'outils</i>	<i>Potentialités offertes</i>	<i>outils</i>
Ceux qui permettent de faire des constats	<ul style="list-style-type: none"> - Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population - Ils permettent un bilan social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des emplois - Masse salariale - Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles
Ceux qui permettent de faire des simulations	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	<ul style="list-style-type: none"> - Pyramide des âges - Pyramide des anciennetés - Départ à la retraite - Ancienneté dans le poste
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> - Ils présentent une cartographie des emplois - Ils fournissent une base de référentiels (emplois types, compétences, ressources) <p>Générique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique - Evolution constatée par un observatoire des emplois - Emplois types - Filières professionnelles Organisations cibles

¹ Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, « *Mémentos LMD* », Gestion des Ressources Humaines », 5^{ème} EDITION, GUALINO, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, P 33.

Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps	Ils identifient les aspirations (en termes de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des salariés.	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Evaluation des compétences - Validation des acquis - Suivi personnalisé des carrières
--	--	--

Source : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO « gestion des ressources humaines mémentos » 5^{ème} Edition, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, p 38.

2.1.4. Exemple d'analyse de quelques outils de la GPEC (Cas DJEZZY)

a) Diagramme d'évolution d'effectifs

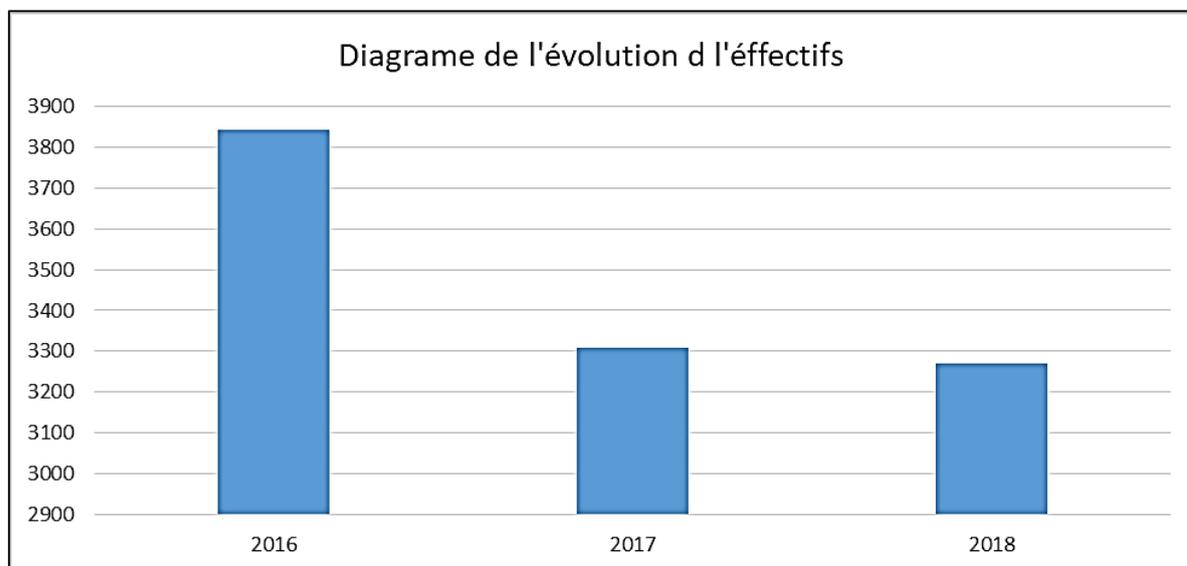
Tableau N°2: évolution de l'effectif

Années	2016	2017	2018
effectifs	3842	3308	3269

Source : Données interne à DJEZZY

Le tableau ci-dessus nous montre l'évolution de l'effectif de DJEZZY durant les trois dernières années, de l'année 2016 jusqu'à l'année 2018.

Figure N° 1: évolution d'effectifs



Source : élaborée par nous-même à partir des données de l'entreprise DJEZZY .

Ce diagramme laisse apparaitre l'évolution des effectifs de DJEZZY de 2016 à 2018. Cette structure a connu une diminution passant de 3842 employés en 2016 à 3269 en 2018.

b) Pyramide des âges

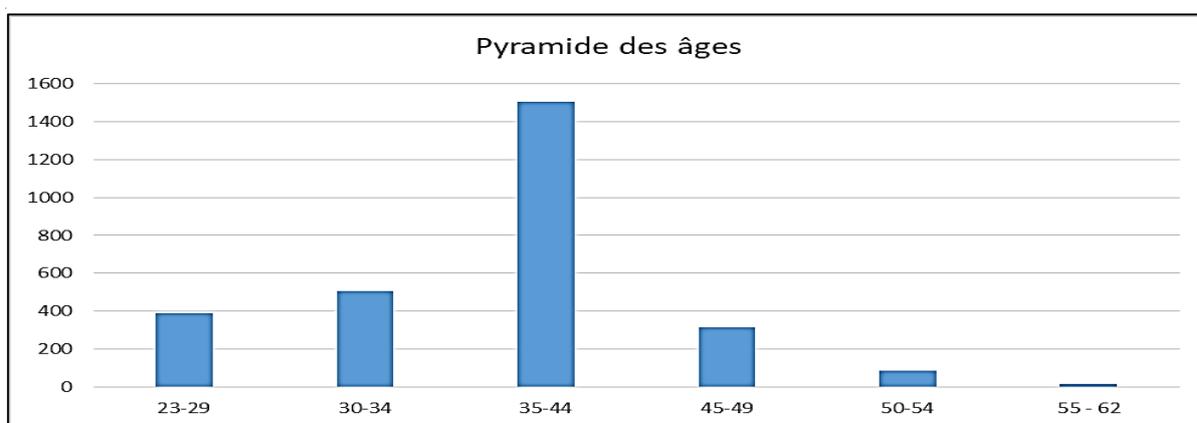
Tableau N°3 : Tranche d'âge des effectifs de l'années 2016 jusqu' 2018

Tranche d'Age	effectifs	pourcentage
T1(23- 34)	393	31.74%
T2(35-49)	1820	64.68%
T3 (50-62)	101	3.58%
Total	2814	100,00%

Source : données propre à DJEZZY

Le tableau ci-dessus, est intitulé à la tranche d'Age du personnel de DJEZZY (pyramide d'âge).

Figure N° 2 : Pyramide des âges



Source : élaborée par nous-même à partir des données du tableau N°3

Ce diagramme laisse apparaitre que l'effectif étudié est majoritairement composé de salariés jeunes entre (23et 44), soit un pourcentage de 85,18% avec 2397salariés.

11.23% sont constitués par la tranche d'âge allant de 45 à 49 ans, soit un effectif de 316 agents. Ceci rend compte de la population jeune de DJEZZY ce qui constitue un atout pour le groupe. Cependant, la tranche d'âge de 50 à 62 ans constitue 3.59% avec un effectif de 101 personnes. A partir de l'analyse, cette pyramide des âges il apparait que la tranche d'âge entre T1(23-34), arrive en deuxième position en terme d'effectif par rapport à la deuxième tranche T2, ce qui ouvre des possibilités intéressantes pour l'entreprise en terme de mobilité interne horizontal ou verticale pour accompagner l'entreprise dans son passage vers le digital.

c) Evaluation des départs

Tableau N°4 : Evaluation des départs

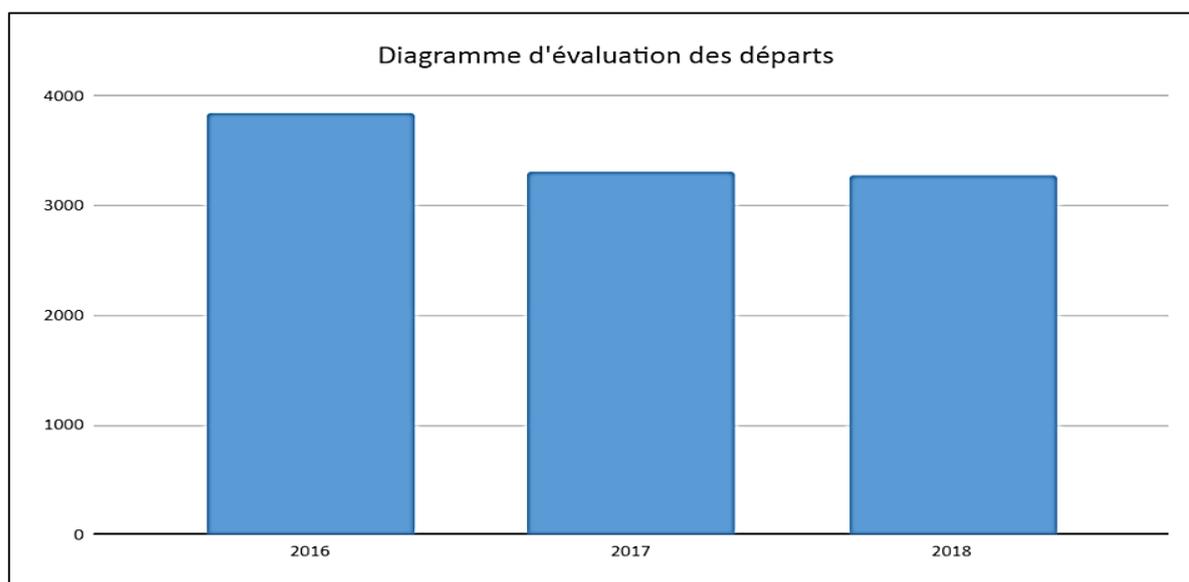
Départs	2016	2017	2018
Abandon de poste	7	22	13
Décès	1	1	1
Démission	42	11	12

Démission avec écoëurement de préavis	63	27	28
démission en période d'essai	7	17	13
Départ volontaire	905	14	193
Expiration du Contrat	2	5	2
Licenciement pour mesures disciplinaire.	3	6	20
Non renouvellement contrat (à la demande de la hiérarchie)	3	5	7
période d'essai non concluante	7	9	18
Retraite	1	0	0
Rupture à l'amiable de la relation de travail	0	14	94
Total	1041	131	401

Source : données interne à DJEZZY.

Le tableau ci-dessus, nous montre le taux de départ de personnels au sein de DJEZZY, de l'années 2016 jusqu'à 2018.

Figure N°3 : évaluation des départs



Source : élaborée par nous-même à partir des données du tableau n° 4

Dans l'entreprise, les départs sont liés aux licenciements, démissions, retraites ou départs négociés, abondons de poste.

Nombre de départ totaux :

- Départ en 2016 : 1041
- Départ en 2017 : 131
- Départ en 2018 : 401

La mobilité du personnel en 2016 était en hausse avec des départs dus à des démissions et des départs volontaires. Et en 2017, elle a observé une diminution des départs en passant de 1041 jusqu'à 131 départs. En 2018, la mobilité du personnel a connu une augmentation avec

401 départ se traduisant par une augmentation de départ volontaires passant de 14 départs volontaire à 193 pour l'année 2018.

A travers notre enquête sur le terrain, et les données collectées, il apparaît que l'entreprise a mis en plan de départ pour accompagner sa stratégie de la transformation digitale.

2.1.5. Les objectifs de la GPEC

Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois e des compétences se résume comme suit :

- La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment ;
- Elle aide l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs ;
- Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures ;
- La GPEC à deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel ;
- Accompagner le changement dans la mise en œuvre du plan d'action ;
- Se projeter, anticiper l'avenir en se posant les questions adéquates. Quelles vont être les principales évolutions du marché, de la réglementation, des compétences ? Comment l'entreprise va-t-elle y répondre ? De quelles nouvelles compétences va-t-elle avoir besoin ?

2.2. L'évaluation des compétences

Dans une démarche de motivation, l'évaluation est le levier central qui influence directement la performance individuelle et collective des employés. Il est donc nécessaire de mettre en place une méthode d'évaluation de la capacité du personnel à mener à bien la mission qui lui est confiée. Ce n'est donc qu'après une évaluation bien menée, avec des critères spécifiques, qu'il est possible de mesurer si les résultats obtenus par les acteurs concordent avec les objectifs fixés par le biais de ce service.

L'évaluation se fait annuellement par des entretiens qui sont programmé le dernier trimestre de l'année afin d'anticiper les attentes de chaque collaborateur, et pour bien mener une évaluation il faut se disposer d'outils adaptés et pré renseigner, mais aussi des chaines de

réussite et d'action à mener pour l'année prochaine. Par exemple faire le bilan des différents grands événements, progrès et objectifs qui ont marqué l'année, noter pour chacun les résultats obtenus et aussi les lacunes identifiées. Présenter les projets de demain afin de savoir si les collaborateurs y adhèrent.

Il est important d'évaluer le niveau de compétences professionnels atteint pour les collaborateurs en fonction de son métier, cette partie déterminante pour apprécier les besoins de formation professionnelle de l'employé, ensuite s'attacher à noter cette performance individuelle et collective, cela est important pour déterminer les promotions futures et hausse de salaire et aussi les conventions collectives peut prévoir des révisions automatiques de la rémunération en fonction de l'ancienneté. Enfin le comportement de l'employé dans l'entreprise, son intégration dans le service et son esprit d'équipe peuvent évoquer.

L'évaluation annuelle constitue aussi un outil efficace pour planifier les promotions internes, gérer les évolutions de carrière et organiser les revalorisations individuelles et collectives du salaire.

L'évaluation doit donc s'inscrire dans le cadre d'une culture de feed-back collectif et permanent, essentiel à l'efficacité des nouvelles formes d'organisation et facteur de développement de la confiance interpersonnelle¹.

2.2.1. Les méthodes d'évaluations selon le principe

a) L'entretien d'évaluation

Se déroule généralement en fin d'année. Il s'agit d'un entretien de face à face avec son responsable hiérarchique direct. Il dure entre 1 :30 à 4 :00H ; les thèmes abordés concernent : les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation. Il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines (DRH)².

b) L'assessment center (center d'évaluation)

Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises³.

c) Le feed-back 360°

¹ Marc BARTONECHE AL, l'essentiel de management, 2^{ème} Edition, Eyrolles, Paris, 2005, 2008, P 340.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

Consiste pour l'évalue à comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son auto évaluation.

Cette méthode utilise un questionnaire de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes.

Outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu par lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme 360°).¹

2.3. La gestion des carrières

Le modèle de gestion de carrière comprend un ensemble d'activités qui visent à planifier, organiser, implanter et contrôler le parcours des collaborateurs depuis le début de leur carrière jusqu'à leurs sorties de l'entreprise.

La gestion des carrières est un élément important de la gestion des ressources humaines et occupe une place essentielle dans chaque entreprise car elle interagit avec des aspects fondamentaux de la GRH comme le recrutement, le bilan de compétences, la formation, la communication, etc.

Le concept gestion des carrières fait l'objet de plusieurs définitions :

2.3.1. Définition de la gestion des carrières

Selon J.M. PERETTI : « *la gestion des carrières est le suivie dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* ». ²

Pour GUERIN et WILS : « *Suite d'expérience professionnelles qu'un individu accumule tout au long de sa vie de travail ; dans le but de progresser et de se développer* ». ³

Ou bien comme un : « *Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions* ». ⁴

Lorsqu'on aborde la carrière, on retient une dimension objective et subjective, dont la première, présente l'évolution de carrière proposé par l'organisation, et le deuxième renvoi à une analyse à la satisfaction que le collaborateur pu avoir à la fin de sa carrière.

2.3.2. Le rôle de la gestion des carrières

¹ Gini Brière, l'évaluation des compétences en 4 méthodes, journal de figaro, 2005 ; ([http:// www.lefigaro.fr / économie](http://www.lefigaro.fr/économie)) consulté le 15/10/2018 à 10.00.

² J.M. PERETTI. « *Gestion des ressources humaines* », 15^{ème} édition. Vuibert. Paris. P 84.

³ *Ibid*

⁴ N'GAHANE.P. Dictionnaire de gestion. Edition. Armand colin, Paris, 1996 p 99.

La gestion des carrières a un rôle très pondéré pour :

- L'entreprise, parce que ses décisions motivent les collaborateurs et les développent sur le plan personnel et professionnel et bien sûr cela va apparaître sur le développement de leurs résultats individuels ;
- Le collaborateur, ces décisions lui permettent de développer sa carrière, d'avoir un décorum et une augmentation de salaire, occuper des responsabilités supérieures qui va lui offrir un prestige social, une valorisation, une reconnaissance sur le plan psychologique et tout cela le motive et l'améliore.
-

2.3.3. Les étapes de la gestion des carrières

Selon Danielle RIVERIN –Simand, 1984

Tableau N°5: Les différentes étapes de la gestion des carrières

<i>23 - 27 ans</i>	Premier choix et premier essai sur le marché de travail.
<i>28 - 32 ans</i>	Remise en question successives. Recherche d'autres chemins prometteurs. Changement ou intensification.
<i>33 - 37 ans</i>	Engagement professionnel intense. Course occupationnelle. Besoin -désir de faire sa marque.
<i>38-42 ans</i>	Mi- carrière. Réaménagement des illustrations. Remise en question plus profonde.
<i>43- 47 ans</i>	Quête du fil. Conducteur de son histoire occupationnelle. Intériorité et conscience de son identité professionnelle.
<i>48- 52 ans</i>	Nouvelle modalité professionnelle. Plus grande préoccupation de soi et des autres. Désir de partager son expérience avec les plus jeunes.
<i>53-57 ans</i>	Vie professionnelle sereine. Recherche d'une sortie prometteuse.
<i>58-62 ans</i>	Bilan de sa vie professionnelle. Mise au point face au travail (majorité : insécurité, minorité : assurance). Réflexion sur les nouvelles possibilités de carrières Retraite - nouveau départ ou retraite arrêt.
<i>63- 67 ans</i>	Substitution de rendement par l'utilité personnelle et social. La retraite.

Source : résumé produit par MARTIN GARNAU 1985, (DANIELLE RIVERIN – SIMAND, 1984).

2.4. Le recrutement

2.4.1. Définition de recrutement

« Le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaire pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ». ¹

Recruter est une décision stratégique de l'entreprise, qui permet d'alimenter l'organisation en quantités et en qualités en matière des RH.

« Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines ». ²

2.4.2. Le processus du recrutement

Schéma N° 3 : Les étapes de recrutement

Etapes (1)	Stratégie de Recrutement	Définir la stratégie de Recrutement
		Développer son attractivité
Etapes (2)	Préparation de Recrutement	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste et du profil
Etapes (3)	Recherche de Candidatures	Prospection interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherche des candidatures externes
Etapes (4)	Sélection des Candidats	Premier tri
		Entretiens
		Tests éventuels
Etapes (5)	Accueil et intégration	La décision
		La proposition
		L'accueil
		L'intégration

Source : Jean Marrie Peretti (2009, p 78).

2.4.2.1. La stratégie de recrutement

¹ SEKIOU Lakhdar, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, éd Boeck université, canada, 2004, p227.

² CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines », Op.cit. p 289.

▪ Définir la stratégie de recrutement

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

▪ Devenir un employeur attractif

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaitre les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité ;
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise ;
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts ;
- Définir et animer une relation amont (*campus manager*) : définir ses cibles (*écoles, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles*), imaginer les meilleurs moyens de contact, créer des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover ;
- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques RH stables et cohérentes¹.

2.4.2.2. La préparation du recrutement

▪ L'expression de la demande

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

La demande peut être un besoin supplémentaire ou bien une mutation, elle fait l'objet d'un examen hiérarchique.

▪ L'analyse de la demande

La demande doit être vérifiée avant que les opérations de recrutement soient lancées.

▪ La définition du poste et du référentiel de compétences

Pour que le recrutement soit réussi il faut qu'il y ait une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité sous forme d'un référentiel de compétences.

Cette définition doit permettre de :

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau formation, expérience ;
- Fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement ;
- Une Présentation bref du poste aux candidats potentiel.

2.4.2.3. La recherche des candidats

Elle se fait en interne et en externe de l'entreprise².

¹ Jean-Marie-Peretti, « *Gestion des Ressources Humaines* », 12^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2010, p206.

² *Ibid.*

▪ **La prospection interne**

En généralement les postes vacants sont proposés en priorité aux collaborateurs de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne, Dans le cadre politique de promotion interne.

L'expression recrutement interne et là pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise elle-même, il doit affronter les différentes étapes de la procédure de recrutement et probablement il doit passer les même teste qu'un postulant externes¹.

2.4.2.4. La recherche des candidatures externes

Ici il Ya lieux de comparer les candidats interne aux candidats externes, afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marches interne et externe du travail. Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport " d'un sang nouveau", et aussi dans le but de rajeunir la pyramide des âges. En générale on s'oriente vers le recrutement externe dans la mesure où y'à l'impossibilité de trouver à l'intérieur de l'entreprise le profil recherche.

L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

2.4.2.5. La sélection des candidats

▪ **Le tri des candidats**

Lors de la réception des cv ou de dossier il est impératif de faire un tri des candidatures dans et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection.

Une présentation efficace et réussie est celle qui nous permet de recevoir n minimum de candidats lors d'entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste².

On peut distinguer deux types de tri :

▪ **Le tri manuel de dossier/ CV**

Cette méthode consiste à les trier à partir d'une liste de critères préétablie grâce à la définition du poste à pourvoir et à la définition du profil du candidat.

▪ **Le tri automatisé des dossier/cv**

L'entreprise a le choix de triés automatiquement les dossiers/cv reçu à l'aide d'un moteur de recherche grâce à des mots clé retenus à partir de la définition du poste à

¹ *Ibid.*p208.

² Loic Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de theorie », Dunod, Paris, 1997, pp 180,181.

pourvoir et de la définition du profil du candidat recherché. Et aussi par la visite des profils sur les réseaux sociaux (*LinkedIn, Viadeo, twitter, etc.*).

Le procédé en lui-même est très rapide et aussi cela nous permet d'avoir une idée générale du candidat avant de le rencontrer, ce pendant cela peut être une raison qui va nous pousser à écarter une candidature qui nous semblait séduisante au premier abord.

▪ **Le questionnaire**

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les éléments nécessaires sur le candidat en matière de compétence, de connaissance et aussi sur la personnalité de ce dernier. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » de pour prendre la décision. L'analyse du questionnaire et des cv permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, c'est un outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

▪ **L'entretien**

Le but de l'entretien est :

- De vérifier en quoi et comment les compétences du candidat sont à même de répondre au poste à pourvoir ;¹
- De permettre aux candidats de s'exprimer pour donner le maximum d'informations sur leur parcours Professionnel et leur aspiration pour l'avenir.

▪ **Le test**

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests, afin de faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre indicateurs pour le poste. On peut donc ces tests en trois catégories :²

- Les tests d'intelligence ou d'efficience : Les autres tests utilisés sont les tests de dominos, de cartes à jouer, de raisonnement, des suites logiques etc.
- Les tests d'aptitudes physiques ou mentales ;
- Les tests de personnalité : Ces tests sont les plus utilisés lors d'un recrutement. De questions fermées, à choix multiples portant sur des sujets divers. Ils permettent d'évaluer le comportement professionnel et déterminent les points forts et les points faibles des candidats ;
- Les tests d'aptitudes générales : l'aptitude verbale, l'aptitude numérique ;

¹ <https://fr.wikipedia.org>. Consulté le 20/10/2018 à 14.00 H.

² <https://www.compta-online.com/les-tests-de-recrutement-lors-un-entretien-embauche-ao2850>. Consulté le 25/0/2018 à 16.15H.

- Les assessment centers.*

2.4.2.6. L'accueil, l'intégration et la période d'essai

Durant cette phase on vise à intégrer la nouvelle recrue au sein de l'organisation et s'assurer qu'elle détient les compétences et les aptitudes nécessaires afin de pouvoir accomplir la tâche qu'il lui a été confié. Cette étape permet de faciliter son intégration et son évolution. Durant cette période d'essai on confie le nouvel employé un quelqu'un de plus expérimenté à qui pourra lui servir de mentor et l'encadrer à ses débuts au travail. Il faut aussi envisager formation si le besoin est pertinent.

2.4.3. Objectifs du recrutement

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants:

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins ;
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts ;
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous – qualifiés ou sur qualifiés ;
- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'entreprise.

Le processus du recrutement nécessite en lui-même des étapes indispensables à sa réussite à savoir :

- La détermination des besoins en main d'œuvre ;
- Le choix des sources et des techniques de recrutement ;
- L'évaluation de l'efficacité de la source de recrutement.

2.5. La formation

En tant comme activité fondamentale de la gestion des ressources humaines, la formation est une opportunité d'acquérir des connaissances et de contribuer à l'amélioration de la productivité et de favoriser l'innovation au sein de l'entreprise.

2.5.1. Définition de la formation

* Un assessment center est une méthode qui évalue les compétences d'un candidat au travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation. Il vise à compléter les méthodes d'évaluation plus traditionnelles telles que l'entretien d'évaluation ou l'auto-évaluation et par ce fait, à améliorer la qualité des décisions RH. C'est notamment le cas en matière de recrutement (*interne ou externe*) et de gestion de carrière (*mobilité, développement de compétences, coaching, plan de carrière ...*)

Il n'y a pas qu'une seule définition de la formation, celle que nous avons choisis sont les suivantes :

- SEKIOU et LOUISE BLONDIN définissent la formation comme : « *un ensemble d'action, de moyen, de technique et de support planifiés, à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel et sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futurs* ». ¹
- Selon J. SOYER « *la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* ». ²

Nous retenons de notre côté que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de comportements qui encouragent les collaborateurs à améliorer leurs connaissances, attitudes et capacités mentales nécessaires pour la réalisation de leurs objectifs, tout en gardant la performance adéquate des fonctions actuelles et futures de leur organisation.

2.5.2. Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation on les classera aux objectifs lié à l'individu et à l'organisation ³:

a) Les objectifs liés à l'organisation

- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou du savoir-faire des collaborateurs ;
- Développer les compétences ;
- Adopter les qualifications aux besoins de l'organisation ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation ;
- Maitriser les outils d'analyse pour favoriser l'action collective ;
- Pour un meilleur encadrement ;
- Préparer le travail à long terme.

b) Les objectifs liés à l'individu

- Acquérir des connaissances et pratiques dans un domaine technique donné ;
- Avoir une meilleure maitrise de son métier ;

¹ LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « *Gestion du personnel* », les éditions d'organisation, (collection *gestion*), Paris 1986, (chap.11- « la formation » P.P.289-321.

² Jaques SOYER, « *Fonction formation* », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris 1999.

³ SEKIOU, BLONDIN, FABI, « *la Gestion des Ressources Humaines* », Belgique, de Boeck, 2001, P 33.

- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail ;
- Développer le savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- Trouver un fonctionnement convivial ;
- Créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs et envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.

2.5.3. Les méthodes d'évaluation de la qualité de formation

Les méthodes d'évaluations permettent l'expression des attentes individuelles, elles sont représentées ci-dessous en nombre de trois :

a) Le questionnaire

La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretien avec un échantillon du personnel. il est généralement utilisé en fin de formation.

Les questionnaires comportent souvent deux parties :

- La première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation. L'enquête fournit quelques précisions (*âge, ancienneté, catégorie...*) permettant d'affiner la politique ;
- La seconde partie précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.¹

b) L'interview du groupe

L'interview du groupe suit directement l'application du questionnaire, elle a pour but de partager aux formés entre eux leurs avis en ce qui concerne l'efficacité de la formation et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires.

c) L'observation directe

Elle se déroule au milieu du travail ou le formateur est invité, à venir observer les formés dans l'exercice de leurs fonctions.

2.5.4. Les types d'évaluation de la formation

L'évaluation fait partie intégrante de la fonction formation. Elle permet non seulement de mesurer la qualité des connaissances acquises, mais aussi l'impact sur la qualité du service fourni par l'agent formé.

Selon le chercheur américain **Donald Kirk Patrick** il existe quatre niveaux d'évaluation :

- **Niveau 1 : Réaction**

¹ J.M. Peretti « *la gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition, 2010, Paris, p.416.

Ce niveau mesure les réactions initiales des participants aux questions touchant leurs perceptions et leurs satisfactions.

Les méthodes utilisées englobent des fiches d'évaluation du programme, des entrevues, des questionnaires et des commentaires formulés par les participants pendant le programme.

▪ Niveau 2 : Apprentissage

Ce niveau mesure l'apprentissage et la connaissance des participants correspondent aux objectifs du programme.

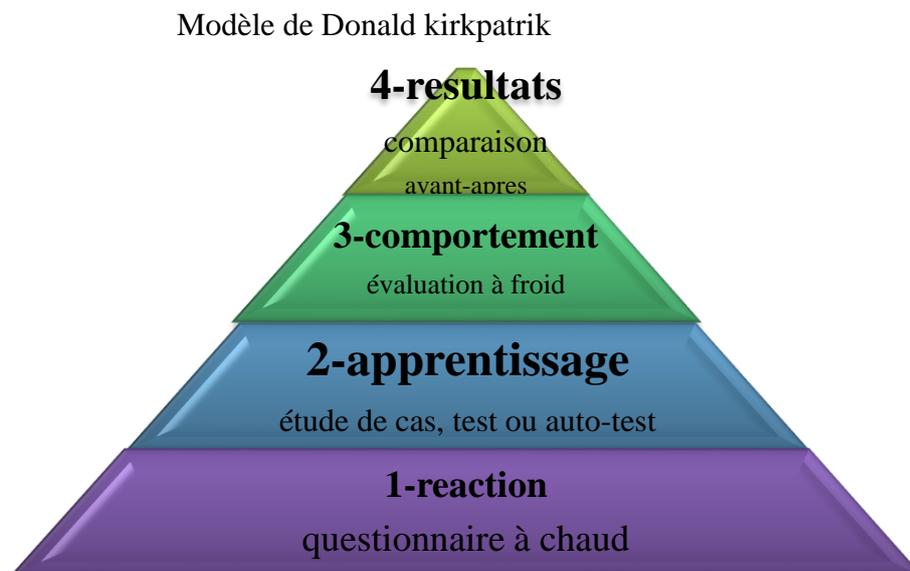
▪ Niveau 3 : comportement

Ce niveau détermine dans quelle mesure le changement de comportement subséquent à la formation est un résultat du programme et mesure l'atteinte des objectifs de rendement.

▪ Niveau 4 : résultat

Ce niveau mesure les résultats finals qui ont été obtenus à la suite de l'apprentissage, son application sur la société, et inclut une évaluation finale des objectifs du programme.

Schéma N° 4 : Les 4 niveaux de l'évaluation de la formation



/Source : <http://jeromedelacroix.com/modele-devaluation-dune-formation-donald-kirkpatrick/> consulté le 10/12/2018 à 12.00.

▪ Autres niveaux d'évaluation :

a) Evaluation à chaud : voir annexes

Elle se fait à la fin de la formation. Elle est sous forme de questions qui porte en générale sur : l'animation, la documentation remise ; l'organisation ; les conditions matérielles ;

l'interaction dans le groupe ; la réponse aux attentes ; la satisfaction globale ; les thèmes sur lesquels le stagiaire envisage des prolongements. ¹

Exemple : VOTRE SATISFACTION

Cochez une valeur en fonction de votre degré de satisfaction

La formation a-t-elle répondu à vos attentes initiales ?	1	2	3	4
Pensez-vous avoir atteint les objectifs pédagogiques prévus lors de la formation ?	1	2	3	4
Estimez-vous que la formation fût en adéquation avec le métier ou les réalités du secteur ?	1	2	3	4
Recommanderiez-vous ce stage à une personne exerçant le même métier que vous ?	1	2	3	4

(1 = non, pas du tout, 2 = non, pas vraiment, 3 = oui, en partie, 4 = oui, tout à fait)

b) Evaluation à froid

Elle concerne les deux parties le supérieur hiérarchique (le responsable) et son collaborateur (celui qui a eu accès à la formation), ils vont discuter la mise en place d'un plan d'action dans lequel ils vont exploiter les acquis de la formation. Ici il faut souligner que si on n'exploite pas rapidement ces acquis il y a il y a de fortes chances pour qu'ils soient perdus.

Quelque mois plus tard, ces derniers vont essayer d'évaluer si les acquis de la formation ont bien pu être mis en œuvre et c'est à ce moment-là qu'on peut enfin discuter des effets de la formation et d'identifier les changements qu'elle a engendré.

Cela présuppose bien sûr d'avoir défini et évalué avant la formation les indicateurs que l'on souhaite comparer après la formation. Nous pouvons nous appuyer sur un questionnaire.²

Exemple ³

- Applique-t-on les acquis de la formation ?
- Rencontre-t-on des difficultés dans la mise en œuvre de ces acquis ?
- Quels sont, avec le recul de la pratique, les éléments les plus utiles dans la formation ?
- Quels sont les manques ou les prolongements nécessaires ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance individuelle ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance de l'équipe ?
- Observe-t-on un accroissement de la motivation ?
- Enfin, les objectifs de formation définis ont-ils été atteints ?

¹ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/questions-reponses/a-chaud-a-froid-quand-evaluer-la-formation>.consulté le 27/12/2018 à 12.00H.

² M^{lle} KHELIFATI Louisa, M^{lle} KHELILI Karima « *la gestion des carrières au sein d'une organisation cas de la CNEP Banque, Tizi Ouzou* »,2010/2011, p 34.

³ <http://www.droit-de-la-formation.fr/> consulté le 15/10/2018 à 13.00.

2.6. La rémunération

2.6.1. Définition de la rémunération

« En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail. »¹

« La rémunération est définie comme étant l'ensemble des rétributions (récompenses) acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi. Dans le cadre d'un contrat d'emploi, le salaire est l'ensemble des rémunérations ou des prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services. Il constitue la contrepartie nécessaire de la relation de travail ».²

1.6.2. Politique du système de rémunération de l'entreprise

Un système de rémunération ne peut pas atteindre ses objectifs managériaux que sur la base de l'évaluation des performances des employés qui constitue le moteur qui fait fonctionner le processus de gestion des ressources humaines.³

- Prime de performance ;
- Bonus ;
- Augmentation de salaire / avancement au mérite.

Un tel système de rémunération va permettre d'orienter fortement les comportements professionnels des salariés dans le sens des intérêts et de la réussite de l'entreprise et du développement de leurs compétences.

L'objectif de la politique de rémunération est d'offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction mais aussi aux compétences mises en œuvre toutes en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière. La masse salariale constitue une charge importante pour l'employeur, elle est aussi un moyen important de mobilisation, d'acquisition et de rétention des ressources humaines.

1.6.3. Les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération

Un bon système de rémunération doit faire concorder les besoins des employés et ceux de l'organisation. Les besoins de rémunération des salariés se traduisent par les besoins de consommation de leur famille, d'un besoin de sécurité des revenus et d'un désir d'équité.⁴

¹ Article 80 de la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail.

³ Séminaire « La pratique de la paie » MBI du 25 au 27 juin 2013 Préparé par M. KECHID Bachir & M. BOUZARZOUR Seddik.

⁴ <http://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaries/> consulté le 22/11/2018 à 17.00h.

L'organisation, quant à elle cherche par son système de rémunération d'une part une qualité du travail et un rendement satisfaisant ainsi qu'un climat social favorable, d'autre part, de maîtriser ses charges salariales vu que la rémunération représente une part importante des coûts de production la politique de rémunération vise :

- **L'équité** : les salariés ont besoin d'être traités avec justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met donc en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise. Selon la théorie de l'équité formulée par J.S. ADAM¹, l'observation d'une situation d'iniquité conduit à une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rémunération. Dans une situation de sous-équipé, les salariés tentent d'augmenter leur rémunération en réclamant ou plus généralement en réduisant discrètement leur contribution (qualité moindre, ralentissement, non-coopération). Dans une situation de suréquipement, l'employé augmente sa contribution.
- **La compétitivité** : pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché ;
- **La reconnaissance des prestations fournies** : Une politique de rémunération doit être motivante ; c'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins des salariés. Une fois que les besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de satisfaire les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

2.6.4. Les éléments du salaire

La contrepartie du travail fourni par un salarié est rémunérée sous quatre formes :

- a) **Le salaire de base** : qui rétribue la maîtrise d'une fonction. Le salaire minimum prévu par la convention collective c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour calculer les autres prestations. Il est fixé d'avance dans sa nature et dans son mode de calcul ;
- b) **Les indemnités** : versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance, et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone, exemple : Indemnité d'ancienneté et/ou d'expérience professionnelle, Indemnité pour

¹ Jean marie Peretti, « gestion des ressources humaines », op.cit., p 126-128p.

heures supplémentaires. C'est indemnités ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi ;

- c) **Les primes** : qui ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité et l'effort supplémentaire personnel et/ou collectif. Certaines primes doivent être versées ou maintenues par l'employeur quand leur existence est indiquée dans la convention collective. Par exemple un versement du 13e mois. Lorsque la prime est fixée par le contrat de travail, l'employeur ne peut pas la supprimer sans l'accord du salarié. Exemple : Prime de départ à la retraite, Prime de responsabilité, Prime de rendement collectif ;
- d) **L'intéressement** : qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est en fonction du résultat bénéficiaire réalisé.¹

1.7. La communication interne

Bien communiquer, c'est l'art de se comprendre, de bien échanger l'information sans que le message ne s'estompe et d'assurer une bonne gestion des flux d'information au sein de l'entreprise.

En général et au sein de toute entreprise, la communication est un élément essentiel, car, en l'absence de cette communication, des malentendus, et même des dysfonctionnements peuvent survenir.

Les responsables doivent faire tout leur possible pour améliorer la communication. Pour ce faire, ils devront d'abord créer une bonne ambiance afin de pouvoir demander une meilleure performance. Une communication efficace vous permet d'obtenir plus rapidement ce que vous attendez de chaque membre de l'entreprise.²

2.7.1. Définition de la communication interne

Pour M.H Westphalien « *communiquer, c'est de bâtir un capitale confiance fondé sur la valeur de l'entreprise, sur sa compétence, et un capital sympathie permettant à l'entreprise d'être choisie, appréciée et défendue* »³

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communications destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.⁴

¹ Séminaire « *La pratique de la paie* » MBI du 25 au 27 juin 2013 Préparé par M. KECHID Bachir & M. BOUZARZOUR Seddik.

²<https://www.petite-entreprise.net/P-3324-85-G1-la-communication-interne-en-entreprise.html>.15/12/2018 .19.00.

³ Marie-Hélène Westphalien « communication » édition Dunod, Paris, 2001, p 11.

⁴ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jaques, « la communication interne » 3^{ème} édition, 203, P 01.

La communication interne est donc la gestion des échanges d'informations au sein de l'entreprise. Ce qui est difficile pour l'entreprise, c'est de faire circuler cette information, de la traiter, afin de la diriger vers ses utilisateurs. En effet, il faut éviter de se laisser submerger par une abondance d'informations qui ne seraient pas utiles à la prise de décision.

La communication fait aussi partie d'une politique de gestion des ressources humaines, elle a pour objectif de réduire les éventuels dysfonctionnements entre les parties prenantes de l'entreprise, favorisant ainsi un bon climat social, et constitue donc un instrument d'intégration des collaborateurs.

2.7.2. Les formes de la communication interne

Pour une bonne communication entre les collaborateurs mais aussi entre l'employeur et ses collaborateurs, il est important de s'intéresser aux différentes formes de communication afin de les utiliser correctement. ¹

Les principales formes de communication sont les suivantes :

- **Verticale**
 - **La communication descendante** : quand l'information vient de la direction vers les chefs.
 - **La communication ascendante** : quand l'information part de la base et remonte la hiérarchie.
- **Horizontal** : quand la communication est circulée entre les personnes d'un même niveau hiérarchique. Son but est de promouvoir l'échange et le partage entre les employés de l'organisation et d'éviter les conflits.

2.7.3. Les outils de la communication interne

La communication au sein de l'entreprise intègre les moyens classiques, qui ont été en grande partie écrits comme, les notes de services, le circulaire, les différentes notes d'informations et la documentation mises à la disposition du personnel. Concernant les moyens oraux, on cite les réunions, les entretiens, les séminaires etc.

De plus en plus, les collaborateurs se communiquent par l'audio et audiovisuel qui est un moyen qui leur permet de s'informer par cassette audio, cassette vidéo, CD et DVD. Et l'un des moyens issus des technologies 2.0 qui a réduit les charges de communication et amélioré la communication interne en terme de fiabilité et de rapidité, c'est tout ce qui est internet, intranet

¹ BRENNEMAN R, SEPARI.S, économie d'entreprise, DUNOD, paris, 2001, P : 206.

ou extranet ; internet beaucoup plus pour échanger avec tout le monde à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Et les intranets aujourd'hui avec les portails qui existent permettent d'avoir des espaces où chaque personne trouverait l'information qui lui est utile, et de ces espaces-là, il peut envoyer vers d'autres des informations qui sont utiles à l'autre.

2.7.4. Les objectifs de la communication interne

Tableau N° 6 : Les objectifs de la communication selon J.J DEUTSH

Objectif	La manière
Former	<ul style="list-style-type: none"> • Formation technique sur les machines ou nouveau matériels. • Formation pratique (<i>comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animer un cercle de qualité</i>).
Informier Et S'informier	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats, l'environnement de l'entreprise. • Les objectifs à court, moyen et long terme. • Les hommes (<i>qui et qui, fait quoi</i>) • La structure de l'organisation (<i>les grandes divisions...</i>)
Motiver	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des hommes et de leurs résultats dans les médias internes et externes.
Fédérer	<ul style="list-style-type: none"> • Image extérieure de l'entreprise. • Message de président.

Source : J.J. DEUTSH, communication interne et management, les éditions Foucher, paris, 1990, p : 64.

2.8. L'audit social

On générale les entreprises font recours à l'audit pour mesurer l'état d'esprit de ses collaborateurs, essaye de voir s'il y a un disfonctionnement dans l'entreprise, en particulier les risques psychosociaux, également au niveau de la gestion des ressources humaines.

2.8.1. Définition de l'audit social

D'après Alain MILON et Michèle JOUVE, l'audit se définit comme un examen critique d'informations sur différents domaines, examen mené par un expert indépendant afin qu'il puisse se faire une idée.¹

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec

¹ file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20(2).pdf/date de consultation 14/12/2018 à 20.24.

*leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».*¹

2.8.2. Les spécificités de l'audit social

Suivant le dispositif fixé par décret de mission, l'auditeur est pleinement responsable de la mise en œuvre de ses ressources propres dans le but d'obtenir des bons résultats. Pour ce faire, le contrôleur doit se renseigner sur l'activité à vérifier, identifier tous les points importants à contrôler, établir un programme de vérification approprié et consacrer du temps et des efforts.

Ainsi, il définit le programme de travail incluant les personnes à rencontrer, les observations matérielles à faire, les documents à utiliser, la chronologie de chaque intervention et les échéances budgétaires. L'une des tâches les plus courantes de l'auditeur est l'analyse de diagrammes. Il est censé mettre en évidence la répartition des responsabilités, la position des lieux d'intervention, les points décisionnels, de contrôle et de vérification. Mais aussi, la description des documents utiles pour le transfert d'informations ou d'instructions ainsi que le lien avec d'autres schémas et interrelations.²

Section 03 : Les causes du passage au digital

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui; adaptées au contexte; permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

Selon Jean Marie Peretti les causes sont les suivantes³ :

3.1. La transformation numérique

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise.

3.2. La transformation des organisations

En effet, les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. La fonction RH doit accompagner le changement et participer aux choix organisationnels.

¹ Jacques IGALENT et Jean Marie PERETTI, « Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », 2^{ème} Edition, EYROLLES, P15.

² www.Lecarrefourentreprise.com/importance-dun-audit-ocial-pour-une-entreprise/, consulté le 27/12/2018 à 12.57H.

³ Jean-Marie Peretti, « *gestion des ressources humaines* », 21^è EDITION, Magnard-Vuibert-juin 2016, Paris-P3-p4-p5-p6.

3.2.1. La modification des compétences requises

En effet, l'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Pour anticiper, une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié est nécessaire.

3.2.2. L'accroissement de la productivité

Ceci 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.

3.2.3. La hausse 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 par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

3.3. La concurrence mondiale

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter.

Ceci implique l'implication des salariés qui est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

3.4. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude.

3.5. Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des

populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière; de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle.

Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité, par conséquent, améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

3.6. La diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent.

Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z (née après 1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier des générations Y et Z. ¹

Conclusion

L'évaluation de la GRH est liée au développement et transformation de l'environnement et du marché du travail (RSE, taux d'échanges, le pilotage social etc.

L'investissement dans le capital humain, est le facteur clé de succès capable d'amener l'entreprise vers une amélioration qualitative de gestion du potentiel humain, à travers l'intégration d'outils digitaux, procurant ainsi à l'entreprise, un moyen efficace d'une gestion des ressources humaines capable de suivre les évolutions du 21^{ème} siècle.

¹ Jean-Marie Peretti, « *gestion des ressources humaines* » *Op.cit.* p6.

Introduction

Au cours de la dernière décennie, le digital a modifié le travail quotidien des services des Ressources Humaines. En effet, la digitalisation augmente la rentabilité de l'entreprise de 26%¹: elle permet la simplification des processus et des interactions grâce à leur automatisation.

De ce fait, la problématique de la digitalisation s'invite comme étant un impératif stratégique dans toutes les entreprises de tous secteurs confondus. Cette transformation peut concerner les produits, les services, les opérations, les modes de travail des collaborateurs ou encore le service client.

Dans ce deuxième chapitre, intitulé à la digitalisation de la gestion des ressources humaines, nous définissons d'abord les concepts de base, puis nous présenterons les différents volets dématérialisés telles que la GPEC, formation, le recrutement, la rémunération, l'évaluation et la communication, et à savoir leurs avantages ainsi leurs limites tout en basant sur les outils digitaux.

¹ L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.33.

Section 1 : L'évolution du web et la transformation digitale (*concepts et définitions*)**1.1.L'évolution du web**

Le web a connu une forte évolution depuis sa création dans les années 90, jusqu'à nos jours, ci-dessous on va définir le web à travers son évolution, du web 1.0 jusqu'au web 3.0.

a) Le web 1.0

Il a été lancé à partir des années 90, c'est le web traditionnel (web statique), il est popularisé auprès du grand public. L'utilisateur était passif il ne pouvait simplement que lire les articles et publier des pages HTML mélangeant du texte, des liens et des images....

b) Le web 2.0

Il est arrivé à partir des années 2000 juste après le web 1.0. C'est le passage du web statique à un web social. Il est utilisé pour décrire la deuxième génération du monde du web, où il a déplacé les pages html statiques vers une expérience web plus interactive et dynamique

Le Web 2.0 est axé sur la capacité des gens à collaborer et à partager l'information en ligne par le biais des médias sociaux, des blogues et des communautés Web.

On peut aussi définir le web social (2.0) comme le web « *regroupant les plateformes, les applications et services dont disposent la population connectée afin de converser, de partager et d'interagir* ». ¹

c) Le web 3.0

Également appelé web sémantique, a pour vocation d'organiser la masse d'informations disponibles en fonction du contexte et des besoins de chaque utilisateur, en tenant compte de sa localisation, de ses préférences, etc. C'est une toile qui tente de donner un sens aux données. C'est aussi un web plus portable et relie de plus en plus le monde réel et le monde virtuel. Il répond aux besoins des utilisateurs mobiles, qui sont toujours connectés à travers une multitude de supports et d'applications intelligentes ou ludiques.

1.2. La transformation digitale**1.2.1. La digitalisation**

"La digitalisation est le moyen permettant de convertir un objet, un outil, un processus ou un métier en code informatique afin de le remplacer et de le rendre plus efficace en utilisant les outils numériques et Internet".

¹ E. FRAYSSE, Facebook, Twitter et le Web Social : Nouvelles opportunités de business, Editions Kawa, 2011, p.30

1.2.2. La digitalisation de la gestion des ressources humaines

La digitalisation 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 fonction RH. Elle a pour objectif de faire évoluer ou de transformer les pratiques du Rh pour rendre la GRH plus efficace et plus rapide avec un gain de temps et une forte valeur ajoutée.

1.2.3. Système d'information ressources humaines

Tannenbaum (1990) définit la SIRH comme « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* ». *il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données* ».¹

Plus qu'un outil de productivité, c'est un formidable vecteur de partage qui favorise la coopération et le décloisonnement.

¹ Julie TIXIER. François DELTOUR, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, pp. 23.52.

Section 2 : La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines

Les nouvelles technologies, ont changé la donne des volets de la gestion des ressources humaines telles que la GPEC, le recrutement et la formation, évaluation, la rémunération et le bilan social par des nouveaux moyens digitaux (*réseaux sociaux, sites web, le système d'information et plateforme professionnelles*), représente la vitrine de l'entreprise auprès des candidats.

2.1. Le digital au service de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) est aussi susceptible d'évoluer. Les données importantes lui permettent de rassembler et d'exploiter des informations sur une grande variété de sujets. Plusieurs entreprises qui utilisent des tests de personnalité ou de compétences en ligne ont la possibilité de comparer les données pour mettre en évidence les profils et identifier les besoins. Son but est de mettre en place une mobilité interne pertinente et de promouvoir les talents des collaborateurs.

Le défi, avec une telle technique, est de réussir à suivre le plus précisément possible le développement d'un collaborateur, sur la base d'indicateurs digitaux et ainsi de le faire évoluer en termes de compétences et de décisions appropriées en matière de formation ou en se fixant au moment adéquat des objectifs à atteindre.

Les technologies de l'information et de la communication font évoluer les pratiques de gestion des compétences. Un outil de e-RH appliqué à la GPEC doit permettre de saisir une information, c'est-à-dire codifier celle-ci sous une forme particulière qui permettra ensuite son stockage, seconde fonction de cet outil. Le stockage revient à garder l'information dans un lieu spécifique pour un usage futur. Les supports informatiques sont en constante évolution de ce point de vue-là.

Ensuite, il vise également à traiter l'information en créant de nouvelles informations à partir de données existantes à l'aide d'opérations de tri, de calculs, de regroupements etc. Les informations devront être ensuite restituées et de façon à être compréhensible par le destinataire de l'information. Pour finir, il vise à communiquer, à déplacer l'information d'un endroit à un autre.

2.1.1. Les avantages de la GPEC digitalisée

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet de :¹

- Faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne (Mobilité interne) ou recrutement externe;
- Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire ;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe ;
- Etablir un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'exercice d'évaluation et développement des compétences ;
- Véhiculer en externe une image d'entreprise digitale ;
- Simplifier la communication entre l'employé et les RH en créant des canaux digitaux permettant: la mise à jour de données administratives, insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc.

En résumé, la digitalisation touche l'ensemble des volets de la RH comme détaillé ci-dessous :

2.2. Le digital au service de la formation (*e-learning*)

2.2.1. L'avènement de e-learning

Ces dernières années, les technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de changement, elles ont transformé la planète en un petit village, elles ont changé le comportement du personnel, longtemps appelé NTIC, elles se sont rapidement imposées comme outil essentiel pour le développement et le perfectionnement du processus de formation dans l'entreprise.

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'apprendre en utilisant des outils digitaux, on parle alors de "*digital Learning*" qui a évolué au cours des années.

¹ GILLET M, GILLET P, « *SIRH système d'information des ressources humaines* », DUNOD, Paris, 2010, p177.

Bien que les premières expériences d'apprentissage assisté par ordinateur remontent aux années 1960, on peut considérer que l'émergence du e-Learning sous une forme plus ou moins expérimentale remonte à la moitié des années 1990.

Les cabinets de conseil considèrent alors l'E-Learning comme un concept qui non seulement va révolutionner la pédagogie, mais qui sera avant tout un formidable atout financier. L'apprentissage en ligne est alors considéré comme une modalité de substitution. Chacun est persuadé que l'apprentissage en ligne remplacera la salle de classe.

Par contre, le succès est de courte durée. En 2001, le dégonflement de la bulle Internet a entraîné la chute du système comme un véritable château de cartes. D'abord, les fonds d'investissement se retirent, puis, par conséquent, les entreprises d'apprentissage en ligne font faillite et, finalement, c'est le preneur qui remet en question la pertinence de son investissement en e-Learning.

Ce dernier s'interroge alors à la fois sur le taux de retour sur investissement et sur l'efficacité pédagogique du e-Learning. A ce stade, la situation est grave, le e-Learning est un échec retentissant.¹

Suite à ce bouleversement, de nouveaux acteurs émergent sur le marché, non plus du web, mais de la formation. Ces dernières remettent en question deux hypothèses principales. La première est de dire que ce n'est pas parce que "c'est beau et ça bouge" qu'il est pédagogiquement bon.

La deuxième est que l'apprentissage en ligne ne doit pas être considéré comme une modalité de substitution, mais comme une modalité différente. En d'autres termes, certaines formations doivent être dispensées en présentiel et d'autres en e-Learning. Même si les entreprises brûlées par la première phase ont mis quelques années à ré-expérimenter l'apprentissage à distance, ces deux visions innovantes donneront un nouveau départ au e-Learning.

En 2005, l'e-learning a pris son envol et a donné naissance à de grands prestataires qui ont démontré le modèle économique du marché de l'e-Learning via les développements du web 2.0, le développement des réseaux de télécommunications mobiles (*apprentissage mobile*).²

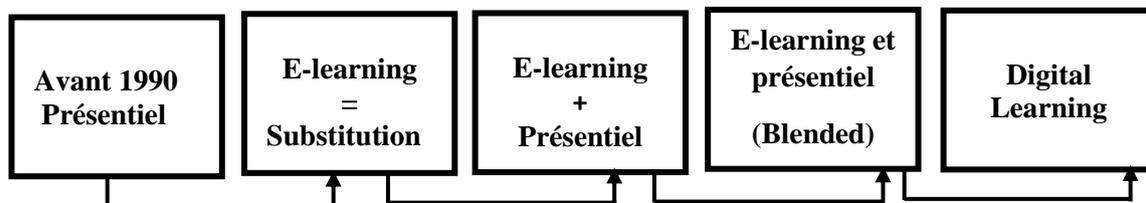
¹ Jérôme BRUET, « *La mutation technologique des services formation* » livre blanc intégrer le digital Learning.

Ces développements technologiques ont permis le développement d'interactions multimodales - auditives, visuelles en temps réel entre plusieurs utilisateurs.

Aujourd'hui, le terme e-Learning ne peut plus, à lui seul, couvrir toutes les techniques de formation numérique actuelles. Il est donc important d'utiliser un nouveau concept : le digital Learning, qui correspond à une transition réelle, celle du passage de la technologie comme modalité d'apprentissage à la technologie comme outil intégré dans le service de formation.

C'est le passage de l'utilisation à l'utilisation moyenne. Cette vision apparemment technophile pourrait effrayer les enseignants. Au contraire, elle remet définitivement la technologie au niveau de la formation traditionnelle au digital Learning des moyens et non de la stratégie pédagogique.

Schéma N° 5 : Le passage de la formation traditionnelle au digital Learning



Source : du e-learning au digital Learning (Bruet, s.d.).

A travers cette figure, on constate qu'avant 1990 les formations se déroulent en présentiel (*face à face*) entre les apprenants et le formateur, puis l'application des TIC a conduit à la création du e-learning qui a remplacé le présentiel. De là, on a remarqué une résistance à ce changement, d'où la réintroduction du présentiel à nouveau. Pour enfin les associer à nouveau et faire ressortir un autre mode qui est le blended Learning. Avec l'évolution du web le e-learning c'est modernisé et devient le digital-Learning.

2.2.2. Définition du digital Learning (*e-learning*)

Il y a une grande diversité de définitions, si dessous on cite quelques une :

- a) Selon la commission européenne l'e-learning est : « Utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet 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 ».¹
- b) Le e-learning est tout dispositif de formation qui utilise un réseau informatique local ou une connexion Internet pour diffuser, interagir ou communiquer, y compris l'apprentissage

¹ <http://www.e-learning-actu.org/e-learning-définition/>, consulté le 9/12/2018 à 11.00h.

à distance, dans un environnement distribué, l'accès aux sources par téléchargement ou consultation sur le net. Il peut s'agir de systèmes synchrones ou asynchrones, de systèmes guidés, de systèmes d'autoformation ou d'une combinaison de ces éléments.

Le e-learning est donc le résultat d'une combinaison de contenus interactifs et multimédias, de supports de diffusion (PC, Internet, intranet, extranet), d'un ensemble d'outils logiciels permettant la gestion de la formation en ligne et d'outils de création de formation interactive. L'accès aux ressources, à la collaboration et à l'interactivité s'en trouve considérablement élargi.¹

c) Le digital Learning

Le terme " *digital Learning* " est également présenté comme une modernisation du terme " e-Learning " pour mettre l'accent sur le passage de la formation sur ordinateur à la formation sur tous les supports, y compris les tablettes et les téléphones, qui sont numériques dans le sens où ils sont utilisés du bout des doigts, de *digitus* en latin, « *le doigt* ». ²

En d'autres termes, digital Learning est tous les outils de formation et de soutien digitaux à la disposition des apprenants afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de formation plus rapidement et plus facilement.

Cela ne veut pas dire que l'apprentissage digital est similaire à l'e-Learning ! La formation digitale peut être utilisée à toutes les étapes d'une formation, qu'elle soit à distance ou en face à face. Par exemple, l'apprentissage numérique peut être mis en œuvre avant l'apprentissage à distance afin de donner à l'apprenant le désir d'apprendre par l'apprentissage en ligne.³

2.2.3. Les différentes modalités du digital Learning

Tableau N° 7 : Les différentes modalités du digital Learning

Modalités	Définitions
Formation en présentiel digitalisé	La formation s'effectue uniquement en salle, mais le formateur fait appel à des ressources ou à des outils d'animations digitaux, sur lesquels il peut également faire travailler les stagiaires ou les apprenants en sa présence.
E-learning asynchrone	La formation s'effectue uniquement en ligne individuellement avec l'apprenant et son formateur, mais pas en temps réel. Les outils de ce mode sont les outils informatiques (<i>messagerie, forum</i>).

¹<http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/archives/eformation/e-formation-e-learning>, consulté le 29/12/2018 à 19.15 h.

²De Praetere, Thomas (23 décembre 2014). *Corporate Learning, digital Learning, e-learning?*

³<https://dumas-ccsd-cnrs.fr/dumas/dumas-01697016/document>, consulté le 29/12/2018 à 17.09h.

E-learning synchrone	La formation se déroule en ligne, où les participants (stagiaires) et le formateur interviennent en temps réel. Exemple : (<i>classe virtuelle, webinaire</i>).
E-learning mixte (asynchrone et synchrone)	La formation comprend des modules e-learning d'autoformation, des échanges et de regroupement à distance, exemple (<i>MOOC, SPOC</i>).
Blended Learning	La formation mixte, également appelée formation hybride, apprentissage hybride, est un mélange d'enseignement en classe (face à face) et en ligne. Ce type de formation est une sorte de combinaison entre les activités en classe et les activités à distance avec l'utilisation d'outils synchrones et asynchrones.

Source : <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72> consulté le 25/03/2019 à 18:53

2.2.4. Les différents outils de E-learning (*digital Learning*)

Les moyens d'apprentissage en ligne se basent principalement sur les outils suivants :

Tableau N°8 : Les outils de E-learning (*digital Learning*)

Outils	Définition
Le webinar	Est un séminaire en ligne. Il permet la transmission d'informations à un grand nombre de personnes, par le biais d'un outil de Visio - conférence. Cette transmission est presque essentiellement descendante mais les participants ont la possibilité d'échanger avec l'organisateur à la fin de la séance. La différence notable avec la classe virtuelle est le type de contenus véhiculés et de méthodes employées, qui sont pour cette dernière, de vrais contenus et méthodes pédagogiques.
Visio conférence	La visioconférence (vidéoconférence) est un moyen de communication à distance. Elle permet de transmettre, par vidéo et audio, des informations à l'interlocuteur sans prendre en considération le facteur géographique. ¹
Micro Learning	Appelé aussi micro-apprentissage (<i>ou Nuggets en anglais</i>) Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts (<i>de 20 secondes à 5 minutes</i>) consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment. Ces « <i>nuggets</i> » sont à consommer dès qu'un besoin (<i>ou une fringale</i>) de savoirs se fait ressentir.
Le mobile Learning	Il s'agit d'une formation à distance par téléphone (documents textuels compatibles sur support mobile, vidéo sur téléphone mobile ou tablettes, pistes audio téléchargeables sur un lecteur portable, programme de formation complet adopté pour les terminaux mobiles tels que tablettes). Il permet une grande flexibilité et une grande accessibilité à tout moment et de n'importe quel endroit. ²

¹www.sicontact.net/nosmetiers/visioconference/definition_visioconference/ consulté le 03/01/2019 à 11.05.

²Jean Marrie Peretti, *Op.cit.* p178.

Rapid Learning	L'apprentissage rapide, c'est une méthode qui rassemble des outils conçus pour produire des contenus éducatifs multimédias dans le but d'une assimilation rapide. Il peut s'agir par exemple d'un diaporama power point (<i>prévu à l'origine pour du présentiel</i>) transformé en ressource e-Learning. La durée des modules pédagogiques va de 15 à 20 minutes et ils touchent à des thèmes souvent généralistes.
Classe virtuelle	La classe virtuelle est définie comme le fait de rassembler par un système de visioconférence un groupe de personnes, généralement un formateur et des apprenants, pouvant se voir, partager des documents et des affichages, discuter par audio ou chat, réaliser seul ou à plusieurs des activités interactives.
Seriousgame(les jeux sérieux)	Le jeu est un moyen riche et efficace pour le développement des compétences. Quand le jeu est utilisé en formation, le participant devient acteur de son apprentissage. Les seriousgames, construits à partir de situations réelles, conduisent tous les participants à la prise de décisions, à l'acquisition de connaissances ; pour adapter leur comportement. L'impact du jeu est fort parce qu'il mobilise les émotions pour ancrer l'apprentissage de manière durable. ¹
« Learning management système » (LMS)	LMS, est un logiciel ou une plate-forme de gestion de toutes les activités de formation qui favorise le travail collaboratif ou individuel et simplifie la gestion et l'organisation de la formation.
Social Learning	Les moyens d'apprentissage social se basent essentiellement sur ce type d'outils : Les forums : un espace où les membres laissent leurs messages en attente d'une réponse. Les outils de conversation : sont des outils de communication synchrone comme le chat ou le tableau blanc. Le tableau blanc : est un écran interactif qui permet de dessiner des images et d'écrire sur un espace dédié.

Source : <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72> consulté le 25/03/2019 à 18:53

2.2.5. Les avantages de e-learning

Le e-learning ou l'apprentissage en ligne (*e-learning*), se multiplie en plusieurs avantages qui sont les suivants :

- La personnalisation des formations, les collaborateurs et les apprenants n'ayant pas tous les mêmes besoins, ils font les choix de la formation digitale et permettent d'ajuster leur apprentissage en fonction de leurs objectifs pédagogiques et leurs besoins ;
- Un format propice à l'efficacité pédagogique : grâce à des sections courtes et fréquentes, plutôt que des séances longues et ponctuelles, les apprenants bénéficient dans l'apprentissage optimale ;

¹Jean Marrie Peretti, *Op.cit.* p178.

- Développer les interactions sociales entre les participants en formation que ce soit en présentiel ou à distance grâce au digital, ils vont pouvoir continuer d'échanger en s'assurant d'une continuité de service de ce qu'ils vont faire dans la salle de formation, vont pouvoir le continuer et le consulter quand ils seront chez eux à distance avec le formateur et les autres stagiaires ;
- La flexibilité : en fonction de la formule choisie, la formation peut être suivie à tout moment, à tout rythme et depuis n'importe quel endroit ;¹
- Moins de logistique et plus de progrès : réservation de salle, déplacement des salariés, problème de transport ou de logement souvent, la logistique est tellement complexe, quel fini par prendre le pas vers la démotivation des apprenants, la formation digitale permet de contourner ces problèmes et de concentrer pleinement sur l'objectif de faire une formation (*apprendre et s'améliorer*) ;
- Analyse facile des résultats : grâce à la personnalisation, l'analyse de débat informatique est très simple d'analyser le résultat de formation et de donner un aperçu fiable des progrès ;
- Des supports de formation durable : grâce à la magie d'internet, les supports de formation sont facilement mis à jour, modifiable, actualisable et suivent l'actualité, car aujourd'hui le digital nous entoure, et c'est important de rester connecté ;
- Economique : grâce au digital les frais de formation sont moins coûteux, que se soit pour le formateur et les apprenants, il suffit de profiter de formation en qualité partout dans le monde sans même bouger du bureau.

2.2.6 Les limites de la formation digitale

- Insuffisance en matière de motivation ;
- Incapacité de recourir aux outils numériques et pédagogiques ;
- Manque ou absence de contact physique avec le formateur ;
- La souplesse et la diversité de la nature des actions à mener ;
- Les communications sont principalement sous forme écrite ;
- Insatisfaction des apprenants ;
- Le manque de connaissances en informatique de certains apprenants implique du temps pour commencer une séance de formation, qui deviendra donc non rentable ;
- Pour une bonne formation en e-learning, il est essentiel d'investir dans le matériel et les logiciels, ce qui nécessite des coûts et une installation appropriée;

¹<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-173.htm>, consulté le 29/12/2018 à 18.12h.

- Une bonne formation en ligne exige d'être bien motivé et concentré, alors qu'elle se fait face seule à l'écran.

2.3. Le digital au service du recrutement (*e-recrutement*)

En cette ère du Web 2.0, où les méthodes de travail sont en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter rapidement et innover ; comme tout autre élément de la société, le recrutement suit également cette évolution. De nouvelles tendances en matière de recrutement ont transformé les entreprises et le marché de l'emploi. Cette puissance est multipliée grâce à des outils de mobilité (*smartphones et tablettes*) qui permettent de rester connecté 24/7 avec le marché du travail, quelle que soit son évolution.

La digitalisation a radicalement transformé la manière dont l'entreprise perçoit le candidat. Aujourd'hui, la DRH a un rôle de commercialisation : tout comme le marketing a utilisé le digital pour améliorer la satisfaction client, les ressources humaines utilisent ces nouveaux médias dans le cadre de leurs activités de promotion. Le digital est une occasion pour les RH de se rendre plus accessibles et transparentes et de s'ouvrir aux employés.

2.3.1. Historique de l'E-recrutement

Avant le web, la communication emploi se fait essentiellement sur des supports papiers, que les candidats envoient par le poste. Le processus de recrutement a connu une première phase d'évolution avec l'Internet et le Web 1.0. Avec le démarrage des sites de recrutement (*Monster.fr a été créé en 1999*), le recueil et la collection de candidatures via le réseau Internet ont développé.¹

Au début des années 2000, la GRH est apparue : Gestion des ressources humaines. Cette fonction a pour but de développer le capital humain. Cette nouvelle évolution consiste à recruter les candidats les plus talentueux et à les retenir de manière durable. Cette durée est également liée à l'arrivée du web dans les pratiques de recrutement.²

En 2007, une nouvelle étape se marque, avec ce que les experts appellent le web 2.0. la majorité des offres est en ligne, les blogs emplois apparaissent, les réseaux développent des usages professionnels tel que (*LinkedIn*) et les candidats se rendent visibles.³

L'année 2009, s'identifie comme la période des réseaux, car les candidats les investissent massivement, alors que le marché de l'emploi s'effondre. C'est de là que les premières entreprises construisent un dialogue en ligne avec ses candidats.¹

¹ J.M. Peretti, op.cit., P 63.

²<http://www.eponea-rh.com/historique-du-recrutement-des-ann%C3%A9es-1900-%C3%A0-nos-jours.consulté>
le 04/0/2019 à 17 :28.

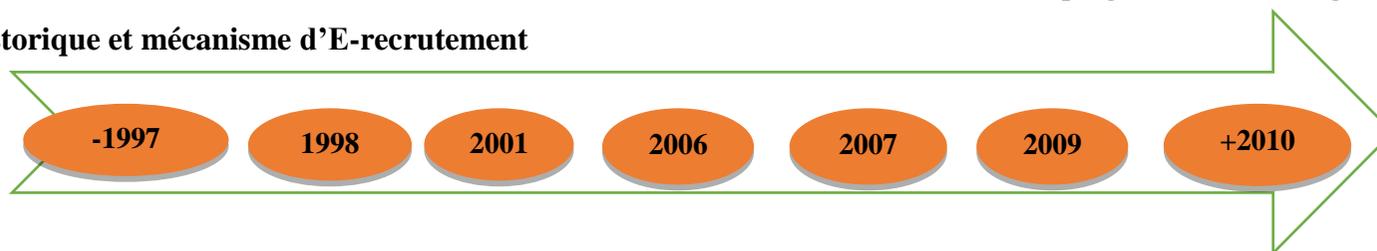
A l'ère du web 2.0, le processus de recrutement dans son ensemble subit une profonde transformation. Le candidat dispose de nombreuses informations et d'outils lui permettant de bien se préparer. Le recruteur bénéficie de plusieurs outils pour développer l'interactivité et la proactivité, attirer les candidats et engager le dialogue avec eux. Le Web 2.0 amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa médiatisation et sa perception de la marque employeur.

Dans le même temps, le marché du travail s'adapte à ses utilisateurs : il devient plus flexible en termes d'horaires de présence, plus ouvert au travail à domicile, au travail freelance ou à temps partiel. Nous assistons à la création de nouveaux emplois, de formations courtes ou de certifications adaptées aux évolutions technologiques rapides. Que ce soit employeurs ou candidats, chacun cherche à se rendre visible. Les méthodes de sélection des candidats sont empruntées au monde de la séduction : speed dating(*rencontre rapide*), présentations vidéo en 3 minutes. L'image de marque des entreprises est également rendue une beauté numérique pour rester interactive face à ses concurrents.

¹ Jean-Pascal SZELERSKI, (2011), Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement, Les Argonautes.

L'historique se résume dans le schéma ci-dessous tout en montrant comment les outils ont été progressivement intégrés par les recruteurs.

Schéma n°6 : Historique et mécanisme d'E-recrutement



Avant le web	Naissances des jobboard	+80 sites emplois	Le marché devient mature	Explosion du communautaire	L'âge des réseaux	e-réputation et contextualisation
La communication recrutement est diffusée dans la presse - les candidats passent par la poste - le Minitel (payant) sert à consulter à distance les annonces	-Naissance des Premiers emploi -APEC, Cadremploi, Monster(US), Cadreonline... -les offres se déplacent petit à petit vers internet	-Explosion des sites emplois généralistes -les offres se déplacent massivement vers internet -l'audience des sites emplois majeurs commence à décoller -la candidature papier marque le pas	-concentration Du marché au tour de quelques acteurs majeurs -les sites sectoriels se développent -les entreprises se dotent de sites carrière et commencent à développer leur communication recrutement vers le web -toutes les offres sont massivement diffusées sur le web -les audiences explosent	-de nombreuses informations disponibles -toutes les offres sont en ligne -naissance des blogs emploi -apparition des premiers usages de réseaux professionnels -les candidatures commencent à se rendre visible -les entreprises sont contraintes d'aller vers les candidats : explosion des sites carrière et des compagnes recrutement	-les candidats investissent massivement et de façon active les réseaux professionnels au moment où le marché connaît un trou d'air en termes de recrutement -le marché de l'emploi est de plus en plus visible sur internet -le nombre de candidatures Explode, pour autant les entreprises ont besoin de ciblage -les premières entreprise investissent l'espace 2.0 et construisent le dialogue online avec les candidats	-les candidats assument une visibilité sur internet de plus en plus maîtrisée -l'usage des réseaux sociaux Explode -l'information est disponible sur internet et de plus en plus contextualisée -plus de 350000 emplois diffusés -explosion des usages mobiles - développement des « seriousgame » -décollage de twitter en RH

Source : Jean-Pascal SZELERSKI, (2011), Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement, Les Argonautes.

Avant le WEB : La communication sur l'emploi se fait principalement sur papier, transmis par les candidats via La Poste. En 1997, le Minitel (payant) a été utilisé pour consulter les annonces à distance.

E- recrutement : une naissance qui a été évaluée à partir de 1998 : C'est à cette époque que les premiers tableaux d'affichage des offres d'emploi sont apparus : APEC et CADREMPLOI en France, Monster aux USA. Les offres seront progressivement retirées sur Internet. En 2001, ils étaient plus de 80, majoritairement généralistes et leur audience augmentait. En 2006, le marché est devenu mature. Il en résulte une explosion des audiences et une concentration des acteurs : RegionsJob.com. Des sites sectoriels sont créés et en même temps les entreprises se dotent de sites carrières. Ils développent leur communication vers le WEB.

2007 : franchit un nouveau cap avec ce que les experts appellent le WEB 2.0, celui de la " communauté ". La plupart des offres sont en ligne, des blogs d'offres apparaissent. Les réseaux valorisent les usages professionnels et les candidats se rendent visibles.

2009 : est définie comme la période des réseaux. En effet, les candidats les adoptent de façon massive, alors que le marché du travail s'effondre. Un dialogue en ligne avec les candidats est établi par les premières entreprises

2.3.2. Définition de l'E-recrutement (*recrutement digital*)

On définit le recrutement digital comme suit :

- a) L'E-recrutement est un processus de recrutement qui se déroule via Internet dont le but de trouver en ligne des candidats répondant à des critères spécifiques et qui sont susceptibles d'être engagés par une entreprise ou une organisation.
- b) L'e-recrutement est le terme utilisé par les universitaires et les professionnels des RH pour définir les processus de recrutement en ligne. Il couvre à la fois les processus de publication des offres d'emploi sur les plateformes Internet des petites annonces ainsi que la gestion informatique et logicielle des étapes de recrutement. Le recrutement en ligne consiste donc à dématérialiser le recrutement, en partant de l'envoi d'une candidature par courrier électronique jusqu'à la gestion par l'employeur des processus de recrutement à l'aide d'un logiciel issu d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).¹

¹<https://www.memoireonline.com/01/17/9504/Linnovation-rh--le-recrutement-au-maroc.html>, consulté le 30/12/2018 à 14.00H.

c) Le recrutement digital est l'utilisation d'Internet pour attirer, évaluer, sélectionner et embaucher des candidats pour des postes vacants. Il comprend l'utilisation des médias sociaux, des sites d'emploi, du recrutement mobile, des plateformes d'évaluation en ligne, etc. Pour un expert en recrutement numérique, il ne suffit pas d'utiliser ces canaux pour former un recrutement numérique mais surtout de les combiner avec une stratégie numérique performante. En effet, pour que les recruteurs puissent fiabiliser l'utilisation de la technologie numérique dans leur recrutement, ils doivent comprendre que le recrutement fusionne toujours avec le marketing. Les demandeurs sont dans ce domaine en tant que consommateurs. Ils sont l'avenir du recrutement.

2.3.3. Présentation des différents outils de l'E-recrutement

Avec le changement de la donne de recrutement grâce au digital, le recruteur fait recours à des nouveaux moyens qui sont présentés ci-dessous :

- **Espace « carrière », des sites internet des entreprises :** Il s'agit de l'espace emploi des entreprises, présents sur le site institutionnel de cette dernière par un onglet ou un espace dédié. Il est utilisé par l'entreprise pour communiquer les annonces des postes à pourvoir, et il sert aux candidats pour postuler à des offres et/ou de soumettre leur CV en ligne et d'entrer dans le formulaire de candidature bases de données d'entreprises.
- **SIRH :** Les systèmes d'information de gestion du recrutement sont des moyens informatiques permettant de gérer le parcours de recrutement quel que soit le statut du poste à pourvoir, depuis la demande de recrutement jusqu'à l'intégration du candidat finalement recruté.

Nous pouvons citer : Taleo, Profil Soft, Oracle People soft entreprise, R. Flex Progiciel, PGI(ERP).

- **Base de données internes :** Celles-ci sont directement liées aux progiciels de gestion RH. Ce sont des outils informatiques qui classent et ordonnent selon différents critères les CV et les informations concernant les candidats qui ont passé par un processus de recrutement externe, mais aussi en interne.

Par exemple, le logiciel canadien(Karen.ai), un assistant de recrutement cognitif, est un robot qui lit les curriculums vitae et identifie les compétences en lien avec l'emploi.

- **Les jobs boards :** Ce sont des sites internet de recrutement présentant une liste d'offres d'emplois, où les candidats déposent leurs CV sur ces sites pendant que les

entreprises qui le souhaitent, les consultent. Exemple : (Pole emploi, Monster.fr, Apec.fr).

- **Les réseaux sociaux :** Se sont tous les sites web qui permettent de créer un réseau d'amis ou de connaissance professionnels et de fournir à leurs membres des outils et interface d'interaction, de présentation et de communication. Les entreprises aujourd'hui utilisent ces réseaux pour faire un outil de recrutement tel que :

- **Facebook :** Facebook, lancé en 2004 par des étudiants d'Harvard, est devenu le premier réseau social du monde depuis son ouverture à un public large fin 2006. La tendance actuelle est à la démultiplication des réseaux et parmi eux, la création de réseaux sociaux plus ciblés, orientés professionnels ou catégorie d'individus. Ils sont de plus en plus souvent utilisés par les recruteurs.

D'autre part, Facebook est le moyen idéal pour établir une communication directe entre l'entreprise, qui se transforme alors en marque, avec ses " fans ", ce qui leur permet de communiquer très facilement sur leur métier et leurs valeurs afin de créer une communauté, puis construire et consolider leur e-réputation et leur marque employeur.

- **Twitter :**¹ Apparu en 2006, il a connu la plus forte croissance, en pourcentage sur le WEB depuis 2008, par rapport aux autres réseaux sociaux, il réunit près de 20% des internautes dans le monde. A partir d'un compte créé, une personne ou une organisation peut publier des messages de 140 caractères (maximum) dénommés 'tweets'. Ceux-ci comprennent des liens avec des sites ou des blogs.

- **Les réseaux professionnels :** Sont des sites web professionnels de recrutement tel que :

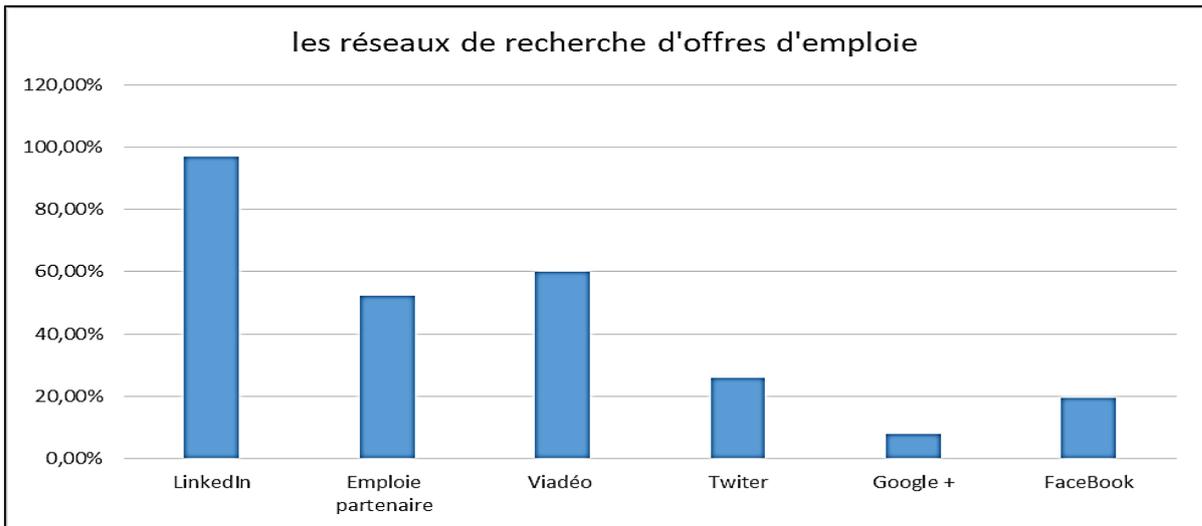
- **LinkedIn :** qui est un réseau professionnel mondial, qui se focalise sur le marché du travail, les compétences professionnelles et les relations professionnels entre les membres. Le plus souvent, il est utilisé pour chercher un emploi. Les professionnels du recrutement utilisent de plus en plus ces réseaux pour recruter surtout pour les postes clés.
- **Viadeo :** c'est un réseau de connaissance qui facilite le dialogue professionnel qui est destiné à des usages tel que la recherche d'un emploi ou à recruter...etc.²

Viadeo a été créé en 2004, il revendique 29 millions d'inscrit en 2010.

¹ C. BALAGUE, D. FAYON, (2010), Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, p. 23

- **Emploipartner.com** : Il s'agit d'un réseau professionnel, intégrant de nouvelles solutions technologiques, dont le but est de répondre au mieux aux attentes des recruteurs et des demandeurs d'emploi. Cette fonctionnalité remplace le CV et la lettre de motivation classique, où le candidat pourra désormais se présenter par vidéo, est également un outil de visioconférence, offrant aux recruteurs la possibilité de mener un entretien d'embauche en ligne.¹

Figure N°4 : Les réseaux sociaux utilisés dans le cadre de recrutement



Source : enquête personnelle au niveau de DJEZZY

Internet est bel et bien devenue un « média de masse », d'autant plus encore que la quantité d'information diffusée sur la Toile décuple

On se réfère au graphique ci-dessus, nous constatons que 98% de personnes utilise le réseau LinkedIn pour rechercher des offres d'emploi. Avec un pourcentage de 60% pour Viadeo et 45% pour les réseaux emploi Partner et plus en moins utilisés par les autres réseaux tel que Facebook, twitter et Google plus. On constate que les réseaux professionnels sont les plus utilisés que les réseaux sociaux (twitter, Facebook.)

Concernant l'utilisation, ce sont les réseaux sociaux professionnels qui sont le plus utilisés aujourd'hui par les recruteurs comme on vient de le constater sur le graphe ci-dessus.

2.3.4. Les avantages de recrutement digital (*e-recrutement*)

Le e-recrutement constitue des réels avantages tant pour les candidats que pour les recruteurs :

¹https://www.huffpostmaghreb.com/2016/10/25/site-recrutement-algerie-_n_12634304.html, vu le 15/05/2019 à 12.45.

- Le web représente une réelle opportunité, il s'agit d'un potentiel base de données non négligeable :

Le recours au e-recrutement ou au sourcing permet au recruteur d'élargir leur cercle de recherche et d'avoir accès aux informations et profils de personnes ou salariés n'étant pas forcément aux recherches actives d'emploi, en parle alors de candidats passifs, de plus les recruteurs sont en mesure de recruter, les potentiels candidats à l'étranger et ceux depuis leurs ordinateurs ou téléphone portable.

- **La transparence de l'information**

Par ailleurs, les réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs d'accéder à des informations plus complètes mais aussi plus fiables que celles présentées dans les CV traditionnelles, ainsi via ces plateformes les recruteurs peuvent en apprendre plus sur la vie, les goûts et les centres d'intérêts des candidats. Ces informations sont dites plus fiables, car elles sont actualisées de façon continue par les candidats, puisqu'ils sont accessibles depuis leurs ordinateurs et leurs smartphones, de plus les membres de leurs réseaux peuvent recommander leurs compétences. Cette transparence est à la fois importante pour le recruteur et pour les candidats.

- **Réduction des coûts**

L'e-recrutement via les médias sociaux, représente un réel avantage en termes de coût.

- Le sourcing, peut avoir un gain de temps et de stockage, en effet via ces plateformes les recruteurs ciblent eux-mêmes leurs recherches, ce qui réduit les candidats non pertinents et par conséquent la marge d'erreur.
- Développer sa marque employeur, qui est l'ensemble des problématiques liées à l'image de marque de l'entreprise et à la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses employés ou salariés potentiels. L'objectif est de rendre la marque séduisante au tant qu'employeur.

2.3.5. Désavantages du recrutement digital

Comme il y a des avantages de « e-recrutement », il existe également des inconvénients :¹

- Le « e-recrutement » ne concerne pas l'ensemble de la population, nombreux n'utilisent pas Internet ou n'ont pas accès au haut débit. Parfois même, vous risquez de recevoir des candidatures en double exemplaire ;

¹ HOUHOU Okba, « une approche basée agent pour le E-recrutement », mémoire de magister en informatique, option intelligence artificielle et système distribués, Université Mohamed khider BISKRA, 2010, p.6.

- Au cours du recrutement par le biais d'Internet, le candidat ne peut parler au responsable d'une entreprise. Cette absence de communication conduit à l'ambiguïté et à la désorientation, et peut affecter le moral des postulants et des postulantes ;
- Respecter des formats (*taille de fichier formats de fichiers...*) dans l'envoi de candidatures, ce qui oblige à posséder un minimum de compétence avec l'outil informatique ce qui n'est pas accessible encore à tous ;
- Les Virus et Spam ont forcé les compagnies et personnes individuelles de mettre en place des filtres e-mail de plus en plus raffinés ;
- La disparition de la lettre manuscrite : cette approche empêche l'usage de la graphologie, mais rien n'empêche d'envisager d'autres modes de sélection lors des entretiens ;
- Le recrutement en ligne est caractérisé par les questions de sécurité sur Internet et il est facile d'être confronté à des profils qui ne sont pas exacts. C'est l'un des plus grands désavantages du recrutement par le biais d'Internet : dans le cas où le candidat ne rencontre pas le recruteur en personne, ce dernier ne pourra pas dire si l'information qu'il a fournie est vraie ou fausse.

2.3.6. L'e-réputation au service du recrutement

- La e-réputation est devenu primordiale et un enjeu clé pour les entreprises au terme de recrutement. Et de plus en plus importante dans le sens où l'employeur a accès plus facilement à beaucoup plus d'informations qu'avant. Les employeurs se renseignent de façon quasi systématique, sur la réputation numérique de leurs futurs collaborateurs, il en est de même pour les candidats, qui n'hésitent plus à se renseigner et de prendre le temps de se forger une opinion grâce à la réputation en ligne d'une entreprise. Leurs recherches peuvent les mener vers des articles de blog, le site web, des articles de presse, les réseaux sociaux, et également les commentaires postés sur le web.
- Les DRH, avec la révolution numérique et l'avènement du web 2.0 leur métier a été transformé. Les professionnels du recrutement prennent désormais en compte la réputation des
- Les candidats¹ qui vont recevoir à l'entretien, ils vont systématiquement taper sur Google, ou de n'importe quelle plateforme pour voir ce qu'ils peuvent trouver sur les candidats potentiels avant de les rencontrer.

¹<https://www.directemploi.com/actualite/emploi/2442/votre-e-reputation-peut-elle-influencer-le-recruteur> consulté le 01/12/2019 à 21.05.

- La plupart des recruteurs le font par curiosité, ils renseignent sur la vie privée des candidats qui pourraient lui nuire, les recruteurs trouveront beaucoup d'informations qui leur donneront un autre prisme qu'un CV. S'ils voient des choses qu'ils n'aiment pas sur Internet, ils peuvent partir plus souvent avec une mauvaise priorité sur une personne.
- Le concept d'e-réputation Avec l'avènement des réseaux sociaux, il dispose d'une force et d'une visibilité jamais atteintes auparavant. Ils constituent un excellent levier pour attirer des candidats pertinents et développer le sentiment de confiance envers ces derniers et les fidélisés. Pour être efficace et durable, l'image de marque de l'employeur exige une cohérence entre le discours externe et la réalité interne. C'est pourquoi le DRH a un rôle prépondérant à jouer, devenant un organisateur majeur de la collaboration entre tous les départements. Sans cette cohérence, la notion de marque employeur peut être dévastatrice.¹
- En effet, les recruteurs et les candidats évoluent dans une nouvelle perspective, celle de gérer une identité digitale dont il faut apprendre la maîtrise pour valoriser une marque employeur ou simplement un profil candidat. Cette démarche se trouve également au cœur des relations entre recruteur et candidat, du fait qu'elle ouvre de nouvelles portes d'interaction et modifie un rapport de force précédemment établi en faveur du recruteur grâce à une nouvelle transparence. Il faut donc se remettre en question sur le bouleversement observé dans cette relation personnelle et humaine à la suite de l'utilisation de ces nouveaux outils mis à la disposition de tous².

2.4. Le digital au service du marketing RH

A l'ère des transformations digitales dans les entreprises, le département des ressources humaines est confronté aux changements qu'entraîne la dématérialisation.

La fonction du marketing RH, aujourd'hui perçue par tous, vise à vendre une image enrichissante et attractive de l'organisation à ses employés ou futurs employés. Les Ressources Humaines occupent une place importante dans l'approche marketing des entreprises. Cette évolution résulte principalement de la forte croissance du monde digital au cours des dernières années. Une communication (*interne et externe*) efficace avec les nouveaux outils digitaux, le développement d'une marque employeur forte et attractive, la

¹ Article : « le rôle des réseaux sociaux dans l'amélioration de l'E-réputation de l'entreprise », consulté le 17/12/2018 à 10 :32 H.

² Article : « la e-réputation un enjeu essentiel pour le recrutement de talents », <http://www.dynamique-mag.com/>, consulté le 23/10/2018 à 16 :31H.

gestion des nouveaux talents, le recrutement, sont autant de nouveaux défis que les RH doivent relever.

2.4.1. Définition de Marketing RH

On présente ci-dessous quelques définitions du marketing RH :

Selon WIESEKE.J, AHEARNE.M, LAM.S-K et VAN DICK. R¹ les premiers auteurs à s'être intéressés au marketing appliqué aux RH viennent du Marketing ! Il s'agit de « *Berry, Hensel et Burke (1976) qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne* ». A l'origine, le marketing interne a pour objectif de répondre à la problématique de la mise à disposition de postes de travail « jobs » qui répondent aux besoins du marché interne « *employés* » pour répondre aux objectifs de l'organisation.

C'est sans doute en 1987 que l'on voit apparaître l'un des premiers ouvrages consacrés au marketing interne (LEVIONNOIS.M.) Pour son auteur, le marketing interne « *est un ensemble de méthodes et de techniques qui, mises en œuvre dans un ordre donné, vont permettre à l'entreprise d'augmenter encore son niveau de performance dans l'intérêt, à la fois de ses clients et de ses propres collaborateurs* ».²

P.LIGER définit le Marketing RH comme : « *une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble* »³.

R.COLLE et A.MERLE définissent le Marketing RH comme : « *l'ensemble des méthodes et de moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés* »⁴.

De leur côté, PANCZUKET et POINT(2008) définissent le Marketing RH comme étant : « *un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques Marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler* »⁵.

¹WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R., "The Role of Leaders in Internal Marketing, Journal of Marketing", Vo 73, Mars 2009 p 123-145.

² MORILLON L. « Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet », Market Management, Marketing et Communication, n°4, 2006, revue Recherche et applications dans le marketing

³ LIGER(P) : « *le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés* », Dunod, 2004, P.90.

⁴ COLLE(R) et MERCLE(A), dans un article sur « *l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation* » p.4.

⁵ PANCZUK(S) et POINT(S) : « *Enjeux et outils du marketing RH* » Edition Eyrolles, 2008, P.4.

2.4.2. Enjeux du marketing RH

Les enjeux du marketing ressources humaines sont comme suit ¹ :

- Le marketing-ressources humaines est une activité entièrement stratégique. Grâce à cette dernière, l'entreprise va pouvoir se positionner différemment de ses concurrents et ainsi renforcer sa marque employeur par une image positive, porteuse de valeurs fortes et d'une culture attractive ;
- Réagi de façon favorable au recrutement. Elle permet aux entreprises d'être proactives dans la recherche de candidats. Le moment n'est plus mûr et le candidat est alors considéré comme un véritable client qu'il faut approcher et séduire. L'objectif est d'attirer des talents et des compétences clés dans l'entreprise ;
- Promouvoir le développement et le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise ;
- La fidélité des collaborateurs est assurée grâce aux outils digitaux mis en place et à leur bonne utilisation (*sites web, réseaux sociaux, blog, progiciels*) ce qui les encourage à s'impliquer et à s'engager pleinement par la réelle satisfaction de leurs besoins et attentes.

2.4.3. La stratégie de marketing RH

La mise en place d'une stratégie marketing RH passe par plusieurs étapes : le diagnostic, segmentation et ciblage, la formulation du marketing mix et son évaluation dont le but de créer une marque employeur.

a) Le diagnostic

C'est un diagnostic de maintien de tout employé en poste qui permet de faire ressortir les symptômes qui révèlent des dysfonctionnements internes, les lacunes de la stratégie en matière de ressources humaines et l'absence de prise en compte des besoins des employés. Les objectifs de ce diagnostic sont nombreux, à savoir :

- Énumérez les causes pour lesquelles les employés décident de rester ou de quitter l'entreprise ;
- Atteindre les bénéfices existants les plus motivants ;
- Déterminer la typologie des salariés de l'entreprise pour identifier les talents et les collaborateurs clés, et prévoir les projets de départ et faire évoluer la stratégie de fidélisation ;
- Se renseigner sur le climat social et connaître les attentes individuelles et collectives des salariés vis-à-vis de leur entreprise ;

¹ Article/2018/8/30 « *l'innovation en ressources humaines* », in : www.infopresse.com/ consulté le 17/01/2019 à 21h 00.

- Repérer la démotivation des employés avant que le résultat ne se traduise par une diminution de leur productivité et de leur départ.

A la suite de ce diagnostic préalable, l'entreprise établit une stratégie de positionnement de son offre RH en réalisant une étude de marché et en procédant à une segmentation rationnelle et pertinente de l'ensemble des collaborateurs.

b) Segmentation et ciblage RH

Cette étude marketing a recours à des techniques et méthodes de nature sociologique et psychologique pour analyser les comportements collectifs et individuels. C'est une source des informations utiles pour la prise de décision en matière de marketing RH. En outre, il est dans l'intérêt de la DRH d'utiliser d'autres techniques telles que la segmentation et le ciblage.

La segmentation consiste généralement à diviser un marché en un certain nombre de sous-groupes, aussi homogènes que possible, afin de mieux adapter sa politique commerciale à chacun d'eux.

Diverses typologies peuvent servir à identifier les clients de la fonction RH. Une première typologie est celle qui distingue les clients internes des clients externes. La seconde typologie est basée sur le rôle de chaque client dans le système de prise de décision de l'organisation.

Ainsi se distinguent : les décideurs (*PDG, DRH ou manager*), les prescripteurs (*jouent un rôle crucial dans la distribution des services RH, les managers*), les utilisateurs (*sont en bout de chaîne, bénéficiaires des services RH, salariés, candidats par exemple*) et les payeurs (*détenteurs ou contrôleurs du budget*). En troisième lieu, une troisième typologie distingue les clients individuels composés d'employés actuels et futurs et les clients organisationnels (*syndicats, organismes sociaux, par exemple*).

Une fois les différents segments identifiés, l'étape du ciblage se poursuit, ce qui permet de se focaliser sur les segments qui sont rentables pour l'organisation, ceux qui l'intéressent le plus, qu'elle cherche à attirer, à retenir, à développer et à fidéliser par des mesures appropriées en matière de RH. De nombreuses méthodes de segmentations existent (*par exemple : la Segmentation en fonction de la performance et du potentiel ; la Segmentation sur l'engagement des salariés ; Segmentation selon le volume et la visibilité de la population*)¹.

¹PANCZUK Serge, Point Sébastien « enjeux et outils du marketing RH » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 p28.

La segmentation et le ciblage permettra ensuite à l'entreprise de mettre au point une formule stratégique combinant les quatre variables marketing appliquées à la gestion des ressources humaines pour obtenir un marketing mix RH.¹

c) Le marketing mix RH

Le marketing mix est basé sur quatre dimensions : le produit, le prix, le lieu et la promotion. Toutefois, les variables du marketing mix décrites seraient davantage propres à l'individu. Par produit également, il était nécessaire de comprendre les atouts de l'individu (*compétences, style de gestion, etc.*) L'attribution était davantage liée au rendement de la personne et était directement liée au système d'évaluation et à la rémunération globale de la personne. La distribution n'était autre que la capacité de la personne à transmettre l'information, que ce soit horizontalement ou vers le haut ou vers le bas. Enfin, la promotion faisait référence à l'image et à la place de l'individu dans l'entreprise.²

d) La marque employeur

La marque employeur est le symbole du statut de l'employeur ; cette marque permet de se positionner sur le marché du travail et de se faire connaître. Elle peut s'agir d'un nom, d'une image, d'une signature, d'un symbole ou d'un slogan qui suscitera l'émotion chez les candidats ciblés.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le premier défi pour la marque employeur est d'attirer les talents dont elle a besoin. En cette ère de l'intranet, la question de l'image de l'entreprise (sa marque employeur) devient cruciale. Les blogs et les réseaux sociaux permettent à chacun de s'exprimer sur tout et en particulier sur l'entreprise. Dans son livre, Benjamin CHAMINADE³ affirme que "devenir une entreprise attractive, c'est pouvoir choisir ses collaborateurs. Avoir une vision et une culture d'entreprise qui rassemble les gens, c'est pouvoir les garder. Cette phrase résume assez bien les enjeux de la marque employeur.

2.4.4. Interaction entre le marketing RH, des RH et de la stratégie

Le marketing RH n'est pas seulement le résultat de l'union entre le marketing et les ressources humaines. Il est aussi doté d'une dimension stratégique.

¹ Serge PANCZUK, Sébastien Point, « *Enjeux et outils du marketing RH* », Edition Eyrolles, 2008, pp.60-62.

²https://www.academia.edu/18185962/Le_marketing_RH_une_nouvelle_approche_de_GRH, consulté le 17/1/2019 à 11 :43H.

³ CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur, Afnor éditions, 2010, La Plaine Saint-Denis, 337 pages.

Le marketing stratégique réunit la stratégie et le marketing, il a pour objectif de faire connaître l'image publique de l'entreprise et de conquérir le marché. Une bonne image peut non seulement être bénéfique pour la réputation de l'entreprise, mais peut également renforcer la fierté de l'employé (*une entreprise dont la réputation est reconnue à l'externe encourage la participation et la cohésion dans l'organisation elle-même*). En conclusion, une stratégie de mobilisation des ressources humaines favorise l'alignement de la politique RH sur la stratégie de l'entreprise.

Figure N° 5 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



Source : PANCZUK, Point S. (2008), « Enjeux et outils du marketing RH », Edition Eyrolles, bd Saint-Germain, P 33.

Cette figure illustre les différentes corrélations entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines. Au croisement du marketing et des ressources humaines figure le marketing interne. On entend par marketing interne la communication d'entreprise, qui consiste à encourager et à fidéliser les collaborateurs (*par exemple en les sensibilisant à l'identité de l'entreprise grâce à la culture d'entreprise*).

2.4.5. Définition du marketing RH digital

a) Le marketing digital

Le marketing digital est défini comme étant : « *l'ensemble des outils interactifs digitaux au service du marqueteur pour promouvoir des produits et des services, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisés avec le consommateur* »¹.

b) Le marketing digital RH

C'est la dématérialisation du marketing classique en utilisant des plateformes de création et de diffusion de contenu, les données de fréquentation, les solutions d'automatisation et les réseaux sociaux pour augmenter l'impact de la visibilité, la portée et le taux de conversion de la marque employeur et de compagnes RH.

2.4.6. L'apport du digital dans le marketing RH

Le marketing RH a bénéficié d'une hausse d'attention ces dernières années. La difficulté rencontrée pour recruter à certains postes en est en partie responsable. Mais c'est l'arrivée du web, et surtout des médias sociaux, qui a changé la donne. La prise de parole n'a jamais été aussi simple, les recherches d'informations de la part des candidats également.

Cet équilibre de la relation recruteurs/candidats et la plus grande transparence (souhaitée ou non) sur la vie dans les entreprises ont eu pour effet une prise de conscience sur l'importance de maîtriser le discours RH externe mais aussi interne.

Le marketing RH est une pratique officielle et à part entière dans les services, RH, au sein du service spécialisés dans le recrutement, le sourcing et bien sûr le marketing RH, cette dernière est incluse dans la stratégie de l'entreprise car elle est indispensable lors de la pratique de recrutement vu qu'elle a pour rôle d'attirer les clients, les candidats, vendre le poste pour un candidat, vendre le candidat au client, fidéliser les différents collaborateurs, et renforcer son image.

La marque employeur a pris une place de premier choix dans les discours RH depuis quelques années. La Marque Employeur, si elle n'est pas réduite à un simple artifice de communication, est une représentation de ce que l'entreprise fait comme promesse à ses collaborateurs. Elle résume le contrat social, ce qu'elle s'engage à offrir à ses collaborateurs en termes d'environnement de travail, de modèle managérial, d'évolution professionnelle... En face, nous trouvons des candidats et des collaborateurs dont les attentes se sont complexifiées et qui vivent leur passage dans l'entreprise comme un épisode de leur carrière qui doit développer au mieux leur employabilité.

¹L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.4

La concurrence est dure pour recruter les meilleurs et que la différence se fait souvent sur l'image, les conversations et les avis autour de votre entreprise sur le web social. L'effet Kiss cool est de retravailler sur la satisfaction des employés au travail, leur fierté appartenance à une entreprise, leur motivation et engagement.

L'image projetée en externe doit être le reflet de la réalité de l'entreprise. La multiplicité des sources d'informations dont disposent les candidats, et notamment les médias sociaux, contraignent l'entreprise à cette cohérence. Dans le cas contraire, elle s'expose à des conséquences graves à la fois en termes de réputation externe et d'engagement de ses collaborateurs. C'est tout l'enjeu du marketing RH : ne pas promettre ce qu'on ne peut tenir.

Le recrutement n'est qu'un volet du marketing RH. Il doit cependant le servir, en répondant à des objectifs de recrutement de candidats qui, pas leurs compétences, permettront à l'entreprise de mener à bien sa stratégie. L'apport de la Marque Employeur sur l'externe peut s'évaluer sur des critères qualitatifs, via des études d'image, d'attractivité, des benchmarks et sur des critères quanti comme le volume de CV reçus pour une offre ou les interactions sur une page Facebook. En interne, on peut s'appuyer sur les résultats des baromètres sociaux, les commentaires sur l'intranet, ou des indicateurs comme l'absentéisme, les périodes d'essais rompues, les démissions.

La réputation d'une entreprise c'est à la fois la fierté de ses salariés et l'aimant pour les candidats.

Les médias sociaux sont avant tout des relais efficaces de site de recrutement et doivent être analysés en synergie avec les autres moyens et non de manière isolée.

On demande trop aux médias sociaux, souvent présentés comme la solution miracle à tous les problèmes des RH. Ils ne sont que des outils parmi d'autres. Mal employés, ils sont inutiles, voire toxiques pour l'entreprise. Leur efficacité en termes de sourcing reste pour la plupart encore à démontrer. En revanche, ils peuvent être de formidables véhicules de communication, de visibilité.¹

2.4.7. Le digital au service de la réputation des entreprises (La e-réputation)

A l'ère du digital la maîtrise de la réputation en ligne est donc un enjeu vital pour une entreprise.

2.4.7.1. Définition de l'e-réputation

La réputation en ligne, se traduit au mieux par l'image que renvoi l'ensemble des contenus accessibles en ligne, en rapport avec une marque, une entreprise ou un individu. Elle

¹Franck LA PINTA Vincent Berthelot, « Marketing RH », <http://www.leblogducommunicant2-0.com/> consulté le 18/05/2019 à 15 :30

passer par des prospecteurs qui vont donner un avis positif ou négatif sur l'individu ou la société concernée influençant aussi la perception que l'internaute a dit.

Autrement dit, l'e-réputation c'est l'image (*marque employeur*), que l'on se fait de l'entreprise ou des individus quand ces derniers veulent chercher des renseignements qui les concernent sur internet (web). L'image, est quelque chose d'important dans la recherche que ce soit pour le recruteur ou le candidat.

2.4.7.2. Développement de la réputation en ligne

La marque doit exister à tout prêt, intégrant ses opposants et être prescrites en exploitant les médias. La e-réputation d'une (*personne ou entreprise*) se forge plus au moins durablement selon plusieurs sources tels que, les forums où les personnes échangent leurs idées, les blogs où les personnes publient les articles et partagent ses impressions avec les lecteurs.

Les réseaux sociaux qui permettent aux internautes de se retrouver et donc d'échanger avec les autres ayant les mêmes centres d'intérêts. Ces réseaux sociaux sont devenus des grands outils d'influences, de mobilisation et de pressions.

2.5. Le digital au service de l'évaluation en ligne (E-évaluation)

Révolution digitale au sein des entreprises a pris naissance grâce aux nouvelles technologies d'informations et de communication. Ces transformations visaient avant tout à renforcer les conditions de travail des salariés mais aussi à permettre aux entreprises de se montrer plus réactives dans un environnement qui ne cesse de changer et à rester compétitives.

Dans cette perspective, les salariés sont amenés à actualiser leurs connaissances et leurs compétences pour répondre au mieux aux exigences de plus en plus exigeantes de leur employeur. L'intégration de ressources digitales telles que plateformes collaboratives, SIRH (*logiciel Talent soft, ERP*), met fin au entretien annuel, elles se font mensuelle en effectuant un Sandage qui permette de répondre rapidement aux questionnaires proposé par le responsable et de savoir les attentes et les progressions de ses collaborateurs durant leur carrière.¹

Avant la digitalisation, l'évaluation au sein de l'entreprise se faisait de façon structurée et fonctionnelle, l'arrivée du SIRH, qui rendait la qualité du collaborateur autant une question de savoir-faire que de connaissances à acquérir. Les actions de coaching et de mentoring

¹ [Hts://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-evaluation/](https://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-evaluation/), consulté le 17/12/2018 à 16 :00.

peuvent également résulter d'une évaluation mise en contexte au fur et à mesure de la progression d'un projet.¹

D'une manière générale, la dématérialisation des entretiens professionnels et annuels permet de mieux adapter les plans de formation retenus par l'entreprise aux besoins de ses salariés. La compétitivité de l'organisation de demain sera assurée par ses talents capables de s'adapter aux innovations et d'acquérir leurs compétences tout au long de leur carrière.

2.5.1. Les avantages de l'évaluation en ligne

L'évaluation à l'ère du digital comporte plusieurs avantages que se soit pour les entreprises ou aux salariés à savoir² :

- L'évaluation en ligne permet de faire économiser beaucoup de temps et d'argent ;
- Réduction des coûts ;
- Fiabilité par une automatisation des processus ;
- La rapidité d'exécution de la tâche d'évaluation ;
- Résulte une plus grande efficacité dans la gestion des compétences et des mobilités internes ;
- Optimiser les processus, avec une garantie sur la qualité des résultats.

2.5.2. Les inconvénients de l'évaluation en ligne

Les freins de cette évaluation sont situés si dessous :

- Il peut y avoir des cas où certaines personnes ne savent pas comment utiliser la technologie et un ordinateur et ont de la difficulté à créer ou à effectuer une évaluation ;
- La technologie n'est pas non plus fiable et il peut y avoir des problèmes de connexion Internet ou des pannes de courant ;
- A cela s'ajoute le coût des logiciels d'évaluation à prendre en compte.

2.6. Le digital au service de la rémunération

2.6.1. La gestion du temps

La gestion du temps de travail des employés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés (pointage) dans son entreprise. L'employeur doit être en mesure de justifier- en termes quantitatifs - les heures travaillées par ses salariés afin qu'il puisse les rémunérer³.

¹www.solutions-ressources-humaines.com, consulté le 08/12/2018 à 15 :32.

² *Ibid.*

³ Michelle Gillet, Patrick Gillet, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010, pp 145-148.

Des outils permettant, de gérer l'enregistrement des temps de travail en ayant recours aux nouvelles technologies d'information et de communication, telle que les badges électroniques et des pointeuses digitales qui permettent d'assurer :

- La présence des personnes sur leur lieu de travail ;
- Des temps de travail effectivement réalisés.

a) La gestion des présences (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 faciale¹.

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 ²de la pointeuse puis le logiciel récupère le relevé du mois sur l'équipement pour calculer la paie.

b) La gestion des absences

Cela permet de distinguer³ :

▪ **Absences permises et non permises.**

Pour les absences permises, il faudra faire la distinction entre les types de raisons de l'absence. Un certain nombre d'entre elles sont en effet liées à des conditions ou à des événements. A titre d'exemple, les congés familiaux, une partie est payée par l'entreprise et l'autre partie par les institutions sociales, comme le congé de paternité.

▪ **Les absences rémunérées ou non rémunérées**

Ceci est déterminé selon la réglementation nationale (*la charte collective, le règlement interne de l'entreprise*). Par exemple, absence pour cause de maladie, compensée par la sécurité sociale.

¹ <http://contrat-de-travail.ooreka.fr> consulté le 13/02/2019 à 16.30.

² Michelle Gillet, Patrick Gillet op.cit. P 148.

³ Monsieur SAIM tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines(FRH) cas de région de transport ouest (RTO)/SONATRACH », mémoire en magister, promotion, 2012/2013.

Exemple

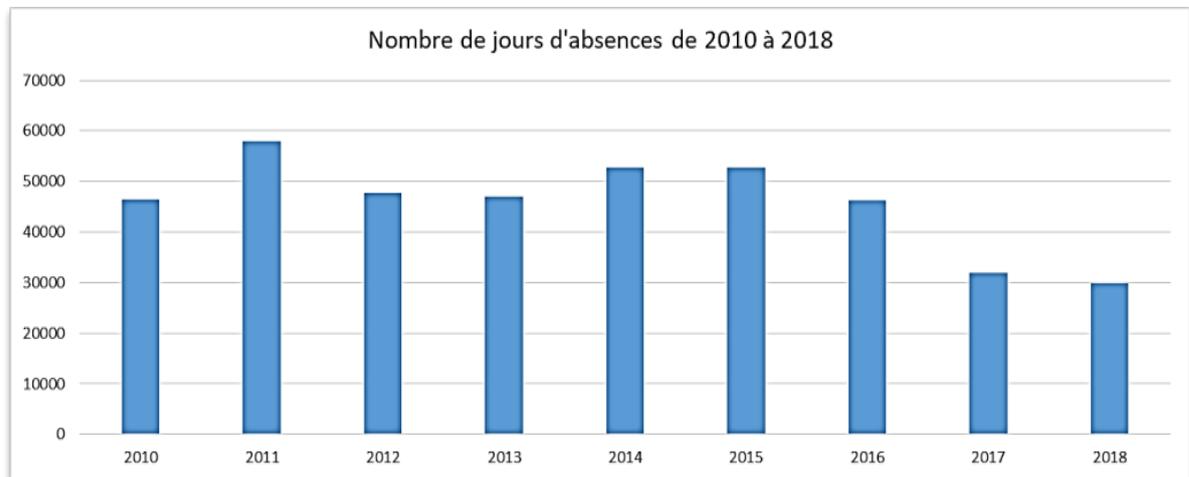
Tableau N°9 : Taux d'évaluation des absences pour 3000 employés au sein de l'entreprise DJEZZY

Année	Nbr de Jours	Taux
2010	46497	15.50%
2011	57891	19.30%
2012	47769	15.92%
2013	47022	15.68%
2014	52667	17.56%
2015	52667	17.56%
2016	46150	15.38%
2017	31850	10.62%
2018	29927	9.98%

Source : document propre à l'entreprise

Le tableau ci-dessus, présente le taux d'évolution des absences de l'effectif au sein de DJEZZY, allant de l'année 2010 jusqu'à 2018.

Figure N°6 : Le taux d'évolution des absences depuis 2010 jusqu'à 2018



Source : élaboré à partir du tableau n°9.

A partir du graphe ci-dessus, on remarque de l'année 2010 jusqu'à 2015 que la variation des absences était constante, vu qu'il n'y a pas une grande différence. Après 2015, le taux d'absentéisme d'employés par jours a connu une diminution d'une manière conséquente, cela est dû :

- A la mise en place par l'employeur de nouveaux outils de travail digitaux qui ont contribué à faciliter les tâches et diminuer la charge de travail.

- La, chose qui a fait que le taux d'absentéisme à baisser, c'est que en 2015 jusqu'à 2018, un plan de départ été mis en place par l'entreprise, ce qui a permis que le nombre d'employé à baisser.

c) La gestion des congés

La gestion des congés dématérialiser permet un confort supplémentaire aux employés permettant d'effectuer rapidement l'envoi de la demande. Elle est un aspect de la gestion du temps à l'employé qui répond à un cas particulier :

- Dans un premier temps, les employés, selon la nature de leur statut, obtiennent les droits aux congés, qu'ils soient payés ou RTT, le nombre d'heures de DIF, le temps de pause rémunéré, etc. Donc, ils vont se faire créditer de ces droits.
- Deuxièmement, les normes applicables à l'exercice de ces droits sont régies par des règles et soumises à un contrôle.

2.5.2. La gestion de la paie

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*).¹

2.5.2.1. 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 taches 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.

2.5.2.2. Rubrique de paie

¹<https://www.universpaie.com/actualites/infos-paie/2018/01/gestionnaire-de-paie-devient-digital/> consulté le 19/01/2019 à 20 :00H.

a) Caractéristiques

Elle constitue la donnée de base de calcul en ligne du bulletin de salaire et possédera un code qui ordonnancera le calcul.

Elle est liée au sous-ensemble du bulletin (salaire brut, cotisation de l'employé ou de l'employeur, montant net imposable, montant net payable...).

Elle peut s'adresser à une institution chargée de la collecte des contributions. Elle intéressera soit l'employé, soit l'employeur. Cela peut apparaître ou non dans le bulletin de façon systématique ou conditionnelle.

Elle a la possibilité de pouvoir représenter :

- Un gain (*p. ex. une prime*) ;
- Une déduction (*p. ex. une cotisation*) ;
- Où être neutre par rapport au montant du bulletin (*p. ex. un nombre d'heures*).

b) Modalité de calcul

Le calcul repose essentiellement sur trois opérandes :

- Une quantité ou une base de calcul (*par exemple, un nombre d'heures ou le montant du salaire brut pour calculer une cotisation*) ;
- Un taux (*pourcentage à appliquer à une base pour calculer une cotisation ou taux horaire à multiplier par une quantité*) ;
- Un montant, qui peut résulter d'un calcul quantité x taux ou qui peut être un forfait.

Les méthodes de calcul sont très compliquées en fonction des réglementations successives, une formule de calcul peut se révéler utile pour les traduire. Pour ce faire, cette formule est définie dans la rubrique de paie. Toutes les formules des rubriques du régime de rubriques personnel constituent la formule globale de calcul du bulletin du salarié. Pour ce faire, il faudra générer cette formule chaque fois qu'une zone est ajoutée ou supprimée du plan de zone personnel ou chaque fois que la formule d'une zone est modifiée.

c) Le calcul de bulletin de paie

Selon la taille de l'organisation et sa structure, il doit être possible de calculer et d'émettre des fiches de paie selon différents critères. De plus, en cas d'erreur sur certains bulletins de participation, il sera nécessaire de pouvoir recalculer et réémettre les bulletins individuels. Ainsi, le calcul peut être effectué par individu, par département ou globalement pour tous les salariés. Ces options peuvent être combinées pour rendre cette tâche productive tout en permettant de corriger les erreurs de manière marginale et individuelle.

La préparation d'un bulletin de paie se fait en plusieurs étapes :

- Actualisation des formulaires afin de tenir compte des modifications au niveau des formules et du plan de rubriques ;
- Préparation des bulletins de paie dans le but de tenir compte des opérations sur la rémunération de la période ;
- Calcul des bulletins ;
- Edition avec ou sans aperçu avant impression.

d) Calcule des variables

La période de référence de calcul de la paie au sein de l'entreprise est fixée du 15 du mois M-1 au 15 du mois M.

Quand il s'agit de déterminer les éléments variables de l'activité. Le professionnel de paie procède à une collecte de tous les éléments variables. Cette fois, des éléments variables des salaires comme les Over Time, les indemnités de nuit les avance sur salaire les primes variables.

Ses données sont systématiquement envoyées via e-mail par les différents services, voir la COS, la comptabilité, le reporting commercial, le parc la formation.

Après la collecte de toutes les données, le professionnel de paie procède cette fois à la vérification et au traitement des données reçues sur Excel, en se réfèrent aux différents plans de commission et procédure mise en vigueur ainsi que les normes SOX (vérification des validations).

Après le traitement, un téléchargement sur le système paie de tous ses éléments variables selon le type et la rubrique.

Une fois toutes les données de la paie insérées sur système d'information, le professionnel de la paie procède à un dernier check de tous les éléments et les informations traité et poster auparavant sur paie, Par la suite sur le volet "PayrollProcessing" il exécute la commande "PayrollCalculations" Pour lancer le calcule en masse de tous les éléments fixes et variables.

Une fois le calcul terminé le responsable de la paie procède à l'extraction des rapports et prépare les virements.

e) Les aides au calcul, à l'édition et au contrôle des bulletins

Les options présentées ici permettent de réaliser la configuration :

- Des procédures de distribution des bulletins en vue de faciliter leur contrôle par lots homogènes, surtout lorsqu'il y a plusieurs employés ;
- Des vérifications pour justifier l'exactitude des bulletins de vote ou pour identifier les causes des erreurs constatées. Celles-ci peuvent être dues à des erreurs dans la saisie des mouvements ou à des erreurs de calcul.

2.5.2.3. Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération¹

- Une utilisation totalement transparente et simplifiée ;
- Gain de temps pour le service RH dans la production et la distribution des bulletins de paie ;
- Réduction des coûts ;
- Permet à l'entreprise de cultiver une image innovante, dynamique et attractive en phase avec les nouveaux comportements liés aux technologies numériques ;
- Représente une contribution au développement durable par la réduction de l'empreinte écologique (zéro papier, zéro consommation d'encre, zéro imprimante, zéro transport etc....)
- Tous les documents liés à l'entreprise sont accessibles au sein d'un portail ;
- Eliminer les erreurs ;
- Facilite la conservation et l'organisation des documents tout au long de la vie professionnelle.

2.6. Le bilan social

Avec l'évolution des nouvelles technologies d'informations et de communication (TIC), la méthode d'élaboration d'un bilan social (pilotage social) a complètement changé.

Le système d'information ressources humaines (SIRH), propose un module intégré directement à la solution de gestion concernant le bilan social, grâce à ce système pas d'export hasardeux, pas de prise d'informations dans un tableur. Les responsables RH, accèdent et exploitent directement les données dans plateforme pour produire tous les tableaux de bords et le reporting à l'attention des managers, des RH, DAF et DG.

Le module bilan social permet de répondre à l'obligation légale de publication des informations, il apporte les analyses au tour des :

- Emplois (*effectif total, effectif permanent*) ;

¹https://www.dvlog.fr/Solution-de-dematerialisation-des-bulletins-de-paie-et-des-contrats_a561.consulté le 24/01/2019 à 21h 10.

- Rémunération (*masse salariale annuelle, rémunération moyenne*) ;
- Des conditions d'hygiène et de sécurité (*taux de fréquences des accidents du travail*) ;
- Condition de travail (*salariés et temps partiel*) ;
- Formation (*membre de stage, membre d'heures de stage*).

S'appuyant sur les données de la paie stockés dans des infocentres métier, le système d'information permet d'obtenir toute les informations sous forme de tableaux, de graphiques mais également des procéder à des comparatifs sur les périodes choisis.

La confection du bilan social reposera sur l'utilisation d'outil de contrôle (*reporting ou pilotage sociale*) et outil d'aide à la décision (*tableau de bord RH*).

2.6.1. Le tableau de bord RH

Le tableau de bord de fonction RH constitue aujourd'hui un outil de gestion incontournable pour la prise de décision, par le biais de la collecte et de la mesure des statistiques sur les effectifs, les mouvements de personnel, l'absentéisme, l'assiduité...etc.

Il se compose d'un ensemble d'indicateurs qui doivent être déterminés en fonction des besoins ou encore de la structure de l'entreprise. Cependant, en matière RH, un nombre déterminé de critères et d'axes peuvent être définis, lesquels seront intégrés dans le tableau de bord RH.

Les types d'indicateurs sont en nombre de trois :

Les outils permettant de montrer la qualité de la relation humaine dans l'entreprise¹ :

- Les heures de travail perdues en raison d'un conflit ;
- Taux de turnover ;
- Taux d'absentéisme.

Les outils qui mesurent les efforts en vue d'améliorer les conditions de production et de valorisation de la valeur ajoutée par les salariés :

- Importance de cotisation sociale ;
- Les besoins de qualification par rapport au chiffre d'affaires.

Les outils qui mettent en valeur la qualité de l'activité du service des ressources humaines en ce qui concerne les employés, du point de vue de l'activité et la qualité de la stratégie RH de la direction générale :

- La satisfaction des employés par rapport à leur poste de travail ;
- Indicateur en ce qui concerne le traitement de l'information par le Département RH.

¹ Karine Fontaine-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, « *bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage du service des ressources humaine* », décembre 2005.

2.6.2. Le reporting

Ce moyen de contrôle permet de mettre en évidence les absences, les maladies, les écarts salariaux, les accidents du travail, les taux de roulement, les besoins de formation, Tout en rédigeant un rapport d'activité sur une période de temps donnée afin d'informer, de comprendre et de décider.

Le reporting est utilisé comme base de la politique sociale, cela permet aux DRH d'avoir une vision concrète et synthétique en matière de données relatives à la gestion des ressources humaines sur les plans opérationnel et stratégique. il se présente sous forme d'une technique informatique consistant à traiter les données et à les présenter sous forme de statistiques, tableaux ou graphiques.

Conclusion

Comme déjà évoqué, le digital à modifier les habitudes des entreprises, en particulier les RH, qui était affronté à une double mission, celle de mettre à jour leurs pratique, et sur un autre volet, la gestion des résistances que ces changements engendrent.

L'introduction du numérique dans l'activité de GRH amène l'entreprise à mettre en place de nouvelle procédure qui accompagne cette évolution.

Le digital met en exergue la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées, des smartphones etc.

Il met également en avant les comportements des utilisateurs à disposer de cette technologie en dépit du degré de puissance et de technicité qu'elle représente.

Introduction

Ce chapitre a pour but de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique en vue de répondre au principal objectif de cette modeste recherche, sa savoir l'appréciation de l'impact de la digitalisation sur la fonction ressources humaines au sein de la multinational de télécommunication DJEZZY. Ce chapitre est scindé en trois sections :

Dans la première section, nous allons présenter l'organisme d'accueil de notre stage, incluant l'historique, effectif, organisation, mission, vision et valeurs.

La deuxième section sera consacrée aux différents outils digitaux utilisés par la RH de DJEZZY consolidé après un travail d'observation réalisé sur place et les questions posées aux différents utilisateurs pour compléter les informations identifiant l'existant.

La troisième section sera dédiée à un travail d'analyse des données collectées par le travail d'observation et un guide d'entretien transmis à un échantillonnage représentatif des utilisateurs RH, en mettant l'accent sur une comparaison faite en amont et en aval de l'implémentation des dites solutions.

Cette approche nous a permis de clarifier d'avantage l'impact et les avantages de cette transformation.

Section 1 : Historique et Présentation général de l'organisation d'accueil DJEZZY**1.1.Historique**

En 2001, Orascom Télécom Algérie, filiale du groupe Orascom télécom Holding créée par M. Naguib SAWIRIS, remporte la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

Le 04 Octobre 2010, Vimpelcom (*Groupe Russo-norvégien de télécommunication*), a acquis 50.4% des actions du groupe OTH ainsi, il est devenu propriétaire d'OTA. Avec plus de 2.5 milliards de dollars d'investissement depuis 2001 à ce jour, fort d'un capital humain de plus de 3000 employés, près de 16 millions d'abonnés et plusieurs offres et solutions, DJEZZY demeure, en tous points de vue, l'opérateur préféré des algériens.

Depuis le 05/03/2017 Vimpelcom est devenue VEON.

1.2.Présentation de l'entreprise

DJEZZY est la dénomination commerciale retenue pour représenter le réseau GSM d'Orascom Télécom Algérie, ce terme vient de la contraction de deux mots : El Djazaa (le cadeau) et El Djazair (l'Algérie). Grâce à des contrats roaming avec 408 opérateurs dans 153 pays, l'entreprise compte plus de 16.5 millions d'abonnés joignable partout dans le monde et qui ont fait d'elle le leader de la téléphonie mobile en Algérie. DJEZZY fait preuve de proximité avec ses clients en mettant à leur disposition 148 centres de services, et un centre d'appels joignable 24H/24, 7J/7, sur tout le territoire national.

Outre la qualité de ses services, DJEZZY dispose d'une richesse humaine de plus de 3000 employés.

1.2.1.Sa mission

Afin de réaliser ses objectifs, DJEZZY a pour mission :

- Offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs ;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Créer pour nos employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement ;
- Contribuer activement au bien-être des Algériens ;
- Optimiser la création de valeur pour leurs actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts ;
- Appliquer rigoureusement sa politique environnementale ;
- Améliorer sans cesse leurs processus internes dans le respect de sa politique qualité.

1.2.2. Sa vision

La vision d'OTA est d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires. OTA veut être une référence pour son « *orientation client* », la qualité de son environnement de travail.

1.2.3. Ses valeurs

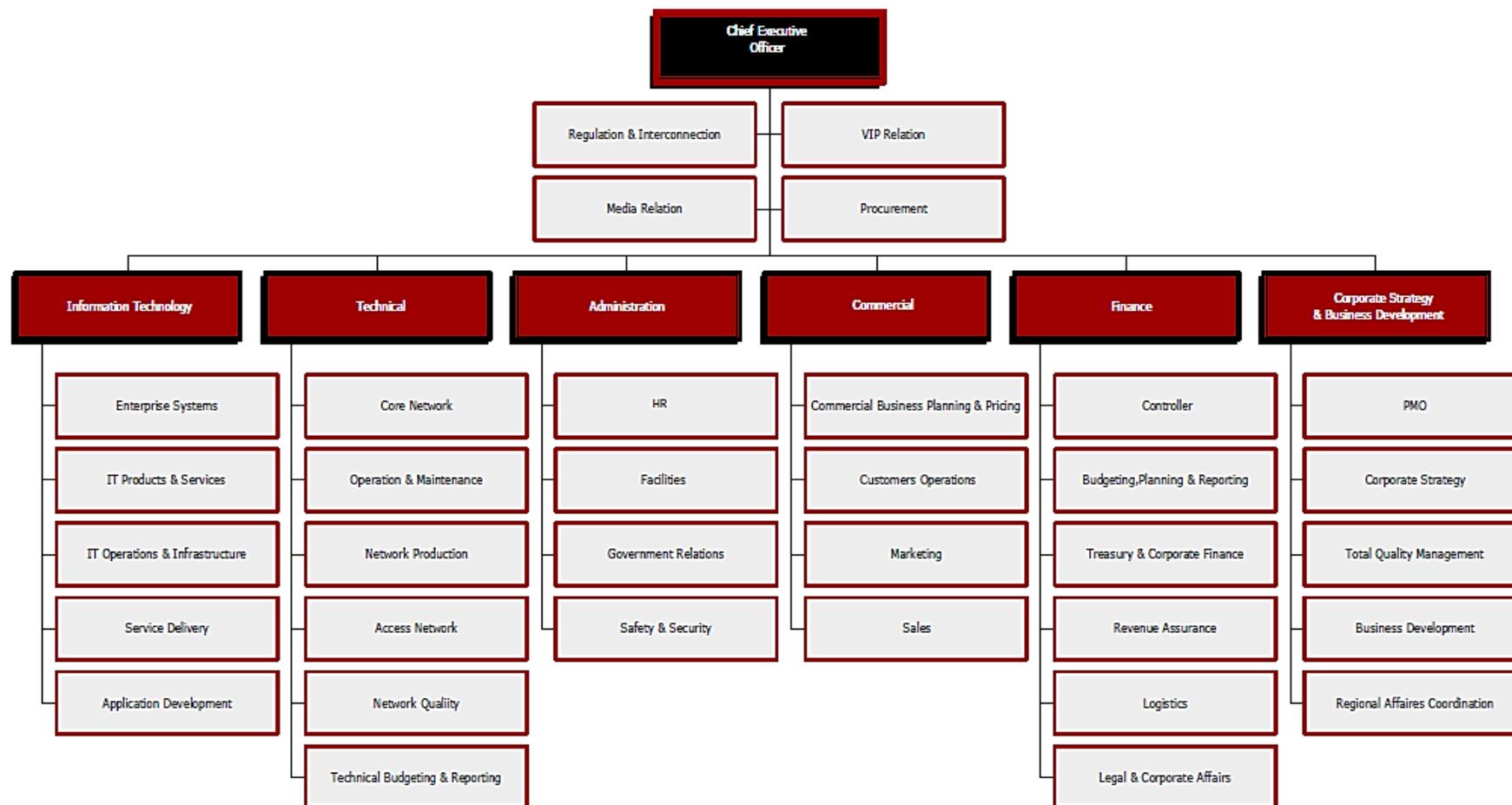
- **Engagement à l'accomplissement** : « *elle croit profondément en elle-mêmes et a ses aptitudes. Un travail dur et dévoué est le moyen qui la mènera à se distinguer des autres et à être la meilleure, et ce, en positionnant OTA comme étant la compagnie dominante en Algérie dans le monde de la télécommunication* ».
- **Travail d'équipe** : « *Coopérer avec la complexité, sans cesse croissante, de l'environnement Télécom incite les membres d'OTA à agir de façon unie et corrélative et surtout cohérente. L'esprit d'équipe, le partage et une coopération consentante sont ses choix et devises* ».
- **Transparence** : « *elle partage des informations et se communique de façon claire. Les relations d'affaires internes et externes d'OTA doivent être menées dans la transparence et aucun facteur externe ne doit influencer sur ses attitudes* ».
- **Apprentissage** : « *elle croit à la nécessité de gérer l'apprentissage et de s'adapter au changement afin de survivre dans cet environnement compétitif chargé de grands défis. elle doit aussi avouer que l'erreur est humaine, mais elle doit assumer la responsabilité d'apprendre de ses erreurs* ».
- **Initiative** : « *La pensée constructive est sa stratégie pour trouver les solutions et les alternatives. L'initiative doit être omniprésente dans ses actions à entreprendre pour résoudre les problèmes et braver les obstacles* ».
- **Intégrité** : « *elle ne doit pas se laisser corrompre et aucun facteur externe ne doit venir influencer ses engagements envers la compagnie vis-à-vis de laquelle elle doit rester toujours honnêtes* ».

1.3. La structure de l'entreprise DJEZZY

1.3.1. Organigramme générale de DJEZZY

L'organigramme présenté ci-après, montre la structure de Djeczy avec ses différents départements et les services y référant.

Figure n° 7: Organigramme général de DJEZZY



Source : document propre à DJEZZY

1.4. Présentation de la structure de DJEZZY

Comme toute entreprise voulant assurer sa pérennité, DJEZZY dispose d'une organisation bien structurée, lui permettant de mieux s'adapter aux changements accélérés au sein du monde des affaires.

▪ La Direction « Administration »

Dotée d'une vision stratégique, cette direction joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement de toutes les sections de l'entreprise. Pour ce faire, elle veille à :

- La réalisation des aménagements et le réaménagement des sites administratifs, commerciaux et techniques ;
- L'administration et la gestion du personnel (*Recrutement, Promotions, Mutations, Formations, Paie, etc...*), en vue d'atteindre un équilibre entre la rentabilité de l'entreprise et le bien-être de l'employé ;
- La gestion des relations humaines afin d'obtenir un maximum d'efficacité ;
- La communication (*Séminaires, notes d'information, etc...*), dans le but de favoriser l'épanouissement professionnel des salariés ;
- La défense des intérêts de l'organisation en cas de litiges et être au courant de toute nouvelle réglementation susceptible de toucher le secteur de téléphonie mobile ;
- La rédaction des textes constitutifs de l'entreprise et de sa réglementation interne.

Quatre départements œuvrent de manière permanente dans cette direction, et dont les activités sont complémentaires. Il s'agit des départements :

- Ressources humaines ;
- Installations ;
- Relations gouvernementales ;
- Sûreté et sécurité.

Chacun de ses départements assure, au quotidien, les différentes activités administratives de l'entreprise.

▪ La Direction « Commercial »

Liée étroitement aux ventes, cette structure représente le trait d'union entre les produits et services de l'entreprise et les consommateurs. Ayant pour principal objectif le gain, son rôle va de la conception et la réalisation d'un produit ou service à sa commercialisation, en passant par sa promotion. Elle veille également à participer activement à la fidélisation de la clientèle, en étant à son écoute et répondant à ses besoins.

▪ La Direction « Finance »

A l'instar de toute entreprise, la Direction des finances s'intéresse essentiellement aux décisions et opérations financières. Elle tâche à établir les prévisions budgétaires et gérer les outils et équilibres financiers. En outre elle est chargée de :

- Définir la politique financière, budgétaire, fiscale et comptable de l'entreprise et de veiller à leur mise en œuvre ;
- Assurer l'exécution et la comptabilisation de toute opération réalisée ;
- Participer à l'ensemble des engagements financiers que doit prendre l'entreprise.

▪ La Direction « Technologies de l'information »

Jouissant d'un rôle quasi important au sein de DJEZZY et toujours à la pointe du progrès, cette direction tâche à :

- Planifier, mettre en place et administrer les composantes de base du système d'informations, des serveurs et des bases de données ;
- Maintenir les applications développées en interne, analyser les besoins et développer de nouvelles solutions du système d'informations ;
- Instaurer un réseau de communication interne et externe ;
- Gérer les relations avec les clients.

▪ La Direction « Stratégies d'entreprise et affaires »

Stratégie d'entreprise et affaires guide les autres Directions pour l'achèvement des objectifs assignés par l'entreprise, aussi bien quantitatifs (*en terme de parts de marché, chiffre d'affaire, etc ...*), que qualitatifs (*en terme de management de la qualité, management de la performance des projets, etc...*). Cette direction s'occupe de la préparation, l'évaluation et la révision du plan stratégique de DJEZZY à long et moyen terme en s'appuyant sur la vision et la mission dictée par le top management quant au développement futur des activités de la compagnie.

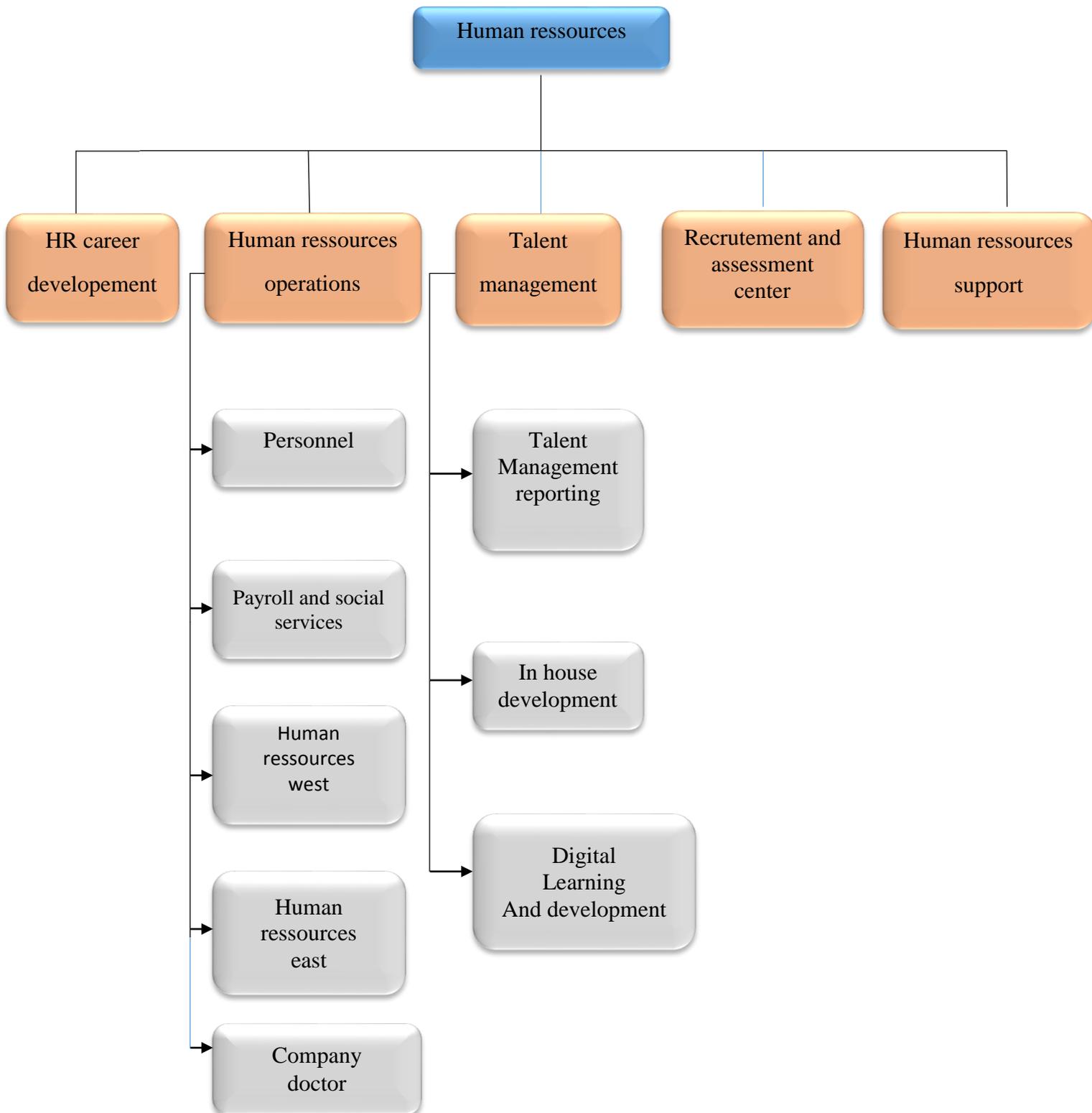
▪ La Direction « Technique »

Cette Direction offre un support technique, sans lequel, les autres départements ne peuvent élaborer leurs missions. De ce fait, elle assure :

- L'extension du réseau par le lancement de nouvelles offres ;
- La gestion des plateformes de facturation des clients prépayés et post payés ;
- La fonctionnalité des centres d'appels et toute gestion des outils supplémentaires, mis à la disposition de la clientèle, tels que les IVR (*Interactive Voice Réponse*).
- Le suivi et le contrôle des équipements touchant l'ensemble du support technique

1.5. Présentation du département RH

Figure n°8 : Organigramme du département ressources humaines



Source : document interne à DJEZZY

1.5.1. Structure du département RH

Incarnant le rôle de gérer le capital humain de l'entreprise, le département des ressources humaines fait office d'un management imposant, muni d'une vision à long et moyen terme.

Ce département dépend de la direction administration comme précédemment mentionné. Il se ramifie en cinq sous-départements dont une liste exhaustive sera détaillée dans ce qui suit.

1.5.1.1. Les ressources humaines et la gestion des carrières

Veillant à développer les performances et à gérer les carrières en se rattachant à la stratégie de l'entreprise, il permet de :

- Développer et régir le système d'évaluation des performances annuelles et le projet « Successing Planning » ;
- Gérer les plans de carrières via le programme de gestion des compétences ;
- Déterminer, mettre à jour et perfectionner le « Manpower Plan » conformément aux objectifs tracés par Djeczy ;
- Construit un appui au sous-service talent Développement, en matière de communication des besoins de formation suite aux évolutions des performances ;
- Procéder à des enquêtes de veille salariale du marché dans lequel opère l'entreprise, afin de se positionner parmi les meilleurs employeurs du marché ;
- Fournir une base de support interne en termes de consulting aux départements de la compagnie quant au développement de l'organisation.

Le service Compte parmi ses activités :

- La définition de la structure de l'organisation, en coopération avec les autres départements et l'élaboration des organigrammes de l'entreprise ;
- Le traitement des demandes de promotions et de transferts ;
- L'organisation, la collecte et l'analyse de l'évaluation annuelle employée ;
- La validation des demandes de recrutement au diapason avec le « Manpower Plan » approuvé.

1.5.1.2. Opération de ressources humaines

Offrant un support au capital humain de l'entreprise, ce service se subdivise lui-même en six sous-services :

▪ Personnel

Alliant l'aspect administratif au disciplinaire, la subdivision chargée du personnel a pour mission fondamentale de gérer la relation de travail liant l'individu à la société :

- Sur le plan administratif s'effectue l'installation des nouvelles recrues, le suivi des périodes d'essai et la délivrance de tout document administratif attestant l'existence de la relation de travail (tels que les contrats de travail). il y a aussi la tenue des registres légaux et des dossiers administratifs des employés ;
- Sur le plan disciplinaire s'assure le respect de la discipline générale comme décrétée par les textes de loi et règlement intérieur de la société.

▪ Paie et service social

Du côté paie, le service se charge d'établir et mettre en application la politique salariale de l'organisation et de gérer le système de paie et de rémunération variable, Ceci a pour but de valider la position compétitive de l'entreprise. Il tache aussi à développer les meilleurs systèmes de prévoyance attractifs et d'autres avantages sociaux (retraite, primes, etc.).

Du côté social, le service s'engage de gérer les présentations sociales avec les organismes sociaux, il s'occupe des absences, des congés annuels, des arrêts de maladie, des accidents de travail et du remboursement des frais de médicaux, Il prend en charge tout versement des primes liées aux événements familiales (mariage, naissance, circoncisions, décès...)

▪ Ressources humaines ouest

Cette section, s'occupant de la région ouest, a pour principale mission la mise en place d'une série de procédure et de pratique afin de mener à bien les performances de la richesse humaine de l'entreprise et l'orienter vers plus d'efficacité et efficience.

▪ Ressources humaines est

Se chargeant de la région est, cette division prend en charge la même mission que celle de l'ouest. Elle engage des procédés relatifs à la gestion du capital humain, dont la maîtrise absolue conduit à un meilleur rendement des employés.

▪ Médecin d'entreprise

Ce service assure la protection médicale des employés et veille à leur santé et leur bien-être. Il prévient et évite toute avarie induite par les conditions d'hygiène et de travail.

1.5.1.3. Gestion des talents

La gestion du Talent reste la priorité principale des meilleurs employeurs. Elle a pour but de maintenir l'innovation et les performances de l'entreprise à un haut niveau, en se basant sur les capacités de son personnel sur le long terme.

Le service talent Management représente une source de transfert de savoir et d'enrichissement de connaissance. Il agit aussi sur les compétences techniques, fondamentales et managériales.

Voulant aligner l'effort collectif à la stratégie de l'entreprise, le service fournit les outils nécessaires pour jauger les écarts en compétences afin de les réduire ou les combler. Il permet aussi l'acquisition du savoir par le biais de différents moyens notamment le E-Learning (qui sera détaillé ultérieurement) et une bibliothèque contenant une diversité d'ouvrages récents apportant le maximum d'apprentissage aux employées

Alliant une multitude d'universités et de centres d'apprentissage à Djazzy, ce service contribue à l'intégration professionnelle par l'encadrement de jeunes apprentis en période de stage pratique. Aussi, il entreprend différents pactes découlant des conventions de partenariat avec les instituts et universités en s'engageant à :

- Accueillir les étudiants stagiaires pour une thèse de fin d'études ou un stage d'orientation d'entreprise ;
- Sponsoriser les événements et les cérémonies ;
- Prendre part aux salons et aux journées d'informations ;
- Sélectionner les nouveaux promus et choisir les meilleurs candidats en vue de préparer la relève.

Pour garantir une constante évolution au profit de ses employés dans l'ère du digital, DJEZZY a mis en place une nouvelle Académie « DJEZZY Academy » chapeauté par le service Talent Management qui propose des programmes innovants et orientés vers les nouvelles technologies.

Le service Talent Management se subdivise en deux sections :

1.5.1.4. Développement interne

Ce Sous-service soutient la formation en interne, il veille au développement des compétences des employés, compte tenu de la connaissance de la culture et du système managérial de la compagnie. La formation en interne est hautement favorisée dans le but de transmettre les connaissances avec minimum de coûts supportés.

Son rôle consiste à initier les formations internes (la gestion du temps, la gestion du stress, la communication, le travail en équipe, etc...), Coaching des cadres, animation des Teams Building, Webinaire en interne et externe, et assurer le programme des formations d'induction pour les nouveaux collaborateurs. Enfin, il procède à l'évaluation de l'impact de la formation sur le terrain et de constater les pivots de progrès.

1.5.1.5.Le développement du talent

Cette section a pour principal objectif le développement des compétences du capital humain à travers des formations conformes au poste de l'employé et d'autres appelées formations d'intégration (Middle Management de projets, etc...)

En outre, elle tâche de :

- Mesurer l'écart entre les compétences existantes chez les employés et les compétences requises et procéder à combler ces écarts par la formation ;
- Développer les programmes de formation basés sur la stratégie de l'entreprise et les besoins individuels des employés ;
- Mettre en place de multiples plateformes permettant de préparer les employés à leurs futures fonctions, dans le cadre du « Succesing Planning » ;
- Travailler sur plusieurs approches afin d'apporter en continu de nouveaux programmes de formation.

1.5.1.6.Recrutement et centre d'évaluation

S'appropriant la qualité de disposer des meilleurs talents au sein du staff de la compagnie ce service s'est fixé deux rôles, D'une part, il s'engage à mesurer le potentiel, les compétences et les aptitudes des candidats externes dans le cadre d'un recrutement. D'autre part, il permet d'évaluer le rendement des employés en vue de préparer des plans de développement et d'entreprendre des actions de coaching en réponse aux mobilités internes ou aux plans de successions.

Outre la qualité de recrutement, le service tâche à :

- Assurer la disponibilité des meilleurs talents dans les meilleurs délais ;
- Etablir et faire respecter la procédure de recrutement en vigueur, appuyée sur l'équité et la transparence ;
- Fournir les candidatures appropriées dans le cadre du plan de succession ;
- Développer une stratégie de recrutement octroyant à l'entreprise un maximum d'attractivité, en vue de cibler les compétences algériennes, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger.

1.5.1.7. Soutien des ressources humaines

Le service support offre toutes sortes de prestations nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres services du département, en matière d'outils de travail et de transmission d'informations ou de renseignement aux collaborateurs.

1.5.1.8. La formation**A. La politique de formation de l'entreprise**

En réponse aux changements permanents et accélérés de son environnement technique et concurrentiel, DJEZZY se doit de suivre leur rythme et d'être en phase avec le développement. Pour se faire, elle a opté pour la formation comme outil stratégique de sa politique de développement en s'appuyant sur les orientations de la direction générale.

Afin de mener à bien les activités lui étant assignées, chaque individu au sein de DJEZZY, devrait disposer d'un certain niveau de compétence requis. C'est pourquoi l'entreprise veille à garantir aux employés des opportunités, ceci a pour but d'améliorer et accroître leurs performances dans le cadre de promotion, de transfert ou d'un autre plan de carrière.

La politique de formation de DJEZZY aspire à :

- Préparer les jeunes cadres hautement qualifiés pour assurer la relève ;
- Apprêter le personnel aux changements et aux développements technologiques ;
- Valoriser le potentiel humain et les performances du personnel ;
- Développer un capital humain en conformité avec les qualifications dictées par l'évolution continue de l'activité de l'organisation.

La stratégie de DJEZZY en matière de formation concorde avec les modifications de l'environnement, ceci par une démarche qualité, un développement technologique et de nouvelles méthodes de gestion et de contrôle.

Il est impérativement recommandé d'utiliser rationnellement les moyens financiers nécessaires à la réalisation du plan de formation. Aussi, il s'avère indispensable aux structures opérationnelles de procéder à une priorisation en termes de formations afin que celles-ci soient conformes avec la démarche qualité.

B. Les types de formation

Il existe plusieurs types de formations, reposant sur le besoin de l'entreprise et celui de l'employé. Pour chaque type l'inscription se formalise par un formulaire, en accord avec la hiérarchie tout en précisant le niveau où se fera l'approbation.

▪ La formation interne

Il s'agit des différentes formations liées au développement personnel de l'individu, Workshop, Webinaire, Team Building et des formations d'intégration des nouvelles recrues.

▪ Le E- Learning

Le E-Learning est une méthode d'apprentissage qui consiste à la mise à disposition de contenus pédagogiques au profit des employés via un support électronique. Cette formation vise à améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant, d'une part, l'accès aux informations, aux ressources et aux services et, d'autre part, l'interactivité et la collaboration à distance.

▪ La formation externe

La formation externe est également destinée à améliorer les performances du capital humain de l'organisation. Celle-ci est réalisée avec un fournisseur local ou étranger. Les formations à l'étranger sont liées à des contrats de fidélité.

1.6. Evolution de l'effectif au sein de DJEZZY

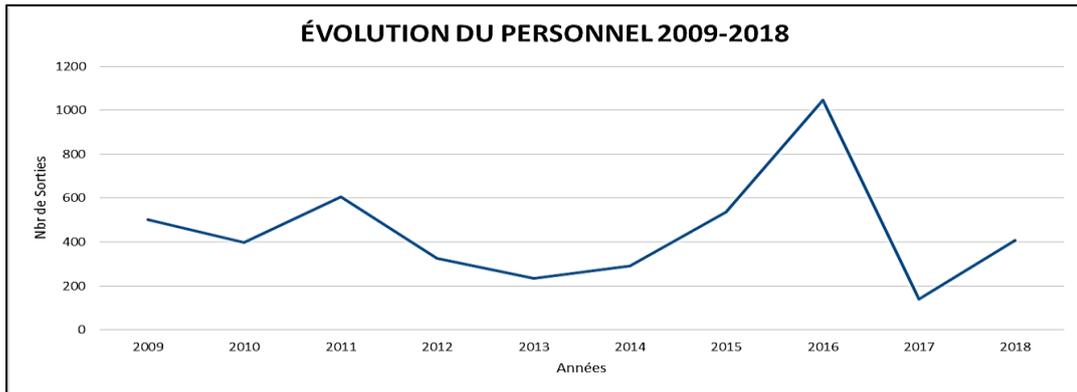
DJEZZY, a connu une évolution de son effectif durant les dix dernières années à savoir :

1.6.1. Le recrutement

Tableau N ° 10 : évolution du recrutement pour la période allant de 2009 jusqu'à 2018

Années	Nbr d'entrées
2009	297
2010	996
2011	317
2012	536
2013	267
2014	303
2015	175
2016	198
2017	508
2018	92

Source : document interne à DJEZZY



Source : conçu par nous meme a partir du tableau n° 10

Le graphe en question montre une évolution plus ou moins stable du nombre de nouvelles recrues mis a part les années 2010/2017.

2010 : La politique de proximité avec le client a fait que le nombre de nouvelles recrues a connu une hausse importante essentiellement dans le secteur de la commerciale en rapport avec l'ouverture de deux autres Call Center sur Constantine et Oran en plus de celui d'Alger, ainsi que l'ouverture de plusieurs boutiques sur l'échelle national.

2017 : Le nombre des nouvelles intégrations a connu une évolution importante justifiée par le remplacement de plusieurs postes vacant après une campagne de départ volontaire lancé par l'opérateur fin 2016, ajoutée au recrutement de candidat d'un nouveau profil a l'exemple de Chief digital officer, Community manager, Traffic manager, web designer...

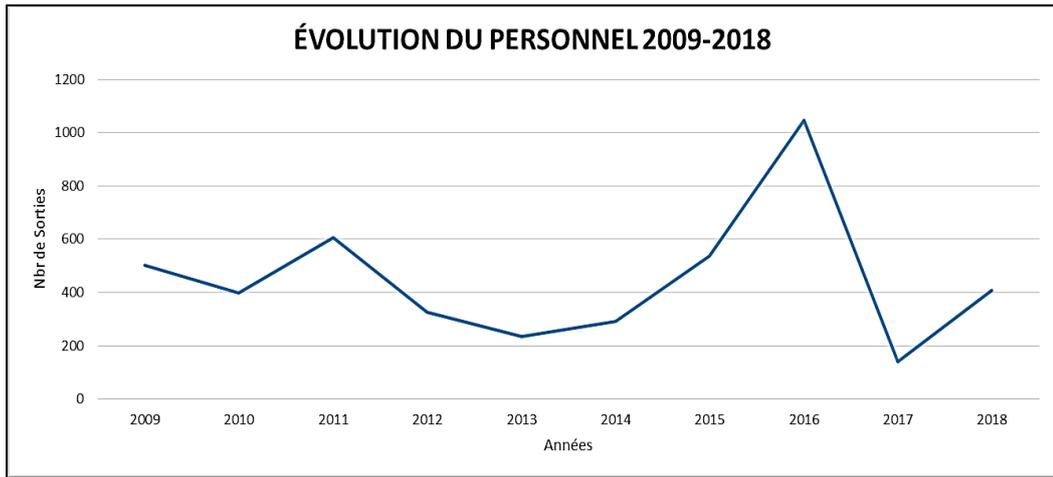
L'année 2018 a connue quand a elle une baisse des recrutement préviligiant la mobilité interne pour une organisation plus stable et plus applatit.

1.6.2. Les departs

Tableau N° 11 : Evoluion des departs pour la periode allant de 2009 jusqu'à 2018

Années	Nbr de Sorties
2009	502
2010	400
2011	606
2012	325
2013	236
2014	293
2015	538
2016	1046
2017	140
2018	407

Source : données interne à DJEZZY



Source : conçu par nous-même, à partir du tableau n° 11

Le graphe en question montre évolution plus ou moins stable du nombre des départs mis a part la fin 2016 ou l'opérateur a fait une proposition de départ volontaire aux employés essentiellement ceux qui avait du mal à suivre la transformation profonde qu'ont connus l'ensemble des secteurs avec le passage à la digitalisation.

Section 2 : Présentation des moyens digitaux utilisés au sein des RH de DJEZZY

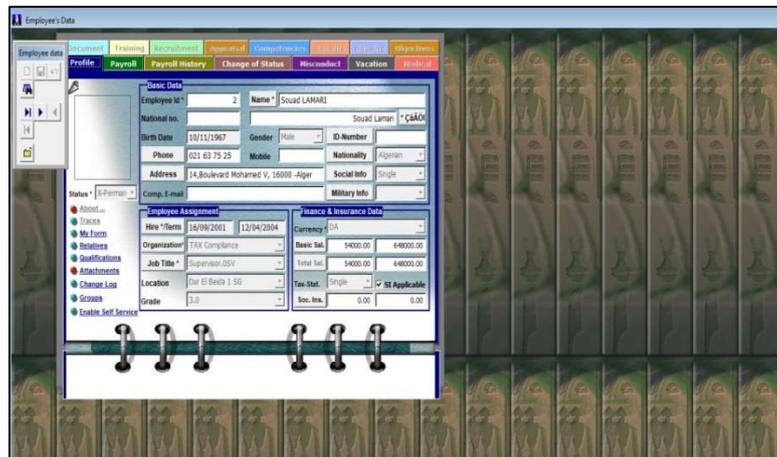
L'approche adoptée pour ce travail obéit à une méthodologie basée sur un travail d'observation sur l'ensemble des structures du département RH cible de notre étude pour recueillir les données sur les différents outils digitaux utilisés, leurs caractéristiques et fonctionnement, compléter par les informations recueillis auprès des utilisateurs, et d'autre part observer le degré d'aisance avec lequel les employés les utilisent.

Le travail d'observation nous a permis de collecter les informations suivantes :

Le département RH utilise un système d'information qui s'appel (HITS nas.net : Human IT solution). Ce système est considéré comme un mini ERP (Entreprise Ressource Planning), mis en place depuis 2003 qui gère l'ensemble de la fonction RH dans une base de donnée unique, il contient les modules suivants : les documents administratifs et du personnel, la paie, la formation, l'évaluation, gestion de temps et activités, le recrutement, les congés, changement de statut. Il a pour objectif de minimiser les couts et les délais de mis en œuvres.

Ce système est relié à d'autres application qui sont développée en interne de la société parmi ces applications on site : Internal mobility, HR Framework, time sheet, HR doc, Mon espace RH, SMS dont l'objectif principale est de digitaliser et automatiser le processus de département RH. Ces applications ont été créées par l'équipe IT, afin de répondre aux attentes et aux besoins des professionnels de la FRH (coté base de donnée ou réseau).

Figure N°9 : le système HITS

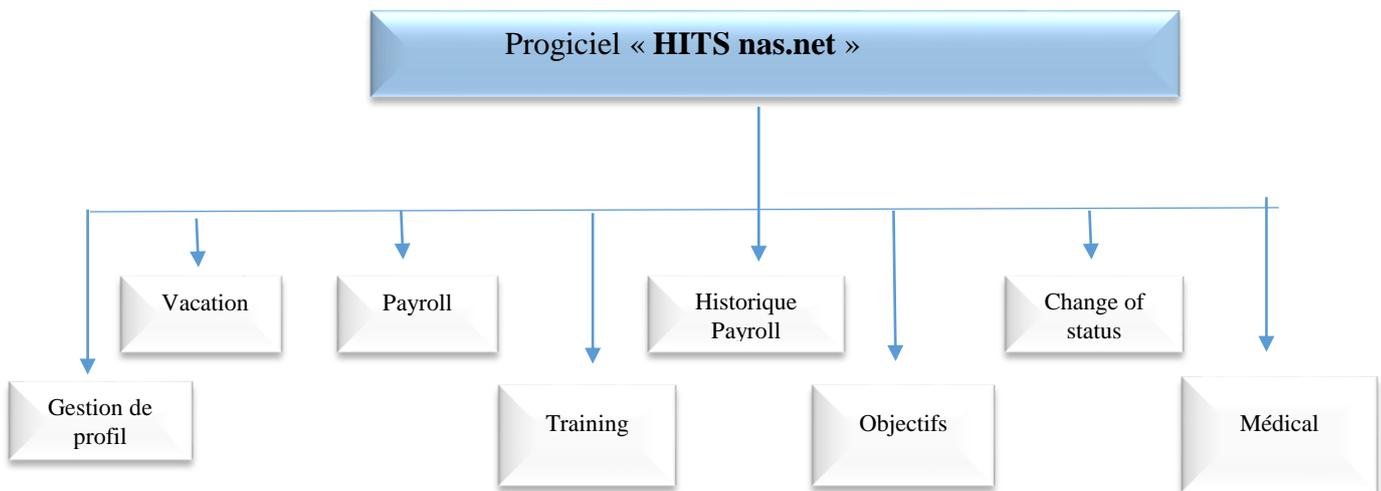


Source : document interne à DJEZZY

2.1. Architecture du système d'information RH (HITS nas.net)

Le HITS, est un système spécialement pour la gestion des ressources humaines, conçu pour saisir, stocker et diffuser de l'information aux différentes structures RH de Djezzy.il comporte les modules montré dans le schéma suivant :

Schéma N°7: Architecture de l'ERP HITS composante RH



Source : données interne à DJEZZY suite à un entretien

2.2. Fonctionnalité du système « Hits »

Le système contient les modules suivants et chaque module a sa propre fonction présentés ci-dessous :

Tableau N°12 : les modules et fonctions du progiciel « HITS »

module	fonction
Gestion de profil	Insertion toutes les informations relatives à l'employé(nom, prénom, date de naissance, qualification, situation familiale ...)
Vacation	Insertion de toutes les informations relatives à la gestion de temps de travail(absences, congés).
Payroll	Indemnité(salaire de base, prime transport, panier , IEP , prime de rendement annuelle...)
Historique payroll	Historiques de toutes indemnités perçu par l'employé durant sa carrière
Changement de statut	Permet d'apporter des modification sur le profil de l'employé(transfert, affectation, salaire, promotion, statut social)
Médical	Aptitude médical, visite et remise des bilans
Training(formation)	Planning des formations , les formations suivis
Objectifs	Insertion des objectifs annuels des employés et suivi de leurs réalisation ce qui permet de noter l'employé en fin d'année.

Source : données internes à DJEZZY suite à un entretien

2.3. Fonctionnalités des plateformes reliées au SIRH(HITS)

Tableau N°13 : Les fonctionnalités des plateformes reliées au logiciel « HITS »

Internal mobility(mobilité interne)	Elle est utilisée pour le recrutement interne. Ce système est intégré avec « HITS » pour récupérer les données des employés(nom, prénom, date de recrutement, position, département..).
HR système	C'est un système qui englobe la majorité des fonctionnalités de RH (paie, les congés, recrutement).
HR Framework	C'est une application cloud qui permet de gérer les objectifs de la société (évaluation des compétences des employés), elle est intégré avec le système HITS pour collecter les informations des employés(nom, prénom, , position,...).
Mon espace RH	Application qui assure plusieurs fonctionnalités tel que(time sheet, gestion de temps, historique fiche de paie, mutuel, visite médicale).
SMS	Système qui gere la mutuel, prestation accident et prêt de travail (tout ce qui est gestion social ce dernier est reliev au système HITS.
HR Doc	Permet aux employés de faire des demandes administratives tel que les fiches de paie, titre de congés...

Source : données propre à DJEZZY suite a u entretien

2.4. Talent Management (La formation)

2.4.1. Processus de formation (DJEZZY Academy)

Le processus de formation au niveau de DJEZZY nécessite le respect de cinq étapes fondamentales qui sont les suivantes :

Etape 1 : Collecter les besoins via l'envoi d'un catalogue digital (E-Catalogue) contenant des thèmes prédéfinis avec possibilité de proposition selon les besoins des collaborateurs.



Source : données internes à DJEZZY

Etape 2 : Constitution du plan de formation selon les besoins collectés (annuel).

Etape 3 : Communiquer aux employés la validation ou as de leurs choix via :

- **E-mail**
- **Intranet (OTA Portal)**

Etape 4 : envoyer des invitations qui contiennent les informations suivantes :

- Date
- Durée
- Lieu

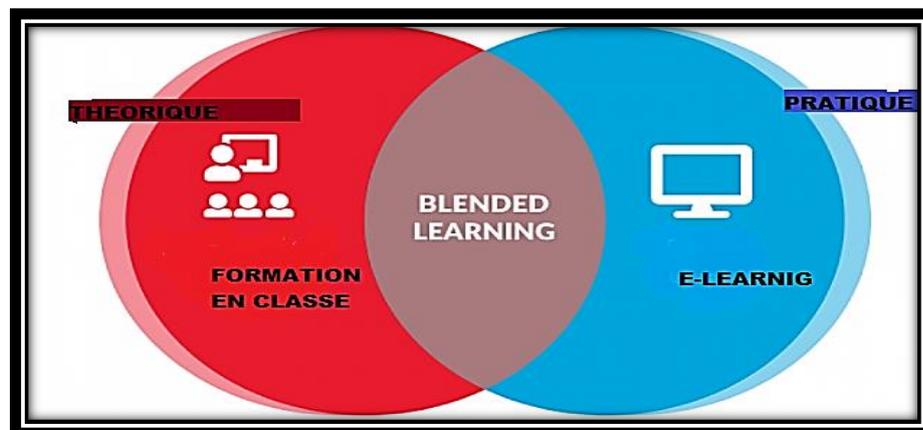
Etape 5 : évaluation de la formation selon deux méthodes :

- **A chaud** : se fait à la fin de chaque formation (objectifs)
- **A froid** : 4 mois après la formation

Avec le passage à la digitalisation, de nouveaux concepts ont vus le jour essentiellement le E-learning permettant ainsi aux employés de bénéficier des cours à distance accessibles même via Smartphone et sans accès préalable à Internet.

Sachant pertinemment que la demande des formations présentielle demeurent toujours existante, et dans l'objectif d'encourager les apprenants à suivre les cours en ligne, un nouveau concept a vu le jour donnant la possibilité aux employés d'assister aux formations présentielles avec la condition de clôturer les cours en ligne, ce concept est le Blended Learning

Figure N°10: blended learning

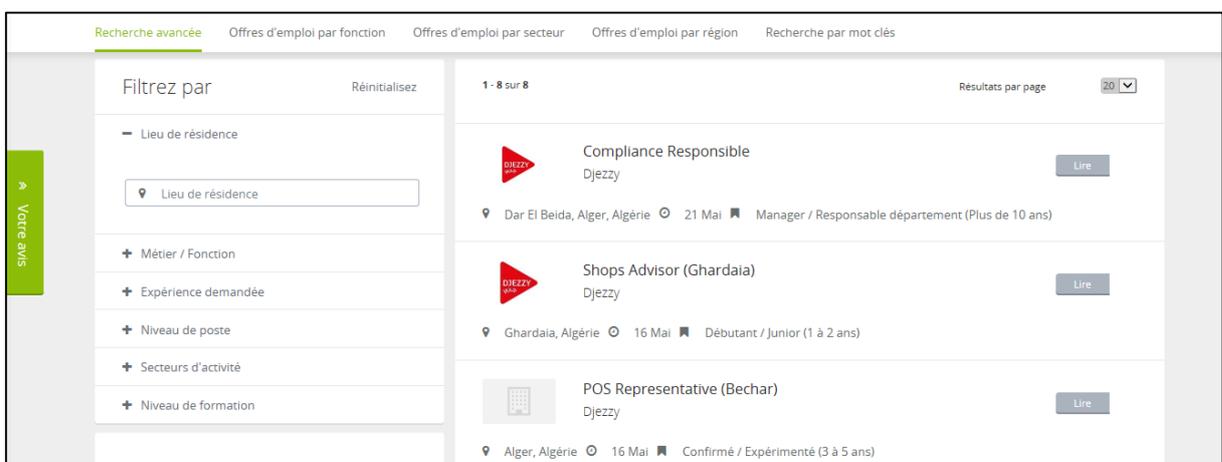


Source : données internes à DJEZZY

2.5. Le recrutement

L'objectif principal du processus de recrutement est de trouver des candidats possédant les compétences demandées. L'efficacité du recrutement est liée à intégrer un candidat qui répond aux exigences du poste à pourvoir. Pour cela le service recrutement s'appuie sur des nouvelles méthodes et outils permettant une meilleure fluidité de l'information qui concerne chaque candidat soit interne ou externe. En cas de besoin du recrutement externe, DJEZZY fait appel à l'ANEM en plus des conventions avec des sites de recrutements tels que « **Emploitic** » et « **LinkedIn** » où les candidats postulent leurs CV au sein de ces dernières.

Figure N°11 : Site Emploitic



Source : données internes à DJEZZY

2.5.1. La mobilité interne

Le recrutement interne concerne les employés de l'organisation, le responsable RH annonce les postes vacants sur la plateforme interne (**Internal mobility**).

Figure N° 12 : intranet de djezzy (OTA portal)



Source : données internes à DJEZZY

Figure N°13 : mobilité interne (internal mobility)



Source : données internes à DJEZZY

L'employé va consulter l'annonce, une fois que le poste l'intéresse et qu'il correspond au poste préposé il remplit le formulaire, via l'application, les données seront sauvegardées dans cette dernière une fois c'est validé ce dernier va transférer le dossier au service personnel pour l'installation.

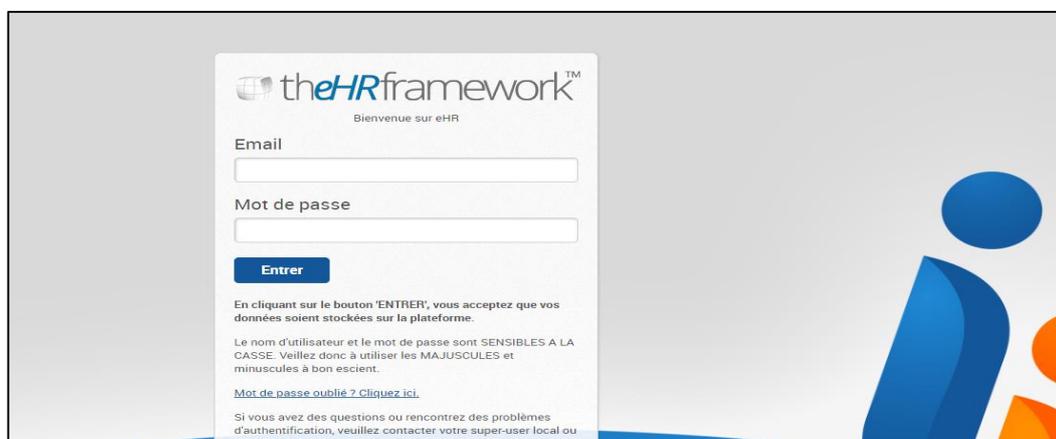
Le service recrutement répond à trois exigences principales :

- Répondre à un besoin immédiat qui nécessite une réponse dans les délais les plus courts (gains de temps) ;
- Etablir les besoins de recrutement prévisionnels ;
- Choisir le bon candidat externe ayant un portail pour occuper le poste à pourvoir.

2.6. HR Career Development (Gestion de performance, objectifs, les talents)

La plateforme HR Framework se charge de la gestion de la performance et identification des talents.

Figure N°14 : Plateforme HR Framework



Source : données internes à DJEZZY

2.6.1. La performance

- a) **Objectif du projet (plateforme HR Framework) :** Ouverture d'exercice de fixation des objectifs

Tableau N°14 : Objectif du projet

Objectif de la plateforme	Insertion d'objectifs simples et rapides ; Transmission des informations ascendantes et descendantes personnalisés et segmentés ; Fournir aux administrateurs RH une vision large des objectifs, des évaluations.
Objectif de la navigation	Fournir une navigation ludique et intuitive via la disposition logique d'élément de navigation visuel
Objectif interface	Interface épurée et personnaliser selon la période d'utilisation Interface qui respecte fidèlement les valeurs de l'Entreprise

Source : données internes à DJEZZY

b) Les utilisateurs de la plateforme

Tableau N°15 : Utilisateurs de la plateforme « workflow »

utilisateur	statut	propriétés
Utilisateur 1	Collaborateur	Info : peut consulter uniquement les informations qui le concerne. Actions : à accès aux fonctions de base d'insertions d'objectifs et d'autoévaluation.
Utilisateur 2	Responsable Direct	Info : peut consulter ces informations et ceux de son équipe à descendance direct. Actions : a accès à toutes les fonctions du collaborateur N en plus des fonctions d'évaluations et de validation final.
Utilisateur 3	Administrateur	Info : peut consulter les informations de tous les utilisateurs de l'outil. Actions : a accès a toutes les fonctionnalités du collaborateurs N en plus des fonctions d'administration propre aux RH.

2.6.2. Compétence (identification des talents)

L'exerce se fait annuellement par les Directeurs de département dans l'objectif de rétention et promotion des Talents, ce dernier se présente selon la « team scan » suivante :

Figure N°15 : Team scan

	W	L	F	T	B
Role Profiling	Su Support Ad Administrator Co Coordinator IM Implementation Management OD Operational Development PD Policy Development SD Strategy Development		Support Administrator Coordinator Implementation Management Operational Development Policy Development Strategy Development		Support Administrator Coordinator Implementation Management Operational Development Policy Development Strategy Development
Competences Profiling	S1 / S2 / S3 Starter C1 / C2 / C3 Confirmed E1 / E2 / E3 Experienced Sp Specialist G Guru		Débutant Confirmé Expérimenté Spécialiste Guru		Beginner Bevestigd Ervaaren Specialist Goeroe
Performance Profiling	U Below IN Improvement Needed GS Good Standards HS Meets E Above O Outstanding	Unsatisfactory Improvement Needed Good Standards High Standards Excellent	En-dessous des attentes Amélioration requise Conforme aux attentes Au-dessus des attentes	Insatisfaisant Bons standards Standards élevés Excellent Exceptionnel	Beneden verwachtingen Beantwoordt aan verwachtingen Boven verwachtingen
Talent	NE New Entrant or Beginner UC Unsatisfactory Contributor MC Marginal Contributor OC Ok Contributor CC Consistent Contributor KC Key Contributor HP High Potential RS Rising Star SI Star	Contributeur insatisfaisant Contributeur marginal Ok contributeur Contributeur consistant Contributeur clé	Nouvel entrant ou débutant Contributeur insatisfaisant Contributeur marginal Ok contributeur Contributeur consistant Contributeur clé	Nieuwkomer of beginneling Onbevredigende bijdrager Marginale bijdrager Ok bijdrager Consistente bijdrager Seutelbijdrager	Nuevo o principiante Colaborador insatisfactorio Colaborador insuficiente Colaborador normal Colaborador estable Colaborador clave
Vision & Values	Strug Struggler PriDo Prima Donna NP Nice Person INB In Betweener Emerg Emerging RM Role Model	Prima Donna Nice Person In Betweener Emerging Role Model	En-Difficulté Prima-Donna Citoyen-Agréable Entre-Deux Emergent Rôle-Modèle	In moeilijkheden Prima Donna Aangename burger Tussenin Opkomend Rolmodel	Struggler Prima Donna Nice Person In Betweener Emerging Role Model
Attrition Risk	L Low M Medium H High VH Very High	Low Medium High Very High	Bas Moyen Haut Très haut	Laag Gemiddeld Hoog Zeer hoog	Bajo Promedio Alto Muy alto
Colors	 Area of strength and / or growth opportunity	 Area of attention, development plan recommended	 Zone de force et / ou opportunité de croissance	 Zone d'attention, plan de développement recommandé	 Gebied van sterke en / of groeimogelijkheden

Source : données internes à DJEZZY

La Team scan se résume par un profilage qui se base sur une analyse qui comprend :

- **Profil du rôle** : il s'agit de définir le profil dominant, le collaborateur choisis parmi les 7 profils du rôle (support, administration, coordination, implémentation management, développement opérationnel, développement des politiques et développement stratégique) voir annexe. Après avoir lu ces différentes définitions le collaborateur fait un choix.
- **Profile du collaborateur** : une fois le rôle est identifié, il est en mesure de déterminer si le collaborateur correspond au attente du rôle.(annexe).au cœur de cette réflexion, les sections tel que zones de forces : par exemple, un collaborateur qui est excellent en Reporting, il faut qui mène un coaching pour un collègue qui est en difficulté pour ce type de tâche. Zones de développement, c'est de penser au type de formation qui correspond au collaborateur.
- **Profil de compétence** : il s'agit d'identifier le profil de compétence selon 5 niveaux (débutant, confirmé, expérimenté, spécialiste, guru » référence externe et interne ») voir annexe.

- **Profil de performance** : la performance se juge sur le passé, sur ce qui a été réalisé on se focalisant sur les différents points présentés en de sous afin de choisir le bon profil :
 - En dessous des attentes (insatisfaisant, amélioration requise)
 - Conforme aux attentes (bon standard, standard élevé)
 - Au –dessus des attentes (excellent, exceptionnel)
- **Profil de talent et potentiel** : profil de talent permet d'évaluer le potentiel futur du collaborateur et du leader ship. L'analyse du potentiel est une information qui sera considéré plus particulièrement dans les processus de talent et de plans de succession.
- **Profil de vision et de valeur** : Il s'agit d'identifier les zones de force du collaborateur à travers le temps
- **Durée dans le rôle** : Il ne s'agit pas de l'ancienneté dans l'organisation mais des années passées dans le rôle actuel. Par exemple, savoir si le collaborateur pourrait être lassé par trop d'années dans son job (risque de le perdre) ou s'il est temps de lui proposer une mobilité interne
- **Zones de force** : Il s'agit d'identifier les zones de force du collaborateur à travers le temps.
- **Zones de développement** : Il s'agit de définir les zones dans lesquelles le collaborateur peut/doit se développer.
- **Gestion de carrière** : Sur base des zones de force et de développement, identifiez les points d'actions, les évolutions de carrière potentielles et l'impact éventuel sur le plan de succession du rôle de la personne ou d'autre personnes
- **Management Notepad** : Le responsable peut utiliser cette section afin d'y mettre des notes personnelles en relation avec le collaborateur.

2.7. Personnel (Gestion de présence/Absentéisme)

2.7.1. Présence

La gestion de présence (pointage), constitue l'enregistrement quotidien du temps de travail effectif. La Gestion de temps est soumise à la réglementation du temps de travail. Elle se résume au suivi de la présence et des absences qu'elle enregistre, ainsi que la mise à jour en temps réel des compteurs de congés. Ces enregistrements permettent la mesure de temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heure supplémentaire...etc.

Chaque employé a son propre badge qui contient un identifiant, une fois ce dernier badge les informations seront enregistrés dans une base de donnée du système (Continuum), « les

événements entré et sorties ». Ces informations par la suite seront transmises à la base de donnée du système « Hits nas.net ». À partir de cette base les enregistrements seront transférer vers un autre système qui dénomme « **Time sheet** ». Ainsi l'application développer par l'équipe ERP affiche les données de pointage de chaque employé sur un tableau de bord.

Figure N°16 : Time sheet

Veillez indiquer un Numéro de Matricule

Mois: Année: Matricule:

- Département: Sales & Distribution
- Section: Shops Dar El Beida CDS
- Nom: RABAH
- Prénom: Hanane
- Matricule: 5949

Time Sheet Février 2019

Heures Travaillées							H/Sup Autorisées
Jour	Date	Type	H/Entrée	H/Sortie	Détails	W Hours	Heures Sup
Vendredi	01/02/2019	--	-	-	Voir		
Total Heures Supplémentaires de la Semaine							0.0
Samedi	02/02/2019	--	18:08:33	18:08:33	Voir		
Dimanche	03/02/2019	--	09:33:06	18:12:56	Voir	00:01	
Lundi	04/02/2019	--	08:08:16	17:04:17	Voir	08:56	
Mardi	05/02/2019	--	ABS	ABS	Voir		
Mercredi	06/02/2019	--	10:04:09	18:13:53	Voir	00:02	
Jeudi	07/02/2019	--	08:00:55	16:57:33	Voir	00:02	
Vendredi	08/02/2019	--	-	-	Voir		
Total Heures Supplémentaires de la Semaine							0.0
Samedi	09/02/2019	--	ABS	ABS	Voir		
Dimanche	10/02/2019	--	09:16:05	18:07:27	Voir	08:51	
Lundi	11/02/2019	--	09:36:13	18:04:53	Voir	08:28	
Mardi	12/02/2019	--	ABS	ABS	Voir		
Mercredi	13/02/2019	--	-	-	Voir		
Jeudi	14/02/2019	--	-	-	Voir		
Vendredi	15/02/2019	--	-	-	Voir		
Total Heures Supplémentaires de la Semaine							0.0

Source : données internes à DJEZZY

Au sein du système, le collaborateur a son propre (time rules) qui est déjà déclaré dans le HITS.

Figure N°17 : Les heures travaillées pour chaque employé (time rule)

Mon Time Sheet

Mon time sheet de:

Heures Travaillées							Temps Travaillé
Jour	Date	Type	H/Entrée	H/Sortie	Détails		
Vendredi	01/02/2019	OFF 1	-	-			
Samedi	02/02/2019	OFF 2	-	-			
Total Heures Supplémentaires de la Semaine							
Dimanche	03/02/2019	ON	10:44:36	17:48:55	⊕ Détail		06:26
Lundi	04/02/2019	ON	08:24:38	17:54:28	⊕ Détail		09:11
Mardi	05/02/2019	ON	08:27:24	18:49:26	⊕ Détail		07:53
Mercredi	06/02/2019	ON	08:24:58	16:45:44	⊕ Détail		07:46
Jeudi	07/02/2019	ON	08:23:56	17:10:02	⊕ Détail		08:33
Vendredi	08/02/2019	OFF 1	10:26:14	12:08:24	⊕ Détail		01:42
Samedi	09/02/2019	OFF 2	-	-			
Total Heures Supplémentaires de la Semaine							
Dimanche	10/02/2019	ON	08:29:45	17:20:01	⊕ Détail		08:23
Lundi	11/02/2019	ON	08:30:28	17:19:51	⊕ Détail		08:30
Mardi	12/02/2019	ON	08:24:18	14:53:54	⊕ Détail		
Mercredi	13/02/2019	ON	-	-			
Jeudi	14/02/2019	ON	-	-			
Vendredi	15/02/2019	OFF 1	-	-			
Samedi	16/02/2019	OFF 2	-	-			
Total Heures Supplémentaires de la Semaine							
Dimanche	17/02/2019	ON	-	-			
Lundi	18/02/2019	ON	-	-			

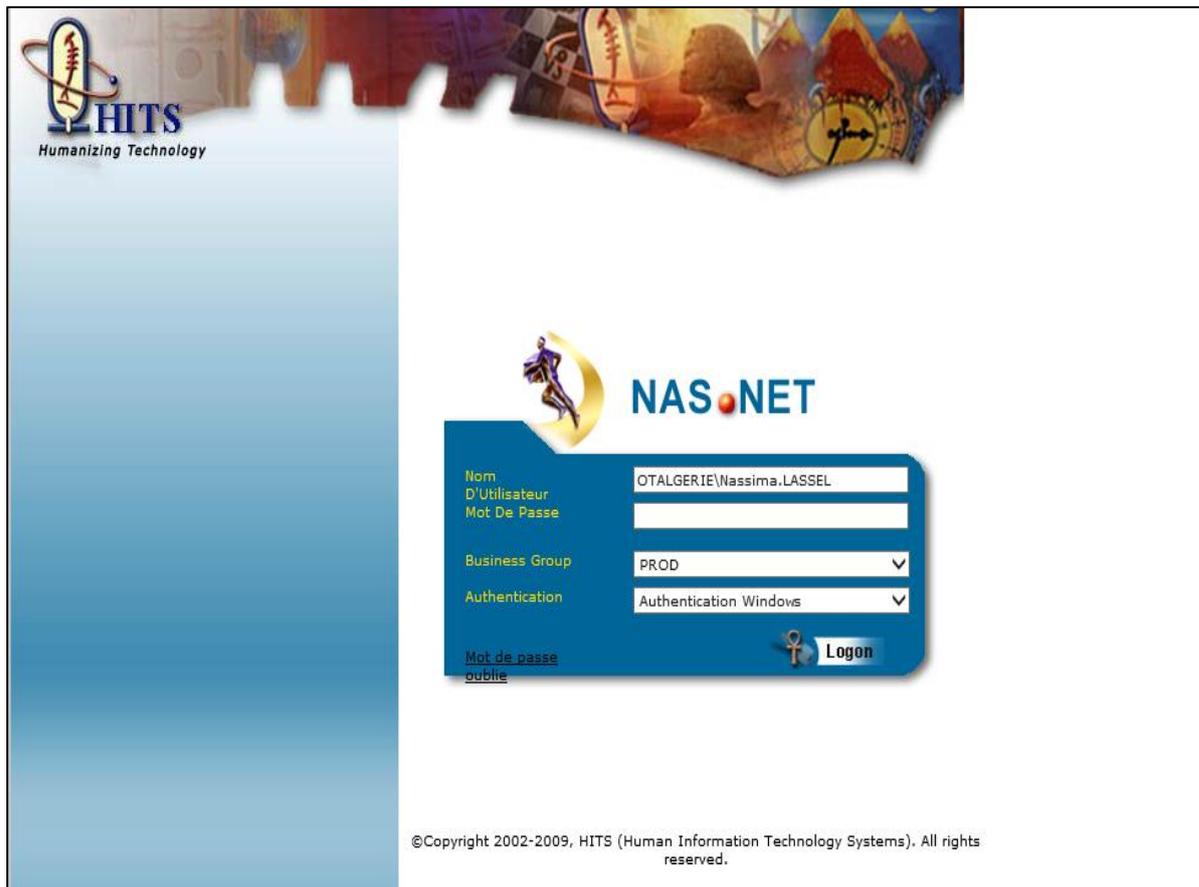
Source : données internes à DJEZZY

Par rapport aux absences, la vérification se fait au niveau du module (Vacation) (voir annexe) du système IRH, si aucun pointage n'a été enregistré sur la base, une notification sera transmise à l'équipe RH en fin de journée avec un fichier qui contient toutes les absences de la journée. Via email, le personnel RH contactera les personnes absentes afin de justifier leurs absences.

2.7.2. Absentéisme

Tout type d'absence (*absence autorisé non rémunérer, absence irrégulière, absence pour congé maladie et maternité*), seront insérées sur le module « Workflow » au sein de l'intranet de l'organisation « OTA portal ».Automatiquement ces absences seront transférer dans la base de données du système « HITS »

Figure N°18 : Système workflow » nas.net »



Source : données internes à DJEZZY

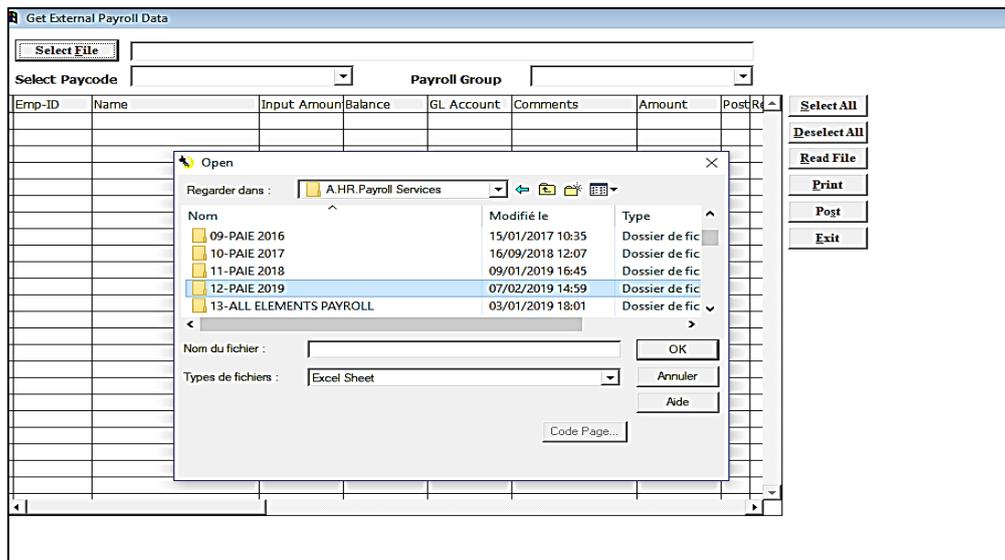
2.8. La gestion de la paie

Tableau N°16 : description du processus de paie sur le système d'information « HITS »

<p>Les données</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fichier d'identification du personnel et situation salariale - Le fichier de paramétrage de la rubrique paie - Le fichier des éléments de paie - Les tables de codification(affectations fonctions, lieux géographiques, mode de paiement) 	
<p>Rebique (pyroll)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement des rubriques variables et téléchargement (figure 1) - Possibilité de créer les rubriques 	<p>Elément de paie</p> <ul style="list-style-type: none"> - La saisie se fait par matricule - Nombre illimités de rubrique par employé
<p>Traitement des rappels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappel automatique sur paye antérieure concernant le salaire de base ou une rubrique donnée 	<p>Traitement des décisions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saisi des décisions administratives (attestation de travail, titre de congé...) - Edition automatique des documents administratifs pour un ou plusieurs employés
<p>Traitement des congés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le traitement se fait sur une autre plateforme nommé « Workflow », les congés et les absences sont systématiquement reporter sur le système « HITS » depuis cette plateforme 	<p>Pointage des employés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saisie pointage journalier par matricule qui seront insérer sur le système « Time sheet » pour les rubriques variables du mois - Edition de l'état de pointage - Transfert automatique du pointage vers la paye du mois
<p>Déclaration fiscal et social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se font mensuellement et annuellement par un autre service autre que les RH (Les finances) pour l'ensemble des employés - Enfin de chaque année (service paie) et établir un rapport détailler par employer qui le transmis à son tour à la CNAS, DGE(IRG) 	
<p>Edition des états</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bulletins de paie - Journal de paie - Bordereau de virement(banque et génération de fichier Txt) 	

Source : données internes à DJEZZY

Figure N°19 : Collecte des éléments variable



Source : données internes à DJEZZY.

Section 3 : Guide d'entretien et analyse des résultats

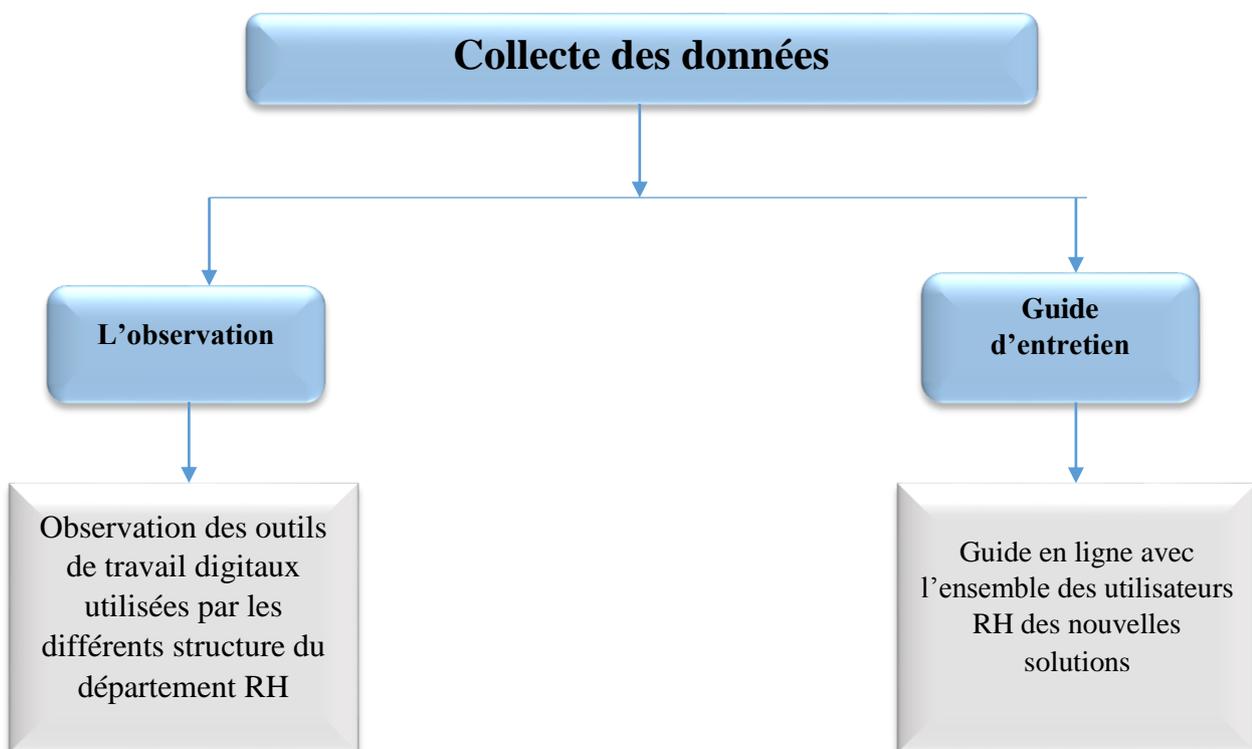
Afin de mesurer l'impact de la digitalisation sur les différentes entités RH, et additivement au travail d'observation et de questionnement direct effectué durant la période de notre stage, nous avons établis un questionnaire en ligne sous format de guide d'entretien, qui a été transmis à un échantillonnage représentatif des utilisateurs RH de ces nouvelles solutions mettant l'accent sur la comparaison entre les nouvelles plateformes digitales utilisées et celles qui les ont précédés.

L'objectif de cette démarche vise à

- Avoir une idée sur les solutions utilisées par le passé
- Mesurer le degré de satisfaction des utilisateurs
- Mesurer le d'aisance dans l'utilisation de ces solutions
- La valeur ajoutée des nouvelles solutions digitales sur les utilisateurs directs et le client final à savoir les répercussions sur l'ensemble des employés.

Ce travail a été suivi par une analyse de données collectées

Figure N°20 : La méthodologie de collecte des données



Source : données internes à DJEZZY

3.1. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est composé d'une liste de 08 questions ouvertes, fermées et alternatives qui sont déterminées en fonction des objectifs et caractéristiques de l'étude effectuée sur terrain.

Ce questionnaire a été transmis en lignes à un échantillonnage cible et représentatif des différents entités RH.

Questions

Questionnaire	
Question 1	Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne?
Question 2	Si oui, lesquels ?
Question 3	Comment faisiez-vous avant l'implémentation de ces solutions?
Question 4	Avez-vous ressenti le besoin de passer vers ces nouvelles solutions par le passé?
Question 5	Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils (Résistance au changement)?
Question 6	Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé?
Question 7	Quels sont les avantages de ces nouvelles solutions comparaisons faite avec ceux utilisées précédemment?
Question 8	Quels sont les répercussions de ces dernières sur le client final à savoir le reste des employés?

Réponses Talent Management (formation)

Talent Management	Réponses
Question 1	OUI
Question 2	-E-catalogue -Intranet -Evaluation a chaud en ligne. -E-learning & Blended Learning
Question 3	-E-catalogue: Catalogue sous format excel. -Evaluation a chaud physique a l'issu de la formation
Question 4	OUI
Question 5	OUI
Question 6	OUI
Question 7	Délais de traitement
Question 8	Satisfaction du client final suite au traitement rapide

Réponses Recrutement

Recrutement	Réponses
Question 1	OUI
Question 2	-Réseaux sociaux professionnels. -Mobilité interne sur l'intranet
Question 3	-Annonces sur les journaux. -Bouche a oriel
Question 4	OUI
Question 5	NON
Question 6	OUI
Question 7	Gain de temps. Coûts réduits
Question 8	-Remplacement des postes budgétaires rapide -Mobilité interne transparente

Réponses HR Career Development

HR Career Development	Réponses
Question 1	OUI
Question 2	HR Framework
Question 3	-Réunions avec les parties concernées. -Consolidation sur fichier excel. -Messagerie interne
Question 4	OUI
Question 5	OUI
Question 6	OUI
Question 7	-Rapidité de traitement. -Fluidité dans la circulation d'information. -Meilleur contrôle
Question 8	-Opportunité meilleur pour les talents. -Gestion de carrière plus fluide. -Traitement rapide des objectifs/réalisations/rémunération.

Réponses Personnel

Personnel	Réponses
Question 1	OUI
Question 2	-Time Sheet. -Workflow pour l'insertion et validation des congés
Question 3	-Informations via Texto ou téléphone. -Informations via messagerie interne
Question 4	OUI
Question 5	NON
Question 6	OUI
Question 7	-Traitement et prise en charge rapide. -Une gestion meilleur des présences /Absences
Question 8	Contrôle meilleur

Réponses Paie

Paie	Réponses
Question 1	OUI
Question 2	Hits
Question 3	-Fichier Excel. -Collecte des informations impliquant les responsables directs
Question 4	OUI
Question 5	Les premiers temps oui
Question 6	OUI
Question 7	-Taux d'erreur réduit. -Gain en temps de traitement des réclamations
Question 8	-Virement rapide et dans les temps. -Moins d'erreur

3.2. Analyse des réponses

Notre analyse s'est basée sur les réponses transmises via les différentes entités RH mesurant directement l'impact de la digitalisation, pour cela nous avons regroupés l'ensemble

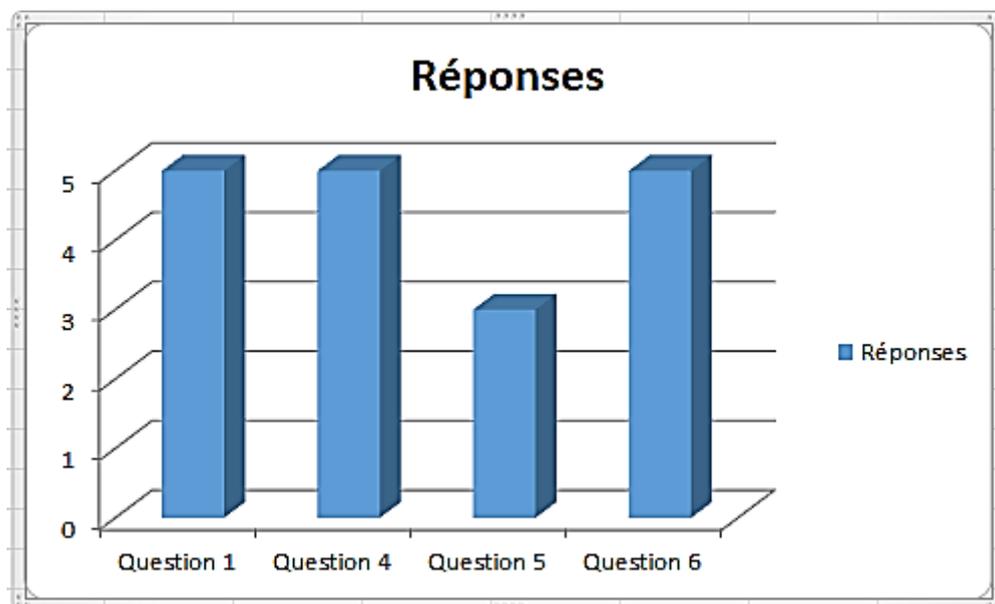
Chapitre III : l'organisation DJEZZY et les principaux résultats

des questions fermées et l'ensemble des questions ouvertes posées aux acteurs concernés sur des tableaux différents qui seront suivies d'une analyse.

A- Questions fermés

Le questionnaire en ligne contient 04 questions fermées à savoir :

Questions	
Question 1	Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne?
Question 4	Avez-vous ressentis le besoin de passer vers ces nouvelles solutions par le passé?
Question 5	Avez-vous rencontré des difficultés a vous familiariser avec ces nouveaux outils (Résistance au changement)?
Question 6	Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé?



L'histogramme en haut montre clairement que :

- L'ensemble des entités RH utilisent des nouveaux outils digitaux dans leur fonction quotidienne ;
- l'ensemble des individus cible de notre étude ont ressentis le besoin d'utiliser ces nouvelles plateformes ;
- l'ensemble des individus cible de notre étude pensent que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé.

Chapitre III : l'organisation DJEZZY et les principaux résultats

60% des individus ont rencontré des difficultés à se familiariser avec ces nouveaux outils ce qui est expliqué par une résistance normale au changement lorsque les concernés mettent fin à leur automatisme acquis depuis des années et sortent de leur zone de confort.

B- Questions ouvertes

Le questionnaire en ligne contient 04 questions ouvertes à savoir :

Questions	
Question 2	Si oui, lesquels ?
Question 3	Comment faisiez-vous avant l'implémentation de ces solutions?
Question 7	Quels sont les avantages de ces nouvelles solutions comparaisons faite avec ceux utilisées précédemment?
Question 8	Quels sont les répercussions de ces dernières sur le client final à savoir le reste des employés?

L'analyse des réponses transmises par les parties concernées montre clairement que :

- L'ensemble des entités RH utilisent des nouveaux outils digitaux dans leur fonction quotidienne ;
- L'ensemble des individus cible de notre étude utilisait des outils révolus (fichier Excel/messagerie interne.) consommant beaucoup de temps et d'énergie avec un risque d'erreurs élevé ;
- l'ensemble des individus cible de notre étude mettent clairement en avant que les nouvelles solutions sont plus avantageuses que les anciennes leur permettant un traitement efficace et rapide avec un taux d'erreur très réduit ;
- l'ensemble des individus questionnés mettent l'accent sur les répercussions positives aussi sur le reste des employés résultant du traitement rapide des différentes demandes RH avec un taux d'erreur réduit.

Recommandations :

Le travail d'observation, de questionnement direct et en ligne nous ont permis d'apporter quelques recommandations :

- Une préparation des individus au changement faite avant le passage à la digitalisation est nécessaire pour la réussite de ce dernier. Cette préparation peut être faite par une campagne d'information initiée par les RH, la communication interne ou le Top Management mettant en valeur les avantages de la transformation et surtout sa nécessité ;
- Chaque implémentation d'une nouvelle solution digitale requiert un accompagnement via des formations et un suivi ;
- Les RH et le Top Management doivent prendre en considération qu'il est normal qu'ils existent des résistances aux changements essentiellement par les individus les plus anciens ou d'un certain âge ;
- Et les RH et le Top Management doivent revoir le seuil d'erreur minimal sachant que l'utilisation d'outils nouveaux requiert un temps d'adaptation plus large avec possibilité de commettre des erreurs lors des premières manipulations.

Conclusion

Le but de ce chapitre était d'essayer de connaître l'impact du digital sur la gestion des ressources humaines au sein de la multinationale DJEZZY et qu'apporte ce nouveau moyen au sein même de cette organisation en élaborant des analyses aux avis des acteurs RH interrogés afin de faire ressortir l'impact du digital sur cette dernière.

Cette dernière partie de la recherche essaie aussi de fournir quelques recommandations pour pouvoir soulever les différents problèmes constatés.

Ce travail nous a permis d'éclairer les disparités de pratiques des entreprises et de leurs employés via les nouvelles technologies et plus particulièrement de faire un état des lieux des potentialités des réseaux sociaux, réseaux professionnels et les systèmes d'informations RH et spécialement sur des potentialités des plateformes (nouveaux outils digitaux) en tant que dispositif émergent dans le cadre de la GRH.

Notre recherche présente un intérêt sur le plan théorique et le plan pratique. Le premier concerne les deux premiers chapitres, alors que le deuxième concerne le volet empirique.

Du point de vue théorique, l'impact de la digitalisation sur la GRH a été traité par plusieurs chercheurs.

Dans un premier temps, on a présenté l'historique et les différents volets ressources humaines ainsi leurs objectifs, et dans un second temps, on a introduit l'impact de la digitalisation sur les différents volets de la gestion des ressources humaines.

On a mis l'accent sur quelques aspects, à savoir : la numérisation, la digitalisation, le système d'informations ressources humaines (SIRH), l'efficacité de la fonction ressources humaines avec les nouveaux moyens digitaux (TIC, réseaux professionnels, réseaux sociaux, progiciels), la dématérialisation de la gestion des ressources humaines. Aussi, notre recherche a bien éclairci le rôle de la digitalisation, des nouvelles technologies et SIRH en matière d'efficacité de la GRH et quels bénéfices pouvaient lui apporter.

L'entrée des TIC avec l'évolution du web dans l'organisation se fait souvent dans un contexte instable. Ces nouveaux moyens technologiques ne sont que des outils neutres du management, leur intégration dans les entreprises ne se résume pas à une simple action technique. Leur mise en place engendre souvent des changements organisationnels de fond (redéfinition des processus, de l'organigramme, etc. Ainsi, la première hypothèse qui stipule que la digitalisation de la fonction RH permet d'une part, de gagner du temps, fluide, efficace et économique d'autre part, a pu être validée théoriquement.

Du point de vu, empirique les réponses ont été collectées par deux techniques qui sont, l'observation et un entretien avec les personnels RH. Ces outils ont été très efficaces dans le cadre de notre recherche.

En ce qui concerne, l'observation qui avait pour but de vérifier le lien qu'existe entre l'apport de la digitalisation et la gestion des ressources humaines, et ainsi, de connaître le comportement de quelques employés et d'avoir une idée sur le fonctionnement de ces nouveaux usages par

rapport dans leur travail. Ce volet nous a permis d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations qui sont en lien avec notre objectif de recherche

Le travail accompli durant la période de stage dans l'enceinte d'une multinationale qui a vécu la digitalisation et la transformation dans les profondeurs, nous ramène à conclure que :

- La digitalisation est une opportunité sur la gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises, d'autant plus que cela représente une exigence ;
- La valeur ajoutée est sans nul doute un gain de temps important pour les différentes entités RH, avec des répercussions directes sur l'ensemble des employés ;

Et enfin la réussite de cette transformation nécessite un accompagnement important de l'ensemble des cadres influant qu'elle soit par des campagnes de sensibilisation, d'information et de formation prenant compte qu'il est normal que certains individus fassent de la résistance.

Ouvrages

- Bernard MARTORY, Daniel CROZET : la gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 9^{ème} Edition DUNOD, 2016, P 24.
- BRENNEMAN R, SEPARI.S, économie d'entreprise, DUNOD, paris, 2001, P : 206.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines », 3eme édition, DUNOD, France, 2007, p 5.
- CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines », *Op.cit.* p 289.
- C. BALAGUE, D. FAYON, (2010), Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, p. 23
- CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur, Afnor éditions, 2010, La Plaine Saint-Denis, 337 pages.
- COLLE(R) et MERCLE(A), dans un article sur « *l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation* » p.4.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jaques, « communication » édition Dunod, Paris, 2001, p 11.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jaques, « la communication interne » 3^{ème} édition, 203, P 01.
- Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD », gestion des ressources humaines », 5^{ème} EDITION, GUALINO, P 33.
- E. FRAYSSE, Facebook, Twitter et le Web Social : Nouvelles opportunités de business, Editions Kawa, 2011, p.30
- GILLET M, GILLET P, « *SIRH système d'information des ressources humaines* », DUNOD, Paris, 2010, p177
- Jaques SOYER, « *Fonction formation* », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris 1999.
- Jacques IGALENT et Jean Marie PERETTI, « Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », 2^{ème} Edition, EYROLLES, P15.
- J.M. Le Gall « *la gestion des ressources humaines* » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992, P22.
- Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12^{ème} Edition p34.
- J. BRABET, « Repenser la GRH", Economica, 1993 p 43.
- J.M. PERETTI. « *Gestion des ressources humaines* », 15^{ème} édition. Vuibert. Paris. P 84.

- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, p205-209p.
- Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21^è EDITION, Magnard-Vuibert-juin 2016 5, allée de la 2^éDB 75015 paris-P3-p4-p5-p6.
- J.M. Peretti « *la gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition p.416.
- Julie TIXIER. François DELTOUR, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, pp. 23.52.
- LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « *Gestion du personnel* », les éditions d'organisation, (*collection gestion*), Paris 1986, (chap.11- « la formation » P.P.289-321.
- L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.4
- L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.33.
- LIGER(P) : « *le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés* », Dunod, 2004, P.90.
- Marc BARTONECHE AL, l'essentiel de management, 2^{ème} Edition, Eyrolles, Paris, 2005, 2008, P 340.
- Marie-Hélène Westphalien communication » édition Dunod, Paris, 2001, p 11.
- Michelle Gillet, Patrick Gillet, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010, pp 145-148.
- Michelle Gillet, Patrick Gillet op.cit. P 148.
- N'GAHANE.P. Dictionnaire de gestion. Edition. Armand colin, paris, 1996 p 99.
- PANCZUK Serge, Point Sébastien « enjeux et outils du marketing RH » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 p28.
- PANCZUK(S) et POINT(S) : « *Enjeux et outils du marketing RH* » Edition Eyrolles, 2008, P.4.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001, p 333.
- Serge PANCZUK, Sébastien Point, « *Enjeux et outils du marketing RH* », Edition Eyrolles, 2008, pp.60-62.
- SEKIOU Lakhdar, « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, édition de Boeck université, canada, 2004, p227.
- THEVENET Maurice ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002, p03.

- WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R., "The Role of Leaders in Internal Marketing, Journal of Marketing", VO 73, Mars 2009 p 123-145.

Sites internet

- Franck LNA PITA Vincent Berthelot, « Marketing RH », <http://www.leblogducommunicant2-0.com/>
- O.CARRE, les méthodes d'évaluations, journal du management, 2004, <http://www.joraldunet.Com/>
- <https://fr.wikipedia.org>.
- <https://fr.wikipedia.org>.
- <https://www.compta-online.com/les-tests-de-recrutement-lors-un-entretien-embauche-ao2850>
- Gini Brière, l'évaluation des compétences en 4 méthodes, journal de figaro, 2005 ; (<http://www.lefigaro.fr/economie>)
- <http://jeromedelacroix.com/modele-devaluation-dune-formation-donald-kirkpatrick/>
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/questions-reponses/a-chaud-a-froid-quand-evaluer-la-formation>.
- <http://www.droit-de-la-formation.fr/>
- [Www.Lecarrefourdesentreprise.com/importance-dun-audit-ocial-pour-une-entreprise](http://www.Lecarrefourdesentreprise.com/importance-dun-audit-ocial-pour-une-entreprise)
- <http://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaries/>
- [file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20(2).pdf).
- <https://www.petite-entreprise.net/P-3324-85-G1-la-communication-interne-en-entreprise.html>.
- [http://www.elearning-actu.org/e-learning definition/](http://www.elearning-actu.org/e-learning-definition/)
- <http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/archives/eformation/e-formation-e-learning>
- <https://dumas-ccsd-cnrs.fr/dumas/dumas-01697016/document>
- www.sicontact.net/nosmetiers/visioconference/definition_visioconference.
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-173.htm>
- <http://www.eponea-rh.com/historique-du-recrutement-des-ann%C3%A9es-1900-%C3%A0-nos-jours>.
- <https://alphom.comhttps://www.memoireonline.com/01/17/9504/Linnovation-rh-le-recrutement-au-maroc.html>,
- https://www.dvlog.fr/Solution-de-dematerialisation-des-bulletins-de-paie-et-des-contrats_a561

- <https://www.universpaie.com/actualites/infos-paie/2018/01/gestionnaire-de-paie-devient-digital/>
- www.solutions-ressources-humaines.com
- <http://www.affairesuniversitaires.ca/article/les-évaluations-en-ligne/>
- https://www.huffpostmaghreb.com/2016/10/25/site-recrutement-algerie- n_12634304.html
- <https://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-évaluation/>
- <http://contrat-de-travail.ooreka.fr>
- <https://www.academia.edu/18185962/Le-marketing-RH-une-nouvelle-approche-de-GH>
- « *la e-réputation un enjeu essentiel pour le recrutement de talents* », <http://www.dynamique-mag.com/>
- « *l'innovation en ressources humaines* », in : www.infopresse.com/
- <https://www.directemploi.com/actualite/emploi/2442/votre-e-reputation-peut-elle-influencer-le-recruteur>.

Travaux universitaires

- ACHOUCH Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010
- Monsieur SAIM tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines(FRH) cas de région de transport ouest (RTO)/SONATRACH », mémoire en magister, promotion, 2012/2013.
- HOUHOU Okba, « *une approche basé agent pour le E-recrutement* », mémoire de magister en informatique, option intelligence artificielle et système distribués, Université Mohamed khider BISKRA, 2010, p.6.

Ce questionnaire a été transmis en lignes a un échantillonnage cible et représentatif des différents entités RH.

Questions

Questionnaire	
Question 1	Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne?
Question 2	Si oui, lesquels ?
Question 3	Comment faisiez-vous avant l'implémentation de ces solutions?
Question 4	Avez-vous ressenti le besoin de passer vers ces nouvelles solutions par le passé?
Question 5	Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils (Résistance au changement)?
Question 6	Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé?
Question 7	Quels sont les avantages de ces nouvelles solutions comparaisons faite avec ceux utilisées précédemment?
Question 8	Quels sont les répercussions de ces dernières sur le client final à savoir le reste des employés?

PARTIE UTILISATEUR

Page d'accueil utilisateur avec moteur de recherche

VEON Learning

https://veon.eu.crossknowledge.com/site/home

Bienvenue Kamel NAIT DJOUDI

ACCUEIL MON ACTIVITÉ MON PROFIL

DJEZZY ACADEMY Digital Learning by Djezzy Academy
Learn on. Chat on. Discover on.

Contenus et formations Que voulez-vous apprendre aujourd'hui ? FR

MA PISTE DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

COURS DANS LESQUELS VOUS ÊTES INSCRITS :

- » Personal development
- » LinkedIn Learning Channel
- » Maîtriser les incontournables de la vente
- » Maîtriser les incontournables de la vente
- » Maîtriser les incontournables de la vente
- » Think Digital - Fr
- » Microsoft Office 2013

MES COURS REQUIS

COURS OBLIGATOIRE:

- » Mandatory
- » Règles de base de la sécurité de l'information

Exemple de module de formation / fenêtre cours

Maîtriser les incontournables de la vente

300

PARCOURS GROUPE DISCUSSIONS ACTIVITÉ

Introduction

- Message de bienvenue 15 PTS
Lecture | 5 min
- Semaine 1
- Semaine 2
- Semaine 3
- Obtenir mon attestation de formation

Bienvenue dans votre parcours de formation !

Djezzy est leader sur le marché Algérien des télécommunications mobile qui connaît une forte croissance offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et social pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement concurrentiel.

Le capital humain joue un rôle crucial pour maintenir, et renforcer cette position de leader, dans un tel contexte la mise en place d'un programme de formation visant à développer les compétences de la force de vente est primordial afin d'accompagner Djezzy pour faire face à ces nouveaux challenges.

SUIVANT >

Exemple de module de formation / Evaluation à la fin de la formation pour mesurer la progression

The screenshot displays a web interface for a course titled "Maîtriser les incontournables de la vente". The user's score is 300. The main content area is titled "Mesurez votre progression" and includes a progress gauge showing 55% completion. A callout indicates "5 PTS GAGNÉS". Below the gauge, a table shows progress for various activities:

Activité	Progression
Découvrir les principes clés d'une vente réussie (30 min)	25%
Découvrir les besoins et motivations du prospect (30 min)	50%
Argumenter pour convaincre le client (30 min)	25%
Traiter les objections du client (30 min)	25%

Exemple de module de formation / espace de discussion entre participants sur la thématique

The screenshot shows a discussion forum for the same course. The forum title is "incontournables de la vente". A post by Azzedine GROUSSEL (AG) is visible, along with a post by Kamel NAIT DJOUDI (KN) titled "La vente". A text input box on the right allows users to start a discussion.

KN DÉMARRER UNE DISCUSSION

Saisissez votre titre

Saisissez ou copiez/collez votre texte ici

Ajouter un fichier ANNULER PUBLIER

Exemple de module de formation / Résumer du cours et téléchargement de l'attestation de formation à la fin du cours

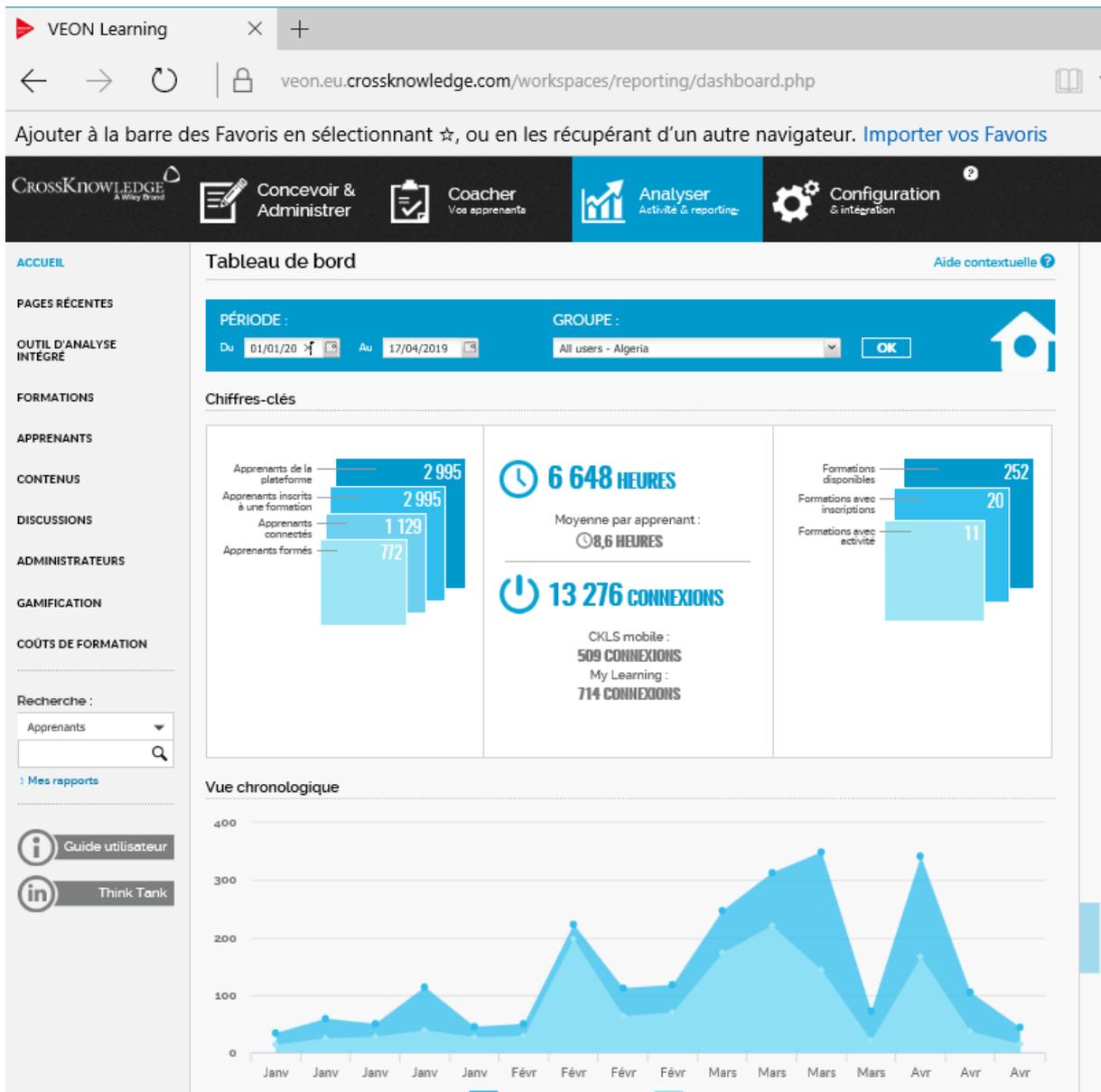
The screenshot shows a web browser window with the URL <https://veon.eu.crossknowledge.com/site/path/7#tab/activity>. The page title is "Maîtriser les incontournables de la vente". The user has earned 300 points, as indicated by a red circle with the number "300". The page features a navigation bar with icons for "PARCOURS", "GROUPE", "DISCUSSIONS", and "ACTIVITE". The main content area displays a congratulatory message: "FÉLICITATIONS! Vous avez terminé votre formation! Votre certificat est valide jusqu'au jeudi, mars 1, 2029." Below this is a "Télécharger" button. A section titled "VOTRE ACTIVITE" shows a progress bar with four completed activities, each with a "CONTENU TERMINE" label and a score: 18 PTS GAGNES, 15 PTS GAGNES, 30 PTS GAGNES, and 10 PTS GAGNES. A "Badge débloqué" icon is also visible.

Application Mobile disponible afin de suivre sa formation partout

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://veon.eu.crossknowledge.com/site/app/access>. The page features the logos for "DJEZZY VAP" and "VEON". The user is logged in as "Bienvenue Kamel NAIT DJOUDI". The navigation bar includes "ACCUEIL", "MON ACTIVITE", and "MON PROFIL". A search bar is present with the text "Recherche: Sur tous les contenus". The main content area is titled "Suivez vos formations sur votre application!" and includes instructions: "Regardez vos contenus avec ou sans connexion, évaluez-les, partagez vos commentaires ou posez des questions à vos collègues...". Below this, there are two main sections: "1 TÉLÉCHARGER MY LEARNING" with links to the App Store and Google Play, and "2 ACTIVER UN ACCÈS" with a form for "Code d'activation" and an "ACTIVER" button. A QR code is also provided for scanning on Android devices.

PARTIE ADMINISTRATEUR

Tableau de bord administrateur suivi des apprenants (nombre de connexion, nombre d'heures de formation, nombre d'employés formés ...)



Gestion des parcours de formation (création de modules de formation, quiz , questionnaire ..)

Créer une formation - v x +

← → ↻ | 🔒 veon.eu.crossknowledge.com/administration/training/wizard/modality

Ajouter à la barre des Favoris en sélectionnant ☆, ou en les récupérant d'un autre navigateur. [Importer vos Favoris](#)

CROSSKNOWLEDGE
A Wiley Brand

Concevoir & Administrer **Coacher** Vos apprenants **Analyser** Activité & reporting **Configuration** & intégration

ACCUEIL Accueil > Formations > Créer une formation Aide contextuelle ?

PAGES RÉCENTES

FORMATIONS

APPRENANTS

CONTENUS

MES DISCUSSIONS

Recherche :
Apprenants
Mes rapports

Guide utilisateur
Think Tank

Créer une formation

Parcours dirigés

Blended*

La nouvelle génération de parcours Blended !

- Un parcours scénarisé, immersif et participatif
- De nombreuses activités collaboratives, sociales et en classe
- Une interface dédiée aux formateurs pour suivre la progression
- La meilleure expérience utilisateur sur ordinateur et appareil mobile



Créer

Formations en accès libre

Learning Channel

Un portail d'apprentissage complet et entièrement personnalisable

- Diffuser du matériel pédagogique ou des formations sur vos principaux enjeux et sujets
- Permettre aux apprenants de rechercher ce dont ils ont besoin pour le développement de leurs compétences
- Leur permettre de partager leur propre matériel



Créer

CKLS [14.1] | CrossKnowledge Learning Suite © CrossKnowledge 2019
Candidats actifs illimités
[Changer le texte d'aide de la page](#)

Gestion des apprenants (création de nouveau apprenant, gestion des groupes apprenant, affectation de cours aux apprenants)

Ajouter un apprenant - X +

veon.eu.crossknowledge.com/trainee_new.php

Ajouter à la barre des Favoris en sélectionnant ☆, ou en les récupérant d'un autre navigateur. [Importer vos Favoris](#)

CROSSKNOWLEDGE A Wiley Brand

Concevoir & Administrer

Coacher Vos apprenants

Analyser Activités & reporting

Configuration & intégration

ACCUEIL

PAGES RÉCENTES

FORMATIONS

APPRENANTS

CONTENUS

MES DISCUSSIONS

Recherche : Apprenants

Mes rapports

Cuide utilisateur

Think Tank

Accueil > Apprenants > Ajouter un apprenant

Aide contextuelle ?

Ajouter un apprenant

Informations générales

Rechercher un apprenant

Ajouter un apprenant

Gérer les entités

Administrer les apprenants

Gérer les groupes

Entité:

Photo:

Prénoms:

Nom:

Prénom:

Email:

Téléphone:

Langue d'interface:

Start from:

Country:

Manager flag:

Department:

Parent department:

Employee number:

ID Djezzy:

Sector:

Département:

Service:

Organisation:

Job:

Profil:

Région:

Wilaya:

Web location:

* Champs obligatoires
† Obligatoire pour l'apprenant

https://veon.eu.crossknowledge.com/trainee_list.php

Gestion des discussions (classement des meilleurs contributeurs, modération ...)

The screenshot shows the 'Dernières discussions' (Latest discussions) page in the CrossKnowledge admin interface. The browser address bar shows the URL: `veon.eu.crossknowledge.com/admin/my_discussions.php?startAt1=10&nbRows1=5`. The page header includes navigation tabs: 'Concevoir & Administrer', 'Coacher Vos apprenants', 'Analyser Activité & reporting', and 'Configuration & intégration'. A left sidebar contains a menu with 'ACCUEIL', 'PAGES RÉCENTES', 'FORMATIONS', 'APPRENANTS', 'CONTENUS', and 'MES DISCUSSIONS' (highlighted). Below the menu is a search bar and links for 'Mes rapports', 'Guide utilisateur', and 'Think Tank'. The main content area displays a list of discussions with pagination (1-8) and three discussion cards. Each card shows a user profile picture, a title, a snippet of the discussion, and action buttons for 'Voir toutes les réponses', 'Supprimer', and 'Modérer'. The first discussion is titled 'salutation' by Delila LARBES. The second is 'HoD Infrastructure Sharing & Strategic Projects' by Ali Cheudhry. The third is 'Feedback' by Abdul Cheudhry.

Dernières discussions

1 2 3 4 5 6 7 8

DL salutation
Il y a 4 mois - Aimé par Seif Eddine AKEDI, Hayet ZEROJEM, Boukhalfa RAAF et 1 de plus
bonjour,
je voudrais saluer tous les participants .
Delila LARBES

Voir toutes les réponses (1) Supprimer Modérer

Mohamed Kamel MAMERI (01 mars 2019 07h13) : SALUT DAULA :)

MM

AC HoD Infrastructure Sharing & Strategic Projects
Il y a plus d'un mois
Very informative and valuable information on the issues discuss related to money lundering and associated activities, steps involved and institutes controlling it.
Ali Cheudhry

Soyez le premier à répondre Supprimer Modérer

AC Feedback
Il y a plus d'un mois
Very useful course and scenario based learning is an amazing thing to under AML. Good job by Eric and his team!
Abdul Cheudhry

Soyez le premier à répondre Supprimer Modérer

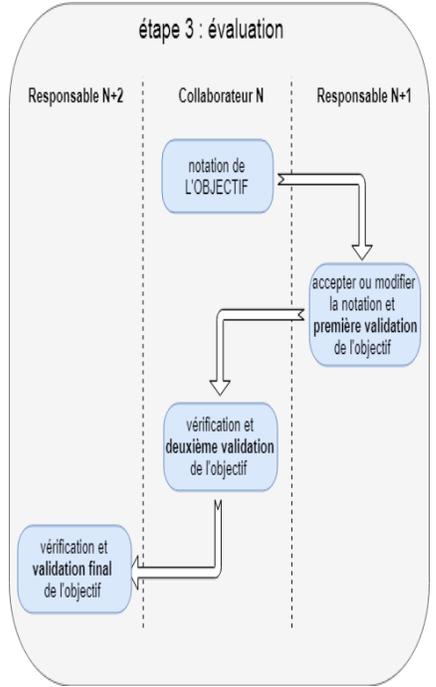
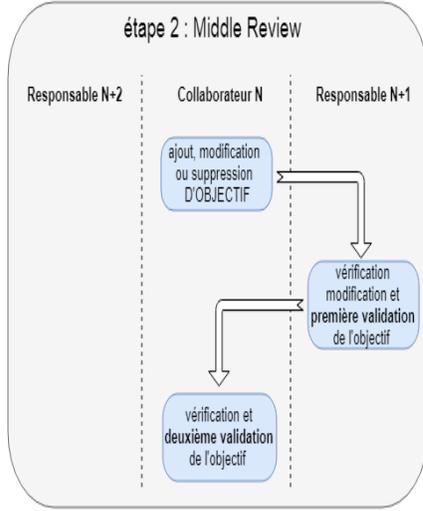
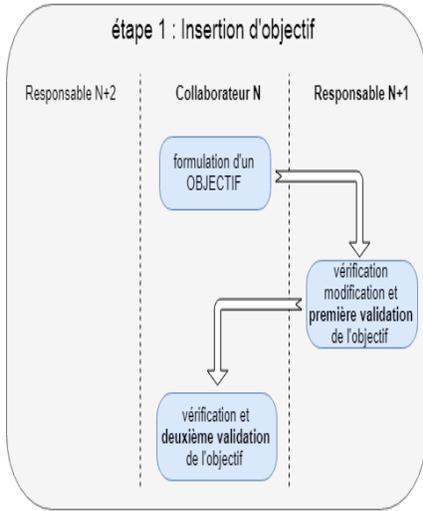


Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux, schémas et figures

Introduction générale.....	01
Chapitre I : La fonction Ressource Humaine	03
Introduction du chapitre I.....	03
Section 1 : Définition, évolution et objectifs de la GRH.....	04
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines	04
1.2. Evolution de la GRH	04
1.2.1. Jusqu'à la seconde guerre Mondiale	05
1.2.2. La période 1945-fin des années 1980.....	06
1.2.3. La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000).....	06
1.2.4. La digitalisation de la GRH (2000-jusqu'à aujourd'hui)	07
1.3. Objectifs de la GRH	08
a) Dans le cadre de la rémunération	08
b) Dans le cadre du climat de travail.....	08
c) Dans le cadre de la santé et la sécurité	08
Section 2 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines.....	09
2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	09
2.1.1. Définition du concept	09
2.1.2. La démarche stratégique de la GPEC.....	09
a) Identification des métiers et leurs évolutions.....	10
b) Analyse de l'effectif de l'entreprise.....	10
c) Diagnostic des écarts et évaluations des compétences.....	10
2.1.3. Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités.....	12
2.1.4. Exemple d'analyse de quelques outils de la GPEC (cas de DJEZZY)	13
a) Diagramme d'évolution d'effectifs	13
b) Pyramide des âges.....	13
c) Evaluation des départs.....	14
2.1.5. Les objectifs de la GPEC	16

2.2. L'évaluation des compétences.....	16
2.2.1. Les méthodes d'évaluations selon le principe.....	17
a) L'entretien d'évaluation.....	17
b) l'assessment center.....	17
c) Le feed-back 360°	17
2.3. La gestion des carrières	18
2.3.1. Définition de la gestion des carrières	18
2.3.2. Le rôle de la gestion des carrières	18
2.3.3. Les étapes de la gestion des carrières	19
2.4. Le recrutement.....	19
2.4.1. Définition de recrutement.....	19
2.4.2. Le processus de recrutement	20
2.4.2.1. La stratégie de recrutement	20
2.4.2.2. La préparation du recrutement	21
2.4.2.3. La recherche des candidats.....	21
2.4.2.4. La recherche de candidatures externes.....	22
2.4.2.5. La sélection des candidats	22
2.4.2.6. L'accueil, l'intégration et la période d'essai	23
2.4.3. Objectifs de recrutement	24
2.5. La formation.....	24
2.5.1. Définition de la formation	24
2.5.2. Objectif de la formation	25
a) les objectifs liés à l'organisation	25
b) les objectifs liés à l'individu	25
2.5.3. Les méthodes d'évaluation de la qualité de formation.....	25
a) Le questionnaire	26
b) L'interview du groupe.....	26
c) L'observation directe	26
2.5.4. Les types d'évaluation de la formation	26
a) Evaluation à chaud	27
b) Evaluation à froid.....	28
2.6. La rémunération	28
2.6.1. Définition de la rémunération	28
2.6.2. Politique du système de rémunération de l'entreprise.....	29

2.6.3. Les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération	29
2.6.4. Les éléments du salaire	30
a) Le salaire de base	30
b) Les indemnités	30
c) Les primes	30
d) l'intéressement	31
2.7. La communication interne.....	31
2.7.1. Définition de la communication interne.....	31
2.7.2. Les formes de la communication interne	32
2.7.3. Les outils de la communication interne.....	32
2.7.4. Les objectifs de la communication interne.....	33
2.8. L'audit social.....	33
2.8.1. Définition de l'audit social.....	33
2.8.2. Les spécificités de l'audit social.....	33
Section 3 : Les causes du passage au digital	34
3.1. La transformation numérique	34
3.2. La transformation des organisations	34
3.2.1. La modification des compétences requises.	34
3.2.2. L'accroissement de la productivité	34
3.2.3. La hausse du cout des équipements.....	35
3.3. La concurrence mondiale	35
3.4. Les mutations économiques	35
3.5. Les évolutions démographiques	35
3.6. La diversité.....	35
Conclusion du chapitre I	36
Chapitre II : La digitalisation au service de la GRH.....	37
Introduction du chapitre II.....	37
Section 1 : L'évolution du web et la transformation digitale	38
1.1. L'évolution du web	38
a) le web 1.0	38
b) le web 2.0.....	38
c) le web 3.0	38
1.2. La transformation digitale	38
1.2.1. La digitalisation.....	38

1.2.2. La digitalisation de la gestion des ressources humaines	39
1.2.3. Le système d'information Ressources Humaines	39
Section 2 : La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines.....	40
2.1. Le digital au service de la GPEC	40
2.1.1. Les avantages de la GPEC digitalisée	41
2.2. Le digital au service de la formation(e-learning)).....	41
2.2.1. L'avènement de e-learning.....	41
2.2.2. Définition du digital Learning.....	43
2.2.3. Les différentes modalités du digital Learning.....	44
2.2.4. Les différents outils de e-learning	45
2.2.5. Les avantages de e-learning	46
2.2.6. Les limites de la formation digitale.....	47
2.3. Le digital au service du recrutement (e-recrutement)	48
2.3.1. Historique d'e-recrutement	48
2.3.2. Définition d'e-recrutement (recrutement digital).....	51
2.3.3. Présentation des différents outils d'e-recrutement	52
2.3.4. Les avantages de recrutement digital	54
2.3.5. Désavantages du recrutement digital.....	55
2.3.6. La e-réputation au service du recrutement	56
2.4. Le digital au service du marketing RH.....	57
2.4.1. Définition de marketing RH.....	58
2.4.2. Les enjeux du marketing RH.....	59
2.4.3. La stratégie de marketing RH.....	59
a) Le diagnostic	59
b) Segmentation et ciblage RH.....	60
c) Le marketing mix RH.....	61
d) la marque employeur.....	61
2.4.4. Interaction entre le marketing RH, des RH et de la stratégie	61
2.4.5. Définition du marketing RH digital	63
a) Le marketing digital	63
b) le marketing digital RH.....	63
2.4.6. L'apport du digital dans le marketing RH.....	63
2.4.7. Le digital au service de la réputation des entreprises (la e-réputation).....	64
2.4.7.1. Définition de la e-réputation.....	64

2.4.7.2. Développement de la réputation en ligne	65
2.5. Le digital au service de l'évaluation en ligne.....	65
2.5.1. Les avantages de l'évaluation en ligne.....	66
2.5.2. Les inconvénients de l'évaluation en ligne	66
2.6. Le digital au service de la rémunération	66
2.6.1. La gestion du temps.....	66
a) La gestion des présences (pointage).....	67
b) La gestion des absences	67
c) la gestion des congés	69
2.6.2. La gestion de la paie.....	69
2.6.2.1. La gestion de la paie au sein d'une plateforme SIRH	69
2.6.2.2. Rubrique de paie.....	70
a) Caractéristiques	70
b) Modalité de calcul.....	70
c) le calcul de bulletin de paie	70
d) Calcule des variables.....	71
e) Les aides au calcul, à l'édition et au contrôle de bulletins.....	72
2.6.2.3. Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération.....	72
2.7. Le bilan social	72
2.7.1. Le tableau de bord RH	73
2.7.2. Le reporting	74
Conclusion du chapitre II	75
Chapitre III : L'organisation DJEZZY et les principaux résultats	
Introduction du chapitre III.....	76
Section 1 : Historique et présentation de l'organisme d'accueil DJEZZY	77
1.1. Historique	77
1.2. Présentation de l'entreprise	77
1.2.1. Sa mission	77
1.2.2. Sa vision	78
1.2.3. Ses valeurs.....	78
1.3. La structure de l'entreprise DJEZZY	78
1.3.1. Organigramme générale de DJEZZY	78
1.4. Présentation de la structure de DJEZZY	80

1.5. Présentation du département RH.....	82
1.5.1. Structure du département RH.....	83
1.5.1.1. Human ressources career development.....	83
1.5.1.2. Human Ressources Operations.....	83
1.5.1.3. Talent management.....	85
1.5.1.4. In-house development.....	85
1.5.1.5. Talent development.....	86
1.5.1.6. Recrutement et assesement center.....	86
1.5.1.7. Human ressources support.....	87
1.5.1.8. La formation.....	87
a) la politique de formation de l’entreprise.....	87
b) les types de formation.....	87
1.6. Evolution de l’effectif au sein de DJEZZY.....	88
1.6.1. Le recrutement.....	88
1.6.2. Les départs.....	89
Section 2 : Présentation des moyens digitaux utilisés au sein des RH de DJEZZY.....	91
2.1. Architecture du système d’information RH (HITS nas.net).....	91
2.2. Fonctionnalité du système « Hits ».....	92
2.3. Fonctionnalités des plateformes reliées au SIRH (Hits).....	93
2.4. Talent management (la formation).....	93
2.4.1. Processus de formation.....	93
2.5. Le recrutement.....	95
2.5.1. La mobilité interne.....	95
2.6. HR career Developement (Gestion de performance, objectifs et les talents).....	96
2.6.1. La performance.....	97
a) Objectif du projet.....	97
b) Les utilisateurs de la plateforme.....	97
2.6.2. Compétence (identification des talents).....	98
2.7. Personnel (Gestion de présence / Absentéisme).....	99
2.7.1. Présence.....	99
2.7.2. Absentéisme.....	101
2.8. La gestion de la paie.....	102
Section 3 : Guide d’entretien et analyse des résultats.....	104
3.1. Le guide d’entretien.....	105

3.2. Analyse des repenses..... 107

Conclusion au chapitre III..... 110

Conclusion générale 111

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

La GRH est l'utilisation des méthodes et outils pour gérer le capital humain d'une entreprise à travers les activités de recrutement, de motivation et de fidélisation, de développement des compétences, de gestion des performances ... afin de permettre aux entreprises d'accomplir leurs missions.

Au cours des dernières années, la fonction de gestion des entreprises a subi l'impact et les perturbations de l'utilisation des nouveaux outils informatiques de gestion et de l'Internet, appelés " outils numériques ".

Tous ces outils affectent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, concourent à une plus grande efficacité et transforment de manière considérable les modes de gestion du management, du pilotage, de l'organisation du travail, des relations interpersonnelles et des communications.

En effet, l'évolution de ce phénomène est si rapide et irréversible si bien que chaque entreprise doit prendre des mesures internes pour s'approprier efficacement ce phénomène et l'intégrer dans sa gestion. Véritable levier de croissance des entreprises, la transformation digitale est au cœur de tous les enjeux de développement d'aujourd'hui et de demain.

L'objectif de notre travail est de faire ressortir l'impact de la digitalisation sur les activités des ressources humaines au sein de DJEZZY.

D'après les résultats obtenus, une étude qualitative, nous a permis de confirmer que le digital est une opportunité pour l'organisation.

Mots clés : Digitalisation, Numérique, Digital, Transformation digitale, DJEZZY.

Abstract

HRM is the use of methods and tools to manage the human capital of a company through the activities of recruitment, motivation and loyalty, skills development, performance management to enable companies to accomplish their missions. In recent years, the business management function has suffered the impact and disruption of the use of new IT management tools and the Internet, called "digital tools». All these tools affect all the functions of the company, contribute to greater efficiency and significantly transform the management modes of management, management, organization of work, interpersonal relations and communications. Indeed, the evolution of this phenomenon is so rapid and irreversible that each company must take internal measures to effectively appropriate this phenomenon and integrate it into its management. A true lever for business growth, digital transformation is at the heart of all development issues of today and tomorrow.

The purpose of our work is to highlight the impact of digitalisation on human resources activities within DJEZZY.

According to the results obtained, a qualitative study has allowed us to confirm that digital is an opportunity for the organization.

Keys-words : digitalization, digital, digital, digital transformation, DJEZZY.