

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

**La digitalisation de la fonction RH**

**Cas : SAA Tizi-Ouzou**

**Présenté par :**

Mme : DAHMANI Yasmine

MR : MEHDI Ghezali

**Dirigé par :**

Mr : ABIDI MOHAMED

**Membres de jury :**

**Président :** Mr. GUEDDACHE Lyes Professeur UMMTO

**Examinatrice :** Mme. LOUGGAR Rosa MAA UMMTO

**Rapporteur:** Mr. ABIDI Mohamed      MCB      UMMTO

**Promotion 2022/2023**

# Remerciements

*Nous tenons à exprimer notre plus sincère gratitude pour notre encadrement et son soutien tout au long de notre mémoire de fin d'études. Votre expertise, votre patience et votre dévouement ont été d'une importance capitale dans la réalisation de notre travail.*

*Votre guidance précieuse, vos conseils éclairés et vos encouragements constants ont été une source d'inspiration pour nous. Vous avez su nous guider avec rigueur et bienveillance, nous permettant ainsi d'atteindre nos objectifs académiques.*

*Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude envers nos familles, nos amis et tous ceux qui nous ont soutenus tout au long de cette aventure. Leur soutien indéfectible et leurs encouragements ont été d'une valeur inestimable.*

*Merci encore une fois, cher Monsieur Abidi, pour votre encadrement remarquable et votre engagement à nos côtés. Nous sommes extrêmement reconnaissants de vous avoir eu comme encadrant et nous garderons précieusement le souvenir de cette collaboration fructueuse.*

*Avec nos meilleurs vœux,*

# **Dédicace**

*C'est avec une émotion profonde que je dédie ce travail à la mémoire de mon père bien-aimé. J'aurai aimé que tu sois là pour admirer la réussite de tes enfants. Le tout puissant t'a rappelé à ses côtés. Tu seras à tout jamais un repère et un exemple. Ta sagesse, ta persévérance et ton travail acharné m'ont inspiré à devenir la meilleure version de moi-même. Ton exemple de détermination et de sacrifice a gravé en moi des valeurs d'effort, de résilience et d'intégrité.*

*A toi aussi ma chère mère je dédie ce travail avec une immense tendresse et gratitude. Ton amour inconditionnel, ton soutien inébranlable et ton dévouement ont été les fondements de ma réussite et de ma croissance personnelle.*

*Je dédie ce travail également à mes chères sœurs. Votre présence, votre soutien et votre amour inconditionnel ont été des piliers essentiels dans ma vie*

*A mes oncles, votre soutien, vos conseils et votre présence bienveillante ont été d'une importance capitale. Votre générosité et votre soutien m'ont inspiré et encouragé à me dépasser et à poursuivre mes aspirations dans ma vie. Vous avez été des modèles de sagesse, d'intégrité et de réussite et une source d'inspiration pour poursuivre mes aspirations académiques.*

*A vous tous ma source d'énergie ce travail existe grâce à vous.*

**M.G**

## ***Dédicace***

*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 mon très cher frère, et mes très chers sœurs  
je remerciais jamais pour tous vos  
encouragement et votre aide durant mon  
cursus universitaire*

*A mes très chers amis qui ont toujours étaient  
la et merci pour votre aides.*

***Yasmine***



# *Sommaire*



## Sommaire

---

---

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
------------------------------------	----------

### **Chapitre I : La fonction ressources humaines**

<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
Section1 : Généralités sur la fonction des ressources humaines .....	7
Section 2 : les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines .....	15
Section 03 : la fonction ressources humaines de nos jours.....	30
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>

### **Chapitre II : La digitalisation de la fonction ressources humaines**

<b>Introduction .....</b>	<b>36</b>
Section 1 : généralités sur la digitalisation.....	37
Section 2 : la digitalisation de la fonction ressources humaines.....	46
Section 3 : Le recrutement pratique de la fonction RH digitaliser .....	65
<b>Conclusion .....</b>	<b>72</b>

### **Chapitre III : La société nationale d'assurance SAA et ses résultats**

<b>Introduction.....</b>	<b>74</b>
Section 1 : L'E-recrutement en Algérie.....	75
Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil la SAA .....	85
Section 3 : Les Résultats de notre enquête .....	94
<b>Conclusion .....</b>	<b>106</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>108</b>



---

# *Liste des abréviations*

---



## Liste des abréviations

---

**E-learning** : Formation en ligne

**E-recrutement** : le recrutement électronique

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences.

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**L'anem** : Agence nationale de l'emploi

**L'e-RH** : l'électronique ressources humaines

**Name** : nomenclature algérienne des métiers et des emplois:

**NTIC** : nouvelles technologies de l'information et de la communication

**RH** : Ressources humaines.

**SAA** : société national d'assurance

**SIRH** : système d'information des ressources humaines

**TIC** : technologies de l'information et de la communication

---



---

*Introduction générale*

---



---

## Introduction générale

---

La digitalisation est d'un avenir promoteur ou l'innovation, l'efficacité et la transformation s'unissent pour façonner le monde des possibles.

La digitalisation est une révolution technologique qui a un impact sur tous les aspects de notre vie, de la manière dont nous communiquons et interagissons avec les autres, à la façon dont nous travaillons, recevons des informations, faisons des achats.

Cette révolution en marche transforme en profondeur la gestion du capital humain au sein des organisations. Grâce aux avancées technologiques et à l'émergence de nouvelles solutions numériques, les professionnels des ressources humaines ont désormais à leur disposition des outils et des plateformes innovantes pour optimiser leurs processus de recrutement, de formation, de développement des compétences et de gestion des performances.

La digitalisation permet d'automatiser les tâches administratives et répétitives. Elle permet aux professionnels des ressources humaines de gagner du temps et de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Les processus manuels sont remplacés par des systèmes numériques qui réduisent les erreurs et accélèrent les flux de travail. Cela conduit à une plus grande efficacité dans la gestion des ressources humaines.

En optimisant les processus de recrutement, de formation et de gestion des performances, la digitalisation améliore la productivité des employés. Les outils numériques facilitent l'accès à l'information, la collaboration et le partage des connaissances, ce qui favorise un environnement de travail plus productif et stimulant.

Les entreprises qui adoptent la digitalisation des ressources humaines se positionnent avantageusement sur le plan de la compétitivité. En utilisant des outils technologiques avancés pour le recrutement, elles recrutent les employés les plus compétents rapidement et efficacement. De plus, elles peuvent renforcer les compétences de leurs employés et les préparer aux défis du marché.

La digitalisation permet aussi une meilleure gestion du capital humain. Les outils de suivi des performances, d'évaluation et de gestion des compétences permettent de mesurer et de développer les talents de manière plus objective et ciblée. Cela facilite l'identification des besoins en formation, la planification de la relève et la prise de décisions stratégiques concernant les ressources humaines.

Notre étude a pour objectif d'analyser l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines : examiner comment l'introduction des technologies numériques a

## Introduction générale

---

transformé les pratiques et les processus de gestion des ressources humaines. Cela inclut l'analyse des avantages, des défis et des conséquences de la digitalisation sur les différentes dimensions de la gestion du capital humain.

Évaluer l'efficacité des outils et des plateformes numériques : l'objectif est d'évaluer l'efficacité des outils et des plateformes numériques utilisés dans le domaine des ressources humaines, tels que les systèmes de gestion des candidatures, les plateformes de formation en ligne et les logiciels de gestion des performances. Le but de l'étude est d'évaluer leur impact sur la productivité, la satisfaction des employés et les résultats globaux de l'organisation.

A cet effet, notre étude se focalisera sur la digitalisation de la fonction ressource humaine au niveau d'une organisation publique algérienne la société algérienne des assurances, la SAA.

Notre travail de recherche vise à répondre à la problématique suivante : « Quel est l'impact de la digitalisation de la fonction ressource humaine de la société algérienne des assurances ? »

La réponse à cette question nous amène à soulever des questions secondaires :

- La digitalisation est-elle la porte de sortie pour la gestion des ressources humaines des entreprises ?
- Quelle est la valeur ajoutée de la digitalisation de la gestion des ressources humaines ?

Pour répondre aux objectifs de cette étude, le travail est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre donne un aperçu sur la gestion des ressources humaines, ou seront citées les généralités et les pratiques de la fonction ressources humaines et aussi celle de nos jours.

Le deuxième chapitre est consacré pour la digitalisation, les généralités de digitalisation et celle de la fonction ressources humaines. Le recrutement pratique de la fonction RH sera abordé à la fin de cette partie.

Le troisième chapitre concerne le cas pratique sur le e-recrutement. Il abordera le e-recrutement en Algérie en général et puis une présentation de l'organisme d'accueil (Société algérienne des assurances), Nous avons mené une enquête sous forme de questionnaire pour recueillir des données sur la digitalisation de la fonction RH. L'objectif de cette enquête était de comprendre le niveau de digitalisation des activités RH au sein de l'entreprise et d'explorer

## **Introduction générale**

---

les perceptions et les expériences des employés et des responsables RH vis-à-vis de la digitalisation..

Notre travail se termine par une conclusion générale qui synthétise les idées principales du travail et les réponses aux questions.

---

*Chapitre I :*  
*La fonction ressources humaines*

---

**Introduction**

En 2013, plus de 250 programmes d'enseignement supérieur consacrés au management des ressources humaines, la FRH (fonction Ressources humaines) poursuit sa professionnalisation. Créée fin 1989, l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) regroupe, en 2013, plus de 800 enseignants d'universités et de grandes écoles soucieux de développer l'enseignement et la recherche dans ce domaine. La GRH s'est progressivement vu reconnaître depuis 1981, date de la parution de la première édition de Gestion du personnel, une place éminente au sein des disciplines de gestion.

Cette quatorzième édition actualisée de Ressources humaines est profondément remaniée. Les années 1980 ont été celles du renouvellement de la fonction Personnel. La crise du début des années 1990 a rendu plus rapide l'évolution du management des Ressources humaines.

Dans les années 2000, la fonction Ressources humaines devient un levier majeur de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeur et devient partenaire d'affaires. Elle concilie performance économique et sociale, rentabilité à court terme et développement durable. Après la crise des années 2008-2012, le retour aux fondamentaux de la GRH apparaît essentiel. Il faut remettre l'homme au cœur des stratégies des organisations. Il faut reconstruire un nouveau pacte social. La GRH s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'organisation<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zakaria LISSANEDDINE , Université Moulay Ismaïl, Meknès – Maroc

**Section1 : Généralités sur la fonction des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines ou gestion du personnel est l'une des bases fondamentales qui contribue au développement d'un organisme.

Dans cette section nous allons vous présenter les définitions de la fonction RH et de la GRH, l'évolution, les objectifs et les missions de la GRH.

**2.1 Définitions****2.1.1 La fonction ressources humaines :**

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

- Selon J-P. CITEAU (Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p.32) « la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :
- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines ; · de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation».

**2.1.2 La gestion des ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines (GRH) anciennement la gestion du personnel est un ensemble de pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tous statuts (ouvriers, employés cadres) appartenant à l'organisation.

- Selon CADIN.L et al (Gestion des Ressources Humaines <sup>2</sup>: « il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux

---

<sup>2</sup> Pratique et éléments de théorie, Editions Dunod, Paris, 2002, p. 54

acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans une organisation ».

- Selon LETHIELLEUX.L<sup>3</sup> « la gestion des ressources humaines peut se résumer à faire que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose, en temps voulu, des personnels dont elle a besoin ».

## 2.2 Évolution

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

- Selon Nicolas Arnaud;<sup>4</sup> le développement de la fonction RH, dans sa forme moderne, est généralement situé durant la décennie 70. La transformation du vocable (administration du personnel à management des ressources humaines) traduit une réelle évolution du regard porté par les dirigeants d'entreprises sur le facteur humain. D'une vision purement économique d'un coût à réduire comme on peut vouloir diminuer le coût d'achat des matières premières, une perspective davantage managériale s'est progressivement développée et diffusée. Son hypothèse centrale est que le facteur humain constitue une ressource qu'il est possible d'optimiser. Ce sera l'objectif de la science du management durant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

### 2.2.1- De l'administration du personnel au management des ressources humaines

Le projet Taylorien et l'Organisation Scientifique du Travail (OST) proposés par l'ingénieur Taylor au début du XXe siècle. À l'époque, les ouvriers professionnels détenaient les connaissances de production, tandis que les travailleurs journaliers étaient non qualifiés. Les ouvriers professionnels avaient une grande liberté dans leur travail, ce qui permettait une pratique de la "flânerie systématique" pour tromper les patrons sur la vitesse de production. Taylor voulait inverser ce déséquilibre en transformant les ouvriers professionnels en ouvriers spécialisés et en donnant le contrôle des processus de travail à la direction. L'OST reposait sur

---

<sup>3</sup> (L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> édition, GUAINO, 2012, p.17)

<sup>4</sup> Nicolas Arnaud (ellipses, 2013, p.7-15)

une division verticale et horizontale du travail, la spécialisation des ouvriers et une hiérarchie pour contrôler l'exécution du travail. Cependant, cela a également conduit à considérer les salariés comme des coûts à réduire, limitant leur représentation et leurs perspectives de carrière. La notion de poste est devenue centrale dans la gestion du personnel.

### **2.2.2- La GRH : une fonction éclatée et partagée**

La fonction des ressources humaines (RH) est caractérisée par sa complexité et son partage. Les professionnels de la RH doivent jongler entre diverses activités telles que la communication interne, la négociation sociale, l'administration de la paie, la planification des emplois, la gestion des compétences, le recrutement, etc. Les effectifs de la fonction RH sont répartis dans différents domaines tels que les relations sociales, la sécurité, le recrutement, la formation, la gestion RH et l'administration de la paie. Les avancées technologiques ont entraîné une diminution des effectifs administratifs et une augmentation des professionnels des politiques RH. La fonction RH est de plus en plus stratégique et nécessite une compréhension approfondie de la stratégie de l'entreprise. Les opérationnels, en particulier les managers, jouent un rôle clé dans la diffusion et la mise en œuvre des politiques et des outils RH. Cependant, les activités décentralisées restent principalement axées sur des tâches à faible valeur stratégique. La mission principale de la RH est de concevoir et de diffuser collaborativement des outils RH aux managers opérationnels, afin d'accompagner le déploiement de la stratégie de l'entreprise et de mener des changements de manière transversale.

### **2.2.3 Les nouveaux défis/enjeux de la GRH**

En tant que fonction support, la fonction RH est la cible toute désignée d'un certain nombre de critiques au sein des organisations : trop focalisée sur la seule gestion administrative, incapacité à saisir les problématiques opérationnelles, « c'est quand ça va mal qu'on en entend parler », difficulté à s'adapter au rythme des changements, valeur ajoutée

Difficilement visible et mesurable, des coûts de fonctionnement trop élevés... La fonction RH est donc amenée à relever de nouveaux défis afin d'étendre et d'asseoir sa légitimité. En voici quelques-uns :

- Premièrement, la fonction RH se doit, toujours davantage, d'être en mesure d'identifier les attentes de ses clients (Direction générale, responsables intermédiaires, salariés, syndicats) et d'y répondre.
- Deuxièmement, la fonction RH est garante de la cohésion sociale. De cette responsabilité découlent des enjeux majeurs à relever : faire cohabiter les différentes générations ensemble (la nouvelle génération « Y » avec la précédente « X ») impliquant de faire évoluer le management des ressources humaines; gérer les tensions (voire certains paradoxes) entre une gestion des ressources humaines toujours plus individualisée et un travail davantage collectif qu'hier; prévenir les risques de santé au travail (Detchessahar,2011) et « *soigner le travail* » (Mias,2010); appliquer un cadre légal en constante évolution et animer le dialogue social; gérer la diversité (Naschberger & Bellion,2010); et s'inscrire dans une démarche de formation des individus tout au long de la vie. Certains rassemblent sous la dénomination DDRH pour Développement Durable des Ressources Humaines ces différentes thématiques (Cohen-Haegel,2010). La loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001 impose même aux entreprises du CAC40 d'élaborer annuellement un rapport social et environnemental. Cette loi a également eu une résonance dans les grandes organisations publiques ainsi que dans les PME sous-traitantes des entreprises du CAC40.
- Troisièmement, un ensemble d'éléments (montée de l'actionnariat, crise économique) se conjuguent pour inviter la fonction RH à optimiser toujours plus ses processus et ses coûts. Ces évolutions imposent une obligation de résultats (souvent à court terme) et obligent les RH à parler le même langage que les autres (celui des chiffres) ainsi qu'à justifier régulièrement les résultats de leurs actions dont les effets ont toutefois besoin de temps. De là, la fonction RH doit plus qu'hier piloter sa performance sociale (Martory & Crozet,2008) et trouver des indicateurs mesurant les retours sur investissements de ses différentes politiques (recrutement, turnover, carrière, outils de rémunération, etc.). La recherche de productivité et d'économie de coûts passe également par le recours aux systèmes d'information RH. Enfin, comme d'autres fonctions avant elles, de plus en plus d'activités de la fonction RH s'externalisent de manière totale ou partielle. Selon le Baromètre ESSCA/BODET (2011), «

L'externalisation est en croissance rapide, 25 % des missions en 2010, 30 % en 2011. Elle est fortement stimulée par l'offre émanant de cabinets de recrutement, d'organismes

de formation, de psychologues, d'auditeurs sociaux voire d'entreprises de travail temporaire tentées de bâtir un nouveau métier, celui de gestionnaire externe des ressources humaines. La puissance croissante des technologies de l'information ne peut que renforcer cette évolution.

Elles permettent le traitement à distance de tous les types de données individuelles ou collectives et même la construction d'équipes virtuelles chargées de façon temporaire de la résolution d'un problème (l'aménagement du temps de travail, la définition d'une échelle de salaire.). Les trois missions les plus externalisées en 2011, comme en 2010, sont la rémunération / paye, la formation et le recrutement. »

Ces nouveaux défis, auxquels la fonction RH doit faire face, font de cette dernière une fonction de plus en plus stratégique au sein des organisations contemporaines impliquant que le DRH de demain soit un véritable « ensemblier stratège »<sup>5</sup>

### **2.3- Les objectifs de la GRH**

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques mais aussi par son capital humain. Les interactions et la motivation des employés sont des facteurs de succès à ne pas négliger pour son bon fonctionnement. C'est sur ce plan que les responsables des ressources humaines vont intervenir avec une fonction polyvalente qui concerne aussi bien le recrutement, l'orientation, la formation du personnel mais aussi la communication.

Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent se regrouper en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite ou non ou leur rapport au temps. **2.3.1- les objectifs explicites**

Selon MAKHELOUF.F (Initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines cours et exercices corrigés +terminologie en langue arabe, 3ème édition, pages bleues internationales, Alger, 2012, P.11) : la gestion des ressources humaines vise quatre objectifs : · Recrutement, affectation, sélection ;

- Développement des ressources humaines ;
- Évaluation : Analyse/Evaluation des employés-Evaluation individuelle ; · planification des ressources humaines : analyse des besoins et gestion prévisionnelle.

---

<sup>5</sup> (Scouarnec, 2005, p. 132).

### 2.3.2- Les objectifs implicites

Selon MAKHELOUF.F<sup>6</sup>: la GRH vise en outre trois objectifs implicites :

- **La qualité de vie de travail et climat interne** : amélioration des conditions de travail, communication interne et bien être des salariés ;
- **Maintenir des relations sociales positives** : respect des droits des salariés ; négociation collective et gestion des conflits ;<sup>7</sup>
- **Contrôle de gestion sociale** : évaluation du coût social, analyse des écarts, contribution aux performances.

D'après SEKIOU Lakhdar<sup>8</sup>: pour simplifier la compréhension les objectifs de la gestion des ressources humaines, on peut les représenter de manière générale comme suit : · Attirer : le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience ;

- **Conserver** : la conservation des ressources humaines et ce par-là l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de carrière ; · Développer : l'objectif de la fonction ressources humaines est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation ; · Motiver et satisfaire : dans le domaine du climat de travail, on souligne la communication entre l'employeur et les employés ainsi que les rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés. En ce qui concerne la rémunération, on met l'accent sur l'évolution de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et de la rémunération au mérite. Dans le domaine de santé et sécurité au travail, on vise surtout à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation ;
- **Etre efficace** : l'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandises de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés. **2**

<sup>6</sup> MAKHELOUF.F (Initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines cours et exercices corrigés +terminologie en langue arabe, 3ème édition, pages bleues internationales, Alger, 2012, P.11)

<sup>7</sup> ALAIN.Beitone,sciences social,7èmeédition,dalloz ,paris.

<sup>8</sup> SEKIOU Lakhdar (2004, p.10)

**2.3.3- Les objectifs à long terme**

Les principaux objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité. Ces objectifs touchent leur capacité de suivre ou d'accroître et

D'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites. Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.

**2.4- Les missions de la GRH**

D'après J-Marie PERETTI<sup>9</sup>: les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientations sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

**2.4.1- Administrer efficacement**

Etre un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives.

Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro- informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

---

<sup>9</sup> J-Marie PERETTI (gestion des ressources humaines, 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2010, p.30-31)

**2.4.2- Développer l'engagement des salariés**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

**2.4.3- Favoriser le changement**

Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

**2.4.4- Mettre en œuvre la stratégie**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'Organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> gestion des ressources humaines en pratique étude des cas et sciences corrigés, édition eskas, paris

**Section 2 : les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines**

Les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) sont des méthodes et des procédures mises en place pour gérer les employés d'une entreprise, leur développement professionnel et leur bien-être.

**1-1- Le recrutement****1-1-1 définition du recrutement**

C'est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour trouver un candidat dont le profil est en adéquation avec les besoins et attentes d'une organisation donnée, pour un poste précis. Il peut être réalisé en externe ou en interne. Si le poste est pourvu par processus interne, on parlera plus volontiers de mobilité interne que de recrutement.<sup>1</sup>

<sup>11</sup>« *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* ».<sup>2</sup>

**1-1-2- Le processus de recrutement**

Processus incontournable de la vie de l'entreprise, le recrutement correspond à l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver le candidat qui correspond aux exigences de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) et de qualifications (diplômes et titres) requises pour un poste donné. Le processus de recrutement se compose de plusieurs étapes, notamment :

---

<sup>11</sup> Site internet [www.novrh.com](http://www.novrh.com) consulté le 9/05/2023 à 12h38.

<sup>2</sup>SEKIOU Lakhdar, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, éd Boeck université, canada, 2004, p227.

**A- Les étapes du recrutement**

**Schéma n°1 : les étapes du 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).

**B- La stratégie de recrutement**

**1- Evaluer les stratégies organisationnelles existantes**

Avant de commencer à élaborer une stratégie de recrutement, on doit examiner les stratégies organisationnelles existantes qui s'appliquent au recrutement, ce qui inclut : la stratégie marketing, la stratégie de recrutements actuels, les autres stratégies départementales applicables et vous devez également intégrer les informations du plan d'effectifs. Ces documents peuvent fournir des détails clés, tels que les compétences requises et les priorités de l'entreprise, et confirmer le niveau de rémunération en fonction de la structure de celle-ci.

**2- Devenir un employé attractif**

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

1. Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité ;

2. Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise ;
3. Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts ;
4. 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 ;
5. Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques RH stables et cohérentes.<sup>12</sup>

### **1-1-3-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.

---

<sup>12</sup>Jean-Marie-Peretti, « *Gestion des Ressources Humaines* », 12ème Edition, Vuibert, Paris, 2010, p206.

**.2.3. La recherche des candidats**

Elle se fait en interne et en externe de l'entreprise. <sup>13</sup>

- **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 externes.

**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.

**. 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 poste. <sup>14</sup>

On peut distinguer deux types de tri :

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de theorie », Dunod, Paris, 1997, pp 180,181.

- **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 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 vas 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 <sup>15</sup>
- ✓ 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**

---

<sup>15</sup> <https://fr.wikipedia.org>. Consulté le 10/05/2023 à 20 :12

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 classer ces tests en trois catégories :<sup>1</sup>

- ✓ Les tests d'intelligence ou d'efficacité : 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
- ✓ Les assessment centers.

### **. 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 confiée. Cette étape permet de faciliter son intégration et son évolution. Durant cette période d'essai on confie le nouvel employé à quelqu'un de plus expérimenté à qui pourra lui servir de mentor et l'encadrer à ses débuts au travail. Il faut aussi envisager la formation si le besoin est pertinent.

#### **1-1-4-Les objectifs du recrutement :**

- Trouver le candidat le plus qualifié pour le poste à prévoir.
- Répondre aux besoins de l'entreprise en termes de compétences et talents et de maintenir ou d'améliorer la qualité du travail.
- Augmenter la productivité et contribuer à la croissance de l'entreprise.
- Réduire le taux de rotation du personnel.

**2-2- La gestion prévisionnelle des emplois et compétences :****2.2.1. 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* »<sup>16</sup>.

**2.2.2. 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 qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs.<sup>17</sup>

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.

---

<sup>16</sup> J.M. Le Gall « *la gestion des ressources humaines* » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition 1992, P22.

<sup>17</sup> 1 Bernard MARTORY, Daniel CROZET : la gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 9ème Edition DUNOD, 2016, Paris, P 24.

**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 :**

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.

**2.2.3. 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.<sup>18</sup>

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"> <li>- Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population</li> <li>- Ils permettent un bilan social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des emplois</li> <li>- Masse salariale</li> <li>- Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles</li> </ul>
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"> <li>- Pyramide des âges</li> <li>- Pyramide des anciennetés</li> <li>- Départ à la retraite</li> <li>- Ancienneté dans le poste</li> </ul>
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ils présentent une cartographie des emplois</li> <li>- Ils fournissent une base de référentiels (emplois types, compétences, ressources)</li> </ul> <p>Générique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique</li> <li>- Evolution constatée par un observatoire des emplois</li> <li>- Emplois types</li> <li>- Filières professionnelles</li> <li>Organisations cibles</li> </ul>
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"> <li>- Formation</li> <li>- Evaluation des compétences</li> <li>- Validation des acquis</li> <li>- Suivi personnalisé des carrières</li> </ul>

Source : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO « gestion des ressources humaines mémentos » 5<sup>ème</sup> Edition, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, p 38.

<sup>18</sup> Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines », 5<sup>ème</sup> EDITION, GUALINO, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, P 33.

**2.2.5. Les objectifs de la GPEC**

Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se résument 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 a 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 ?

**3-3-Le processus de la rémunération**

La politique de rémunération est l'un des sujets les plus sensibles en gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Elle peut être définie comme la mise en place et l'utilisation de critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeurs ; employés; syndicats...).

### **3.3.1 Définition de la rémunération**

La rémunération est en somme le prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge ». <sup>19</sup>

### **3.3.2 Objectifs et enjeux de la rémunération**

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation: <sup>20</sup>

- **L'équité**

Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

- **La compétitivité**

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes.

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 flexibilité**

Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

- **La reconnaissance des prestations fournies**

Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié.

---

<sup>19</sup> CAMERLYNCK, G-H, et LYON-CAEN, G, « droit de travail », paris, Dalloz, 1965, p179.

<sup>20</sup>33MAKINDOU , M ,et MUTOMBO, G, « la classification des emplois », Cours F.A.S.E, UPC, 2007- 2008.

- **La détermination de la rémunération de base**

La rémunération de base se définit selon différents critères, depuis 1950 les salaires sont fixés librement, soit par voie de convention collectives, soit par accord d'entreprise ou par le contrat individuel de travail. Ce principe de liberté des salaires doit cependant respecter un certain nombre d'obligations :

- Respect du SMIC ;(salaire minimum interprofessionnel de croissance, donc le montant du salaire minimum en Algérie est de (20 000 DA).
- Egalité des salaires hommes /femmes,
- Tenue de la négociation annuelle obligatoire (en fonction des progrès, du budget, des performances sur N-1),
- Le paiement du salaire et des charges ...
- **Les freins à l'élaboration d'une politique de rémunération**
- Manque de visibilité de l'activité de l'entreprise et de son budget à CT et MT
- Prise en compte des contraintes de chaque poste de travail
- Pré requis négligés (ex : oubli du budget, pas de chef de poste)
- Incohérence avec les valeurs, la culture, l'organisation ou l'environnement de l'entreprise
- Rémunération du poste de travail sans prise en compte de l'expérience et des compétences
- Non équité entre les salariés...

### **3-3 La gestion de carrière**

La performance et la compétitivité de l'entreprise reposent de plus en plus sur sa capacité à attirer, mobiliser et retenir les meilleurs talents.

**3.3.1 Définition de la gestion de carrière :**

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* ». <sup>21</sup>

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* ». <sup>22</sup>

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.

**3.3.2 Les avantages de la gestion de carrière :**

1. Développement professionnel : La gestion de carrière permet aux individus de prendre conscience de leurs compétences, de leurs intérêts et de leurs objectifs professionnels. Cela les aide à identifier les opportunités de développement et à planifier leur progression de carrière.
2. Alignement des objectifs : En gérant leur carrière de manière proactive, les individus peuvent s'assurer que leurs objectifs professionnels sont alignés sur leurs valeurs personnelles et leurs aspirations. Cela favorise un plus grand sentiment d'épanouissement et de satisfaction au travail.
3. Adaptabilité : La gestion de carrière permet aux individus d'anticiper et de s'adapter aux changements dans leur secteur d'activité. Ils peuvent développer de nouvelles compétences et se préparer à de nouvelles opportunités professionnelles, ce qui renforce leur employabilité.
4. Mobilité professionnelle : Une bonne gestion de carrière permet aux individus de se déplacer plus facilement d'une entreprise à une autre ou d'un domaine à un autre. Cela leur offre une plus grande flexibilité et une plus grande capacité à saisir de nouvelles opportunités professionnelles.

---

<sup>21</sup> J.M. PERETTI. « *Gestion des ressources humaines* », 15ème édition. Vuibert. Paris. P 84.

<sup>22</sup> N'GAHANE.P. Dictionnaire de gestion. Edition. Armand colin, Paris, 1996 p 99.

5. **Épanouissement personnel :** En prenant en charge leur propre développement professionnel, les individus se sentent plus autonomes et responsables de leur réussite. Cela peut avoir un impact positif sur leur confiance en eux et leur bien-être global.
6. **Réalisation des objectifs :** La gestion de carrière aide les individus à définir des objectifs clairs et à élaborer des plans d'action pour les atteindre. Cela favorise la motivation et la persévérance, ce qui augmente les chances de succès dans leur carrière.

**3.3.3 Les étapes de la gestion de carrière**

**Tableau n°2 : Les différentes étapes de la gestion de carrière**

<i>23 - 27 ans</i>	<b>Premier choix et premier essai sur le marché de travail.</b>
<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 arrêté.
<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).

**4-4 La formation**

La formation doit permettre de répondre à une situation bien identifiée au sein de l'entreprise ou en fonction de son environnement externe.

**4.4.1 Le plan de formation :** « correspond à l'ensemble des actions de formation, de

bilan de compétences que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des

objectifs de développement qu'il a définis. »<sup>23</sup>

#### **4.4.2 Analyse du plan de formation de l'année en cours :**

Cette action va permettre d'établir un bilan très précis sur les actions de formation menées durant l'année écoulée. Pour évaluer les organismes de formation, l'efficacité des formations auprès des salariés, les couts générés mais aussi faire le point sur les formations qui n'ont pas pu être effectuées dans de bonnes conditions ou même inexistantes.

---

<sup>23</sup> 40 idem, p118.

**Section 03 : la fonction ressources humaines de nos jours**

La gestion des ressources humaines, composée de différentes missions, est un des services de l'entreprise parfois dirigé par un directeur des ressources humaines dans les grandes unités, ou par le directeur général dans les petites structures.

**Objectif**

Actuellement, la fonction ressources humaines permet une connaissance technique et appliquée à un champ d'intervention spécifique à l'activité des salariés.

**1. Les noms de la fonction ressources humaines :**

Au cours du XXe siècle, la fonction a changé de nom :

- Jusqu'aux années 1970, on parlait de « **gestion du personnel** ». Son activité se résumait à une simple vision opérationnelle de la paie, de la législation sociale pour une sécurité matérielle.
- Jusqu'aux années 1990, on parlait de « **gestion des ressources humaines** ». Son activité s'étend à une vision tactique grâce à une décentralisation de la fonction. Elle met en lumière les notions de compétences, de savoir-faire, et y associe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (« GPEC »).
- De nos jours, on parle de « **gestion stratégique des ressources humaines** ». Son activité se dote d'une vision stratégique centrée sur la personne, son employabilité, son devenir, son coût, son remplacement...

**2. Les outils utilisés par la fonction ressources humaines**

Dans toute organisation évoluée, la fonction ressources humaines semble devenir un service permettant de mettre en avant des savoir-faire qu'il sera possible de transmettre. Cette fonction prend un caractère professionnel visant une efficacité économique et sociale.

Nous savons cependant qu'il n'est pas aussi simple de concevoir cette efficacité. Des obstacles apparaissent au cours de la vie de l'organisation tels que les licenciements, les restructurations et les délocalisations.

Il semblerait cependant, qu'en 2017, les dirigeants envisagent une relocalisation afin de dynamiser cette efficacité.

L'actualisation de la fonction ressources humaines montre sa dépendance dans plusieurs domaines tels que :

- La sociologie, science des faits sociaux humains, des groupes sociaux en tant que réalité distincte de la somme des individus qui les composent.
- La psychologie, science du comportement et de la réaction de l'individu.
- Le droit, ensemble des lois et dispositions juridiques réglant les rapports entre les membres d'une société.
- L'économie, étudiant les activités de production, de distribution et de consommation des richesses, des biens dans une société.
- La gestion, ayant pour missions d'administrer, d'encadrer et de veiller au bon déroulement des relations socioprofessionnelles.

Autour des années 2000, il a été possible de mettre en relation des instruments de gestion permettant de **gérer** et d'**organiser** le travail.

Puis une coopération des différents acteurs a permis la production d'**accords**, de

**Conventions**, de **règles** ainsi que l'**analyse** des processus de production.

L'activité des salariés est alors reconnue !

### 3. La stratégie de la fonction ressources humaines

L'intitulé de ce paragraphe pourrait nous laisser penser qu'il n'existe qu'**UNE** stratégie.

La réalité est autre.

Certes une stratégie accorde à toute organisation un avantage compétitif, mais il est spécifique à chacune d'elles.

La stratégie peut se décliner différemment selon les fonctions ressources humaines :

- Choisirons-nous le contrat à durée indéterminée (« CDI ») ? le contrat à durée déterminée (« CDD ») ? le temps complet ? le temps partiel ? le stage ? l'apprentissage ? ...

- Appliquerons-nous les salaires de base selon les conventions collectives ? les primes ? la participation ? l'intéressement ? ...
- Proposerons-nous peu ou pas d'évolution ? avec une autonomie plus ou moins importante selon les diplômes ? ...
- Favoriserons-nous le changement de statut ? avec promotion aux différents niveaux hiérarchiques ? gérant ? patron ? ...
- Faciliterons-nous le « turn-over » ? par une forte rotation ? par une ancienneté importante ? ...

Y a-t-il une politique de « gestion des ressources humaines » (« GRH ») qui soit meilleure que l'autre ? Il n'est pas possible d'y répondre car chacune d'elles est à replacer dans un contexte qui lui donne son sens. On privilégie donc le « best fit » (la meilleure adaptation) au « **best practice** » (**la meilleure pratique**).

#### **4. Le responsable des ressources humaines**

On l'appelle aujourd'hui « Directeur des ressources humaines ». Quelle est son image ?

En France, il semblerait qu'il ait une image ambiguë car lors des relations sociales on aurait tendance à le positionner « dans le camp du patron ». Mais le dialogue, facteur d'aide à la transformation, fait jouer un rôle essentiel à ce responsable.

Cette ambiguïté est aussi due au manque de lisibilité de la mission du directeur des ressources humaines (« DRH »). Car il est éloigné des salariés, du corps social du fait de son intégration dans les comités exécutifs. Pour excuser cette ambiguïté, le positionnement de la fonction n'est pas simple à trouver d'autant plus qu'elle est souvent partagée avec le management de l'entreprise.

Le métier a évolué au cours des dix dernières années et notamment depuis la crise financière de 2008. Comme on l'a déjà souligné, cette fonction est associée à la stratégie de l'entreprise. Elle crée de la valeur, développe de nouveaux modes de gestion, de nouvelles stratégies managériales. Elle se digitalise même.

Par exemple, le métier de recruteur avec l'impact des réseaux sociaux n'est plus le même.

Les « DRH » sont devenus des « business partners » et la compétence est au cœur du métier. Il faut la trouver, la conquérir et la fidéliser.

De surcroît, aucun dispositif ne confère au « DRH » une identité professionnelle bien reconnue. Appartenir à une profession serait s'appuyer sur un savoir partagé, endosser une déontologie, un corpus de règles, d'attitudes et de modes de travail spécifiques et communs à tous ses membres.

Il lui est important de comprendre comment le capital humain contribue à la création de l'avantage concurrentiel. La culture d'entreprise devient alors, facteur de performances, ainsi qu'une meilleure prise en compte des dynamiques collectives, de l'intérêt porté à la qualité de la vie au travail et bien sûr de la gestion de l'emploi plus anticipatrice.

Quelles doivent donc être ses compétences ?<sup>24</sup>

Pour l'universitaire américain Dave Ulrich, un « DRH » doit voir l'organisation de l'extérieur c'est-à-dire à partir de l'économie, de la culture, de la société, de la politique, de l'environnement... vers son intérieur.

Il intègre son analyse dans le schéma suivant.

**Conclusion**

Pour conclure, le processus RH de l'entreprise permet de distinguer les activités qui sont du ressort du département des ressources humaines par rapport à celles prises en charge par le management. A cet effet elle permet de mieux organiser et gérer l'organisme.

Elle permet également d'acquérir une vue d'ensemble des différentes étapes du parcours des collaborateurs au sein de l'entreprise et de clarifier la culture de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Donc globalement elle permet d'avoir une vision globale de la santé de l'entreprise et d'identifier les insuffisances de l'entreprise à fin de les améliorer ; et de mieux maîtriser les dysfonctionnements concernant tout le domaine de la GRH.



*Chapitre II :*  
*La digitalisation de la*  
*fonction ressources humaines*



**Introduction**

L'économie ne cesse d'évoluer. Depuis un peu plus d'une décennie, une nouvelle composante s'est imposée comme moteur de croissance économique : la digitalisation. Le succès économique ne repose plus sur la richesse des matières premières, comme ce fut le cas durant les trente glorieuses, mais plutôt sur un capital immatériel.

La digitalisation des ressources humaines (RH) est le processus d'adoption et d'utilisation de technologies numériques pour automatiser et améliorer les activités liées à la gestion des talents, au développement des compétences, à la gestion des performances, à la rémunération et à d'autres domaines des RH. Cela implique l'utilisation de logiciels, d'applications mobiles, de plateformes en ligne, de l'intelligence artificielle (IA) et de l'analyse des données pour transformer et optimiser les processus RH. La digitalisation des RH a un impact significatif sur la façon dont les organisations gèrent leurs ressources humaines.

L'objectif de ce chapitre est la compréhension de la digitalisation de la fonction RH, pour cela on va diviser ce chapitre en trois sections dans la première on va parler sur les généralités de la digitalisation, la seconde sur la digitalisation de la fonction RH, et en dernier lieu sur le E-recrutement l'une des pratiques de la gestion des ressources humaines.

**Section 1 : généralités sur la digitalisation**

La digitalisation, également connue sous le nom de transformation digitale, fait référence au processus par lequel les entreprises intègrent les technologies numériques dans tous les aspects de leurs opérations et de leur modèle économique. Elle vise à exploiter les avantages offerts par la technologie pour améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité des entreprises.

**1-1- Définition et évolution de la digitalisation 1-****2- Définition de la digitalisation**

Selon George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee « La digitalisation est le processus d'intégration de la technologie numérique dans tous les aspects d'une entreprise, ce qui entraîne des changements fondamentaux dans la façon dont l'entreprise opère et crée de la valeur pour ses clients. »

Selon Jeanne W. Ross et Cynthia M. Beath « La digitalisation est l'utilisation systématique des technologies numériques pour optimiser les processus métier, transformer les modèles économiques et fournir de la valeur ajoutée aux clients. »<sup>1</sup>

Ces définitions mettent toutes l'accent sur l'intégration de la technologie numérique dans les processus et les modèles économiques, ainsi que sur la création de valeur pour les clients. La digitalisation est souvent considérée comme un moyen de transformation profonde qui affecte tous les aspects d'une organisation.

On peut dire aussi que La digitalisation, également appelée transformation digitale, désigne le processus par lequel les organisations adoptent et intègrent les technologies numériques dans leurs activités, leurs processus et leur modèle économique. Elle vise à exploiter les avantages offerts par la technologie numérique pour améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une entreprise.

---

<sup>1</sup>George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee « Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation » (2014).

<sup>2</sup>Jeanne W. Ross et Cynthia M. Beath « "Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success » (2019).

<sup>3</sup><https://www.alphalives.com/digitalisation>.

**1-3- L'historique de la digitalisation**

L'histoire de la digitalisation remonte aux premières innovations technologiques et à l'émergence de l'informatique. Voici un aperçu de son évolution au fil du temps :

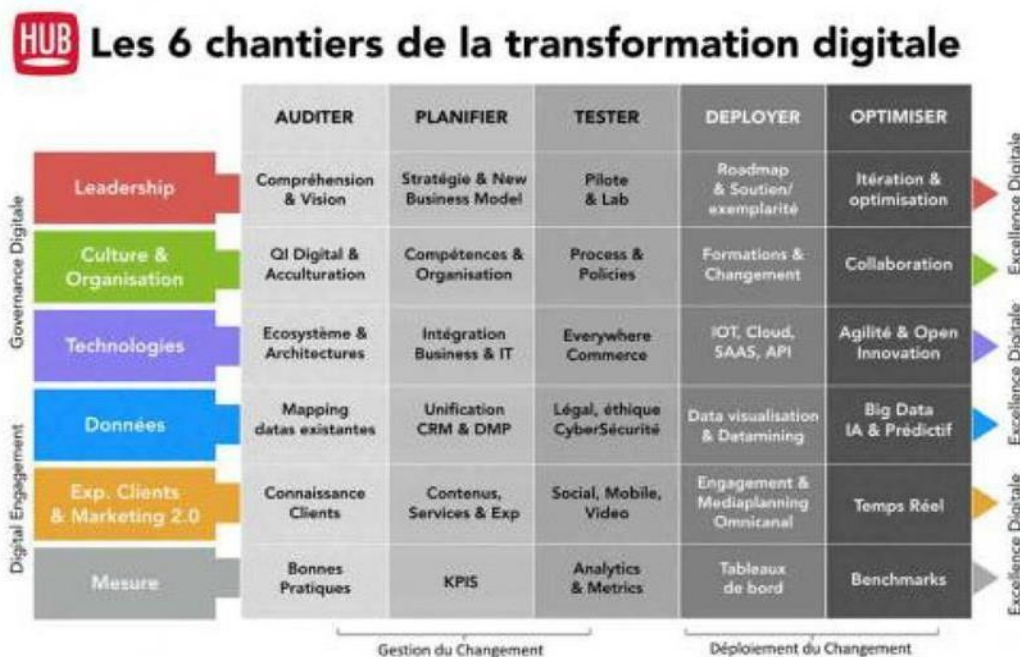
1. Début de l'informatique : Les premiers ordinateurs électroniques ont été développés dans les années 1940 et 1950. Ces machines étaient volumineuses, coûteuses et utilisées principalement par les gouvernements et les grandes entreprises pour effectuer des calculs complexes.
- 2- Émergence de l'informatique personnelle : Dans les années 1970, l'essor de l'informatique personnelle a permis aux individus d'avoir accès à des ordinateurs plus petits et plus abordables. Les premiers ordinateurs personnels tels que l'Altair 8800 et l'Apple II ont ouvert la voie à une utilisation plus répandue de la technologie informatique.
- 3- Révolution d'Internet : Dans les années 1990, l'avènement d'Internet a révolutionné la connectivité mondiale. Les entreprises et les individus ont pu échanger des informations et communiquer à l'échelle mondiale. L'Internet a jeté les bases de la digitalisation en permettant la transmission rapide et facile des données.
- 4- Avancées technologiques clés : Dans les années 2000, plusieurs avancées technologiques ont joué un rôle essentiel dans la digitalisation. Parmi celles-ci, on peut citer le développement du cloud computing, qui permet de stocker et d'accéder aux données à distance, ainsi que l'émergence des appareils mobiles, tels que les smartphones et les tablettes, qui ont facilité l'accès aux services numériques.
- 5- L'explosion des médias sociaux : Au cours des années 2000 et au-delà, les médias sociaux ont connu une croissance exponentielle. Des plateformes telles que Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram ont transformé les interactions sociales et ont ouvert de nouvelles possibilités pour les entreprises en termes de marketing, de communication et de gestion des talents.
- 6- L'intelligence artificielle et l'automatisation : Ces dernières années, l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation ont joué un rôle de plus en plus important dans la digitalisation. Les progrès de l'IA ont permis le développement de chatbots, d'assistants virtuels et d'algorithmes d'apprentissage automatique qui automatisent des tâches et des processus auparavant effectués par des humains.
- 7- Aujourd'hui, la digitalisation continue de progresser avec l'émergence de nouvelles technologies telles que l'Internet des objets (IoT), la réalité virtuelle (VR) et la réalité

augmentée (AR), qui ouvrent de nouvelles perspectives dans divers domaines, tels que la santé, les transports, l'éducation et bien d'autres encore.

- 8- La digitalisation a transformé en profondeur la société et les entreprises, en offrant de nouvelles possibilités, en améliorant l'efficacité et en créant de nouveaux modèles économiques. Cependant, elle soulève également des défis tels que la protection des données, la sécurité, l'éthique et l'impact sur l'emploi, qui nécessitent une réflexion et une réglementation appropriées.

1-2-Les chantiers de la digitalisation

Figure N°1 : les 6 chantiers de la transformation digitale.



Les six chantiers de la transformation digitale que vous avez mentionnés sont souvent cités comme des domaines clés à aborder lors d'une transformation digitale. Voici une brève description de chacun de ces chantiers :<sup>2</sup>

- **Leadership et management**

Ce chantier concerne l'implication des dirigeants et des managers dans la transformation digitale. Il s'agit de définir une vision claire, de créer une culture de l'innovation, de favoriser

<sup>2</sup> -<https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/le-guide-de-la-transformation-digitale-par-vincent-ducrey>. Consulté le 17/05/2023 à 12 :00

l'agilité organisationnelle et de soutenir les équipes dans leur adaptation aux nouvelles technologies et aux nouvelles méthodes de travail.

- **Culture et organisation**

Ce chantier vise à créer une culture d'entreprise favorable à la transformation digitale. Il s'agit d'encourager la collaboration, la créativité, l'ouverture au changement et l'expérimentation. Il peut également nécessiter des ajustements organisationnels pour favoriser une plus grande flexibilité et une prise de décision plus rapide.

- **Technologie**

Ce chantier concerne l'adoption et l'intégration des nouvelles technologies dans les processus et les activités de l'entreprise. Cela peut inclure la mise en place de systèmes informatiques plus agiles, l'utilisation de solutions cloud, l'automatisation des processus, la mise en œuvre de l'intelligence artificielle et d'autres technologies émergentes.

- **Données**

Ce chantier se concentre sur la gestion et l'exploitation des données dans le cadre de la transformation digitale. Cela inclut la collecte, le stockage, l'analyse et l'utilisation stratégique des données pour prendre des décisions éclairées, personnaliser l'expérience client, optimiser les processus et développer de nouveaux produits ou services.

- **Marketing et expérience client**

Ce chantier met l'accent sur la transformation des stratégies de marketing et de la gestion de l'expérience client à l'ère digitale. Cela peut impliquer l'utilisation de canaux de communication numériques, la personnalisation des messages et des offres, l'exploitation des données pour mieux comprendre les clients et l'amélioration de l'engagement et de la satisfaction des clients.

- **Mesure**

Ce chantier concerne la mise en place de mécanismes de mesure et de suivi de la performance dans le cadre de la transformation digitale. Il s'agit d'établir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents, de mettre en place des outils de suivi et d'analyse, et d'évaluer régulièrement les progrès réalisés dans la transformation digitale.

**1-3-Les étapes de la digitalisation**

Selon PERRINE GRUA( article 26/11/2012), on distingue 8 étapes clés de la digitalisation d'entreprise :<sup>3</sup>

**Etape 1**

- **Déterminé la maturité digitale de l'entreprise**
- Déterminer la maturité digitale de l'entreprise : Cette étape consiste à évaluer le niveau de digitalisation de l'entreprise en fonction de facteurs tels que le style de management, le profil des collaborateurs, l'organisation interne, la relation client et la concurrence. On distingue trois niveaux de maturité : les entreprises sans expérience digitale, celles dont le digital fait déjà partie du fonctionnement et celles qui vivent et respirent le digital.

**Etape 2**

- **La digitalisation des services et des collaborateurs**

Le digital doit être présent dans tous les départements de l'entreprise pour servir sa stratégie globale. Aujourd'hui, le digital n'est plus réservé aux cadres, et tous les départements peuvent l'utiliser grâce à la simplification des outils informatiques. La formation et l'initiation des collaborateurs sont essentielles pour encadrer cette utilisation.

**Etape 3**

- **Privilégier les usages des clients et des collaborateurs**

La digitalisation de l'entreprise se fera en adéquation totale avec les usages digitaux de ses clients; il n'est pas forcément intéressant de lancer un site web si les clients ciblés utilisent d'autres canaux que les sites. Il cible les canaux sur lesquels les clients sont le plus active.

**Etape 4**

- **Convaincre le comité exécutif en apportant des résultats concrets**

Le financement de la digitalisation est dépendant du comité exécutif, et pour le convaincre à allouer plus de ressources, il faut le convaincre avec des résultats concrets en présentant des indicateurs de mesure de la performance.

---

<sup>3</sup> <https://wikimemoires.net/2022/05/8-etapes-de-la-digitalisation-dentreprise/> consulté le 25/05/2023 à 18 :55

**Etape 5**

- **Assurer l'adhésion des autres départements**

Hors le marketing et la communication, les autres départements de l'entreprise ne sont pas dans l'obligation d'utiliser le digital, et pour pouvoir digitaliser ces départements, il faut intégrer la transformation digitale au cœur de la culture de l'entreprise, ainsi bien respecter le rythme et le temps d'intégration, sans précipitations

**Etape 6**

- **L'internationalisation ou l'externalisation des compétences**

La décision d'internalisation ou d'externalisation des experts digitaux est dépendant à la maturité de l'entreprise, et à son environnement économique.

**Etape 7**

- ***Quels profils recruter ?***

Les entreprises en phase de transformation numérique sont à la recherche d'experts digitaux expérimentés et spécialisés dans la matière.

Ces experts recrutés sont des talents et potentiel décideurs dans l'avenir, il est donc très important pour les entreprises de les fidéliser et les récompenser, en les faisant évoluer, on les formants d'avantage dans leurs domaines etc...

**Etape 8**

- **La formation à travers l'expérimentation**

Le premier département qui se voit digitalisé en entreprise, est souvent le département marketing et/ou communication, la transformation numérique est un processus complexe, et qui s'inscrit et dans le fonctionnement global de l'entreprise.

**9- Les objectifs de la digitalisation**

Les trois buts fondamentaux d'une stratégie digitale selon CAZALS.F et CHEVALIER (2016) :

1. Optimiser et développer la communication de l'organisation auprès de ses publics cibles, internes et externes : développer la notoriété et/ou l'image de l'organisation, susciter

des actions auprès du publics cibles, conquérir et/ou fidéliser des nouveaux individus ou de nouvelles organisations;

2. Optimiser et développer les transactions, marchandes ou non marchandes, de l'organisation dans les canaux numériques et/ou en intégrant les technologies dans les canaux traditionnels ;
3. Optimiser et développer la relation de l'organisation avec ses publics-cibles, pour développer leur satisfaction, leur fidélité et leur valeur, en utilisant les canaux numériques ou en intégrant les technologies digitales dans les canaux de relation traditionnels.

#### **1-4-Les outils de la digitalisation**

La digitalisation implique l'utilisation de différents outils et technologies pour automatiser, optimiser et transformer les processus commerciaux.<sup>4</sup>

##### **1- Le serveurs**

Le terme serveur désigne un appareil matériel destiné à offrir des services à des clients. Ces services se résument la plupart du temps à un accès web, la collecte de courriels, le stockage et la consultation de banques de données, ou encore le commerce électronique. Celui-ci doit répondre favorablement à des critères de sécurité pour la protection des données et des informations qu'il stocke/ partage.

##### **2-Les sites internet**

De nos jours, le site web d'une entreprise est la première vitrine visible par les clients. L'image que le site internet renvoi aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés.

Un site dernier, récent, tendance et facile d'utilisation saura mieux convertir qu'un ancien site obsolète. Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet.

##### **3- Les applications mobiles**

Une application mobile est un programme autonome conçu pour s'exécuter sur un terminal mobile, comme un smartphone ou tablette tactile.

---

<sup>4</sup> - <https://wikimemoires.net/2022/05/outils-de-la-digitalisation-dentreprise/> consulté le 26/05/2023 19.23

**4 -Les logiciels métiers**

Il s'agit d'**outils performants** que les développeurs créent afin de vous permettre d'autonomiser vos tâches quotidiennes tout en facilitant la vie de vos collaborateurs.

Ainsi, si vous voulez rendre plus qualitatives et plus simples vos activités, exploitez des logiciels comme les CRM ( customer relationship management ), les logiciels de mesure de performance, les ERP ( entreprise resource planning ),...

Les newsletters sont des e-mails à adresser aux contacts (clients, partenaires, etc ) pour mieux les informer de vos nouveaux produits et services.

**10- L'impact de la digitalisation sur les entreprises**

Le digital a un impact majeur sur les entreprises à plusieurs niveaux. Voici quelques-uns des principaux impacts du digital sur les entreprises :<sup>5</sup>

- **Transformation des modèles d'affaires**

Le digital permet de repenser les modèles d'affaires existants et d'en créer de nouveaux. Les entreprises peuvent exploiter les technologies numériques pour offrir de nouveaux produits et services, développer des canaux de distribution en ligne, créer des plateformes d'échange ou adopter des modèles basés sur l'économie collaborative.

- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle**

Les outils et les systèmes numériques permettent d'automatiser les processus, de rationaliser les opérations et de réduire les coûts. Les entreprises peuvent utiliser des logiciels de gestion, des solutions d'automatisation des processus, des systèmes de suivi des stocks, etc., pour optimiser leurs opérations et améliorer leur productivité.

- **Accès à de nouveaux marchés**

Grâce à la digitalisation, les entreprises peuvent atteindre des marchés géographiquement éloignés et toucher de nouveaux clients. Les canaux de distribution en ligne, tels que les sites Web, les plateformes de commerce électronique et les réseaux sociaux, permettent d'élargir la portée et la visibilité des produits et services.

---

<sup>5</sup>- <https://moreapp.com/fr/blog/impact-transformation-digitale-entreprises-moreapp/> consulté le 26/05/2023 à 18 :37

- **Personnalisation et amélioration de l'expérience client**

Le digital permet de collecter et d'analyser des données sur les clients, ce qui permet aux entreprises de mieux comprendre leurs besoins, leurs préférences et leurs comportements. Cela leur permet de proposer des offres personnalisées, d'améliorer l'expérience client et de renforcer la fidélité.

- **Innovation et développement de nouveaux produits**

Les technologies numériques facilitent l'innovation en permettant aux entreprises de développer de nouveaux produits et services. Par exemple, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT) et la réalité virtuelle/augmentée offrent de nouvelles possibilités de création et d'expérience utilisateur.

- **Communication et marketing**

Le digital a révolutionné la communication et le marketing. Les entreprises peuvent utiliser les médias sociaux, les sites Web, le marketing par courriel et les publicités en ligne pour promouvoir leur marque, interagir avec les clients et générer des prospects. Cela permet un ciblage plus précis, une mesure plus précise des résultats et une plus grande interactivité avec les clients.

- **Adaptation au changement**

Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter rapidement. Le digital permet une agilité accrue en termes de prise de décision, d'expérimentation de nouvelles idées, de réaction aux tendances du marché et de réajustement des stratégies en temps réel.

En conclusion, la digitalisation est un impératif pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives dans un monde en constante évolution. Elle offre de nouvelles possibilités de croissance, d'efficacité et de création de valeur pour les clients. Les entreprises qui embrassent pleinement la digitalisation peuvent bénéficier d'avantages concurrentiels durables et d'une position solide sur le marché.

**Section 2 : la digitalisation de la fonction ressources humaines**

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- La digitalisation de la fonction RH (ressources humaines)****1-1- Définition du TIC :**

L'expression « technologies de l'information et de la communication » transcrit une locution anglaise utilisée dans diverses instances internationales qui correspond à peu près au domaine de la télématique. Elle a différentes définitions selon le point de vue des auteurs ou selon l'époque, en raison du brouillage progressif des frontières des domaines concernés et de l'évolution rapide des techniques avec la convergence numérique.

La définition des TIC reste particulièrement floue : le terme « technologie », qui signifie « discours sur la technique », est utilisé à la place de « technique », qui serait à la fois plus simple et plus exact. Les technologies de l'information et de la communication sont des outils de support au traitement de l'information et à la communication, le traitement de l'information et la communication de l'information restant l'objectif, et la technologie, le moyen

Le dictionnaire Larousse définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un « ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique (câble, téléphone, Internet, etc.) »<sup>8</sup>. Mais cette définition se limite à la convergence de l'informatique et des télécommunications en vue de communiquer et ne tient pas compte de l'impact de L'Évolution de la terminologie

**1-2- TIC ou NTIC**

Le terme NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) a souvent été utilisé dans la littérature francophone au cours des années 1990 et au début des années 2000 pour caractériser certaines technologies dites « nouvelles ». Mais les définitions fournies sont généralement floues ou équivalentes à celles des TIC. La qualification de « nouvelles » est ambiguë, car le périmètre des technologies dites nouvelles n'est pas précisé et varie d'une source à l'autre. En raison de l'évolution rapide des technologies et du marché, des

innovations déclarées « nouvelles » se retrouvent obsolètes une décennie plus tard. Parfois il s'agit de distinguer les technologies basées sur l'Internet par opposition aux télécommunications traditionnelles. Parfois, il s'agit de distinguer les plateformes du web 2.0 par opposition aux premières technologies de l'Internet qui ont maintenant trois décennies et sont tout à fait obsolètes. Parfois, il s'agit de caractériser les services issus de la convergence des télécommunications et des multimédias utilisant des accès à haut débit car les applications utilisant seulement les accès à bas débit peuvent difficilement être qualifiées de « nouvelles »<sup>13</sup>. Parfois, les NTIC incluent aussi la téléphonie mobile, mais les premières technologies mobiles qui ont plus de trois décennies peuvent-elles être qualifiées de « nouvelles » ? Le sigle NTIC est source de confusion car il ne fait l'objet d'aucune définition <sup>6</sup>officielle <sup>7</sup>par les institutions internationales responsables de ce domaine alors que le terme de TIC (ou ICT en anglais) y est défini comme étant l'intégration des technologies des télécommunications, de l'informatique et des multimédias<sup>14</sup>. L'utilisation des moteurs de recherche montre que le sigle NICT, traduction de NTIC en anglais, est très rarement utilisé (en dehors de la traduction de documents d'origine francophone) et qu'il est plutôt fait mention de l'évolution rapide de ce domaine en permanence. Cela montre qu'il n'est pas utile d'établir des catégories rigides pour distinguer ce qui est nouveau de ce qui ne l'est pas.

Il est certain que l'apparition des TIC dans le monde du travail, a modifié le métier des ressources humaines. Comme l'explique Ben Hassel et Raveleau (2012) on a vu apparaître avec la digitalisation de nouveaux outils comme les intranets, les progiciels de gestion intégrés, mais également le SIRH (système d'information en ressources humaines). Ces auteurs mettent en avant le fait que ces nouveaux outils permettent dans un premier temps d'automatiser les tâches qui ont une valeur ajoutée plus faible comme par exemple la gestion administrative du personnel ou les premières étapes du recrutement. Deuxièmement, cela donne plus de temps aux gestionnaires des ressources humaines pour se concentrer sur d'autres missions. Selon Jean-Marie Peretti (2017), l'informatisation de la fonction RH a donné lieu à une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu à l'entreprise et aux travailleurs.

---

<sup>6</sup>

References site web

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l%27information\\_et\\_de\\_la\\_communication](https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l%27information_et_de_la_communication)

<sup>7</sup> Mémoire de Jacmin, Caroline. La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre.. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Gobert, Patrice. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:21460>

Pour la plupart des gestionnaires des ressources humaines, l'humain reste la dimension la plus importante de leur métier et l'informatique ne serait qu'un simple outil pour faciliter leur travail (Storhaye, 2016).

### **1-2-1 Avantages et impacts**

On peut voir différents bénéfices à l'apparition des technologies dans la fonction RH. Tout d'abord l'une de leur satisfaction envers les technologies est qu'elles permettent d'obtenir des données fiables. Ensuite, les technologies permettent d'accéder plus facilement à des informations de gestion. En plus, elles permettent de voir surgir de nouveaux types de services. Enfin, il est certain que grâce à ces technologies, on obtient des gains de productivité de par le fait que les procédures RH soit plus automatisées.

Dyer (2000, cité dans Laval et Guilloux, 2010) évoque le fait que l'arrivée des TIC a trois impacts. Le premier étant un impact sur les activités administratives. En effet, on peut remarquer l'apparition du SIRH et l'automatisation des activités administratives. Le deuxième impact est un impact transactionnel. Avec l'arrivée du e-RH, on se concentre plus sur des activités ayant à l'arrière des processus managériaux. Le troisième et dernier impact vu comme transformationnel est un recentrage sur des activités qui ont du sens et de la valeur. On y voit également une restructuration organisationnelle et managériale comme l'ajoute Benghozi (2001).

Merck évoque (1985, cité par Peretti, 2017, p 63) « l'informatisation de la Gestion des ressources Humaines a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique »

Il explique également l'existence de six étapes qui conduisent à l'informatisation que nous connaissons aujourd'hui. Ces six étapes sont : (Merck,1985, cité par Peretti, 2017, p 63)

1. La Direction des Ressources Humaines dispose d'un seul poste de travail doté d'un micro-ordinateur pour assurer les premières applications de la Gestion des Ressources Humaines, la paie restant sur l'ordinateur principal.
2. La Direction des Ressources Humaines relie en réseau quelques micro-ordinateurs répartis dans chaque service et dotés d'applications spécifiques : application « formation » au service formation, application recrutement au service recrutement...

3. La hiérarchie accède aux données de la Gestion des Ressources Humaines dans le cadre du partage de la fonction grâce à un réseau regroupant de nombreux micro- ordinateurs.
  4. Tout salarié peut consulter les données professionnelles qui le concernent, saisir des données et piloter sa carrière grâce à l'intranet dans le cadre d'un Libre-Service Ressources Humaines
- L'entreprise se dote d'un portail Ressources Humaines.
  - L'entreprise développe les réseaux sociaux numériques interne

### **Les étapes d'informatisation**

Peretti (1993, page 86-88) a proposé un autre schéma représentant diverses étapes permettant d'adopter l'informatisation de la fonction des ressources humaines.

Ci-dessous le schéma prop<sup>8</sup>osé :

<sup>9</sup> Merck (1991, cité dans Peretti, 1993, page 89-90) propose :

- Définition générale des besoins
  - Nature de l'application
  - Analyse de l'existant
  - Objectifs à atteindre
  - Planning prévisionnel de la mise en œuvre du projet
  - Évaluation économique
  - Définition des acteurs du projet
  - Évaluation des contraintes (techniques, organisationnelles et économiques)
- Observation du marché de l'offre informatique
- Logiciel sur mesure
  - Progiciels
  - Service bureau

---

<sup>8</sup> References  
(Peretti, 2017)

<sup>9</sup> Merck (1991, cité dans Peretti, 1993, page 89-90)

- Caractéristiques techniques de l'application
  - Capacité de communication avec les divers fournisseurs
  - Évaluation de l'environnement composant le progiciel
- Le choix du meilleur progiciel
  - Présélection du progiciel en fonction de divers éléments comme le prix, les fonctions requises
  - Consultation d'études et de documentation des fournisseurs
  - Participation à une démonstration du produit
  - Communication avec un utilisateur du produit
  - Consultation d'un guide de sélection
- La mise en place du progiciel

Cependant Merck propose une démarche comprenant huit étapes au lieu de cinq comme celle de Peretti (1993). Cette démarche est composée comme suit :

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

## 8. Garantir une cohérence tout au long du processus d'informatisation

## a. Usages des technologies

Nous pouvons également nous pencher sur la manière dont ces nouvelles technologies sont utilisées. L'usage que l'on fera de ces outils sera différent, selon Oiry et al. (2010), premièrement en fonction des caractéristiques personnelles des utilisateurs, deuxièmement en fonction de la fonctionnalité des outils et finalement en fonction de la politique rh ainsi que la structure de l'organisation.

Tout d'abord en ce qui concerne les caractéristiques personnelles, selon ces mêmes auteurs, les utilisateurs ont le pouvoir et la capacité de résister, d'adapter et de transformer les technologies qui leur sont imposées. Orlikowski (2000, cité dans Oiry et al., 2010) évoque le fait que la technologie est un élément flexible par rapport aux utilisations que les utilisateurs peuvent en faire. Selon Orlikowski (2000, cité dans Oiry et al., 2010) en fonction de l'expérience acquise par les utilisateurs, de leurs connaissances, du sens qu'ils donnent aux choses et aux normes imposées, l'usage des technologies sera différent. C'est alors qu'entre en scène la politique des ressources humaines et l'organisation qui jouent un rôle important quant à l'utilisat<sup>10</sup>ion que font les utilisateurs des technologies. Ainsi l'utilisation faite dépendra du mode de management, de la structure hiérarchique, du système de ré<sup>11</sup>munération et du système de motivation.

Ensuite, en ce qui concerne la fonctionnalité de l'outil, il est clairement évoqué par Oiry et al. (2010) que cet élément influence l'usage que l'on fait de l'outil. De Sanctis et Poole (1994, cité dans Oiry et al., 2010) ont réalisés des recherches permettant de dire que les caractéristiques de la technologie influencent l'usage de celle-ci. En ce qui concerne la politique des ressources humaines et l'organisation, les mêmes éléments que Orlikowski (2000, cité dans Oiry et al., 2010) sont évoqués en ajoutant le fait que la formation et la communication influencent également l'usage des technologies par les utilisateurs.

---

<sup>10</sup> (Oiry et al, 2010, p 219

<sup>11</sup>Mémoire de Jacmin, Caroline. *La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre..* Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Gobert, Patrice. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:21460>

**b. Les outils pour informatiser les ressources humaines****1- Le SIRH (système d'information des ressources humaines)****A. Définition**

Pour Kovach et Cathcart (1999, cité par Comtet et Chassigneux, 2017 page 10) le SIRH (système d'information des Ressources Humaines) peut être défini comme « une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin ». Tannenbaum (1990, p 27) définit le SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ».

**B. Structure**

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

Jean-Marie Peretti (2017) affirme que le système d'information RH est un ensemble d'outils qui doit donner la possibilité de :

- Enregistrer des informations utiles à la source
- Stocker ces informations
- Soumettre ces informations à divers processus de traitement
- Restituer les informations recueillies aux acteurs concernés

**C. L'apport de l'informatique**

Selon Peretti (1993), l'informatique fait ressortir cinq objectifs dans la gestion des ressources humaines. Le premier objectif est le gain de productivité. En conséquence, les tâches les plus répétitives de la gestion des ressources humaines comme la paie, la planification ou encore la gestion administrative furent les premières activités informatisées.

Le deuxième objectif est d'améliorer la qualité du service. En effet, l'informatique permet d'assurer aux candidats des réponses plus rapides et un meilleur retour quant au processus de recrutement ainsi qu'assurer une gestion de la paie plus efficace. Cela va améliorer petit à petit l'image de l'entreprise intérieure et extérieure.

Le troisième objectif de l'informatique est d'améliorer la Gestion des Ressources Humaines. Cet objectif est divisé en quatre points : la personnalisation ou individualisation de toutes les activités des ressources humaines en fonction du salarié en question nécessitant des bases de données complètes, l'adaptation ou la flexibilité de tous les domaines de la Gestion des Ressources Humaines, la mobilisation passant par la gestion des carrières et finalement l'informatique améliorent le partage des nouvelles tâches.

Le quatrième objectif en lien avec le troisième est la favorisation du partage de la fonction entre Directeur des Ressources Humaines et hiérarchie.

Enfin le dernier objectif est l'anticipation. L'informatique permet de faire de la planification d'évènement, de comprendre des évolutions et de faire diverses simulations.

Selon Comtet et Chassigneux (2017) grâce au SIRH, on peut s'intéresser à trois axes du travail :

- Le portail RH : le travailleur peut retrouver les informations qui le concernent, les modifier si cela est nécessaire et de les faire suivre vers les services concernés.
- Le reporting de données : par le biais du SIRH, plusieurs ensembles de données peuvent être croisés quelle que soit leur source, interne ou externe.
- Le partage des données

#### **D. Finalités et difficultés**

Blanchot et Wacheux (2002) ont identifié quatre finalités attachées au SIRH. Les auteurs expliquent que ces quatre finalités sont étroitement similaires aux finalités stratégiques globales de la Gestion des Ressources Humaines : attirer, développer, mobiliser et conserver les compétences. « Attirer les compétences » peut être compris comme les activités de recrutement, la gestion de la rémunération/ de l'emploi / de la formation / de la communication et de la

communication. « Développer les compétences » est attaché au fait de proposer des formations, de s'attarder sur la communication et la gestion des parcours professionnels. Les termes « Mobiliser les compétences » renvoie au fait de gérer les individus, gérer l'emploi ce qui peut se traduire par la mise en avant de l'autonomie, des initiatives et de gérer les relations collectives. Le dernier point « conserver les compétences » consiste à fidéliser les compétences requises seulement et, ce, en s'attardant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Cependant Peretti (2017) explique qu'il existe plusieurs difficultés à trouver un bon gestionnaire pour l'activité de SIRH. En effet, celui-ci sera confronté à plusieurs obstacles. Tout d'abord, une difficulté technique car il est important de trouver la bonne personne pour ce poste, celle qui arrivera à mener le projet jusqu'au sommet et pourra effectuer un suivi. Ensuite, il existe des difficultés liées à la mise en place du projet qui demande quelques changements en ce qui concerne l'organisation des procédures RH et un reengineering. De cela, il existe également une difficulté liée à la mise en œuvre de la stratégie de tests qui correspond à une phase très lourde dans l'accomplissement du projet. Pour terminer, comme l'explique Peretti (2017), une des difficultés de la mise en œuvre de ce projet est la montée des versions qui correspond à des projets bien spécifiques et qui a un impact réel sur la structure, les acteurs et l'organisation (phrase à revoir)

Barabel et al (2018) ajoutent également un autre point négatif ou à surveiller concernant le SIRH est la sensibilité des informations. C'est une des thématiques qui revient fréquemment dans notre quotidien mais il est important d'assurer aux collaborateurs mais aussi à l'entreprise en elle-même du point de vue stratégique, une certaine sécurité quant aux données qui sont collectées.

### **E. Etape du SIRH**

D'après Barabel et al. (2018) il faut tenir compte de 3 éléments afin que la mise en place du SIRH dans l'entreprise soit simple et acceptée. En premier lieu, il est important d'inclure les collaborateurs dans le projet afin qu'ils ne se sentent pas contraints et d'éviter le plus possible les résistances à ce changement. Ensuite, il est nécessaire que ce nouvel outil soit perçu comme plaisant aux yeux des utilisateurs. Et enfin, l'outil SIRH doit être conçu afin que TOUS les

Utilisateurs soient satisfaits, des membres de la direction jusqu'aux membres de la production du bien ou du service.

**2- Intranet****A. Définition**

Gunia (2002, p 104) évoque dans son travail une définition complète de l'intranet. L'intranet serait « un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet ».

**B. Fonctions de l'intranet**

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

L'intranet a plusieurs fonctions :

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

Gunia (2002, p 104-105) ajoute des compléments quant aux buts de l'intranet :

- Fédérer l'accès à l'information avec un outil indépendant des systèmes de stockage et d'administration des données
- Créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs de l'entreprise
- Mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs
- Créer des applications destinées à être ensuite accessibles au travers d'internet

- Expliquer, dans des grandes entreprises internationales, les ressources partagées entre les sièges et les filiales
- Constituer des réseaux de distribution, aide à la vente au moyen d'outils interactifs
- Créer des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants

### C. Avantages

D'après Jézéquel et Gérard (2016), il y a deux grands avantages à mettre en place un intranet dans son entreprise. Premièrement, l'internet donne la possibilité aux travailleurs d'avoir accès à plusieurs documents de l'entreprise. Et dans cette idée il est possible pour les personnes en charge de la mise en ligne des documents sur l'intranet, de restreindre l'accès en fonction de l'utilisateur. Deuxièmement, l'intranet peut être mis en place très facilement et **rapidement, cela reste un outil très flexible.**<sup>12</sup>

## 1-4-L'e-RH

### A. Définition

Ruël (2005, cité par Laval et Guilloux, 2010) explique que la différence entre le SIRH et le e- RH que le SIRH concerne les gestionnaires de la fonction des ressources humaines alors que l'e-RH est un outil à destination des acteurs extérieur à la fonction RH utilisant internet.

Afin de pouvoir parler de e-RH, Fabre et al (2003) ainsi que Merck (1985) mettent en avant trois conditions à remplir avant de pouvoir parler de e-RH :

- 1- Il faut que dans un projet pris en charge par les ressources humaines, il y ait recours aux TIC, ce qui ne semble pas compliqué étant donné que la plupart des domaines de la gestion des ressources humaines est comprise dans l'e-RH.
- 2- Il est important que les gestionnaires des ressources humaines ne soient pas les seuls acteurs dans le projet d'e-RH, par exemple dans le e-recrutement on aura d'un côté les ressources humaines et de l'autre les candidats.
- 3- Si on utilise l'e-RH il est important d'utiliser des nouveaux modes d'organisation dans les processus de gestion des ressources humaines.

---

<sup>12</sup> (Peretti, 2017)

- Guiderdoni-Jourdain et al. (2009, cité dans Peretti ,2017, p 68) ajoutent que pour qu'un projet de e-RH soit mené à bien il est nécessaire que seize facteurs soient compris :
  - Rendre clairs les objectifs du projet e-RH
  - Se doter des moyens de répertorier l'ensemble des attentes des acteurs et de les suivre
  - Appliquer une démarche de gestion de projet
  - S'appuyer sur la culture de l'entreprise dans le pilotage du projet e-RH
  - Penser l'après-projet dès le démarrage
  - Bâtir une vision globale des enjeux financiers
  - Eviter les excès technologiques
  - Associer fortement la direction des systèmes d'information aux choix technologiques architecturaux
  - Adopter une démarche pragmatique de résolution des problèmes
  - Privilégier les concepts par rapport aux outils
  - Comprendre et maîtriser au mieux les enjeux de pouvoir
  - Prendre en considération les freins possibles aux changements influencés par le projet e-RH
  - Opter pour la simplicité, la standardisation et l'ouverture
  - Adopter une démarche incrémentale et itérative (coconstruction)
  - Prendre en compte dès le départ les différents profils d'utilisateurs possibles
  - Prendre en compte la dimension temporelle

### **1-5- E-recrutement**

Selon Besson et Digout (2013), l'e-recrutement peut être défini comme « l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise ».

L'e-recrutement peut être réalisé, par exemple, grâce aux réseaux sociaux ce qui permet, selon Chaintreuil (2015), de séduire les meilleurs profils. En passant par les réseaux sociaux, les entreprises peuvent interagir plus facilement avec les candidats.

On peut identifier plusieurs avantages à mettre en place au sein du service RH l'e-recrutement

Ci-dessous les définitions de l'e-recrutement et ses avantages :<sup>13</sup>

- Un outil permettant de collecter un grand nombre de curriculums vitae et suite à cela créer une base de données comprenant tous ces curriculums vitae.
- Un outil permettant de gagner du temps par la publication d'annonces de recrutement qui permet de recevoir les réponses des candidats dans des délais très limités. Mais également de gagner du temps dans le processus intégral de recrutement.
- Un outil permettant de diffuser rapidement les offres d'emploi et restant accessibles en permanence.
- Un outil permettant de faire des économies par rapport aux publications des offres d'emploi dans les journaux. Le service que propose internet représente un moindre coût pour l'entreprise mais également pour les candidats dont la réponse est souvent gratuite.
- Un outil qui relève d'une technicité assez simple et accessible à tous.
- Un outil permettant d'être plus productif étant donné que les curriculums vitae sont souvent traités par des logiciels classant directement les données reçues.

Selon ces mêmes auteurs (Barkat et Oukrid, 2018), il existe cependant des limites à la mise en place du e-recrutement.

- L'e-recrutement ne permet pas de toucher toute la population à la recherche d'un nouveau job. En effet, il semble qu'une partie de la population ne s'intéresse pas réellement aux offres sur internet, il s'agit plus des managers ou des nouvelles générations.
- Lors de la mise en ligne de l'offre de l'emploi il sera demandé que cette dernière respecte certains critères comme la taille du fichier ou encore

---

<sup>13</sup> Barkat et Oukrid, 2018.

son format, ce qui demande aux personnes un minimum d'expérience dans ce domaine.

- Des virus ou spam peuvent s'infiltrer dans les programmes
- De par l'utilisation de l'e-recrutement, les données manuscrites disparaissent peu à peu ce qui peut empêcher les tests de recrutement tels que la graphologie.

### **1-5-E-learning**

Selon Favier et al. (2004, cité par Brillet et al, 2010, page 37) l'e-learning peut être défini comme « un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à des technologies de l'information et de la communication ».

D'après Favier et al. (2004), l'e-learning est basé sur trois critères fondamentaux. Premièrement, il s'agit d'un réseau grâce auquel on peut stocker, rechercher, distribuer et partager conjointement des informations et des connaissances. Deuxièmement, l'e-learning peut être utilisé à partir d'un ordinateur ou autres technologies. Et troisièmement, a comme but principal d'amener à un certain apprentissage.

Selon Harasim (1989, cité dans Walckiers et De Praetere, 2004), l'enseignement en ligne ou comme nous le nommons ici, e-learning, a pour avantage qu'il permet d'avoir une grande flexibilité quant au lieu et au moment où on choisit de se former. Et, il permet d'interagir avec d'autres personnes dans le même cas ou, encore, avec le formateur/ professeur.

### **1-6-Le Big data**

#### **A. Définitions**

Le Big Data est défini par Gartner (2017) comme étant « un actif d'information à grand volume, à grande vitesse et/ou à grande variété qui exige des formes rentables et novatrices de traitement de l'information qui permettent d'améliorer la compréhension, la prise de décisions et l'automatisation des processus. »

Selon Alharthi et al. (2017, p.2), le terme big data est « utilisé pour décrire le volume massif de données numériques produites par l'activité humaine qui est très difficile à gérer à l'aide des outils d'analyse de données conventionnels. »

Davenport (2014) ajoute à cela que l'expression Big Data peut également être utilisée pour faire allusion à « toute utilisation de l'analyse ou, dans les cas extrêmes, à la production de rapports et à l'informatique décisionnelle classiques ». (Davenport, 2014, p.9)

Selon Gartner (2019, cité dans Alharthi et al., 2017) mais aussi beaucoup d'autres auteurs, le Big Data peut être défini selon trois caractéristiques, que l'on nomme les 3V :

- Le volume : les outils de Big Data permettent de recueillir, gérer et analyser de grandes quantités de données qu'elles soient structurées ou non.
- La variété : les données collectées dans les outils de Big Data peuvent venir de diverses sources comme des feuilles de calcul, des bases de données traditionnelles, ...
- La vitesse : les données recueillies sont continuellement analysées

### **B. Bénéfices du Big Data pour les entreprises**

Selon Angrave et al. (2016, p.1), le Big Data est « un outil pour créer de la valeur à partir des personnes et une voie pour élargir l'influence stratégique de la fonction RH ». Davenport (2014) met en avant trois avantages à adopter le Big Data dans une entreprise. Tout d'abord selon lui, le Big Data représenterait une diminution des coûts et cela grâce à l'espace de stockage qu'il représente. Cependant, l'auteur contrebalance cet argument en mettant en avant le fait que l'utilisation de ces données demandera de la main d'œuvre compétente, ce qui représente un coût et que la mise en place d'un tel système ne sera pas sans coûts. Le deuxième avantage que Davenport (2014) avance que, grâce au Big Data, les données seront mieux utilisées<sup>14</sup>, ce qui facilitera l'amélioration des décisions. Finalement, il ajoute que l'utilisation d'une telle innovation peut permettre d'améliorer l'offre de produits et de services.

Antoine Denoix (2018) apporte quant à lui d'autres bénéfices quant à l'utilisation du Big Data. Selon ses dires, le Big Data rendrait l'entreprise plus efficace mais surtout il

---

<sup>14</sup> Alharthi et al. (2017, p.2)

améliorerait la qualité des procédures. Selon lui, plus la procédure est automatique et structurée, plus l'efficacité sera augmentée. Ensuite, Denoix (2018) affirme que si les supports digitaux sont correctement mis en place la collecte de données ne peut être que plus complète ce qui permet de réutiliser de meilleure manière les données.

### **c. Résistances à l'arrivée du Big Data**

Plusieurs éléments forment une barrière quant à l'insertion du Big Data dans les entreprises. Comme nous l'explique Alharthi et Al. (2017), il y a différents obstacles à l'insertion de cette technologie dans une organisation. Tout d'abord, l'auteur met en exergue le fait que certaines entreprises n'ont pas l'infrastructure informatique nécessaire pour accueillir le Big Data. Afin de pouvoir analyser un ensemble de données aussi volumineux, des logiciels et du matériel doivent prendre place au sein de l'organisation.

Ensuite, un deuxième obstacle est mis en avant par l'auteur : la complexité des données lors du processus d'insertion du Big Data. Cette complexité peut prendre plusieurs formes. La première étant comprise comme la vitesse de croissance des données. Les entreprises se retrouvant avec beaucoup trop de données préfèrent supprimer les anciennes pour ne garder que les nouvelles. La seconde forme de complexité est le fait que les données peuvent venir de diverses sources et donc être organisées d'une manière différente selon la source. Ce qui dans une source va être considéré comme faisant partie du Groupe A, sera peut-être compris dans le Groupe B dans une autre source. La dernière complexité retenue est le fait que les données peuvent prendre différents formats, structurés ou non-structurés.

De plus, un autre obstacle remarqué par Alharthi et al. (2017) est le manque de compétences des travailleurs devant s'occuper du Big Data au sein de l'entreprise. Ce manque de compétences peut entraîner des maladresses comme, par exemple, des fautes de saisie ou la perte de données.

L'avant-dernier obstacle, exprimé par les auteurs, provient des données privées que l'on peut recueillir. La notion de protection de la vie privée est alors évoquée car avec l'utilisation d'un ensemble de données personnelles collectées par le biais de différentes sources, des problèmes éthiques et juridiques peuvent apparaître. Il en est de même pour les données des clients. Certaines entreprises peuvent rester floues quant à leur utilisation. Denoix (2018) ajoute également le fait qu'avec la digitalisation, sont apparus les Hackers. Ces personnes dérobent les données et les utilisent à des fins inappropriées.

Finalement, le dernier obstacle, présenté dans cet article de Alharthi et al. (2017), est la culture organisationnelle. Il est fortement possible que l'ensemble des valeurs et normes véhiculées au sein de l'entreprise deviennent rédhibitoire pour l'installation du Big Data dans celle-ci

**Tableau N° 3 : évoquent l'ensemble des solutions afin de dépasser les obstacles selon Alharthi et al. (2017)**

Obstacles	Solutions
État de l'infrastructure informatique	Une meilleure utilisation du matériel de base pourrait améliorer la force de traitement et l'amplitude de stockage.
La complexité des données	L'utilisation de logiciels professionnels et spécialisés permettraient une meilleure analyse, une meilleure gestion et un stockage efficace.
Le manque de compétences	Former les étudiants lors de leur cursus scolaire
	ce qui permettrait de mettre au même niveau la formation scolaire reçue et les besoins des entreprises.
La vie privée	Le service juridique de l'entreprise doit faire respecter les lois établies sur la protection des données des individus.
La culture organisationnelle	Faire comprendre ce qu'est le Big Data et les avantages qu'ils peuvent apporter à l'entreprise.

**c. Rôle du Directeur des Ressources Humaines dans la transformation digitale**

Selon le témoignage de Thierry Baril (cité dans Chaintreuil, 2015), le directeur des ressources humaines doit utiliser trois mots essentiels : agilité, simplicité et vitesse. Il est un acteur indispensable dans la mise à bien du changement opéré. Il est important qu'il soit proche du business et être acteur dans la prise de décision qu'il devra par la suite accompagner.

D'après le témoignage d'Aymeric Vincent (cité dans Chaintreuil, 2015) le directeur des ressources humaines doit d'abord faire preuve de curiosité à propos de cette transformation digitale. Pour cela il peut, par exemple, aller se renseigner dans les autres entreprises comment se déroule, mais il peut également se documenter sur le sujet grâce à la littérature.

**3. L'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) à l'ère du digital**

A été marquée par de nombreux changements et transformations. L'utilisation croissante de la technologie a considérablement modifié la façon dont les entreprises recrutent, gèrent et développent leurs employés. Voici quelques points clés de cette évolution :

**1. Recrutement en ligne**

Les plateformes de recrutement en ligne, les sites d'emplois et les réseaux sociaux professionnels ont révolutionné le processus de recrutement. Les entreprises peuvent diffuser des offres d'emploi en ligne, examiner les profils des candidats et utiliser des algorithmes pour effectuer une présélection plus efficace. Cela permet d'accélérer le processus de recrutement et de toucher un plus large vivier de talents.

**2. Marque employeur en ligne**

Les entreprises accordent une importance croissante à leur image en ligne en tant qu'employeurs. Elles utilisent les médias sociaux et leurs sites web pour promouvoir leur culture d'entreprise, leurs avantages sociaux et leurs opportunités de carrière. Cela leur permet d'attirer les candidats les plus qualifiés et de se démarquer de la concurrence.

**3. Télétravail et flexibilité**

Le digital a permis le développement du télétravail et de la flexibilité dans les horaires de travail. Les outils de communication en ligne tels que les emails, les appels vidéo et les plateformes de collaboration permettent aux employés de travailler à distance, ce qui offre une plus grande flexibilité et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie

personnelle. Les entreprises doivent maintenant gérer des équipes dispersées géographiquement et s'assurer que les employés restent engagés et productifs.

#### **4. Gestion des données et analytique RH**

Les avancées technologiques ont permis une collecte et une analyse plus poussées des données relatives aux ressources humaines. Les entreprises peuvent utiliser des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) intégrés pour suivre les performances des employés, gérer les compétences et les formations, évaluer la satisfaction des employés et prédire les tendances en matière de rotation du personnel. Ces données permettent de prendre des décisions plus éclairées en matière de gestion des ressources humaines.

#### **5. Apprentissage et développement en ligne**

Les technologies numériques ont également ouvert de nouvelles possibilités en matière d'apprentissage et de développement des compétences. Les entreprises peuvent proposer des formations en ligne, des webinaires, des cours en ligne et d'autres ressources pour permettre aux

Employés de se former à leur propre rythme. Cela favorise le développement professionnel et permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences plus rapidement et efficacement.

#### **6. Expérience employé numérique**

Les entreprises s'efforcent de créer une expérience employé numérique positive en utilisant des outils et des plateformes conviviales. Cela peut inclure des portails libre-service pour les employés, des systèmes de gestion des performances en ligne, des outils de communication interne et des plateformes de reconnaissance des employés. L'objectif est de favoriser l'engagement, la motivation et la rétention des employés.

### **Section 3 : Le recrutement pratique de la fonction RH digitaliser**

L'E-recrutement représente une évolution majeure dans le domaine du recrutement, offrant aux entreprises de nouvelles opportunités pour attirer les meilleurs talents. En tirant parti des technologies numériques, les entreprises peuvent optimiser leur processus de recrutement, accélérer les délais et améliorer l'efficacité globale de leur stratégie de recrutement.

#### **1- Définition du E-recrutement**

Le « e » placé avant le mot « recrutement » peut indiquer qu'il s'agit de recrutement sur Internet mais une fois qu'on a dit ça, on n'est pas très avancé. Le e-recrutement incarne aussi l'existence d'un système d'information pour automatiser et rationaliser procédures, délais, sélection et diffusion de tous les flux d'informations relatifs au recrutement.

L'e-recrutement dans un cadre général est l'exploitation des technologies de l'information et de la communication dans les processus de recrutement. L'étendue de Internet est bien sûr centrale mais pas absolu : adopter un logiciel de gestion de candidatures pour trier des CV papier préalablement numérisés, c'est aussi du « e-recrutement ».

Internet est venu changé les normes du jeu en matière de recrutement. Les sites d'emploi sont à l'heure actuelle amplement développés. Les entreprises utilisent aujourd'hui ces canaux de diffusion pour leurs offres d'emploi, mais également et de plus en plus leur site institutionnel (site corporates) en développant la catégorie « emploi » et en la faisant partager en interne via l'intranet DRH. Un fait assez récent puisqu'il existe depuis le milieu des années 90, le recrutement sur Internet connaît une croissance qui explose.

L'e-recrutement n'est donc plus à la mode, il devient alors inévitable. En réalité, cette réussite s'explique par la réussite de son principal vecteur : internet. Pour cause, le Web a connu une telle demande qu'il en est devenu le premier axe de recherche d'emploi.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>- Chargui Samia, «L'innovation RH, Le E-Recrutement au Maroc», Mémoire de Master en science économique , sous la direction de Obada Meriam , Tunisie , Université Mohammed V- Souissi 2014.

### **2- L'évolution du E-recrutement**

A l'ère de la digitalisation les méthodes de travail ne cessent d'évoluer, les entreprises doivent s'adapter en matière de recrutement également :<sup>16</sup>

1. Le **recrutement 1.0** : la montée en puissance des job-boards, la presse le plus grand media véhiculant les annonces (malgré l'existence des réseaux sociaux), CV et lettre de motivation saisies et envoyées par mail
2. le **recrutement 2.0** : nous assistons à un recours de plus en plus systématique et poussé à des systèmes d'information des ressources humaines SIRH avec un développement significatif de l'intégration des réseaux sociaux
3. Le **recrutement 3.0** : qui va plus loin en introduisant d'avantage de techniques issues du marketing digital, comme l'envoi automatisé de mail, la notion de persona, tout en mettant en avant la notion d'expérience candidat digital ou non.
4. Le **recrutement 4.0** : ce sont désormais aux entreprises de convaincre et séduire leurs futurs collaborateurs. Les recruteurs sont poussés à dénicher eux-mêmes les meilleurs profils.

### **3- Les objectifs de la digitalisation du recrutement :**

La digitalisation du recrutement vise à atteindre plusieurs objectifs clés, qui sont les suivants :<sup>17</sup>

1. Élargir la portée et la visibilité : L'un des objectifs majeurs de la digitalisation du recrutement est d'atteindre un public plus large de chercheurs d'emploi. Les plateformes en ligne permettent de diffuser les offres d'emploi à une audience nationale voire internationale, offrant ainsi la possibilité d'attirer des candidats qualifiés provenant de diverses régions géographiques.
2. Accélérer le processus de recrutement : La digitalisation permet de réduire considérablement les délais du processus de recrutement. Les outils en ligne facilitent la collecte des candidatures, le tri et la présélection des profils, ainsi que la planification des entretiens. Cela permet d'accélérer la prise de décision et de réduire le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants.

---

<sup>16</sup>- <https://wikimemoires.net/2022/05/le-e-recrutement-evolution-deroulement/> consulté le 27/05/2023 à 20 :00

<sup>17</sup>- <https://www.talentia-software.com/fr/digitaliser-processus-recrutement/> consulté le 27/05/2023 à 20 :15

3. Améliorer l'efficacité et la productivité : La digitalisation du recrutement vise à optimiser les processus et les ressources utilisés dans le recrutement. Les logiciels de gestion des candidatures (ATS) automatisent les tâches administratives, permettant aux recruteurs de se concentrer davantage sur l'évaluation des compétences des candidats et sur l'interaction avec eux. Cela améliore l'efficacité globale du processus de recrutement et permet aux recruteurs de consacrer plus de temps aux aspects stratégiques du recrutement.
4. Renforcer l'analyse et la prise de décision basées sur les données : Les outils numériques fournissent des données et des indicateurs clés sur le processus de recrutement. Les recruteurs peuvent collecter et analyser des informations telles que les sources de candidature les plus efficaces, les taux de conversion, les temps de réponse, etc. Ces données permettent de mesurer les performances du recrutement et d'ajuster les stratégies en conséquence, favorisant ainsi une prise de décision plus informée.
5. Améliorer l'expérience candidat : La digitalisation du recrutement vise à offrir une expérience positive et fluide aux candidats tout au long du processus de recrutement. Les plateformes en ligne permettent aux candidats de postuler facilement, de suivre l'état de leur candidature et de communiquer avec les recruteurs. Les entretiens vidéo et les outils de communication en ligne offrent une plus grande flexibilité et réduisent les contraintes liées aux déplacements, améliorant ainsi l'expérience globale des candidats.
6. Favoriser l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies : La digitalisation du recrutement encourage les entreprises à adopter de nouvelles technologies et pratiques innovantes. L'intégration de l'intelligence artificielle (IA), du traitement du langage naturel (NLP) et de l'automatisation des tâches permet d'optimiser les processus de recrutement et de fournir des résultats plus précis et pertinents.

En résumé, les objectifs de la digitalisation du recrutement sont d'élargir la portée du recrutement, d'accélérer les processus, d'améliorer l'efficacité et la productivité, de renforcer l'analyse basée sur les données, d'améliorer l'expérience candidat et de favoriser l'innovation technologique. Ces objectifs visent à rendre le recrutement plus efficace, plus efficient et mieux adapté aux défis du monde numérique.

### **4- Les outils du E-recrutement**

On compte désormais des centaines d'outils de e-recrutement en ligne destinés à chercher les candidats via le web. Les 3 principaux outils :

- **Les jobboards**

Les jobboards ont connu un réel succès. Ils constituent un gain pour les candidats qui ont la possibilité de parcourir gratuitement les offres d'emploi. Aussi pour les recruteurs qui épargnent deux fois plus d'argent en véhiculant leurs annonces qui sont mises en ligne instantanément sur ces jobboards.

- **Les réseaux sociaux**

Ils représentent un vrai atout pour l'entreprise. Ils donnent plus de visibilité et développent la marque employeur de l'entreprise aujourd'hui, plusieurs entreprises contactent leur candidat via son profil LinkedIn ou Viadeo que par mail ou téléphone.

- **Site institutionnel de l'entreprise**

Plusieurs candidats postulent directement sur le site institutionnel de l'entreprise. Ses candidats éprouvent une grande motivation et intérêt pour l'image de marque et culture de l'entreprise.

### **5- Les étapes de l'E-recrutement**

Les étapes d'un processus de recrutement selon BOUDOIN.E et al (2019) : définition du besoin et rédaction d'une fiche de poste, sourcing, sélection, décision, intégration. Pour BESSON.L et DIGOUT.J les étapes de l'e-recrutement sont : <sup>18</sup>

- **Définition du besoin et du profil**

L'objectif premier de tout recrutement est de déterminer et de répondre à un besoin spécifique de l'entreprise. Dans la phase cruciale de concentration, qui peut aboutir à de sérieux échecs si elle n'est pas maîtrisée, on pourra sortir de schéma classique. On utilisera, par exemple, les RIE/RSE (réseaux interne entreprise/ réseaux sociaux entreprise) pour permettre à plusieurs acteurs de participer à la définition d'un profil de poste et rendre celui-ci plus dynamique et créatif en fonction des besoins.

---

<sup>18</sup>- REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

### **Définition du besoin**

- La veille en interne : consolider des informations en interne afin obtenir des éléments fiables et parfaitement exploitables dans la définition du besoin et/ou du profil adéquat ;
- La veille externe : récupérer sur internet des informations essentielles qui aident à définir ses propres besoins en les complétant et en les benchmarkant ;

### **Définition du profil**

Il faut distinguer deux étapes concomitantes et complémentaires :

- Profil du poste : on extraira de la définition du poste l'ensemble des éléments essentiels au recrutement
- Profil du candidat : on définira les éléments nécessaires au candidat futur collaborateur. Permettent de franchir l'étape de définition du besoin et du profil.

### **Le sourcing ou la recherche de candidatures**

Le sourcing consiste à chercher, trier, analyser des profils pour des postes précis dans une durée limitée, à partir de tous les systèmes disposés (base de données, job boards, réseaux sociaux, blogs, forums, approche direct, annuaires...). C'est la phase la plus touchée par la révolution technologique apporté par le WEB 2.0 et offre une accélération fulgurante, via les réseaux sociaux numériques de l'entreprise (RSNE), l'Intranet, l'ERP ou PGI, et permettre d'améliorer la prospection des candidatures en interne, ainsi que l'utilisation des sites internet de l'entreprise devient cruciale. Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidature et de trouver les noms de candidats susceptibles d'être intéressés. Le WEB 2.0 favorise la cooptation. L'évolution du sourcing via les réseaux sociaux, engendre quatre grands enjeux : (Bessone Laurant, 2019)

- **Technique** : les réseaux sociaux posent des contraintes informatiques à celles des bases de données.
- **Social virtuel** : chaque employeur dispose d'une base de contact et doit se familiariser avec une animation virtuelle de son réseau. En effet, l'utilisation des réseaux sociaux ont un grand risque d'ignorer le WEB 2.0 et sa potentialité, lors des diffusions de masse.

- **Social physique** : nécessite de relayer l'animation virtuelle avec une animation physique des contacts sur le réseau social d'entreprise, pour permettre de nouer une relation de proximité entre recruteurs-candidats.
- **Ethique** : le recruteur doit savoir faire et respecter certains critères, sans leurrer. La relation entre recruteurs-candidats est souvent conceptuelle sur internet. Soit par choix des candidats, soit par ignorance technique et soit du fait de la nature des outils (blog...).

### **La sélection des candidatures**

Le processus de sélection bénéficie des outils du Web 2.0, en adaptant des moteurs d'analyse au recrutement et l'automatisation du tri et la présélection des CV. Devenir virtuel avec le développement des entretiens et les tests en ligne. L'outil Web 2.0 et les méthodes classiques sont en complémentarité fréquente.

### **L'accueil et l'intégration**

L'encadrement des nouveaux recrutés pour les intégrer et les préparer en amont à la découverte de l'environnement interne et externe de l'entreprise, l'éthique, son métier, ses missions, ses collaborateurs, la culture. Via les RSNE, l'ERP, l'intranet et les serious games contribuent à la réduction des coûts et la courbe d'apprentissage.

### **6- Les enjeux du E-recrutement**

Une des principales problématiques liées au recrutement sur le web Gestion de la marque employeur Il est primordiale pour le département RH de rendre la marque employeur Séduisante Attrayante.

- Il suffit d'un seul faux pas pour que la réputation de l'entreprise soit endommagée. Aujourd'hui les informations partagées sur les réseaux sociaux sont partagées sans contrôle et sont reliées très rapidement.

- La transparence de l'information sur les réseaux sociaux professionnels engendrent un changement de comportement significatif chez le candidat aujourd'hui le candidat peut se renseigner sur l'entreprise qui lui intéresse et obtenir toutes les informations qu'il souhaite. La transparence d'information Des candidats se renseignent sur l'entreprise concernée Des candidats ont abandonné l'idée de postuler après avoir consulté ces informations.

- Les candidatures rendent les chercheurs d'emplois de plus en plus exigeants en ligne La motivation d'un candidat décroît au fil du temps passé à s'informer sur une offre en ligne Une

## **Chapitre II : la digitalisation de la fonction ressources humaines**

---

absence de réponse peut altérer l'image de l'entreprise du point de vue du candidat L'exigence des candidats -La question de l'éthique se pose de plus en plus en vue de la tournure de succès rencontrés par les médias et les réseaux sociaux comme un outil de recrutement Plusieurs candidats jugent la protection des données individuelles sur internet insuffisante 67% Des jeunes candidats interrogés considèrent que l'employeur n'a pas le droit d'utiliser des informations publiées sur Facebook.

### **Conclusion**

Les entreprises ont connu, ces dernières années, une pénétration accélérée des TIC dans leurs organisations. Cette présence des TIC dans les entreprises s'est accompagnée de profondes mutations dans l'organisation et les pratiques managériales de celles-ci.

Ces changements touchent de nombreux domaines comme les modes de travail, les modes management et les pratiques de gestion des RH, la communication. La fonction RH a rapidement adopté les technologies. Cette adoption a eu pour conséquence de profonds changements dans les pratiques et processus de GRH donnant naissance à un nouveau paradigme, la e-RH.

---

*Chapitre III :*  
*La société*  
*d'assurance SAA et*  
*ses résultats*

---

**Introduction**

Les chapitres théoriques nous ont permis d'avoir les informations essentielles sur le e-recrutement, la GRH et ces pratiques et d'avoir une connaissance sur la digitalisation.

Ce chapitre pratique vise à présenter les éléments trouvés au cours de notre recherche auprès de la SAA dans le but de répondre à l'objectif de ce travail qui n'est autre que la digitalisation de la fonction RH de la SAA.

Dans la première section, nous allons parler de du e-recrutement en Algérie, c'est-à-dire son évolution, ses objectifs et chantiers, ses rôles.

La deuxième section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil (SAA) à savoir l'historique, la forme juridique, les missions, l'organisation, les activités et les Produits de cette dernière.

La troisième et dernière section sera scindée en deux sous-sections. La première portera sur la présentation des activités de la fonction RH digitalisées au sein de la société d'assurance et les outils et logiciels utilisés consolide après une observation réalisée sur digitaux pour compléter les informations obtenues. Et la deuxième sera dédiée à l'interprétation des réponses à l'entretien faisant un audit de ses réponses.

**Section 1 : L'E-recrutement en Algérie**

L'e-recrutement en Algérie représente un terrain pour une activité qui prend du poids en Algérie. De plus en plus d'entreprises n'hésitent plus à se tourner vers le web dans l'espoir de trouver la perle rare, raison pour laquelle les formules d'annonces sont variées, il y en a pour tous les goûts et toutes les bourses surtout. En somme, de quoi permettre au plus grand nombre de pouvoir chercher à son aise qui engage dans ses rangs, à moindre coût. Le e-recrutement a connu un réel ascendant depuis quelques années, avec la mise en ligne des premiers sites tel que emploitic, et emploie Algérie, la presse avance un chiffre de 12000 recrutements en 2009 seulement.<sup>1</sup>

**1. L'évolution et l'histoire du e-recrutement en Algérie**

En Algérie, au début, certaines personnes se moquaient de l'idée d'utiliser l'Internet pour les recrutements. Et beaucoup des sociétés s'étonnaient de l'idée du recrutement en ligne.

Les premiers sites de recrutement en ligne ont été obligés d'accompagner les mentalités et de travailler gratuitement au début.

Avec le temps les mentalités ont changé le succès de cette nouvelle méthode de recrutement, commence à se faire sentir, dans la mesure où l'Internet ouvre de nouveaux horizons, surtout dans les domaines d'offre et de recherches : efficacité, rapidité, convivialité...sans oublier les coûts raisonnables par rapport aux autres moyens.

Les grandes sociétés, les sociétés étrangères et même nationales utilisent maintenant ce moyen pour leurs besoins de recrutement. L'évolution du taux de pénétration d'Internet, son adoption par les entreprises et particuliers, et les changements d'usage laissent présager une forte accélération de l'adoption du e-Recrutement pour tout type d'entreprises et pour des candidats de tous les niveaux.

Discrets, simples, rapides et efficaces, les sites Internet pour le recrutement et la demande d'emploi connaissent un grand essor en Algérie ces dernières années. Feuilletter les petites annonces dans les journaux, faire du porte-à-porte, envoyer des CV un peu partout, ou encore faire le tour des salons du recrutement sont les exercices de base auxquels s'adonnent les demandeurs d'emploi.

---

<sup>1</sup>M. Abed Tilioua, Enseignant/Doctorant. Faculté des Sciences de l'information et de la communication. Université Alger 3 Le point sur le e-recrutement en Algérie.

Toutefois, toute cette panoplie s'est enrichie ces dernières années d'un nouveau moyen à même de faciliter leur quête et non des moindres, celle du recrutement par Internet. En effet, le recrutement par simple clic est devenu incontestablement, le premier moyen auquel ont recours la plupart des demandeurs d'emploi. Accélérant le processus de recrutement, améliorant la procédure de collecte de CV et réduisant les coûts de diffusion, ces sites offrent de nombreux avantages qui n'ont pas manqué de séduire les candidats et les recruteurs.

Depuis la création du premier site Internet de l'emploi en Algérie en 2006 dans le cadre de l'Ansej, le e-recrutement a fait du chemin, et aujourd'hui ce n'est pas moins d'une douzaine de sites qui se sont spécialisés dans ce créneau. Le premier qui est le site Emploitic.com<sup>1</sup>, pionnier dans le domaine a été créé par deux jeunes universitaires revenus de l'Hexagone pour s'investir dans leur pays. Et ils ont choisi un créneau à la fois difficile et prometteur, celui de trouver un emploi pour des millions de jeunes chômeurs algériens en proposant des solutions aux demandeurs d'emploi ainsi qu'aux entreprises à la recherche de ressources humaines, habilités pour pourvoir des postes d'emploi.

Toutefois, il convient de définir que le recrutement est le terme utilisé par les entreprises qui recherchent du sang neuf. La recherche d'emploi concerne tout simplement les demandeurs d'emploi qui sont à la recherche. Aussi, nous diviserons en trois catégories les méthodes de recherche et les méthodes de recrutement.<sup>2</sup>

L'adoption croissante des technologies numériques, de plus en plus d'entreprises en Algérie ont adopté des méthodes de recrutement en ligne pour trouver des candidats qualifiés.

Il est important de noter que l'évolution du e-recrutement en Algérie peut varier d'une entreprise à l'autre, en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité et de leurs ressources. Cependant, dans l'ensemble, le recrutement en ligne est devenu une pratique de plus en plus courante.

## **2. Les avantages du e recrutement en Algérie**

L'e-recrutement présente de nombreux avantages pour les entreprises en Algérie, leur permettant d'optimiser leur processus de recrutement et de trouver les meilleurs talents :

- Une limitation du nombre d'erreurs commises par l'automatisation des procédures,

---

<sup>2</sup> M. Abed Tilioua, Enseignant/Doctorant option information et communication.

- Un gain de temps notable offrant la possibilité aux recruteurs de consacrer plus de temps aux activités directement créatrices de valeur.
- Une baisse des coûts considérable.
- Un meilleur ciblage des candidats.
- Une augmentation forte du nombre de candidatures reçues (la cible atteinte étant beaucoup plus large).
- Une facilité accrue à créer des viviers de candidats dans lesquels les employeurs pourront aisément venir piocher au besoin (CV thèques virtuelles).
- Une mise à jour des offres facilitée (et écologique) en cas de besoin.

### **3. Inconvénients de l'e-recrutement en Algérie**

▪ C'est devenu très facile pour postuler en ligne, de ce fait, certaines personnes Postulent sans grande conviction ce qui se révèle finalement être une perte de temps. Pour le recruteur. Certes il y a un grand choix des candidats, néanmoins ce n'est pas le plus précis.<sup>3</sup>

- Les différents canaux de recrutement engendrent une quantité très importante de candidatures à traiter.
- Les machines restent des machines. En cas défauts de fonctionnement, le système n'est plus sous emprise. Il y a toujours un danger de perte de données. Le fruit d'un travail de plusieurs années peut ainsi être perdu.
- A propos des entretiens en visioconférence : l'analyse des comportements est restreinte, ce qui n'est pas forcément simplificateur pour le recruteur.
- Au sujet des tests : la mise en œuvre de tests est chère et ne garantit pas forcément un recrutement réussi. Elle vient en complément, mais ne garantit pas sa réussite.<sup>4</sup>

### **4. Les plates-formes de l'E-recrutement**

On compte désormais des centaines d'outils de e-recrutement en ligne destinés à chercher les candidats via le web.

---

<sup>3</sup>-Yasmine ZOUAGHI, « Le recrutement au bout du clic : OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT VIA INTERNET », L'Expression le 16 - 07 - 2009

<sup>4</sup><https://www.manager-go.com/ressources-humaines/e-recrutement.htm>

**4.1. Les 3 principaux outils**

- **Les jobboards :** les jobboards ont connu un réel succès. Ils constituent un gain pour les candidats qui ont la possibilité de parcourir gratuitement les offres d'emploi. Aussi pour les recruteurs qui épargnent deux fois plus d'argent en véhiculant leurs annonces qui sont mises en ligne instantanément sur ces jobboards.
- **Les réseaux sociaux :** Ils représentent un vrai atout pour l'entreprise. Ils donnent plus de visibilité et développent la marque employeur de l'entreprise. Aujourd'hui, plusieurs entreprises contactent leur candidat via son profil LinkedIn ou Viadeo que par mail ou téléphone.
- **Site institutionnel de l'entreprise :** Plusieurs candidats postulent directement sur le site institutionnel de l'entreprise. Ses candidats éprouvent une grande motivation et intérêt pour l'image de marque et culture de l'entreprise.

**4.2. Les sites d'emplois en Algérie :**

- **Emploitic.com :** Est un portail internet professionnel dédié à l'emploi et au recrutement en Algérie, lancé en 2006, agréé par l'état, conçu pour faciliter la recherche d'emploi aux candidats, connecter des talents et permettre aux recruteurs de trouver les profils recherchés dans les plus brefs délais. Sa mission principale « inspire success » est de participer au développement des entreprises et des individus en permettant aux uns de trouver les talents nécessaires à leur croissance, et aux autres de construire leur avenir professionnel. Sa vision est dans l'aspiration de jouer un rôle majeur sur le marché de l'emploi Algérien et d'être une entreprise reconnue, qui travaille pour donner un sens à ses actions et la contribution à travers différents projet de réflexion au développement de l'emploi. Ainsi que, l'innovation est au cœur de son modèle développement durable et permet d'offrir les meilleures technologies et prestation à ses utilisateurs. <sup>5</sup>L'emploi tic offre les meilleures opportunités du marché a tout niveau de carrière (débutant, expérimenté et cadre dirigeant), Garantir la confidentialité totale des données, télécharger les CV en ligne, postuler en un clic

---

<sup>5</sup>Site web (www.emploitic.com, 01/06/2023)

et alerte job permet de recevoir les dernières offres d'emploi directement sur la boîte e-mail du candidat.

- **EmploiPartner.com** : C'est une entreprise de recrutement généraliste agréée par l'état et partenaire de l'ANEM, qui a pour mission de dépister les meilleurs talents pour ses clients et proposer aux candidats une diversité d'annonces d'emploi dans tous les secteurs du pays. <sup>6</sup>
- **Optioncarriere.com** : Est un moteur de recherche d'emploi qui permet une recherche globale, rapide et précise des offres disponibles sur des milliers de sites. Il est capable de parcourir de multiples sites et de repérer toute les offres proposées afin de les référencer. Son interface simple et efficace, permet aux candidats d'être directement redirigés vers les meilleures opportunités. <sup>7</sup>
- Algeriejob ;
- Emploialgerie ;
- cvya.dz ;
- Novajob ;
- Emploipartener ;
- dz.jobrapido.com ;
- emploi.fibladi.dz ;

#### 4.3. Utilisation des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux, tels que LinkedIn, sont devenus des outils populaires pour le recrutement en Algérie. Les entreprises utilisent ces plateformes pour diffuser leurs offres d'emploi, rechercher des candidats qualifiés et interagir avec les professionnels actifs sur ces réseaux.

- **LinkedIn** : C'est le premier réseau social professionnel. Il est essentiel pour toutes les entreprises de maintenir une page entreprise et un profil LinkedIn à jour. Ce réseau social est le meilleur outil de mise en relation. Il est également

---

<sup>6</sup> Site web ([www.emploiPartner.com](http://www.emploiPartner.com), 01/06/2023)

<sup>7</sup> Site web ([www.optioncarriere.com](http://www.optioncarriere.com), 01/06/2023)

utilisé de plus en plus dans les ressources humaines. La plupart des personnes effectuent leurs recherches d'emploi sur LinkedIn.

- **Facebook** : C'est un réseau social qui a bien évolué pour offrir des programmes très utiles pour cibler et toucher les prospects du marketing. Une page entreprise et un profil Facebook donne la possibilité d'interagir avec votre audience et obtenir des commentaires sur vos offres de produits et services. Il est également possible d'organiser des sondages.
  
- **Instagram** : Le réseau social Instagram est également un outil puissant du marketing. Il est basé sur le partage de contenu visuel (image et vidéos courtes). Instagram vous aide à construire l'image de marque d'une entreprise. Lors de votre lancement sur cette plateforme, tous les moyens (campagnes publicitaires, collaborations, hashtags ...) devraient être mis en place afin de vous distinguer des concurrents.<sup>8</sup>

### **5. Les conditions et les modalités de e-recrutement en Algérie**

Les conditions et les modalités de e-recrutement en Algérie sont similaire au recrutement standard, c'est-à-dire qu'il ont les mêmes lois et les mêmes articles :

Pour recruter un travailleur l'employeur doit fournir des bonnes conditions et respecter quelques modalités, ces conditions et modalités sont :

**ART 15** : l'âge minimum requis pour un recrutement ne peut, en aucun cas, être inférieur à seize ans, sauf le cadre de contrats d'apprentissage établis Conformément à la législation et à la réglementions en vigueur.

Le travailleur mineur ne peut être recruter que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

**ART 16** : les organismes employeurs doivent réserver des postes à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixée par voie réglementaire.

---

<sup>8</sup> [https://fr.linkedin.com/pulse/les-r%C3%A9seaux-sociaux-professionnels-de-2022-michel-avenier?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://fr.linkedin.com/pulse/les-r%C3%A9seaux-sociaux-professionnels-de-2022-michel-avenier?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)

**ART 17 :** toute disposition prévue au titre d'une convention au accord collectif, au d'un contrat de nature à asseoir une discrimination quel conque entre travailleurs en matière d'emploi de rémunération au de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affectation au non à un syndicat, est nulle et de nul effet.

**ART 18 :** le travailleur nouvellement recruté peut-être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder six 06 mois, pour période peut être portée à douze 12 mois pour les postes de travail de haute qualification, la période d'essai est déterminée par voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs.

**ART 19 :** durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligation que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'essai1 .

**ART 20 :** durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre parties sans indemnité ni préavis.

**ART 21 :** l'employeur peut procède au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lors qu'il n'existe pas une main d'œuvre nationale qualifiée.

Ceci sont les exemples pour dire qu'il y'a pas des différences avec l'application de la loi  
Soit le recrutement ou le e-recrutement c'est vraiment similaire<sup>9</sup>

## **6. Les freins du E-recrutement<sup>10</sup>**

- Démotivation de certains candidats à mettre en ligne un CV
- La non lisibilité de certains CV. Les formats de CV envoyés en fichiers joints par les candidats ne sont pas forcément lisibles par l'entreprise.
- Amélioration de la qualité de suivi des recrutements Grâce aux outils qui permettent des sélections multicritères.

---

<sup>9</sup> Code du travail algérien

<sup>10</sup> Zoglam jihadi, 2017/2018

- Gestion de la marque employeur La transparence d'information  
L'exigence des candidats La question éthique.

### 7. Défis de l'e-recrutement en Algérie :

Cela peut comprendre :

- **Connectivité Internet limitée :** L'accès à Internet haut débit et fiable peut être un défi dans certaines régions de l'Algérie. Cela peut rendre difficile pour les candidats d'accéder aux plateformes d'e-recrutement et pour les entreprises de mener des processus de recrutement en ligne sans interruptions.
- **Faible niveau de compétences numériques :** Bien que de plus en plus de personnes en Algérie aient accès à Internet, certains candidats peuvent avoir des compétences numériques limitées. Ils peuvent ne pas être familiers avec l'utilisation des sites web d'emploi, des applications mobiles ou des plateformes de médias sociaux pour chercher des emplois et postuler en ligne.
- **Confiance dans la soumission de données personnelles :** Les candidats peuvent être réticents à partager leurs données personnelles en ligne, en raison de problèmes de sécurité et de confidentialité. Ils peuvent craindre que leurs informations ne soient pas utilisées de manière appropriée ou qu'elles puissent être compromises.
- **Préférence pour les contacts personnels :** En Algérie, les relations personnelles et les recommandations jouent souvent un rôle important dans le processus de recrutement. Certains employeurs et candidats peuvent préférer les contacts directs et les rencontres en personne plutôt que les interactions en ligne.
- **Barrières linguistiques :** La diversité linguistique en Algérie peut poser un défi pour l'e-recrutement. Les plateformes d'e-recrutement sont généralement disponibles en arabe et en français, mais certaines personnes peuvent préférer utiliser leur langue maternelle ou peuvent avoir des difficultés à naviguer et à communiquer efficacement dans une langue étrangère.
- **Accès inégal aux ressources technologiques :** Bien que de plus en plus de personnes aient accès aux smartphones, certains candidats peuvent ne pas posséder les appareils ou les compétences nécessaires pour accéder aux plateformes d'e-recrutement en ligne. Cela peut limiter leur capacité à rechercher des emplois et à postuler efficacement.
- **Résistance au changement :** Comme toute innovation, l'e-recrutement peut rencontrer une certaine résistance au changement. Certaines entreprises et professionnels des ressources humaines peuvent être attachés aux méthodes de

recrutement traditionnelles et peuvent hésiter à adopter pleinement les pratiques d'e-recrutement.

Il est important de noter que malgré ces défis, l'e-recrutement en Algérie continue de se développer et de gagner en popularité. Les entreprises et les candidats s'adaptent progressivement aux nouvelles technologies et aux avantages qu'elles offrent en matière de recrutement.<sup>11</sup>

### **8. Les bonnes pratiques de l'e-recrutement en Algérie :**

En suivant les bonnes pratiques, les entreprises en Algérie peuvent tirer parti des avantages offerts par l'e-recrutement tout en garantissant un processus équitable, transparent et efficace pour trouver les meilleurs talents.

- Rédaction claire et détaillée des descriptions de poste.
- Utilisation de plateformes d'e-recrutement fiables.
- Promotion de l'égalité des chances.
- Une communication transparente avec les candidats tout au long du processus de recrutement.
- Protection de la confidentialité des données des candidats
- Utilisation de canaux de communication multiples.
- Utilisation d'outils d'évaluation en ligne.<sup>12</sup>

### **9. L'avenir de l'e-recrutement en Algérie :**

- L'utilisation de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle (IA), l'apprentissage automatique et l'analyse des données devrait se développer dans le domaine de l'e-recrutement en Algérie. Ces technologies peuvent améliorer l'efficacité des processus de recrutement en automatisant des tâches telles que la présélection des CV, l'analyse des compétences et la recommandation des candidats les plus pertinents.
- On peut s'attendre à ce que de nouvelles plateformes d'e-recrutement spécialisées se développent en Algérie, offrant des fonctionnalités spécifiques adaptées aux besoins du marché local. Ces plateformes

---

<sup>11</sup>8 Ben Youcef, A, TIC et croissance économique : la diversité des facteurs numériques.

<sup>12</sup> Chargui Samia, « L'innovation RH, Le E-Recrutement en Algérie », Mémoire de Master en science économique , sous la direction de oudda tunsiaAlgerie , Université Abderrahmani mira2014.

pourraient proposer des services tels que la mise en correspondance intelligente entre les demandes d'emploi et les compétences des candidats, ainsi que des outils d'évaluation en ligne spécifiques à certains secteurs d'activité.

- Les entreprises en Algérie reconnaîtront de plus en plus l'importance de leur présence en ligne et de leur image de marque employeur pour attirer les meilleurs talents. Les réseaux sociaux professionnels et les sites d'évaluation des employeurs deviendront des outils essentiels pour promouvoir une image positive de l'entreprise et attirer des candidats qualifiés.
- Les entreprises chercheront à personnaliser l'expérience de recrutement en ligne pour attirer et fidéliser les candidats. Cela peut inclure des approches plus interactives, des offres d'emploi adaptées aux préférences des candidats et des communications individualisées tout au long du processus de recrutement.
- Avec une adoption croissante des smartphones en Algérie, le recrutement mobile devrait gagner en popularité. Les entreprises devront adapter leurs processus de recrutement pour être accessibles et conviviaux sur les appareils mobiles, en utilisant des applications mobiles dédiées et des interfaces responsives.
- À mesure que l'e-recrutement se développe, des questions éthiques et de protection de la vie privée peuvent se poser. Les entreprises devront s'assurer que leurs pratiques respectent les réglementations sur la protection des données et établir une confiance mutuelle avec les candidats en termes de gestion sécurisée de leurs informations personnelles.

En conclusion, l'e-recrutement en Algérie continuera d'évoluer et de se développer à mesure que les entreprises et les candidats adoptent les nouvelles technologies et s'adaptent aux réalités numériques. Les innovations technologiques et les bonnes pratiques de l'e-recrutement peuvent aider à améliorer l'efficacité des processus de recrutement et à faciliter la mise en relation des talents avec les opportunités d'emploi en Algérie.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>• Samantha, Mur, «Classique ou innovants, les outils indispensables à votre recrutement», 22 avril 2021, disponible <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/outilsrecrutement>, (5 juin 2021).

**Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil la SAA**

La SAA est une Entreprise Publique Economique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, La Société Nationale d'Assurance SAA, est la première société d'assurance et de la réassurance en Algérie.

Ce sont plus de 3000 collaborateurs qui perpétuent depuis 1963 des valeurs qui font l'identité de la SAA. Le savoir-faire, La responsabilité, le leadership et le respect des engagements sont incarnées chaque jour par nos actions et par notre réseau, le plus dense du pays avec plus de 520 points de vente, répartis à travers tout le territoire national pour vous servir.

**1- Historique de la SAA**

- La société d'assurance la SAA a vu le jour le 12 Décembre 1963 en tant que compagnie d'assurance généraliste sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Egypte).

Le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre sous l'enseigne "SAA Assurances".

- En 1966, la SAA est devenue 100% Algérienne par ordonnance N° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance.
- En 1976, la SAA se spécialise en vertu de la loi, dans l'assurance du segment des risques simples et développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités et aux institutions. C'est à la suite de cela que la société nationale d'assurance SAA a été conduite à s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être présente à la frontière pour d'une part rapprocher l'assurance de l'assuré et d'autre part, développer le plein emploi.
- Avec l'événement des réformes économiques la SAA a été transformée en société par actions, le 27 janvier 1982. Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différente. Ce qui a élargie son champ d'activités aux autres risques, compris ceux des domaines agricoles.
- A la fin des années 80 (en 1988) les sociétés d'assurance ont été admises au passage de l'autonomie des entreprises la société nationale d'assurance SAA au même titre que la CAAT et la CAAR et la CCR ont été transformée en EPE (entreprises publiques économiques) sous tutelle des fonds de participation mais avec leur dissolution, les compagnies ont été placées sous tutelle du trésor public.

- En 1995 dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie du marché, il y a eu abrogation de la loi 08/07 par l'ordonnance 95/07 cette ordonnance a comme nouveauté, l'ouverture du marché intermédiaire privé (agents généraux et courtiers) et agréer des compagnies d'assurance privées et étrangères soumises au droit algérien.
- Elle a aussi levé le monopole et la spécialisation des assurances dans les branches précises.

## **2- Les valeurs de la SAA**

La SAA a pour valeur :

- Etre à l'écoute de ses clients pour mieux comprendre leurs attentes.
- Honorer ses engagements
- Innover est un véritable levier de développement.
- Transparence avec les clients, partenaires, collaborateurs

## **3- La forme juridique de la SAA**

Crée en 1963, la société nationale d'assurance (SAA) domiciliée (depuis Septembre 2017) à l'immeuble SAA quartier des affaires, BAB EZZOUAR ALGER, est une société par action au capital de 30 milliards de DA en 2017

## **4- Organisation de la société d'assurance SAA**

### **4.1 Organisation de la direction régionale de T.O**

La direction régionale de T.O est organisée par différents éléments qui sont chapeautés par le directeur régional (DR), il est chargé de diriger et organiser l'entreprise, de plus que la dernière parole concernant la prise de décision revient à lui.

Le directeur adjoint : il remplace le DR en cas d'absence dans la prise de certaines décisions et l'aide dans l'exercice de ses fonctions.

Au-dessous de ces deux directions on trouve 5 départements, et chaque département est divisé en plusieurs services.

- Département IARDT (incendie, agricole risques divers et transport) :
  - ✓ Service risque des particuliers
  - ✓ Service risques industriels : accidents relatifs à l'exercice d'un travail dans une entreprise industrielle

- ✓ Service risques agricoles : accidents relatifs à l'exercice d'un travail agricole
- ✓ Service assurance transport : accident relatifs aux véhicules de transport
  - Département automobile :

S'occupe de toutes assurances de véhicules il se compose de 3 services :

- ✓ Service sinistres matériels (véhicules ou autre matériel touché)
- ✓ Service sinistres corporels (personnes touchées)
- ✓ Service production (contrôler les contrats d'assurance)
  - Département commercial :

Comprends les ventes et les achats qui se réalisent au niveau de la SAA, il a deux services :

- ✓ Service statistique
- ✓ Service animation
  - Département administration générale :

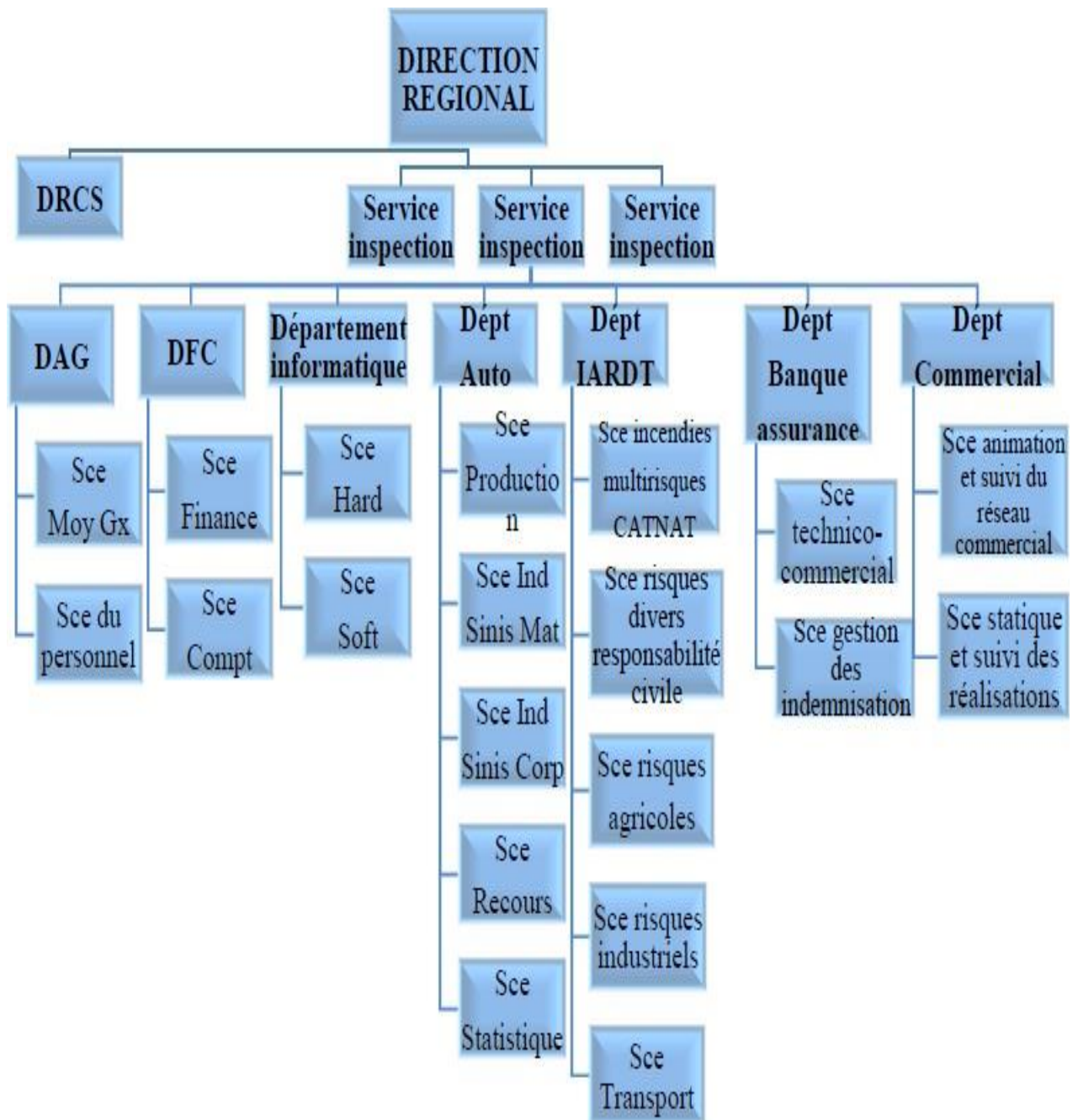
Il s'occupe de tout ce qui concerne les travailleurs de la SAA (recrutements, GPEC) ses services sont :

- ✓ Service personnel
- ✓ Service moyens généraux
  - Département finance et comptabilité :

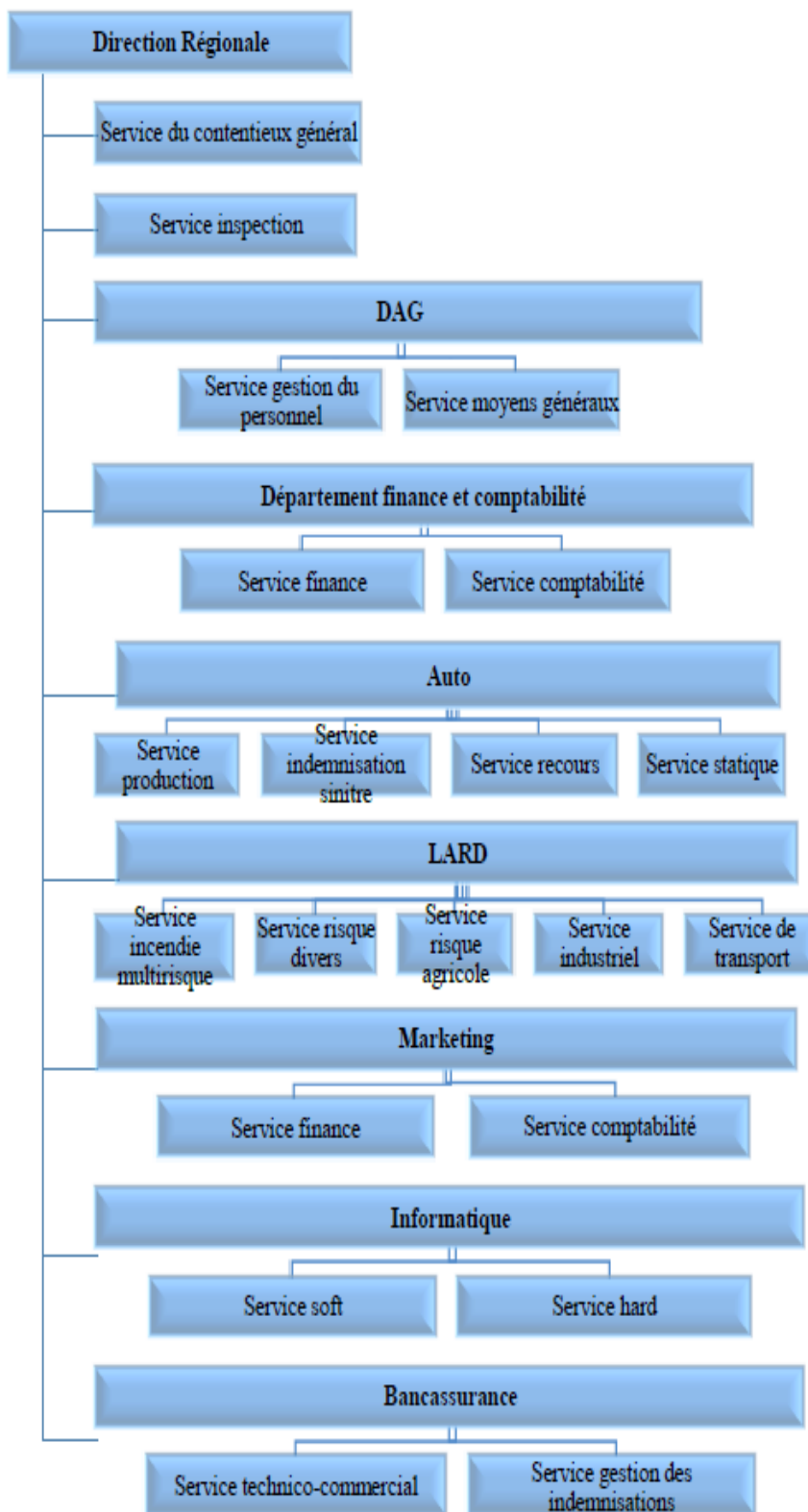
Il est chargé des montants des assurances, il a aussi deux services :

- ✓ Service finance
- ✓ Service comptabilité

L'organigramme de service du personnel de la direction Régionale SAA



L'organigramme de la direction régionale de T.O



**4.2. Les agence**

Mise directement à la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est en contact direct avec les clients. Elle a deux fonctions principales.

- Les fonctions administratives :

Elle se définit par la tenue des registres d'émissions et d'annulation de contrats des échéanciers et des états statistiques et décennaires.

- ✓ Les fonctions techniques :

La gestion technique est définie par la réalisation des contrats et avenant, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

L'agence est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail, de veiller à la bonne organisation des services.

La nouvelle organisation prévoit deux types d'agence A et B :

**Agence type {A}**

Le service (de la production)

Le service (des indemnités)

Le service (finances et comptabilité)

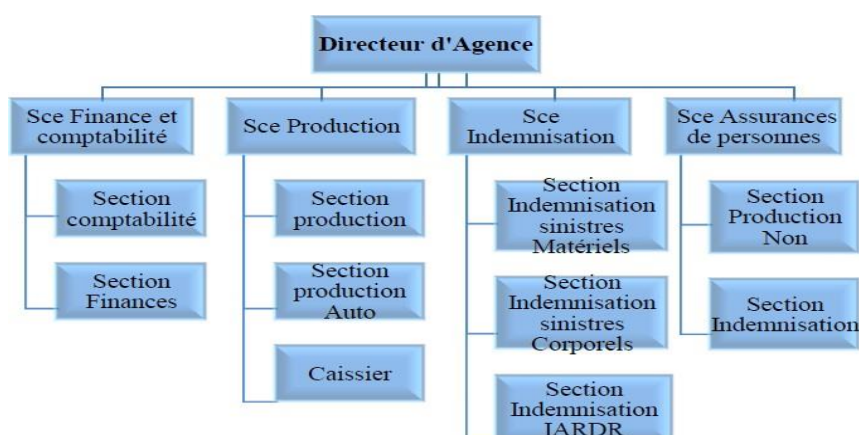
**Agence type {B}**

Le service (finances et comptabilité)

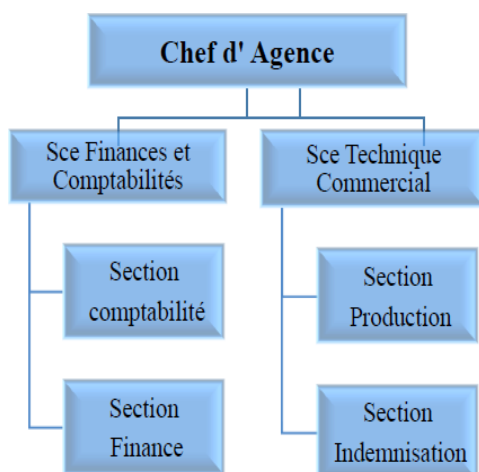
Le service technique commercial)

Les agences travaillent avec le logiciel ORASS pour toutes leurs opérations, l'établissement des contrats d'assurance, l'enregistrement des sinistres, le logiciel est directement relié à la direction générale.

**Organigramme nominatif des agences types « A »**



**Organigramme nominatif des agences types « B »**



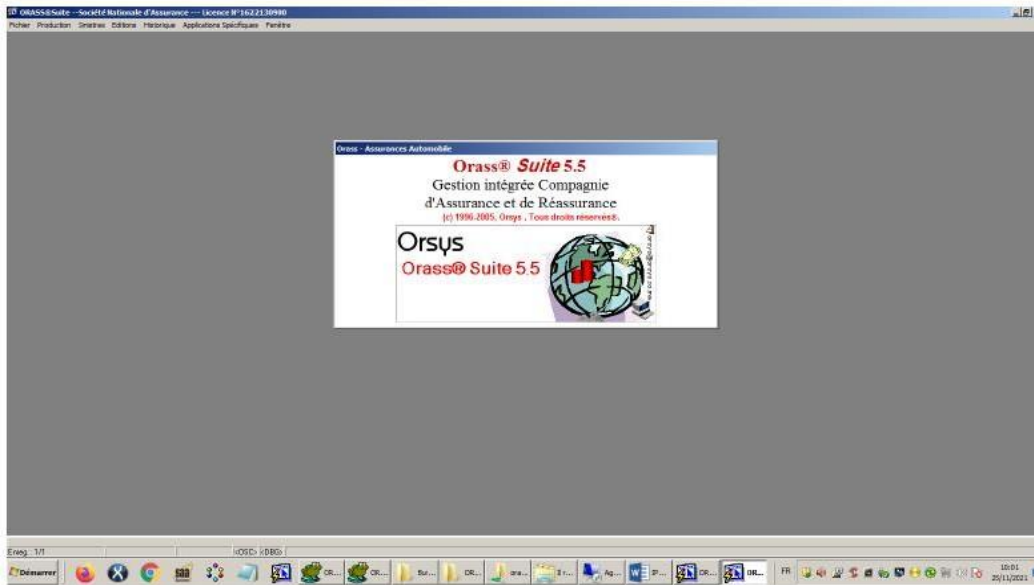
**5- La production de la SAA**

**5.1 Activités de la SAA**

La SAA, entreprise économique et financière est habilitée à pratiquer toutes les opérations d'assurance de personnes, elle étudie et propose dans ce cadre toutes les mesures qui ont tendance à la prévention contre les dommages relevant de sa compétence elle se charge également du service après-vente et la gestion des sinistres.

L'entreprise dispose de ORASS comme logiciel métiers (il a été acheté en 2005 et concerne directement l'activité de la SAA) qui est en charge de toutes ses opérations. Il a plusieurs rubriques comme nous pouvons le voir sur la figure ci-dessous.

Figure n°2 : un aperçu du logiciel ORASS



## 5.2. Les produits

Ce logiciel permet la production c'est-à-dire émission ou saisie de nouveaux contrats (produits).

La rubrique fichier contient les produits de la SAA, parmi lesquels nous pouvons citer :

- ✓ Pack assurance tous risques
- ✓ Pack assurance LALLA
- ✓ Pack assurance auto au tiers
- ✓ Assurance multirisque habitation
- ✓ Assurance multirisque professionnelle tout en un
- ✓ Assurance multirisque industrielle et commerciale
- ✓ Assurance multirisque exploitation agricole
- ✓ Assurance multirisque professionnelle et responsabilité civile professionnelle
- ✓ Assurance maritime sur facultés
- ✓ Assurance des marchandises transportées par voie de terre
- ✓ Assurance multirisques grêle/ incendie

- ✓ Assurance multirisques : élevage avicole
- ✓ Assurance multirisques exploitation agricole
- ✓ Assurance bateau de plaisance...

Le choix d'un produit débouche sur trois options : production (émission d'un nouveau contrat), sinistres (déclaration d'incident à rembourser) et éditions. Un contrat une fois émis ne peut être modifié parce que les opérations sont directement prises enregistrées au niveau de la direction générale

Orass permet l'enregistrement comptable, c'est aussi un tableau de bord, il retrace tous les flux entrés

**Section 3 : Les Résultats de notre enquête**

Dans cette section, nous nous essayerons d'interpréter l'entretien qu'on a eu avec les employés. Et tenterons d'expliquer le déroulement du e-recrutement dans l'agence régionale de Tizi Ouzou et plus spécifiquement à l'ANEM.

Pour débiter nous allons interpréter les réponses obtenus grâce à notre entretien avec les employés et ensuite nous allons parler du recrutement en niveau de la SAA ce qui nous pousse à dire entre parenthèse.

Et pour conclure, nous allons donner une analyse des résultats obtenus de l'entretien avec les employés de la SAA

**1- Réponse à nos questions**

Au cours de notre stage au sein de la société SAA, nous avons posé certaine question au personnel RH voici les résultats obtenus :

**1.1 Le département ressources humaines**

**Tableau n°4 :Le département ressources humaines.**

Question	Oui	Non
Avez-vous un département RH ?	✓	

L'agence régionale SAA n'est pas doter d'un département de « ressources humaines » propres à elle, c'est au niveau de la direction générale à Alger que la société en a un. Par contre elle a un département d'administration générale qui se compose de moyens généraux et du service du personnel afin de s'occupe des pratiques RH.

**1.2. Les activités RH au seins de la SAA**

**Tableau n°5 : Les activités des RH**

Quelles sont les activités RH qui existe chez vous ?	Oui	Non
La gestion prévisionnelles des emplois et compétences	✓	
Le recrutement	✓	
La gestion de carrières	✓	
La formation	✓	

L'évaluation des compétences	✓	
La communication interne	✓	
La rémunération	✓	

Il convient de noter que les activités RH sont toutes incluses dans la DR SAA de Tizi Ouzou et pratiquement toutes ces activités passent en interne tel que la gestion de carrières par exemple.

**1.3. La digitalisation des RH de l'agence**

**Tableau n°6 : la digitalisation des RH**

Les activités RH sont-elles digitaliser ?	Oui	Non
	✓	

Oui le département ressources humaines est digitalisé et pratiquement toutes les pratiques sont mises dans un seul logiciel qui s'appelle le WinGRH, mais ce n'est pas que ce département qui est digitalisé mais toute l'agence qui veut dire tous les départements. D'ailleurs dans les débuts de cette année 2023 la SAA a obtenu la certification de ISO-9001 version 2015 et c'est grâce à l'investissement qu'elle a fait pour digitaliser et numériser toutes ses agences pour l'amélioration continue de son système de gestion de la qualité et cela pour démontrer son engagement envers la qualité et sa volonté de fournir des produits ou services conformes aux attentes de ses clients.

**1.4. les activités RH digitaliser**

**Tableau n°7 : les activités RH digitaliser**

Quelles sont les activités RH digitaliser ?	Oui	Non
GPEC	✓	
Recrutement		✓
Gestion de carrière	✓	
Formations	✓	
Evaluations des compétences	✓	
La communication interne	✓	
La rémunération	✓	

La SAA est arrivée à 80% de digitalisation de manière générale, grâce au logiciel WINGRH qui permet la réalisation de certaines activités tel que la GPEC, la rémunération, la gestion de carrière.

figure n° 3: le logiciel WINGRH



WingRH est un logiciel de gestion des ressources humaines (RH) développé par la société WingServices. Il vise à faciliter la gestion des processus RH, depuis le recrutement jusqu'à la gestion des talents et la formation. WingRH offre une gamme de fonctionnalités destinées à automatiser et à simplifier les tâches administratives liées aux RH, tout en permettant une meilleure gestion des données et une prise de décision éclairée.

figure n° 4: les rubriques du logiciel WINGRH



- **La rémunération** au sein de la SAA est digitalisée depuis des années. Grace au logiciel WINGRH qui possèdent plusieurs rubriques notamment la gestion de la paie et la gestion des congés.
- **La formation**  
C'est juste le début de la digitalisation de la formation avec de nouvelles plateforme d'apprentissage d'ailleurs ils ont fait des séminaires en lignes et des visio-conférences la société SAA n'est pas encore arriver à avoir un logiciel propre à elle pour les formations, mais l'ensemble des employés ont des comptes ZOOM et Skype afin de faire des visio-conférence.
- **Le recrutement**  
Avec les nouvelles règlementations en Algérie sur le recrutement.  
La SAA a eu comme un frein sur le développement digital du recrutement et elle est obligée de passer par l'ANEM pour recruter et avant l'arrivée de ses nouvelles lois elle utiliser les annonces de recrutement via les réseaux sociaux et site de recrutement tel que Emploitic

**1.5. L'impact de la digitalisation sur le recrutement**

**Tableau n°8 : l'impact de la digitalisation sur le recrutement**

La digitalisation a-t-elle impactée le processus du recrutement ?	Oui	Non
	✓	

Grace à l'informatisation et à la digitalisation, elle a eu un gros impact sur le recrutement car durant une annonce de recrutement il y a plusieurs exigences tel que :

- Exigence d'un certain âge
- Exigence d'une certaine expérience
- Exigence d'un certain niveau d'étude
- Exigence d'un certain profil

**Tableau n°9 : l'impact positif de la digitalisation.**

La digitalisation a-t-elle un impact positif sur les employés ?	Oui	Non
	✓	

Selon le personnel RH de la SAA, la digitalisation a un impact positif sur les employés car elle leur facilite le travail, une gain de temps, elle leur permet de travailler à distance sans se déplacer constamment au lieu du travail.

**1.6. la pointeuse digitale**

**Tableau n°9 :Le pointage digitale**

Avez-vous un système de pointage digitale ?	Oui	Non
	✓	

**Figure n°5 : la pointeuse électronique de la SAA**



La SAA procède par un système de pointage électronique ou de système de gestion du temps, c'est une méthode utilisé pour enregistrer et suivre les heures de travail des employés

de manière électronique qui est intégrés au logiciels Win GRH ce qui permet de suivre automatiquement les heures de travail afin de calculer les salaires et de générer des rapports.

**1.7. L'expériences des employés**

**Tableau n°10 : l'expériences des employés**

La digitalisation a-t-elle amélioré l'expérience des employés en matières de libre-service, de formation en ligne.etc. . ?	Oui	Non
	✓	

D'après les questions que nous avons posée à l'ensemble des employés de la SAA Nous avons constaté que la digitalisation à jouer un rôle très important dans leur expérience, Déjà que sa facilite le travail et sa leur a permet aussi de gagner du temps par l'échange rapide des informations de toute les fonctionnalités lier au travail. Et puis c'est e qui fait que leur communication interne est renforcée, Sachant que leur ordinateur sont tous connecté avec l'intranet, et aussi grâce au logiciel WINGRH et aussi grâce à la boîte Outlook. et Zoom avec le télétravail ... La digitalisation a révolutionné la formation en permettant l'accès à des plateformes d'apprentissage en ligne. Les employés peuvent suivre des cours, des modules de formation et des tutoriels à distance, à leur propre rythme.

**1.8. les défis de la digitalisation**

**Tableau n°11 : les défis de la digitalisation**

Y-a-il des défis ou des obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisations dans le département RH au sein de la SAA ?	Oui	Non
	✓	

Lors de la mise en œuvre de la digitalisation dans le département des ressources humaines au sein de la SAA y-a -eu certains défis et obstacles à surmonter , les technologies et les processus numériques qui ont était une menace pour certains employés et aussi l'apprentissage de nouvelles compétences techniques ou à la crainte de l'automatisation de certaines tâches et je dirais que tout ça est due au personnel vieux qui n'ont pas une bonne maitrise de l'outil informatique et qui avait l'habitude de tout faire manuellement. Et ce n'était pas si facile de numérisé tous les documents qui ont était en format papier pendant les années précédentes.

Et en relevant ces défis et en adoptant une approche stratégique et inclusive, la digitalisation a pu générer des avantages importants pour le département des ressources humaines (RH) au sein de la SAA tel que la Réduction des erreurs, Accès facile aux données RH et aussi l'amélioration de l'expérience des employés...

### 1.9 Sécurité et protection des données

**Tableau n°12 : Protection des données**

Les informations et les données RH qui sont partagée entre les employés sont-ils Sécurisé ?	Oui	Non
	✓	

La sécurité des informations et des données RH est d'une importance capitale pour la SAA et pour garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de ces informations, elle a met en œuvre des Accès restreint qui veut dire que les informations RH sensibles doivent être accessibles uniquement aux personnes autorisées. Cela peut être réalisé en mettant en place des contrôles d'accès basés sur des rôles, des permissions et des niveaux de sécurité appropriés. Les employés doivent se voir attribuer des droits d'accès spécifiques en fonction de leurs responsabilités et de leur besoin d'accéder à certaines informations et l'utilisation de mécanismes d'authentification forte, tels que les mots de passe complexes, et pour garantir la sécurité de l'extérieur ils ont installé des logiciels antivirus avec des mises a jours régulière.

**2. Le recrutement ou bien le e-recrutement a la SAA**

Notre formation a la SAA nous a ouvert les yeux sur plusieurs sujets d'actualités et si on peut dire que le chômage est souvent la principale cause de mécontentement des populations, cependant l'Algérie a connu d'importantes mutations de sa situation de l'emploi avec les chômeurs des wilayas du Sud qui ont descendu dans la rue pour réclamer du travail et manifesté pour demander des postes d'emploi et dénoncer la hogra (injustice). Et c'est pour cela que notre état a met de nouvelles lois pour toutes les entreprises et société étatiques qui sont obligé de passer par l'ANEM pour effectuer un recrutement donc la SAA est obligé de passer par là aussi et c'est pour cela que nous allons expliquer les étapes du recrutement et nous allons donner des bases fondamentales sur cette agence.

- La SAA mets une annonce de recrutement pour L'ANEM ou elle définit :
  - Le poste
  - L'expérience professionnel
  - Un diplôme universitaire ou un diplôme équivalent
  - La proximité du lieu de travail
  - Certaine exigence en matière de formations tel que (la packs Microsoft, maitrise de l'outil informatique).
  - Exigence d'une certaine tranche d'âge
- Après avoir définie l'annonce du recrutement, la SAA l'envoie à l'ANEM pour chercher des profils adéquats à ce poste. Suite à sa l'ANEM sélectionne les profils qui correspondes au poste et elle envoie les candidats potentiels pour passer un entretien au sein de la SAA.
- Quand les candidats se présenteront au siège de la SAA il y a un comité de sélection qui vont passer un entretien oral et écrit pour les candidats sélectionner.
- Après cette entretien, le comité de sélection il choisissent un candidat et donne la réponse à L'ANEM pour informer les candidats.

Depuis 2020, l'ANEM a mis à la disposition de la SAA une application qui s'appelle NAME (nomenclature algérienne des métiers et des emplois).

Figure n°6 : l'application Name



NAME est une nouvelle application, elle est de 2020. Elle permet de définir le profil du candidat, permet de faire une recherche de poste.

Tous les secteurs d'activités y figurent (agriculture, transport, comptabilité, etc). Il y'a un espace de recherche où l'utilisateur peut directement faire la recherche du secteur d'activité dont il a besoin. Après avoir trouvé le secteur dont il a besoin, il clique là-dessus et tous les postes disponibles pour ce secteur s'affiche.

- Le e-recrutement de l'ANEM est au niveau du recrutement 2.0, par ce que tout n'est pas totalement digitalisé, c'est un mixte du classique et du digital.

Le CV est envoyé sur le site de l'entreprise, ensuite le demandeur part à l'ANEM pour la confirmation.

Les outils qu'elle utilise pour cette e-recrutement sont :

- **un site web**

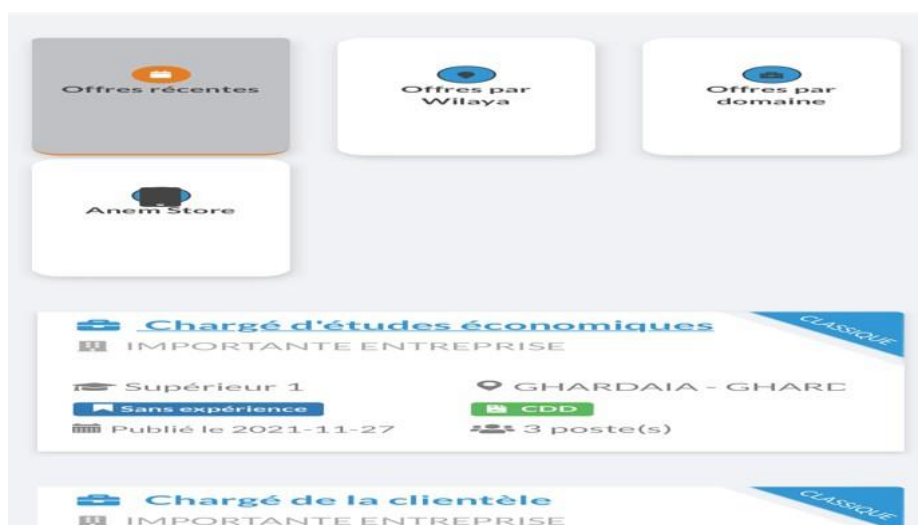
C'est un site internet, une plateforme qui regroupe plusieurs liens (la page Facebook, le compte LinkedIn). Le site internet est : [www.anem.dz](http://www.anem.dz).

Figure n°7 : site web de l'ANEM



- Application

Figure n°8 : application WASSIT Online



### 3. Interprétation des résultats

Suite à une analyse des réponses de nos enquêtes et entretiens, nous avons procédé à un diagnostic du niveau de digitalisation de la Société Algérienne d'Assurance, la SAA. Nous allons nous interpréter les résultats.

Le processus de digitalisation a débuté en 2005, mais il en faut davantage pour atteindre un meilleur niveau malgré qu'elle occupe la 3ème place dans le développement de la digitalisation.

Certaines activités RH de la SAA sont digitalisées tel que : la GPEC, rémunération, gestion de carrière. D'autres, ils sont en phase de digitalisation tel que le recrutement, la communication interne, et la formation.

L'entreprise SAA est à 80% de digitalisation, mais celle-ci leurs a permis un gain de temps, et facilite la gestion de certaines activités.

La digitalisation de la formation n'est qu'au tout début. Ils utilisent Skype et Zoom pour leur visioconférence.

La rémunération est digitalisée depuis plus de 10 ans, la pointeuse est connectée au logiciel de paie (WINGRH)

La pointeuse prend la reconnaissance faciale et l'empreinte digital des employées pour permettre le suivi des heures de travailles et l'envoi automatiquement au logiciel, cette technique permet de bien calculer la rémunération et limiter la marge d'erreur.

**Nos recommandations :**

Suite à notre diagnostic, nous pouvons recommander à la SAA :

- De séparer le service informatique de celle de la digitalisation et mette un manager qualifier pour bien gérer l'avancement
- De développer d'avantage les plateformes E-learning et d'investir dans des applications, pour faciliter aux employés leurs taches.
- Mettre à disposition des employées des plateformes pour travailler à distance, pour minimiser les primes déplacement.
- De créer une plateforme pour se rapprocher des clients (paiement des assurances, rédiger les constats en ligne).
- Même si le recrutement passe par L'ANEM, la SAA pourrait mettre des annonces via leurs réseaux sociaux, site internet pour informer le maximum de candidats.

**Conclusion :**

L'objectif de ce chapitre était de connaître le E-recrutement en Algérie et aussi les activités de la fonction ressources humaines digitalisées des entreprises d'assurances au sein de la direction régionale SAA de Tizi-Ouzou.

---



---

# *Conclusion générale*

---



---

## Conclusion générale

---

La digitalisation de la fonction ressource humaine est fondamentale dans notre travail. Dans notre étude sur la digitalisation de la fonction RH, nous avons d'abord exposé l'intérêt de la digitalisation des organisations sur le plan théorique. Les deux premiers chapitres abordent ce sujet.

Dans un premier temps, nous avons examiné les bases de la gestion des ressources humaines, passé en revue les différentes pratiques de la GRH, son évolution, ses objectifs et ses missions, et finalement, nous avons étudié la fonction des ressources humaines aujourd'hui.

Ensuite, nous nous sommes concentrés sur certains aspects, tels que la numérisation, la digitalisation et les nouveaux outils digitaux tels que les logiciels, les réseaux sociaux et professionnels. Notre recherche a également mis en lumière l'évolution, le rôle, les objectifs et les outils de la digitalisation, ainsi que les pratiques RH digitalisées, en mettant l'accent sur le e-recrutement.

Il est important de noter que cette révolution technologique représente simplement des outils neutres de gestion. Leur intégration dans une organisation n'est pas une tâche facile et ne se résume pas à une simple action technique. Leur introduction se fait souvent dans un contexte instable avec des coûts et des changements organisationnels significatifs.

Nous avons également abordé le sujet du e-recrutement en Algérie, son évolution, ses avantages et ses inconvénients, ainsi que les plateformes et sites utilisés pour trouver des emplois en ligne.

Du point de vue méthodologique, nous avons utilisé principalement deux techniques pour collecter des données sur le terrain : le questionnaire et les entretiens avec le personnel RH. Les entretiens avec les responsables avaient pour objectif de mesurer le degré de digitalisation des activités de la fonction RH et de comprendre les outils et les processus liés à ces nouvelles pratiques.

Nos observations lors de notre stage au sein de la société d'assurances nous ont conduit à conclure que sa maturité digitale est encore limitée. Les pratiques digitalisées à la SAA concernent principalement la rémunération, la formation et le recrutement via l'ANEM.

## Conclusion générale

---

- La digitalisation est essentielle pour la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise, car elle représente une exigence et une obligation que chaque entreprise doit essayer de mettre en pratique.
- L'un des avantages majeurs est le gain de temps considérable pour les professionnels RH, avec des répercussions directes sur l'ensemble des employés.
- Il est nécessaire de réaliser un audit de la digitalisation pour évaluer le niveau d'une entreprise par rapport aux autres, diagnostiquer sa situation et trouver des solutions pour progresser davantage.
- La SAA est en phase de digitalisation, bien que certaines activités soient déjà entamées, comme la rémunération, qui permet de réduire les erreurs à pratiquement zéro.
- La digitalisation offre également des avantages en termes de performance, de fluidité et de gain de temps pour l'entreprise, confirmant ainsi notre première hypothèse.
- Les pratiques de la GRH ont été affectées par la digitalisation, y compris le recrutement. Cependant, le e-recrutement n'est pas encore une pratique digitalisée

Le mémoire met en évidence l'importance de la digitalisation de la fonction RH dans les organisations. Il explore les aspects théoriques de la digitalisation, examine les pratiques de la GRH, et analyse les outils et les impacts de la digitalisation sur les activités RH. Nous avons constaté que la digitalisation offre des avantages significatifs en termes de gain de temps, d'efficacité et de performance globale.

Cependant, nous avons également souligné que la digitalisation est un processus complexe qui nécessite un engagement fort de la part des cadres supérieurs, ainsi qu'une sensibilisation et une formation adéquates des employés. Il est essentiel de mettre en place une stratégie de digitalisation bien pensée, en tenant compte des besoins spécifiques de l'organisation et en surmontant les éventuelles résistances au changement.

Le rôle croissant des technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines. L'IA offre de nouvelles possibilités pour automatiser et améliorer divers processus RH, tels que le recrutement, la gestion des talents, la formation et le développement, et même l'analyse des données RH.

---



---

# *Bibliographie*

---



---

## Bibliographie

---

### Ouvrage :

- ALAIN.Beitone,sciences sociales,7émeédition,dalloz ,paris.
- Alharti et al. (2017, p.2)
- Barkat et Oukrid, 2018
- Bernard MARTORY, Daniel CROZET : la gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 9éme Edition DUNOD, 2016, Paris, P 24.
- CAMERLYNCK, GH, et LYON-CAEN, G, « droit de travail », paris, Dalloz, 1965, p179.
- Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines », 5ème ÉDITION, GUALINO, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, P 33.
- George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee « Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation » (2014).
- gestion des ressources humaines en pratique étude des cas et sciences corrigées, édition eskas, paris
- JM Le Gall « la gestion des ressources humaines » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition 1992, P22.
- JM PERETTI. « Gestion des ressources humaines », 15ème édition. Vuibert. Paris. P 84
- Jean-Marie-Peretti, « Gestion des Ressources Humaines », 12ème Edition, Vuibert, Paris, 2010, p206
- Jeanne W. Ross et Cynthia M. Beath « "Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success" (2019)
- Jean-Marie-Peretti (gestion des ressources humaines, 12ème édition, Vuibert, 2010, p.30-31
- Loic Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie », Dunod, Paris, 1997, pp 180,181.
- MAKHELOUF.F (Initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines cours et exercices corrigés terminologie en langue arabe, 3ème édition, pages bleues internationales, Alger, 2012, P.11)
- MAKINDOU , M ,et MUTOMBO, G, « la classification des emplois », Cours FASE, UPC, 2007- 2008.
- Merck (1991, cité dans Peretti, 1993, pages 89-90)
- N'GAHANE.P. Dictionnaire de gestion. Édition. Armand colin, Paris, 1996 p 99.
- Nicolas Arnaud (ellipses, 2013, p.7-15
- Oiry et al, 2010, p 219
- Pratique et éléments de théorie, Éditions Dunod, Paris, 2002, p. 54
- Scouarnec, 2005, p. 132).
- SEKIOU Lakhdar, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, université éd Boeck, canada, 2004, p227.
- SEKIOU Lakhdar (2004, p.10)
- J'aimerais l'avoir en ordre alphabétique - (L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édition, GUAINO, 2012, p.17)

## Bibliographie

---

### Thèses et mémoires :

- Ben Youcef, A, TIC et croissance économique : la diversité des facteurs numériques.
- Chargui Samia, « L'innovation RH, Le E-Recrutement en Algérie », Mémoire de Master en science économique, sous la direction de Oudda Tunsia, Algérie, Université Abderrahmani Mira, 2014.
- Chargui Samia, « L'innovation RH, Le E-Recrutement au Maroc », Mémoire de Master en science économique.
- Code algérien
- M. Abed Tilioua, Enseignant/Doctorant option information et communication
- Mémoire de Jacmin, Caroline. La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. :Gobert.
- REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
- Yasmine ZOUAGHI, « Le recrutement au bout du clic : OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT

## Bibliographie

---

### Site internet :

- [www.novrh.com](http://www.novrh.com)
- Ibid.
- <https://fr.wikipedia.org>.
- [www.edition-eclipses.fr](http://www.edition-eclipses.fr)
- <https://www.alphalives.com/digitalisation.com>
- <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/le-guide-de-la-transformation-digitale-par-vincent-ducrey>.
- <https://wikimemoires.net/2022/05/8-etapes-de-la-digitalisation-dentreprise/>
- <https://wikimemoires.net/2022/05/outils-de-la-digitalisation-dentreprise/>
- <https://moreapp.com/fr/blog/impact-transformation-digitale-entreprises-moreapp>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l%27information\\_et\\_de\\_la\\_communication](https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l%27information_et_de_la_communication)
- <https://wikimemoires.net/2022/05/le-e-recrutement-evolution-deroulement/>
- <https://www.talentia-software.com/fr/digitaliser-processus-recrutement/>
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/e-recrutement.htm>
- [www.emploitic.com](http://www.emploitic.com)
- [www.emploiPartner.com](http://www.emploiPartner.com)
- [www.optioncarriere.com](http://www.optioncarriere.com)
- [https://fr.linkedin.com/pulse/les-r%C3%A9seaux-sociaux-professionnels-de-2022-michel-avenier?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://fr.linkedin.com/pulse/les-r%C3%A9seaux-sociaux-professionnels-de-2022-michel-avenier?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)

---



*Listes des tableaux,  
figures schémas*

---



## Liste des tableaux , figures et schémas

---

---

### Liste des tableaux

Tableaux N° 1.....	23
Tableaux N°2 Tableau n°2 : Les différentes étapes de la gestion de carrière.....	28
Tableau N° 3 : évoquent l'ensemble des solutions afin de dépasser les obstacles selon Alharthi et al. (2017).....	62
Tableau n°4 : Le département ressources humaines.....	94
Tableau n°5 : Les activités des RH.....	94
Tableau n°6 : la digitalisation des RH.....	95
Tableau n°7 : les activités RH digitaliser.....	95
Tableau n°8 : l'impact de la digitalisation sur le recrutement .....	97
Tableau n°9 : l'impact positif de la digitalisation.....	98
Tableau n°10 : l'expériences des employés.....	99
Tableau n°11 : les défis de la digitalisation .....	99
Tableau n°12 : Protection des données.....	100

## Liste des tableaux , figures et schémas

---

---

### Liste des figures

Figure N°1 : les 6 chantiers de la transformation digitale .....	39.
Figure n°2 : un aperçu du logiciel ORASS .....	92
Figure n° 3 : le logiciel WINGRH.....	96
Figure n° 4 : les rubriques du logiciel WINGRH .....	96
Figure n°5 : la pointeuse électronique de la SAA .....	98
Figure n°6 : l'application Name .....	102
Figure n°7 : site web de l'ANEM.....	103
Figure n°8 : application WASSIT Online.....	104

## Liste des tableaux , figures et schémas

---

### Listes des schémas

**Schéma n°1** : les étapes du recrutement.....16

---



---

# *Annexes*

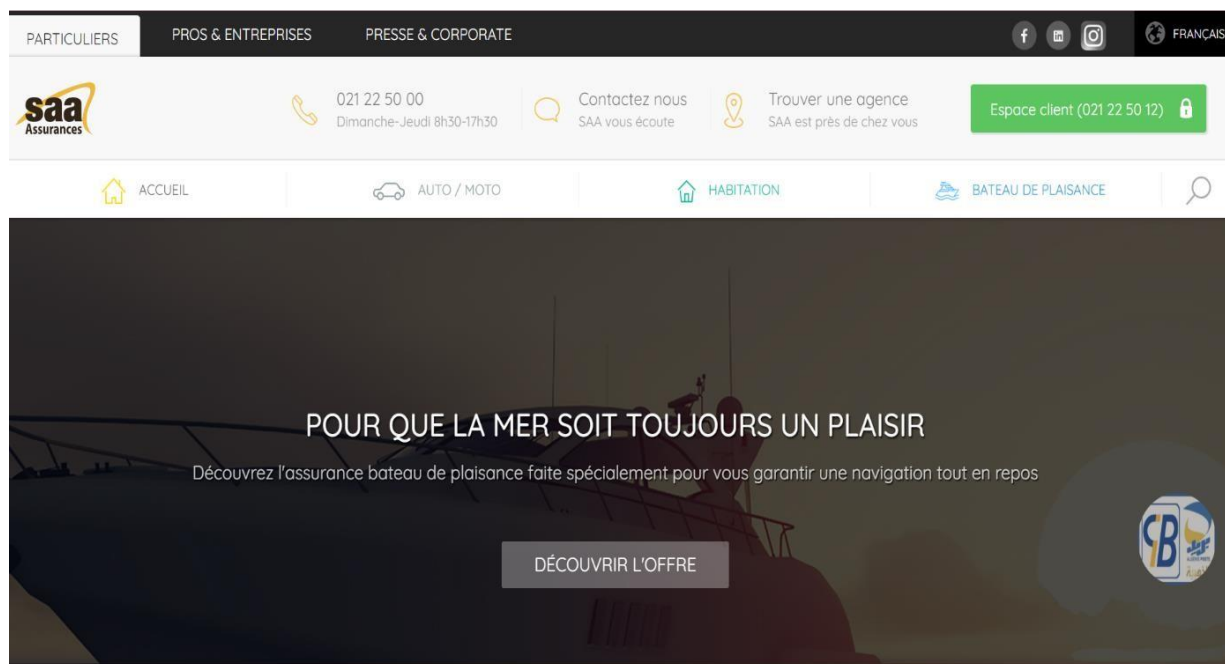
---



---

## Annexes

### Annexe n°1 : site web de la SAA



The screenshot shows the homepage of the SAA website. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'PARTICULIERS', 'PROS & ENTREPRISES', and 'PRESSE & CORPORATE'. To the right are social media icons for Facebook, Messenger, and Instagram, along with a language selector set to 'FRANÇAIS'. Below the navigation bar is a header section with the SAA logo on the left, a phone number '021 22 50 00' with the hours 'Dimanche-Jeudi 8h30-17h30', and two call-to-action buttons: 'Contactez nous SAA vous écoute' and 'Trouver une agence SAA est près de chez vous'. A green button labeled 'Espace client (021 22 50 12)' with a lock icon is also present. Below the header is a main menu with icons and labels for 'ACCUEIL', 'AUTO / MOTO', 'HABITATION', and 'BATEAU DE PLAISANCE'. The main content area features a large banner with a background image of a boat. The text on the banner reads 'POUR QUE LA MER SOIT TOUJOURS UN PLAISIR' and 'Découvrez l'assurance bateau de plaisance faite spécialement pour vous garantir une navigation tout en repos'. A button labeled 'DÉCOUVRIR L'OFFRE' is centered below the text. A small logo with the letters 'CB' is visible in the bottom right corner of the banner.

### Annexe n°2 : la page Facebook de la SAA



The screenshot shows the Facebook profile page for SAA Société Nationale d'Assurance. The profile picture is the SAA logo, which consists of the word 'saa' in a stylized font with a yellow swoosh above it, and 'Assurances' below it. The page name is 'SAA Société Nationale d'Assurance' and it shows '26 K J'aime • 27 K followers'. There are two buttons: 'Nous contacter' and 'Message'.

### Annexe n°3 : la page Instagram de la SAA



The screenshot shows the Instagram profile page for saa\_assurance. The profile picture is the SAA logo. The username is 'saa\_assurance' and there are buttons for 'Suivre' and 'Contacter'. The page shows '116 publications', '3 214 followers', and '2 suivi(e)s'. The bio reads 'Société Nationale d'Assurance', 'Leader du marché algérien des assurances depuis 1963 🇩🇿', and includes the hashtag '#dz#algeriabz#assurance#economie' and the website 'www.saa.dz'. At the top right, there is a 'Se connecter' button.

## Annexes

### Annexe n°5 : La page LinkedIn de la SAA

The image shows a screenshot of the LinkedIn profile page for SAA Assurances. At the top left is the LinkedIn logo. To the right are navigation icons for 'Populaire', 'Articles', 'Personnes', and 'LinkedIn Learning'. The main header features a banner with the slogan 'L'avenir s'assure aujourd'hui' and a photo of a family silhouette. Below the banner is the SAA Assurances logo and a 'Suivre' button. The profile name is 'SAA Société Nationale d'Assurance', with the industry 'Assurances' and location 'Alger, Bab Ezzouar · 1 300 abonnés'. A description states 'Leader du marché algérien des assurances depuis 1963'. A link to 'Voir les 29 employés' is also present.

**LinkedIn**

Populaire Articles Personnes LinkedIn Learning

L'avenir s'assure aujourd'hui

SAA Assurances

te-client@saa.dz

**saa**  
Assurances

**SAA Société Nationale d'Assurance**

Assurances

Alger, Bab Ezzouar · 1 300 abonnés

Leader du marché algérien des assurances depuis 1963 🇩🇿

Suivre

Voir les 29 employés

## Annexes

### Annexe n°6 : Questions posés pour l'entretien avec les employés de la SAA

Question	OUI	NON	EXPLICATION
<b>Vous avez un département de ressources humaines ?</b>			
<b>Quels sont les activités RH qui existe chez vous ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recrutement</b></li> <li>• <b>Rémunération</b></li> <li>• <b>Formation</b></li> <li>• <b>Gestion de carrières</b></li> <li>• <b>GPEC</b></li> <li>• <b>Autres</b></li> </ul>			
<b>Les activités RH sont-elles digitaliser ?</b>			
<b>Quelles sont les activités RH digitaliser ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recrutement</b></li> <li>• <b>Rémunération</b></li> <li>• <b>Formation</b></li> <li>• <b>Gestion de carrières</b></li> <li>• <b>GPEC</b></li> <li>• <b>Autres</b></li> </ul>			
<b>la digitalisation a-t-elle impacté les processus de recrutement et de sélection des candidats ?</b>			
<b>La digitalisations a-t-elle un impact positive sur les employés ?</b>			
<b>Avez-vous un système de pointage digitale ?</b>			
<b>La digitalisation a-t-elle amélioré l'expérience des employés en matières de libre-service, de formation en ligne. etc. . ?</b>			
<b>Y-a-il des défis ou des obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisations dans le département RH au sein de la SAA ?</b>			
<b>Les informations et les données RH qui sont partagée entre les employés sont-ils Sécurisé ?</b>			

---



---

# *Tables des matières*

---



---

# Table des matières

---

---

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale ..... 2**

## **Chapitre I : La fonction ressources humaines**

**Introduction ..... 6**

**Section1 : Généralités sur la fonction des ressources humaines ..... 7**

2.1 Définitions ..... 7

2.1.1 La fonction ressources humaines ..... 7

2.1.2 La gestion des ressources humaines ..... 7

2.2 Évolution ..... 8

2.2.1- De l'administration du personnel au management des ressources humaines ..... 8

2.2.2- La GRH : une fonction éclatée et partagée ..... 9

2.2.3 Les nouveaux défis/enjeux de la GRH ..... 9

2.3- Les objectifs de la GRH ..... 11

2.3.1- les objectifs explicites ..... 11

2.3.2- Les objectifs implicites..... 12

2.3.3- Les objectifs à long terme ..... 13

2.4- Les missions de la GRH..... 13

2.4.1- Administrer efficacement ..... 13

2.4.2- Développer l'engagement des salariés ..... 14

2.4.3- Favoriser le changement..... 14

2.4.4- Mettre en œuvre la stratégie ..... 14

## Table des matières

---

<b>Section 2 : les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines.....</b>	<b>15</b>
1-1- Le recrutement .....	15
1-1-1 définition du recrutement .....	15
1-1-2- Le processus de recrutement.....	15
1- Evaluer les stratégies organisationnelles existantes.....	16
2- Devenir un employé attractif .....	16
1-1-3-La préparation du recrutement.....	17
.2.3. La recherche des candidats .....	18
2.4.2.4. La recherche des candidatures externes.....	18
1-1-4-Les objectifs du recrutement.....	20
2-2- La gestion prévisionnelle des emplois et compétences .....	21
2.2.1. Définition du concept .....	21
2.2.2. La démarche stratégique de la GPEC .....	21
2.2.3. Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités .....	23
2.2.5. Les objectifs de la GPEC.....	24
3-3-La processus de la rémunération .....	24
3.3.1 Définition de la rémunération.....	25
3.3.2 Objectifs et enjeux de la rémunération .....	25
3-3 La gestion de carrière .....	26
3.3.1 Définition de la gestion de carrière.....	27
3.3.2 Les avantages de la gestion de carrière.....	27
3.3.3 Les étapes de la gestion de carrière .....	28
4-4 La formation.....	28
4.4.1 Le plan de formation.....	28
4.4.2 Analyse du plan de formation de l'année en cours.....	29
<b>Section 03 : la fonction ressources humaines de nos jours.....</b>	<b>30</b>

## Table des matières

1. Les noms de la fonction ressources humaines .....	30
2. Les outils utilisés par la fonction ressources humaines .....	30
3. La stratégie de la fonction ressources humaines.....	31
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>

### Chapitre II : La digitalisation de la fonction ressources humaines

<b>Introduction.....</b>	<b>36</b>
--------------------------	-----------

<b>Section 1 : généralités sur la digitalisation .....</b>	<b>37</b>
--	-----------

1-1- Définition et évolution de la digitalisation.....	37
--	----

1-2- Définition de la digitalisation.....	37
---	----

1-3- L'historique de la digitalisation .....	38
--	----

1-2- Les chantiers de la digitalisation .....	39
---	----

1-3- Les étapes de la digitalisation.....	41
---	----

2- Les objectifs de la digitalisation.....	42
--	----

1-4- Les outils de la digitalisation.....	43
---	----

1- Le serveurs .....	43
----------------------	----

2- Les sites internet.....	43
----------------------------	----

3- Les applications mobiles .....	43
-----------------------------------	----

4 -Les logiciels métiers.....	44
-------------------------------	----

3- L'impact de la digitalisation sur les entreprises .....	44
--	----

<b>Section 2 : la digitalisation de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>46</b>
---	-----------

1- La digitalisation de la fonction RH (ressources humaines) .....	46
--	----

1-1- Définition du TIC .....	46
------------------------------	----

1-2- TIC ou NTIC .....	46
------------------------	----

1-2-1 Avantages et impacts .....	48
----------------------------------	----

1- Le SIRH (système d'information des ressources humaines).....	52
---	----

2- Intranet.....	55
------------------	----

1-4- L'e-RH .....	56
-------------------	----

1-5- E-recrutement.....	57
-------------------------	----

## Table des matières

1-5-E-learning.....	59
1-6-Le Big data.....	59
3. L'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) à l'ère du digital .....	63
<b>Section 3 : Le recrutement pratique de la fonction RH digitaliser.....</b>	<b>65</b>
1Définition du E-recrutement .....	65
2-L'évolution du E-recrutement .....	66
3-Les objectifs de la digitalisation du recrutement.....	66
4-Les outils du E-recrutement .....	68
5-Les étapes de l'E-recrutement .....	68
6-Les enjeux du E-recrutement.....	70
<b>Conclusion.....</b>	<b>72</b>

### Chapitre III : La société d'assurance SAA et ses résultats

<b>Introduction .....</b>	<b>74</b>
<b>Section 1 : L'E-recrutement en Algérie .....</b>	<b>75</b>
1. L'évolution et l'historique du e-recrutement en Algérie .....	75
2. Les avantages du e recrutement en Algérie .....	76
3. Inconvénients de l'e-recrutement en Algérie.....	77
4.1. Les plates-formes de l'E-recrutement .....	77
4.2. Les sites d'emplois en Algérie.....	78
4.3. Utilisation des réseaux sociaux .....	78
5. Les conditions et les modalités de e-recrutement en Algérie .....	80
6. Les freins du E-recrutement.....	81
7. Défis de l'e-recrutement en Algérie .....	82
8. Les bonnes pratiques de l'e-recrutement en Algérie.....	83
9. L'avenir de l'e-recrutement en Algérie.....	83
<b>Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil la SAA.....</b>	<b>85</b>

## Table des matières

1- Historique de la SAA .....	85
2- Les valeurs de la SAA .....	86
3- La forme juridique de la SAA.....	86
4- Organisation de la société d'assurance SAA .....	86
4.1 Organisation de la direction régionale de T.O.....	86
4.2. Les agence .....	90
5- La production de la SAA .....	91
5.1 Activités de la SAA .....	91
5 .2. Les produits .....	92
<b>Section 3 : Les Résultats de notre enquête.....</b>	<b>94</b>
1- Réponse à notre questionnaire .....	94
1.1 Le département ressources humaines .....	94
1.2. Les activités RH au seins de la SAA .....	94
1.3. La digitalisation des RH de l'agence .....	95
1.4. les activités RH digitaliser .....	95
1.5. L'impact de la digitalisation sur le recrutement .....	97
1.6. la pointeuse digitale .....	98
1.7. L'expériences des employés.....	99
1.8. les défis de la digitalisation.....	99
1.9 Sécurité et protection des données.....	100
2. Le recrutement ou bien le e-recrutement a la SAA .....	101
3. Interprétation des résultats .....	104
<b>Conclusion .....</b>	<b>106</b>

## **Table des matières**

---

---

**Conclusion générale..... 108**

**Bibliographie**

**Liste des tableaux, figures et schémas**

**Annexes**

**Table des matières**

**Résumé**

## Résumé

La GRH c'est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise.

Au cours des dernières années, la gestion d'une entreprise a subi un impact et des agitations avec l'utilisation des nouveaux outils informatiques, appelée « outils numériques ».

Tous ces outils ont affectés l'ensemble de l'entreprise, plus particulièrement la fonction RH qui était obligé de passer par la digitalisation. On peut dire que la digitalisation des activités RH de l'entreprise ont des avantages tel que l'automatisation des tâches administratives, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, une meilleure expérience des employés, un recrutement plus efficace, une collaboration facilitée et des économies de coûts. Ces avantages contribuent à renforcer l'efficacité et la performance globale de la fonction RH, tout en améliorant l'expérience des employés au sein de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est de montrer l'impact de la digitalisation au sein de la société d'assurance SAA Tizi-Ouzou.

D'après les résultats obtenus, on peut dire que la digital est une opportunité pour l'entreprise.

**Mots clés :** GRH, digitalisation, SAA.

## Summary

HRM is the set of practices implemented to manage, mobilise and develop the human resources involved in a company's activity.

In recent years, the management of a company has undergone an impact and upheaval with the use of new IT tools, known as "digital tools".

All these tools have affected the company as a whole, particularly the HR function, which has had to go through a process of digitalisation. It's fair to say that the digitisation of a company's HR activities has benefits such as the automation of administrative tasks, improved operational efficiency, a better employee experience, more effective recruitment, easier collaboration and cost savings. These benefits contribute to the overall efficiency and performance of the HR function, while improving the employee experience within the organisation.

The aim of our work is to show the impact of digitalisation within the insurance company SAA Tizi-Ouzou.

Based on the results obtained, we can say that digitalization is an opportunity for the company.

**Key words:** HRM, digitalisation, SAA.