

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI - TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

THEME

**Audit du degré de digitalisation de la fonction RH : cas
de la SAA**

Réalisé par :

Mlle COULIBALY Kadidiatou
Mlle SANOGO Bintou K

Encadrée par :

Dr RACHEDI Akila

Devant le jury composé de

Président : Dr ZERKHEFFOUI Lyes. MCB
Examineur : Dr OUAMA Sabrya .MCB
Rapporteur : Dr RACHEDI Akila. MCA. UMMTO

7^{ème} Promotion
Année universitaire 2020/2021

Remerciements

C'est avec une grande gratitude et plénitude que nous tenons à remercier Allah, Le Tout Puissant, l'Omnipotent, l'Omniscient, l'Omniprésent de nous avoir accordé la force et le courage de mener cette mission avec soin et détermination.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à nos parents qui donnent tout pour notre réussite.

Nous tenons à remercier également Docteur RACHEDI Akila, une éminente professeure avec des qualités rarissimes, pour les conseils et orientations tout au long de notre travail sans lesquels nous n'allions aucunement pouvoir atteindre notre objectif.

Nous remercions amplement les cadres de la SAA, la DR pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et pour le temps que chacun nous a accordé et pour les informations que chacun nous a apporté, qui ont servi à nourrir ce travail.

Nous remercions également les cadres de l'ANEM pour l'accueil et la disponibilité.

Et enfin, un solennel remerciement à la doyenne et tous les corps professoraux de la faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales dont Monsieur AMIAR.



Dédicaces

Avec l'expression de ma gratitude, je dédie ce modeste travail

À mes très chers parents pour leur amour, leur soutien, leur patience, leur encouragement durant mon parcours scolaire et universitaire.

À mes frères et sœurs, source de bonheur et de motivation

À ma famille toute entière pour le goût de l'effort suscitée en moi

À tous ceux qui ont partagé avec moi les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail

À tous ceux qui m'aiment

À tous ceux que j'aime

Kadidiatou



Dédicaces

Hamdoulilah, gloire à Allah ! Prière sur notre prophète bien aimé
MOHAMMED (SWT)

Je dédie ce modeste travail :

À mes chères parents Salikou et Mariam qui m'ont offert la vie, l'amour et orienté mes pas, qui m'ont soutenu durant tout mon parcours scolaire, et qui continue de me guider vers le chemin de la réussite, j'espère vous rendre fière à travers ce mémoire

À mes sœurs Tanti, Kia, oumou et Dani qui ont été là pour moi, qui m'ont toujours soutenus et encouragé

À ma tante d'amour et deuxième maman Assétou

À toute ma famille et mes amis

À tous mes professeurs

Merci, que Dieu vous garde.

Bintou

Liste des abréviations :

ANEM : agence nationale des emplois pour la gestion des activités d'intermédiation (métier).

e-RH : électronique RH

e-GRH: électronique gestion des RH

GRH: gestion des ressources humaines

IA: intelligence artificielle

NAME: nomenclature algérienne des métiers et des emplois

RH: ressources humaines

SAA : société algérienne d'assurances

SIRH : système d'information des ressources humaines

SOMMAIRE

Liste d'abréviation

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre I : revue théorique sur l'audit et la gestion des ressources humaines

Introduction	4
Section 1 : généralité sur l'audit.....	5
Section 2 : généralité sur la fonction RH.....	10
Section 3 : les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	20
Conclusion.....	41

Chapitre II : la digitalisation de la fonction RH

Introduction.....	42
Section 1 : la digitalisation.....	43
Section 2 : la digitalisation de la fonction RH.....	59
Section 3 : le recrutement, pratique de la fonction RH digitalisée.....	80
Conclusion.....	91

Chapitre III : audit du degré de digitalisation de la fonction RH, cas de la DR de Tizi-Ouzou de la SAA

Introduction.....	92
Section 1 : la gestion des ressources humaines en Algérie.....	93
Section 2 : la présentation de la société nationale d'assurance, la SAA.....	98
Section 3 : résultats de notre enquête	108
Conclusion	140
Conclusion générale.....	141

Bibliographie

La liste des tableaux

Annexe

Table des matières

Introduction

Introduction générale

La digitalisation est de nos jours pour une entreprise ou n'importe quel type d'organisation un incontournable. En effet, elle permet une optimisation de temps et d'argent en automatisant les tâches de plus en plus complexes.

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

Désormais, tout peut se traiter en ligne et c'est le principe même de la digitalisation, elle existe depuis l'arrivée d'internet. Selon BAUDOIN Emmanuel, DIARD Caroline, BENABID Myriam et CHERIF Karim (2019), c'est un procédé qui a pour but de transformer un outil, un métier, un objet ou un processus en code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. Elle touche de manière extrême et violente à toutes les générations et à tous les domaines quelques soit le secteur d'activité et ça grâce à l'accès à l'information et aux changements comportementaux.

Selon DELORME Pascal et DJELLALIL Jilanin (2015), quelques années, le numérique est devenu un enjeu stratégique non seulement en termes de croissance mais aussi de compétitivité. C'est par contrainte et non par choix que les entreprises décident de suivre cette tendance, ce changement, car toutes entreprises souhaitant rester compétitive et ne pas laisser la concurrence prendre de l'avance sur elles ont adopté ce changement qui est la digitalisation, toutes les grandes entreprises ont compris cela depuis longtemps.

La fonction ressource humaine se trouve au cœur de ce changement. En effet le digital a non seulement révolutionné nos façons de travailler mais aussi la fonction ressource humaine. PERITTI Jean-Marie (2010), la fonction RH occupe de nos jours une place importante qui n'est plus à démontrer dans la transformation digitale d'une entreprise.

Selon GILLET Michelle et GILLET Patrick (2010), les ressources humaines doivent d'une part créer une forte dynamique digitale dans l'entreprise en intégrant le digital dans toutes les activités et ses moyens de communication interne, d'autres part, guider et encourager l'adoption du digital par le biais de différentes pratiques en accompagnant les collaborateurs dans le changement par la mise en place d'outil en adéquation avec les obligations de chacun et celle de l'entreprise. Elles se doivent de gérer cette mutation et activer plusieurs leviers à plusieurs niveaux afin d'assurer cette transition sereinement.

Pour tous les responsables de la fonction RH, la transformation digitale des ressources humaines constitue un défi majeur en termes d'adaptabilité et de résilience. Cette transition

Introduction générale

graduelle vers la dématérialisation et l'automatisation, toutefois, ouvre aussi des opportunités pour la fidélisation des collaborateurs, la performance de l'entreprise ou encore la qualité de vie globale au travail.

Cette mission est doublement difficile vu que la fonction ressource humaine subit elle-même une profonde transformation dans la manière de faire habituelle. C'est maintenant eux qui ont les cartes en mains.

Les organisations, les entreprises sont confrontées en permanence à l'amélioration de leur performance, c'est pourquoi ils ont recours à l'audit qui est une fonction qui vise à diagnostiquer, à analyser afin d'effectuer des évaluations, de relever des anomalies, de contrôler ou encore d'opérer des investigations diverses.

Selon MEIGNANT Alain (2009), l'audit est une expertise professionnelle faite par un expert spécialisé, compétent et indépendant aboutissant à un jugement par rapport à une norme sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité. Il joue un rôle important au sein d'une entreprise, car il permet de déceler les points forts et les points faibles, permettant ainsi à l'entreprise d'identifier ses marges d'amélioration.

C'est pourquoi toute entreprise peut tirer profit de l'audit dans l'amélioration de la digitalisation de sa GRH. Ainsi, à travers l'audit, on peut faire une comparaison, connaître le niveau de digitalisation de la fonction RH d'une entreprise par rapport à une autre.

A cet effet, notre étude se focalisera sur le degré de 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 le degré de 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 un débouché pour la gestion des ressources humaines au de l'entreprise ?
- quelle est la valeur ajoutée de la digitalisation sur la GRH ?

Introduction générale

- L'audit de cette digitalisation permet-il à l'entreprise se située par rapports aux autres entreprises et de s'améliorer ?

Pour cela nous mettre en avance les hypothèses suivantes :

- hypothèse 1 : le degré de maturité digitale de la SAA est important
- hypothèse 2 : l'e-recrutement pratique de la GRH est parmi les pratiques digitalisées

Notre travail sera scindé en 3 chapitres :

- Le premier chapitre portera tout d'abord sur l'audit en général, ensuite la gestion des ressources humaines en générale, pour finir avec les pratiques de la GRH.

- Le deuxième chapitre abordera la digitalisation et ses étapes en particulier la digitalisation de la fonction RH.

- En fin, le troisième et dernier chapitre sera dédié à notre cas pratique à savoir les différentes activités de la fonction RH digitalisées au sein de la SAA, les outils et les logiciels utilisés et enfin l'audit du degré de cette digitalisation. Ce travail sera fait à l'aide d'une recherche au sein de la SAA, pour cela une enquête sera réalisée sur la base d'un questionnaire adressé au responsable du département administratif suivie d'entretiens avec le chef de département informatique.

Notre travail se terminera par une conclusion générale qui synthétisera les idées principales du travail et une réponse à la problématique.

Introduction :

L'audit est une opération qui vise à vérifier l'ensemble des comptes et les rapports annuels d'une entreprise. Il permet de s'assurer que sa comptabilité est tenue dans le respect des normes comptables en vigueur. Ce contrôle permet de mettre en évidence les éventuelles fraudes ou omissions.

La gestion des ressources humaines, anciennement désignée gestion du personnel, est une base fondamentale qui permet à tout organisme professionnelle d'améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organisation de toute entité.

Les ressources humaines représentent l'ensemble des pratiques du management ayant pour objectifs de gérer, de piloter et de développer les ressources humaines et les relations sociale afin de les orienter et les mobiliser vers la réalisation des objectifs de l'organisation et mieux s'adapter aux changements.

Ils sont le capital le plus important et à la fois le plus complexe à gérer. C'est pourquoi il est nécessaire de se procurer d'un outil essentiel pour pouvoir les piloter, et cet outil c'est l'audit.

Pour mieux cerner l'audit et la fonction ressources humaines, ce premier chapitre se portera sur trois sections : la première section s'articule autour de l'audit en général, la seconde sur les concepts de base rattachés à la gestion des ressources humaines, et pour finir la troisième section est consacrée aux pratiques de la gestion des ressources humaines.

Section1 : généralité sur l'audit

Un audit est un diagnostic, une analyse effectuée par un ou plusieurs experts, ils doivent être impartial et souvent indépendants, sur un aspect précis de l'entreprise.

Dans cette section nous allons commencer par les différentes définitions, l'historique, les démarches et ensuite les types d'audit.

1.1 Définition

Selon J. RENARD (théorie et pratique de l'audit interne, Paris, ed. D'Organisation, 1997, p.21) : «l'audit est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives, ou autres, en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés, dirigeants, actionnaires, représentants du personnel, tiers (banque, organisateurs public...), la régularité et la sincérité des informations mises à leur disposition et relatives à la marche de l'entreprise ».

Les romains employaient le terme audit pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ce terme provient du verbe latin “ **audire**” qui signifie écouté.

L'audit est un examen critique qui permet de vérifier des informations données par l'entreprise et d'apprécier les opérations et les systèmes mis en place pour les traduire.

L'audit est un instrument permettant d'optimiser l'activité d'une entreprise, une association ou une collectivité. Il est réalisé par un expert dans plusieurs domaines dans le but d'effectuer des évaluations, de relever des anomalies, de contrôle ou encore d'opérer des investigations diverses.

1.2 Historique de l'audit

En LATIN classique, verbe (audio, auditum) avait pour sens : entendre, entendre par oui-dire,

Écouter, être élève, disciple suivre les vues de quelqu'un.

Le verbe classique « asculiar » devenu en bas « ascolter », « écouter » et « ausculter » est venu nourrir le sens d'auditer d'une part par le sens écouter, d'autre part par le sens ausculter.

Pour comprendre le rôle de l'écouter, de l'audition, il faut se rappeler que, dans les temps anciens, peu de gens savaient lire et écrire et que, les contrôles, les dépositions se faisaient oralement (rôles anciens des greffiers, des avoués...).

Au XII siècle, le mot audicuta ou audience prend une signification juridique : l'auditeur est, alors, officier de justice, parfois, il est audienier, juge d'appel en pairie
Au sens de l'Eglise de Rome, l'auditeur est membre, soit de la rote soit de la chambre Apostolique.

Dans les monastères, l'auditeur est un envoyé par son ordre, chargé de vérifier que la règle y est bien appliquée. En Angleterre, l'audit est, alors, une séance au cours de laquelle les comptes entre les fermiers et le monastère d'une cathédrale, sont rendus.

Sous la monarchie française, les « auditeur des régimes royaux » sont chargés d'appliquer les lois militaires.

Selon KHELASSI.R (Audit interne, Audit opérationnel, Edition Houma, Alger, 2007, page 07), l'audit fait est entrée progressive en Algérie, d'abord en termes de définition de stratégie d'entreprise en suite pour faire les bilans financiers et sociaux d'entités économiques. Les entreprises Algériennes ne sont tenues que par l'obligation de nommer un commissaire au compte (CAC) dans le cadre d'un audit légal.

Entre 1969 et 1980, la pratique du CAC a été organisée pour la première fois en Algérie par l'ordonnance 69-107 portant loi de finances 1970, cette loi consiste que le ministre d'état chargé des finances et du plan devait désigner des CAC dans les sociétés nationales et dans les établissements publics nationaux ayant un caractère industriel et commercial en vue de s'assurer de la régularité et de la sincérité de leurs comptes et d'analyser leurs situations active et passive.

Le décret 70-173 du 16-11-1970 a ensuite précisé les missions et les obligations du CAC des entreprises publiques et semi-publiques.

Ce texte a consacré que le commissaire au compte comme un contrôle permanent de la gestion de l'entreprises confiant la mission à des CAC, fonctionnaires de l'état, désigné parmi :

- les contrôleurs généraux des finances ;
- les inspecteurs des finances ;
- des cadres qualifiés du ministère des finances.

Ces fonctionnaires ont pour mission d'une part, le contrôle de la sincérité et la régularité des inventaires et les comptes de résultat de chaque entreprise et le contrôle des opérations et d'autre part, l'application de la gestion et la révélation des fautes.

1.3- Les démarches d'audit

Selon Alain MEIGNANT (Manuel d'audit du management des RH, 2^{ème} édition, p.23-24) : une mission d'audit suit généralement 4 étapes :

Etape1 : expression d'une demande par un commanditaire et confirmation de mission

L'auditeur a ici à instruire la demande et à proposer une réponse technique et un calendrier (et un budget, s'il est externe et répond à un appel d'offres ou à une sollicitation directe). Pour cela, il peut être amené à solliciter des éclaircissements pour clarifier les

attentes et le contexte avant de faire une proposition. Si celle-ci est acceptée, le commanditaire confirme ses intentions par une lettre de mission qui explique les questions auxquelles l'auditeur doit répondre. Cette lettre est un élément important, et sera reproduite en annexe du rapport final.

Etape2 : préparation de la mission

Elle consiste généralement à :

- informer les personnes et instances concernées par l'audit (c'est le rôle du commanditaire, mais l'auditeur peut le conseiller sur la manière de le faire) ;
- prendre des premiers contacts et consulter des documents, pour un repérage rapide des problématiques et des ressources documentaires disponibles (pré audit) ;
- finaliser les choix méthodologiques : identification et formalisation de référentiel documenté pertinent, création ou mise à jour des outils de questionnement, d'analyse et d'évaluation ; choix d'indicateurs, échantillonnages, etc ;
- organiser la mission et l'équipe (éventuellement)
- répartir les tâches, faire le planning de réalisation.

Etape3 : réalisation de la mission

Recueil, validation et traitement des informations, en appliquant les choix méthodologiques.

Étape 4 : production et présentation d'un rapport

- Formalisation des conclusions et recommandations générales (en réponse aux questions de la lettre de mission) ;
- Communication et commentaire des résultats de la mission aux instances et destinataires désignés en début de mission.

1.4 Typologies d'audit

Les différents types de l'audit peuvent varier suivant les fonctions de la mission, il est néanmoins possible de faire une distinction entre les audits selon :

- Selon l'objectif de la mission ;
- Selon statut de l'auditeur ;
- Selon la situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise.

1.4.1 Selon l'objectif de la mission

1.4.1.1 L'audit financier

L'audit comptable et financier est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives ou autres en vigueur dans l'entreprise afin de garantir

à un ou plusieurs groupes intéressés (dirigeants, actionnaires, tiers,...) la « régularité » et la « sincérité » des informations mises à leurs disposition.

C'est un examen critique et méthodique effectué par un professionnel en vue de formuler une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. Cet examen correspond à la nécessité de confirmer la validité des informations données par l'entreprise. Ces informations devraient donner une « image fidèle » du patrimoine, des résultats et de la situation financière de l'entreprise.

1.4.1.2- L'audit opérationnel

D'après BENHAYOUN SADAFI M.A (Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, 2001, p19) :

l'audit opérationnel est défini par L'ATH (Association Technique d'Harmonisation) comme « l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer sur ses informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de régularité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information en particulier en vue de la prise de décision ».

Il vise à vérifier que l'organisation a établi des systèmes d'information et de gestion ainsi que des méthodes de direction garantissant l'optimisation de l'emploi des ressources. Cette optimisation est définie par les trois E :

- Economie : Les ressources humaines et matérielles financière ont été acquises en quantités appropriées, avec une qualité acceptable et moindre de moindre coût ;
- Efficience : Le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux, pour toute quantité et qualité données de services ;
- Efficacité : C'est la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés.

1.4.2 Selon le statut de l'auditeur

1.4.2.1 L'audit contractuel

Selon LEMANTO (créer, organiser et développer l'audit interne, Edition Maxima paris, 1999, P.74) :

c'est une mission dans le cadre d'un contrat qui lie l'entité auditée (Le client) qui peut être une entreprise, un ministère, une association, etc., à un auditeur selon les termes d'un contrat (Contrat par laquelle l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles). D'après les normes professionnelles, l'auditeur externe et son client définissent une lettre de mission, précisant les obligations réciproques.

1.4.2.2 L'audit légal

C'est un audit exigé par la loi. ces missions sont exercées par les commissaires aux comptes, dans le cadre de leur mission légale c'est-à-dire exigée par la loi. Ces commissaires sont des professionnels indépendants nommés par l'assemblée générale des actionnaires (AGA) et assumant les responsabilités civiles et pénales. Leur rôle est d'exprimer une opinion motivée sur la sincérité et la régularité des comptes de l'entreprise sous forme de rapports de certification des comptes.

1.4.3 Selon la situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise

L'auditeur peut être interne ou externe à l'entreprise :

1.4.3.1 L'audit interne

Selon Mokhtar BELABOUD (pratiques de l'audit conforme aux normes IAS/IFRS et au SCF, éditions Berti, p.10) :

L'audit interne est, à l'intérieur d'une entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de la direction c'est un contrôle qui a pour fonction d'analyser et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

En quelque sorte, l'Audit Interne couvre toutes les fonctions de l'entreprise : production, commercialisation, personnel, finances, comptabilité...

1.4.3.2 L'audit externe

C'est un audit exercé par une personne externe à l'entreprise, c'est-à-dire qui ne travaille pas dans l'entreprise. Il consiste à exprimer une opinion indépendante, sur une situation déterminée à partir d'un référentiel préétabli et sur la base d'investigations techniques réalisées par des professionnels compétents.

Section2 : généralité 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 : Pratique et éléments de théorie, Editions Dunod, Paris, 2002, p. 54) : « il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans une organisation ».

- Selon LETHIELLEUX.L (L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édition, GUAINO, 2012, p.17) : « 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 (ellipses, 2013, p.7-15) ; 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^e siècle.

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

Le projet Taylorien et l'organisation scientifique du travail Taylor, ingénieur de formation, fait le constat suivant du fonctionnement de l'entreprise au début du XX^e siècle : les ouvriers professionnels (OP) sont les seuls à maîtriser les savoirs de production. Par conséquent, l'enseignement des gestes et des méthodes est laissé à leur bon vouloir. A cette époque, le travail repose sur une dimension métier particulièrement forte, proche du compagnonnage, nécessitant une expérimentation et un apprentissage particulièrement long. À côté de ces OP se tenaient des « travailleurs journaliers » sans qualification, embauchés et débauchés au jour le jour comme leur nom l'indique, en fonction de l'activité de l'usine. La hiérarchie était alors très peu présente laissant les OP particulièrement libres de décider des modalités de réalisation du travail. La direction générale s'intéressait moins à l'organisation du travail qu'à l'optimisation de la rentabilité en jouant sur la réduction du coût d'achat des matières et l'augmentation des prix de ventes. Pour Taylor, cette situation est particulièrement problématique puisqu'elle ne permet pas de tirer le maximum de la force de travail. En effet,

cette situation autorise ce qu'il nomme la « flânerie systématique ». La flânerie systématique est accomplie par « des ouvriers avec l'intention délibérée de tenir leurs patrons dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut faire le travail. Cette flânerie est si universellement pratiquée qu'on aurait peine à trouver dans un grand établissement un ouvrier [...] qui ne passe pas une partie considérable de son temps de travail à étudier quelle est la juste lenteur avec laquelle il doit travailler pour convaincre encore son patron qu'il marche à la bonne allure » (Taylor, 1911). Le rapport de force qui en découle tourne alors à l'avantage des OP, et non de la direction, lorsqu'il s'agit de négocier sur les rendements et les salaires. C'est ce déséquilibre que Taylor veut inverser.

Le projet Taylorien a consisté à faire des ouvriers professionnels des ouvriers dit « spécialisés » c'est-à-dire sans connaissances spécifiques des modalités de réalisation du travail. Pour cela, il s'agira de détruire les bases de la maîtrise locale et opaque en faveur de la direction. Cette dernière doit s'approprier les savoirs ouvriers afin de maîtriser les processus de travail. Une nouvelle catégorie de salariés apparaît et prend alors l'ascendant sur les ouvriers professionnels : les ingénieurs, qui joueront un rôle central dans la promotion et la diffusion du taylorisme. Cet élément ne sera pas sans conséquence lorsqu'il s'agira plusieurs décennies plus tard de reconnaître aux opérateurs des savoirs productifs et une autonomie devenus indispensables à la performance de l'entreprise. L'objectif est donc clairement de supprimer le hasard et la subjectivité ouvrière au profit de la « science de l'exécution » afin de produire une connaissance et une mesure objective du travail en supprimant les aléas de production dus au caractère non scientifique du travail réalisé par les OP. Pour Taylor, « la direction doit se charger de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle qui, dans le passé, était en la possession des ouvriers, de classer les informations, d'en faire la synthèse et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules ». C'est l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

L'OST repose sur quatre principes : une division verticale du travail (séparation définition/prescription du travail et exécution); une division horizontale (le travail est divisé en séquences de tâches à réaliser dans un ordre et selon une vitesse donnée); une spécialisation et une sélection des ouvriers (« the right man in the right place », avec peu d'évolution possible); l'apparition de lignes hiérarchiques plus étoffées ayant pour mission de contrôler la bonne exécution du travail et donc d'assurer que les résultats suivent, Ainsi à côté des tâches répétitives et simplifiées, d'autres fonctions apparaissent visant à concevoir le travail (bureau des méthodes), à apprécier les résultats (contrôle/qualité), à réparer et

entretenir les machines (service maintenance), et à surveiller la bonne application des règles (contremaitre). Tout est fait pour ne pas dérouter les ouvriers de leur tâche.

D'un point de vue RH, l'héritage taylorien est triple. En premier lieu, la division des tâches et l'extraction du savoir ouvrier ont fait des salariés un facteur pleinement substituable et un coût à diminuer. La masse salariale est d'ailleurs à l'époque systématiquement ajustée chaque fois que la situation commerciale, technique ou financière l'exige avec des pratiques de débauchage et de réembauchage au jour le jour aux États-Unis. Deuxièmement, la représentation des salariés est finalement très limitée et manque d'épaisseur sociale. Ces derniers sont perçus comme des individus sans savoir, ni mémoire et donc comme un coût à minimiser. Surtout, ils ne seraient motivés que par la perspective de gains économiques futurs.

Troisièmement, ce découpage du processus implique la définition des postes et la création d'un outil devenu central pour les praticiens : la fiche de poste. La notion de poste est une expression passée dans le vocabulaire courant des entreprises en général et de la fonction personnelle en particulier, banalisée à tel point qu'elle semble à la fois neutre, universelle et intemporelle. Pourtant, c'est à partir de ce document que se construisent alors toutes les pratiques de gestion du personnel : le recrutement implique une description de poste ; la rémunération est fixée à partir du poids du poste ; l'appréciation est effectuée sur la base de critères découlant de la description du poste ou d'objectifs correspondant au poste; la formation est fondée sur les exigences du poste. Ces différentes pratiques sont utilisées de manière très stricte. Elles laissent en effet peu de place à des évolutions de carrière une fois le salarié recruté et formé pour un poste.

2.2.2- La GRH : une fonction éclatée et partagée

La fonction RH est une fonction à part non seulement parce qu'elle constitue l'une des plus jeunes fonctions de l'entreprise mais aussi, parce qu'à la différence des autres elle se caractérise par un double aspect. Elle est en effet « éclatée » par la multiplicité des activités et donc des métiers et « partagée » parce que celles et ceux qui font de la RH au quotidien ne sont pas seulement les professionnels d'une direction des ressources humaines.

Travailler en tant que professionnel de la GRH c'est parfois accepter de faire le grand écart entre des actions de communication interne et la négociation sociale, entre l'administration de la paie et des planifications de niveaux et types d'emploi dans des démarches GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et sa traduction en politique de gestion des compétences et de formation, de recrutement, de promotion, etc. Une enquête de la CEGOS (2009) montre en effet que les effectifs de la fonction RH sont

éclatés en grands domaines RH : relation sociale (3,8 %), sécurité (9,1 %), recrutement (79,70), formation (13,4 %), politique et gestion RH (26,8 %), paie-administration (39,2 %). Les gains de productivité réalisés notamment grâce à l'informatisation et l'amélioration des processus (voire la mutualisation de services RH pour les grands groupes) ont eu pour conséquence une diminution des effectifs administratifs (- 4 pts en 10 ans) et une augmentation des professionnels des politiques RH (+ 10 pts depuis 2000). Également, pour la première fois, les effectifs cadres sont supérieurs aux agents de maîtrise. L'interprétation de ces phénomènes de fond est l'orientation de plus en plus stratégique (et donc moins administrative) de la fonction RH.

La RH est également une fonction éclatée car un DRH doit, plus qu'hier, avoir une réelle compréhension de la stratégie de l'entreprise (Baromètre RH ESSCA/BODET2009) afin d'être en mesure de construire une politique RH adaptée. Dans le même temps, ce même DRH se doit d'être un homme de terrain, sans quoi toute politique RH, aussi ambitieuse soit elle, risque d'être inadaptée aux réalités empiriques.

La fonction RH est dite partagée parce qu'elle se positionne de plus en plus dans une relation clients-fournisseurs avec les différentes parties prenantes internes de l'entreprise faisant alors des opérationnels, en particulier les managers de proximités (les N + 1), des acteurs centraux de la diffusion et de la production des politiques et des outils RH. Pour le Baromètre RH ESSCA/ BODET2011, cette tendance structurelle reste néanmoins encore centrée sur des activités à faible valeur stratégiques : les demandes et validations d'absences (30 % des tâches décentralisées), le contrôle du temps de travail (11,90 %), les notes de frais (4,7 %) et évaluations individuelles (22,75 %).

Ce double phénomène (concentration sur des activités à forte valeur ajoutée et décentralisation) fait dire à une DRH d'un grand groupe bancaire international que « de plus en plus, notre mission première consiste à concevoir et diffuser de manière collaborative les outils RH à nos manager opérationnels. Dès lors, notre rôle est d'accompagner, d'un point de vue RH, le déploiement de la stratégie du groupe. Donc, on fait de plus en plus de conduite du changement, 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 » (Scouarnec, 2005, p. 132).

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.

2.3.2- Les objectifs implicites

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 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 ;
- contrôle de gestion sociale : évaluation du coût social, analyse des écarts, contribution aux performances.

D'après SEKIOU Lakhdar (2004, p.10) : 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 la 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.

2.3.3- 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 (gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition, Vuibert, 2010, p.30-31) : 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.

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.

Section3 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines :

La GRH aide à la gestion des activités de l'entreprise et chacune d'elle à un impact sur l'évolution et le bon fonctionnement de l'entreprise durant la vie de celle-ci. Les activités de la GRH sont nombreuses, parmi ces activités on peut trouver : le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), etc, comme faisant partie des pratiques les plus fréquemment citées par les entreprises.

3.1- Le recrutement

Le recrutement est l'une des activités décisives des ressources humaines, qui contribue directement à la performance de l'entreprise. Elle consiste à identifier les besoins de l'entreprise et à trouver les talents qui pourront les combler.

3.1.1- Définition

Selon SEKIOU Lakhdar (2004, p.227) , le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».

Le recours à un personnel compétent et motivé contribue au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

3.1.2- Processus de recrutement

Selon Nicolas Arnaud (2013, p.58, 59 et 60), un mauvais recrutement (processus ou choix des outils) explique un taux de turnover important chez les populations salariées ayant moins de 18 ans d'ancienneté dans une entreprise (Guerrero, 2008). Un tel phénomène illustre l'importance de respecter un certain nombre de bonnes pratiques souvent ordonnées en huit étapes (Guerrero, 2010).

. Les étapes du recrutement :

La première étape consiste à définir le besoin dès lors qu'un poste est vacant de manière ponctuelle ou définitive. Il s'agit de définir précisément les contenus du poste en termes d'activités, de missions et de compétences requises. Responsables opérationnels et direction générale (souvent via la DRH) échangent à propos du niveau stratégique du ou des poste(s) à pourvoir et donc des moyens à mettre en œuvre pour recruter. Cette discussion se poursuivra lors des étapes suivantes du processus de recrutement.

Une fois le besoin identifié et défini, il faut alors déterminer le profil du candidat idéal susceptible d'occuper le poste. A ce stade, les entreprises définissent les compétences métiers et comportementales requises, le niveau d'expérience et le potentiel d'évolution nécessaire.

Le type de contrat (CDD ou CDI) doit également être défini. L'annonce sera rédigée sur ces bases.

Lorsque les différentes parties prenantes (unités opérationnelle et direction) se soient entendues sur ces deux étapes, la direction des ressources humaines peut alors entamer les actions de sourcing. Les nouvelles technologies ont permis d'accélérer et d'optimiser le sourcing interne et externe. Le recrutement interne est généralement considéré comme moins coûteux et permet de proposer des évolutions de carrières aux salariés déjà présent dans l'entreprise. Pour pouvoir organiser un recrutement interne, l'entreprise doit idéalement disposer d'un média d'information (affichages, intranet, magazine), d'un système d'évaluation et d'une cartographie des compétences des salariés. Le recrutement externe permet d'acquérir de nouvelles compétences mais peut s'avérer parfois coûteux. Dans ce cas, la DRH sélectionnera la ou les source(s) en vue de la meilleure performance possible (qualité, coûts, délais). Parmi les sources externes, l'entreprise peut avoir recours à : des cabinets de recrutement pour des profils peu standard à condition d'accepter un coût pouvant aller de 15 à 30 du salaire annuel ; Pôle emploi ; APEC ; agences d'intérim ; associations d'anciens élèves ; forums d'emploi ; speed networking ; business Game ; etc. L'enquête APEC 2009 sur le recrutement des cadres montre que les trois sources principales sont : internet, réseau personnels et agences de recrutement.

L'entreprise doit ensuite décider et organiser les moyens de recrutement à mettre en œuvre. Il s'agit à ce stade d'allouer des ressources humaines et des budgets pour mener à bien le recrutement mais aussi de définir les outils de recrutement qui seront utilisés. L'entretien est la technique la plus utilisée. Il peut être utilisé en début de processus afin de présenter l'entreprise et le poste et permettre de recueillir les motivations des candidats. Utiliser en fin, l'entretien se situe dans une logique confirmatoire. Les tests psychométriques (qui mesurent des aptitudes comme les tests de connaissances, de capacité visuelle, d'intelligence) ou cliniques (permettant de cerner la personnalité d'un individu à partir de questionnaires comme le SOSI, D5D, TD-12, etc.) sont fréquemment mobilisés. Ces tests sont aussi utilisés dans la détection de potentiel dans le cadre de processus de gestion des carrières. Ces derniers restent limités dans la mesure où leur validité est relative à l'objet mesuré. Les assessment centers constituent des tests de simulation et visent à mettre les candidats dans des situations virtuelles de travail de manière à observer leurs comportements (capacité à identifier un problème, ses causes, prioriser les informations, mettre en place un plan d'action). D'autres techniques sont également utilisées comme les jeux de rôle (simulation de vente), les relations écoles (concours, propositions de stages, parrainage, sponsoring, etc.) ou encore la méthode de

recrutement par simulation développée par l'ANPE (devenue pôle d'emploi) dans les années 1990. Cette méthode vise à identifier les habilités (respecter des consignes, travailler en équipe, etc) que la seule lecture du CV ne peut retranscrire. En, le code de travail encadre fortement les pratiques de recrutement. Ainsi l'entreprise est dans l'obligation de demander aux candidats des informations ayant un lien direct avec le poste proposé, d'informer les candidats et le CE des outils utilisés ; de ne pas porter à connaissance d'autrui les informations collectées sur un candidat et de ne pas pratiquer aucune discrimination.

- la campagne de recrutement vise à définir les messages clés et les médias de communication (journaux généralistes, presse spécialisée, site internet de l'entreprise, intermédiaires de recrutement, réseaux sociaux, etc.) dans un but de retours sur investissement (combien de candidatures par média ? pour quel coût ?).
- l'entreprise doit ensuite organiser le processus de sélection des candidats. Ce processus commence par le tri des CV et se prolonge avec le recours aux différents outils de recrutement évoqué précédemment. Aucun outil n'étant fiable à 100 l'entreprise à le plus souvent recours à une triangulation des données recueillies à l'aide des différents outils voire différentes personnes afin de confronter les points de vue.
- la décision d'embauche est enfin généralement collégiale (responsable opérationnels et DRH voire futures collègues). Cette pratique permet de partager la responsabilité du candidat recruté.
- finalement le candidat sélectionné débutera sa période d'intégration dès son arrivée dans l'entreprise. Cette phase est cruciale car elle permet de consolider le recrutement. Elle permet au nouvel embauché d'être opérationnel et efficace plus rapidement et surtout de diminuer les risques de rupture du contrat durant les premiers mois d'activité. L'intégration peut se faire par différentes techniques : parrainages, formation collective, un bilan à mi-parcours de la période d'essai, etc.

3.1.3- Les objectifs du recrutement

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en Collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de
- l'analyse de besoins ;
- augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts ;

- assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés ;
- réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'entreprise.

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

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

3.1.4- Les limites et biais de recrutement

Selon Nicolas Arnaud (nouveaux enjeux de la GRH, ellipses, 2013, p.60 et 61) : les différents outils utilisés n'assurent pas avec certitude la réussite d'un recrutement. En effet, la fiabilité des outils et les biais psychologiques de recruteur interfèrent tout autant que la qualité de la définition du besoin et de l'intégration du candidat.

Depuis les années 1980, de nombreuses études se sont intéressées à la validité scientifique des outils. Cette dernière doit se comprendre comme la capacité d'un outil à prédire la qualité effective du futur nouvel embauché. Il en ressort que les méthodes utilisées ne sont pas toujours les plus valides, et inversement. En effet, les outils les plus performants sont les mises en situation de travail, les centres d'évaluation, les évaluations antérieures ou encore les tests d'aptitudes (Cadin, Guérin, et Pigeure, gestion des ressources humaines :pratiques et éléments de théorie, paris, Dunot, 2012). A l'inverse, les entretiens, les tests de personnalités ou encore les références et autres données biographiques bénéficient d'une validité faible alors qu'elles font parties des outils les plus utilisés selon une enquête de l'APEC en 2008. En effet l'entretien individuel est utilisé dans 92 des recrutements de cadres, les tests de personnalités 30, les références 40. La mise en situation n'est en revanche utilisée que dans 13 des cas. L'analyse graphologique, dont la validité scientifique est considérée comme nulle, s'est raréfiée depuis les années 2000 même si l'enquête APEC relève que cet outil a été utilisé pour 10 des cadres recrutés (contre 2 pour les non-cadres).

Au-delà de la question de la validité scientifique, les biais de perceptions sont nombreux, particulièrement lors des entretiens. A titre d'exemple, il est possible de citer les biais : halo, surcote du poste, projection, clonage, hawthorne, ou encore d'attribution.

L'effet de halo apparait lorsque les recruteurs se focalisent sur certains éléments (diplôme, expérience, ect.) en délaissant d'autres.

L'erreur de surcote consiste à recruter des candidats surqualifiés par rapport au poste (« qui peut le plus peu le moins ! »). Le risque est que le nouvel embauché se lasse rapidement des missions confiées et attende une promotion rapide que l'organisation n'est pas en mesure de proposer.

L'effet de projection consiste à recruter un individu aux caractéristiques (école, origine sociale ou géographique, traits de personnalité, etc.) proches de celles du recruteur.

Le clonage apparaît lorsque des recruteurs portent systématiquement leur choix sur les mêmes profils de candidats (même diplôme, même école, même expérience préalable, etc.). Ensuite les individus se sachant observés et évalués peuvent avoir tendance à ponctuellement construire une image particulièrement positive ou négative (du fait du stress).

Enfin, l'erreur d'attribution consiste à expliquer des échecs ou des succès par de mauvaises raisons (un succès commercial antérieur aux qualités du candidat et non aux qualités du produit ou à son périmètre de vente).

3.2- La rémunération

3.2.1- Définition

La rémunération consiste à rétribuer ou à récompenser une personne physique en contrepartie du travail effectué.

La rémunération est définie comme étant une récompense donnée par l'organisation au salarié en contrepartie du travail effectué par ce dernier. Dans le cadre d'un contrat d'emplois, le salaire est l'ensemble des rémunérations ou des prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services.

3.2.2- Les composantes de la rémunération

Un salarié, la rémunération peut comprendre :

3.2.2.1- Une partie fixe : Salaire de base

C'est le salaire fixé pour un emploi. Le salaire minimum prévu par la convention collective c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour calculer les autres prestations. Il est fixé d'avance dans sa nature et dans son mode de calcul ;

3.2.2.2- Une partie variable :

- **Les primes**

Qui ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité et l'effort supplémentaire personnel et/ou collectif. Certaines primes doivent être versées ou maintenues par l'employeur quand leur existence est indiquée dans la convention collective. Par exemple un versement du 13e mois. Lorsque la prime est fixée par le contrat de travail, l'employeur ne

peut pas la supprimer sans l'accord du salarié. Exemple : Prime de départ à la retraite, Prime de responsabilité, Prime de rendement collectif ;

- **Les indemnités**

Versés en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures Supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance, et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone, exemple : Indemnité d'ancienneté et/ou d'expérience professionnelle, Indemnité pour heures supplémentaires. C'est indemnités ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi ;

- **L'intéressement**

Qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est en fonction du résultat bénéficiaire réalisé.

Il y a aussi :

- des avantages sociaux : Mutuelle, prévoyance, retraite.
- des avantages en nature : tickets restaurants, voiture de fonction, chèques cadeaux ...).
- des primes particulières.

3.2.3- Les objectifs d'une politique de rémunération :

Une politique de rémunération permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée, en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, sur la performance, sur la compétence

3.3- L'évaluation

C'est un processus intégré à la GRH et constitué d'un ensemble de procédures permettant de porter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée.

Il s'agit en fait :

- d'évaluer les résultats plutôt que d'évaluer la personne ;
- de responsabiliser l'employé ;
- d'assurer un suivi périodique des employés.

L'évaluation est un processus nécessitant une ouverture d'esprit et un climat de confiance entre l'employeur et l'employé.

3.3.1- Objectifs

Selon Nicolas Arnaud (nouveaux enjeux de la GRH, ellipses, 2013, p.77) : l'évaluation des salariés sert plusieurs objectifs RH. Utiliser comme outil de sélection, il structure les outils de recrutements externe et interne (promotion) et de constitution des équipes. A ce titre, l'évaluation permet également d'orienter et donc de gérer les carrières ainsi que de sanctionner positivement ou négativement, et constitue donc une étape indispensable à toute politique de rémunération, de promotion voire de licenciement. Enfin, évaluer son personnel permet également d'obtenir des informations précises pour mettre en place la GPEC.

Selon Marc BARTONECHE AL (l'essentiel de management, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2005,2008, p.340) : l'évaluation se fait annuellement par des entretiens qui sont programmé le dernier trimestre de l'année afin d'anticiper les attentes de chaque collaborateur, et pour bien mener une évaluation il faut se disposer d'outils adaptés et pré renseigner, mais aussi des chaines de réussite et d'action à mener pour l'année prochaine. Par exemple le bilan des grands évènements, progrès et objectifs qui ont marqué l'année, noter pour chacun les résultats obtenus et aussi les lacunes identifiées. Présenter les projets de demain afin de s'avoir si les collaborateurs y adhèrent.

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

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

Les objectifs de l'évaluation du personnel peuvent être déclinés comme suit :

- identifier les écarts entre résultats attendus et résultats obtenus et apporter les mesures de correction appropriées ;
- contribuer à la motivation des employés ;
- favoriser une communication continue dans un climat d'échange et de collaboration ;
- amélioration de l'ambiance par la transparence et la franchise ;
- reconnaissance et promotion ciblée du potentiel de chaque collaborateur ;

- motivation accrue des collaborateurs ;
- implication accrue et plaisir au travail.

3.3.2- Les méthodes d'évaluations

3.3.2.1- L'entretien d'évaluation

Selon BARTONECHE Marc et al (2005,2008, p.340), se déroule généralement en fin d'année. Il s'agit d'un entretien de face avec son responsable hiérarchique direct. Les thèmes abordés concernent : les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation. Il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines DRH.

Selon ARNAUD Nicolas (2013, p.79) , le bon déroulement de l'entretien d'évaluation nécessite que l'organisation possède et mette à disposition des acteurs (évaluateurs et évalués) un référentiel métier, un référentiel des compétences par poste de travail ainsi qu'une grille d'appréciation. Dans certains cas, des référentiels comportementaux sont également utilisés. Toutefois au-delà de ces outils, ce type d'évaluation n'a de sens que si la dynamique de l'entretien repose sur un réel dialogue et une confrontation des perceptions et des sentiments des deux parties sur le travail réalisé. Aussi l'entretien d'évaluation requiert une préparation individuelle par le responsable et le collaborateur en utilisant les documents proposés. L'objectif est d'arriver à un compromis acceptable de manière à identifier les besoins de formation et souhaits/possibilités d'évolution.

3.3.2.2- L'assessment center (center d'évaluation)

Selon BARTONECHE Marc et al (2005, 2008, p.341), permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les grandes entreprises.

3.3.2.3- Le 360° feedback

Selon ARNAUD Nicolas (2013, p.80), c'est une méthode américaine d'évaluation essentiellement des managers, est le plus utilisés par les grandes entreprises françaises (Gradadam, 10 juillet 2010). Ainsi Renault, Air France, DHL ou encore Schneider Electric l'ont intégré pas tant à leurs pratiques d'évaluation qu'à leur « plan de développement des compétences managériales ». L'idée est simple, le salarié évalué s'autoévalué dans un premier temps, puis ses collègues, ses subordonnés, son ou ses supérieur(s) hiérarchique(s) voire même des acteurs externes à l'entreprise (fournisseurs, clients) font de même anonyme. Cette évaluation repose sur un questionnaire de 30 à 140 questions distribué en général à 10 à 20 personnes. Cet outil est principalement utilisé pour évaluer les personnes en situation de management d'une équipe dans une logique de développement des compétences ou bien

lorsqu'un nouveau dirigeant veut rapidement connaître la qualité/légitimité de sa ligne hiérarchique.

Il s'agit d'une méthode d'auto évaluation et d'évaluation des compétences managériales d'un manager par son entourage professionnel. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur différents items. Les résultats sont restitués au manager par un consultant, un coach.

3.4- La GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

3.4.1- Définition

- D'après LE GALL.J.M (1992, p.22), la GPEC est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification.
- Pour Thierry (1990), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise.

3.4.2- Evolution historique de la GPEC

Pour comprendre les enjeux qui concernent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il faut revenir à son histoire dans la sphère la plus élargie de la gestion des ressources humaines. Ce concept qui n'est pas toujours compris vu sa complexité nous renvoie à une étude approfondie.

D'après ARNAUD.Nicolas (2013, p.35), la gestion prévisionnelle des ressources humaines a connu différentes formes (Gilbert, 1999) avant d'être stabilisée par le législateur à travers la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 stipulant que, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, l'employeur est tenu d'engager tous les 3 ans une négociation portant sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et de compétences (GPEC).

Il s'agit tout d'abord, dans les années 1950, de prévoir les effectifs à l'aide de modèles d'optimisation simulant le niveau d'emploi maximisant la rentabilité. Le vocable « gestion effectif » est alors utilisé. Puis, du fait de l'école des relations humaines les professionnels ont progressivement pensé l'ajustement davantage en termes qualitatifs. La définition des carrières au sein des organisations a permis la mise en place de système de classification durant les trente glorieuses. Ensuite, avec la crise naissante résultant des deux chocs pétroliers

(fin 1970-début 1980), la gestion prévisionnelle de RH s'est centrée sur l'emploi afin d'ajuster les entreprises aux transformations du secteur industriel et ainsi définir les types et le nombre d'emplois nécessaires à la reconversion des entreprises et des salariés. L'objectif central est alors d'adapter la structure et la tailles des aux nouvelles conditions du marché afin d'anticiper les situations de crise. Des outils comme les répertoires des métiers voient ainsi le jour avec pour objectif de faciliter la planification des postes pour l'organisation et les reconversions professionnelles pour les salariés. Enfin, les années 1990 ont vu apparaître la dénomination GPEC, traduisant une tension forte à laquelle toute entreprise doit répondre : équilibrer la dimension quantitative des RH sous l'angle des effectifs avec une autre dimension plus qualitative qu'est la compétence. La notion de compétences apparaît alors centrale. Quelles sont les compétences dont je n'ai plus besoin et quelles sont celles dont je vais avoir besoin ? il n'est donc pas surprenant d'observer que le terme GPEC apaise en parallèle de la transformation radicale de la relation d'emploi à travers l'apparition et la diffusion de la logique compétence.

3.4.3- La démarche de la GPEC

Selon ARNAUD.N (2013, p.37, 38 et 39) : une démarche GPEC se décompose traditionnellement en 4 étapes

- **Etape 1 :** en premier lieu, il s'agira de définir l'orientation stratégique de l'entreprise. A cet égard, les dirigeants de l'entreprise sont amenés à définir le champ des souhaitables au fait des évolutions des environnements technologique, environnemental, législatif, économique, social, etc. les théoriciens du management stratégique utilisent pour se faire des outils de diagnostics externes tels que le modèle PESTEL ou celui des 5 forces de Porter. Le secteur des services à la personne est là encore un bon exemple. Du fait d'une société vieillissante (environnement social et démographique), plus individualisée qu'hier dans laquelle les femmes travaillent dorénavant davantage t de la mise en place par le législateur d'un crédit d'impôt pour les particuliers recourant à ce type de service, les entreprises de ce secteur ont pu se développer de manière significative. Une fois le champ des souhaitables éclairci, il s'agit alors de définir celui des possibles. Pour cela, l'entreprise essaye de déterminer ses forces ainsi que ses faiblesses. C'est la conjonction de ce double travail de diagnostic externe et interne qu'est censée émerger l'orientation stratégique de l'entreprise à partir de la démarche GPEC, sous la dimension purement RH de la stratégie, commence.

- **Etape 2 :** elle consiste en effet à traduire en besoins humains quantitatifs et qualitatifs les conséquences en termes d'emplois de cette orientation stratégique. Pour prévoir les besoins RH, les entreprises ont recours à différentes méthodes : estimation des besoins de la hiérarchie, analyse des tendances, méthodes de régression ou encore intégration des objectifs de productivité. Plusieurs scénarios sont définis, fonction d'hypothèses d'activité et de productivité.

Naturellement, la limite centrale de l'exercice est celle de la fiabilité des scénarios dans les environnements de plus en plus incertains constitués de cycles économiques de plus en plus courts durant lesquels les phases de croissance semblent progressivement prendre moins de place et d'importance que celles de récession.

- **Etape 3 :** elle consiste à projeter l'état actuel de ses ressources humaines à l'horizon temporel défini par la stratégie. Concrètement, les entreprises font la projection de l'évolution de leurs RH actuelles. En s'appuyant sur la pyramide des âges, il est possible de définir le nombre de personnes qui partiront à la retraite d'ici 5 ans. Connaissant le nombre de moyen de promotions, de démissions, de licenciements disciplinaires, etc. des années précédentes, les entreprises peuvent alors définir de manière relativement précise leurs effectifs à 5 ans.
- **Etape 4 :** ainsi, une fois définis les besoins RH en lien avec l'orientation stratégique et après avoir projeté l'état de ses ressources humaines, l'entreprise peut mettre en évidence, département par département, niveau de qualification par niveau de qualification, des écarts de sur-ou de sous-effectifs. Connaître cela permet de mettre en place de manière anticipée des politiques RH visant à ajuster les effectifs futurs aux besoins futurs. Les ajustements internes prennent la forme de formation, de gestion des carrières, de mobilités (verticale, géographique ou fonctionnelle), d'organisation du travail, de flexibilité des RH. Les ajustements externes peuvent consister en des recrutements, des licenciements, des séparations transactionnelles, des départs en préretraite. Le développement de la sous-traitance, la mise en place de politiques d'essaimage, ou encore d'outplacement constituent également des leviers d'ajustement externes.

3.4.4- Les outils de la GPEC

Selon BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine (2015, p.33), la mise en œuvre d'un mécanisme de GPEC associés 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.

3.4.5- Les objectifs de la GPEC

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

- la GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment ;
- elle aide l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs ;
- elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures ;
- la GPEC à deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel ;
- accompagner le changement dans la mise en œuvre du plan d'action ;
- se projeter, anticiper l'avenir en se posant les questions adéquates. Quelles vont être les

Principales évolutions du marché, de la réglementation, des compétences ? Comment l'entreprise va-t-elle y répondre ? De quelles nouvelles compétences va-t-elle avoir besoin ?

3.5- La formation

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

3.5.1- Définition

Selon CITEAU. J-pierre (1999, p.113), la formation c'est « L'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle ».

La formation nous accompagne tout au long de notre vie pour comprendre des connaissances. Il a fallu donc apprendre pour être mieux qualifiée. La qualification dans le secteur professionnel reporte ainsi à la qualification d'un poste et aux compétences indispensables à l'exercice d'une fonction, qu'à celles d'un individu qui développe des compétences rassemblées en situation professionnelle.

Plus une entreprise est innovante plus elle accordera de l'importance à la formation. La formation, quand elle est bien gérée, devient un outil stratégique d'évolution de l'entreprise.

3.5.2- Objectifs de la formation :

Selon SEKIOU et al (2001, p.33), les objectifs de la formation on les classera aux objectifs lié à l'individu et à l'organisation :

3.5.2.1- les objectifs liés à l'organisation

- accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou du savoir-faire des collaborateurs ;
- développer les compétences ;
- adopter les qualifications aux besoins et l'organisation ;
- associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concentration ;
- maîtriser les outils d'analyse pour favoriser l'action collective ;
- pour le meilleur encadrement ;
- préparer le travail à long terme.

3.5.2.2 Les objectifs liés à l'individu

- acquérir des connaissances et pratiques dans un domaine technique donné ;
- avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;
- développer le savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- trouver un fonctionnement convivial ;
- créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs et envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.

3.5.3- Les méthodes d'évaluation de la formation

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

3.5.3.1- Le questionnaire

Selon PERETTI Jean-Marie (2010, Paris, p.416), la qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretien avec un échantillon du personnel, il est généralement utilisé en fin de formation.

Les questionnaires comportent souvent deux parties. La première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation. L'enquête

fournit quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie...) permettant d'affiner la politique. Et la seconde partie précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.

3.5.3.2- l'interview du groupe

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

3.5.3.3- L'observation directe

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

3.5.4- Les types d'évaluation de la formation

L'évaluation fait partie intégrante de la fonction formation. Elle fait partie d'un processus appelé « ingénierie de formation ». Celui-ci décrit le montage d'une action de formation. Elle permet non seulement de mesurer la qualité des connaissances acquises, mais aussi l'impact sur la qualité du service fourni par l'agent formé.

Plus explicitement, l'ingénierie de formation comprend les méthodes et pratiques : de l'analyse de la demande et des besoins de formation ; de la conception du projet de formation ; de la définition des méthodes et des moyens à mettre en œuvre (typologie de formation), et des modalités de validation ou de certification...

Ainsi, deux types d'évaluation sont à mener par le responsable formation ou l'un de ses collaborateurs.

3.5.4.1- L'évaluation de satisfaction : appelée aussi : « Evaluation à chaud » « évaluation factuelle » « évaluation différée » :

Elle se fait à la fin de la formation. Elle est sous forme de questions qui porte en générale sur : l'animation, la documentation remise, l'organisation, les conditions matérielles, les thèmes sur lesquels le stagiaire envisage des prolongements.

Ce questionnaire comprend différents types et de formes de questions :

- questions ouvertes
- questions fermées
- questions à choix multiples
- tableaux

3.5.4.2- L'évaluation des connaissances (l'évaluation à froid) :

Cette évaluation consiste à contrôler les acquisitions en soumettant les stagiaires à des tests de leurs connaissances.

Elle concerne les deux parties supérieures hiérarchique c'est-à-dire le responsable et celui qui a eu accès à la formation, ils vont discuter de la mise en place d'un plan d'action dans lequel ils vont exploiter les acquis de la formation. Si on n'exploite pas rapidement ces acquis il y a des chances qu'ils soient perdus.

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

Les questions posées concernent des sujets abordés au cours du stage ou de la formation. Chaque question admet une ou plusieurs réponses.

L'objectif est de mesurer l'impact de cet investissement sur la performance économique de l'entreprise, chose qui n'est pas facile à réaliser.

3.5.5- Le plan de formation

Le besoin de gestion d'une manière pertinente, au jour le jour, la formation au cœur d'une organisation, ainsi que le besoin de posséder d'un document de référence capable de guider l'action à conduire dans le sens favorisé par la politique de formation optée par la direction, ont été à la source des moyens de prévision et de suivi utilisés par les responsables de formation.

Le plan de formation est un document qui identifie des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses employés, c'est en même temps un instrument aidant à la mise en œuvre de la politique de formation, un outil de gestion et un moyen d'amélioration du dialogue, de la solidarité dans l'organisation il tient compte les moyens financiers disponibles et peut participer rapidement à un développement rationnel du potentiel de compétences existant. L'employeur est tenu : d'adapter les compétences des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard de l'évolution des métiers, des technologies et des organisations.

Selon J-M Peretti (ressources humaines, 12^{ème} édition, 2010, p.43: il y'a 4 étapes principales :

- La détection des besoins,
- Élaboration du plan de formation,
- Mise en œuvre des actions de formation,
- Suivi et évaluation du résultat.

3.5.5.1- Détecter les besoins en formation

- Recueillir les besoins collectifs (en lien avec les projets, les objectifs du changement, les dysfonctionnements, la disparition d'activités ou de métiers)
- Recueillir les besoins individuels recensés par les managers dans le cadre des entretiens d'appréciation et ou professionnels
- Traduire les besoins de formation en projet de formation et les décliner en actions de formation

3.5.5.2- Élaboration du plan de formation

- Présentation par action, par projet, par compétences par type de public ciblé ...
- Définition dispositif et modalités de formation (interne ou externe individuelle ou collectif...)

3.5.5.3- Mise en œuvre du plan de formation

- Inviter les collaborateurs en formation,
- Inciter les managers à communiquer sur les actions de formation : objectifs et contenus.

3.5.5.4- Suivre et évaluation des résultats

- Définir le processus d'évaluation (à chaud ou à froid)
- Mesurer les progrès en termes de compétences
- Mesurer l'efficacité des actions et la conformité du plan

3.6- La communication interne

3.6.1- Définition

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

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

Dans certaines organisations, elle est du ressort du directeur des ressources humaines, par ce que la politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Dans d'autres organisations, elle du ressort du directeur de la communication, car considérée comme s'inscrivant dans la politique globale de communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale.

3.6.2- Les objectifs de la communication interne

La communication interne est l'un des facteurs clé de la réussite et la pérennité de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication mises en place au sein de l'entreprise à destinations des salariés. Il est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'information, de renforcer la motivation et la productivité des employés et d'améliorer leur bien-être.

Tableau n°1 : Les objectifs de la communication interne selon J.J DEUTSH (Foucher, Paris, 1990, p.64) :

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

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

3.6.3- Les formes de communication interne

Selon R. Brenneman, S. Separi (économie d'entreprise, Dunod, paris, 2001, p.206) :
 Pour une bonne communication entre les collaborateurs mais aussi entre l'employeur et ses collaborateurs, il est important de s'intéresser aux différentes formes de communication afin de les utiliser correctement.

Les principales formes de communication sont les suivantes :

3.6.3.1- Verticale

. **La communication descendante** : quand l'information vient de la direction vers les chefs. Expliquer la stratégie, articulation avec le niveau opérationnel, budgétisation, construction d'un système de pilotage (évaluation de la performance, système de motivation).

. **La communication ascendante** : quand l'information part de la base et remonte la hiérarchie. C'est la remontée de l'information vers la hiérarchie et prise de décision (système de reporting, de tableaux de bord).

- a- **Horizontal** : quand la communication est circulée entre les personnes d'un même niveau hiérarchique. Son but est de promouvoir l'échange et le partage entre les employés de l'organisation et d'éviter les conflits.

3.6.4- Les outils de la communication interne

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

Il existe une multitude d'outils pour assurer la communication interne entre l'entreprise et son équipe. Ces outils peuvent être :

3.6.4.1- Des newsletter internes :

Idéales pour diffuser des informations relatives aux produits, aux services ou aux objets de l'entreprise.

3.6.4.2- Des vidéos :

Si vous souhaitez aller à l'essentiel et communiquer efficacement, optez pour la vidéo. Ce support allie l'image, le son et le texte afin de rendre un message compréhensible et impactant.

3.6.4.3- Les solutions digitales :

Rien de mieux qu'une solution digitalisée (outils collaboratifs, tablettes, tableaux de bords géographique...) pour attirer l'attention des employés. La diffusion de votre message sera directe et mémorable par les lecteurs.

De plus en plus, les collaborateurs se communiquent par l'audio et audiovisuel qui est un moyen qui leur permet de s'informer par cassette audio, cassette vidéo, CD et DVD. Et

l'un des moyens issus des technologies 2.0 qui a réduit les charges de communication et amélioré la communication interne en terme de fiabilité et de rapidité, c'est tout ce qui est internet, intranet ou extranet ; internet beaucoup plus pour échanger avec tout le monde à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Et les intranets aujourd'hui avec les portails qui existent permettent d'avoir des espaces où chaque personne trouverait l'information qui lui est utile, et de ces espaces-là, il peut envoyer vers d'autres des informations qui sont utiles à l'autre.

3.7- La gestion des carrières

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

3.7.1- Définition

Selon J.M. PERETTI (Gestion des ressources humaines, 15^e édition. Vuiber. Paris. P.84) : « 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 ».

La gestion des carrières permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours personnalisés pour les salariés. Ainsi, la gestion des carrières en entreprise se doit être anticipative et proactive pour répondre au mieux aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en tenant compte des forces et des intérêts des collaborateurs.

Par conséquent, une gestion de carrières efficaces assure la pérennité de l'entreprise : elle est source de performance et donc de croissance. Elle représente donc un enjeu important pour les ressources humaines et une de leur principale mission.

3.7.2- Les étapes de la gestion des carrières

Selon Danielle Riverin -Simand, 1984 : les différentes étapes de la gestion des carrières sont :

Tableau n°2 : étapes de la gestion de carrière

23-27 ans	Premier choix et premier essai sur le marché de travail.
-----------	--

28-32 ans	<p>Remise en question successives.</p> <p>Recherche d'autres chemins prometteurs.</p> <p>Changement ou intensification.</p>
33-37 ans	<p>Engagement professionnel intense ;</p> <p>Course occupationnelle ;</p> <p>Besoin-désir de faire sa marque.</p>
38-42 ans	<p>Mi- carrière ;</p> <p>Réaménagement des illustrations ;</p> <p>Remise en question plus profonde.</p>
43-47 ans	<p>Quête du fil ;</p> <p>Conducteur de son histoire occupationnelle ;</p> <p>Intériorité et conscience de son identité professionnelle.</p>
48-52 ans	<p>Nouvelle modalité professionnelle ;</p> <p>Plus grande occupation de soi et des autres ;</p> <p>Désir de partager son expérience avec les jeunes.</p>
53-57 ans	<p>Vie professionnelle sereine ;</p> <p>Recherche d'une sorte prometteuse.</p>
58-62 ans	<p>Bilan de sa vie professionnelle ;</p> <p>Mise au point au travail (majorité : insécurité, minorité : assurance) ;</p> <p>Réflexion sur les nouvelles possibilités de carrières ;</p> <p>Retraite-nouveau départ ou retraite arrêt.</p>

62-67 ans	Substitution de rendement par l'utilité personnelle et social. La retraite.
-----------	--

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

3.7.3- rôle de la gestion des carrières

La gestion des carrières a un rôle très pondéré pour :

. L'entreprise, parce que ses décisions motivent les collaborateurs et les développent sur le plan personnel et professionnel et bien sûr cela va apparaître sur le développement de leurs résultats individuels ;

. Le collaborateur, ces décisions lui permettent de développer sa carrière, d'avoir un décorum et une augmentation de salaire, occuper des responsabilités supérieures qui va lui offrir un prestige social, une valorisation, une reconnaissance sur le plan psychologique et tout cela le motive et l'améliore.

Elle a aussi pour rôle :

- Evaluer : par la gestion des carrières, l'entreprise fait le point sur ses ressources humaines d'une manière quantitative (ses effectifs) et qualitative (ses compétences). Ce processus lui permet concrètement de cerner son réservoir capital humain (compétences et potentialités) et d'engager ainsi les actions adéquates par rapport aux défis du marché et à ses propres besoins humains. Par conséquent, l'entreprise pourrait faire des prévisions dans sa masse salariale ;
- Motiver et fidéliser : théories de contenu (Maslow)-théories de processus (comment faire) ; instrumentalisé de la motivation dans la gestion des carrières ;
- Faire évoluer : image de marque ; évolution des compétences ; l'entreprise ; société de connaissance. Si on n'évolue pas, on stagne ;
- Evoluer vers des postes managériaux, vers des postes d'expertise ... ;
- Se réaliser ; équilibrer.

Conclusion :

Dans ce chapitre, après avoir défini l'audit, nous avons expliqué son historique, ses démarches, les types d'audit qu'il y a, les typologies d'audit de la GRH et les outils et leurs qualités.

Ensuite après avoir donné les définitions de la fonction ressources humaines et de la gestion des ressources humaines, nous avons donné l'évolution de la GRH, ses objectifs et ses missions.

Pour finir nous avons décrit les différentes pratiques de la GRH, leurs définition, objectifs, outils, étapes de planification.

A travers notre étude, nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent un fonctionnement optimal et compétitif. C'est une fonction complexe, elle tient à sa responsabilité de fonctionnement du capital humain de l'entreprise, elle s'intéresse à tout ce qui est relation avec ce dernier, à savoir : l'embauche, la paie la formation, l'évaluation, l'organisation du travail. Leur gestion allie aussi bien le volet psychologique, celui des relations humaines mais également celui des compétences acquises. Elles sont comparables aux ressources matérielles nécessaires à la production ou à la prestation des services et à la ressource financière essentielle pour accomplir les activités des organisations.

Une bonne gestion de son facteur humain permet à l'entreprise de garantir sa pérennité, alors elle doit adopter une démarche qui lui permet d'élargir en ce qui concerne tous les aspects de la fonction GRH, en faisant recours à un outil qui est l'audit de la GRH.

L'audit de la fonction ressource humaine permet non seulement d'identifier les problèmes et les opportunités acquises lors de l'emploi du personnel, mais aussi de savoir les causes des dysfonctionnements et de proposer des solutions et des recommandations. L'audit permet à l'entreprise d'avoir en sa disposition les informations dont elle aura besoin pour minimiser les coûts et les risques sociaux qui peuvent nuire à l'entreprise.

Introduction :

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

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

L'objectif de ce chapitre est une parfaite compréhension de la digitalisation de la fonction ressources humaines, pour cela nous allons diviser notre recherche en trois sections.

La première portera sur la généralité de la digitalisation ; la seconde sur la digitalisation de la fonction RH et la troisième sur un détail de la digitalisation de la pratique recrutement.

Section 1 : généralité sur la digitalisation

Cette première section commencera par une définition et l'évolution du concept digitalisation. Suite à cela nous parcourrons les chantiers, étapes et outils de cette digitalisation. En s'appuyant sur ses objectifs nous présenterons ses impacts sur l'entreprise.

1.1 Définition et historique

1.1.1 Définition :

DUDEZERT.A (2016) définit la transformation digitale comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ». Elle explique également que la transformation digitale est caractérisée par deux éléments : les technologies digitales sont accessibles à tous et elles conduisent aussi des flux d'informations qui jusque maintenant n'étaient pas utilisées.

Pour définir cette opération, on peut dire qu'il s'agit d'un procédé qui vise à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants. Elle a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce. Désormais nous connaissons une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication via les réseaux sociaux. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.

Le cabinet de conseil Deloitte, spécialiste de l'audit et du consulting aux entreprises, et très actif sur le sujet de la *digitalisation*, écrit sur son blog : « la transformation digitale se réfère aux changements liés à la mise en œuvre des technologies digitales dans toutes les strates de l'entreprise. Toute société, de la TPE au grand groupe. ».

La transformation digitale :

Digitalisation est souvent considérée un synonyme de transformation numérique ou digitale.

La notion de « transformation digitale ou numérique » est récente, elle vient petit à petit se substituer à la notion de digitalisation. Cette dernière est utilisée depuis 2004 et a longtemps été associée au terme « numérisation » qui fait référence aux dernières révolutions technologiques. Le terme « transformation digitale va au-delà de ça et s'associe pleinement à

la dimension de l'entreprise en prenant en compte à la fois les innovations technologiques mais également les dimensions stratégiques et humaines.

Le terme digitalisation s'applique à un périmètre bien défini, tel qu'un marché, un processus, ou un métier, on parle alors de la digitalisation d'un marché, ou encore de la digitalisation d'un métier, ou d'un processus. La transformation digitale, quant à elle, s'applique davantage aux organisations systémiques telles que les entreprises, les pays ou les sociétés où la transformation s'opère profondément ; on mute vers un nouveau paradigme, on challenge les croyances, l'organisation, et les pratiques jusqu'alors établies.

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

Cette digitalisation passe par :

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

1.1.2 Historique de la digitalisation

Selon CAZAL.F et CHEVALIER.F (2016) : La révolution digitale actuelle n'est pas la première dans nos sociétés et on ne pourrait parler de digitalisation sans au préalable parler de TIC et internet. Ces facteurs sont nécessaires pour pouvoir digitaliser ou numériser.

- **Les technologies d'information et de communication**

Selon DELORME.P et DJELLALIL.J (2015, p.71) « Cela fait bien longtemps que nous entendons parler de nouvelles technologies alors que les technologies de l'information ont plus de 50 ans : premier ordinateur IBM en 1952, premier mini-ordinateur en 1973, Apple II en 1977, apparition de l'IBM PC en 1981, bouleversement avec le lancement du Macintosh par Apple en 1984, premier iPod fin 2001, premier iPhone Edge début 2007, première tablette iPad début 2010 ».

Le premier ordinateur électronique programmable, le Colossus est mis au point en Angleterre, durant la Deuxième guerre mondiale en 1943.

John Bardeen, Walter Brattain et William Shockley inventent le transistor aux **Bell Laboratoires** du New Jersey, en 1947. Le transistor fait le même travail que la lampe à vide des premiers ordinateurs mais il est infiniment plus petit, moins cher à fabriquer et beaucoup plus fiable.

Cependant, en raison de problèmes de production, ce n'est qu'à la fin des années 1950 que le transistor s'est répandu.

Le premier ordinateur à base de transistors, le Leprechaun, a été construit dans les laboratoires Bell en 1956.

Les années 1964 à 1975 ont vu l'arrivée de plusieurs mini-ordinateurs de différentes grandes compagnies. Ces ordinateurs dits de troisième génération sont caractérisés par l'utilisation massive de circuits intégrés.

La mise au point des microprocesseurs va entraîner la miniaturisation des composants d'ordinateurs et partant, l'apparition de deux nouveaux types d'ordinateurs : le super ordinateur et le micro-ordinateur ou ordinateur personnel.

Le tout premier système d'exploitation pour ordinateur a été mis au point par Gene Amdahl pour un gros ordinateur IBM 704 en 1954. Il s'agit du système d'exploitation : c'est l'ensemble des programmes de base d'une machine permettant d'utiliser tous les services disponibles et assurant en particulier la gestion des travaux, les opérations d'entrée-sortie sur les périphériques, l'affectation des ressources aux différents processus, l'accès aux bibliothèques de programmes et aux fichiers ainsi que la comptabilité des travaux (Larousse de l'informatique, 1981).

Le succès des micro-ordinateurs n'est venu que dans la mesure où on a développé pour eux des logiciels pour réaliser des applications utiles, particulièrement dans le monde des bureaux.

Ces applications seront d'abord des systèmes d'exploitation puis, des traitements de texte, des tableurs et des bases de données.

Il faut dire également que la plupart des logiciels de cette génération seront des produits originaux créés spécialement pour les **micro-ordinateurs**; certains types de logiciels n'existaient même pas avant l'arrivée des micro-ordinateurs.

- **Internet :**

D'après CAZALS.F et CHEVALIER.F (2016,p.17)Le développement des réseaux et des télécommunications a été évolutif depuis 1940. Le 11 septembre 1940, George Stibitz de Bell Labs communique par téléscripteur à partir du Dartmouth College, New Hampshire, et fait fonctionner à distance, une machine à calculer à relais située à New York.

Au cœur de la guerre froide, en 1957, les Etats-Unis forment une entité en charge de développer des innovations militaires au sein du département de la défense : l'ARPA (*advanced research projects agency*). Un des objectifs cruciaux de l'agence est de concevoir un réseau de communication décentralisé, capable de résister à une attaque nucléaire soviétique , afin de pouvoir mener la reponse , le cas échéant.

Douze années plus tard, le projet se concrétise effectivement. Une société de service informatique du Massachussets, BBN(*Bolt Beranet et Newman*), et quatre grands centres universitaires américains(l'université de Californie à Los Angeles, l'institut de recherche de Stamford, l'université de Californie à santa Barbara et l'université de l'Utah) créent l'ARPANET, premier ancêtre de notre internet contemporain .

En 1971,Ray Tomlinson de BBN invente le courrier électronique et choisit l'arobase (le fameux glyphe « @ ») comme séparateur pour les adresses électroniques. Que contenait le premier email ? Ray Tomlinson pense que c'était « QWERTYUIOP », la première rangée d'un clavier qwerty anglo-saxon...

En 1973 est développé le protocole TCP/IP(*transmission control protocol over internet protocol*) , sous la houlette de Vince cerf, de l'université de Stanford, et de Bob kahn, de la DARPA(le nouveau nom de l'ARPA. Cette gouvernementale existe toujours aujourd'hui).

En 1983, le DNS(*Domain Name System*) est inventé. C'est une base de données accessible à tous, qui permet la gestion locale des noms de domaines. Elle permet de faire le lien entre un nom de domaine d'une machine (distriforce.fr) et une adresse IP(213.186.33.5).

En 1984 apparaissent les TLD (*Top Level Domains*), c'est à dire les extensions bien connues .com, .net, .org.

Le 13 mars 1989, un informaticien de CERN (*conseil européen pour le nucléaire*), Tim Bernes-Lee, propose un nouveau système innovant de diffusion interne à base de liens hypertextes. Le premier logiciel de navigation dans le système apparaît : le WorldWideWeb.

Le 6 août 1991, le projet est rendu public : c'est la naissance officielle du web »

La digitalisation a pris naissance dans les années 2000 avec l'apparition de l'ordinateur et d'Internet. Puis ce phénomène s'est nettement accéléré en 2007 avec l'apparition du Smartphone. Le Smartphone concentre tout ce que la technologie numérique nous a apporté : numérisation du son, des images du texte, stockage, communication intuitive et instantanée de toutes ces informations. Aujourd'hui certains spécialistes s'accordent à dire que plus de 50 pour cent de notre communication passe directement par internet (E-mail, WhatsApp, Slack, Face time). 55 pour cent des Français naviguent directement depuis leur smartphone contre 45 pour cent depuis leur ordinateur. Dès lors le constat est sans appel : le Smartphone est devenu le support incontournable de la digitalisation. Il est donc primordial de l'intégrer dans votre transformation digitale en en faisant un véritable outil de travail. Quel que soit, le lieu où vous vous trouvez, le Smartphone vous permet de diffuser, consulter, enregistrer, partager et de communiquer des informations de façon simple et rapide.

La notion de « transformation digitale » (ou numérique) est récente, les premières mentions datent en France de 2014. En fait, c'est parce qu'elle se substitue de plus en plus à la notion de digitalisation qui, elle, est beaucoup plus ancienne.

La digitalisation a en effet commencé par les nouveaux canaux de communication et les sites web mis en place par les entreprises pour leurs clients.

Ensuite, pour gérer ces nouveaux médias de plus en plus d'objets ont été numérisés, pour aboutir aujourd'hui à la numérisation d'humains pour accomplir certaines tâches, tels que les assistants virtuels.

Comme le montre le schéma ci-dessous, la transformation digitale peut être considérée comme une nouvelle ère au même titre que le taylorisme, l'émergence de l'informatique ou celle de la nouvelle économie.

1.2 Les chantiers et étapes de la digitalisation :

1.2.1. Les chantiers de la digitalisation

Selon CAZALS.F et CHEVALIER.F (2016), il existe 10 chantiers de la transformation digitale et leurs lots que nous pouvons:

Tableau n°3 : les chantiers de la transformation digitale selon CAZALS.F et al

Les cinq piliers CAIUS	Dimension interne	Dimension externe
CLIENT	Expérience et relation client	Marketing personnalisé
ANALYTIQUE	Human Data	Big Data
INNOVATION	L'open innovation	L'innovation stratégique
UBIQUITE	L'entreprise connectée	L'entreprise omnicanal
SOCIAL	L'organisation collaborative	L'entreprise sociale

- 1) Expérience et relation client : ce chantier peut être structuré en deux lots principaux
 - Ecouter la voix du client
 - Gérer la relation client
- 2) Marketing personnalisé : structurer autour de deux thèmes
 - Une offre personnalisé et innovante
 - Un marketing relationnel prédictif
- 3) Human data : trois objectifs découlent de l'approche analytique pour gérer les ressources humaines de l'entreprise :
 - Repérer et attirer les meilleurs talents
 - Détecter les risques et les talents
 - Management des performances humaines
- 4) Big data : deux projets particulièrement utiles
 - Intégrer les Bis Data dans l'organisation et le système d'information
 - Développer une expertise en Data Science
- 5) Développer l'Open Innovation : suggestions de trois projets pour mobiliser l'énergie de l'entreprise

- Des collaborateurs intrapreneurs
- L'expérience digitale du collaborateur
- Ouvrir l'entreprise aux start-up
- 6) L'innovation stratégique : un chantier assez spécifique s'impose pour favoriser la prise de conscience des dirigeants sur la nécessité du changement de paradigme stratégique
 - Ouvrir l'esprit des dirigeants
- 7) L'entreprise connectée : ce thème peut être structuré autour de deux sujets
 - Du télétravail au Digital Workspace
 - L'entreprise ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, AnyDevices)
- 8) L'entreprise omnicanal: il s'agit d'une ambition qui repose sur trois piliers:
 - Dessiner une organisation omnicanal
 - Un système d'information omnicanal
 - Des collaborateurs omnicanal
- 9) L'organisation collaborative : proposition de deux projets pour réussir cette mutation
 - Créer et animer des communautés au sein de l'entreprise
 - Créer un Social Learning ou formation collaborative
- 10) L'organisation sociétale : la configuration de l'entreprise comme une structure sociale en permanente interaction avec ses publics cibles passe par deux chantiers
 - L'entreprise devient un média social
 - L'entreprise fédératrice

« Au final, notre démarche qui consiste à déployer vingt-deux chantiers élémentaires pour réussir la transformation digitale de l'entreprise présente évidemment un caractère artificiel et discutable » (CAZALS.F et CHEVALIER.F, op.cit, p.324.

1.2.2 Les étapes de la digitalisation :

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

- **Etape 1** : déterminé la maturité digitale de l'entreprise

La digitalisation d'une entreprise est directement liée au monde économique dans lequel elle évolue. Par ailleurs, plusieurs facteurs influencent son degré de maturité digitale : style de

management, profil des collaborateurs, l'organisation, la relation client, la concurrence. On trouve 3 niveaux de maturité :

- Les entreprises sans aucune expérience digitale, et qui s'apprêtent à se lancer (modèle 1.0). Leur préoccupation est de savoir quelle stratégie d'entreprise le digital peut-il servir ; leurs experts en digitalisation sont généralement des externes qui travaillent en free-lance avec le département marketing. A ce stade de maturité, la digitalisation n'arrivera pas à transformer l'organisation de l'entreprise, et aura des difficultés à toucher de nouveaux départements mis à part le marketing.
- Les entreprises dont le digital fait déjà partie de leur fonctionnement (modèle 2.0). Les activités digitales sont directement liées et gérées par le département (marketing ou communication). L'organisation se digitalise petit à petit, en remplaçant les experts externes par des experts internes bien formés.
- Les entreprises qui vivent et respirent la digital (modèle 3.0). L'objectif ici est crucial, car la priorité est d'obtenir davantage de ressources financières pour le financement de la transformation digitale de manière globale. En effet, l'organisation interne est profondément modifiée en accompagnant le changement auprès des départements « peu digitaux » par plusieurs formations, ce qui pousse au changement de l'organisation marketing de l'entreprise était auparavant séparée entre interne et externe. Mais depuis le digital, cette organisation marketing est divisée en deux sous divisions : une qui s'occupe du marketing traditionnel, et l'autre du marketing digital.
- **Etape 2 :** la digitalisation des services et des collaborateurs

L'objectif de la digitalisation est de servir la stratégie d'entreprise, et pour garantir cette tâche, le digital doit être au moins présent dans tous les différents départements. Aujourd'hui le digital n'est plus réservé aux cadres, tous les départements peuvent l'utiliser pour la simplicité de son usage, et ceci grâce à l'émergence et la banalisation des outils informatiques. Cependant, et pour bien encadrer son utilisation, l'entreprise est obligée de mettre une vraie stratégie de formation et d'initiation pour les collaborateurs des différents départements.

- **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 actifs.

- **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.

- **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. Certaines entreprises préfèrent avoir leur expert en interne surtout pour le social media, où ça généré de nombreuses données qui représentent une importance de taille pour ces entreprises en question, d'autres préfèrent les recruter en externe, pour des raisons économique, ou bien pour le dynamisme et le savoir-faire des agences spécialisées, qui permet de former et perfectionner les collaborateurs internes.

- **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. Et pour que cette transformation soit réussie, un engagement des facteurs clés de l'entreprise (direction générale, l'ensemble de collaborateurs concernés, les équipes de la formation) s'impose. Le paramètre le plus important dans la réussite de cette transformation numérique est le management, la bonne gestion de ce projet par les décideurs mais aussi la combinaison de tous ces facteurs pour mener ce projet à la réussite.

1.3 Objectifs de la digitalisation :

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

- 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 ;
- 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 ;
- 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 numérique ou en intégrant les technologies digitales dans les canaux de relation traditionnels.

BAUDOIN.E et al (2019), le numérique appliqué à la gestion des ressources humaines peut :

- apporter des solutions complémentaires aux méthodes classiques : utilisation de la diversité du sourcing numérique (sites de recrutement (jobboard), réseaux sociaux, sites de cooptation...), utilisation de la diversité des formats numérique de formation (réalités virtuelle, classe virtuelle à distance pour des populations de salariés dispersées, modules e-learning...);
- permettre, par la numérisation de solutions déjà existantes, de rendre leur utilisation plus simple, plus efficace, plus rapide, et parfois leur diffusion plus globale (test de personnalité en ligne, conduite d'entretien par Skype, processus d'accueil et d'intégration avec notamment la dématérialisation et la signature des contrats de travail en ligne...)
- répondre a l'évolution des attentes et comportements des salariés et/ou candidats potentiels (possibilité de poser ses congés depuis son smartphone, possibilité de toucher des communautés particulières de candidats par des sites de recrutement spécialisés ou des actions spécifiques.

1.3.1 Objectifs de la digitalisation de la fonction RH en particulier :

La digitalisation des processus RH s'est longtemps concentrée sur les activités purement administratives, il s'agissait de "gérer le personnel". Désormais toutes les missions du département Ressources Humaines sont concernées par la digitalisation.

Les objectifs de la digitalisation des RH sont :

- gestion administrative du personnel : dossier collaborateur, gestion des dates de visites médicales etc.

Un **gain de temps** pour les responsables et directions RH dans leurs tâches récurrentes grâce à l'**automatisation des process RH** , la mise à profit du temps économisé pour des **missions plus stratégiques** comme la gestion des talents ou des compétences (**GPEC**) ;

- la **gestion documentaire** facilitée par la réduction du papier et l'archivage numérique plus intuitif ;
- un **meilleur suivi global** et de **chaque collaborateur** grâce à :
 - la centralisation des informations,
 - la visibilité gagnée sur des indicateurs RH consignés dans un tableau de bord clair et facilement exploitable ;
 - Gestion des congés, absences et horaires de travail : mise en place de portail RH collaborateur et manager, remontée automatique des données vers la paie etc.
- la **communication RH** et la valorisation de la **marque employeur**, permettant l'attraction, mais aussi la rétention des talents ;
- le **respect de la réglementation** grâce :
 - à l'intégration des conventions collectives et des obligations légales à jour,
 - à la télétransmission des déclarations, pour une gestion sans faille et sans risques de pénalités ;
- la **sécurisation des données RH** confidentielles, stockées dans des espaces numériques cryptés ;

- l'**accompagnement des collaborateurs**, leur productivité et leur bien-être, grâce à la facilitation des demandes de congés, de télétravail, de remboursement de frais professionnels, etc.
- l'adaptation aux **nouveaux modes de travail**, plus nomades, dématérialisés et collaboratifs ;
- l'**analyse des données RH** grâce à des rapports personnalisés, pour un meilleur fonctionnement du service RH, et pour toujours plus améliorer l'expérience collaborateur.
- recrutement : Le e-recrutement permet de réaliser des campagnes plus rapides et mieux ciblées, grâce à la multidiffusion en quelques clics d'offres d'emploi sur une grande variété de plateformes, comme les *job boards* et les réseaux sociaux professionnels par exemple. diffusion des annonces d'emploi, analyse des CV, gestion des contrats de travail etc.
- formation : L'**e-learning** va aussi dans le sens des nouvelles organisations en entreprise, avec des collaborateurs travaillant de chez eux ou depuis des sites variés. Il peut prendre différentes formes :
 - un **MOOC**, une formation en ligne pour un grand nombre de participants,
 - un **SPOC**, un MOOC en petit groupe pour un développement de compétences plus précis et rapide,
 - un **COOC** (*Corporate Online Open Course*) : l'entreprise met en place sa propre formation en ligne.

12. gestion de la paie : calcul de la paie, édition des bulletins de paie etc

1.4 Les outils de la digitalisation :

Si vous voulez procéder à la digitalisation de votre entreprise, vous devez exploitez un certain nombre d'outils rattachés à l'univers du web. Pour certaines transformations digitales, vous devrez peut-être avoir recours aux données personnelles présentes dans le big data.

Les outils utilisés lors de la digitalisation :

1.4.1 Le serveurs

Le terme serveur désigne un appareil matériel destiné à offrir des services à des clients. Ces services se résument la plus part 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.

1.4.2 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.

1.4.3 Les applications mobiles

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

Les spécificités techniques d'une application lui confère de nombreux avantages par rapport aux sites mobiles et responsives :

- l'exécution est plus rapide : les éléments d'interface n'ont pas besoins d'être téléchargés depuis un serveur. Les possibilités fonctionnelles sont beaucoup plus étendues. L'accès aux données de l'utilisateur est facilité. Les applications peuvent émettre des notifications push pour plus d'interaction l'utilisateur mobile. Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

1.4.4 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),...

1.4.5 Les newsletters

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

Les changements qui s'opèrent dans l'entreprise sont également rapportés dans les newsletters.

1.4.6 Les landing pages

En matière de digitalisation, les landing pages sont une arme redoutable.

Ce sont des pages indépendantes des sites internet, elles permettent de cibler l'audience sur une action. Elle désigne la page sur laquelle arrive un internaute après avoir cliqué sur un lien (lien commercial, lien e-mail, lien bandeau publicitaire, etc).

1.5 L'impact du digital sur les entreprise :

Pour BERTHELOT.V et LA PINTA.F (2015), par sa rapidité d'accès à l'information et sa quasi-gratuité, le web a profondément bouleversé toute l'entreprise : le marketing, la communication, la stratégie commerciale, le management et les ressources humaines. On parle même de « transformation digitale » pour illustrer à quel point les changements sont profonds.

La transformation digitale de l'entreprise impulse naturellement des réflexions sur la gouvernance de l'information, des projets. Le digital rapproche des communautés d'intérêts. Il accélère la circulation des flux d'information, permet de mieux les cibler et de les enrichir. Le digital transforme aussi profondément les codes des entreprises. Il change nécessairement le regard que l'on porte sur l'entreprise, son organisation, son image, tant du point de vue de manager, qui doit s'adapter ses postures et façons de travailler, que du point de vue du collaborateur.(BERTHELOT.V , op.cit, p24)

Tableau n° 4 : Comparaison entre les trois générations d'entreprises selon (Balagué et Fayon, 2016, p214)

Entreprise 1.0	Entreprise 2.0	Entreprise 3.0
organisation hiérarchique	organisation horizontale	Organisation horizontale et élargie avec le « <i>crowdsourcing</i> »
Cloisonnement	Participation	participation avec développement de toutes formes possibles de télétravail
procédures complexes et rigides	procédures simples et flexibles	procédures simples, intelligemment améliorables et flexibles
relation hiérarchique	relation entre tous	relation entre tous et à tout moment grâce aux outils nomades connectés

information gardée	information partagée	information partagée et qualifiée selon sa signification (web sémantique)
outils du web1.0 : mail, site institutionnel	Outils de type réseau d'entreprise	réseaux sociaux d'entreprise et univers virtuels 3D
formation classique en présentiel	e-learning	e-learning à la demande sur des points précis grâce à la qualification des données.

1.5.1 Impact sur les modes d'organisation

La révolution numérique a conduit au démantèlement progressif des lieux de travail physiques. Ces changements avaient premièrement pour but d'améliorer les conditions de travail des salariés mais devaient aussi permettre aux entreprises d'être plus réactives dans un monde en perpétuelle évolution.

Parmi les nouveaux modes d'organisation nous pouvons citer :

- **le Télétravail** : En plein essors dans les entreprises, qui contribue à l'amélioration de l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle des salariés.
- **le Co-Working**. Espace de socialisation des travailleurs indépendants, des entrepreneurs, ou des start-upers. Un lieu d'échange, de partage, de soutien, d'innovation...
- **les Incubateurs**. Des espaces d'innovations favorisant l'adaptation des entreprises aux évolutions digitales actuelles. Auparavant les incubateurs étaient situés en dehors des entreprises. Celles-ci finançaient l'activité des Start-up et en tiraient un revenu proportionnel au montant de leur investissement. Mais avec le temps elles ont créé elles-mêmes leurs incubateurs pour gagner en agilité, en souplesse et en compétitivité.
- **la bilocalisation** : Cela correspond au fait de donner deux ou plusieurs lieux de travail à une même personne. Cela permet d'améliorer le quotidien des collaborateurs en limitant leur temps de trajet par exemple.
- **le free- seating** : premier arrivé-premier assis.

1.5.2 Impact social

Avec l'apparition des différentes plates-formes d'échanges (réseaux sociaux, visio-conférence...), les opportunités pour interagir se sont multipliées. Tant et si bien que la force des entreprises du 21^{ème} siècle ne réside pas uniquement dans la qualité de leur produit/service, mais surtout dans leur capacité à créer, animer et développer une communauté fidèle.

Le digital est en train de modifier les rapports entre vie personnelle et vie professionnelle. Comment ? En mettant à disposition tous les moyens de communication nécessaires pour être en relation permanente avec les autres, il a également conduit à l'émergence d'une culture de l'instantanéité qui fait que lorsqu'une information est lancée, on s'attend à avoir des réactions rapides et impactantes.

1.5.3 Impact sur les ressources humaines

Les technologies numériques ont fait évoluer les processus de gestion des ressources humaines en fournissant de l'information en grande quantité, utile et efficace. Au niveau du recrutement par exemple, nous pouvons observer des changements. Les méthodes utilisées s'appuyaient jusque-là sur les diplômes du candidat mais aujourd'hui, elles prennent aussi en compte ses passions, ses centres d'intérêts et ses activités en dehors de son lieu de travail (via les réseaux sociaux par exemple).

Les méthodes de formation ont aussi évolué. Avec l'essor des MOOCs (Massive Open Online Courses), des SPOCs (Small Private Online Courses), des vidéos tutoriels, des COOCs (Corporate Open Online Courses) et autres webinars, se former est devenu une activité quasi-quotidienne pour la plupart des collaborateurs. Non seulement parce que c'est une nécessité, mais aussi parce que l'évolution professionnelle d'aujourd'hui exige une remise en question permanente.

1.5.4 L'impact dans la façon de communiquer :

Selon BERTHELOT.V et LA PINTA.F(2015) les entreprises doivent revoir leur manière de produire et diffuser l'information en interne comme externe, modifier les répartitions budgétaires entre conception et diffusion, comprendre qu'elles sont plus que jamais ouvertes sur leur éco-système. Il n'est plus possible de communiquer de la même façon qu'avant l'arrivée des sites web participatifs ou des réseaux sociaux, sans perdre en crédibilité, en attention, et en audience. La communication, c'est désormais le dialogue digital impulsé par la marque ou exigé par les clients, salariés, candidats ou partenaires.

Section 2 : Digitalisation de la fonction Ressources Humaines

Dans cette section, nous allons retracer l'évolution de la fonction RH en s'appuyant sur un ensemble de définition. Par la suite nous aborderons les pratiques de la fonction ressources humaines digitalisées avec les outils, logiciels, plateformes nécessaires.

2.1 Définitions et évolution de la fonction RH :

2.1.1 Définition :

- Le e-RH :

Selon Bernard Merck (2002, p.67) « l'e-RH, soutenue par une stratégie d'entreprise et un recours aux NTIC, est un mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de processus RH qui s'appuie sur : le partage de l'information RH et son traitement par accès direct et gratuit des salariés, du management et de la fonction RH ; la mise en place d'organisations RH nouvelles pour optimiser la relation de service.»

Pour le même auteur, l'entreprise est considérée comme engagée dans une dynamique e-RH quand elle remplit trois conditions : le recours aux TIC dans le projet global RH ; l'intervention d'acteurs extérieurs à la fonction RH ; le recours à des nouveaux modes de fonctionnement pour gérer et optimiser les processus RH.

- Le e-GRH :

Selon BAUDOIN.E et al (2019) , dans une première approche, elle peut donc être définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH (déjà existantes sur le marché ou à développer) pour :

- Enrichir la manière de réaliser des tâches ou des processus RH
- Transformer la manière de réaliser des tâches ou des processus RH
- Automatiser la manière de réaliser des tâches ou des processus RH

Dans une seconde acception, plus large et englobant la première, la digitalisation du management des ressources humaines correspond à la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisés ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise. L'e-gestion des ressources humaines est une expression utilisée pour décrire et regrouper des applications intégrant techniques de l'information et de communication, et gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Le "e" renvoie à l'utilisation et aux nouvelles activités développées par le Net.

Il a recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié : recrutement, gestion sociale (congés, dépenses sociales...), paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite.

2.1.2 Emergence d'e-RH :

Selon KALIKA.M et al (2005), l'ensemble des processus RH a bien été remis en cause par la généralisation de l'usage des TIC. Mais le changement, bien qu'important, s'est fait sans bruit. Tout se passe, avec les TIC, comme si l'importance des mutations était inversement proportionnelle à l'écho qu'on leur fait. Moins on parle et plus elles modifient de façon profonde l'organisation. C'est pourquoi l'e-RH est aujourd'hui une réalité managériale sur laquelle il convient de s'interroger. On peut d'ailleurs se demander si l'usage même du terme e-RH, comme celui de e-management, n'est pas en passe de devenir obsolète tant les TIC sont omniprésentes.

Dans le cadre de cette diffusion massive des TIC, la fonction ressources humaines et, plus généralement le domaine de la GRH connaissent une « révolution tranquille » selon les termes de Bussler et David (2002) qui soulignent (p.17) que « les technologies de l'information et Internet sont entrain de faire la révolution de la GRH dans l'organisation, créant des innovations pour les activités traditionnelles RH et permettant une efficacité opérationnelle.

Dans les cas de développement du e-RH, l'accent est mis par les acteurs interrogés sur le développement d'un avantage concurrentiel conduisant à créer de la valeur (Lengnick-Hall et Morris, 2003 ; Blanchot et Wacheux, 2002 ; Bussler et Davis, 2002 ; Silva, 2001).

2.2 Les pratiques de la fonction ressources humaines digitalisée

La fonction RH contribue à la gestion de nombreux domaine d'activités intervenant durant la vie de l'entreprise et chacune de ses activités à son impact sur le bon fonctionnement de celle-ci, et ces activités sont : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'évaluation des compétences, la gestion des carrières, le recrutement, la formation, la rémunération, la communication interne.

2.2.1 La digitalisation des volets de la fonction ressources humaines :

Selon BERTHELOT.V et al (2015 p.23), les ressources humaines entrent dans une nouvelle ère. Sous l'influence du changement générationnel, de la mutation de nos économies et de l'évolution du rapport au travail, les directions des ressources humaines doivent envisager la rénovation complète de leurs pratiques.

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.

Pour BAUDOIN.E et al (2019) : la transformation numérique de la fonction RH passe, tout d'abord, par la transformation numérique de la fonction RH, elle-même, dans ses différents processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences...

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

2.2.1.1 Le digital au service de la GPEC :

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

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

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

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

2.2.1.1.1 Les avantages de la GPEC digitalisée

Selon GILET.M, GILLET.P (2010, p.177), le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet de :

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

2.2.1.2 Le digital au service de la formation (e-Learning) :

2.2.1.2.1 L'avènement de e-Learning

Selon Jérôme BRUET (livre blanc) :

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.1.2.2 Définition du digital Learning (e-Learning)

Selon De Praeter, Thomas (2014), le terme "digital learning" est également présenté comme une modernisation du terme «e-learning » pour mettre l'accent sur le passage de la formation sur tous les supports, y compris les tablettes et les téléphones, qui sont numériques dans le sens où ils sont utilisés du bout des doigts, de digitus en latin, « le doigt ».

Le e-Learning est tout dispositif de formation qui utilise un réseau informatique local ou une connexion Internet pour diffuser, interagir ou communiquer, y compris l'apprentissage à distance, dans un environnement distribué, l'accès aux sources par téléchargement ou consultation sur le net. Il peut s'agir de systèmes synchrones ou asynchrones, de systèmes guidés, de systèmes d'auto formation ou d'une combinaison de ces éléments.

2.2.1.2.3 Les avantages de e-Learning :

A l'efficacité pédagogique, grâce à des sections courtes et fréquentes, plutôt que des séances Le e-Learning ou l'apprentissage en ligne (e-Learning), se multiplie en plusieurs avantages qui sont les suivants :

- la personnalisation des formations, les collaborateurs et les apprenants n'ayant pas tous les mêmes besoins, ils font les choix de la formation digitale et permettent d'ajuster leur apprentissage en fonction de leurs objectifs pédagogiques et leurs besoins ;

- un format propice longues et ponctuelles, les apprenants bénéficient dans l'apprentissage optimale ;
- développer les interactions sociales entre les participants en formation que ce soit en présentiel ou à distance grâce au digital, ils vont pouvoir continuer d'échanger en s'assurant d'une continuité de service de ce qu'ils vont faire dans la salle de formation, vont pouvoir le continuer et le consulter quand ils seront chez eux à distance avec le formateur et les autres stagiaires ;
- la flexibilité : en fonction de la formule choisie, la formation peut être suivie à tout moment, à tout rythme et depuis n'importe quel endroit ;
- analyse facile les résultats : grâce à la personnalisation, l'analyse de débat informatique est très simple d'analyser le résultat de formation et de donner un aperçu fiable des progrès ;
- des supports de formation durable : grâce à la magie d'internet, les supports de formation sont facilement mis à jour, modifiable, actualisables et suivent l'actualité, car aujourd'hui le digital nous entoure, et c'est important de rester connecté ;
- économique : grâce au digital les frais de formation sont moins coûteux, que se soit pour le formateur et les apprenants, il suffit de profiter de formation en qualité partout dans le monde sans même bouger du bureau.

2.2.1.3 Le digital au service du recrutement (e-recrutement) :

2.2.1.3.1 L'évolution de l'E-recrutement :

Selon PERETTI J. Marie (2010 p.63), avant le web, la communication emploi se fait essentiellement sur des supports papiers, que les candidats envoient par le poste. Le processus de recrutement a connu une première phase d'évolution avec l'Internet et le Web 1.0. Avec le démarrage des sites de recrutement (Monster.fr a été créé en 1999), le recueil et la collection de candidatures via le réseau Internet ont développé.

- Le recrutement 2.0, l'ère sociale, jusqu'au milieu des 2000, internet avait relativement peu modifié les modes de recrutement. Pour l'essentiel, il avait simplement transformé les annonces papiers en annonces web et les armoires de cv en documents électroniques partageables.

L'arrivée de ce que l'on appelle " Web 2.0", incluant notamment les réseaux sociaux, a révolutionné le processus d'embauche. Entreprises comme candidats gèrent désormais leur identité numérique à travers leur présence sur les blogs, des réseaux sociaux professionnels

(LinkedIn, viadeo, etc.) ou généralistes (Facebook, Twitter, etc.), des sites carrière ou des sites cv interactifs, comprenant des vidéos et des formulaires de contact.

- Le recrutement 3.0, l'Inbound Recruiting, le recrutement 3.0 va plus loin en introduisant davantage de techniques issues du marketing digital, comme l'optimisation du taux de conversion, la notion de persona, l'envoi automatisé d'e-mail, tout en mettant en avant la notion d'expérience candidat, digitale ou non.

Ces procédés ont été réunis au sein d'une méthodologie à l'efficacité redoutable : l'Inbound Recruiting, aussi parfois appelé Inbound Recrutement, l'Inbound Recruiting est une approche globale (holistique) qui permet de donner de la cohérence aux différents outils utilisés par les recruteurs. On ne peut pas vraiment parler d'un changement radical donc mais plutôt d'une consolidation de l'existant, c'est-à-dire l'intégration de l'acquisition des talents, du traitement des candidatures et des approches de sourcing au sein d'un même processus.

- Le recrutement 4.0 : recrutez du personnel qualifié grâce au sourcing. Le recrutement aujourd'hui n'a plus chose à avoir avec ce qu'il était il y a plusieurs dizaines d'années, nous entrons à présent dans l'ère du recrutement 4.0. En effet, ce sont désormais aux entreprises de convaincre et séduire leurs futurs collaborateurs, surtout dans des secteurs spécifiques comme le développement informatique et les Data Sciences. Conséquence de ce phénomène, les recruteurs doivent mettre en avant leur manque d'employeur et soigner leur image. Cela passe par l'e-réputation des entreprises sur le digital et plus précisément sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, viadeo...).

2.2.1.3.2 Définition du e-recrutement :

L'E-recrutement est un processus de recrutement qui se déroule via Internet dont le but de trouver en ligne des candidats répondant à des critères spécifiques et qui sont susceptibles d'être engagés par une entreprise ou une organisation.

C'est le terme utilisé par les universitaires et les professionnels des RH pour définir le processus de recrutement en ligne. Il couvre à la fois les processus de publication des offres d'emploi sur les plateformes Internet des petites annonces ainsi que la gestion informatique et logicielle des étapes de recrutement. Le recrutement en ligne consiste donc à dématérialiser le recrutement, en partant de l'envoi d'une candidature par courrier électronique jusqu'à la gestion par l'employeur des processus de recrutement à l'aide d'un logiciel issu d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

2.2.1.3.3 Les avantages du e-recrutement :

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

- le web représente une réelle opportunité, il s'agit d'une potentielle base de données non négligeable

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

- la transparence de l'information

Par ailleurs, les réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs d'accéder à des informations plus complètes mais aussi plus fiables que celles présentées dans les CV traditionnelles, ainsi via ces plateformes les recruteurs peuvent en apprendre plus sur la vie, les goûts et les centres d'intérêts des candidats. Cette transparence est à la fois importante pour le recruteur et pour les candidats.

- réduction des coûts

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

• le sourcing, peut avoir un gain de temps et de stockage, en effet via ces plateformes les recruteurs ciblent eux-mêmes, leurs recherches, ce qui réduit les candidats non pertinents et par conséquent la marge d'erreur.

- développer sa marque employeur, qui est l'ensemble des problématiques liées à l'image de

marque de marque et à la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses employés ou salariés potentiels. L'objet est de rendre la marque séduisante au tant qu'employeur.

2.2.1.4 Le marketing RH digital :

2.2.1.4.1 Définition :

Selon L. Flores (mesurer l'efficacité du marketing digital, DUNOD, 2012, p.4) :

Le marketing digital est défini comme étant : << l'ensemble des outils interactifs digitaux au service du marketeur pour promouvoir des produits et des services, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisées avec le consommateur >>.

Le marketing digital RH est donc la dématérialisation du marketing classique en utilisant des plateformes de création et de diffusion de contenu, les données de fréquentation, les solutions

d'automatisation et les réseaux sociaux pour augmenter l'impact de la visibilité, la portée et le taux de conversion de la marque employeur et de compagnes RH.

2.2.1.4.2 L'apport du digital dans le marketing RH :

Selon LA PINTA.F et BERTHELOT.V (2015), le marketing RH a bénéficié d'une hausse d'attention ces dernières années. La difficulté rencontrée pour recruter à certains postes en est en partie responsable. Mais c'est l'arrivée du web, et surtout des médias sociaux, qui a changé la donne. La prise de parole n'a jamais été aussi simple, les recherches d'informations de la part des candidats également.

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

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

La marque employeur a pris une place de premier choix dans les discours RH depuis quelques années. La Marque Employeur, si elle n'est pas réduite à un simple artifice de communication, est une représentation de ce que l'entreprise fait comme promesse à ses collaborateurs.

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

L'image projetée en externe doit être le reflet de la réalité de l'entreprise. La multiplicité des sources d'informations dont disposent les candidats, et notamment les médias sociaux, contraignent l'entreprise à cette cohérence. Dans le cas contraire, elle s'expose à des conséquences graves à la fois en termes de réputation externe et d'engagement de ses collaborateurs

En interne, on peut s'appuyer sur les résultats des baromètres sociaux, les commentaires sur l'intranet, ou des indicateurs comme l'absentéisme, les périodes d'essais rompues, les démissions.

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

2.2.1.5 Le digital au service de la réputation des entreprises (La e-réputation) :

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

2.2.1.5.1 Définition de l'e-réputation :

La réputation en ligne, se traduit au mieux par l'image que renvoie l'ensemble des contenus accessibles en ligne, en rapport avec une marque, une entreprise ou un individu. Elle passe par des prospecteurs qui vont donner un avis positif ou négatif sur l'individu ou la société concernée influençant aussi la perception que l'internaute a dit.

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

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

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

2.2.1.6 Le digital au service de l'évaluation en ligne (E-évaluation) :

Révolution digitale au sein des entreprises a pris naissance grâce aux nouvelles technologies d'informations et de communication. Ces transformations visaient avant tout à renforcer les conditions de travail des salariés mais aussi à permettre aux entreprises de se montrer plus réactives dans un environnement qui ne cesse de changer et à rester compétitives. Avant la digitalisation, l'évaluation au sein de l'entreprise se faisait de façon structurée et fonctionnelle, l'arrivée du SIRH, qui rendait la qualité du collaborateur autant une question de savoir-faire que de connaissances à acquérir. Les actions de coaching et de mentoring peuvent également résulter d'une évaluation mise en contexte au fur et à mesure de la progression d'un projet.

D'une manière générale, la dématérialisation des entretiens professionnels et annuels permet de mieux adapter les plans de formation retenus par l'entreprise aux besoins de ses

salariés. La compétitivité de l'organisation de demain sera assurée par ses talents capables de s'adapter aux innovations et d'acquérir leurs compétences tout au long de leur carrière.

2.2.1.6.1 Les avantages de l'évaluation en ligne :

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

- l'évaluation en ligne permet de faire économiser beaucoup de temps et d'argent,
- réduction des coûts ;
- fiabilité par une automatisation des processus ;
- la rapidité d'exécution de la tâche d'évaluation ;
- optimiser les processus, avec une garantie sur la qualité des résultats.

2.2.1.7 Le digital au service de la rémunération :

2.2.1.7.1 La gestion du temps :

Selon GILLET Michel , GILLET Patrick (2010, p.145/148), la gestion du temps de travail des employés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés (pointage) dans son entreprise. L'employeur doit être en mesure de justifier- en termes quantitatifs - les heures travaillées par ses salariés afin qu'il puisse les rémunérer.

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

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

2.2.1.7.2 La gestion des présences (pointage) :

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

Selon GILLET.M et GILLET. P op cit (p.148) , en début et en fin de travail, les employés passent leur doigt sur le dispositif de lecture/carte de pointage s'il s'agit d'une pointeuse digitale ou s'il s'agit d'une pointeuse à reconnaissance faciale utilise des algorithmes évolués pour comparer les visages scanner aux spécimens déjà stockés dans la mémoire de la pointeuse puis le logiciel récupère le relevé du mois sur l'équipement pour calculer la paie.

2.2.1.7.3 La gestion des absences :

Cela permet de distinguer :

- absences permises et non permises.

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

- les absences rémunérées ou non rémunérées

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

2.2.1.7.4 La gestion des congés :

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

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

2.2.1.7.5 La gestion de la paie :

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

2.3 Les outils et logiciels au service de la digitalisation de la fonction RH :

2.3.1 Outils :

Selon KALIKA.M et al (2005. p114), au centre de toute équipes de travail se trouvent trois processus fondamentaux pour le fonctionnement d'une équipe : la communication, la coordination et la coopération. Ces processus sont inévitablement modifiés par l'introduction de la distance dans les équipes. Dans ces équipes à distance, la communication entre les membres ne peut plus se réaliser systématiquement face à face, de façon naturelle et plus ou

moins spontanée. De plus si l'équipe est répartie sur différents fuseaux horaires, ou encore quand les personnes ne sont pas présentes, la communication peut alors être asynchrone.

Ces équipes ont donc besoin d'outils spécifiques pour communiquer et franchir les frontières géographiques et temporelles de leurs espaces de travail. Ces outils doivent offrir à ces équipes les mêmes possibilités de travail qu'au sein d'une équipe "traditionnelle" où les membres sont coprésents. Ces outils doivent donc permettre de communiquer oralement et /ou par écrit, de s'échanger des informations, de travailler sur les mêmes supports informatiques, de connaître la présence ou non des autres membres de l'équipe, et enfin de pouvoir travailler ensemble en même temps.

2.3.1.1 Les technologies :

Selon les mêmes auteurs, nous pouvons distinguer quatre types de technologie qui permettent aux équipes à distance de travailler ensemble :

- les technologies de l'information

Les utilisations deux utilisations les plus connues et les plus utilisées dans les entreprises sont Internet et sa forme limitée à une entreprise : les intranets.

- les technologies de communication

La communication électronique de texte regroupe différentes formes de communications écrites rendues possible par l'internet et regroupés sous le terme de messagerie.

Le courrier électronique permet à tous de disposer d'une adresse électronique et d'échanger par ce biais des messages mais aussi des documents de toute nature (texte, son, image). Cet outil s'est imposés rapidement dans les entreprises en raison de la bonne répartition coût /bénéfice. [...]

- les technologies de production

Les technologies de production sont les "technologies qui incorporent de l'informatique dans les processus de production" (Livian,2001).

Parmi ces technologies, on peut citer par exemple l'EDI (échange de données informatisées) qui est le transfert des données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs partenaires de cet échange, sur la base de "message" normalisés, prédéfinis, par les partenaires, ou encore les progiciels de gestion intégrée ou ERP, qui sont des logiciels intégrés dont les divers modules permettent de traiter des fonctions (finance, production, ventes...) de l'entreprise (ANACT, 1999)

- les technologies de coordination

Ces systèmes sont fondés sur le traitement automatique des messages et des documents d'un groupe. On peut distinguer deux familles : les coordinateurs et les applications *workflow* (Sire, 2000).

Le *workflow* vise à l'automatisation de processus mettant en jeu plusieurs acteurs, plusieurs documents, plusieurs tâches. Les documents, les informations et tâches suivent des règles et des circuits prédéterminés (ANACT, 1999)

2.3.1.2 Les systèmes intégrés :

Ce sont des systèmes qui offrent aux individus des environnements complets pour communiquer, produire et se coordonner (Sire, 2000)

Le groupware ou collecticiel recouvre des architectures matérielles et logicielles permettant à un groupe dans l'entreprise de travailler en commun, tout en étant éventuellement distant » (KALIKA.M et al, 2005, p.116)

Par Charles-François Perrone, consultant manager en transformation digitale, Capgemini : ces technologies « automatisation des processus, intelligence artificielle, big data, réalité virtuelle et objets connectés », qui font leur apparition dans l'entreprise, vont transformer de manière spectaculaire et sans précédent notre façon de travailler, d'interagir, et de décider. On appelle cela la révolution digitale.

2.3.2 Logiciels :

Nous allons citer quelques logiciels indispensables pour une maturité digitalisation de la fonction RH, notamment des logiciels pour e-learning, e-recrutement et e-paie.

Un SIRH ou un logiciel de GPEC sont des outils indispensables au DRH, en particulier pour le développement des compétences. Généralement lié à la base de données paie, ce système d'information fonctionne selon un principe de briques thématiques qui couvrent toute la fonction RH : GPEC, formation, recrutement, BDES, relations sociales, gestion des temps etc.

Teamdeck : permet de gérer et de planifier la gestion du temps de travail. Outil de gestion du temps de travail et de planification, teamdeck reste simple, tout en offrant des fonctionnalités avancées. Il est idéal pour l'affectation de types de tâches ou pour les responsables qui veulent tout gérer.

Apptivo : pour ceux qui sont à la recherche de flexibilité et de fonctionnalité, Apptivo pourra répondre à leurs attentes. Cet outil de RH vous permet de choisir parmi les différents modules qu'il met à la disposition de ses utilisateurs, et cela afin d'optimiser la gestion des données provenant des employés, de la gestion des congés, de la communication des équipes mais aussi du recrutement.

HR.my : Parmi les logiciels les plus récents sur le marché des logiciels de RH, il demeure certainement le plus jeune mais assez fonctionnel pour son âge. Le système vous offre des fonctions de gestion des congés et de traitement de la paie, ainsi qu'un portail self-service pour les employés.

iceHRM : ce logiciel offre diverses fonctionnalités : gestion des congés, gestion du temps de travail et des absences, administration des données des employés, téléchargement de documents sur le serveur ou encore téléchargement des rapports au format CSV. L'excellent service d'assistance technique en fait également une solide solution open source.

2.3.2.1 Quelques logiciels de e-recrutement en particulier :

Suite au changement des procédures de recrutement grâce à la digitalisation, le recruteur fait recours à des nouveaux moyens. Nous allons en décrire quelques uns :

BambooHR est une solution globale pour la gestion des ressources humaines performante. Elle inclut un module de suivi des candidatures utile pour publier vos offres d'emploi, mais aussi gérer et évaluer les postulants.

Recruitee est un logiciel de recrutement tout en un qui combine plusieurs fonctionnalités majeures. Il permet notamment d'améliorer l'image de votre entreprise afin de donner envie d'y postuler, mais aussi de sourcer efficacement de nouveaux talents.

Flatchr est une solution SaaS à destination des recruteurs (RH, managers, chefs d'entreprise ...) qui permet de simplifier l'acquisition et la gestion de candidatures ainsi que de multi diffuser vos offres sur plus d'une centaine de sites emploi ;

Recrutor est un logiciel permettant de faire connaître les offres d'emploi et de piloter facilement les recrutements. Il permet également de construire une base de CV et de candidats pour vos futures embauches

Les jobs boards : ce sont des sites internet de recrutement présentant une liste d'offres d'emplois, où les candidats disposent leurs CV sur ces sites pendant que les entreprises qui le souhaitent, les consultent. Exemple : (Pole emploi, Monster.fr, Apec.fr).

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

2.3.2.1.1 Espace « carrière », des sites internet des entreprises :

Il s'agit de l'espace emploi des entreprises, présents sur le site institutionnel de cette dernière par un onglet ou un espace dédié. Il est utilisé par l'entreprise pour communiquer les annonces des postes à pourvoir, et il sert aux candidats pour postuler à des offres et/ou de soumettre leur CV en ligne et d'entrer dans le formulaire de candidature bases de données d'entreprises.

2.3.1.2.1.2 Les réseaux sociaux :

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

- Facebook : Facebook, lancé en 2004 par des étudiants d'Harvard, est devenu le premier réseau social du monde depuis son ouverture à un public large fin 2006. La tendance actuelle est à la démultiplication des réseaux et parmi eux, la création de

réseaux sociaux plus ciblés, orientés professionnels ou catégorie d'individus. Ils sont de plus en plus souvent utilisés par les recruteurs.

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

2.3.2.1.3 Les réseaux professionnels :

Sont des sites web professionnels de recrutement tel que :

- LinkedIn : qui est un réseau professionnel mondial, qui se focalise sur le marché du travail, les compétences professionnelles et les relations professionnels entre les membres. Le plus souvent, il est utilisé pour chercher un emploi. Les professionnels du recrutement utilisent de plus en plus ces réseaux pour recruter surtout pour les postes clés.
- Viadeo : créé en 2004 c'est un réseau de connaissance qui facilite le dialogue professionnel qui est destiné à des usages tel que la recherche d'un emploi ou à recruter...etc.
- Emploiartner.com : Il s'agit d'un réseau professionnel, intégrant de nouvelles solutions technologiques, dont le but est de répondre au mieux aux attentes des recruteurs et des demandeurs d'emploi. Cette fonctionnalité remplace le CV et la lettre de motivation classique, où le candidat pourra désormais se présenter par vidéo, est également un outil de visioconférence, offrant aux recruteurs la possibilité de mener un entretien d'embauche en ligne.

2.3.2.1 Quelques plateformes e-learning

LearnUpon est une plateforme polyvalente qui peut être utilisée aussi bien pour la formation interne des employés que pour la formation des partenaires externes.(ispiringB)

SAP Litmos : est une plateforme de cours en ligne pour les entreprises qui combine un LMS avec une bibliothèque de cours robuste et dispose d'une suite décente de fonctionnalités de création de contenu. Litmos Heros, qui est un catalogue de cours offrant une collection de cours vidéo sur différents sujets, y compris le développement personnel, le service client et les compétences informatiques.

Adobe Captivate : est un outil eLearning de niveau professionnel pour développer des contenus d'eLearning et des expériences d'apprentissage adaptatives pour les appareils mobiles.

2.3.2.3 Quelques logiciels de e-paie :

Un logiciel de paie est un outil informatique permettant aux entreprises d'automatiser leur processus administratif de paie mais aussi de synthétiser l'ensemble de leurs données sociales.

Hormis le fait qu'ils permettent d'économiser certaines dépenses de cabinet comptable, les logiciels de paie ont de nombreux avantages lorsqu'ils sont bien paramétrés. Ils permettent de:

- simplifier les démarches administratives et de gagner beaucoup de temps
- réduire le risque d'erreurs lors des traitements de données

Payfit : a été créé avec l'ambition de révolutionner la gestion de la paie et de la rendre plus accessible. Le service crée automatiquement vos bulletins de salaire et s'occupe de vos déclaratifs, en particulier la déclaration sociale nominative (DSN). Mais il dispose aussi de fonctionnalités secondaires, comme la gestion des congés et absences des salariés.

Cegid : offre différents logiciels de paie et de ressources humaines qui s'adaptent à l'activité et à la taille de l'entreprise. L'avantage est que chacun peut y trouver des outils intuitifs et complets à la hauteur de ses besoins en matière de paye et de gestion comptable.

Sage One : est une solution cloud permettant de générer facilement des fiches de paie et de télé-déclarer ses charges sociales, le tout avec l'accompagnement de spécialistes disponibles pour vous conseiller par téléphone, mail ou chat.

E-Paye : regroupe des fonctionnalités de gestion de la paie et de ressources humaines.

Mapaye : bulletins et attestations de salaire, déclarations d'embauche... Mapaye vous permet d'éditer facilement de nombreux documents relatifs à la paye et à la gestion de la comptabilité.

2.4. L'intégration de ces outils, logiciels et leurs indicateurs de performance

Les TIC ont été introduites de façon massive dans les entreprises et ont contribué à des changements majeurs dans l'organisation, les métiers, les compétences ainsi que l'efficacité individuelle et collective. Le développement rapide de ces technologies a ouvert de nouveaux champs à l'entreprise pour améliorer son efficacité globale, modifier la relation avec ses clients, ses fournisseurs, mais aussi avec ses employés, introduire de nouveaux modes de management et repenser l'organisation (Matmati, 2000).

Un SIRH est un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler analyser, trier, distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation (Tannenbaum,1990). Hendrickson, (2003) ajoute qu'il n'est pas limité aux aspects techniques (matériels informatiques, applications logiciels) mais inclut aussi les individus, les procédures et politiques, les données requises pour gérer les RH.[...] Ruel(2005) précise avec force qu'il ne faut pas confondre le SIRH et le e-RH car le SIRH est outil à destination de la fonction RH alors que l'e-RH vise les personnes en dehors du département RH ». (KALIKA.M,op.cit.p162)

Pour BERTHELOT.V et LA PINTA.F (2015), l'instar de viadeo, Xing ou LinkedIn, ces réseaux sont orientés sur la mise en relation de personnes afin de trouver des opportunités d'affaires, pour rechercher un emploi ou un candidat. On y trouve des informations spécifiques sur les entreprises, leurs produits et services, les profils de leurs collaborateurs, des espaces de discussion, le graphe social de ces réseaux, c'est-à-dire l'ensemble des relations constituées entre les membres, est plus étendu, et donc naturellement moins dense ; les motivations étant plus intéressées et bien moins portées sur le ludique que sur un réseau type facebook. Les médias sociaux permettent de s'informer en s'affranchissant des frontières et en multipliant les sources d'information, de se divertir, de se former, de partager des contenus, des passions, des centres d'intérêt. Mais dans le même temps, les entreprises disposent de logiciels de plus en plus puissants pour capturer, analyser et exploiter les masses de données recueillies (on parle de Big Data) avec le consentement plus ou moins affirmé des internautes.

2.5 Les indicateurs de digitalisation de la fonction RH :

Une synthèse des indicateurs selon FAYON.D et TARTAR.M (2014) :

- maîtrise du numérique

- maîtrise du numérique par les principaux cadres dirigeants
- nombre d'heures consacrées par an à la formation numérique par collaborateur
- catalogue de formations au numérique
- degré de veille d'un collaborateur dans l'acquisition de compétences numériques
- capacité d'utiliser les outils et techniques assimilées dans le cadre des missions du collaborateur
- ratio relatif au taux de partage des données sur les projets
- taux de relais pour assurer les intérim et la continuité de service en cas d'absence et avoir plusieurs personnes pour réaliser une action au moment souhaité
- nombre de contributions sur une période donnée par collaborateur
- évaluation des posts publiés par les collaborateurs sur les médias sociaux

BAUDOIN.E et al (2019, p.10-11), il est difficile de donner une vision précise de la situation des entreprises dans leur transformation numérique RH. On peut identifier six situations types de transformation numérique :

- transformation avancée et précurseur : on retrouve généralement dans cette catégorie des entreprises qui travaillent depuis de nombreuses années à l'intégration du potentiel offert par le numérique dans la réalisation des différentes missions RH. Elles ont également souvent gagné en maturité dans leur gestion de projet et du changement.
- transformation enclenchée en mode mosaïque : cette catégorie regroupe des entreprises qui, depuis cinq ou dix ans, mettent en place non seulement un SIRH, mais également d'autres dispositifs numériques liés au recrutement, à la formation, au bien-être au travail...
- transformation enclenchée par le SIRH : on retrouve ici des entreprises qui ont mis en place un SIRH lors de ces cinq dernières années. Le SIRH représente la colonne vertébrale de la digitalisation.
- transformation assoupie : sont regroupées ici des entreprises qui ont mis en place un SIRH il y a plus de cinq ou dix ans, et, outre la mise en œuvre des différentes briques du SIRH, ne se sont plus réellement emparées de la question du numérique appliqué à la gestion des ressources humaines.
- pas de transformation engagée mais en projet : cette catégorie correspond aux entreprises qui ont un faible degré de numérisation RH et sont actuellement en train d'étudier la mise en place de solutions numériques, notamment SIRH.

- F. pas de transformation engagée et pas de projet : dans cette catégorie, on classe les entreprises qui ont un faible degré de numérisation RH et n'ont pas l'intention de mettre en place de réelles solutions numériques.

Section 3 : le recrutement, pratique et la fonction RH digitalisée

La digitalisation des RH concerne désormais toutes les fonctions RH :

- gestion de la paie : calcul de la paie, édition des bulletins de paie etc.
- gestion administrative du personnel : dossier collaborateur, gestion des dates de visites médicales, plannings etc.
- recrutement : diffusion des annonces d'emploi, analyse des CV, gestion des contrats de travail etc.
- formation : plans de formation, déclarations administratives, suivi des dépenses de formation,
- GPEC et gestion des talents : référentiel des emplois et des compétences, modèles d'entretiens, suivi des entretiens, gestion des demandes de mobilité etc.

Dans cette section nous allons nous concentrer sur la digitalisation de la pratique recrutement, nous décrirons ensuite les nouveaux métiers qui ont émergé de cette dernière. Nous attarderons sur la préparation du terrain d'e-Recrutement et ses étapes.

3.1 E-Recrutement, définition et évolution :

3.1.1 Définition :

Selon BESSON.L et al (2012) : 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 et externe de l'entreprise. On trouvera également en synonymes est traductions plus approchants : electronic-recrutement, e-recruitment.

« Le recrutement numérique met en œuvre différentes solutions pour réaliser, enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des cinq grandes étapes d'un processus de recrutement. Ces solutions peuvent aller de la simple utilisation de réseaux sociaux, de sites de recrutement à des solutions plus complexes dans la structure technologique et la mise en œuvre, comme l'utilisation d'un ATS (*Applicant Tracking System*) » (BAUDOIN.E et al, op.cit, p.51).

Selon BERTHELOT.V et LA PINTA.F (2015), la digitalisation du marché de l'emploi a favorisé une logique quantitative plus que de pertinence et d'adéquation. Les entreprises, à l'image des grands médias, adoptent alors une diffusion massive et automatique des offres sur une multitude de sites web, dans une logique de puissance plus que d'affinités. Cette large

diffusion est censée multiplier le volume de candidatures reçues, maximisant ainsi les chances d'y trouver le bon candidat.

3.1.2 L' évolution :

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

- 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
- le recrutement 2.0 : nous assistons à un recours de plus en plus systématique et poussé à des SIRH avec un développement significatif de l'intégration des réseaux sociaux
- 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.
- 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. (article1)

3.1.3 Les objectifs de la digitalisation du recrutement :

Pour BESSON.L et DIGOUT.J (2012) : quatre raisons principales motivent les entreprises pour utiliser le Web dans le cadre de leurs recrutements :

- vos cibles potentielles y sont : la génération Y fréquente le Web, sites professionnels, réseaux sociaux (25-35 ans sont les plus fréquents sur les sites professionnels). C'est donc là que les entreprises devront chercher leurs « prospects » au recrutement.
- vos cibles potentielles y sont actives :L' entreprise peut améliorer la connaissance qu'elle va avoir de ses prospects en remontant l'historique de certaines de leurs pratiques professionnelles ou en les regardant échanger autour de leurs centres d'intérêt sur les réseaux , forums ou autres communautés où ils expriment.
- vous dépenserez moins : plus l'intégration au digital sera forte, plus les interventions humaines sans valeur ajoutée seront limitées et plus les économies seront conséquentes. C'est ce qui explique les options liées à l'e-recrutement, qui figurent dans les logiciels de type ERP (Entreprise Ressource Planning).
- pour un meilleur service : les logiciels d'e-recrutement permettent à l'entreprise de diminuer les retards et d'éviter les oublis et les absences de réponse par l'automatisation des tâches.

3.2 Préparer le terrain de l'e-recrutement :

Faciliter le déroulement du recrutement par un processus *a priori* favorable à l'entreprise.

3.2.1 La marque employeur :

Pour BERTHELOT.V et LA PINTA.F (2015) : la question de l'image de l'entreprise - sa marque employeur – devient en effet cruciale à l'heure de l'Internet 2.0, où les blogs et réseaux sociaux permettent l'expression de tous sur tout, en particulier l'entreprise.

Selon BESSON Laurent et DIGOUT Jacques(2012) :

Web 2.0, réseaux sociaux, génération Y... sont autant de raisons qui font que les marques ne sont plus aujourd'hui « propriétaires » de leur marque, ou du moins plus les seules en charge du devenir de leur marque. L'influence a pris une réelle importance au travers des recommandations des pairs, relayées par des plateformes tellement puissantes que les buzz, positif ou négatif, fait le tour de la planète en se démultipliant à la vitesse de la lumière. C'est dans ce contexte que la notion de marque employeur prend tout son sens. Il est devenu crucial d'établir autour de la marque un environnement attractif et rassurant qui permettra d'optimiser le recrutement, l'implication et la fidélité des employés, mais aussi des actionnaires, des fournisseurs...et de toutes les autres parties prenantes internes et externes d'une organisation. Un nouveau métier est né : responsable de la marque employeur.

Selon BERTHELOT.V et al (2015, p169) « La marque employeur se différencie de la réputation employeur qui intègre des éléments de discours qui sont produits par les acteurs autres que l'entreprise : candidats, anciens collaborateurs, clients, simples internautes »

Les quatre dimensions sur lesquelles appuyer la marque employeur selon les mêmes auteurs :

- ce que l'entreprise est vraiment : la réalité de l'offre RH, des éléments intrinsèques qui différencient de la concurrence, des points faibles qui sont des axes de progrès et des points forts qu'il faut en avant via la communication
- ce que l'entreprise dit d'elle : il s'agit de la communication de l'entreprise, sous toutes ses prises de parole officielles.
- ce que les collaborateurs disent de leur entreprise : bien évidemment, une fois recrutés, les candidats ne perdent pas cette mauvaise habitude de s'épancher sur les médias sociaux
- ce que le public dit de l'entreprise : dans cette catégorie entre tous les émetteurs hors de l'entreprise qui s'expriment sur la marque employeur, pouvant générer un « bruit » considérable, aisément propagé par les médias sociaux.

3.2.2 E-réputation :

« les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses Hommes » Henry Ford (1883-1949)

Les grandes étapes de l'e-réputation selon BESSON.L (2012) :

- la veille : il convient d'être attentif à ce qui se dit de vous en ligne : pour le savoir et pour mettre en place une stratégie adaptée, mais aussi dans l'urgence, si une cybercrise se déclenche autour de votre marque, afin de pouvoir en être informé et de pouvoir réagir. La veille est pour partie manuelle, mais gagne grandement à être automatisée en s'abonnant aux flux RSS des sites où votre marque est présente et en activant des outils de surveillance systématique.
- le diagnostic : le seul but de la veille n'est pas, heureusement, de se prémunir d'une cybercatastrophe. Elle vise également à savoir quelle est la perception de votre marque en ligne, et en particulier dans les réseaux sociaux. Il faut ici être conscient du fait que l'e-réputation est une composante de la réputation globale, de l'idée qu'un internaute se fait de votre entreprise.
- les acteurs : la marque s'adresse à diverses cibles (employés, clients, candidats au recrutement, actionnaires, fournisseurs...).
- agir : l'action sera préventive ou curative. Agir en matière d'e-réputation pour sa marque, c'est selon les cas communiquer de façon appropriée vers ses cibles et à d'autres moments réaliser des opérations de nettoyage de données présentes ligne qui sont préjudiciables à l'image.

3.2.3 Les métiers

Ces deux métiers qui se rencontre en entreprise dans la périmètre de l'e-recrutement, le community manager et le manager de projet e-recrutement.

3.2.3.1 Le manager de projet e-Recrutement

Le « manager de projet e-Recrutement » est une appellation mieux adaptée que d'autres, plus réductrices et techniques (comme cyberrecruteur, cyberchasseur, recruteur en ligne...). Il aura trois types d'actions qui peuvent découper :

- avant le recrutement : il contribue à la bonne perception de la marque et de l'entreprise
- pendant le recrutement : le terrain préparé par l'étape précédente, le manager de projet e-Recrutement sera chargé du sourcing des profils qu'il aura identifiés et qualifiés grâce aux engagements pris par des internautes dans les médias sociaux.

- après le recrutement : il est possible d'en valoriser l'histoire dans une démarche utile de storytelling, tellement appréciée dans l'environnement du web social.

3.2.3.2 Le community manager

Une fonction a émergé ces dernières années du fait de l'essor des réseaux sociaux où il ne suffit plus de s'afficher, mais où il convient d'engager une relation avec des internautes qui deviendront les porte-paroles de la marque : le community manager.

Parmi les rôles du community manager, se trouvent entre autres ces tâches :

- il s'occupe de la veille sur la réputation en ligne de la marque, de ses dirigeants et de ses produits
- il intervient également en interne vers les salariés de l'entreprise. Il doit repérer les sujets porteurs d'intérêt, non seulement pour l'interne évidemment, mais aussi pour ceux qui pourraient être utilisés en externe.
- en externe, le community manager est chargé d'optimiser la présence de l'entreprise, de ses marques, de ses produits ou de ses représentants, souvent dirigeants, dans le Web en général et les médias sociaux en particulier.

3.3 Les étapes de l'e-recrutement :

Les cinq 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 :

3.3.1 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.

3.3.1.1 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 ;

3.3.1.2 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.

3.3.2 Sourcing :

Selon BESSON.L et DIGOUT.J (2012) le sourcing consiste à chercher, trier, analyser des profils pour poste précis, en un minimum de temps, à partir de tous les systèmes à disposition. Il permet de réduire les coûts de recrutement, trouver les fameux candidats difficilement atteignables sur un job-board, réduire le délai de recrutement en trouvant les candidats les plus adéquats rapidement...

Les étapes du sourcing selon les mêmes auteurs :

- A. Etape 1 : définir les différentes stratégies de sourcing en fonction des médias sociaux et des cibles
- B. Etape 2 : définir (comme dans un processus classique) les étapes du sourcing
- C. Etape 3 : maîtriser les outils de sourcing et leurs fonctionnalités
- D. Etape 4 : les outils de pilotage et de veille
- E. Etape 5 : connaître et maîtriser les codes et les usages
- F. Etape 6 : établir le contact avec les candidats

3.3.2.1 Sourcing sur des « médias possédés » :

- site web de l'entreprise : site corporate et site RH
- les bannières publicitaires
- newsletter et flux RSS
- intranet, bourse à l'emploi
- les tchats (écrits, vidéo, visioconférence)
- les blogs (professionnel d'entreprise, de recrutements)
- réseau social d'entreprise(RSE), outils pour créer un RSE :

Bluekiwi : c'est le pionnier et le leader européen du logiciel de réseaux sociaux pour entreprise (RSE). Sa nouvelle offre modulaire permet une meilleure adéquation avec les besoins sociaux des entreprises.

Yammer : cet outil de microblogage propose la mise en place d'un réseau social interne pour une entreprise ou une communauté spécifique.

Englightn : intelligent, simple, social ; c'est un réel outil de collaboration qui est aussi un incubateur internet de projet et d'innovation.

3.3.2.2 Sourcing sur des « médias achetés » parfois à 0euro :

- Les plateformes généralistes : comme Facebook, Google+, Twitter, Pinterest
- Les plateformes spécialisées : par exemple Viadeo, LinkedIn, Yupeek, Wizbii, Muxi, Foursquare, PlaneoJob
- Les plateformes video
- Les job-boards :
 - a) Job-board généraliste : nous pouvons citer, Monster, APEC, Careerbuilder ; Cadremploi, CadreOnline, Keljob, Adequajob
 - b) Job-board spécialiste : Suplinks, Hanploi, Sourcea, RégionsJob, Meteojob, ChinForm, eFinancialCareers, le Moniteur emploi, Comptajob, Elibe, Vivastreet
 - c) Job-board inclassable : Advice
 - d) Job-board intégratif multitache : parmi lesquels, Broadbean, PushPrivate
- Les annuaires et les associations
- Les moteurs, agrégateurs et métamoteurs : comme JobiJoba, Optioncarrière, Cloudposting, Moovement, Simply Hired, Indeed, Qapa

3.3.2.3 Sourcing sur des « médias conquis » : sur

- des Plates-formes ;
- google : la recherche booléenne ;
- Bing

3.3.2.4 Cas particulier « sourcing sur des smartphones et tablettes »

Il est difficile aujourd'hui, voire contre-productif, de ne pas prendre en compte ces supports nomades pour appuyer sa stratégie de diffusion (voire de réponse en ligne) d'annonces de l'entreprise.

- Un monde d'application(les applications full-web ; les applications logiciels), Facebook, Rue de l'emploi, Jod2Day, Monster HD (sur iPad), JobAroundMe, Tag Emploi

Avec ces outils, le recruteur peut aujourd'hui toucher le candidat à son domicile sur son PC familial, lors de ses transports via son smartphone, puis dans son salon ou sa chambre sur sa tablette numérique.

3.3.2.5 Logiciels supplémentaires

La stratégie de sourcing doit permettre à l'organisation d'identifier et d'attirer les collaborateurs de demain et s'aligner sur les besoins actuels et futurs de l'organisation engagée dans la transformation digitale.

- Agent conversationnel (chatbot) : c'est un outil automatisé, capable de converser avec une personne par échange vocal ou textuel. Il permet d'initier au bon endroit et au bon moment des échanges avec des échanges avec des candidats ciblés pour publiciser vos offres d'emploi et répondre à certaines questions de base
- La cooptation : elle est une des nouvelles techniques de recrutement couramment utilisées. Elle consiste à utiliser le réseautage pour trouver le candidat idéal.
- L'entretien d'embauche par robot : Matilda, un robot conçue par l'université La Trobe en Australie, est la « demoiselle robot » aux 76 questions. En 30 minutes, elle est capable de cerner les candidats potentiels dans les domaines suivants : motivation, objectifs de carrière, forces et faiblesses.
- BRANDED job : une meilleure façon d'attirer & filtrer les talents tout en vous démarquant de la concurrence.
- CV thèque : optimisation de la recherche et du temps en profitant de la meilleure base CV en Algérie, grâce à des algorithmes de data mining (d'analyse) et d'un moteur de recherche « exceptionnellement » précis et performant, accès à une banque CV hautement qualifiée et diversifiée.
- E. EP Test : expertise du leader européen des tests psychotechniques et évaluation des compétences pour une meilleure prise de décision, avec dix gammes de tests et plus de 250 tests métiers, Emploi Partner s'est allié avec le meilleur de son domaine en devenant le partenaire exclusif des tests Performance en Algérie.

3.3.3 Gestion d'une campagne d'e-recrutement :

La gestion des candidatures est (dé-)matérialisée par des outils et des systèmes qui permettent de les gérer depuis la phase et sourcing jusqu'à l'intégration :

- les outils « traditionnels » de PGI (prigiciel de gestion intégré) RH, le SIRH est un système intégré (de type PGI) permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des RH et d'en assurer la suivi : Cegid RH, Semantis.

- les nouveaux outils : Cornstone OnDemand et son recruiting Cloud, Profilsoft
- une synthèse des deux : comme, Taleo, TalentSoft

3.3.4 Sélection, décision et intégration :

BAUDOIN.E, et al (2019, p52), la **sélection** est un filtrage successif de la candidature. Elle passe par une combinaison de tests cognitifs, de mise en situation de questionnaire de personnalité, etc., pour tester les principaux éléments du profil recherché.

La **décision** est la mise en œuvre d'un processus et de critères pour retenir les candidats finaux.

L'**intégration** repose sur des moyens matériels et humains pour retenir le nouveau collaborateur et le rendre opérationnel rapidement :

L'étape **sélection, décision et intégration** est divisée en 8 phases.

3.3.4.1 Analyse sémantique et analyse syntaxique (parsing) :

Proposés dès 2003, les moteurs d'analyse basés sur ces outils se sont naturellement adaptés au domaine du recrutement en automatisant le traitement des CV avec : Google knowledge graph, Lingway, Proxem , le réseau social d'entreprise et socioprise (la sémantique au soutien de la compétence).

3.3.4.2 E-Recommandations :

Le recruteur peut voir qui recommande le candidat et pourquoi en ligne .

BERTHELOT.V et LA PINTA.F (2015, p.69-70), la recommandation est au cœur des médias sociaux. En effet, positive ou négative, la recommandation trouve sa force dans la légitimité supposée et la popularité de celui qui la fournit. Qu'il s'agisse de recommander un restaurant sur TripAdvisor, ou un professionnel sur LinkedIn, encore une fois la recommandation vise à s'affranchir de la subjectivité intéressée des émetteurs traditionnels, pour se tourner vers davantage d'honnêteté. La recommandation est une nouvelle forme d'assurance.

3.3.4.3 Entretiens virtuels :

Rien ne remplace l'entretien physique, néanmoins dans des conditions de contrainte géographique les outils de télé et visioconférence peuvent être très utiles.

3.3.4.4 Présélection: avec par exemple

- a) Source & Screen (careerBuilder) : cette solution permet d'externaliser le sourcing et la présélection pour se concentrer sur la sélection et l'intégration de candidats.
- b) Jobtimer : cette solution technologique de présélection objective et automatique de candidatures est réalisée à l'aide d'un algorithme. Un entretien de présélection en ligne remplace l'envoi du CV après la diffusion des annonces (sites emploi, e-presse et réseaux sociaux)

3.3.4.5 Evaluation et tests en ligne : exemple de logiciel

PerformanSe : développe et commercialise des solutions d'évaluation des compétences comportementales et cognitives en milieu professionnel. Il permet d'accompagner les professionnels RH sur l'ensemble de leurs problématiques de recrutement.

3.3.4.6 Expériences alternatives :

- Monster eDays : salon de recrutement virtuel

Les monster eDays : permettent aux candidats de naviguer sur des stands virtuels, de collecter des informations sur les employeurs présents, d'accéder à des contenus multimédias, mais surtout d'interagir avec les exposants et visiteurs.

- L'e-challenge : est une sorte de lien entre le serious game et la mission de junior conseil. Il va permettre de faire une présélection de futurs candidats en tissant un lien avec des étudiants ayant un potentiel que les entreprises vont pouvoir évaluer en direct.
- Push My Career et le Live Coaching

La société générale organise l'opération Push My Career, qui consiste en des journées de recrutement pour jeunes de bac à bac+2, afin de pourvoir des postes de type conseillers d'accueil en agence et téléconseillers en centre de relation clients.

- Second Life: salon virtuel de l'emploi, était le nouveau lieu de recrutement à la mode en 2007.

3.3.4.7 Serious game:

Les "seriousgames" sont des jeux s'avèrent très efficaces en matière d'apprentissage. En occurrence, ils sont aussi utilisés dans le champ RH pour le recrutement dans le cadre de la détection et de la présélection de candidats.

3.3.4.8 Intégration :

Selon BERTHELOT.V et LA PINTA.F (2015), l'intégration est la période correspondant aux premiers mois d'arrivée du nouveau collaborateur, c'est aussi la période au cours de laquelle il va acquérir les éléments propres à l'entreprise nécessaires à exercer sa mission et à être rapidement performant : méthodes de travail, procédures internes, critères d'évaluation,...

Un peu comme pour l'entretien, rien ne remplace vraiment la dimension « humaine » de l'intégration d'un nouveau salarié. Néanmoins, il commence à y avoir quelques outils qui se développent au moment même de l'intégration pour encadrer le parcours initiatique en entreprise, mais aussi en amont pour découvrir la réalité d'un métier et préparer une meilleure intégration en limitant les déceptions.

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.

Dans ce chapitre nous avons étudié la digitalisation, une nouvelle réalité des entreprises. La première section a été consacrée au concept digitalisation, nous l'avons défini, retracé son évolution, exposé ses piliers (chantiers et étapes) ses outils et impacts. Dans la seconde nous avons abordé la digitalisation de la fonction RH à travers des définitions, nous nous sommes retardé sur les pratiques digitalisées de cette fonction.

Des salariés qualifiés, répondant à des besoins bien précis, sont nécessaires à toute entreprise. Nous avons donc détaillé dans la troisième section la digitalisation de la pratique recrutement (e-Recrutement).

Ce chapitre nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de la digitalisation, celle de la fonction RH en particulier.

Introduction :

Les chapitres théoriques nous ont permis d'avoir les informations essentielles sur l'audit, 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 l'audit du degré de digitalisation de la fonction RH de la SAA.

Dans la première section, nous allons parler de la GRH en Algérie, c'est-à-dire son évolution, ses tendances, 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 à deux sous-sections. La première se portera sur la présentation des activités de la fonction RH digitalisées au sein de la société d'assurance et les outils et logiciels utilisés consolidés après une observation réalisée sur place et la réponse aux questions posées aux différents acteurs RH et utilisateurs des outils digitaux pour compléter les informations obtenues. Et la deuxième sera dédiée à l'interprétation des réponses du questionnaire obtenue en faisant un audit de ses réponses.

Section 1 : La gestion des ressources humaines en Algérie

Dans la première section, nous rappellerons l'évolution et les tendances de la GRH en Algérie selon DALIA. Nous allons également indiquer brièvement les objectifs et chantiers de la fonction RH, nous aborderons par la suite les rôles des acteurs de cette dernière.

1.1 Evolution de la GRH en Algérie :

Selon DALIA (2005, p13), L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie : fortement liée, façonnée par celle de l'économie du pays

- Les années 1960 :

L'occupant colonial, en quittant l'Algérie, avait emporté avec lui l'essentiel du savoir-faire. L'autogestion, forme collective de gestion des biens, « l'usine à ceux qui y travaillent », était en fait une première réponse à ce vide imposé, une manière de regrouper les bonnes volontés en des entités capables de compenser l'indigence en matière de qualification.

La gestion des ressources humaines, dans un tel contexte, avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, sans trop s'appesantir sur la qualité, d'assurer au mieux la fonction administrative et de préserver l'appareil de formation.

- Les années 1970 :

« En matière de gestion des ressources humaines, la fonction était vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc). Le management le favorisant, c'est l'époque où l'on parle et pratique la gestion prévisionnelle du personnel » (op.cit, p14).

- Les années 1980 :

La bureaucratisation du système politique marqué par l'envahissement des rouages de l'administration par le parti unique atteint le monde de l'économie.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée. Une loi, celle du SGT (statut général du travailleur) est promulguée. Par son biais, l'Etat, propriétaire des entreprises publiques algériennes et premier employeur du pays, entend régler de façon uniforme des relations qui l'unissent à ses employés. Partant de deux principes : " à travail égal, salaire égal " et " chacun selon ses capacités "

- Les années 1985-1990 :

La gestion des ressources humaines reste comme par le passé confinée à l'administration du personnel la plus élémentaire entre les mains d'un seul homme (le patron) même si çà et là certaines entreprises se distinguent par la rationalité de leur action (mise en place de plans de formation orientés sur le management et le marketing).

- Depuis le milieu de la décennie 1990 :

Des programmes lourds de formation en GRH ont vu le jour. Le rôle du DRH a beaucoup évolué, il assure des intérim de directeur général.

Quelques entreprises se sont lancées dans des systèmes de rémunération sophistiqués où la rémunération est de plus en plus liée à la compétence ; avec les actions préalables : analyse des emplois, référentiels de compétences, système d'évaluation, formation évaluateurs, utilisation de l'évaluation pour la formation, la mobilité des personnes la gestion des carrières, etc.

1.2 Les tendances de la GRH :

Les tendances générales de la gestion des ressources humaines en Algérie :

- la bipolarisation croissante des activités RH : la GRH se heurte à l'ancrage persistant des activités d'ordre administratif, la fonction RH reste encore marquée sur ses tendances classiques que rendent compte :
 - a) L'objectif prioritaire de maintien de la paix sociale
 - b) Les stratégies en matière d'instauration du dialogue social et de règlement des problèmes socioprofessionnels
- l'ancrage de la décision RH dans la fonction de direction générale : loin de constituer un centre de décision autonome, la structure de gestion des ressources est encore considérée comme une fonction de support et d'assistance technique aux directions générales pour décider des choix en matière de : recrutement ; formation ; promotion ; organisation des activités RH, etc.
- la formalisation des procédures RH : point nodal des activités de gestion des RH : la fonction RH en Algérie pose la problématique de la performance organisationnelle en termes d'instruments, d'outils et de procédures définis

comme condition « sine qua non » de mise à niveau des structures de gestions de ressources humaines avec les normes internationales en matière.

1.3 Les objectifs et chantiers de la fonction RH :

Les chantiers de la fonction RH sont globalement en cohérence avec les objectifs recherchés et demeurent eux aussi centrés essentiellement centrés sur les préoccupations organisationnelles.

1.3.1 Les objectifs :

- maintien de la paix sociale
- amélioration des conditions de travail
- développement des compétences

1.3.2 Les chantiers :

- classification des emplois
- instauration du dialogue social
- organisation des structures
- réorganisation/optimisation des processus RH
- mise en place de système d'information
- refonte du système de gestion des carrières
- système d'appréciation des performances et potentiels

1.4 Les rôles de la fonction RH :

Définie comme source de création de valeur et espace de réalisation de la performance de l'entreprise, la fonction ressources humaines doit nécessairement être appréhendée à travers ses différents rôles de :

1.4.1 Acteur dans la décision stratégique :

Formellement la fonction RH occupe une place stratégique dans l'organisation et de trouve associée au travail d'élaboration des projets concernant son développement.

1.4.2 Agent de changement :

Dans les démarches de changement organisationnel, la contribution de la fonction RH dans le monde- est de plus en plus effective et rend compte de la diversité des rôles attendus en matière d'accompagnement du changement au niveau humain.

Dans ce contexte, le rôle d'acteur de changement de la fonction ressources humaines au niveau des entreprises nationales connaît des développements importants.

1.4.3 Gestionnaire des compétences :

- En matière d'acquisition des ressources humaines avec l'étude des postes de travail ; planification des ressources humaines ; recrutement.

La sélection et le recrutement constituent le maillon fort de cette activité en Algérie (c'est la planification des effectifs et les études des postes qui constituent généralement le centre de gravité de tout système d'acquisition des RH)

- En matière de développement des RH : de l'ensemble des activités de gestion des RH, la formation est celle qui a enregistré le niveau de développement le plus important mais un faible niveau de développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la gestion des carrières limite la planification des besoins en formation.
- En matière de conservation des RH avec l'appréciation des performances ; la rémunération.

La rémunération constitue l'activité la plus réglementée de la gestion des RH et le « parent pauvre » de la structure ressources humaines au regard de l'inexistence de chantiers en mesure de reconfigurer ses approches et outils dans le sens des nouveaux enjeux économiques et sociaux auxquels est confrontée l'entreprise Algérienne et des normes en vigueur au niveau international :

- a) mobilisateur des compétences : passant nécessairement par la recherche et la stimulation de l'initiative personnelle et l'association des hommes au projet de l'entreprise, le développement de la transparence relationnelle et l'intensification de l'échange social, la mobilisation des personnes.
- b) expert administratif : si l'optimisation de la gestion administrative du personnel constitue de nos jours un chantier prioritaire de la fonction RH au niveau mondial, les axes privilégiés concernent notamment :
 - l'informatisation des processus clés ;
 - l'optimisation des activités administratives ;
 - la mise en place d'indicateurs de performance ;
 - le renforcement des effectifs des structures RH.

Dans ce contexte, l'amélioration de l'efficacité de gestion de la fonction RH au niveau des entreprises nationales est fondée principalement sur l'informatisation des processus RH qui a enregistré des niveaux de développement importants dans certaines activités et l'utilisation de plus en plus intensive d'indicateurs de performance.

Section 2 : Présentation de la société nationale d'assurance(SAA)

La section 2 portera sur, une présentation de l'entreprise sur laquelle notre étude de cas sera menée. Nous aborderons l'historique de sa création, sa structure organisationnelle les types d'agences de production qu'elle comporte. Nous allons aussi essayer de décrire les le système sur lequel les opérations de production, déclaration de sinistres et comptabilité sont enregistrées.

2.1 Historique de la SAA :

La société nationale d'assurance (SAA) a vu le jour le 12 décembre 1963 sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne dont le capital était détenu à hauteur de 61% par l'Algérie et 31 % par l'Égypte étant donné que Algérie au lendemain de l'indépendance n'avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d'assurance toute seule.

La SAA a un parcours très riche en événements. En effet, dans le cadre de nationalisation initiée par l'Algérie, la SAA est devenue le 27 mai 1996 à 100% une société algérienne par ordonnance n°66_127 à l'occasion du monopole de l'état sur les opérations d'assurance, malgré la nationalisation des opérations d'assurance certaines assurances ont continué de fonctionner selon l'ancienne réglementation coloniale.

En 1973, il y a eu la suppression des intermédiaires privés d'assurance qui ont été intégrés en tant que fonctionnaire ou salariés dans les compagnies d'assurance algérienne.

En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurance par nature d'activités a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie et risques particuliers commerçant et artisans. C'est à la suite de cela que la 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 reformes 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 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.

2.2.1 Forme juridique :

Créé 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(il était passé de 16 milliards à 20 milliards en 2011).

2.3.1 Mission de la SAA :

La société nationale d'assurance est une entreprise de droit privé autonome financièrement qui a pour mission de pratiquer les opérations d'assurance pour :

- offrir des garanties aux clients pour les différents risques qui atteignent leurs patrimoines et leurs personnes cas d'accidents ou de décès.
- en tant qu'institution financière, la SAA pour mission de mobiliser l'épargne à long terme et de contribuer au développement de l'économie nationale.

2.2 Organisation de la société nationale d'assurance (SAA) :

2.2.1 Organisation de la direction régionale de T.O :

La direction régionale de T.O est organisée par différents éléments qui 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 :

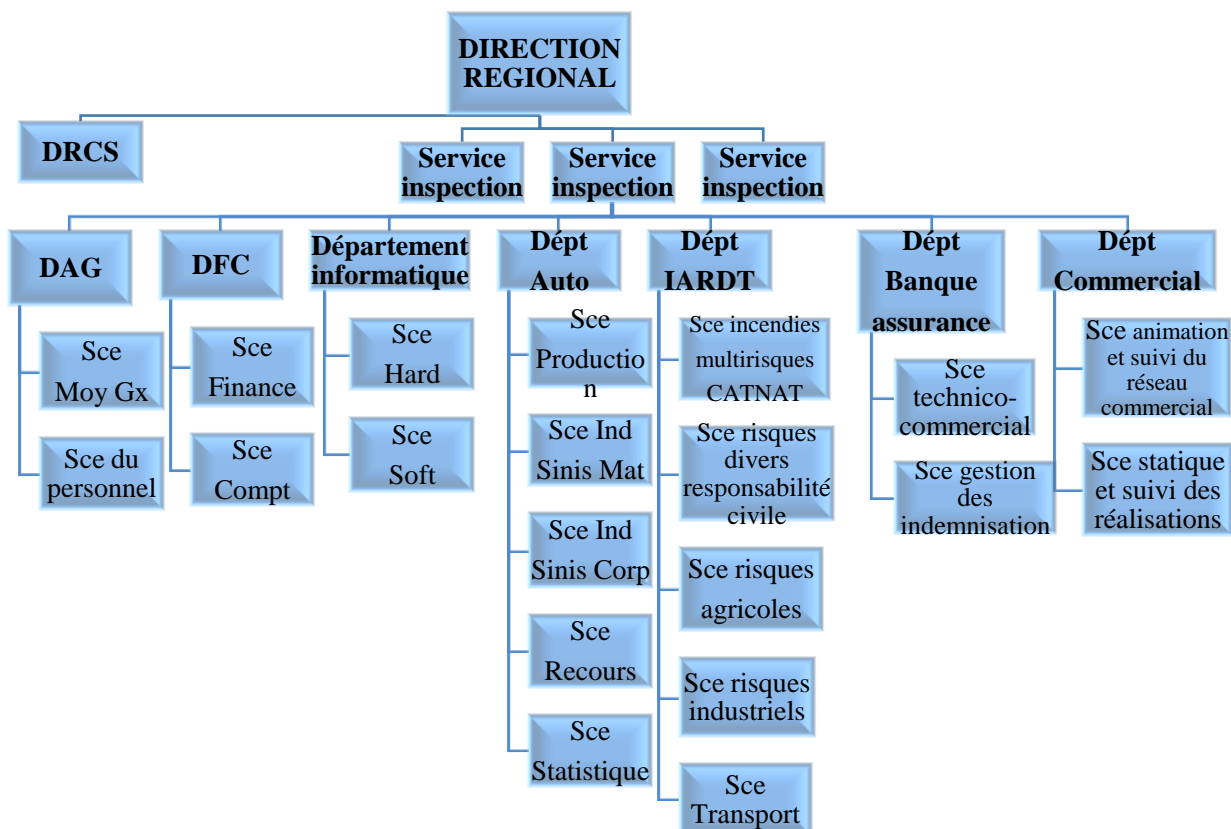
Il s'occupe de tout ce qui concerne les travailleurs de la SAA (recrutements, GPEC) ses services sont :

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

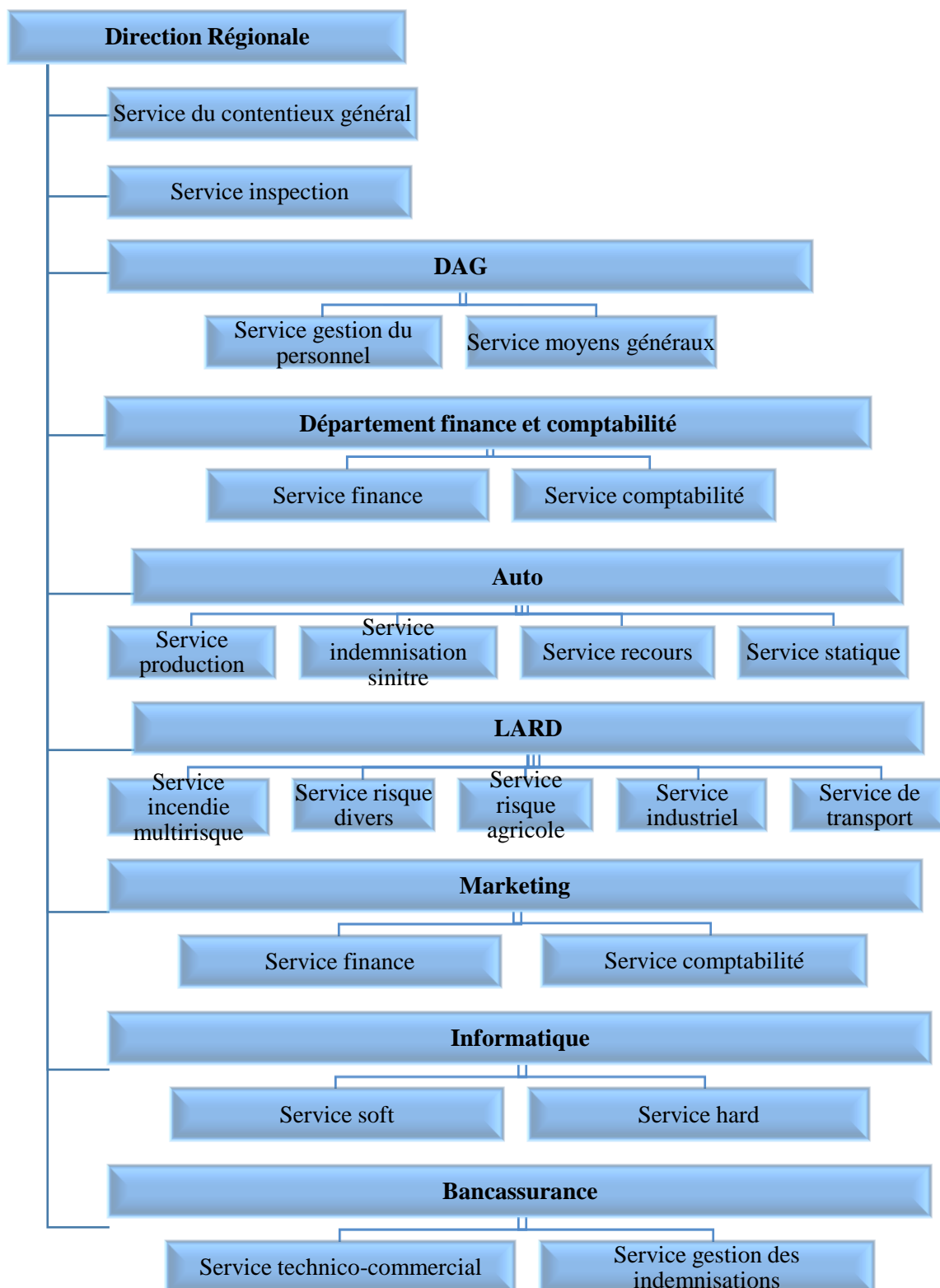
Il est chargé des montants des assurances, il a aussi deux services :

 - ✓ service finance
 - ✓ service comptabilité

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



L'organigramme de la direction régionale de T.O



2.2.2. Les agences :

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)

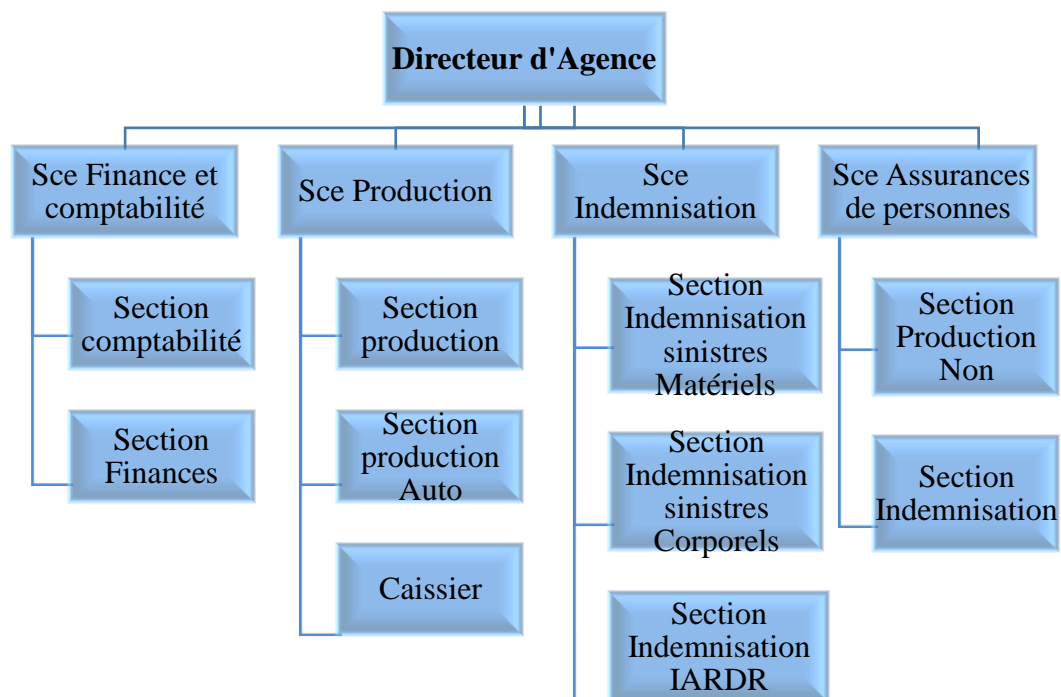
Agence type {B}

Le service (finances et comptabilité)

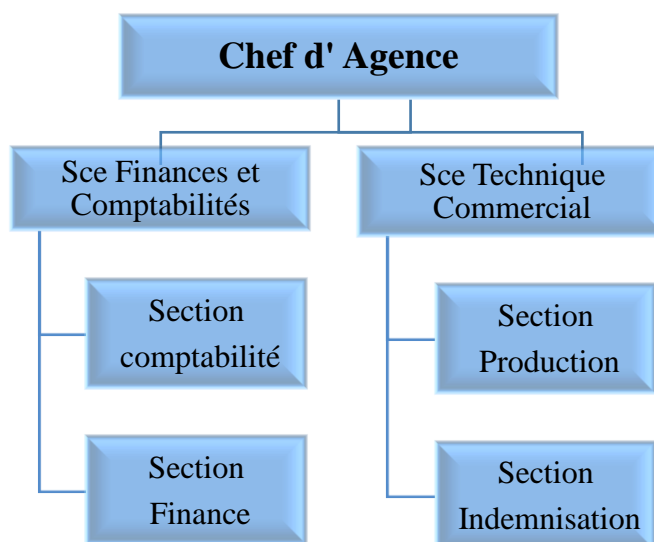
Le service technique commercial)

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 »



2.1.3. La production de la SAA :

2.1.3.1 Activités de la SAA :

La SAA, entreprise économique et financière et 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 vent 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°1 : un aperçu du logiciel ORASS



2.3.1.3.2 Les produits :

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

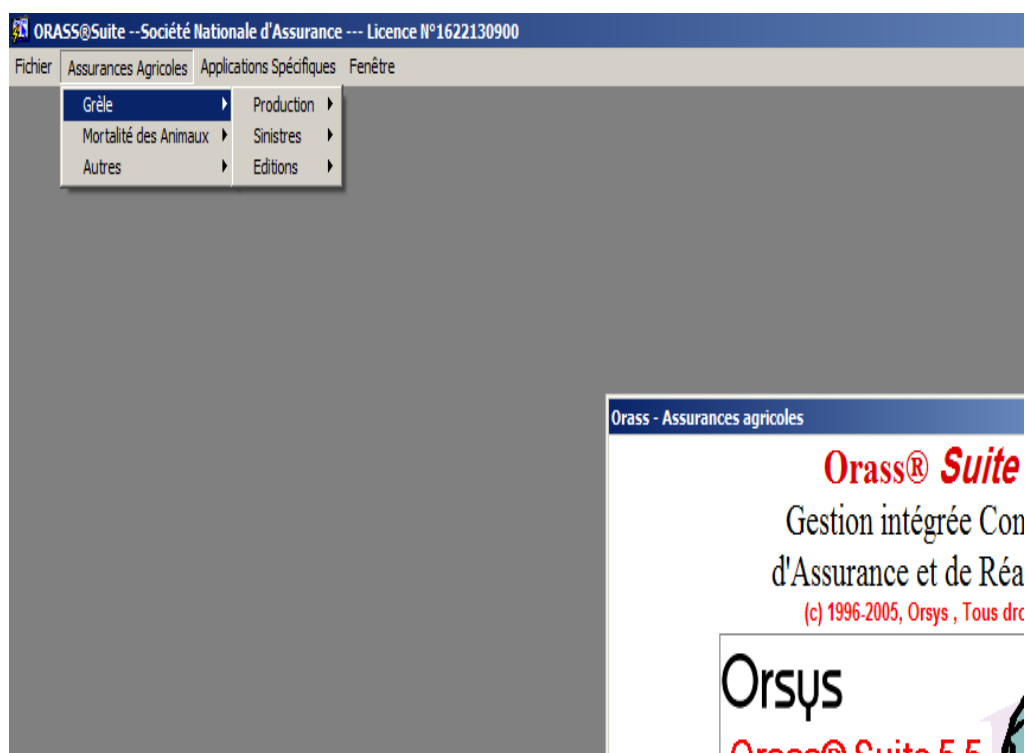
La rubrique fichier contient les produits de la SAA, parmi lesquels nous pouvons citer :

- 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...

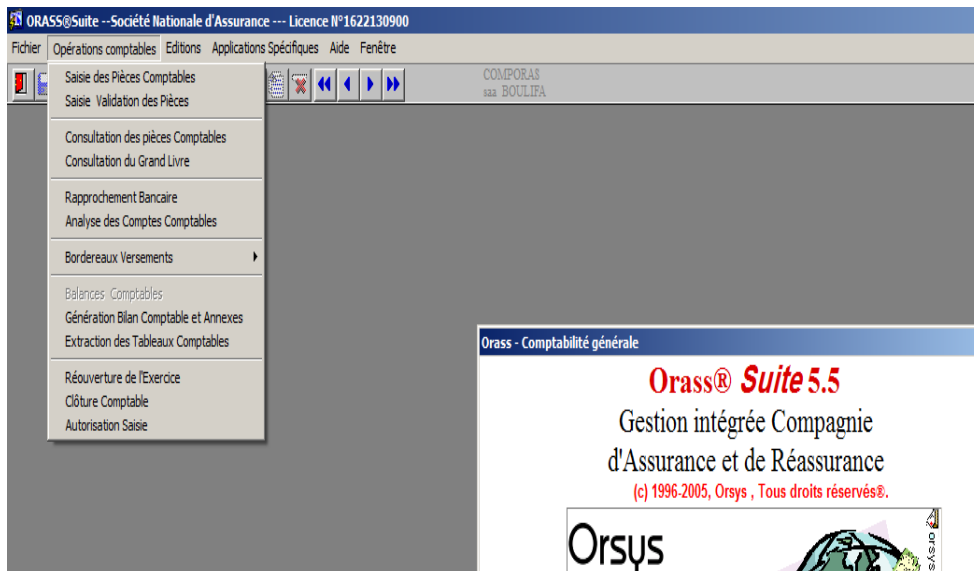
Le choix d'un produit débouche sur trois options : production (émission d'un nouveau contrat), sinistres (déclaration d'incident à rembourser) et éditions. Un contrat une fois émis ne peut être modifié parce que les opérations sont directement prises enregistrées au niveau de la direction générale.

Figure n°2 : aperçu de la branche assurance agricole



Orass permet l'enregistrement comptable, c'est aussi un tableau de bord, il retrace tous les flux entré-sortie.

Figure n°3 : la rubrique opération comptable de ORASS



Section 3: résultats de notre enquête.

Dans cette section nous allons essayer d'interpréter les réponses à notre questionnaire en s'appuyant sur les entretiens effectués au département administration générale, service personnel, département informatique et à l'ANEM par où passe le recrutement de la SAA et toutes les entreprises publiques en Algérie. Nous procéderons également à un diagnostic des résultats.

3.1 Les activités de la fonction RH de la SAA qui sont digitalisées

La SAA est en phase de transformation digitale, le processus est enclenché ça vaut 10 ans. Elle dispose d'un service informatique et sa digitalisation est rattachée à ce service. Le service informatique est dirigé par le chef de département informatique.

Elle a dépassé les deux premières étapes donc se trouve à la troisième étape de la digitalisation.

La SAA n'est pas très avancée dans sa transformation digitale, néanmoins certaines des activités de sa fonction RH sont digitalisée comme : la formation, le recrutement et la rémunération. Et les outils qu'elle utilise pour cette digitalisation sont : les serveurs, les sites internet, les applications mobiles, les logiciels métiers et les newsletters. Elle a aussi un système d'information des ressources humaines (SIRH) qui est le WinGRH.

3.1.1 L'e-recrutement :

Le recrutement de la SAA ne se passe pas directement chez eux, il passe par l'agence nationale de l'emploi ANEM.

Avant elle utilisait les réseaux sociaux et les réseaux professionnels pour faire les annonces et les publications concernant un éventuel recrutement, mais ce n'est plus le cas depuis que l'état a ordonné de passer par l'ANEM pour tout recrutement.

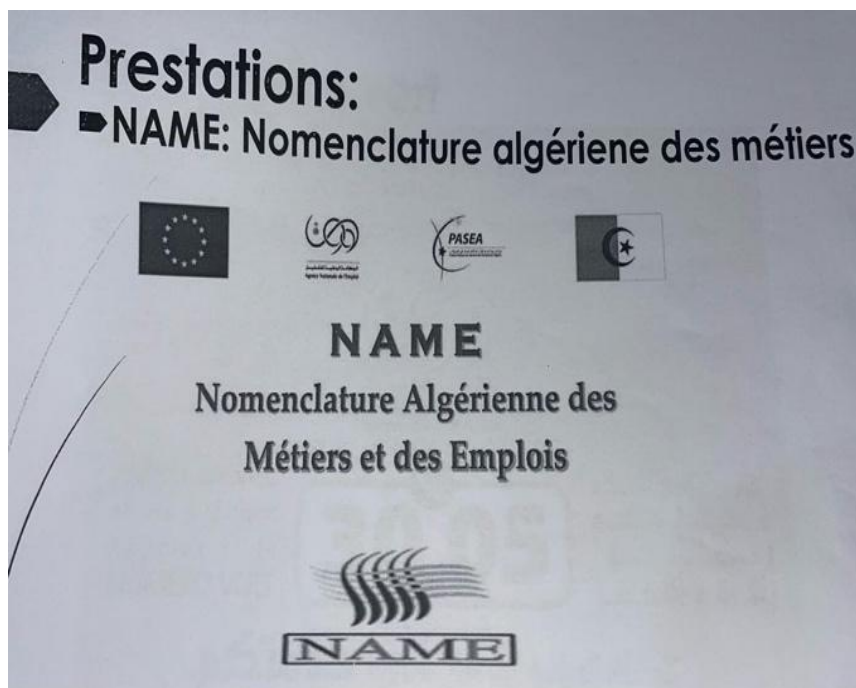
- le réseaux social qu'elle utilisais est Facebook ;

- le réseau professionnel utilisais est Emploipartener.com.

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).

NAME

Figure n°4 : 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 recrutement de la SAA n'étant pas direct elle fait une demande et la dépose au niveau du bureau des mains d'œuvre de l'ANEM. Elle est un établissement public à gestion spécifique, placée sous la tutelle du ministère du travail, de l'emploi, et de la sécurité sociale. L'ANEM représente le service public de l'emploi en Algérie. C'est un intermédiaire entre les employeurs (offreurs) et les demandeurs.

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 :

3.1.1.1 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.

Figure n°5 : site web de l'ANEM

Wassit Online
Contact; 5 Rue Capitaine Nourreddine Mennani-Alger;
support.technique@anem.dz. © 2021 Wassit Online -
Tous droits réservés Anem.dz.
Vous avez consulté cette page le 28/11/21.

Espace demandeur

Demandeur

<http://www.anem.dz> · dépliants-ar

مطويات - الوكالة الوطنية للتشغيل
Agence Nationale de l'Emploi - ANEM. ...
anem@anem.dz · l'ANEM sur youtube l'ANEM sur
LinkedIn l'ANEM sur youtube. الوكالة · الحقوق محفوظة...

<http://www.anem.dz> · actualite · bo...

**Bonne fête de l'Aid à tous les Algériens
ainsi qu'à toute la communauté ...**
Agence Nationale de l'Emploi - ANEM. ...
anem@anem.dz · l'ANEM sur FaceBook l'ANEM sur...

<https://dz.linkedin.com> · anem

LinkedIn | الوكالة الوطنية للتشغيل
الموقع الإلكتروني: <http://www.anem.dz>. المجالات: الإدارة الحكومية.
حجم الشركة: 1001-5000 من الموظفين. المقر الرئيسي: Alger. النوع:
وكالة حكومية.
Vous avez consulté cette page le 28/11/21.

<https://dz.linkedin.com> · anem

LinkedIn | الوكالة الوطنية للتشغيل
الموقع الإلكتروني: <http://www.anem.dz>. المجالات: الإدارة الحكومية.
حجم الشركة: 1001-5000 من الموظفين. المقر الرئيسي: Alger. النوع:
وكالة حكومية.
Vous avez consulté cette page le 28/11/21.

<https://m.facebook.com> · permalink

**الملحقة المحلية للتشغيل بواسماعيل
locale de l'emploi bouismail**
<http://www.anem.dz/ar/pages/architecture-de-la-name-ar.html>.

<https://www.elkhadra.com> · www-a...

**بالصور .. كيفية التسجيل عبر الانترنت عبر موقع
الوكالة الوطنية للتشغيل ...**
بالصور .. كيفية التسجيل عبر الانترنت عبر موقع الوكالة الوطنية للتشغيل
WWW.ANEM.DZ · About the Author
عناوين و ايميلات
الشركات البترولية في الجزائر · اعلان عن ...

<https://wapes.org> · member · agenc...

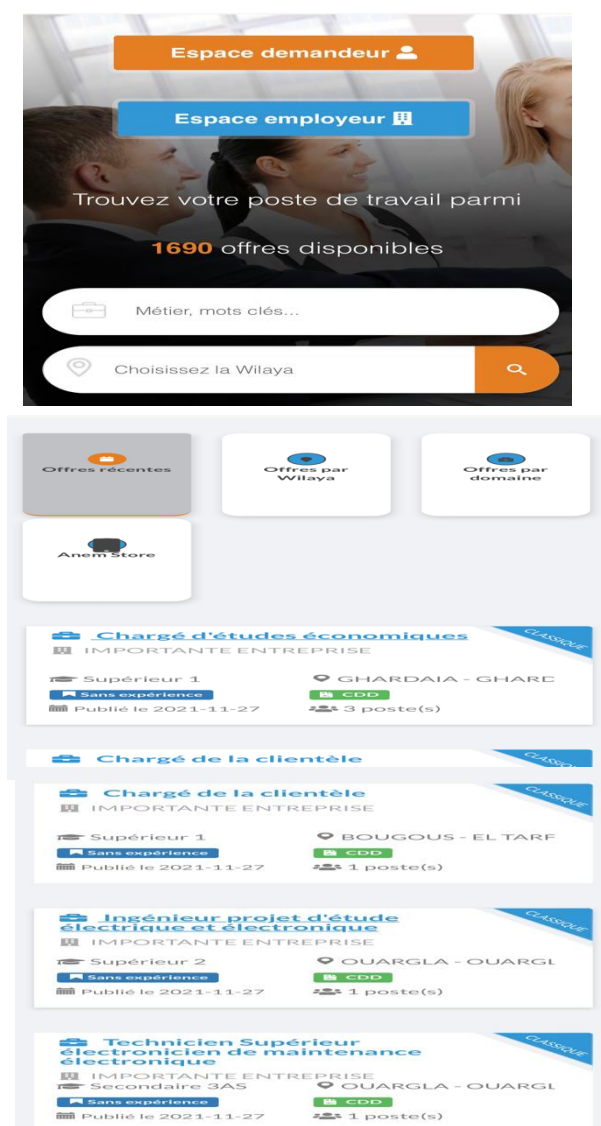
**Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) |
Wapes**
Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) · 5 rue Capitaine
Nouredine Mennani · Alger Algérie · Algeria · Middle East
& Arab Countries · <http://www.anem.dz/> · ANEM...

3.1.1.2 Des applications

A. Wassit:

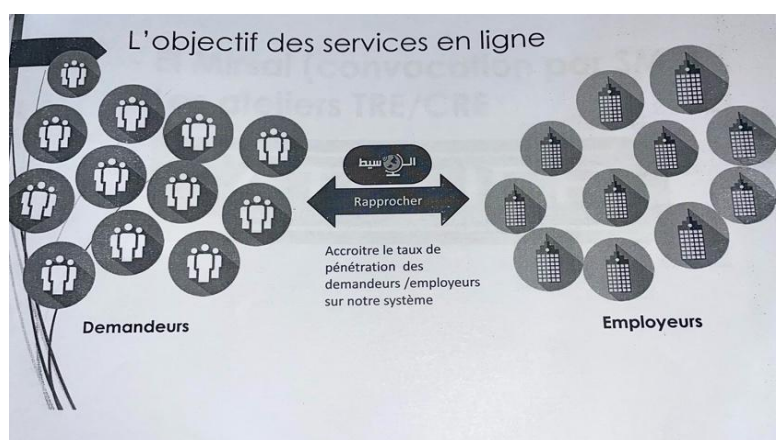
C'est un système d'information mis en place par l'agence nationale de l'emploi pour la gestion des activités d'intermédiation (métier). C'est une application conçue spécialement pour les demandeurs d'emploi qui leur permet de rechercher un offre d'emploi qui correspond à leur profil.

Figure n°6 : le logiciel Wassit



. **Wassit online** : est service en ligne permettant aux demandeurs d'emploi, aux employeur ainsi qu'au conseillers à l'emploi une meilleur organisation de la recherche d'information sur le marché de l'emploi (pré-inscription, création de compte en ligne, dépôt et consultation des offres et demandes d'emploi). C'est une approche par métier, c'est-à-dire le demandeur peut ne pas avoir tous les diplômes demandés ou d'expérience mais le profil correspond aux critères de l'emploi. Elle offre une recherche avec plusieurs critères sur tous le contenu des offres d'emploi disponible et surtout avec une fluidité des réponses extrême. Elle de permet rapprocher offreurs et demandeurs. C'est aussi un gain de temps, une autonomie ainsi qu'une recherche simple et précise.

Figure n°7 : aperçu de Wassit en ligne



Le recrutement se déroule en trois phases :

Phase1: l'inscription

Les offreurs peuvent s'inscrire en ligne comme ils peuvent le faire directement à l'ANEM. Ils envoient ensuite à l'ANEM le poste et les critères qu'ils recherchent.

Le demandeur après sa pré-inscription sur l'application, il doit passer à l'ANEM avec les documents (diplômes, expérience, etc) pour confirmer les informations données sur l'application. Après vérification des informations l'inscription sera validée et le demandeur aura un compte sur l'application.

C'est l'ANEM qui choisit les candidats, minimum 3 et maximum 5 candidats par profil, c'est selon l'importance du poste. Les prioritaires sont ceux qui ont un matching de 100%, c'est-à-dire ceux dont le profil correspond à l'emploi, et ensuite ceux avec plus d'expérience.

Phase2: la convocation par sms

L'ANEM après avoir choisi les candidats, envoie une convocation par sms. Ce sms les demande de se présenter à l'ANEM le plus tôt possible sans leur donner aucune information, aucun détail, pour qu'il ne refuse de se présenter là-bas.

Phase3: orientation

L'ANEM donne un bulletin de présentation aux demandeurs choisis. Ce bulletin est appelé la lettre d'orientation. La lettre d'orientation est un document remis par l'agence de l'emploi afin d'orienter le primo demandeur vers un employeur dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. La lettre d'orientation peut être donnée aussi à un demandeur qui a déjà un emploi mais qui en cherche un autre. Cette lettre a deux parties :

Une partie reste chez l'employeur et l'autre partie doit être remise à l'ANEM. En cas de refus de la part de l'employeur cela doit être justifié pour les statistiques.

Wassit online est composé de 3 services :

- service demandeur ;
- service offreur ;

- service agence.

B. Ecoute+ :

L'ANEM dispose d'un numéro vert et c'est à travers cette application que le numéro vers fonctionne. Le numéro vert est gratuit et disponible pour tout le monde pour joindre la cellule d'écoute de l'agence de l'emploi pour s'informer.

Figure n°8 : le numéro vert de l'ANEM



3.1.1.3 Réseau sociaux :

Facebook :

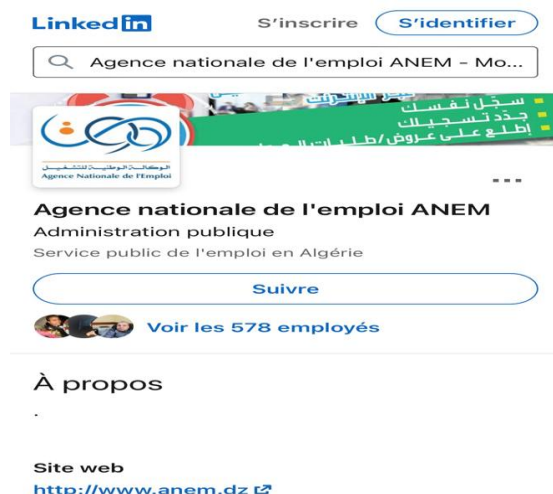
Chaque ANEM à une page Facebook sur laquelle elles publient les offres d'emplois disponible.

3.1.1.4 Réseau professionnel :

LinkedIn:

L'ANEM a un compte sur LinkedIn. C'est pour les professionnels, on s'y inscrit avec toutes les compétences et les professionnels vous contacte. C'est un outil de microsoft.

Figure n°9 : le compte du réseau professionnel Linked de l'ANEM



3.1.2 L'activité formation :

En ce qui concerne l'e-learning, nous avons demandé à savoir : si la formation est digitalisée, le niveau auquel ils en sont ; les outils et logiciels qu'ils utilisent ; l'apport (avantages et/ou inconvénients) de la digitalisation de cette activité RH.

La SAA n'a pas vraiment commencé l'e-learning, ils en sont au tout début. Ils ont fait des séminaires en ligne et des visioconférences. L'entreprise n'a pas encore de logiciels de formation, mais elle dispose de compte Skype et Zoom pour les visioconférences et séminaires qui permettent de : gagner du temps (plus de déplacement pour assister aux conférences, accessible d'où ils sont) et apprendre malgré la crise sanitaire qui a causé la suspension des formations classiques et toute forme de rassemblement en présentiel.

3.1.3 L'activité rémunération :

La rémunération de la SAA est digitalisée depuis plus de 10ans (par estimation). Cette e-rémunération les permet la gestion de la paie et la gestion des congés (une des options de la rubrique gestion administrative du logiciel WinGRH).

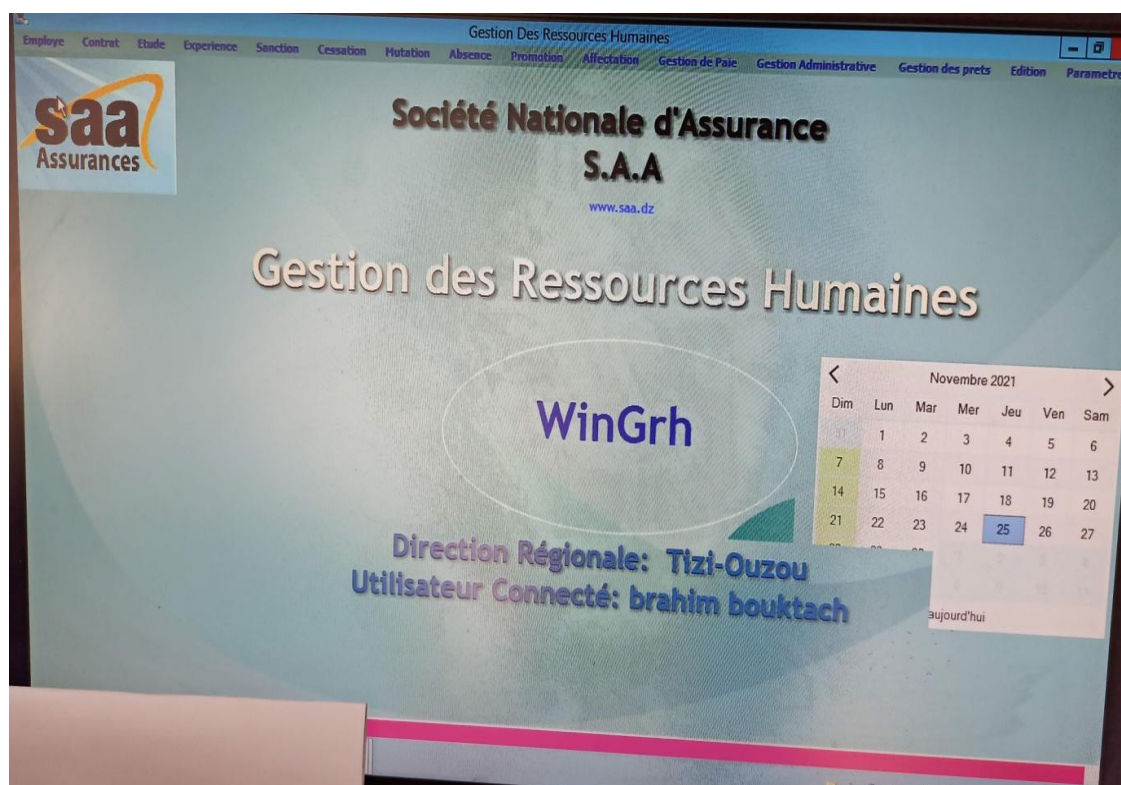
La gestion du temps de travail des employés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou jours travaillés dans son entreprise, pour cela il assure la des présences (pointages), la gestion des absences, la gestion des congés. Elle (la SAA) est actuellement dotée de pointeuse digitale et pointeuse faciale pour la gestion des présences. Le pointage se fait 4 fois par jours : le matin, à la sortie pour la pause à midi, au retour de la pause et à la fin de la journée. Par contre le système ne compte pas directement la présence, le compte est fait manuellement et injecté dans le logiciel de paie.

Figure n°10 : la pointeuse de la SAA



La SAA utilise comme logiciel paie : WinGRH (figure ci-dessous)

Figure n°11 : le logiciel WinGRH

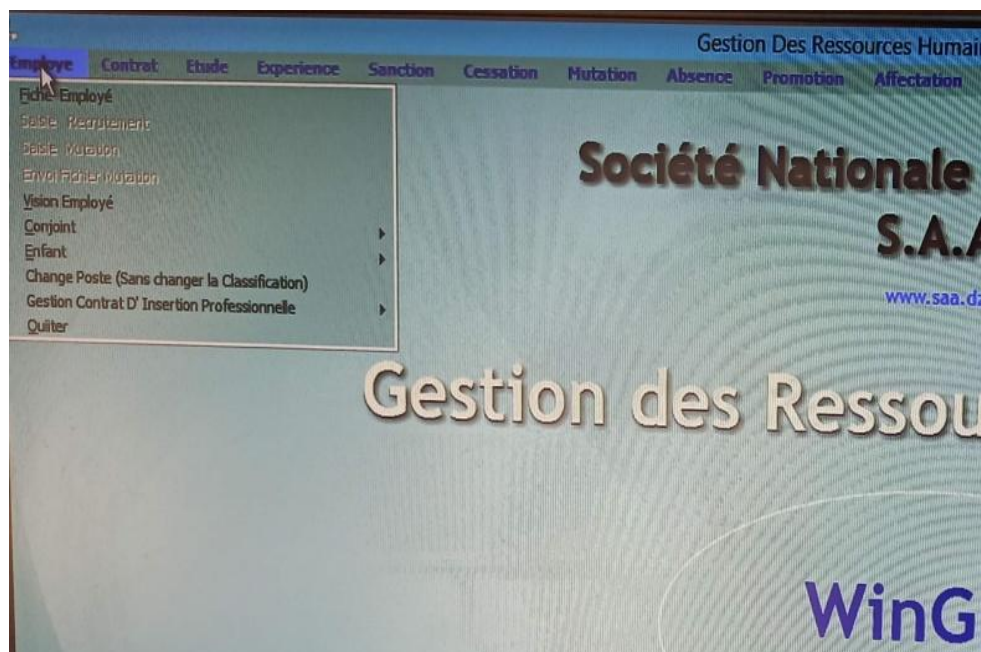


WinGRH est un logiciel annexe et autonome qui permet la gestion du personnel et la paie. Il (en cours d'amélioration) a plusieurs rubriques dont : employé, sanction, absence, promotion, gestion de la paie, gestion administrative...

C'est dans la rubrique absence que les données issues de la pointeuse sont saisies après le compte fait manuellement, parce que la pointeuse et le logiciel ne sont pas inter-connectés.

Comme nous pouvons le voir ci-dessous, chaque rubrique a une ou plusieurs options. Toutes les options ne sont pas accessibles à la direction régionale (celles en blanc). C'est à la direction générale que les informations d'un nouveau recrue est intégré dans le système.

Figure n°12 : aperçu de la rubrique employé du logiciel

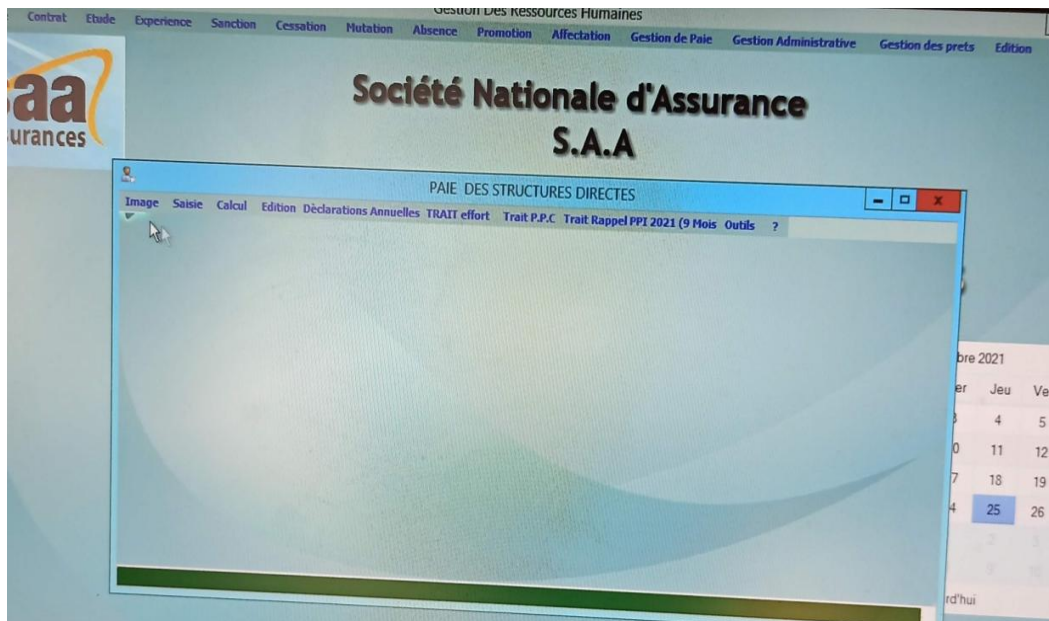


La gestion des congés est une option de la rubrique gestion administrative du logiciel qui permet entre autre l'établissement des titres de congés.

La paie est en cours de digitalisation (environ 80%). En cliquant sur gestion de paie sur le logiciel WinGRH, une autre fenêtre s'ouvre avec comme rubrique (figure ci-dessous) :

- image : durée, le mois de payement
- saisie : on y intègre des informations comme indemnité expérience professionnel, indemnité de transport, indemnité de responsabilité, rappels, modification d'absence...
- calcul : il suffit de cliquer sur calcul paie pour que le système fasse tous les calculs automatiquement
- édition : comporte journal de paie, bulletin de paie, envoie fiche de paie par mail (pas encore fonctionnel), état de virement, livre de paie...
- déclaration annuelle : permet un récapitulatif annuel sur les flux relatifs à rémunérations (traitement, fichier CNAS, Etat mutuel, fiche financière ou virement de salaire effectué...) par employé.
- les autres rubriques concerne les primes, prime d'effort, prime P.P.C, rappel P.P.I ...

Figure n°13 : la fenêtre de la gestion de paie



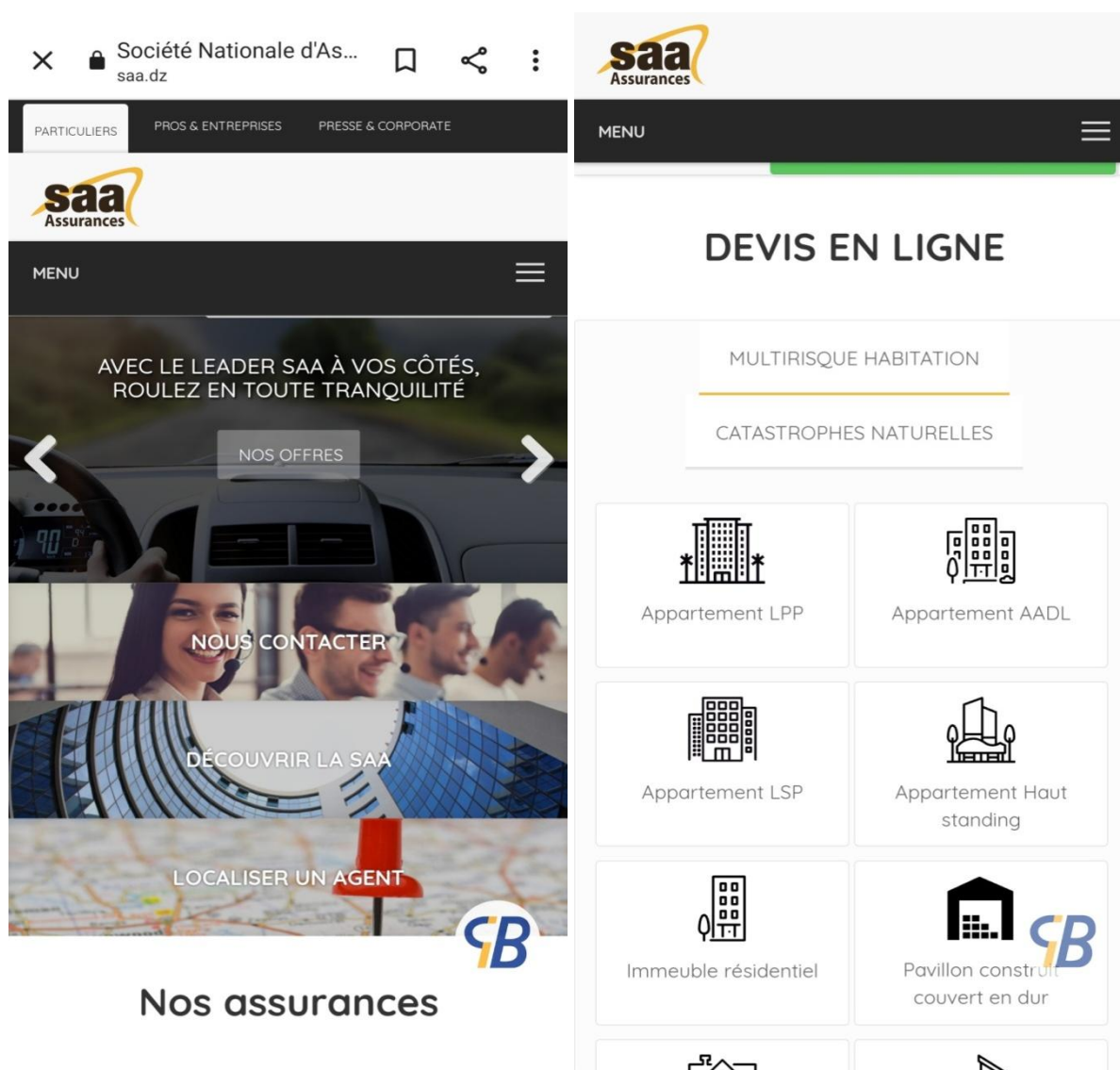
Après la saisie et le calcul les données sont soumises à la direction régionale pour validation, pour confirmation à la direction générale ensuite le virement est effectué.

Le WinGRH est centralisé au niveau de la direction générale, fiable mais souvent lent, il a été conçu pour gérer un volume important de données.

Quelques avantages de la digitalisation de l'entreprise :

- la digitalisation a facilité la production de la SAA avec ORASS, qui est directement lié à la direction générale donc un envoi des copies des contrats et des déclarations de sinistres n'est pas nécessaire ;
- l'entreprise est active sur internet, elle peut y faire la promotion de ses produits, attirer de nouveaux clients, rester en contact avec ses clients. La SAA dispose d'un site web (www.SAA.dz) comme nous pouvons le voir ci-dessous, toutes ses offres y sont disponibles. Ce n'est plus nécessaire de se déplacer à une agence SAA pour s'informer ou faire un devis, le client peut faire lui-même le devis du ou des produits (offres d'assurance) qui l'intéresse en un clique sur son mobile d'où il est.

Figure n°14 : le site web de la société national d'assurance SAA



- les dossiers sont rapidement envoyés par mail, il n'y a plus d'envoi par courrier ou fax à la direction générale ;
- l'Excel lui a permis de classer par agence ses salariés. Ce qui a simplifier la consultation de dossiers et cela prend moins de temps que de fouiller dans les archives. Tous les dossiers physiques (dans des cartons aux archives) seront bientôt dématérialisés (numérisés), ils sont plus faciles à garder et transporter ainsi.
- les pointeuses digitale et faciale enregistrent de façon plus rapide et fiables les employés, la SAA dispose des cameras de surveillance pointer et prendre sa journée est une absence.

- le logiciel NAME mis au service de l'entreprise par l'ANEM facilite la définition précise du profil du candidat. Elle gagne le temps et l'énergie qu'elle consacrait à la recherche active et la présélection parmi un nombre élevé de candidats.
- le WinGRH permet une gestion rapide et facile de la paie et des congés, par le calcul automatique de la paie, l'envoi en un seul clic des données à la directrice de la DR pour validation et à la direction générale à Alger pour confirmation sans effectuer de déplacement.

La digitalisation a facilité l'activité de la SAA, donné plus de visibilité (internet) surtout de gagner du temps. Elle a aussi un peu impacté son mode de travail avec "le télétravail" permettant ainsi la continuité des activités, des réunions sans avoir à se déplacer de Willaya à Willaya surtout en cette période de crise sanitaire de COVID.

3.2 L'audit

Dans le but de collecter les données nécessaires pour la réalisation de notre étude, de connaître et diagnostiquer le degré de développement de la fonction RH dans le processus de digitalisation, nous avons réalisé un audit par enquête et entretiens.

- **l'audit du département RH :**

L'observation a fait ressortir que l'entreprise n'a pas de « département des Ressources Humaines ». Le département administration générale s'occupe de tout ce qui concerne les employés. Ce département a deux services dont le service personnel (voir tableau n°5).

Tableau n°5 : le département ressources humaines

A la SAA, avez-vous un département des ressources humaines ?	Oui	Non
	✓	

D'après le tableau n°6, nous constatons que : la SAA a toutes les pratiques de la fonction RH notamment : le recrutement, la rémunération, la communication interne, la GPEC, l'évaluation des compétences, la gestion des carrières, la formation.

Tableau n°6 : les pratiques de la fonction RH

Quelles pratiques de la fonction RH existent chez vous ?	Oui	Non
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	✓	
Evaluation des compétences	✓	
Gestion des carrières	✓	
Recrutement	✓	
Formation	✓	
Rémunération	✓	
Communication interne	✓	
Autres		✓

- **l'audit du degré de la transformation digital de l'entreprise**

Après notre diagnostic, nous avons constaté que : la société nationale d'assurance est en phase de transformation digitale comme la plupart des grandes entreprises dans le monde (tableau n°7).

Tableau n°7 : la transformation digitale

Êtes-vous en phase de transformation digitale ?	Oui	Non
	✓	

D'après le tableau n°8, nous constatons que : cela fait un bout de temps que l'entreprise a commencé à saisir les opportunités offertes par les TIC. Elle a fait l'acquisition de ORASS en 2005, un logiciel métier qui a arrêté son premier bilan en 2009 (la SAA utilisait avant un logiciel a base de DOS). Ce logiciel concerne directement la production de la SAA, il est en charge de toutes les opérations d'émission de contrat (production), déclaration de sinistres, créances, comptabilité, investissement.

La digitalisation de la fonction RH date d'il y a plus de 10 ans avec l'intégration de WinGRH.

C'est un logiciel annexe qui concerne la gestion du personnel.

Tableau n°8 : la durée du commencement du processus de digitalisation

Si oui, depuis quand le processus est enclenché ?	Oui	Non
1-5 ans		✓
5-10 ans		✓
Plus	✓	

Après diagnostic, nous pouvons dire que : la SAA n'a pas encore de service consacré à la digitalisation de l'entreprise, ce processus est chapeauté par la direction générale. L'opération est rattachée au service informatique. Le département information de la DR n'a pas encore accès au logiciel WinGRH, c'est ORASS qu'il supervise (voir tableau n°9).

Tableau n°9 : le service qui s'occupe de la digitalisation

Disposez-vous d'un service qui s'occupe de digitalisation ?	Oui	Non
		✓

Après l'audit, nous constatons que : l'entreprise n'a encore ni de chef de digitalisation ni d'aucun des nouveaux métiers en charge de la transformation digitale comme community manager, le manager de projet e-recrutement, expert web-marketing, actuaire digital... (voir tableau10)

Tableau n°10 : un chef de la digitalisation

Si oui, avez-vous un chef de digitalisation ?	Oui	Non
		✓

D'après le tableau n°11, nous constatons que : l'entreprise est à la troisième étape de la digitalisation. Elle a dépassé la première et la deuxième à savoir :

- étape 1 : consiste en la capacité de l'entreprise à utiliser des outils digitaux pour renforcer l'efficacité de ces tâches et de ces processus quotidiens.

La SAA utilise effectivement des outils digitaux qui lui ont procuré beaucoup d'avantages.

- étape 2 : une présence en ligne où les consommateurs peuvent trouver l'entreprise en ligne

L'entreprise a un site web (www.SAA.dz) sur lequel tous ses produits sont exposés. Elle a aussi une page sur Facebook.

La troisième étape, l'entreprise propose des solutions en ligne (recevoir des commandes et paiement en ligne). Les clients de la SAA ou potentiels clients peuvent faire le devis et l'offre qui les intéressent sans se déplacer à l'une des agences SAA en revanche l'achat et la vente ne se font pas encore à distance.

Après cette étape, elle devra passer par deux autres étapes, la quatrième et la cinquième :

- étape 4 : l'entreprise sera capable de proposer des services et des produits personnalisés basés sur l'information partagée, récoltée en ligne.
- étape 5 : l'entreprise est entièrement connectée, elle sera capable de maximiser les opportunités digitales à travers une stratégie omnicanale centrée sur le consommateur.

Elle connecte ses consommateurs à ses opérations internes et à sa supplychain.

La maturité digitale aussi a ses étapes.

Tableau n°11 : les étapes de digitalisation

A quelle étape de digitalisation se trouve votre entreprise ?	Oui	Non
Etape 1	✓	
Etape 2	✓	
Etape 3	✓	
Etape 4		✓
Etape 5		✓

D'après le tableau n°12, nous pouvons constater que : la GPEC, la rémunération sont des activités de la fonction RH dont la digitalisation est enclenchée. A la SAA, la gestion des congés aussi à l'aide d'outil digital (le WinGRH). Le recrutement de l'entreprise passe par l'ANEM.

Tableau n°12 : les activités de la fonction RH digitalisées

Quelles sont vos activités de la fonction RH digitalisées ?	Oui	Non
La GPEC	✓	
La formation		✓
Le recrutement		✓
Le service marketing RH		✓
L'évaluation		✓
La rémunération	✓	
Autres	✓	

D'après le tableau n°13, nous pouvons voir que : la société nationale d'assurance utilise comme outils digitaux : les serveurs, le site internet, logiciel métiers (ORASS), newsletters (en interne au personnel). Elle ne dispose pas encore d'application mobile pourtant avantageuses pour rester en contact avec ses clients qui peuvent recevoir des notifications dès qu'il y'a un nouveaux produits, changement d'offre. L'application permet de cibler facilement la préférence des consommateurs.

Tableau n°13 : les outils de digitalisation utilisés

Quels outils de digitalisation utilisez-vous ?	Oui	Non
Serveurs	✓	
Sites internet	✓	
Applications mobiles		✓
Logiciels métiers	✓	
Newsletters	✓	
Autres		✓

- **l'audit du e-recrutement**

Les questions concernant la digitalisation de la pratique recrutement ont finalement été adressées à l'ANEM par où passe le recrutement en majeure partie (le sourcing et la présélection des candidats) de la SAA.

Tableau n°14 : le niveau du e-recrutement de l'ANEM

Si votre recrutement est digitalisé, à quel niveau êtes- vous ?	Oui	Non
Le recrutement 2.0	✓	
Le recrutement 3.0		✓
Le recrutement 4.0		✓

Après analyse, nous constatons que : le recrutement de la SAA est un model 2.0, ce n'est plus purement classique 1.0. L'ANEM a mis au service des entreprises dont elle s'occupe du recrutement (les entreprises publiques) dont la SAA, l'application NAME. Cette

application permet et facilite la définition du profil du candidat recherché par entreprise. L'entreprise pour confirmer l'offre d'emploi doit déposer une demande à l'ANEM. Après le sourcing et une présélection l'agence envoie à l'entreprise le dossier de quelques candidats pour l'entretien et la sélection.

Une préinscription en ligne est possible pour les demandeurs d'emploi, le déplacement à l'ANEM est nécessaire pour la validation de l'inscription.

Le processus n'est pas encore totalement digitalisé.

Les étapes d'e-recrutement de la SAA à travers l'ANEM peuvent être synthétisées ainsi :

- étape 1 : définition du profil sur NAME par l'entreprise adressée à l'agence
- étape 2 : l'ANEM procède au sourcing et à une présélection (par ordre l'inscription)
- étape 3 : convocation par sms, les demandeurs d'emploi présélectionnés sont contactés par sms ou mail.

L'agence envoie leurs dossiers (physiques) à l'entreprise avant de les y orienter. L'entreprise fait des entretiens classiques (pas de tests virtuels, d'entretien vidéo ou entretien par robot), fait sa sélection et fait par la suite un compte rendu à l'ANEM. L'intégration aussi reste classique (voir tableau ci-dessus).

Après diagnostic, nous pouvons dire que : l'ANEM dispose site internet, réseaux sociaux, réseaux professionnels et application mobile.

Nous les avons précédemment décrites (voir **3.1.1 L'e-recrutement** et tableau n°15).

Tableau n°15 : les outils du e-recrutement utilisé

Quels outils d'e-recrutement utilisez-vous ?	Oui	Non
Espace « carrière » les sites internet	✓	
Systèmes d'information des RH		✓
Bases de données internes		✓
Jobs boards		✓
Réseaux sociaux	✓	
Réseaux professionnels	✓	
Autres	✓	

D'après le tableau n°16, nous pouvons constater que : l'ANEM utilise Facebook comme réseau social, elle a une page Facebook même si son sourcing est basé sur son site web (les préinscrits).

La SAA a sa page Facebook, elle ne procède plus à la recherche active, depuis 2020 c'est l'ANEM qui s'occupe du sourcing et de la présélection. Elle a aussi un compte Skype et Zoom.

Tableau n°16 : les réseaux sociaux utilisé

Si vous utilisez les réseaux sociaux, lesquels utilisez-vous ?	Oui	Non
Facebook	✓	
Twitter		✓
Autres		✓

D'après le tableau n°17, nous constatons que : à l'ANEM c'est LinkedIn qui est utilisé comme réseau professionnel. La SAA utilisait Emploipartner.com. Suite à une décision ministérielle ils ne font plus de sourcing sauf si le profil qu'ils recherchent n'est pas disponible à l'ANEM (sur NAME).

Tableau n°17 : les réseaux professionnels utilisé

Quels réseaux professionnels utilisez-vous ?	Oui	Non
LinkedIn	✓	
Viadeo		✓
Emploipartner.com		
Autres		✓

Après analyse, nous pouvons dire que : la digitalisation du processus de recrutement a apporté à la SAA des avantages, notamment : gain d'énergie et gain de temps dans la simplicité et l'efficacité, pour l'ANEM aussi, ils n'ont à fouiller les archives pour procéder à la présélection par exemple (tableau 18).

Tableau n°18 : les apports du e-recrutement

Qu'est ce que l'e-recrutement vous a apporté ?	Oui	Non
Des avantages	✓	
Des inconvénients		✓

D'après notre diagnostic, nous constatons que : la SAA dispose d'un système d'information des RH qui est le WinGRH. Le système est conçu pour gérer un volume important de données, il contient toutes les informations relatives à tous les employés de la société nationale d'assurance de la direction générale aux agences. A la DR de Tizi-Ouzou et à tous les autres dès qu'il y'a recrutement des dossiers du recru sont envoyés à la direction générale pour l'intégration dans le WinGRH (tableau n°19).

Tableau n°19 : audit du SIRH

Avez-vous un système d'information des ressources humaines (SIRH) Si oui, lequel ?	Oui	Non
	✓	

- **l'audit du e-learning :**

Le diagnostic montre que : l'entreprise n'effectue pas vraiment de formation en ligne (tableau n°20).

Tableau n°20 : le niveau du e-learning

Si la pratique formation est digitalisée, à quel niveau êtes-vous dans l'e-learning ?	Oui	Non
Début	✓	
En progression		✓

Chapitre III : audit du degré de digitalisation de la fonction RH, cas de la DR de Tizi-Ouzou de la SAA

Avancé		✓
--------	--	---

D'après le tableau, nous constatons que : la SAA a déjà procédé à des visioconférences et quelques séminaires en ligne durant le confinement suite à la crise sanitaire où les déplacements étaient limités et les regroupements interdits.

Tableau n°21 : les outils utilisés pour le e-learning

Quels outils du e-learning utilisez-vous ?	Oui	Non
Webinair		✓
Visio conférence	✓	
Micro learning		✓
Rapid learning		✓
Classe virtuelle		✓
Serious game (les jeux sérieux)		✓
Learning management système (LMS)		✓
Social learning		✓
Autres		✓

D'après le tableau, nous constatons que : l'entreprise n'utilise aucun logiciel d'e-learning, ses salariés bénéficient de formation classique. C'est sur Zoom ou Skype que les visioconférences ont eu lieu (tableau n°22).

Tableau n°22 : les logiciels d'e-learning utilisés

De quels logiciels d'e-learning disposez-vous ?	Oui	Non
Articulate 360		✓
ISring		✓
Powtoon		✓

Chapitre III : audit du degré de digitalisation de la fonction RH, cas de la DR de Tizi-Ouzou de la SAA

MS office		✓
Camtasia		✓
Adobe captivate		✓
Talent LMS		✓
SAP litmos		✓
Elucidat		✓
Adobe spark		✓
Autres		✓

Notre diagnostic nous a montré que : ces séances ont procuré l'avantage d'apprendre malgré la fermeture des lieux de formation classiques. L'e-learning a permis un gain de temps et une économie des frais de déplacements (tableau n°23).

Tableau n°23 : les apports du e-learning

Qu'est-ce que l'e-learning vous a apportez ?	Oui	Non
Des avantages	✓	
Des inconvénients		✓

- l'audit du e-rémunération :

D'après l'analyse que nous avons faite :

La paie de la SAA est digitalisée depuis plus de 10 ans (tableau n°24).

Tableau n°24 : audit de la digitalisation du service rémunération

Le service rémunération est-il digitalisé ?	Oui	Non
Si oui depuis quand ?		
	✓	

Après analyse, nous avons constaté que : le logiciel WinGRH les permet la gestion de la paie et la gestion des congés qui est une option de la gestion administrative (tableau n°25).

Tableau n°25 : les avantages du e-rémunération

Qu'est ce que la digitalisation du e-rémunération vous a-t-elle permis ?	Oui	Non
La gestion du temps		✓
La gestion de la paie	✓	
Autres	✓	

D'après le tableau n°26, nous pouvons dire : le temps de travail des employés doit être comptabilisé par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ ou de jours travaillés dans son entreprise, pour cela il s'assure de la gestion des présences (pointages), la gestion des absences, la gestion des congés. Une pointeuse digitale et faciale est utilisée à la SAA pour cela. L'entreprise dispose de cameras de surveillance, pointer et prendre sa journée est une absence.

Tableau n°26 : les technologies utilisées pour la gestion des présences

Quelles technologies (outils) utilisez-vous pour la gestion des présences ?	Oui	Non
La pointeuse biométrique		✓
La pointeuse digitale	✓	
La pointeuse faciale	✓	
Les badges		✓
Autres		✓

Après diagnostic, nous avons constaté que : le WinGRH est le logiciel paie utilisé à la société nationale des assurances. C'est un logiciel annexe et un SIRH.

Tableau n°27 : les logiciels paie utilisés

Quels sont les logiciels paie que vous utilisez ?	Oui	Non
Payfit		✓
Cegid		✓
Orace		✓
Fiche-paie.net		✓
WinGRH	✓	
CielPaye		✓
Autres		✓

Le diagnostic du tableau n°28 nous montre que : la digitalisation de la rémunération est à un niveau avancé. En un seul clique le système peut calculer le salaire de chacun des 324 salariés de la direction régionale néanmoins des données doivent y être saisies comme le nombre d'absences (données tirées de la pointeuse et comptées manuellement).

Tableau n°28 : le niveau de digitalisation de la paie

A quel niveau est la digitalisation de votre paie ?	Oui	Non
En cours de digitalisation	✓	
Totalement digitalisée		✓

- **l'audit de la digitalisation de la SAA**

Après analyse, nous constatons que : comme avantages d'e-paie, ils ont gain considérable de temps:

- le calcul automatique des salaires après saisies d'informations ;
- établissement automatique des fiches de paie ;
- programmation des congés ;

- possibilité de retracer les virements sans fouiller dans les archives, livre de paie.

Le logiciel paie est en cours d'amélioration (tableau n°29).

Tableau n°29 : les apports de la digitalisation à la SAA

Qu'est ce que la digitalisation a apporté à votre entreprise ?	Oui	Non
Des avantages	✓	
Des inconvénients		✓

D'après le tableau n°30, nous constatons que : comme sur toutes les entreprises le processus de digitalisation a eu un impact sur la SAA. Leur mode d'organisation a légèrement été touché par ce processus.

Tableau n°30 : les impacts de la digitalisation

Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur votre entreprise ?	Oui	Non
Impact sur le mode d'organisation	✓	
Impact social		✓
Autres		✓

L'entreprise a déjà eu recours au télétravail (activité professionnelle effectuée ou en partie effectuée à distance). Surtout lors de la crise sanitaire auquel le mode fait face depuis 2020. Ce mode d'organisation offre surtout l'avantage de travailler de son salon, rester actif tant qu'on a accès à internet (pas arrêt d'activité à cause de contrainte géographique ou autres) tableau n°31.

Tableau n°31 : les nouveaux mode d'organisation auxquels la SAA à recours

Quels nouveaux mode d'organisation avez-vous recours ?	Oui	Non
Le télétravail	✓	
Le co-working		✓
Les incubateurs		✓

Chapitre III : audit du degré de digitalisation de la fonction RH, cas de la DR de Tizi-Ouzou de la SAA

Le free-seating		✓
La bio-localisation		✓
Autres		✓

D'après le tableau n°32, nous constatons que : la SAA a un service d'audit interne. Souvent la direction régionale reçoit une commission d'audit de la direction générale.

Tableau n°32 : l'existence d'un service d'audit

Avez-vous un service audit au sein de votre entreprise ?	Oui	Non
	✓	

D'après le tableau n°33, nous constatons que : à la SAA, ils ne procèdent ni à un audit de la transformation digitale, ni à l'audit de la digitalisation de la fonction RH. L'entreprise n'a pas d'auditeur digital, ni de contrôleur financier des activités digitales.

Tableau n°33 : audit de la fonction RH de la SAA

Auditez-vous la digitalisation de votre fonction ressources humaines ?	Oui	Non
Si oui, pourquoi ?		✓

Après analyse, nous constatons que : la SAA peut être considérée comme une entreprise 2.0. Des technologies sociales sont mises en place au sein de l'entreprise.

Le concept de l'entreprise 2.0 est l'affirmation du fait que l'usage des médias sociaux au travail par les employés est devenu une réalité. Ces entreprises utilisent les technologies pour améliorer l'interaction avec les parties prenantes afin d'accroître leurs valeurs commerciales, garantir la collaboration des employés géographiquement dispersés (voir tableau n°34).

Tableau n°34 : la génération de la SAA

De quelle génération est votre entreprise ?	Oui	Non

Entreprise 1.0		✓
Entreprise 2.0	✓	
Entreprise 3.0		✓

3.3 Fiche d'audit synthétique

L'investigation menée auprès de la SAA à travers une fiche d'audit réalisée par nous même et qui relate les différentes pratiques de la digitalisation qui doivent s'insérer dans ce processus, conclu le faible niveau de maturité digitale de cette organisation (voir nos recommandations ci-dessous).

Tableau n°35 : fiche d'audit (voir page 136)

AUDIT DU DEGRE DE DIGITALISATION DE LA FONCTION RH DE LA SAA

Par :	COULIBALY Kadidiatou
	SAGONO Bintou K
Date :	23/11/2021

Audit du département RH	OUI	NON
A la SAA, avez-vous un département des ressources humaines ?		
Quelles sont les activités de la fonction RH digitalisées chez vous ?		
Audit de la transformation digitale de la SAA		
Êtes-vous en phase de transformation digitale ?		
Si oui, depuis quand le processus est enclenché ?		
Disposez-vous d'un service qui s'occupe de la digitalisation ?		
Si oui, avez-vous un chef de digitalisation ?		
A quelle étape de la digitalisation vous vous trouvez ?		
Quelles sont les activités de la fonction RH digitalisées dans votre entreprise ?		
Quels sont les outils de digitalisation que vous utilisez ?		
Audit de la digitalisation de la pratique recrutement effectué à l'ANEM		
Si votre recrutement est digitalisé, à quel niveau êtes-vous ?		
Quels outils d'e-recrutement utilisez-vous ?		
Si vous utilisez les réseaux sociaux, lesquels utilisés vous ?		
Les réseaux professionnels utilisés ?		
Qu'est ce que l'e-recrutement a apporté à la SAA ?		
Avez-vous un SIRH ?		
Audit de la digitalisation de l'activité formation		
Si la formation est digitalisée, à quel niveau êtes-vous ?		
Quels sont les outils du e-learning utilisés à la SAA ?		
Quels logiciels e-learning utilisez-vous ?		
Qu'est ce que l'e-learning vous a apporté ?		
Audit de la digitalisation de la pratique rémunération		

Le service rémunération est-il digitalisé ?		
La digitalisation de la rémunération vous permet ?		
Quelles technologies utilisez-vous pour la gestion des présences ?		
Quels sont les logiciels paie utilisés chez-vous ?		
A quel niveau est la digitalisation de votre paie ?		
Audit du niveau de digitalisation de la SAA		
Qu'est ce que la digitalisation vous a apportez ?		
Quels sont les impacts que la digitalisation a eu sur votre entreprise ?		
Avez-vous recours à ces nouveaux modes d'organisation ?		
Avez-vous un service d'audit ?		
Auditez-vous la digitalisation de votre fonction ressources humaines ?		
De quelle génération est votre entreprise ?		

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.

La SAA est en phase de transformation digitale. Le processus est enclenché depuis environ 2005. Au sein de la SAA, il ne dispose pas d'un service qui s'occupe de la digitalisation, c'est le service informatique qui est en charge de l'opération.

La SAA se trouve à la 3^{ème} étape de la digitalisation donc elle a dépassé les 2 premières.

Certaines activités de la fonction RH de la SAA sont digitalisées comme : la GPEC, la formation, le recrutement, et la rémunération. Les outils utilisés pour cette digitalisation sont : serveurs, sites internet, les logiciels métiers, les newsletters.

Le recrutement de la SAA passe par l'ANEM qui digitalise petit à petit l'activité. La SAA utilisait Facebook, et les emplotartener.com pour leur recherche active (sourcing, aussi assuré par l'ANEM depuis 2020).

La SAA a un SIRH qui est le WinGRH.

La digitalisation de la formation n'est qu'au tout début. Ils utilisent Skype et Zoom pour leur visioconférence comme outil du e-learning, il ne disposent pas encore de logiciels d'e-learning.

La rémunération est digitalisée depuis plus e 10 ans mais elle n'est pas encore totalement digitalisée (pointeuse pas encore connectée au logiciel de paie). Cette digitalisation permet et une gestion des congés et de la paie. Pour la gestion des présences elle utilise comme technologies (outils) la pointeuse digitale et pointeuse faciale. Le logiciel paie qu'elle utilise est le WinGRH.

L'entreprise n'est qu'au début de la digitalisation mais celle-ci leur a permis un gain de temps, a facilité la gestion de certaines activités. Elle a impactée leur mode d'organisation surtout avec le télétravail.

L'entreprise n'effectue pas encore d'audit de la digitalisation.

Recommandations

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

- de séparer le service informatique de celle de la digitalisation et de trouver un expert pour bien gérer son avancement ;
- de relié la pointeuse au logiciel paie ;
- d'améliorer leur e-Learning et d'investir dans ses outils, car ce n'est pas facile pour l'employé de travailler et d'aller suivre la formation en même temps, aussi avec cette période de crise sanitaire pour protégé de la maladie ;
- même si le recrutement de la SAA ne passe par l'ANEM, cette dernière peut essayer de faire les entretiens, la sélection et l'intégration du profil choisi par internet ;
- elle peut crée une application pour pouvoir se rapprocher de leur client ;
- de faire l'audit de la digitalisation de sa RH.

Conclusion :

L'objectif de ce chapitre était de connaître les activités de la fonction ressources humaines digitalisées et de faire l'audit du degré de ce nouveau moyen de ces activités au sein de la SAA, en effectuant des études auprès des acteurs RH interrogés pour mener à bien ce travail.

Notre travail porte sur la digitalisation de la fonction ressource humaine et l'audit du degré de celle-ci.

Cette recherche nous a permis en premier lieu, de faire une revue de la littérature académique concernant le processus de digitalisation des entreprises et leurs pratiques par rapport aux nouvelles technologies et de faire se faire une idée concernant l'efficacité et les potentialités des plateformes, des réseaux sociaux, des réseaux professionnels, des logiciels et des systèmes d'information RH comme étant des mécanismes émergent dans le cadre de la GRH.

Tout au long de ce travail porté sur l'audit du degré de digitalisation de la fonction RH, nous avons tout d'abord montré l'intérêt de la digitalisation des entreprises sur le plan théorique. Les deux premiers chapitres abordent ce volet théorique.

Dans un premier temps, un « état d'art » sur l'audit a été présenté, son historique, ses démarches. Ainsi que une revue sur les différentes pratiques de la GRH, son évolution, ses objectifs et ses missions, et pour finir par les activités de la fonction RH.

Dans un second temps, nous avons mis l'accent sur quelques aspects, dont : la numérisation, la digitalisation, le système d'information des ressources humaines (SIRH), la dématérialisation de la GRH, la performance de la fonction RH avec les nouveaux moyens digitaux (progiciels, réseaux sociaux et professionnels). Notre travail de recherche a aussi mis la lumière sur l'évolution, le rôle, l'objectif et les outils de la digitalisation ; les activités de la GRH qui sont digitalisées et le SIRH en matière d'efficacité de la GRH.

Ces nouveaux moyens digitaux ne sont que des outils neutres du management, leur intégration dans l'organisation n'est pas une solution aisée, elle ne se résume pas à une simple action technique. Leur entrée avec l'évolution de l'internet dans l'organisation se fait souvent dans un contexte instable. Leur mise en place engendre le plus souvent des couts et des changements dans l'organisation.

Du point de vue méthodologique, au niveau du terrain observation (cas pratique), les réponses ont été collectés par deux techniques principalement le questionnaire et l'entretien avec les personnels RH, informatique et de l'audit.

L'entretien avec les différents responsables avait pour objectif de d'auditer le degré de digitalisation des activités de la fonction RH, de comprendre les outils et le fonctionnement de ces nouveaux usages.

Les observations durant la période de notre stage au sein de la société des assurances nous ont conduits à conclure que la maturité digitale de cette dernière est en stade peu avancé. Les pratiques digitalisées à la SAA sont la rémunération, la formation et le recrutement qui passe par l'ANEM.

-La digitalisation est un débouché pour la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise, d'autant plus que cela représente une exigence, une obligation et chaque entreprise doit essayer et de se donner les moyens pour la pratiquée ;

- La valeur ajoutée est sans nul doute un gain de temps important pour les entités RH, avec les répercussions directes sur l'ensemble des employés ;

- Faire un audit de sa digitalisation permet à une entreprise de se situer par rapport aux entreprises, de voir son niveau, de faire un diagnostic de celle-ci et de trouver des solutions pour avancer davantage dans sa digitalisation.

- la SAA est en phase de digitalisation, elle n'est qu'au début même si certaines activités ont été enclenchées depuis longtemps comme la rémunération, d'autant plus que la digitalisation est un atout pour l'entreprise, elle permet à l'entreprise d'être plus performante, d'être fluide et de gagner du temps, ce qui nous a permis de confirmer notre première hypothèse.

- les pratiques de la GRH ont été touchées par la digitalisation, et le recrutement fait parti de ces pratiques. L'e-recrutement ne fait pas parti des pratiques digitalisées à la SAA, parce qu'elle passe par l'ANEM pour leur recrutement. L'ANEM a digitalisé cette pratique, elle possède les outils et logiciels nécessaire pour cela. Ce qui nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse.

En fin, pour que cette transformation réussisse il faut l'implication et l'accompagnement de cadres influents en y mettant les moyens, en faisant des formations, des campagnes de sensibilisation et d'information car il peut y avoir certaines personnes qui sont résistantes.

Bibliographie :

Bibliographie :

Ouvrages

BAUDOIN Emmanuel, DIARD Caroline, BENABID Myriam et CHERIF Karim, 2019, *transformation digitale de la fonction RH*, Paris, Dunod.

BARABEL Michel, MEIER Olivier et PERRET André, 2014, *à quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, France, Jouve.

BARTONECHE Marc et AL, 2008, *l'essentiel de management*, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris 2005, p.340)

BELABOUD Mokhtar, 2011, *pratiques de l'audit conforme aux normes IAS/IFRS et au SCF*, éditions Berti, p.10

BENCHEMAM Faycel et GALINDO Géraldine, 2015, *gestion des ressources humaines mémentos*, 5^{ème} édition, p.33

BENHAYOUN SADAFI M.A, 2001, *Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques*, Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, p19)

BERTHELOT Vincent et LA PINTA Franck, 2015, *Marketing RH : accompagner la transformation digitale des ressources humaines*, France, FocusRH.

BESSON Laurent, DIGOUT Jacques, préface IGALENS Jaques, 2012, *e-Recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux*, France, Vuibert.

BRENNEMAN R et SEPARIS, 2001, *économie d'entreprise*, Dunod, paris, , p.206

CADIN.L et al 2002, *Gestion des Ressources Humaines : pratique et éléments de théorie*, Paris, Editions Dunod , p. 54

CAZALS François et CHEVALIER Françoise, 2016, *stratégies digitales : la méthode des 6C*, France, Deboeck supérieur.

CITEAU Jean-Pierre, 1999, *gestion des ressources humaines*, Serey , p.113

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

DELORME Pascal et DJELLALIL Jilani, 2015, *la transformation digital : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*, Paris, Dunod.

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

FAYON David et TARTAR Michael, 2014, *transformation digitale : 5leviers pour l'entreprise*, France, Pearson.

GANG NGUYEN Godefroy, 2001, *l'entreprise numérique*, Paris, Economica.

GILLET Michelle et GILLET Patrick, 2010, *management sup ; management des ressources humaines*, Paris, Dumod

GUERRERO.S, 2008, *Les outils de l'audit social*, DUNOD édition, paris, p.2)

IGALENS.J, 1994, *Audit des ressources humaines*, Edition liaisons, p.6-7)

KALIKA Michel, LAVAL Florence, MATMATI Mohammed et GUILLOUX Véronique, 2005, *E-RH : réalités managériales*, Paris, Vuibert.

KHELASSI.R, 2007, *Audit interne, Audit opérationnel*, Alger, Edition Houma, page 07

LEMANTO , 1999, *créer, organiser et développer l'audit interne*, Edition Maxima paris, , P.74)

LETHIELLEUX.L, 2012, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 5ème édition, GUAINO, p.17)

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

MEIGNANT Alain, 2009, *Manuel d'audit du management des RH*, 2^{ème} édition, p.23-24

NICOLAS Arnaud, 2013, *Nouveau enjeu de la GRH*, ellipses, p.7-15,p58, 59, p.60, 61 p.77, p79)

PERETTI Jean-Marie, 2010, *ressources humaines*, 12^{ème} édition, Paris, Vuibert.

PERETTI J.M, 2015, *Gestion des ressources humaines*, 15^e édition. Vuiber. Paris. P.84

RENARD.J, 1997, *théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, ed. D'Organisation, p.21

SEKIOU et al, 2001, (la gestion des ressources humaines, Belgique, de Bock, p.33

SEKIOU Lakhdar, 2004, *gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Canada, p.10 p.227)

YANAT Zahir et SCOUARNEC Aline, 2005, *les perspectives sur la GRH au maghreb Algérie-Maroc-Tunisie*, Paris, Vuibert.

Travaux universitaires

CHRIEF Farida, ZALOUK Kahina : « l'audit interne par fonction : la fonction personnel cas de l'entreprise algérienne CRMA », mémoire de fin d'étude en master, UMMTO, 2009-2010, p.2-3 ;

KHELIFAFATI Louisa, KHELILI Karima : « la gestion des carrières au sein d'une organisation :cas de la CNEP banque, Tizi-ouzou », mémoire de fin d'étude, 2010-2011, p.34 ;

MALEK Nadir : « essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes : cas du CHU de Tizi-ouzou », mémoire de magister, UMMTO, p.64-65 ;

BOUAROUR Lydia : « impact de la digitalisation sur les activités de la GRH : cas de l'opérateur mobile DJEZZY (Direction Dar EL Beida) », mémoire de fin d'étude en master, UMMTO, 2018-2019, p.32 ;

BOUAROUR Lydia : « impact de la digitalisation sur les activités de la GRH : cas de l'opérateur mobile DJEZZY (Direction Dar EL Beida) », mémoire de fin d'étude en master, UMMTO, 2018-2019, p.30-31 ;

BOUAROUR Lydia : « impact de la digitalisation sur les activités de la GRH : cas de l'opérateur mobile DJEZZY (Direction Dar EL Beida) », mémoire de fin d'étude en master, UMMTO, 2018-2019, p.18-19

JACMIN Caroline, 2018-2019, *la digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre*, mémoire de master, UCLouvain.

webographie

<https://wikipedia.org/wiki/technologies-de-l'information-et-de-la-communication>.

<https://www.appvizer.fr/magazine:ressources-humaines/systeme-d'information-rh-sirh/digitalisation-rh> par POUILLARD mis à jour le 3/06/2021 consulté le 10/10/2021

<https://taleez.com/w/blog/logiciel-de-recrutement-le-nouvel-outil-rh-indispensable> par Julien
mis à jour le 26/12/2020 consulté le 14/10/2021

<https://pegase.expert/actualités/transformation-digitale-comment-mesurer-l'efficacités-de-votre-projet-de-digitalisation> consulté le 14/10/2021

<https://www.manager-go.com> consulté le 20/10/2021 à 10h

<https://fpt.usmba.ac.ma> consulté le 10/11/2021 à 20h

<https://www.strategies.fr> consulté le 30/10/2021 à 15h

<https://www.performance-commerciale.com> consulté le 11/11/2021 à 11h

<https://www.strategies.fr> consulté le 25/10/2021 à 22h

<https://fpt.usmba.ac.ma> consulté le 10/11/2021 à 22h

Liste des tableaux

Tableau n°1 : les objectifs de la communication interne

Tableau n°2 : étapes de la gestion des carrières

Tableau n°3 : chantiers de la transformation digitale

Tableau n°4 : comparaison entre les trois générations d'entreprises

Tableau n°5 : le département RH

Tableau n° 6: les pratiques de la fonction RH

Tableau n° 7: la transformation digitale

Tableau n°8 : la durée d'enclenchement de la transformation digitale de la SAA

Tableau n°9 : le service s'occupant de la digitalisation

Tableau n°10 : chef de la digitalisation

Tableau n°11 : l'étape à laquelle la SAA est

Tableau n° 12 : les activités de la fonction RH digitalisées à la SAA

Tableau n°13 : les outils de digitalisation

Tableau n°14 : le niveau du e-recrutement de l'ANEM

Tableau n°15 : les outils du e-recrutement

Tableau n°16 : les réseaux sociaux utilisés pour le sourcing

Tableau n°17 : les réseaux professionnels

Tableau °18 : les apports du e-recrutement

Tableau n°19 : existence d'un SIRH

Tableau n°20 : le niveau d'e-learning

Tableau n°21 : les outils utilisés pour l'e-learning

Tableau n°22 : les logiciels d'e-learning

Tableau n°23 : les apports du e-learning

Tableau n°24 : audit de la digitalisation du service rémunération

Tableau n°25 : les avantages du e-rémunération

Tableau n°26 : les technologies utilisées pour gestion des présences

Tableau n°27 : le logiciel paie présent à la SAA

Tableau n°28 : le niveau de digitalisation de la paie

Tableau n°29 : les apports de la digitalisation à la SAA

Tableau n°30 : les impacts de la digitalisation

Tableau n°31 : les nouveaux modes d'organisation

Tableau n°32 : l'existence d'un service d'audit

Tableau n°33 : audit de la digitalisation de la fonction RH par l'entreprise

Tableau n°34 : génération d'entreprise de la SAA

Tableau n°35 : fiche d'audit

Liste des figures

Figure n°1 : page d'accueil du logiciel métiers de la SAA (ORASS)

Figure n°2 : aperçu de la branche assurance agricole

Figure n°3 : la rubrique opération comptable de ORASS

Figure n°4 : l'application NAME de l'ANEM

Figure n°5 : le site web de l'ANEM

Figure n°6 : page d'accueil du logiciel WASSIT

Figure n°7 : aperçu de Wassit en ligne

Figure n°8 : numéro vert de l'ANEM

Figure n°9 : le compte Linked de l'ANEM

Figure n°10 : la pointeuse de la SAA

Figure n°11 : aperçu du SIRH et logiciel de gestion du personnel WinGRH

Figure n°12 : la rubrique employé du logiciel WinGRH

Figure n°13 : fenêtre de la gestion de la paie du WinGRH

Figure n°14 : site web de la société nationale d'assurance,

**Enquête sur « L’audit du degré de digitalisation de la fonction RH » en vue
de la préparation d’un mémoire de Master en Sciences Financière
spécialité : Audit et Contrôle de Gestion.**

Dans le but de collecter les données nécessaires pour la réalisation de cette étude, de connaître le degré de développement de la fonction RH dans le processus de digitalisation, nous souhaiterons réaliser une enquête pour recueillir des informations essentielles pour la réalisation de notre mémoire. Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire en toute objectivité.

On vous rassure que les données recueillies seront utilisées à des fins académiques et resteront strictement anonymes et confidentielles

Nous vous rappelons que ce questionnaire vise principalement à connaître le degré de digitalisation de la fonction ressource humaine au sein de la SAA.

.

Merci pour votre collaboration

1- Votre entreprise est quelle genre d'entreprise ?

Etatique	
Privée	
Semi-privée	

2- Avez-vous un département des ressources humaines ?

Oui	
Non	

3- Quelles sont les activités de la fonction RH qui sont chez vous ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	
Evaluation des compétences	
Gestion des carrières	
Recrutement	
Formation	
Rémunération	
Communication interne	
Autres	

4- Êtes vous en phase de transformation digitale?

Oui	
Non	

5- Si oui, depuis quand le processus est enclenché ?

1- 5ans	
5- 10ans	
Plus	

6- Disposez-vous d'un service qui s'occupe de la digitalisation ?

Oui	
Non	

7- Si oui vous avez un chef de digitalisation ?

Oui	
Non	

8- A quelle étape de la digitalisation votre entreprise se trouve ?

<p>Etape 1 : Consiste en la capacité de l'entreprise à utiliser des outils digitaux pour renforcer l'efficacité de ces tâches et de ces processus quotidiens.</p>	
<p>Etape 2 : Une présence en ligne où les consommateurs peuvent trouver l'entreprise en ligne,</p>	
<p>Etape 3 : L'entreprise propose des solutions en ligne (recevoir des commandes et paiement en ligne).</p>	
<p>Etape 4 : L'entreprise sera capable de proposer des services et des produits personnalisés basés sur l'information partagée, récoltée en ligne.</p>	
<p>Etape 5 : L'entreprise est entièrement connectée, elle sera capable de maximiser les opportunités digitales à travers une stratégie omnicanale centrée sur le consommateur. Elle connecte ses consommateurs à ses opérations internes et à sa supplychain.</p>	

9- Quelles sont les activités de la fonction RH qui sont digitalisées dans votre entreprise ?

La GPEC	
La formation	
Le recrutement	
Le service marketing RH	
L'évaluation	
La rémunération	
Autres	

10- Quels sont les outils de digitalisation que vous utilisez ?

Serveurs	
Sites internet	
Applications mobiles	
Logiciels métiers	
Newletters	
Autres	

11- Si votre recrutement est digitalisé, à quel niveau êtes-vous ?

Le recrutement 2.0	
Le recrutement 3.0	
Le recrutement 4.0	

12- Quels outils d' e-recrutement utilisez-vous ?

Espace « carrière » les sites internet	
Systèmes d'information des RH	
Bases de données internes	
Jobs beards	
Réseaux sociaux	
Réseaux professionnels	
Autres	

13- Si vous utilisez les réseaux sociaux, lesquels utilisez-vous ?

Facebook	
Twitter	
Autres	

14- Les réseaux professionnels utilisés ?

LinkedIn	
Viadeo	
Emploipartener.com	
Autres	

15- Qu'est-ce que l'e-recrutement a apporté dans votre entreprise ?

Des avantages	
Des inconvénients	

16- Avez-vous un système d'information des ressources humaines (SIRH) ?

Oui	
Non	

17- Si la fonction formation est digitalisée, à quel niveau vous-êtes dans le e-learning ?

Début	
En progression	
Avancé	

18- Quels sont les outils du e-learning utilisez-vous ?

Webinair	
Visio conférence	
Micro learning	
Rapid learning	
Classe virtuelle	
Serious game (les jeux sérieux)	
Learning management système (LMS)	
Social learning	
Autres	

19- Quels sont les logiciels e-learning utilisez-vous ?

Articulate 360	
iSring	
Powtoon	
MS office	
Camtasia	
Adobe captivate	
Elucidat	
Adobe spark	
Talent LMS	
SAP litmos	
Autres	

20- Qu'es ce que l'e-learning vous a apportez ?

Des avantages	
Des inconvénients	

21- Le service rémunération est-il digitalisé ?

Oui	
Non	

Si oui, depuis quand ?

22- L'e-rémunération vous a-t-elle permis ?

La gestion du temps	
La gestion de la paie	
Autres	

23- La gestion du temps de travail des employés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés dans son entreprise, pour ça il assure de la gestion des présences (pointages), la gestion des absences, la gestion des congés.

Quels sont les technologies, outils utilisez-vous pour la gestion des présences ?

Les badges	
La pointeuse biométrique	
La pointeuse digitale	
La pointeuse faciale	
Autres	

24- Quels sont les logiciels paie utilisés chez-vous ?

Payfit	
Cegid	
Orace	
Fiche-paie.net	
WinGRH	
CielPaye	
Autres	

25- A quel niveau est la digitalisation de votre paie ?

En cours de digitalisation	
----------------------------	--

Totalement digitalisée	
------------------------	--

26- Qu'est-ce-que la digitalisation a apportée à votre entreprise ?

Des avantages	
Des inconvénients	

27- Quels sont les impacts que la digitalisation sur votre entreprise ?

Impact le mode d'organisation	
Impact social	
Autres	

28- la digitalisation a fortement impactée sur le mode d'organisation. Avez-vous recours a ces nouveaux modes d'organisation ?

Le télétravail	
Le co-working	
Les incubateurs	
Le free-seating	
La bio-localisation	
Autres	

29- Avez-vous un service audit au sein de votre entreprise ?

Oui	
Non	

30- Auditez- vous la digitalisation de votre fonction ressource humaine ?

Oui	
Non	

Si oui, pourquoi ?

Liste des matières

Liste des abréviations

Introduction générale	1
Chapitre I : revue théorique sur l’audit et la gestion de la fonction RH	
Introduction	4
Section1 : généralité sur l’audit	5
1.1 Définition.....	5
1.2 Historique de l’audit.....	5
1.3- Les démarches d’audit.....	6
1.4 Typologies d’audit.....	7
1.4.1 Selon l’objectif de la mission.....	7
1.4.1.1 L’audit financier.....	7
1.4.1.2 L’audit opérationnel.....	8
1.4.2 Selon le statut de l’auditeur.....	8
1.4.2.1 L’audit contractuel.....	8
1.4.2.2 L’audit légal.....	9
1.4.3 Selon la situation de l’auditeur par rapport à l’entreprise.....	9
1.4.3.1 L’audit interne.....	9
1.4.3.2 L’audit externe.....	9
Section2 : généralité sur la fonction des ressources humaines	10
2.1 Définitions.....	10
2.1.1 La fonction ressources humaines :.....	10
2.1.2 La gestion des ressources humaines :.....	10
2.2 Évolution.....	11

2.2.1- De l'administration du personnel au management des ressources humaines.....	11
2.2.2- La GRH : une fonction éclatée et partagée.....	13
2.2.3 Les nouveaux défis/enjeux de la GRH.....	14
2.3- Les objectifs de la GRH.....	16
2.3.1- les objectifs explicites.....	16
2.3.2- Les objectifs implicites.....	17
2.3.3- Les objectifs à long terme.....	17
2.4- Les missions de la GRH.....	18
2.4.1- Administrer efficacement.....	18
2.4.2- Développer l'engagement des salariés.....	18
2.4.3- Favoriser le changement.....	19
2.4.4- Mettre en œuvre la stratégie.....	19
Section3 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines	20
3.1- Le recrutement.....	20
3.1.1- Définition.....	20
3.1.2- Processus de recrutement.....	20
3.1.3- Les objectifs du recrutement.....	22
3.1.4- Les limites et biais de recrutement.....	23
3.2- La rémunération.....	24
3.2.1- Définition.....	24
3.2.2- Les composantes de la rémunération.....	24
3.2.2.1- Une partie fixe : Salaire de base.....	24
3.2.2.2- Une partie variable :.....	24
3.2.3- Les objectifs d'une politique de rémunération :.....	25
3.3- L'évaluation.....	25

3.3.1- Objectifs.....	26
3.3.2- Les méthodes d'évaluations.....	27
3.3.2.1- L'entretien d'évaluation	27
3.3.2.2- L'assessment center (center d'évaluation).....	27
3.3.2.3- Le 360° feedback.....	27
3.4- La GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.....	28
3.4.1- Définition.....	28
3.4.2- Evolution historique de la GPEC.....	28
3.4.3- La démarche de la GPEC.....	29
3.4.4- Les outils de la GPEC.....	30
3.4.5- Les objectifs de la GPEC.....	31
3.5- La formation.....	31
3.5.1- Définition.....	31
3.5.2- Objectifs de la formation :.....	32
3.5.2.1- les objectifs liés à l'organisation.....	32
3.5.2.2 Les objectifs liés à l'individu.....	32
3.5.3- Les méthodes d'évaluation de la formation.....	32
3.5.3.1- Le questionnaire.....	32
3.5.3.2- l'interview du groupe.....	33
3.5.3.3- L'observation directe.....	33
3.5.4- Les types d'évaluation de la formation.....	33
3.5.4.1- L'évaluation de satisfaction	33
3.5.4.2- L'évaluation des connaissances (l'évaluation à froid)	33
3.5.5- Le plan de formation.....	34

3.5.5.1- Détecter les besoins en formation.....	35
3.5.5.2- Élaboration du plan de formation.....	35
3.5.5.3- Mise en œuvre du plan de formation.....	35
3.6- La communication interne.....	35
3.6.1- Définition.....	35
3.6.2- Les objectifs de la communication interne.....	36
3.6.3- Les formes de communication interne.....	36
3.6.3.1- Verticale.....	37
3.6.4- Les outils de la communication interne.....	37
3.6.4.1- Des newsletters internes	37
3.6.4.2- Des vidéos	37
3.6.4.3- Les solutions digitales	37
3.7- La gestion des carrières.....	38
3.7.1- Définition.....	38
3.7.2- Les étapes de la gestion des carrières.....	38
3.7.3- rôle de la gestion des carrières.....	40
Conclusion du chapitre I	41

Chapitre II : la digitalisation de la fonction RH

Introduction	42
Section 1 : généralité sur la digitalisation	43
1.1 Définition et historique.....	43
1.1.1 Définition	43
1.1.2 Historique de la digitalisation.....	44

1.2 Les chantiers et étapes de la digitalisation	48
1.2.1. Les chantiers de la digitalisation.....	48
1.2.2 Les étapes de la digitalisation	59
1.3 Objectifs de la digitalisation	52
1.3.1 Objectifs de la digitalisation de la fonction RH en particulier.....	53
1.4 Les outils de la digitalisation	54
1.4.1 Le serveurs	54
1.4.2 Les sites internet.....	55
1.4.3 Les applications mobiles	55
1.4.4 Les logiciels métiers.....	55
1.4.5 Les newsletters.....	55
1.4.6 Les landing pages.....	55
1.5 L’impact du digital sur les entreprises.....	56
1.5.1 Impact sur les modes d’organisation	57
1.5.2 Impact social.....	58
1.5.3 Impact sur les ressources humaines.....	58
1.5.4 L’impact dans la façon de communiquer	58
Section 2 : Digitalisation de la fonction Ressources Humaines.....	59
2.1 Définitions et évolution de la fonction RH	59
2.1.1 Définition	59
2.1.2 Emergence d’e-RH	60
2.2 Les pratiques de la fonction ressources humaines digitalisée.....	60
2.2.1 La digitalisation des volets de la fonction ressources humaines	60
2.2.1.1 Le digital au service de la GPEC	61

2.2.1.1.1 Les avantages de la GPEC digitalisée.....	62
2.2.1.2 Le digital au service de la formation (e-Learning).....	62
2.2.1.2.1 L'avènement de e-Learning.....	62
2.2.1.2.2 Définition du digital Learning (e-Learning).....	63
2.2.1.2.3 Les avantages de e-Learning	63
2.2.1.3 Le digital au service du recrutement (e-recrutement).....	64
2.2.1.3.1 L'évolution de l'E-recrutement	64
2.2.1.3.2 Définition du e-recrutement	65
2.2.1.3.3 Les avantages du e-recrutement.....	66
2.2.1.4 Le marketing RH digital	66
2.2.1.4.1 Définition	66
2.2.1.4.2 L'apport du digital dans le marketing RH.....	67
2.2.1.5 Le digital au service de la réputation des entreprises (La e-réputation).....	68
2.2.1.5.1 Définition de l'e-réputation	68
2.2.1.6 Le digital au service de l'évaluation en ligne (E-évaluation).....	68
2.2.1.6.1 Les avantages de l'évaluation en ligne	69
2.2.1.7 Le digital au service de la rémunération.....	69
2.2.1.7.1 La gestion du temps	69
2.2.1.7.2 La gestion des présences (pointage).....	69
2.2.1.7.3 La gestion des absences	70
2.2.1.7.4 La gestion des congés	70
2.2.1.7.5 La gestion de la paie	70
2.3 Les outils et logiciels au service de la digitalisation de la fonction RH	70
2.3.1 Outils	70

2.3.1.1	Les technologies	71
2.3.1.2	Les systèmes intégrés	72
2.3.2	Logiciels	72
2.3.2.1	Quelques logiciels d'e-recrutement en particulier.....	73
2.3.2.1.1	Espace « carrière », des sites internet des entreprises	74
2.3.1.2.1.2	Les réseaux sociaux	74
2.3.2.1.3	Les réseaux professionnels	75
2.3.2.1	Quelques plateformes e-learning	75
2.3.2.3	Quelques logiciels de e-paie	76
2.4.	L'intégration de ces outils, logiciels et leurs indicateurs de performance	77
2.5	Les indicateurs de digitalisation de la fonction RH :.....	77
Section 3 : le recrutement, pratique et la fonction RH digitalisée		80
3.1	E-Recrutement, définition et évolution :.....	80
3.1.1	Définition	80
3.1.2	L'évolution	81
3.1.3	Les objectifs de la digitalisation du recrutement.....	81
3.2	Préparer le terrain de l'e-recrutement	82
3.2.1	La marque employeur	82
3.2.2	E-réputation	83
3.2.3	Les métiers	83
3.2.3.1	Le manager de projet e-Recrutement	83
3.2.3.2	Le community manager	84

3.3 Les étapes de l'e-recrutement	84
3.3.1 Définition du besoin et du profil.....	84
3.3.1.1 Définition du besoin	84
3.3.1.2 Définition du profil	85
3.3.2 Sourcing	85
3.3.2.1 Souricing sur des « médias possédés »	85
3.3.2.2 Sourcing sur des « médias achetés » parfois à Oeuro	86
3.3.2.3 Sourcing sur des « médias conquis »	86
3.3.2.4 Cas particulier « sourcing sur des smartphones et tablettes »	86
3.3.2.5 Logiciels supplémentaires	87
3.3.3 Gestion d'une campagne d'e-recrutement	87
3.3.4 Sélection, décision et intégration	88
3.3.4.1 Analyse sémantique et analyse syntaxique.....	88
3.3.4.2 E-Recommandations	88
3.3.4.3 Entretiens virtuels	88
3.3.4.4 Présélection.....	88
3.3.4.5 Evaluation et tests en ligne.....	89
3.3.4.6 Experiences alternatives.....	89
3.3.4.7 Serious game.....	89
3.3.4.8 Intégration	90
Conclusion du chapitre II.....	91
Chapitre III : audit du degré de digitalisation de la fonction RH, cas de la SAA	
Introduction	92
Section 1 : La gestion des ressources humaines en Algérie.....	93

1.1 L'évolution de la GRH en Algérie.....	93
1.2 Les tendances de la GRH	94
1.3 Les objectifs et chantiers de la fonction RH	95
1.3.1 Les objectifs	95
1.3.2 Les chantiers	95
1.4 Les rôles de la fonction RH	95
1.4.1 Acteur dans la décision stratégique	95
1.4.2 Agent de changement	95
1.4.3 Gestionnaire des compétences	96
Section 2 : Présentation de la société nationale d'assurance(SAA).....	98
2.1 Historique de la SAA	98
2.2.1 Forme juridique	99
2.3.1 Mission de la SAA.....	99
2.2 Organisation de la société nationale d'assurance (SAA)	99
2.2.1 Organisation de la direction régionale de T.O	99
2.2.2. Les agences	103
2.1.3. La production de la SAA	105
2.1.3.1 Activités de la SAA	105
2.1.3.2 Les produits	105
Section 3: résultats de notre enquête.....	108
3.1 Les activités de la fonction RH de la SAA digitalisées.....	108
3.1.1 L'e-recrutement.....	108
3.1.1.1 un site web.....	110
3.1.1.2 Des applications.....	111
3.1.1.3 Réseau sociaux	114
3.1.1.4 Réseau professionnel	115
3.1.2 L'activité formation	115
3.1.3 L'activité rémunération	115
3.2 L'audit	121

3.3 Fiche d'audit.....	136
Conclusion du chapitre III.....	140
Conclusion générale.....	141

Bibliographie

Liste des tables, figures

Annexe

Table des matières

Résumé :

Ces dernières années, la fonction personnelle des entreprises a été touchée par l'impact et les perturbations de l'utilisation de l'internet et des nouveaux outils informatiques de gestion, par la digitalisation.

La digitalisation affecte toutes les fonctions de l'entreprise, elle permet la transformation des modes de gestion du management, de l'organisation du travail, du pilotage, des relations entre le personnel et de la communication. Elle rend l'entreprise plus efficace.

Ce phénomène évolue si rapidement que chaque entreprise doit se l'approprier et l'intégrer dans sa gestion. La transformation digitale est un levier de croissance, de performance, elle est au cœur de tous les facteurs de développement d'aujourd'hui et de demain.

Le but de notre travail est de faire l'audit du degré de digitalisation de la fonction RH de la société algérienne des assurances SAA.

Les résultats obtenus après recherche montrent que cette entreprise n'est qu'au début de sa transformation digitale et qu'elle n'audit pas non plus cette digitalisation. Elle a des progrès à faire.

Abstract:

In recent years, the personal function of companies has been affected by the impact and disruption of the use of the internet and new IT management tools, by digitization.

Digitization affects all functions of the company, it allows the transformation of management methods of management, work organization, steering, relations between staff and communication. It makes the company more efficient and more efficient.

This phenomenon is evolving so rapidly that each company must take ownership and integrate into its management. Digital transformation is a lever for growth and performance, it is at the heart of all the development factors of today and tomorrow.

The goal of our work is to audit the degree of digitization of the HR function of the Algerian SAA insurance company.

The results obtained after research that this company is only at the beginning of its digital transformation and that it is not auditing this digitalization any more. It has room for improvement.