

Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences
de gestion



Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option: Gestion des ressources humaines

Thème

**La communication digitale, enjeux et
défis pour la GRH
Cas de la « SARL SOFICLEF »
de Si-Mustapha**

Réalisé par : IBOURICHENE Smaïl
HADJAUDIA Abdenour

Dirigé par : SI-MANSOUR Farida

Le jury composé de :

Présidente : OUAMAR.S, MCB à l'UMMTO

Examinatrice : SI-SALAH.K, MAA à l'UMMTO

Rapporteur : SI-MANSOUR.F, MCB à l'UMMTO

Promotion: 2020/2021

Remerciements

*Au début nos remerciements vont en particulier à **Dieu** le tout puissant, qui nous a donné la force et le courage pour poursuivre nos études.*

*Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance et notre gratitude à notre encadreur de recherche Mademoiselle **SI-MANSOUR Farida** d'avoir accepté de diriger ce travail.*

*Nous tenons à remercier particulièrement le directeur des ressources humaines de SOFICLEF, Mr **BELHIMER Youcef** qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique au sein de la direction des ressources humaines, ainsi que tout le personnel de SOFICLEF pour l'esprit de coopération et la courtoisie dont ils ont fait preuve durant notre stage.*

Nous adressons nos sincères remerciements aux professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions jusqu'à l'obtention du diplôme de master.

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'examiner et d'évaluer ce travail.

Nos vifs remerciements et notre profonde reconnaissance vont à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Dédicace - Je dédie ce modeste travail

À toute ma famille

À ma très chère mère, qui est toujours
là pour me soutenir.

À mes chers frères.

À mes meilleures amies

À mon binôme (Ismail)

Et A tous ceux qui me connaissent

Abdenour

Dédicaces

*Je dédie ce travail comme un geste de gratitude à :
Mes très chers parents ainsi que mon frère qui m'ont
toujours soutenu et encouragé*

A la mémoire de mon grand-père

*A ma famille paternelle et maternelle, merci d'être
présents pour moi*

*A mes très cher(e)s ami(e)s qui se reconnaîtront qui ont su
me soutenir et me motiver durant mes projets et mes études*

A mon binôme « Abdenour »

*« L'essentiel ce n'est pas la porte par laquelle tu rentres,
mais celle par laquelle tu sors »*

Smail

Liste des abréviations :

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CRM: Customer Relationship Management

CV: Curriculum Vitae

DRH : Direction/Directeur des Ressources Humaines

DRHT : Directeurs des Ressources Humaines et de la Transformation

ERP : Entreprise Ressource Planning

FRH : Fonction Ressource Humaine

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines

ISR : Investisseurs Socialement Responsables

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

PME : Petite/Moyenne Entreprise

R.H : Ressources Humaines

RRH : Responsable Ressource Humaine

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

RSE : Réseau Social de l'Entreprise

SI : Système d'Information

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

Liste des figures :

Figure n°01 : L'évolution de la GRH	13
Figure n°02 : Les critères d'un SIRH complet.....	37
Figure n°03 : Source d'information en entreprise.....	54
Figure n°04 : Cartographie des processus de la SARL SOFICLEF	76
Figure n°05 : Cartographie du processus Ressources humaines de SOFICLEF	80
Figure n°06 : Informations santé et sécurité sur l'employé dans SIRH Dynamics 365	84
Figure n°07 : Informations sur l'employé dans le SIRH Dynamics 365	85
Figure n°08 : La présence des salariés de SOFICLEF sur les réseaux sociaux	92
Figure n°09 : La fréquence d'utilisation des réseaux sociaux des salariés de SOFICLEF.....	92
Figure n°10 : Les outils de communication utilisés à SOFICLEF.....	93
Figure n°11 : La fréquence d'utilisation d'internet à SOFICLEF	94
Figure n°12 : Le but de l'usage des réseaux sociaux par les salariés de SOFICLEF	94
Figure n°13 : L'utilisation des outils digitaux dans la fonction quotidienne de SOFICLEF..	95
Figure n°14 : Les salariés de SOFICLEF face aux difficultés de la digitalisation	94
Figure n°15 : La satisfaction des salariés à l'égard des moyens de communication utilisés par SOFICLEF	96
Figure n°16 : L'importance des solutions digitales à SOFICLEF	96
Figure n°17 : Le besoin de passer aux nouvelles solutions digitales	97
Figure n°18 : La raison de l'inscription sur les réseaux sociaux professionnels	97
Figure n°19 : L'appréciation de la digitalisation par les employés	98
Figure n°20 : Les moyens de communications utilisés par les salariés de SOFICLEF	98

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Les phases de la fonction RH.....	14
Tableau n°02 : Les processus et tâches RH potentiellement prises en charge par un SIRH ..	35
Tableau n°03 : Étapes du processus de recrutement et solutions numériques potentielles	39
Tableau n°04 : Les différentes modalités du digital Learning.....	42
Tableau n°05 : Description des types de paramétrages	83
Tableau n°06 : Les canaux de communication digitale en interne	86
Tableau n°07 : Les réponses de l'entretien avec le DRH de SOFICLEF	89
Tableau n°08 : Les outils digitaux pour la communication au sein de SOFICLEF	92
Tableau n°09 : L'utilité des réseaux sociaux pour les salariés de SOFICLEF	94
Tableau n°10 : Les moyens de communication utilisés en interne de SOFICLEF	98

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La digitalisation au niveau de la gestion des ressources humaines	7
Introduction	8
Section 01 : Généralités sur la GRH.....	8
Section 02 : L'ère du digital et la digitalisation des entreprises	25
Section 03 : La transformation digitale des fonctions RH.....	32
Conclusion.....	44
Chapitre II : La communication digitale et la GRH	46
Introduction	47
Section 01 : La communication au sein de l'entreprise	47
Section 02 : Initiation à la communication digitale	56
Section 03 : L'impact (défis et enjeux) de la communication digitale sur la GRH.....	62
Conclusion.....	69
Chapitre III : La communication digitale au sein de la SARL SOFICLEF	71
Introduction	72
Section 1 : Présentation de l'établissement d'accueil SARL SOFICLEF.....	72
Section 2 : Etat des lieux de la communication digitale au sein de SARL SOFICLEF	78
Section 3 : Guide d'entretien et analyse des résultats.....	88
Conclusion.....	100
Conclusion générale	101
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	

*Introduction
générale*

Introduction générale

Introduction générale :

L'univers digital s'est considérablement développé depuis l'arrivée du web et toutes les évolutions techniques qui s'y sont associées. Les individus sont dorénavant quasiment connectés en permanence grâce aux smartphones ou aux objets connectés dont le marché prend de plus en plus d'ampleur. Cette universalisation du net a conduit le monde vers une digitalisation de l'économie qui a atteint tous les secteurs d'activités.

Les exigences du fonctionnement d'une économie de plus en plus mondialisée, la transformation de l'entreprise, le développement des économies axées sur le savoir et l'information, l'émergence de l'entreprise informatisée, l'expansion d'internet et la convergence technologique ont renforcé le rôle des systèmes d'information dans le monde concurrentiel actuel des affaires. Ces tendances posent de nouveaux défis à l'entreprise et à son management.

A l'heure actuelle, un pourcentage croissant des économies industrielles avancées des Etats-Unis, de l'Europe et de l'Asie dépendent des instruments de communication et d'analyse efficaces pour les échanges commerciaux et la gestion d'entreprises dispersées dans le monde entier. Elles sont en passe de devenir des économies de service fondées sur le savoir et l'information. Dans de telles économies, les systèmes d'information combinés aux technologies internet sont devenus des éléments structurants des mouvements économiques. Ils ont transformé les structures organisationnelles traditionnelles en des structures moins pyramidales, plus facilement décentralisables et délocalisables et fortement informatisées, capables de développer d'importantes possibilités d'organisation et de gestion globales pour tenter d'atteindre des niveaux de rentabilités et de compétitivités élevés.

L'économie algérienne quant à elle traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement. L'entreprise algérienne est ainsi confrontée à une concurrence de plus en plus serrée dans le cadre de la globalisation de l'économie.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une source à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines, qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies intégrant, de son côté de nouvelles solutions technologiques à l'instar du système d'information.

Introduction générale

L'avènement de la Covid-19 a fait naître une période sombre dans l'histoire de l'humanité. Progressivement, elle s'estompe pour laisser place à une nouvelle ère. Cependant, son apparition a fait comprendre aux entreprises l'importance de l'ère digitale. S'il est vrai qu'elle a freiné, voire anéanti les activités de bons nombres d'entre elles, il est également vrai que celles ayant une présence sur Internet en ont tiré avantage et se sont vite relevées de leur chute.

Beaucoup d'entreprises se sont penchées sur le sujet et ont décidé d'adopter le digital dans leur développement qui fait dorénavant partie intégrante de leur stratégie de communication et de leurs objectifs. De nouveaux types de postes de travail se sont même créés, propres au numérique afin de déterminer la manière de l'utiliser et de l'adapter au secteur.

La communication des organisations est un domaine assez vaste, puisqu'il existe de nombreuses façons de communiquer, aussi bien sur l'entreprise qu'au sein de l'entreprise.

La communication digitale « numérique », ou « en ligne », découle de pratiques qui se sont rapidement et solidement ancrées en moins de vingt ans, dans une proportion toujours plus grande de la population mondiale, à mesure du développement de l'internet grand public.

Les supports mobiles, accompagnés de l'explosion des réseaux sociaux ont fait d'Internet non seulement un média puissant, mais un compagnon du quotidien. De nombreuses activités humaines, sociales, coopératives, économiques, politiques ou marchandes s'y déroulent.

La force de ce mouvement oblige les acteurs de cet écosystème médiatique, des entrepreneurs aux responsables de grandes organisations, à s'interroger sur les effets de l'adoption des outils digitaux sur la communication, entre les individus d'une part, et entre les organisations et les individus d'autre part. Par organisation, nous entendons toute entreprise, association ou institution qui réunit des acteurs autour d'un but spécifique. La communication digitale revêt désormais le rôle de levier indispensable permettant d'atteindre ce but, lucratif ou non, quelle que soit la taille de l'organisation.

La communication interne fait référence aux actions de communication d'une entreprise vers ses salariés. En effet, pour qu'une entreprise fonctionne correctement, il faut que tous ses membres puissent communiquer, que l'information circule. Cela passe par différents moyens et par différentes personnes, selon les entreprises. Dans certaines organisations, c'est le service des « Ressources Humaines » qui s'en charge. De là, la communication est plus liée à la gestion

Introduction générale

du personnel qu'à la circulation de l'information. Dans d'autres, c'est le service « Communication » qui s'occupe de donner les informations nécessaires aux collaborateurs.

La communication interne et la transformation digitale ont fait évoluer les habitudes des entreprises, et le digital est devenu au cœur d'une nouvelle économie fondée essentiellement sur les innovations numériques. On peut citer dans ce sens le concept de « l'information en réseau » évoqué par BENCKLER¹ en 2009 qui signifie : « L'instauration d'un environnement communicationnel basé sur l'utilisation de processeurs bon marché, dotés de capacités de calcul élevées, interconnectés au sein d'un réseau omniprésent associé généralement à Internet ». Cela a permis aux entreprises d'alléger leurs structures techniques en vue d'accélérer le traitement de l'information et de faire face à cette crise sanitaire qui les a beaucoup impactés. En effet, l'utilisation de la norme IP « internet protocole » et la numérisation ont entraîné un bouleversement technologique qui a créé de nouveaux modes d'organisation et a instauré de nouveaux défis.

A présent, cette nouvelle ère de numérisation considère le digital comme « une révolution numérique ». Bouleversées par ces changements, les entreprises aujourd'hui se trouvent dans l'obligation de suivre la vague du numérique, de se tourner vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour assurer leur pérennité.

Dans ce travail, nous allons analyser l'impact du digital sur la communication au sein des entreprises, analyser cette transformation et montrer les outils conçus pour l'accompagnement des entreprises dans leur mutation vers l'ère du digital.

Problématique :

Dans le contexte pour le moins mouvant et incertain qui caractérisent l'environnement des entreprises algériennes, la fonction RH doit être un élément de stabilité et de sécurité, en garantissant à l'entreprise un capital humain toujours au mieux de ses compétences. Aussi et face à la complexité croissante de la fonction RH à la recherche d'une plus grande valeur ajoutée et de gains de productivité, Notre réflexion consiste à répondre à la question suivante :

Comment la communication digitale s'avère-t-elle indispensable dans une entreprise et quel est son impact sur la GRH ?

- Quelles sont donc les contraintes de communication digitale pour la fonction RH ?

¹ Annick HAEGEL, « Toute la fonction ressources humaines », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2016, P4.

Introduction générale

- Quel est le degré de son intégration et ses fonctionnalités déployées au sein de SARL SOFICLEF ?

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée et cela en se basant sur deux objectifs de recherche.

Objectif n°01 : La digitalisation de la FRH de SOFICLEF est due au SIRH.

Il s'en suit une deuxième hypothèse formulée comme suit :

Objectif n°02 : Les outils digitaux utilisés par la FRH de SOFICLEF qui contribuent en partie au processus de la communication interne.

Pour mener à bien cette étude et répondre à la question évoquée précédemment, nous avons adopté une démarche méthodologique qui se base d'une part, sur une approche théorique qui est axée sur les notions théoriques à partir des ouvrages, mémoires, revues scientifiques et les sites internet. D'autre part, sur l'approche empirique qui est un aspect pratique qui vise à répondre à notre problématique de recherche à travers le cas réel qui est la SARL SOFICLEF dont le domaine d'activité est la production et la commercialisation de la quincaillerie et outillages professionnels, localisée dans la commune de Si Mustapha (wilaya de Boumerdes), à travers l'analyse de ses moyens de communication utilisés, à travers un entretien et questionnaire qualitatifs, nous passerons à l'étude des différents canaux de communication, leurs utilités et fonctionnalités par rapport à la cible et au message véhiculé.

De par cette étude, nous nous dirigerons vers l'application de ces moyens, pour nous amener aux résultats et à l'analyse de ces derniers. Puis, une conclusion viendra terminer ce mémoire.

Le choix du thème est effectué selon plusieurs critères dont on cite :

Premièrement, en plus du domaine de la GRH, on est toujours été passionnés par l'informatique, ensuite et vu l'évolution incessante de l'environnement de l'entreprise, l'intérêt de recourir à la digitalisation devient crucial notamment avec la place croissante des ressources humaines dans la création et le maintien de l'avantage concurrentiel, la nécessité de la maîtrise de la communication au sein de l'entreprise ainsi que les moyens digitaux pour améliorer ses performances et faire partie des grandes entreprises modernes.

Introduction générale

Notre travail est divisé en deux parties : la partie théorique contenant deux chapitres où nous allons voir les différents concepts liés à la communication digitale et à la GRH, et la partie pratique basée sur un entretien et un questionnaire.

Le premier chapitre est consacré à la digitalisation au niveau de la GRH, ce chapitre est composé de trois sections ses dernières portent respectivement sur des généralités sur la GRH également la digitalisation des entreprises et en fin transformation digitale des fonctions RH.

Dans le deuxième chapitre nous allons traiter la communication digitale et la GRH, ce chapitre est composé également de trois section, où nous allons parler en premier lieu sur communication au sein des organisations, par la suite nous verrons des généralités sur la communication digitale, pour finir par l'impact de la communication digitale sur la GRH.

Le dernier chapitre de notre mémoire sera consacré à la communication digitale au sein de la SARL SOFICLEF, qui va contenir éventuellement trois sections : la première présentera l'entreprise SOFICLEF, la seconde exposera les études qualitatives que nous avons effectuées qui nous ont permis d'étudier l'état des lieux de la communication digitale au sein de SOFICLEF, et la troisième portera sur l'analyse des résultats obtenus ainsi que nos différentes recommandations pour l'entreprise dans le but d'améliorer sa communication digitale.

Chapitre I

*La digitalisation au niveau de la gestion
des ressources humaines*

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Introduction :

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et est une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, ...etc.

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise. Cette fonction nécessite une connaissance parfaite de l'entreprise, ses pratiques consistent à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines en cohérence avec le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, puis à les mettre en œuvre et à les contrôler. Or que la transformation digitale de l'environnement de travail conduit, dans la plupart des entreprises, à l'automatisation de certaines tâches, mais aussi à l'évolution rapide des compétences recherchées, et plus globalement à une véritable révolution des pratiques et de la culture interne. Mais pour en arriver à ce constat il convient de franchir des étapes.

Section 1 : Généralités sur la GRH :

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

1. Définition et évolution historique de la GRH :

Il a fallu l'apparition des dysfonctionnements dans l'entreprise pour que se germe le concept de « gestion des ressources humaines » (GRH). Avant on ne parlait que du service du personnel.

1.1 Définition de la GRH :

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines (qui sont l'ensemble des salariés de tous statuts : ouvriers, employés, cadres) correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »¹. Parmi les activités qui permettent à une organisation ou à une entreprise de disposer de ressources humaines, nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou l'appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2007, p5.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement).

A cet effet, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

P. ROUSSEL en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »²

Clermont BARNABÉ, quant à lui, définit la GRH comme étant « un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrants et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique. »³

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

La GRH a pour domaine de résoudre les problèmes de rémunération, d'embauche, de formation et d'organisation du travail. C'est un domaine transdisciplinaire impliquant la psychologie, la psychologie sociale, la sociologie, le droit du travail, l'ergonomie, l'économie et la comptabilité. Cette gestion s'inscrit lors de l'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation quelconque, qui définit les moyens (notamment humain) et les ressources utilisées afin d'atteindre des objectifs préalablement tracés.

La gestion des ressources humaines peut se résumer au fait que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, elle consiste à avoir les ressources qu'il faut, où il faut quand il faut. Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles

² J. IGALENS & P. ROUSSEL, « Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines », éditions Economica collection Recherche en Gestion. Paris, 1998, p23.

³ THEYENET Maurice et autre, « Fonction politique, métier, outils des RH », édition Pearson, Paris, 2002, p4.

⁴ J. BRABET, « Repenser à la Gestion des Ressources Humaines », édition Economica, Paris, 1993, p43.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

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

On peut dire que la GRH est un système qui contient différentes activités. Une gestion efficace de celle-ci permet à l'organisation d'avoir une ressource humaine pertinente qui l'amènera à la réalisation des résultats souhaités.

1.2 L'évolution historique de la GRH :

La fonction ressources humaines (FRH) a connue d'importantes mutations, elle est passé d'une fonction du personnel à une fonction ressources humaines⁵, elle est passée d'un contexte purement administratif à un rôle qu'on peut qualifier aujourd'hui de stratégique.

1.2.1 La gestion du personnel (1850 - Jusqu'à la seconde guerre mondiale) :

Avant la seconde guerre mondiale, le terme de « la gestion du personnel » a été couramment utilisé pour caractériser les personnes chargées des relations avec le personnel (un rôle essentiellement administratif). Le gérant du personnel était un administrateur dont la tâche consistait à s'assurer de la cohérence juridique des actes de gestion quotidienne et à assurer la gestion administrative des salariés. L'entreprise était alors comparée à une entité non démocratique à l'image de l'armée et dans laquelle « le patron, c'est le patron » autrement dit c'est « l'autorité ».

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

- Le 27 décembre 1890 : naissance du contrat de travail ;
- Le 24 mai 1864 : apparition du droit de grève ;
- En 1910 : apparition du code de travail ;
- En 1919 : apparition du régime des conventions collectives ;
- 20 juin 1936 : apparition de la loi sur les congés payés ;
- La loi de 1936 définit la semaine des 40 heures, elle porte aussi sur les conventions collectives.
- La loi de 1936

⁵ ACHOUCH Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p5.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

- PEUGEOT crée en 1936 la direction du personnel et des relations syndicales.

C'est durant cette période qu'apparaît le service personnel notamment, dans les grandes entreprises de production tel que les usines SCHNEIDER au Creusot (1874), les houillères de Béthune (1880), SCHNEIDER (1858), et aussi dans le secteur bancaire tel que le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (RENAULT). Durant cette période les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme. (Ex : SCHNEIDER au Creusot).

Les premières activités du service du personnel sont :

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

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

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

1.2.2 Les relations humaines (1945 - fin des années 1980) :

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

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

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux, journée de 8 heures, création des congés payés et des 40 heures hebdo légales, création des comités d'hygiène et de sécurité, reconnaissance du droit syndical, le bilan social devient obligatoire pour les entreprises importantes.⁶

1.2.3 La professionnalisation de la fonction (1980-2000) :

Suite aux grèves et à la restructuration en fin des années soixante – dix, cette gestion quantitative s'est avérée inadaptée et nous sommes passés au terme de « ressources humaines ». Les hommes de l'entreprise étaient considérés comme une ressource, au même titre que les ressources naturelles, les méthodes de production et le parc des machines. L'homme était réduit à une ressource nécessaire à la réalisation des prévisions de production et d'exploitation. Ainsi comme les autres ressources, le personnel pouvait être gaspillé et dépensé. Et c'est en effet ce qui fut fait durant les années difficiles de 1980 à 1990 ; le responsable du personnel prend alors le titre de « directeur des ressources humaines », son rôle est de gérer et négocier l'évolution des relations sociales qui prennent de plus en plus de place dans ses préoccupations quotidiennes. Mais si cette gestion des Hommes devient plus qualitative, elle continue à traiter les membres de l'entreprise comme des ensembles que l'on peut regrouper et hiérarchiser selon leur statut ou leur emploi.⁷

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

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

- De favoriser l'efficacité de l'organisation du travail ;

⁶ ACHOUCH Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p8.

⁷ Ibid, p10.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

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

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

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

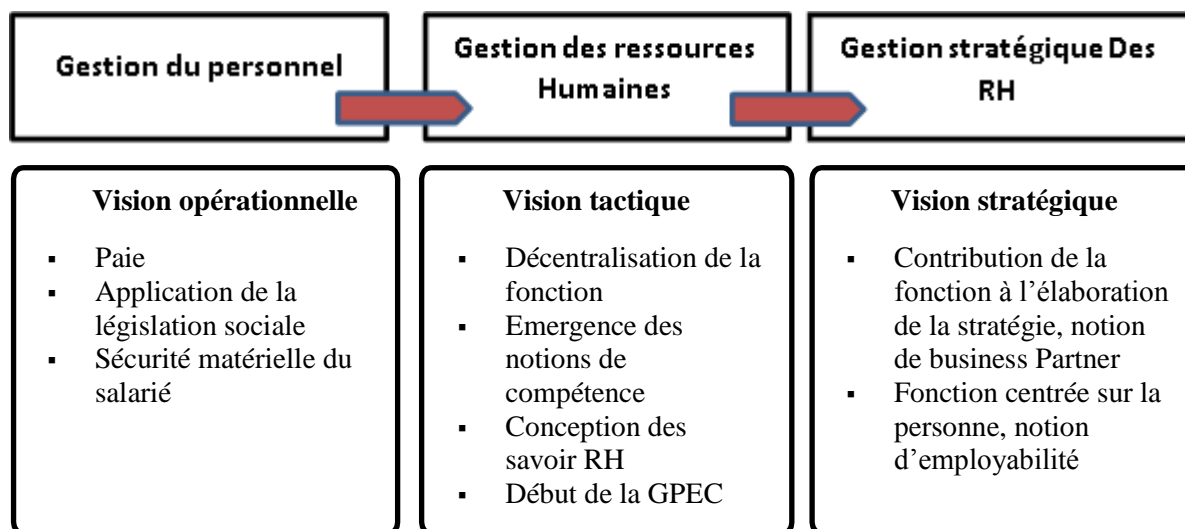
Le marché des solutions digitales RH est très innovant, une fois les processus RH digitalisés la vie d'un collaborateur peut très bien être gérée directement par sa fonction métier.

Le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH a beaucoup facilité la vie des employés notamment grâce aux échanges de courriers électroniques professionnels ou privés, désormais la DRH intègre l'informatique et le digital dans ses relations avec les salariés. ⁸

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

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

Figure n°01 : L'évolution de la GRH



⁸ Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD, Gestion des Ressources Humaines », 5^{ème} édition, édition Gualino, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, 2015, p21.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

1900 - 1960	1970 - 1980	1990 - 2010
--------------------	--------------------	--------------------

Source : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines », 5^{ème} édition, Gualino, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, 2015, p22.

La nouvelle mission des ressources humaines est d'évoluer et de se concentrer sur le développement des compétences en considérant les collaborateurs de l'entreprise comme des individualités d'un capital à gérer et à pérenniser ou comme des talents à découvrir et des potentiels à développer. Aujourd'hui, on assiste au développement de nouvelles approches, une nouvelle approche de la relation salariés / entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble.

Tableau n°01 : Les phases de la fonction RH

Période	Phase d'administration			Phase de gestion			Phase de développement	
	1850-1916	1916-1936	1940	1950	1960	1970	1980	1990-2000
	Les prémices	Emergence d'une fonction autonome		Essor de la fonction	Age adulte	Les managers		Vers le management stratégique
Activité dominante	Administration, règlement, paie			Négociation, social, relations sociales	Motivation, dynamisation, formation			Adaptation, prévision, gestion
Nom commun de la fonction	Service paie, service personnel			Relations sociales	Relations humaines			Ressources humaines

Source : Jacques IGALENS, Alain RODGER, « Master ressources humaines », édition ESKA, p16.

Durant une longue période, la fonction RH avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, la FRH avait aussi le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines pour prendre en compte les nouvelles attentes des salariés.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

La prise en compte du qualitatif se traduit, en particulier, par l'importance attachée à la personnalisation des pratiques GRH, à l'individualisation des actions, au suivi des potentiels et à la sauvegarde des compétences. La période actuelle est marquée par la gestion des compétences et l'importance accordée au développement des talents.

En période de crise, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause. Les « coupeurs de coût » occupent le devant de la scène managériale. Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégiques auxquels il participe peu.

Durant les années 90, les licenciements économiques atteignent aux États-Unis d'Amérique le chiffre record de 600 000⁹, les DRH sont confrontés au « syndrome du survivant » qui concerne deux salariés sur trois : ceux qui travaillent dans une entreprise dont la taille a diminué récemment.

Dans les années (2000), les DRH se sont affirmés comme acteurs stratégiques de premier plan. Ils ont souvent su convaincre des directions générales encore frileuses d'adopter une approche *human assets* (capital humain). En revalorisant la contribution des hommes à la création de la valeur et de la richesse à long terme, ils sont contribués à la création d'emplois.

« Champions des ressources humaines », ils en font un levier majeur de la mise en œuvre d'une stratégie offensive. Le DRH devient le directeur du développement humain et social, il veille au développement du capital humain et au respect de la RSE.

À partir de 2008, la crise a posé de nouveaux défis à la fonction RH qui doit démontrer sa capacité à préserver le capital humain dans les difficultés et à renouveler le contrat social entre l'entreprise et ses salariés dans une perspective de développement durable : Les DRH et les partenaires d'affaires deviennent « business and human partner ».

En 2015, la révolution numérique nécessitera la transformation de la FRH pour réussir la digitalisation et maintenir la compétitivité et la viabilité de l'organisation : Les DRH deviendront DRHT (directeurs des ressources humaines et de la transformation)¹⁰.

⁹ J-M LE GALL « la gestion des ressources humaines » PUF, Collection « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992, p22.

¹⁰ Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2016, p19.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

L'objectif des RH est de développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec ceux qui travaillent au sein d'une entité, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une marque de référence.

2. Les activités et les missions de la fonction ressources humaines :

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise, et ce avec le bon déroulement des activités et l'accomplissement des missions de fonction RH.

2.1 Les activités de la fonction RH :

La tendance est à accorder une place grandissante au bien-être au travail dans le rôle de la GRH : les collaborateurs sont en effet de plus en plus demandeurs d'épanouissement.

2.1.1 L'administration du personnel :

Cette notion recouvre l'ensemble des tâches à travers lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale. C'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimale.

2.1.2 La gestion des ressources humaines :

Ses composantes sont : la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail ; La gestion des potentiels, en particulier ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite) ; L'information et l'expression des personnels ; La dynamisation et la motivation des ressources humaines.

2.1.3 L'amélioration des conditions de travail :

La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

2.1.4 Le développement social :

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH. Il recouvre les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travail. Différentes opérations sont liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH. L'investissement en formation en est le parfait exemple, c'est l'une des préoccupations majeures des entreprises dont les principales tâches sont : la détection des besoins, l'élaboration du plan de formation et l'évaluation des résultats.

2.1.5 L'information et la communication :

La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics du message (ciblage), concevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématiques, intranet. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont changé l'organisation de la fonction ressources humaines.

2.1.6 Les relations sociales :

Le DRH gère l'ensemble des relations sociales, il assure généralement la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente.

2.2 Les missions principales de la fonction RH :

D'après Jean-Marie PERETTI¹¹, les missions principales de la fonction RH sont :

- Développer la motivation et l'implication des salariés ;
- Atteindre des objectifs, passe principalement par la collaboration des subordonnés : les salariés se sentent intégrés, s'ils ressentent qu'ils sont considérés comme partenaire notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute ;

¹¹ Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition, édition Vuibert, 2010, Paris, p7.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

- Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements qui sont nouveaux, qui sont efficaces et cela grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

La mission de la fonction du personnel peut être simplement définie dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres.

Nous allons développer ces missions principales qui sont : recruter les nouveaux salariés, motiver et fidéliser ceux déjà en poste, développer les compétences.

2.2.1 Recruter des talents :

Publier une offre d'emploi, sélectionner des CV, conduire des entretiens pour vérifier les savoir-faire et les qualités professionnelles des candidats, intégrer le nouveau salarié..., le recrutement est l'un des rôles de la fonction ressources humaines.

Le recrutement demande à présent davantage de communication et de proactivité. Cela se remarque à travers la nécessité de se vendre en communiquant de manière innovante sur ce qui rend unique, en montrant un aperçu du quotidien, des valeurs... Développer sa marque employeur est devenu essentiel pour donner envie aux candidats de postuler.

Il faut également être plus souvent à l'initiative de la prise de contact directe avec un candidat. Il est possible de rechercher des candidats en parcourant par exemple les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo). Cette technique consistant à démarcher directement un candidat sans publier d'offre d'emploi, c'est ce que l'on appelle le sourcing.

2.2.2 Motiver et fidéliser :

Recruter des talents est une chose, les fidéliser sur le long terme en est une autre. La preuve avec un chiffre : selon le ministère du travail de la France, 36 % des CDI sont rompus avant la fin de la première année, souvent en raison d'une démission du salarié. Le rôle des ressources humaines est alors de conserver une main d'œuvre stable sur le long terme. Pour cela, rien de tel qu'une bonne ambiance dans l'équipe citée par 29 % des salariés comme le premier facteur de motivation.¹²

¹² Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition, édition Vuibert, 2010, Paris, p12.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Sortir des sentiers battus et organiser des activités collectives, ces dernières permettront de renforcer la cohésion d'équipe et de briser la routine, par exemple la pratique d'un sport ou d'une activité de relaxation comme le yoga, une sortie culturelle, un atelier de cuisine...

Pour les autres critères de motivation que sont la passion du métier, l'autonomie et les responsabilités ou la diversité des tâches, l'entretien annuel est un moment privilégié pour l'employeur afin d'être à l'écoute des salariés. Pour aborder notamment les questions de la rémunération et de l'évolution professionnelle au sein de l'entreprise.¹³

2.2.3 Développer les compétences tout au long de la carrière :

Avec l'allongement des carrières et la transformation des métiers, la digitalisation est devenue essentielle pour l'entreprise : la plupart des métiers actuels sont appelés à disparaître, victimes de la digitalisation.

Dans ce contexte, le département des ressources humaines est garant de la gestion et la transmission des compétences dans l'entreprise :

- Former les nouveaux salariés,
- Développer les compétences des salariés en poste en prenant en compte les nouveaux, outils de travail et de technologies,
- Proposer des perspectives d'évolutions internes,
- Développer le tutorat / mentorat entre les collaborateurs expérimentés et les débutants.

Le rôle des RH est donc aussi de participer au développement du capital humain.

3. Les défis et les mutations de la GRH :

La gestion des ressources humaines est employée pour définir les systèmes pour gérer et développer les personnes travaillant au sein d'une entreprise, et ce en faisant face aux différents changements.

3.1 Les défis de la GRH :

Parmi les nombreux défis de la GRH, on peut citer :

¹³ P. LIGER, « Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », édition Dunod, Paris, 2004, p90.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

3.1.1 Les mutations technologiques et la conduite du changement :

Les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place et le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

3.1.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial :

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcouts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial qu'euro-péen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

3.1.3 Les mutations économiques :

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux.

L'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

3.1.4 Les évolutions démographiques :

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du baby-boom de l'après-guerre (1946-1955), grossit les rangs des sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

3.1.5 Les mutations sociologiques et la diversité :

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

Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précède et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Y (20-34) succède à la génération X (35-49) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier de la génération Yo Yo.

3.1.6 Les partenaires sociaux :

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux américains avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. A partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire dans l'ensemble des pays industrialisés. Le nombre de

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

jours de grève fluctue dans les années 2000 autour d'un million. Depuis 1982, la négociation d'entreprise et d'établissement progresse à un rythme rapide dans les années 2000. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.¹⁴

3.1.7 Le cadre législatif et réglementaire :

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence et de l'harmonisation de l'espace social.

3.1.8 L'investissement socialement responsable :

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extra-financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

3.2 Les mutations de la GRH :

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de GRH.

3.2.1 Une fonction stratégique :

Selon Dimitri WEISS et AL: « les modèles les plus récents tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation ». ¹⁵

Dans l'organisation : « le processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés sont utilisés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel ». ¹⁶

Selon MINTZBERG (1987)¹⁷, la stratégie est essentielle pour l'organisation. C'est elle qui lui donne une direction, assure la coordination des activités et peut permettre efficacité et

¹⁴ Bernard MARTORY et Daniel CROZET, « La gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 9^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2016, p36.

¹⁵ SEKIOU Lakhdar, « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, édition Boeck, Canada, 2004, p227.

¹⁶ CADIN Loïc, GUÉRIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie* », édition Dunod, Paris, 1997, p180-p181.

¹⁷Ibid, p178.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

efficience. La gestion stratégique présente quatre étapes : le diagnostic, la formulation de la stratégie (buts à atteindre), la mise en œuvre et l'évaluation.

- **La stratégie** : est l'art de conduire des opérations militaires donc faire des choix en tenant compte de ce qui peut influencer la victoire ou la défaite.
- **Tactique** : composante de la stratégie, l'art de mener une bataille particulière.

Au niveau de la GRH., la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de GRH. Ceci nécessite que les professionnels de la GRH (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise (indicateur : appartenance du DRH au comité de direction ou pilotage des problématiques stratégiques de la fonction ainsi que les relations entre DG et DRH.).

3.2.2 La décentralisation et l'internationalisation :

La tendance à la contraction du service RH organise un nombre réduit d'experts autour du noyau central composé du DRH, ceci entraîne une focalisation sur l'aspect stratégique de la fonction. Une partie de la fonction est décentralisée auprès des dirigeants des filiales et des managers de proximité. Le rôle des cadres hiérarchiques se développe.

Un cadre, il s'agit d'une personne qui supervise au moins le travail d'une autre personne. Les cadres hiérarchiques quant à eux, ont des rôles importants en matière de GRH, d'abord parce que la qualité de la GRH perçue par les employés repose sur la qualité des relations avec le cadre de proximité (cadre immédiatement en rapport avec l'agent).

Le cadre hiérarchique doit chercher à :

- ✓ Établir des relations efficaces, respectueuses et équitables ;
- ✓ Assurer la supervision des employés, particulièrement dans le cas des PME où la fonction RH est souvent absente (cadre responsable des résultats de son équipe, de l'organisation du travail, de la sélection des employés, de l'évaluation de leur rendement et de la détermination de leur augmentation de salaire).

Le rôle des cadres en matière de GRH devrait s'accroître dans l'avenir car les dirigeants accordent plus d'importance aux ressources humaines et incitent les cadres à s'engager dans des activités qui relèvent traditionnellement des professionnels de la GRH.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Il peut être envisagé une décentralisation de la GRH poussée à l'extrême dans les groupes de travail autonomes ou semi autonomes où, à tour de rôle les employés réalisent des activités de GRH.

La forme la plus poussée de la décentralisation est actuellement l'internationalisation.

L'internationalisation des entreprises les oblige à mettre en œuvres des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salariés mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable, les intranets monde ...

3.2.3 L'informatisation :

Le développement de l'informatique a fait évoluer les pratiques de GRH. Les systèmes d'information (SI) permettent un stockage de données sur le personnel facilitant la diffusion des informations aux personnes habilitées et concernées par les problématiques de GRH, en temps et au moment opportun (managers de proximité et salariés lui-même qui peut saisir des informations et piloter sa carrière) ; ceci libère les responsables RH des activités administratives (souvent décentralisées).

L'informatisation contribue à :

- ✓ Augmenter la productivité ;
- ✓ Améliorer le service ;
- ✓ Développer la qualité des décisions RH ;
- ✓ Partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- ✓ Anticipation.

L'informatisation participe significativement à l'évolution de la GRH. Elle contribue au partage de la fonction, à la personnalisation et à l'individualisation des pratiques de GRH.

3.2.3.1 L'intranet :

Facilite la communication et la transmission des informations. A titre d'exemple nous pouvons citer l'état des présences au travail, l'absentéisme, la gestion des congés et des sessions de formation.

3.2.3.2 Les progiciels :

Ils sont des logiciels proactifs permettant d'enregistrer des informations, de les capter et de les mobiliser de manière à fournir un résultat construit en termes de GRH tel que la gestion de paie ou du personnel.

3.2.3.3 Les systèmes experts :

En fonction de données collectées puis fournies à ces logiciels, le système élabore des réponses en simulant le raisonnement d'un expert.

3.2.4 La responsabilité sociale et environnementale (RSE) :

Les actionnaires influencent sur les pratiques des entreprises, notamment en matière sociale (conditions de travail...exemple d'entreprises boycottées sous l'influence des actionnaires), de communication boursière (fonds éthique) et d'environnement. La responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques, que ce soit dans leurs activités ou dans leurs interactions avec leurs parties prenantes qui peuvent être les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents.

La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » selon la pensée de René DUBOS¹⁸. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

La responsabilité sociale résulte de l'évolution des pratiques de travail et, conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises.

La RSE peut être à pour l'entreprise l'origine des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. A titre d'exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise... en sont l'expression.

L'exercice de la RSE demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

Cette première section nous a permis de définir et préciser le développement de la digitalisation et son évolution pour se mettre au service des entreprises afin de faciliter la réalisation de leurs objectifs principaux.

¹⁸ SEKIOU Lakhdar, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, édition de Boeck université, Canada, 2004, p229.

Section 2 : L'ère du digital et la digitalisation des entreprises

La révolution numérique a bouleversé toutes les communautés mondiales. Faisant partie intégrante de notre vie quotidienne, le digital est devenu bien plus qu'un outil, il est désormais un élément central dans notre vie. A cet effet, il doit faire l'objet d'une attention accrue des services marketing des entreprises. Pour accéder à l'utilisation de ce nouveau média, il faut appréhender les enjeux, définir une stratégie et se doter des moyens pour réussir.

Nous allons expliquer dans cette section comment le digital est devenu l'une des préoccupations majeures des entreprises.

1. Définition de la digitalisation et le contexte du passage au digital :

En réalité, le processus de digitalisation n'est pas vraiment récent. C'est un terme très tendance ces dernières années, mais qui renferme parfois des sujets plus complexes.

1.1 Définition de la digitalisation

Selon Patrick STORHAYE¹⁹, une définition peut être mise en avant afin de comprendre exactement en quoi consiste la digitalisation. « La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies ».

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

Aurélié DUDÉZERT²⁰, 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 : premièrement, les technologies digitales sont accessibles à tous ;

¹⁹ Bernard MARTORY, Daniel CROZET : « La gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 9^{ème} édition, édition Dunod, 2016, Paris, p24.

²⁰ L. FLORES, « Mesurer l'efficacité du digital », édition Dunod, 2012, p33.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

deuxièmement, elles conduisent des flux d'informations qui jusque maintenant n'étaient pas utilisées.

Grâce à ces différentes définitions, on voit que la digitalisation se rapporte au numérique, à la conversion de textes, d'images et de sons et à l'informatique. Cependant, ce processus reste encore vague.

En d'autres termes, la digitalisation est l'application des technologies et infrastructures numériques dans le monde des affaires, de l'économie et de la société. Le bouleversement numérique constitue donc l'impact transformateur de la digitalisation sur le fonctionnement des entreprises, de l'économie et de la société. Elle consiste en la numérisation de documents afin de les sauvegarder sur un support informatique. Tous les types de documents peuvent être digitalisés, papiers, vidéos, photographiques ou bandes sonores.

Prenons quelques exemples pour illustrer cette définition :

- Le mail qui remplace le courrier postal, ce qui évite une gestion administrative volumineuse avec le papier,
- Le suivi automatique des factures impayées grâce à un logiciel de gestion,
- Le self-scanning qui améliore la fluidité et la rapidité aux caisses de supermarché,
- L'utilisation des réseaux sociaux digitaux pour augmenter la portée des publications,
- La sauvegarde des données sur un serveur décentralisé grâce à un transfert web, qui vous permet de continuer à travailler, où que vous soyez, quoi qu'il arrive à votre entreprise (inondation, incendie,)
- Un site Internet dynamique qui offre au visiteur des informations actualisées, des conseils, ou encore la réservation ou l'achat de vos produits & services,

La digitalisation n'est plus une option, mais bien une obligation pour qu'une entreprise pérenne. Il s'agit d'un phénomène naturel depuis l'apparition de l'internet et les avancées technologiques actuelles.

Quelle que soit la taille d'une entreprise ou son secteur d'activités, la digitalisation de certaines tâches améliore considérablement sa rentabilité. En effet, l'automatisation de certaines actions répétitives (fabrication, suivi client, administratif...) améliore la performance globale et devient un avantage concurrentiel pour beaucoup de commerçants et d'artisans.

Depuis la création d'internet, les entreprises sont en permanence amenées à optimiser leurs performances grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

(NTIC). Ces nouveaux objets numériques transforment considérablement l'usage des consommateurs et des collaborateurs. Il existe par ailleurs une multitude de solutions digitales pour optimiser les méthodes de travail, la séparation des tâches, la chaîne logistique et bien d'autres encore.

L'informatisation des données et du travail joue ainsi un rôle prépondérant dans la réalisation des missions liées à un certain métier. Cela permet aussi de créer de nouvelles opportunités en ce qui concerne la rentabilité.

Le développement de l'intelligence artificielle est aussi à prendre en compte dans les processus d'automatisation. Elle participe à réduire considérablement le "digital divide" en rendant la prise en main des outils numériques plus accessible pour les chefs d'entreprise.

1.2 Le contexte du passage au digital :

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

Selon Jean Marie PERETTI, les causes sont les suivantes :

1.2.1 La transformation numérique :

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

1.2.2 La transformation des organisations :

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

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

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

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

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

1.2.3 La concurrence mondiale :

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer et les adapter. Ce qui nécessite l'implication des salariés qui est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover et à inventer devient la première source de croissance.

1.2.4 Les mutations économiques :

Dans un contexte de concurrence, la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie. L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude.

1.2.5 Les évolutions démographiques :

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir des perspectives de vieillissement accentué dans de nombreuses entreprises. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière ; de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de la gestion des âges et de la diversité, par conséquent, améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

1.2.6 La diversité :

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z dite « ALPHA » née après (1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités, surtout le besoin de reconnaissance qui est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui.

2. Les outils « instruments » de la digitalisation :

L'outil le plus indispensable pour la digitalisation d'une entreprise est un site internet. Il faut un site qui soit très facile d'accès, fluide, agréable à utiliser, avec un design attrayant et surtout visible sur le web, c'est-à-dire, bien référencé sur les moteurs de recherche et sur les réseaux sociaux.

Outre le site internet, il faut aussi penser au mobile, un instrument très utilisé de nos jours pour surfer. L'entreprise a le choix entre développer un site internet adapté aux mobiles ou créer une application mobile destinée aux mobinautes, ou encore développer des web apps qui sont une parfaite combinaison des deux.

Les logiciels métiers sont aussi incontournables dans le cadre de la digitalisation d'une entreprise. Personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises, ces logiciels sont conçus pour faciliter le quotidien de vos collaborateurs. Quand on passe à la digitalisation, on ne peut pas non plus négliger l'importance des newsletters et des landings pages qui ont un rôle crucial à jouer dans la conversion des prospects.²¹

2.1 Le serveur :

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

2.2 Les logiciels métiers :

Un logiciel métier sur-mesure est un logiciel spécialement conçu pour répondre aux problématiques qui se présentent dans une organisation donnée (entreprise, association, ...).

²¹ <http://www.chablais-web.fr/reussir-transformation-digitale-entreprise.php> consulté le 11/10/2021 à 10:12

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

2.3 Le site Internet :

Par opposition au site statique, un site web dynamique (ou administrable) est un site web dont le contenu des pages n'est pas figé mais variable en fonction de l'heure, du visiteur ou d'autres paramètres. Les pages web sont créées « dynamiquement » en fonction des requêtes des internautes (les requêtes sont générées par l'utilisation d'objets tels que zones de saisie, des boutons, des cases à cocher, les listes déroulantes, etc...). Un site dynamique offrira des fonctionnalités bien plus avancées qu'un site statique grâce à l'utilisation de bases de données (moteur de recherche, interactivité, personnalisation...). Le site Internet de l'entreprise doit être utile et actualisé, pour permettre par exemple de réserver un rendez-vous, de consulter la disponibilité du stock, d'acheter un produit, de télécharger un mode d'emploi, etc...

2.4 Les applications mobiles :

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

Les spécificités techniques d'une application lui confèrent de nombreux avantages par rapport aux sites mobiles et responsives : l'exécution est plus rapide : les éléments d'interface n'ont pas besoin 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 avec l'utilisateur mobile, certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

En ce qui concerne les organisations, elles ont intérêt à se digitaliser afin de rester compétitives et de pouvoir offrir des produits et services innovants et efficaces. Leur digitalisation consiste à prendre un virage numérique dans leur stratégie et dans leur mode d'organisation, on parle d'ailleurs de « transformation digitale/numérique » des entreprises. (Brasseur & Biaz, 2017).

Les outils numériques ont un fort potentiel pour aider les organisations à devenir plus efficaces, plus rentables et plus attractives.

En résumé, la digitalisation d'une entreprise est une étape incontournable pour mieux siéger son entreprise dans ce monde hyper connecté. En plus de moderniser et valoriser une entreprise, elle lui ouvre de nouvelles opportunités qui favoriseront sa croissance.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

3. Les avantages de la digitalisation :

La transformation digitale de l'entreprise passe par une dématérialisation des services internes, des procédures et des données, qui permet aux collaborateurs de travailler plus efficacement. Chacun trouve plus rapidement un accès aux outils qui lui sont utiles, et le fruit du travail est partagé instantanément grâce au digital.

Non seulement les employés des entreprises voient leur travail facilité, mais les nouveaux arrivants sont également plus vite intégrés dans une entreprise grâce à la digitalisation des processus et des outils.

Le tout-numérique encourage ainsi les échanges et les rend plus aisés, notamment avec un travail collaboratif. La digitalisation offre également à l'entreprise un gain de productivité en optimisant la qualité et l'efficacité des services aux clients. Celle-ci doit véritablement être intégrée au cœur d'une culture d'entreprise basée sur la communication et l'échange.

Adapter les compétences et les procédures aux exigences de l'ère Internet et donc l'ère du digital, c'est le défi de la digitalisation.

En engageant une démarche de transformation digitale, une entreprise s'assure de ne pas sombrer dans l'obsolescence et renouvelle aussi bien ses outils que la composition de ses équipes d'une façon qui lui permet d'aborder l'avenir avec confiance.²²

Côté entreprise, la digitalisation va améliorer différents aspects :

- Gain de temps dans les processus et l'organisation.
- Une communication plus rapide et simplifiée entre les différents départements (par exemple bureau et chantier), et permet de diminuer les erreurs.
- Des conditions de travail améliorées pour les collaborateurs.
- Une analyse et une optimisation précise des dépenses et donc une augmentation de la rentabilité.
- Mieux connaître ses clients grâce aux données collectées sur ceux-ci et adapter son offre en fonction des besoins & attentes, ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents.
- Réduction des coûts de la communication grâce à un meilleur ciblage.
- A travers de nouveaux outils, CRM (outils de gestion relation client), RSE (Réseau social de l'entreprises), de comptabilité, d'automatisation des processus, de traitement

²² <http://www.hardis-group.com/actualites/transformation-digitale-lindividu-au-coeur-de-la-conduite-du-changement> consulté le 11/10/2021 à 11:53

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

automatique des données, il est plus facile qu'auparavant d'améliorer la performance d'une entreprise.

Section 3 : La transformation digitale des fonctions RH

La crise sanitaire occasionnée par le COVID-19, a été (et reste) une période complexe à gérer pour les RH, avec des changements organisationnels d'ampleur : organisation du télétravail, du management à distance, de la gestion des heures en activité partielle. Autant de sujets qui requièrent une attention et une organisation exceptionnelle des différents services.

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. 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. Le développement et surtout la démocratisation de la simulation virtuelle dans la formation et le recrutement permet, par exemple, d'offrir de nouveaux types de formation (toujours plus proches de la réalité), ainsi que de nouvelles possibilités pour valoriser la marque employeur d'une entreprise (visite virtuelle des locaux, présentation de savoir-faire industriels...).

1. La GRH dans les entreprises digitalisées :

La digitalisation de la GRH correspond à la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées 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, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes. La transformation numérique RH comprend dans ce cas deux axes :

- La transformation ou l'évolution de la fonction RH elle-même, dans ses différents processus par l'intégration du potentiel offert par le numérique. C'est la perspective évoquée précédemment.
- L'accompagnement, par le service RH, de la transformation de l'entreprise en intégrant ou non des solutions numériques RH. Le service RH joue dans son cas son rôle « d'architecte du social ». Ce dernier axe comporte lui-même plusieurs :

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

- L'accompagnement de la transformation des modes d'organisation du travail. La mise en place du télétravail est un autre exemple d'une réponse, partiellement numérisée, à une évolution des attentes des salariés et des managers en termes d'organisation du travail.
- L'accompagnement à l'évolution des modes de management. Le support que peut apporter la fonction RH aux managers d'une entreprise dans l'évolution des modes de management pour favoriser la créativité, l'innovation est un exemple de réponse non numérisée à la digitalisation d'une entreprise.
- L'accompagnement d'actions de conduite du changement. Les connaissances et les pratiques de travail de certains services RH, dans les domaines de la communication et la formation, peuvent les amener à contribuer à l'accompagnement du changement dans des projets numériques non liés au domaine RH (mise en place ou évolution d'un système d'information dans sa globalité, évolution des modes de gestion de la relation client, évolution des modes de production...).

Dans cette perspective, la transformation numérique²³ du management des ressources humaines se concrétise par la mise en œuvre de projets RH, intégrant ou non des solutions numériques, pour transformer la fonction RH elle-même et/ou accompagner les transformations numériques de l'entreprise.

Enfin, il est intéressant de noter que certaines solutions numériques ont une vraie dimension transformative pour leurs utilisateurs : transformation des habitudes de travail, transformation de l'organisation du travail, transformation des compétences et des métiers, transformation des usages... Par l'ampleur et l'impact que ces solutions numériques peuvent avoir, nous parlons, dans ce cas, de solutions numériques RH transformatives.

2. La digitalisation des fonctions RH :

Concrètement, la digitalisation des processus RH permet de dématérialiser les informations et les données pour gagner en efficacité et fluidifier les processus internes. Lorsqu'on parle de digitalisation RH, on parle également des coffres forts, signatures électroniques, MOOC, réseaux sociaux d'entreprise...

²³ Michelle GILLET, Patrick GILLET, « SIRH système d'information des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2010, p177.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Ainsi, digitaliser sa gestion RH ne signifie pas seulement “numériser ses fiches de paie”, mais aussi faciliter aux employés l’accès à l’information, faciliter la gestion des absences et congés, supprimer les tâches administratives chronophages, améliorer la communication interne de l’entreprise, diminuer l’impression de papier...

Autant de démarches qui permettent à une entreprise d’optimiser l’expérience des collaborateurs ainsi que son impact RSE. Par exemple, en mettant en place un SIRH (Système d’Information des Ressources Humaines), permet aux collaborateurs de consulter leurs fiches de paie, de signaler une absence ou de s’inscrire à une nouvelle formation, à toute heure.

Le choix a été fait de s’intéresser à trois thématiques : le SIRH, le recrutement numérique et la formation et les apprentissages numériques. Car ils correspondent à la transformation de la fonction RH elle-même.²⁴

3. Le système d’information de gestion des ressources humaines (SIRH) :

Les SIRH ou encore en anglais : HRIS. On entend beaucoup parler de Cloud, de révolution RH, mais on se demande de quoi il s’agit vraiment.

3.1 Définition du SIRH :

Un Système d’Information des Ressources Humaines (SIRH) est une plateforme de GRH qui permet de faire fonctionner différents outils RH sur une interface unique. Le but d’un SIRH est d’automatiser certaines tâches et de faire interagir différents logiciels de gestion des ressources humaines entre eux. Il permet une meilleure gestion des ressources humaines et du suivi de la masse salariale.

Pour chaque besoin, les modules RH intégrés dans un SIRH récupèrent des informations du socle (core) RH. Rappelons-nous, le socle RH est l’outil chargé de réunifier toutes les données des collaborateurs provenant des différents logiciels RH qu’une entreprise possède. Avec un socle RH ; les informations sont ensuite partagées de manière automatisée au personnel qui en a besoin.

Un des avantages les plus importants de ce type de système d’information est le gain de temps. Les tâches automatisées permettent de dégager du temps aux responsables RH. Ceux-ci peuvent ainsi gagner largement en productivité et se recentrer sur l’humain.

²⁴ Michelle GILLET, Patrick GILLET, « SIRH système d’information des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2013, p10.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Par ailleurs, la mise en place d'un SIRH permet aux différents collaborateurs de travailler en mode collaboratif. En effet, de nombreux outils digitaux (tels que : mise en place de chat, partage de documents, Dashboard interactifs, utilisation de l'intelligence artificielle) facilitent les échanges. De plus, cette organisation du travail est généralement plus que favorable pour la marque employeur de l'entreprise.

Enfin, l'implémentation de l'intelligence artificielle dans les SIRH et l'utilisation du Big Data permettent à la fonction RH d'utiliser du prédictif. Cela permet notamment au DRH de prendre des décisions plus facilement et d'adapter ses stratégies RH ainsi que son budget de manière plus précise.

3.2 Les tâches du SIRH :

Afin de bien résumer les différentes tâches du SIRH, on a réparti dans le tableau suivant les tâches selon les différents processus RH.

Tableau n°02 : Les processus et tâches RH potentiellement prises en charge par un SIRH

Processus RH	Tâches
Recrutement	Définition du plan de recrutement et des moyens de mise en œuvre. Rédaction des fiches de postes et profils. Diffusion des offres sur l'intranet de l'entreprise, les jobboards et les réseaux sociaux. Gestion de l'intégration des nouveaux collaborateurs (gestion des documents administratifs de manière dématérialisée, modules e-learning de formation...). Évaluation et confirmation de l'embauche en fin de période d'essai.
Formation	Élaboration du plan de formation. Gestion du catalogue des formations. Gestion administrative des formations en présentiel et en e-learning. Conception, diffusion et évaluation des contenus multimédias des formations en ligne. Pilotage et déclaration des formations.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

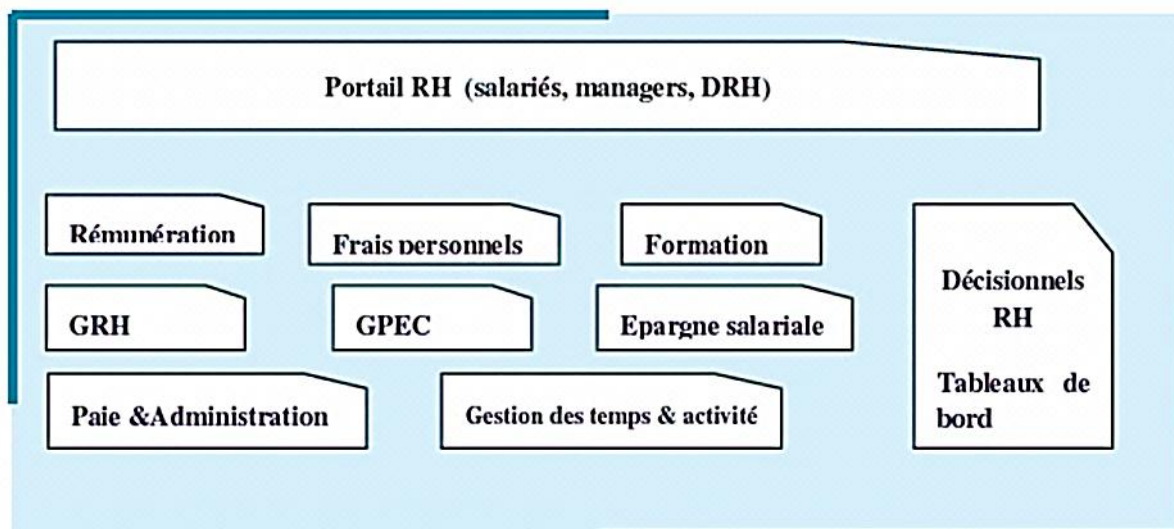
Processus RH	Tâches
Gestion de la performance	Gestion des entretiens individuels en ligne. Gestion de la rémunération.
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Gestion des plans de carrière. Gestion des plans de succession. Gestion des mobilités des collaborateurs.
GTA (Gestion des temps et des activités)	Suivi des heures supplémentaires. Suivi du repos compensateur. Gestion des absences prévisionnelles. Gestion des absences non prévues. Gestion des compteurs de présence. Gestion des mandats. Gestion des astreintes. Gestion des congés. Gestion des suspensions de contrat. Gestion du compte épargne temps (CET).
Gestion de la paie	Gestion du réglementaire Paie. Édition, transmission, dématérialisation et archivage du bulletin de salaire. Cycle et traitement de paie. Gestion des sorties (STC), indemnités de rupture et de fin de carrière. Gestion de la rétroactivité et des changements de situation. Gestion du dossier de paie (acompte, subrogation, éléments variables...). Gestion des absences et des congés. Paie et comptabilisation.
Gestion administrative	Gestion des contrats de travail. Gestion des notes de frais. Gestion de la DSN.
Gestion des relations sociales	Préparer et organiser les élections professionnelles. Préparer, négocier et mettre en œuvre les accords collectifs d'entreprise. Assurer la veille législative et conventionnelle et garantir l'application du droit. Traiter les dossiers juridiques (contentieux, prud'hommes, etc.). Concevoir et mettre en œuvre le plan de communication sociale. Préparer les réunions avec les instances représentatives du personnel (IRP). Communiquer les comptes-rendus et PV. Suivre les temps de délégation. Établir et mettre à jour le document unique d'évaluation des risques. Présider le CHSCT. Réaliser les déclarations obligatoires en matière d'HSCT. Tenir à jour les registres et les affichages HSCT. Gérer les obligations relatives à la médecine du travail. Gérer les obligations relatives aux AT. Analyser les accidents du travail.
Communication interne	Concevoir le plan de communication. Mettre en œuvre et assurer le suivi du plan de communication.
Pilotage RH	Décliner la stratégie d'entreprise en politique RH et objectifs opérationnels. Représenter la fonction RH et promouvoir ses prestations. Coordonner les projets transverses (SIRH, etc.). Gérer les organisations. Manager les ressources de la fonction RH.

Source : Michelle GILLET, Patrick GILLET, « SIRH », édition Dunod, Paris, 2013, p14.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Le système d'information pour la gestion des ressources humaines (SIRH), a pour vocation de simplifier la vie des RH au quotidien en les déchargeant de tâches à faible valeurs ajoutées, rationaliser les processus, de fluidifier la communication et la collaboration...

Figure n°02 : Les critères d'un SIRH Complet



Source : Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, « le système d'information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise » [en ligne]. Mémoire MBA Management des Ressources Humaines, université DAUPHINE de PARIS –Promotion 7 –Octobre 2010, p34.

4. Du recrutement à l'e-recrutement :

Les pratiques RH n'ont de cesse d'évoluer, ce qui est d'ailleurs bénéfique au développement des entreprises. Le recrutement s'illustre parmi les domaines ayant subi une importante réforme. Les méthodes appliquées suivent en effet l'évolution numérique et l'e-recrutement prend de l'ampleur. Néanmoins, certaines entreprises ont du mal à cerner les réels avantages de l'e-recrutement. Les dirigeants hésitent donc à adopter cette pratique révolutionnaire.

4.1 Définition du recrutement :

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver une personne supposée correspondre aux besoins et compétences considérées comme requises à un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Il est désormais acquis par les responsables RH, et autres chasseurs de tête, que le recrutement en ligne (L'e-recrutement) constitue la meilleure manière de remplacer les annonces papier pour la diffusion de ses offres d'emploi. Cependant, la pratique de l'e-recrutement va plus loin, et offre de nombreuses perspectives pour qualifier davantage ses actions de recrutement. Le recrutement numérique est l'un des domaines d'activité de la fonction RH qui a connu la plus forte explosion en termes de prestataires et de solutions digitales.

L'e-recrutement (ou recrutement en ligne) se définit comme l'ensemble des processus de recrutement qui, au lieu de se dérouler de manière traditionnelle, se déploient sur internet. Il 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. Pour tirer les meilleurs bénéfices de ce nouveau mode de fonctionnement, les fonctions RH doivent s'adapter aux nouveaux enjeux soulevés par l'e-recrutement.

4.2 Les enjeux de l'e-recrutement :

Parmi les enjeux de l'e-recrutement, on peut citer :

- La maîtrise des canaux digitaux : transformation digitale et intégration des outils numériques dans l'ensemble des processus sont des prérequis au e-recrutement.
- Être visible sur la toile : attirer les meilleurs talents et se démarquer des autres entreprises exige une visibilité importante sur internet, et ce à travers différents canaux.
- Noter que le candidat se rend sur le site corporate ou institutionnel, observe la page LinkedIn de l'entreprise, voire scrute la page Facebook et le compte Twitter. Les talents les plus avisés sur le web vont jusqu'à identifier les profils professionnels des responsables de votre société.
- Soigner sa marque employeur : parce que les rapports de force ont évolué dans certains secteurs, le recruteur, tout comme le candidat, doit savoir « se vendre ». Il s'agit pour l'entreprise d'émettre des signaux positifs reflétant ses valeurs, en vue d'attirer les bons profils.

De ce fait, la notion d'inbound recruiting est apparue, avec pour perspective de diffuser sur l'ensemble des canaux appropriés un contenu attractif.

4.3 Les cinq étapes d'un processus de recrutement :

Les 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).

- Lors de la définition du besoin : on définit le profil du futur collaborateur (compétences, traits de personnalité, ressorts motivationnels, expérience et formation) en se basant sur les missions réelles à effectuer (fiche de poste) ainsi que le contexte de l'entreprise et celui de l'équipe qu'il intégrera ou qu'il sera amené à gérer. La rédaction de la fiche de poste permet de définir les missions du futur recruté, les connaissances et les compétences exigées. Cette fiche de poste sert de support lors d'une demande de mobilité ou des entretiens d'évaluation.
- Le sourcing : consiste à attirer ou à chasser des candidats potentiels afin de créer un vivier de candidats.
- La sélection : passe par une combinaison de tests cognitifs, de mise en situation, de questionnaires de personnalité, 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 (Robotic Process Automation) et humains pour retenir le nouveau collaborateur et le rendre opérationnel rapidement.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Tableau n°03 : Étapes du processus de recrutement et solutions digitales potentielles

Étapes du processus de recrutement		Solutions numériques potentielles
Définition du besoin et rédaction d'une fiche de poste		Analyse des profils nécessaires par l'analytique RH Templates, fiches de poste et profils pré-formatés et pré-remplies
Sourcing	Approche We find you	Chasse externe par des CVthèques, réseaux sociaux... Solutions de gaming : serious game, Mooc... Solutions pour chasser des profils internes par l'intranet par exemple
	Approche You find us	Site carrière de l'entreprise Prestataire externe : jobboards, réseaux sociaux... Solutions de matching
Sélection		Tests de personnalité en ligne Tests cognitifs en ligne Visioconférence Interview vidéo Pré-tri automatique des CV
Décision		Solutions de scoring
Intégration		Solutions de dématérialisation Solutions de RPA Vidéos Formations numériques

Source : <http://www.opensourcing.com>

Les médias sociaux constituent un réel avantage pour l'e-recrutement. Ils permettent de toucher des communautés entières parmi lesquelles les RH peuvent trouver de nouvelles recrues. Les publications peuvent être partagées à grande échelle, sans coût supplémentaire et sans restriction géographique. Tout cela complète les efforts déployés par les RH.

Enfin, la digitalisation simplifie la présélection des candidatures. Des questionnaires peuvent notamment être mis en ligne afin d'évaluer le potentiel des postulants, leur motivation et la pertinence d'un entretien. Rappelons que le déplacement n'est pas nécessaire. Un candidat sérieusement intéressé par le poste mais qui réside dans une localité éloignée du recruteur peut passer son entretien à distance et organiser son déménagement une fois embauché.

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

Ces dernières années, les technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de changement, elles ont transformé la planète en un petit village, elles ont changé le comportement du personnel, longtemps appelé NTIC, elles se sont

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

rapidement imposées comme outil essentiel pour le développement et le perfectionnement du processus de formation dans l'entreprise.²⁵

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.

A l'ère où le monde évolue rapidement, l'occasion est de former ses collaborateurs plus vite et de manière plus souple dans une réelle démarche globale de formation.

Digitaliser la formation c'est, finalement, intégrer les technologies du digital aux différents dispositifs de formation qu'ils soient existants ou en cours de création ; on parlera alors de l'e-Learning.

Bien que les premières expériences d'apprentissage assisté par ordinateur remontent aux années 1960, on peut considérer que l'émergence du e-Learning sous une forme plus ou moins expérimentale remonte à la moitié des années 1990.²⁶

5.1 Définition du digital Learning (e-learning):

Il y a une grande diversité de définitions, il peut être défini comme l'utilisation par un salarié d'une modalité ou d'un ensemble de modalités numériques (vidéos, articles, tutoriels sous format texte/image disponibles sur des sites Internet, applications d'échanges (messagerie électronique, messagerie instantanée, forum de discussion), sites d'information, Mooc...) pour apprendre en dehors des périodes de formation dédiées et encadrées par le service formation de l'entreprise. Ce développement des compétences peut avoir une visée à très court terme (savoir utiliser rapidement une fonction sur Excel, vérifier l'orthographe d'un mot, vérifier l'exactitude d'une information...) ou à plus long terme (apprendre sur un nouveau domaine en vue d'un changement de poste, maintenir une veille sur son activité, parfaire son anglais...).

L'apprentissage numérique (digital Learning en anglais) désigne la présence du numérique dans les contenus de formation, que cette dernière soit en présence (en salle) ou en ligne. Elle est directement liée à l'omniprésence des nouvelles technologies dans la société, aussi bien dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle.

²⁵ Lakhdar SEKIOU et Louise BLONDIN, « Gestion du personnel : la formation », les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris, 1996, p87.

²⁶ Julie TIXIER. François DELTOUR, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, p23.

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

Ce phénomène influence les comportements de l'ensemble des acteurs de la chaîne d'apprentissage : en amont, les équipes de professionnels spécialisés dans la création, la gestion et la diffusion de formations ; en aval, les salariés et autres partenaires qui sont les apprenants.

L'apprentissage numérique apporte avec la numérisation des supports de formation plus d'interactivité dans la formation.

Selon la commission européenne l'e-learning est : « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services ainsi que les échanges et la collaboration à distance »²⁷.

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'autoformation ou d'une combinaison de ces éléments.

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

5.2 Les différentes modalités du digital Learning :

Les différentes modalités du digitale Learning peuvent être présentées dans le tableau suivant :

²⁷ Jérôme BRUET, « La mutation technologique des fonctions RH » livre blanc intégré RH digital, p73.

Tableau n°04 : Les différentes modalités du digital Learning

Modalités	Définitions
Formation en présentiel digitalisé	La formation s'effectue uniquement en salle, mais le formateur fait appel à des ressources ou à des outils d'animations digitaux, sur lesquels il peut également faire travailler les stagiaires ou les apprenants en sa présence.
E-learning asynchrone	La formation s'effectue uniquement en ligne individuellement avec l'apprenant et son formateur, mais pas en temps réel. Les outils de ce mode sont les outils informatiques (<i>messagerie, forum</i>).
E-learning synchrone	La formation se déroule en ligne, où les participants (stagiaires) et le formateur interviennent en temps réel. Exemple : (<i>classe virtuelle, webinaire</i>).
E-learning mixte (asynchrone et synchrone)	La formation comprend des modules e-learning d'autoformation, des échanges et de regroupement à distance, exemple (<i>MOOC, SPOC</i>).
Blended Learning	La formation mixte, également appelée formation hybride, apprentissage hybride, est un mélange d'enseignement en classe (face à face) et en ligne. Ce type de formation est une sorte de combinaison entre les activités en classe et les activités à distance avec l'utilisation d'outils synchrones et asynchrones.

Source : Michelle GILLET, Patrick GILLET, « E-learning », édition Dunod, Paris, 2013, p21.

5.3 Les différents outils de E-learning (digital Learning) :

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

- Le webinar : Est un séminaire en ligne. Il permet la transmission d'informations à un grand nombre de personne, par le biais d'un outil de Visio - conférence. Cette transmission est presque essentiellement descendante mais les participants ont la possibilité d'échanger avec l'organisateur à la fin de la séance. La différence notoire avec la classe virtuelle est le type de contenus véhiculés et de méthodes employées, qui sont pour cette dernière, de vrais contenus et méthodes pédagogiques.
- Visio-conférence : La visioconférence (vidéoconférence) est un moyen de communication à distance. Elle permet de transmettre, par vidéo et audio, des informations à l'interlocuteur sans prendre en considération le facteur géographique.
- Micro Learning : Appelé aussi micro-apprentissage (ou Nuggets en anglais) Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts (de 20 secondes

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

à 5 minutes) consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment. Ces « nuggets » sont à consommer dès qu'un besoin (ou une fringale) de savoirs se fait ressentir.

- Le mobile Learning : Il s'agit d'une formation à distance par téléphone (documents textuels compatibles sur support mobile, vidéo sur téléphone mobile ou tablettes, pistes audio téléchargeables sur un lecteur portable, programme de formation complet adopté pour les terminaux mobiles tels que tablettes). Il permet une grande flexibilité et une grande accessibilité à tout moment et de n'importe quel endroit.
- Rapide Learning : L'apprentissage rapide, c'est une méthode qui rassemble des outils conçus pour produire des contenus éducatifs multimédias dans le but d'une assimilation rapide. Il peut s'agir par exemple d'un diaporama power point (prévu à l'origine pour du présentiel) transformé en ressource e-Learning. La durée des modules pédagogiques va de 15 à 20 minutes et ils touchent à des thèmes souvent généralistes.
- Classe virtuelle : La classe virtuelle est définie comme le fait de rassembler par un système de visioconférence un groupe de personnes, généralement un formateur et des apprenants, pouvant se voir, partager des documents et des affichages, discuter par audio ou chat, réaliser seul ou à plusieurs des activités interactives.
- Seriousgame (les jeux sérieux) : Le jeu est un moyen riche et efficace pour le développement des compétences. Quand le jeu est utilisé en formation, le participant devient acteur de son apprentissage.

Les seriousgames, construits à partir de situations réelles et conduisent tous les participants à la prise de décisions, à l'acquisition de connaissances, et ce pour adapter leur comportement. L'impact du jeu est fort parce qu'il mobilise les émotions pour ancrer l'apprentissage de manière durable.

La digitalisation de la formation implique de passer à une approche globale, multimodale, individualisée et de penser une consommation de l'apprentissage fractionnée et instantanée.

- Learnig management system (LMS) : c'est un logiciel ou une plate-forme de gestion de toutes les activités de formation qui favorise le travail collaboratif ou individuel et simplifie la gestion et l'organisation de la formation.
- Social Learning : Les moyens d'apprentissage social se basent essentiellement sur ce type d'outils :

Chapitre I : La digitalisation au niveau de la GRH

- Les forums : un espace où les membres laissent leurs messages en attente d'une réponse.
- Les outils de conversation : sont des outils de communication synchrone comme le chat ou le tableau blanc.
- Le tableau blanc : est un écran interactif qui permet de dessiner des images et d'écrire sur un espace dédié.

La digitalisation de la formation implique de passer à une approche globale, multimodale, individualisée et de penser une consommation de l'apprentissage fractionnée et instantanée.

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

Conclusion :

L'investissement dans le capital humain, est le facteur clé de succès capable d'amener l'entreprise vers une amélioration qualitative de gestion du potentiel humain, à travers l'intégration d'outils digitaux, procurant ainsi à l'entreprise, un moyen efficace d'une gestion des ressources humaines capable de suivre les évolutions du 21ème siècle.²⁸

Selon J-M. PERETTI, cinq objectifs peuvent être remplis grâce à la digitalisation : l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité des services et de la gestion des ressources humaines, le partage de la fonction entre directeur des ressources humaines et la hiérarchie, et finalement l'anticipation. Le SIRH permet d'après BLANCHOT et WACHEUX (2002) d'attirer, de développer, de mobiliser et conserver les compétences. Ensuite, PERETTI (2016) affirme que pour travailler sur des projets d'informatisation, il est important de trouver la personne adéquate.

Ce qu'il faut retenir à travers ce chapitre nous apprend c'est les outils divers qui ont été mis en place dans la digitalisation des ressources humaines : l'e-RH, le SIRH l'intranet et les outils numériques.

Finalement, ces différents outils de digitalisation ont de nombreux avantages comme la facilité d'accès aux données, le gain de temps et d'argent et qu'il existe une certaine flexibilité dans l'utilisation des données.

²⁸ Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, éditions Magnard-Vuibert, Paris, 2016, p103.

Chapitre II

La communication digitale et la GRH

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

Introduction :

Dès le début de son activité, l'entreprise repose sur la collecte et la transmission des informations qui permettent aux dirigeants de prendre des décisions adéquates et d'assurer une bonne exécution, la communication permet à l'entreprise de mieux coordonner ces actions afin d'atteindre ses propres objectifs et de faciliter les préparations et les réalisations de ses différents programmes. La communication est l'un des besoins les plus profonds de la société et en particulier des entreprises.

Il existe deux types de communication, la communication interne et la communication externe ; cette dernière représente les différents échanges de l'entreprise avec son environnement/agent externe (clients, fournisseurs, marketing, publicité...etc.). Tandis que la communication interne est un point très important dans l'entreprise puisqu'elle permet d'évoluer les rapports entre le salarié et la direction qui sont souvent très éloignés, ce qui permet de renforcer la culture d'entreprise et donne aux salariés cette sensation d'appartenir à un groupe et d'adhérer à ses valeurs. Ces dernières peuvent être émises vers l'extérieur de l'entreprise et sont perçues par le consommateur comme une image de marque.

La communication interne a une place importante au cœur de la machine managériale, ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs et des moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

L'évolution technologique et scientifique que connaît le monde aujourd'hui est marquante ; on assiste à une accélération remarquable de la cadence d'innovation qui redéfinit les contours et modifie profondément les usages. Les entreprises sont de plus en plus concernées par le changement, celui-ci devient inévitable. On ne cesse d'évoquer les nouvelles technologies ou des nouvelles formes de distributions, de fusion ou d'acquisition. Aucune entreprise n'échappe aujourd'hui au changement qui touche quasiment toutes ses fonctions.

Section 1 : La communication au sein de l'entreprise :

La communication d'entreprise possède deux facettes : l'une externe et l'autre interne. Cette dernière, que l'on appelle également « Communication RH » est malheureusement négligée dans certaines structures. Pourtant, ce type de communication prend une importance déterminante et structurante dans la conduite de projets et dans la rencontre des buts et des

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

objectifs d'une entreprise. De plus, la communication interne est un excellent moyen pour véhiculer la culture d'entreprise.

A l'heure des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la communication RH évolue car elle ne peut plus se permettre de se déployer comme elle le faisait avant. Aujourd'hui, fini les modalités et nœuds de communication centralisés et descendants, place à la transversalité, la décentralisation et l'individualisation.

1. Généralités sur la communication :

La communication interne a pris une dimension croissante dans l'entreprise, d'autant plus que la communication managériale et la communication du changement se sont progressivement installées au cœur des entreprises et des organisations.

1.1 Définition générale de la communication :

La communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une ou plusieurs personnes (l'émetteur) avec une plusieurs personnes (le récepteur) en vue d'atteindre certains objectifs. Cette définition et complétée par l'étymologie du mot « communiquer » donnée par Jean-Baptiste FAGER dans son étude sur la communication en groupe (1990) qui souligne deux idées importantes dans la communication « la mise en commun et l'engagement »¹. Le mot « communiquer » vient de « communicare » qui signifie « mettre en commun », il a la même origine que le mot « commun » qui désigne le « partage responsable »

1.2 Les éléments de la communication :

Les éléments de la communication sont : l'émetteur, le récepteur, le message, le canal de communication et le code.

- **L'émetteur** ou destinataire : c'est celui qui émet le message (oralement ou par écrit), il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe (firme, entreprise, système).

- **Le récepteur** ou destinataire : le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine... il y a réception s'il y a incidence sur le comportement de destinataire.

- **Le message** : l'objet de la communication, c'est le contenu des informations transmises.

¹ BOURON et THIERRY, « Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent », 1992, p30.

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

- **Le canal de communication** : c'est la voie de circulation des messages : moyens techniques auxquels l'émetteur a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le récepteur.

- **Le code** : c'est l'ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes, constructions d'unités significatives, le récepteur s'identifie à ce système de signes (décodages) commun avec celui de l'émetteur.

L'apparition du terme « communication » fut à la fin du 19^{ème} siècle. Puis, au fur et à mesure que le temps passe, le terme « communiquer » signifie (transmettre). La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (exemple : le dialogue). Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (exemple : couper une communication).²

Pour Agnès Buys MAULEON et Emelie GOODING « la communication, est une arme à la fois indispensable et infaillible. Indispensable, car sera le pont entre votre offre et vos futurs clients. Infaillible, parce que vous l'aurez construite avec des supports et des mots choisis et travaillés. Vous ferez ainsi savoir aux bonnes personnes ce que vous faites, et vous développerez votre activité »³.

Pour Thierry LIBAERT, la communication est « Le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts »⁴.

Pour ARCAND et BOURBEAU, La communication est : « Un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes musiques, dessins...etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner »⁵.

De ces définitions nous pouvons retenir que la communication est l'action de communiquer et d'être en contact avec une autre personne pour transmettre des informations, des idées et des sentiments, par un moyen de communication, par lequel s'effectue l'opération

² <http://toupie.org/dictionnaire/communication.htm> consulté le 18/11/2021 à 14:54

³ Agnès Buys MAULEON et Emelie GOODING, « La communication d'entreprise pas à pas », édition Vuibert pratique, Paris, 2015, p5.

⁴ Thierry LIBAERT, « La communication d'entreprise », édition Economica, Paris, 2005, p7.

⁵ ARCAND et BOURBEAU, « La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression », éditions CEC.INC, Paris, 1998, p13.

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

de mise en relation d'une ou plusieurs personnes « l'émetteur » avec une ou plusieurs personnes « le récepteur » en vue d'atteindre certains objectifs.

De façon globale, la communication est une fonction à part entière dans la gestion de l'entreprise. On peut la subdiviser en deux grandes catégories, la communication interne et la communication externe.

1.3 Les types de communication d'entreprise :

La communication d'entreprise peut être classée sur la base de différents paramètres :

- Le département d'où elle provient.
- La direction qu'elle prend.
- Le canal par lequel elle se fait.
- L'officialité, etc.

La plupart des spécialistes de la communication s'accordent sur une classification qui permet de différencier les différentes communications d'une entreprise de manière particulièrement exploitable : la communication interne et la communication externe.

1.3.1 La communication interne :

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise ; sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges.⁶

On attend de la communication interne, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe. La communication interne vise à atteindre plusieurs objectifs. Elle peut être utilisée pour informer les collaborateurs quant aux résultats de l'entreprise, pour faire part de changements en interne, pour expliquer de nouvelles orientations.

⁶ Jean-Marc DECAUDIN, Jaques IGALENS, « La communication interne » 3^{ème} édition, 2003, p2.

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

Elle peut également viser à fédérer les salariés autour d'un projet d'entreprise commun. Quel que soit son objectif, la communication interne porte, avec le message qu'elle transmet, les valeurs de l'entreprise, rapprochant l'ensemble des acteurs et permettant aux différents échelons hiérarchiques de communiquer entre eux. Dans certaines organisations, elle est du ressort du directeur des ressources humaines, parce 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 est 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. Il existe deux catégories de la communication interne : formelle et informelle.

La communication interne formelle d'une entreprise est le moyen par lequel le travail est organisé et les tâches sont gérées, en bref, le fonctionnement quotidien de l'entreprise a lieu (messages aux actionnaires, manuels pour les employés, la mission de l'entreprise, bulletins d'information et courriels pour les employés, formations et séminaires, etc.). Cette communication est particulièrement importante pour assurer le bon déroulement des processus de l'entreprise.

La communication interne informelle de l'entreprise est celle qui a lieu devant la machine à café ou lors des discussions générales de l'entreprise. Elle n'a pas de finalité concrète pour le travail quotidien, mais elle est essentielle pour que les employés aient le sentiment de faire partie d'un tout, de se motiver et d'avoir des relations entre eux. Parfois, c'est la grande sous-estimée par la direction, mais si elle n'est pas prise en charge et instiguée, on risque d'avoir un mauvais environnement de travail et des employés démotivés.

L'une des caractéristiques les plus curieuses de ce type de communication, est qu'elle est presque toujours horizontale.

La communication interne reste un moyen indispensable à la motivation des équipes, elle se repartie en deux catégories, chacune efficace selon les protagonistes et le type d'information à transmettre : la communication interne verticale et horizontale.

1.3.1.1 La communication interne verticale :

On retrouve la communication interne descendante et ascendante :

1.3.1.1.1 La communication interne descendante : ou **du haut vers le bas** : Plus historique, plus naturelle, plus hiérarchique, la communication descendante est la

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

communication interne originelle dans les entreprises. Cette communication interne est plus communément appelée 'le haut vers le bas' c'est-à-dire des dirigeants vers les collaborateurs de l'entreprise. La communication interne descendante a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), de résoudre les conflits internes et d'expliquer un projet à l'ensemble du personnel. L'implication et la transmission des informations par les responsables de l'entreprise s'avèrent indispensables pour permettre aux collaborateurs d'adhérer aux changements et évolutions de l'entreprise. L'avantage de la communication interne descendante est que les responsables de l'entreprise doivent s'impliquer et montrer l'exemple. Dans ce cadre, les supports de communication généralement utilisés sont les mails, les rapports d'activités, l'intranet, ...etc.

1.3.1.1.2 La communication interne ascendante : ou du bas vers le haut : La communication ascendante ou dite des salariés, est une communication plus récente au sein de l'organisation de l'entreprise. La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. Cette communication, inverse de la communication descendante, est aussi appelée 'le bas vers le haut'. En effet, la communication émane des collaborateurs et a pour destination les dirigeants de l'entreprise. Sous l'impulsion des salariés, la communication ascendante permet d'identifier rapidement les dysfonctionnements au sein de l'entreprise et de faire remonter vers les dirigeants les besoins des salariés. Dans ce cadre, les supports de communication généralement utilisés sont les réunions, les affichages, etc.

1.3.1.2 La communication interne horizontale ou transversale :

La communication horizontale ou ce qu'on appelle la communication de même niveau, (égalitaire) entre collègues et sans liens hiérarchiques significatifs. C'est la communication qui correspond au management d'aujourd'hui car elle est la plus appréciée par les collaborateurs. Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par des échanges internes horizontaux.

Ainsi, tous les types de communication sont importants et fonctionnent ensemble. Il faut les croiser pour avoir une communication interne bien bâtie. Une bonne qualité de vie au travail passe avant tout par une communication transparente. Chacun doit se sentir acteur de l'entreprise et doit pouvoir donner son avis quand il en ressent le besoin. La communication interne n'est plus à négliger.

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

Que la communication interne soit indépendamment verticale ou horizontale, elle demeure un moyen de renforcement des équipes mais aussi de développement du chiffre d'affaires de l'entreprise.

1.3.2 La communication externe :

La communication externe représente l'ensemble des actions de l'entreprise à destination d'un public extérieur à l'entreprise. Elle a pour but de se faire connaître auprès de ses consommateurs et futurs clients, de se constituer une identité et de se démarquer auprès de ses concurrents. Ce type de communication peut être formel ou informel à son tour.⁷

La communication externe formelle est celle que l'entreprise émet de la porte vers l'extérieur de manière officielle. Il s'agit des relations publiques, des relations avec les clients et les fournisseurs, il s'agit de tous les types de communication qui suivent les canaux officiels et sortent de l'entreprise. Cette catégorie comprend : brochures ou dépliants, rapports annuels, blogs, sites web, annonces dans les médias, courrier froid, les médias sociaux, ...etc. La quasi-totalité de cette communication se fait dans les deux sens : de l'intérieur vers l'extérieur et vice-versa.

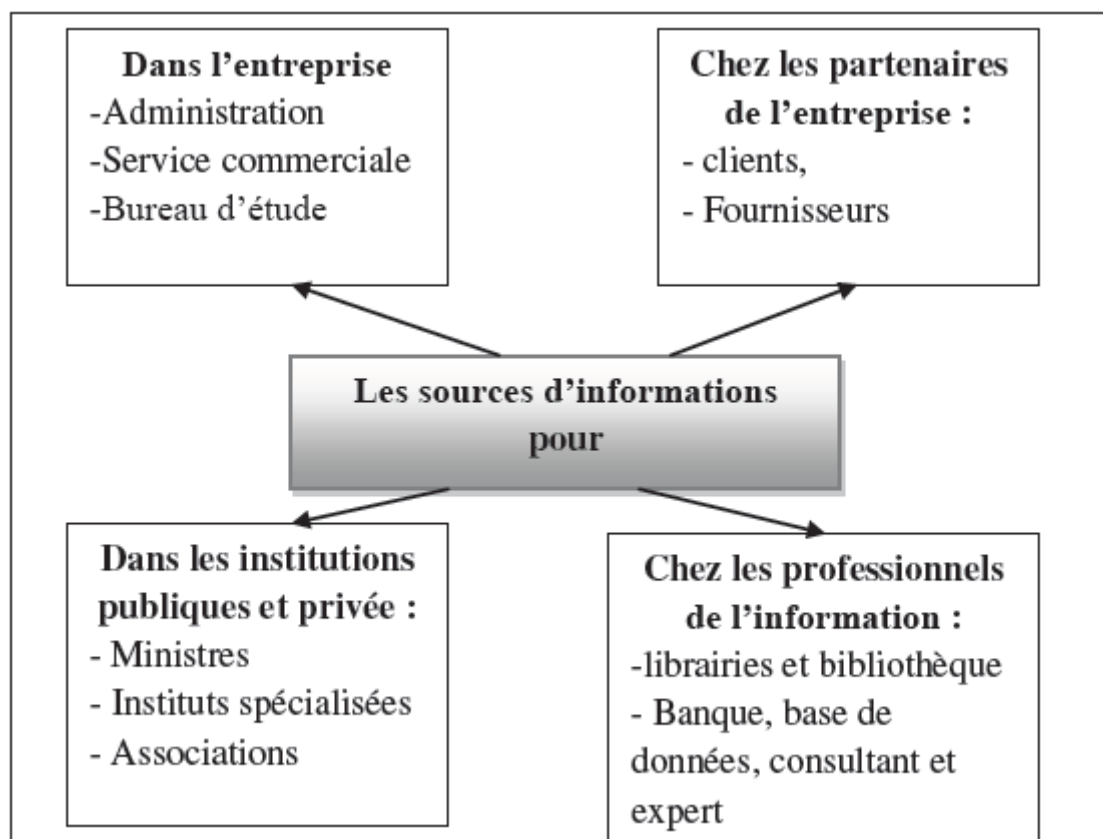
La communication externe informelle, est celle qui se fait par des canaux non corporatifs. Certes, c'est le moins fréquent, mais cela ne signifie pas qu'il est sans importance (discussions avec d'autres entreprises, s'entretenir avec les clients).

Les cibles principales de la communication externe demeurent généralement les consommateurs, les décideurs, les partenaires, les fournisseurs, les investisseurs, l'environnement local et la presse. Elle est destinée de manière dominante à des actions commerciales.

La source la plus importante de l'information pour une entreprise est naturellement l'entreprise elle-même, comme le notent AMABILE, CARON et FASAN (2002), l'attention se recentre sur les conditions qui lui permettent de prendre sens et de fondé une interprétation utile pour l'action.

⁷ <https://www.dynamique-mag.com/article/communication-externe-entreprise.9663> consulté le 20/11/2021 à 19:38

Figure n°03 : Source d'information pour l'entreprise



Source : Gérard TCHOUASSI, « les besoins en informations et communication dans les entreprises », Revue CONGOLAISE 2017 /2, p24.

Loin de s'exclure, ces deux types de communication (interne et externe) se complètent. La communication interne participe à l'élaboration d'une culture d'entreprise : par une communication écrite tel qu'un magazine interne, ou audiovisuelle tel qu'un film d'entreprise, elle soude les membres d'une même organisation entre eux et renforce leur objectif commun. Souvent verticale, elle permet de célébrer les réalisations individuelles, valoriser les valeurs et engagements des salariés, et de pérenniser leur engagement et leur fidélité à l'entreprise. L'émergence des nouvelles technologies dans la pratique de la communication interne entraîne désormais les entreprises dans un processus de transformation digitale.

La communication externe, quant à elle, sera le vecteur de cet esprit commun et un outil essentiel afin de développer la marque et les ventes de l'entreprise.

Depuis l'avènement de l'internet, le web est le support de prédilection de la communication externe. En effet, celle-ci est indissociable de la communication digitale. Le business digital requiert une équipe d'experts avec des compétences spécifiques.

2. Historique et évolution de la communication interne :

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.⁸

En 1890, apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années quatre-vingt-dix (90) verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années quatre-vingt-dix (90), les séminaires, « les inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20^e siècle. Il faut attendre l'automne de l'année 1996 pour que la plupart des entreprises se lancent dans l'intranet.

3. Les nouveaux enjeux de la communication interne :

Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à travers quatre niveaux : social, commercial, technologique et vis-à-vis de l'environnement.

3.1 L'enjeu social :

Pour mieux répondre aux problèmes de déqualification, il y a lieu de définir un plan de formation et de mobilité démarré à temps, et à ceux de l'évolution d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. Il est difficile de diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.

3.2 L'enjeu commercial :

Le produit s'affiche comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne

⁸ <https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/communication-interne-developpement-entreprise>
consulté le 23/11/2021 à 20:54

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

du personnel passe alors par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

3.3 L'enjeu technologique :

Elle recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement et la présentation de l'entreprise et de ses métiers. D'autre part, c'est augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais ; ainsi, l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

3.4 Le positionnement des entreprises :

Vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.

La communication passe par le circuit d'information de l'organisation et par les réseaux internes de communication de l'entreprise. Traditionnellement les outils utilisés pour diffuser de l'information étaient principalement des documents écrits. Avec l'arrivée des technologies de l'information la diffusion de l'information s'est développée, elles ont assuré de multiples fonction, collecter, stocker et circuler les données.

Ces technologies connaissent un nouvel usage appelé aujourd'hui le « *Digital* » en s'appuyant sur des outils innovants et des méthodes innovantes dans le traitement et la diffusion de l'information. Les outils digitaux par leurs différentes fonctionnalités ont un impact sur l'action de manager favorisant la création d'équipe de travail et le rapprochement des compétences et des connaissances.

Section 2 : Initiation à la communication digitale :

Le digital impacte fortement le métier de RH en termes de communication, aussi bien interne qu'externe. Afin d'attirer de nouveaux talents et retenir les meilleurs éléments, les

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

équipes RH ont la lourde tâche de valoriser autant que possible l'image de l'entreprise et développer sa « marque employeur ». ⁹

De nos jours, les organisations évoluent dans des conditions où la communication digitale est désormais considérée comme un facteur clé du succès. Dans ce qui suit, nous allons revenir sur la signification de la communication digitale.

Dans ce domaine, internet et les réseaux sociaux occupent aujourd'hui une position incontournable que l'entreprise se doit d'investir pour se forger une excellente e-réputation. Cela passe notamment par de la transparence, de la proximité et de la cohérence. Les enjeux de cette communication sont stratégiques et ses effets durables, aussi l'entreprise doit doter ses équipes RH des moyens suffisants pour mener à bien cette importante mission. ¹⁰

1. Définition de la communication digitale

Actuellement, le digital a une base solide et la réussite de beaucoup d'entreprises revient à la capacité d'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux comportements des clients ; ce changement reste toujours ouvert, et faire de la veille dans ce secteur est donc indispensable ; d'ailleurs, les entreprises disposent de beaucoup d'outils, de savoir-faire et d'intelligence pour entrer dans ce monde digital.

Dans son ouvrage, Habib OUALIDI définit la communication digitale comme suit : « La communication digitale est une nouvelle discipline de la communication mais aussi du marketing. Le terme désigne l'ensemble des actions (de communication et de marketing) visant à faire la promotion de produits et de services par le biais d'un média ou d'un canal de communication digitale, dans le but d'atteindre les consommateurs d'une manière personnelle, ultra ciblée et interactive. L'objectif nouveau des entreprises est donc de cibler leurs consommateurs non plus seulement sur le web mais à travers l'ensemble des médias digitaux ». ¹¹

Ce qu'il faut retenir de la définition précédente, la communication digitale définit la stratégie et les actions de communication à mener sur le web, les médias sociaux et les terminaux mobiles, c'est une nouvelle discipline de communication qui désigne l'ensemble des

⁹ <https://comin.madmagz.news/pourquoi-le-digital-a-transforme-la-communication-interne/> consulté le 25/11/2021 à 22:13

¹⁰ Serge PANCZUK et Sébastien POINT, « Enjeux et outils du marketing RH », édition Eyrolles, 2008, p23.

¹¹ Habib OUALIDI, « Les outils de la communication digitale », édition Eyrolles, Paris, 2013, p19.

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

échanges et des informations transmises via tous les supports que propose l'écosystème numérique.

Dans le domaine professionnel, la communication digitale définit les stratégies et les actions de communication qui sont menées sur le web dans le but de transmettre des messages, des valeurs ou encore des résultats qui vont attirer l'attention des internautes cibles et améliorer la visibilité d'une entreprise.

2. L'évolution historique de la communication digitale :

Apparue depuis le développement de l'internet, la communication digitale est et a toujours été en constante évolution, suivant les différentes mutations d'usages et les avancées technologiques dans le domaine du numérique. Actuellement, la communication digitale utilise beaucoup l'animation de réseau ou encore la modération d'une communauté pour faire passer des messages.

Souvent confondue avec le marketing digital, et même si les frontières se diluent de plus en plus entre la communication digitale et le marketing digital, ils restent deux termes à ne pas confondre. En effet, alors que le marketing digital se penche sur des questions d'offres et d'expériences utilisateur sur le web, la communication digitale, elle, se concentre sur l'interaction entre les internautes et les entreprises.¹²

E. FILLIAS et A. VILLENEUVE¹³ ont retracé l'histoire de la communication digitale comme suit.

2.1 L'expérimentation (1994-2001) :

Avec le développement des applications de l'internet, notamment l'arrivée du World Wide Web, une offre de communication fut très rapidement introduite. Ainsi, les premiers « web agencies » ont proposé à leurs clients, institutions et entreprises d'ouvrir une page web, puis la page est devenue un site internet.

Par la suite, les premiers portails d'information (Yahoo) et les premiers moteurs de recherche (Altavista) virent le jour ; suivi par la création d'une offre publicitaire de vente d'espace basée sur le coût par clic ou par affichage (cpm) et le format bannière. La première campagne publicitaire au moyen de bannières date de 1994 sur le site HotWired.

¹² Serge PANCZUK et Sébastien POINT, op.cit., p19.

¹³ E. FILLIAS et A. VILLENEUVE, « E-réputation : stratégies d'influence sur internet », éditions Ellipses, Paris, 2011, p23-p26.

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

Les premières régies ont ainsi permis de monétiser des audiences. A la fin des années quatre-vingt-dix (90), la période est faste pour les nouvelles « dots com » qui connaissent depuis leur berceau de la Silicon-Valley, un essor mondial à l'issue de cette période, jusqu'à l'explosion de la bulle en 2001, les fondamentaux de la communication digitale ont été posés : élaboration des sites internet, référencement sur les moteurs de recherche, publicité online et affiliation étaient en place.

En 2000, Google lance les liens sponsorisés (Google Adwords), qui seront à la base de son formidable succès économique. Les Adwords permettent aux annonceurs d'acheter, via un système d'enchères une place de choix parmi les résultats de recherche des internautes. On peut désormais cibler les mots clefs recherchés par l'internaute pour lui proposer la publicité adéquate. Le référencement naturel des contenus devient par ailleurs de plus en plus stratégique.

2.2 L'explosion entre (2001-2006) :

A partir de 2001, l'univers de la communication digitale rencontre le grand public et la professionnalisation des pratiques s'accélère. L'internet entre dans les foyers : l'audience est la nouvelle composante de la période. Si les grands réseaux d'agences, de publicité et de médias n'ont pas encore développé une offre digitale cohérente, ils laissent la place à un tissu économique de PME, très innovantes, dédiées à la création et au digital.

L'e-commerce s'installe et remplace progressivement la vente par correspondance tout en développant de nouveaux marchés : produits culturels, marché de l'occasion, alimentation, décoration et même vêtements conquièrent les écrans. Les politiques s'y mettent aussi et ceci depuis 2004 lors de la campagne du candidat aux primaires démocrates aux états unis Howard DEAN ; beaucoup ont suivi depuis et se dotent de sites de campagne. L'e-commerce contribue à l'émergence de systèmes d'e-CRM, combinant analyses d'audience programme d'emailing et de publicités digitales. Le tracking des visiteurs des sites et l'étude du consommateur en ligne sont les nouvelles frontières.

L'offre de service en ligne se diversifie : Wikipedia émerge et s'impose comme un outil prometteur. Les grands médias offlines qui n'étaient pas encore convaincus poussent la porte d'internet et se dotent de sites dignes de ce nom et souvent même de rédaction dédiées au digitale.

Les sites de partage de contenu vidéos (YouTube et Dailymotion) émergent en 2005 ; puis les blogs à l'avant-garde du web social, ils démocratisent la création de contenu en offrant pour la majorité la possibilité de créer un espace internet personnel aux internautes (Skyblog, OverBlog).

2.3 L'ère sociale (2006 à 2011) :

En 2006, le phénomène du web dit social ou « 2.0 » est devenu incontournable. Facebook (créé en 2004) s'est installé aux Etats-Unis comme un réseau de référence puis dans le monde entier. Bien que les réseaux sociaux aient toujours existé, le réseau social qui a réuni 6 millions d'utilisateurs entre 1997 et 2001, dès septembre 2006, Facebook est ouvert à tous les publics après avoir été à l'origine un réseau fermé, réservé aux étudiants des grandes universités américaines. Aussi de pleins d'autres réseaux sociaux qui ont foisonné entre 1997 et 2003 (LinkedIn ou Viadeo pour gérer sa carrière).

3. Les outils digitaux utilisés pour communiquer, échanger et collaborer en interne :

La collaboration, étant indispensable au bon déroulement de toutes les opérations de l'entreprise et ses différents projets, nécessite des échanges constants et qualitatifs entre les collaborateurs. Il existe de nombreux types d'outils digitaux qui permettent de faciliter ces échanges et d'être plus productif.¹⁴

3.1 Le chat ou messagerie instantanée :

Afin de fluidifier la communication entre les collaborateurs, les entreprises utilisent de plus en plus la messagerie instantanée, en plus de l'email considéré comme l'outil traditionnel.

Les échanges se font à travers des messages courts adressés à des personnes qui sont loin physiquement, ou même pour éviter de téléphoner ou se déplacer vers des personnes qui se trouvent à quelques mètres.

Les personnes contactées par chat répondent généralement dans les cinq (5) minutes, à l'inverse d'une demande envoyée par mail qui nécessitera d'attendre parfois une réponse dans les 24 h. La messagerie instantanée permet le partage de documents à télécharger ou en live par partage d'écran.

3.2 Les réseaux sociaux de l'entreprise (RSE) :

Un réseau social d'entreprise est un système de communication interne, un lieu d'échange professionnel interne accessible aux employés d'une entreprise.

Le RSE permet les échanges entre les collaborateurs grâce aux différentes communautés ou groupes de travail qui se créent, la publication et le partage d'informations sont parmi les

¹⁴ <http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/1021664W/les-nouvelles-tendances-de-la-com-interne.html> consulté le 28/11/2021 à 23:43

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

avantages du RSE, le développement d'une intelligence collective permet de capitaliser sur les savoirs à travers les échanges d'informations et l'accélération de l'innovation.

3.3 Le YouTube interne :

Les vidéos sont de plus en plus utilisées au sein de l'entreprise pour diffuser de l'information ; selon l'observatoire de l'intranet, 55 % des entreprises proposent ce type de contenu.

L'émergence de « You Tube interne » où les contenus visuels et audio sont utilisés pour partager des vidéos de métiers ou des présentations des projets d'entreprise.

3.4 Le MOOC ou le COOC pour la formation des collaborateurs :

La formation des collaborateurs a évolué avec l'arrivée du digital, par l'utilisation d'une nouvelle méthode pédagogique avec le développement des « Mooc ou Cooc » (Massive/Corporate open online course). Cette nouvelle méthode d'apprentissage et ce format de formation en ligne met à disposition des espaces de discussions entre les collaborateurs, afin d'échanger et mieux comprendre les sujets abordés. L'échange avec d'autres apprenants devient un outil d'entraide et d'accompagnement à la transformation d'une entreprise.

4. Les outils pour optimiser et sécuriser les processus métiers :

Les grands outils utilisés pour optimiser et sécuriser¹⁵ les différentes données de l'entreprise sont : le cloud pour stocker et sécuriser les données et les outils de gestion de projets.

4.1 Le cloud pour stocker et sécuriser les données :

Le cloud signifie « l'informatique en nuage », il désigne l'externalisation des données des entreprises sur des serveurs distants, ce qui leur évite d'avoir à les stocker sur un poste local. Le cloud intervient comme une solution de stockage et sécurité des données dont la gestion est assurée par des partenaires. Les entreprises externalisent ce service non seulement pour la compétence nécessaire en matière d'informatique, mais aussi pour ne pas supporter les frais de toutes les infrastructures nécessaires à ce stockage et à la sécurisation.

4.2 Les outils de gestion de projets :

Il existe plusieurs outils de gestion de projets (Trello, Slack, Wrike) ; ils fusionnent tous les éléments liés à un projet, et permettent de gérer les groupes ainsi qu'une visibilité sur l'état d'avancement des tâches attribuées à chacun. Ces outils nouvelle génération de gestion de projet

¹⁵ Claude BALAGUE et D. FAYON, « Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise », édition Lexis Nexis, Paris, 2010, p86.

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

permettent de fusionner l'aspect pratique de la collaboration autour d'un projet avec celui de la communication et de l'échange entre les participants à ce projet.

La communication digitale est finalement un grand vecteur d'opportunités pour transmettre des informations sur un service ou une entité, mais aussi pour les embellir. Elle facilite grandement la circulation de l'information grâce aux interactions simples et rapides qu'elle permet.

Section 3 : L'impact de la communication digitale sur la GRH :

Outil de gestion et de management, la communication interne repose sur le choix de médias adaptés (print, événement, vidéo, digital et numérique) ainsi que sur des procès et outils adéquats. Les contenus, les données et les aspects techniques doivent être parfaitement maîtrisés pour que les messages à relayer soient perçus comme ils ont été envisagés.¹⁶

Les cinq caractéristiques qui distinguent la communication digitale des méthodes de communication traditionnelle sont :

- ✓ Plus interactive
- ✓ Plus participative
- ✓ Plus égalitaire
- ✓ Plus décentralisée
- ✓ Moins hiérarchique

Ces qualités signifient que toute communication ayant lieu par le biais de canaux numériques sera forcément différente de la communication elle-même.

1. Les RH : acteurs de la communication interne :

Alors que la fonction RH tend à s'écarter des tâches administratives et à se rapprocher des centres de décision stratégique, les responsables RH se voient sollicités pour accompagner les managers quant aux éléments de langage à utiliser pour communiquer avec leurs équipes, pour encourager la communication transversale et pour partager une seule et même culture d'entreprise, fondée sur des valeurs solides et une vision commune. Les RH ont également un rôle à jouer auprès des managers, en leur apportant les éléments dont ils ont besoin pour prendre en compte les volets RH dans le changement. Cet accompagnement facilite la communication sur la vision prospective des métiers, en vue de faire adhérer les

¹⁶ <http://www.omninnov.com/2015/12/quel-est-impact-digital-sur-fonction-rh/> consulté le 29/11/2021 à 21:56

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

collaborateurs aux plans de développement des compétences ; il permet également de promouvoir des outils d'accompagnement personnel comme les entretiens RH par exemple ; il permet de communiquer, à l'ensemble du personnel, des perspectives de mobilité et d'évolution professionnelle.

Si les RH se présentent comme des acteurs essentiels en matière de communication interne, ils doivent faire preuve de nouvelles compétences en communication afin de remplir leur rôle au mieux. En outre, ils doivent pouvoir, avant tout, comprendre les métiers et les collaborateurs de l'entreprise et leurs besoins en matière de communication, le tout en maîtrisant parfaitement les stratégies et outil de communication à leur portée.

La rapidité de l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est sans précédent. Le concept « nouvelles technologies de l'information et de la communication » (NTIC), est souvent utilisé et compris comme synonyme d'internet avec tout ce que cela suppose : l'utilisation d'ordinateurs et de divers réseaux de télécommunications permettant de relier les utilisateurs entre eux et de les relier à l'information.

Certes, les technologies qui supportent et permettent le développement d'Internet sont aujourd'hui au cœur des NTIC mais ces dernières ne se limitent pas à Internet. Le concept de NTIC doit être ici entendu comme recouvrant l'ensemble des outils et techniques résultant de la convergence des télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel avec comme dénominateur commun l'utilisation de données numériques. Il n'exclut donc pas les services « classiques », tels que la radio et la télévision dont la diffusion peut désormais être faite sur les mêmes supports numériques. Les avantages immenses que représentent ces avancées digitales ne peuvent être mis en cause. Grâce à ces nouvelles technologies, il est plus facile de communiquer, d'échanger et de diffuser de l'information en entreprise et à l'extérieur de cette dernière.

Tous les salariés, depuis le PDG jusqu'à l'employé de base, sont connectés quotidiennement et utilisent massivement les outils numériques. En engageant l'image de leur entreprise, ils mettent en jeu leur propre crédibilité et consacrent un temps conséquent dans une communication parfois non maîtrisée.

La communication au sens large, permet de franchir cette étape avec plus de facilité et s'accorde naturellement avec le digital : ensemble, ils amènent plus de contact humain (bien que ce soit paradoxal, puisque le digital implique de facto une barrière, aussi fins que soient ses

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

pixels), plus de moyens d'échanger, de promouvoir, de s'exprimer. Bref, plus de possibilités de faire de la communication, grâce au digital.

Plus que de représenter un ensemble de métiers, la communication digitale est surtout une compétence clé qui regroupe l'essentiel de ce qu'il faut acquérir pour accepter, passer et réussir cette fameuse transformation de l'entreprise. Cette dernière concerne tous les secteurs, sans exception.

La communication étant l'élément clé du développement d'une entreprise à l'ère du digital, il est essentiel pour les entreprises de mettre en place une bonne stratégie de communication que ce soit sur le web ou sur le monde réel.

2. Les défis et enjeux de la communication digitale sur la GRH :

La communication digitale n'est pas seulement au service du marketing, elle devient de plus en plus importante au sein de la fonction RH.¹⁷

2.1 Réduction des coûts de communication d'entreprise par la communication digitale :

Les coûts des supports de communication sur internet sont nettement moins élevés que ceux des supports plus classiques. Les campagnes de communication sur les nouveaux médias sont à la fois plus simples et plus rapides.

2.2 Facilité d'informer :

Le digital est le moyen le plus puissant pour atteindre un maximum de personnes en un minimum de temps. Il n'y a pas de frontière spatiotemporelle ; l'entreprise peut donc convoiter ses salariés et provoquer de nouveaux contacts (recrutement) sans se déplacer 24h/24 et 7j/7 et ce partout dans le monde.

2.3 Plus d'agilité pour l'entreprise :

Grâce aux nouvelles pratiques digitales, l'entreprise peut proposer de nouvelles façons de travailler en très peu de temps et bénéficier quasi instantanément du rendement des salariés. Elle peut ainsi réagir très rapidement aux demandes des collaborateurs.

¹⁷ https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/le-numerique-au-travail-une-opportunite-qui-effraie-les-salaries_1801770.html consulté le 30/11/2021 à 00:18

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

2.4 La valorisation de son image en utilisant la communication digitale :

Les nouvelles pratiques digitales marquent un changement profond et irréversible dans notre société ; leur adoption par une entreprise montre aux siens qu'elle maîtrise les nouveaux médias et témoigne de sa modernité tout en mettant en avant ses valeurs internes.

2.5 La différenciation de son offre :

Au-delà du bénéfice en termes d'image, le digital permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence aussi bien au niveau de ses qualités et des services associés. La disponibilité, l'accessibilité, la rapidité, la réactivité, la simplicité et la personnalisation sont les atouts incontournables du digital sur lesquels l'entreprise doit jouer pour faire la différence.

3. Le rôle de la communication digitale au sein de l'entreprise :

La communication interne digitale fait partie intégrante des moyens qui permettent à une entreprise ou à une organisation d'optimiser leurs relations avec leurs collaborateurs. Avec les progrès et les innovations des technologies numériques, la communication professionnelle et d'entreprise a connu un bouleversement important. Ces dernières décennies, les possibilités qu'elle offre ne cessent d'augmenter.¹⁸

Les outils digitaux sont ainsi mis à profit dans les stratégies destinées à améliorer l'information au sein des structures. Site d'entreprise, réseau social d'entreprise, intranet, etc. permettent de faciliter le flux de documents et d'informations en interne, et ce, jusqu'aux collaborateurs délocalisés ou mobiles. D'autres moyens de communication ont également vu le jour comme les bannières publicitaires qui véhiculent les valeurs de l'entreprise, les pop-up et les notifications ou encore les SMS et les messages vocaux qui présentent des événements à venir ou encore de petits rappels sur des sujets divers concernant les métiers ou la vie sociale de l'entreprise.

Avec l'essor du digital et le développement de nouveaux outils toujours plus performants, un des défis majeurs de la DRH est de conduire et d'accompagner le changement au sein de l'entreprise. Tirer profit des nouvelles technologies toujours plus efficaces va permettre d'automatiser un bon nombre de processus RH avec notamment un outil SIRH. Il s'agit ainsi des principaux défis auxquels devra faire face la direction des ressources humaines. L'objectif étant d'y faire face pour améliorer toujours plus la performance globale de l'entreprise.

¹⁸ Julie TIXIER, François DELTOUR, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, p23-p27.

4. Les avantages et limites de la digitalisation de la communication :

La communication digitalisée a induit des mutations importantes dans les façons de travailler : modalités, outils de communication et de collaboration. Sur le lieu de travail, ces différences se présentent à la fois comme des avantages et des inconvénients.

4.1 Les avantages de la digitalisation de la communication :

La communication et l'innovation sont en train de changer leurs processus, où les salariés sont au cœur du dispositif. Des communautés sont créées pour s'échanger les informations autour d'un projet afin de créer un nouveau produit ou service.

L'organisation est plus horizontale et moins cloisonnée et les barrières hiérarchiques sont réduites.

Le digital a redéfini la notion des distances. Dans les entreprises multinationales les salariés collaborent quotidiennement avec d'autres situés dans d'autres pays, une communication digitalisée permet de les atteindre même d'un point de vue géographique, gagner du temps et réduire les frais des déplacements (visioconférences, formation en ligne, réunion en ligne).

En 2012, Pernod RICARD a mis en place un réseau social d'entreprise regroupant 18000 collaborateurs répartis sur 80 pays dans le monde ; afin de mieux collaborer et partager les bonnes pratiques, 17000 s'y connectent en temps réel ; une communauté de ressources humaines s'est créée au sein du réseau travaillant en groupes de travail internationaux.

D'après Maël TANNOU (responsable du digital de Pernod RICARD) : « Avant de changer la façon dont nous nous engageons avec nos parties prenantes ou clients, notre propre transformation digitale doit commencer avec chacun des collaborateurs. Nous devons améliorer notre QI digital global et démolir nos silos internes pour partager rapidement informations et bonnes pratiques. Notre tout premier pas vers cette ambition digitale fut de lancer un réseau social pour toute l'entreprise, nommé PR Chatter »¹⁹.

4.2 Les limites de la digitalisation de la communication :

La digitalisation s'il elle n'est pas bien pensée peut avoir des limites impactant l'entreprise et les salariés, quelques limites qui sont les suivantes :

¹⁹ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/55826/le-digital--une-transformation-de-l-entreprise-au-service-d-une-vision-360.shtml> consulté le 30/11/2021 à 22:08

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

4.2.1 Des investissements couteux :

La transformation digitale nécessite des investissements importants dans la phase de démarrage ; l'entreprise doit investir dans des plateformes, des systèmes centraux et d'autres outils numériques nécessaires pour faire évoluer l'expérience client ou les opérations. Ces équipements représentent des coûts trop élevés auxquels s'ajoutent des investissements de maintenances essentiels pour la continuité de l'activité et minimiser les risques (par exemple la mise à niveau des fonctionnalités d'un site web). Les entreprises qui souhaitent accélérer leur digitalisation investissent dans l'innovation elles financent des incubateurs, des laboratoires digitaux, des partenariats de recherche. Les coûts d'infrastructures englobent :

- ✓ L'achat du matériel et des licences logicielles,
- ✓ La maintenance matérielle et logicielle des systèmes,
- ✓ L'exploitation du centre de données et des postes de travail,
- ✓ La location des liaisons Internet,
- ✓ Les frais correspondant à l'hébergement de l'infrastructure externalisée ou à la location de services stockage et sécurisation des données de (cloud computing).

4.2.2 La priorité au déploiement sur l'appropriation des outils :

Les entreprises dans leur processus de digitalisation se concentrent en premier lieu et mettent l'accent sur le déploiement des technologies en négligeant leur appropriation par les utilisateurs. Des applications en interne peuvent être largement déployées mais peu de personnes les utilisent. Les fournisseurs vendent les technologies et les logiciels aux entreprises mais les programmes d'appropriation coûtent cher. Afin de réduire les coûts, les entreprises priorisent d'abord le déploiement, la formation ainsi que le changement organisationnel nécessaire à l'appropriation. Cette opération parfois inachevée peut impacter et freiner le processus de transformation. Par ailleurs, le choix d'applications non adaptées au métier peut impacter négativement la productivité.

4.2.3 Recours aux compétences externes :

L'innovation technologique est très rapide et nécessite des compétences multiples que les entreprises n'ont pas toujours en interne. Les entreprises doivent recruter ou faire des partenariats pour accéder à des compétences spécifiques que les partenaires disposent déjà. Dans certains cas où les compétences sont rares, les entreprises font des acquisitions des organisations de petites tailles pour leur seul savoir-faire ; mais cette démarche n'est pas

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

toujours facile à mettre en œuvre car leur seul objectif c'est les personnes qu'elles cherchent à acquérir (personnes compétentes et expérimentées).

Certaines entreprises multinationales peuvent faire face à la problématique des échanges multilinguistiques, que ce soit avec les clients sur les différents canaux de contacts ou pour échanger avec des collaborateurs dans d'autres pays.

4.2.4 Résistance au changement :

Les priorités dans la digitalisation des entreprises sont essentiellement articulées autour de l'expérience client et ne tiennent pas assez compte des préoccupations des collaborateurs internes, qui ont aussi besoin d'un accompagnement en termes de digitalisation.

Chaque entreprise à sa propre culture historique et changer les habitudes peut être un frein à la transformation ; les départements étaient souvent organisés en silos, ce qui favorisaient la compétition entre les salariés. Avec l'arrivée du digital et du travail collaboratif, ils ne se mettent pas très vite à échanger les informations. Aussi, dans une organisation de plus en plus horizontale, la peur de la perte du pouvoir par les managers peut constituer un frein et conduire à un faible taux d'utilisation des outils mis à leur disposition (la peur de perdre son emploi, d'être remplacé par des logiciels, ou quelqu'un de plus jeune « digital native »).

4.2.5 Fuite d'informations :

Il existe un risque de fuites d'informations stratégiques du fait que les salariés s'expriment sur les réseaux sociaux à l'extérieur de l'entreprise (en dehors des heures de travail). Selon Pernod RICARD, un salarié sur six parle de son entreprise sur les réseaux sociaux.

4.2.6 Stress numérique :

Le stress numérique prend plusieurs formes à plusieurs niveaux d'usages d'outils digitaux ; les salariés reçoivent une multitude de mails, de messages et de réponses immédiates du fait qu'ils sont souvent joignables sur plusieurs plateformes. Selon une synthèse de l'observatoire du stress en 2012, des salariés ont exprimé qu'ils sont interrompus en permanence à cause de l'accès à un réseau à distance fourni par l'entreprise. Le digital étant devenu un outil de travail, ce stress lié au numérique devient un risque professionnel pour les salariés.²⁰

²⁰ <http://www.omninnov.com/2015/12/quel-est-impact-digital-sur-fonction-rh/> consulté le 3/12/2021 à 21:43

Chapitre II : La communication digitale et la GRH

Une étude de l'Anact parue le 13 juin en 2016, révèle que les salariés ont peur de l'accroissement du stress et de la charge de travail que pourraient provoquer les outils numériques.

4.2.7 Performance et productivité :

Dans le travail collaboratif, les salariés sont sur plusieurs projets et plusieurs tâches à la fois, ce qui réduit leurs efficacités et leurs performances. Ils ont du mal à organiser leurs pensées et filtrer les informations non pertinentes. Cela peut nuire aussi à l'organisation du travail, le salarié entame une tâche avant de finir la précédente ou doit répondre à un mail ou un message instantané. D'après l'association américaine de psychologie, des recherches ont démontré que recourir au mode multitâche peut être la cause des erreurs, et les blocages psychiques allant d'une tâche à une autre entraîne une réduction du temps de travail effectif d'une personne par journée.

Conclusion :

Alors que le monde des affaires embrasse la communication digitale en entreprise, quelques inconvénients sont apparus lors de son utilisation. Premièrement, l'accès constant aux outils de communication peut rendre difficile la déconnexion des employés à la fin de la journée de travail. Deuxièmement, les notifications par courrier électronique et les notifications des applications professionnelles les suivent chez eux via leur smartphone, brouillant ainsi la frontière entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Sans avoir la possibilité de se déconnecter, les employés sont plus susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel et de présenter d'autres signes de surmenage.

La communication digitale a également posé des problèmes de sécurité à de nombreuses entreprises. Les pirates peuvent se frayer un chemin dans les réunions virtuelles et détourner l'appel ; le phishing par courrier électronique ouvre la porte à la compromission des systèmes en ligne de toute l'organisation. Chaque fois que des données d'entreprise sont transmises sur internet, il y a un risque que ces informations ne restent pas privées.

De nos jours, les gens s'orientent de plus en plus sur internet pour communiquer, effectuer des recherches ou faire des achats. Ainsi, l'entreprise qui dispose d'un support numérique facilitera l'accès à ses services (comme le service de la paie) la reliant avec les multiples collaborateurs et le trafic généré contribuera à son développement.

Chapitre III

*La communication digitale au sein de la
SARL SOFICLEF.*

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Introduction :

Ce troisième chapitre sera consacré à l'étude empirique. Dans un premier temps, nous présenterons l'organisme d'accueil ainsi que sa fonction ressources humaines, le stade de maturité de la digitalisation de cette dernière (SIRH) et les différents moyens digitaux utilisés pour la communication au sein de l'entreprise. Nous allons présenter et analyser les résultats de l'enquête de terrain, qui visait à recueillir des informations auprès des cadres de l'entreprise à l'aide d'un entretien et un questionnaire en ligne qui portent sur la manière de communication en interne et le degré de la digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF.

Ces investigations devront nous permettre de connaître l'état d'avancement dans l'utilisation des nouvelles technologies pour la communication au sein de l'entreprise et l'étendue de l'implication de leur SIRH à travers de nombreuses fonctionnalités de la gestion des ressources humaines. Pour cela, nous avons réalisé un questionnaire en ligne et un entretien direct avec quelques cadres et surtout avec le responsable RH qu'est chargé du SIRH au niveau de la SARL SOFICLEF, l'entretien à durer un peu plus d'une demi-journée.

L'objectif ici est de vérifier si le SIRH a réellement digitaliser la fonction RH de l'entreprise. Enfin, nous allons constater le degré d'utilisation des moyens digitaux pour communiquer en interne.

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil :

SOFICLEF est une société à responsabilité limitée (SARL) créée par deux associés en 1998 à EL Madania (wilaya d'Alger), exerçant dans une activité mixte, à savoir la fabrication et la commercialisation de produits de quincaillerie, outillage, outillage électrique, portes et plaques d'immatriculation, ainsi que la revente en l'état (autres que les marques de la SARL SOFICLEF) de produits de quincaillerie, portes, outillage et outillage électrique.

SOFICLEF a connu plusieurs développements qui l'ont amenée à se localiser à Si Mustapha (wilaya de Boumerdes) en 2010. Son capital en août 2018 est de 151 000 000 DA, elle couvre une assiette de 35 000 M². La SARL SOFICLEF est une entreprise exerçant dans une activité mixte, à savoir la fabrication et commercialisation de produits de quincaillerie, outillage électrique, portes et plaques d'immatriculation, ainsi que la revente en l'état (autres que les marques de la SARL SOFICLEF) de produits de quincaillerie, portes, outillage et outillage électrique. Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise SOFICLEF, et cela en passant par son historique, ses activités, ainsi que son mode d'organisation à travers ses

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

divers directions et structures qui la composent, afin de tirer une idée générale sur cette entreprise.

1. Présentation générale de l'entreprise SOFICLEF :

Depuis sa création, l'entreprise SOFICLEF s'évolue chaque année. Actuellement, elle occupe une place importante dans le marché algérien sur certains produits de la quincaillerie, de l'outillage. Elle fait se changer d'une entreprise importatrice seulement à une entreprise importatrice exportatrice au même temps.

1.1 L'évolution historique de SOFICLEF :

Tout a commencé un certain 21 juin 1994, dans un local de 7 M² (situé à El Madania, Alger), où la première activité était la confection des ébauches de clés. En 1995 Vu le manque des distributeurs à cette époque, il a été décidé de faire la distribution des ébauches de clé sur le grand Alger, ainsi que la confection au public de la plaque d'immatriculation (emboutissage de la plaque).

En 1996, SOFICLEF lança la distribution des ébauches de clés sur le territoire national, puis en 1997 elle change de siège, toujours à la même adresse (à savoir El Madania, Alger) d'une première implantation des ébauches de clés de chez le fournisseur espagnole JMA, SOFICLEF est devenue la plus grande société de distribution des ébauches de clé en Algérie sous le nom de la SARL SOFICLEF.

En 1998, fût la création de la SARL SOFICLEF, plus exactement en date du 18 février 1998, le distributeur exclusif de la marque JMA en Algérie, avec plus de 90% de la part de marché des ébauches de clés. Un nouveau siège de 80 M² situé à la cité des jasmins à El Madania, Alger.

Elle signe un contrat d'exclusivité en 1999 avec la société française FAAB, spécialisée dans la fabrication de plaque d'immatriculation, SOFICLEF est devenue le premier distributeur algérien de plaques d'immatriculation aux normes européennes avec un film réfléchissant. Distribution de la plaque d'immatriculation sur le territoire national. Vente annuelle de 80.000 à 100.000 plaques. Nouveau siège situé à la rue Ahmed OUANOUI, El Madania, Alger. Cela provoquera la promotion de la plaque d'immatriculation (300.000 plaques par an) et l'élargissement du réseau de distribution des ébauches de clé et plaques d'immatriculation en 2000. Répondre aux exigences des clients en termes de réclamations et de satisfaction client.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

En 2001, SOFICLEF effectue sa première importation de serrures chez le fournisseur espagnole AZBE « une serrure de qualité » par rapport à la mauvaise qualité de serrures le marché. A cette époque, suite à une étude de marché (septembre 2001), SOFICLEF signe un contrat d'exclusivité avec le fabricant de serrure turque KALA KILIT pour 1 million de dollar.

SOFICLEF est devenue concurrentielle par rapport à la serrure chinoise en qualité et en prix. En 2002, elle signe un contrat d'exclusivité avec le fabricant égyptien AHRAM (fabriquant de serrures) sous la marque IZO pour donner plus de choix au client et élargir la distribution de la serrure.

SOFICLEF élargi sa gamme en 2003, avec l'introduction de poignée de porte chez les fabricants HAMLE et HUSNA ; c'est ainsi qu'elle atteint 35% de part de marché de la serrure. Elle débuta avec le routing et le service après-vente pour les produits suivants : serrures, poignées, plaques et ébauches de clés.

En 2004, SOFICLEF a construit son propre bâtiment à Tixeraine (Alger), construction moderne de 900 M² avec 35 employés. Elle commence les négociations avec les chinois pour les produits cadenas et paumelles en 2005 et ce dans le but d'élargir la gamme en insistant sur la qualité, sachant que les produits chinois sur le marché étaient de mauvaise qualité.

En 2006, aura lieu la restriction de l'entreprise et l'enregistrement de la marque SOFICLEF auprès de l'INAPI. Elle crée une unité de montage de la poignée, c'est ainsi que le nombre d'employé passe à 60 employés en 2007.

Pour son 10^{ème} anniversaire (2008), SOFICLEF se déplace vers un nouveau site situé à Baba Ali Alger, d'une superficie de 5000 M². Installation de deux lignes de production, une pour les poignées et crémones, injection, estampage et peinture, et l'autre pour la fabrication de la plaque d'immatriculation plus l'élargissement de la distribution de cette dernière, avec une part de marche de 70%, suivi par l'élargissement de la distribution de serrures et poignée avec une part de marché de 65% avec un parc auto de 30 véhicules. Elle lance en 2009 des nouvelles gammes de produits en 2009 et commence la commercialisation de l'outillage électroportatif sous la marque SOFICLEF et aussi la commercialisation des portes par l'ouverture d'un show-room de 1800 M² (situé à Chéraga, Alger). En 2010, SOFICLEF se déplace vers le nouveau site à Si Mustapha BOUMERDES (d'une superficie de 35 000 M²) doté d'un système de stockage moderne avec autorisation pour l'exploitation d'un entrepôt sous douane au niveau du site, ce qui lui permettra d'augmenter la capacité de production de la poignée de la crémonne en 2011.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

En 2012, SOFICLEF réalise sa première exportation de la plaque d'immatriculation vers le Maroc en plus de l'acquisition de la deuxième ligne de fabrication de plaque ultramoderne et l'augmentation de la capacité de production (21.000.000 plaques/an) sans oublier l'introduction de nouvelles gammes « électropompe-nettoyeur haute pression- poste à souder ».

SOFICLEF débute le montage de la serrure au niveau de l'unité de production en 2013, avec l'objectif d'élargir sa gamme en introduisant l'outillage à main et les disques. L'entreprise décide de se restructurer après que le nombre d'employé à atteint 290 collaborateurs.

En 2016, SOFICLEF réalise l'homologation de la plaque d'immatriculation aux normes françaises, première exploitation de plaque d'immatriculation vers la France, afin d'avoir la certification de système management (ISO 9001 : 2015) en 2017.

SOFICLEF fête son 20^{ème} anniversaire en signant un contrat de partenariat avec le groupe américain Stanley Black & Decker (leader mondial de l'outillage électroportatif) en 2018. Elle lança également ses projets : de fabrication corps de serrures, d'implémentation du Système d'information d'entreprise (Dynamics 365) avec la mise en place d'une planification stratégique, fabrication brouette (acquisition et installation d'une ligne de production de brouette) et ouverture d'autres points de ventes en 2019.

2. Les activités de l'entreprise

Les activités principales de l'entreprise sont :

- La production et la fabrication :
 - ✓ Poignées de portes ;
 - ✓ Crémones de fenêtres ;
 - ✓ Plaques d'immatriculation ;
 - ✓ Le montage des serrures.
- La commercialisation et la distribution :
 - ✓ Outillages à main ;
 - ✓ Outillages électroportatifs ;
 - ✓ Accessoires auto ;
 - ✓ Portes de maison ;
 - ✓ Tous types d'ébauches de clés.
- Les marchés de l'entreprise :
 - ✓ Le marché de l'outillage et quincaillerie ;

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

- ✓ Le marché de des plaques d'immatriculation et clés ;
- ✓ Le marché de des portes & fenêtres.

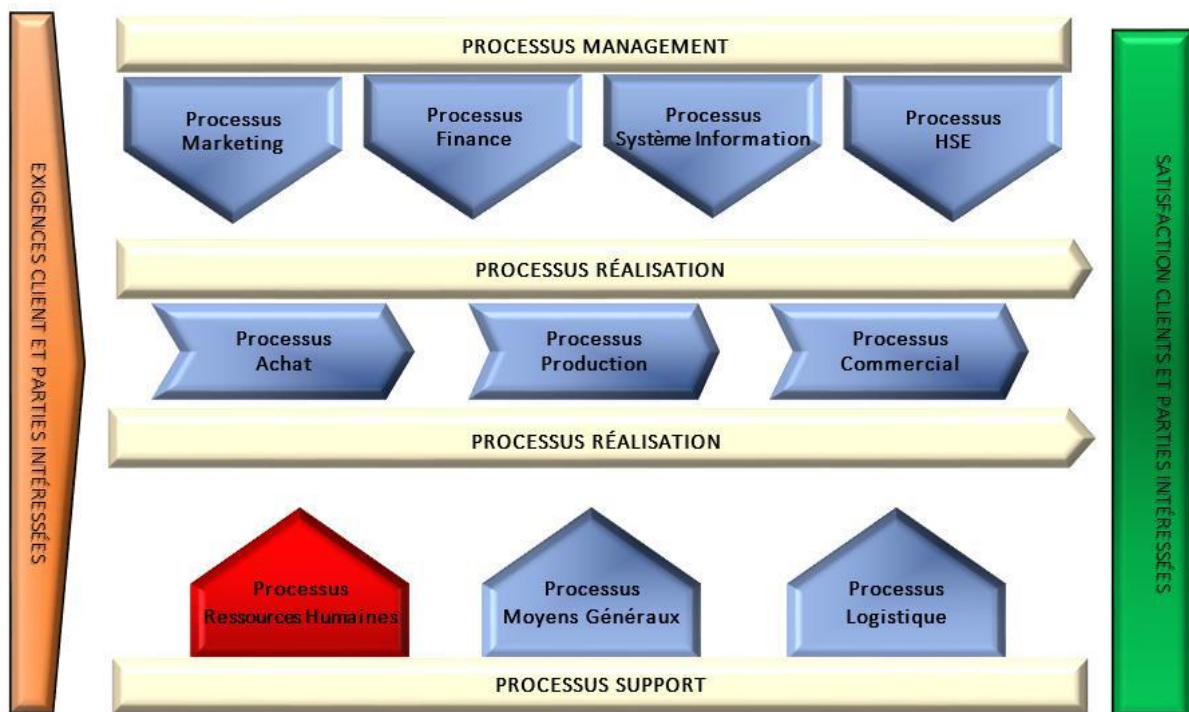
3. L'organisation des processus (la cartographie des processus) :

L'implantation d'un système de management de la qualité au sein de SOFICLEF, encadré par la norme ISO 9001 (version 2015), constitue un outil précieux pour améliorer en continu son fonctionnement interne et la qualité de ses produits fournis aux clients.

Dans ce cadre, la SARL SOFICLEF a défini les éléments d'entrée requis ainsi que les éléments de sortie attendus de ses processus en déterminant leurs interactions fonctionnelles, et cela en accord avec les exigences de la norme ISO 9001/2015.

Cette exigence est traduite dans un document officiel appelé « ID-Information documentée », qui cartographie le système d'organisation par approche processus comme suit :

Figure n°04 : Cartographie des processus de la SARL SOFICLEF¹



Source : Document interne de l'entreprise SOFICLEF

4. L'organisation structurelle (L'organigramme) :

La structure organisationnelle représente les relations entre les différents niveaux administratifs et les moyens de communication entre eux, notamment l'organisation des tâches,

¹ Cartographie des processus du système management de la qualité SOFICLEF, réf. : ID-03-DG

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

la définition des rôles principaux des employés, définition du système d'échange d'informations et la définition des mécanismes de coordination. (Voir l'annexe 01)

Cette répartition se traduit par un Organigramme, qui définit les différents niveaux de la hiérarchie des responsabilités par une approche fonctionnelle.

L'entreprise se divise en 10 directions principales :

- **La direction générale :**

C'est le sommet de la hiérarchie organisationnelle de l'organisation, supervisant et assurant le suivi des travaux des sous-directions.

- **La cellule de communication :**

La cellule de communication est liée directement à la direction, elle prend en charge tous ce qui est moyens de communication et informatique, leur maintenance et assure le développement de l'entreprise dans ce domaine.

- **La cellule HSE :**

Elle est chargée de l'hygiène de la sûreté et de la sécurité des personnels et des biens au niveau de l'entreprise, cela se fait en effectuant des contrôles périodiques, contrôle d'accès à l'entreprise, les mesures de sécurité dans les ateliers.

- **La direction de production :**

Ce service est composé de 2 blocks : block de la fabrication et de l'assemblage et celui de la maintenance et du contrôle de qualité. Ils collaborent pour assurer un produit fabriqué ou assemblé d'une qualité meilleure, à quantité spécifiée et dans des délais précis.

- **La direction logistique :**

Pour faciliter le transfert et l'exploitation de ses bien, la société SOFICLEF a développé ses services logistiques, avec plus de 36000 mètres carrés d'entrepôts. Ce service est composé de plusieurs sous-direction : transit, entrepôt, transport et parc roulant et structure « Moyens généraux ». Leur but principal est d'assurer une meilleure flexibilité aux flux entrant et sortant.

- **La direction finance et comptabilité :**

Elle a pour intérêt de se concentrer sur les processus financiers et comptables qui affectent la situation économique de l'entreprise, elle donne une image claire de sa situation comptable.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Ses sous directions sont : la structure comptabilité, contrôle de gestion, trésor et audit et management de qualité, ces dernières veillent et assurent son bon fonctionnement.

- La direction des ventes :

Selon la répartition des fonctions dans chaque structure de cette direction, elle génère 90% du chiffre d'affaires de l'établissement ; ses structures sont les suivantes : administration des ventes, structure « corporatif », structure points de ventes et structure vente aux revendeurs.

- La direction marketing et stratégie :

Cette direction a pour objectif de réaliser une série d'opérations visant à la modernisation et au développement des besoins des consommateurs dans divers parties et types de produits de l'entreprise, elle assure également l'établissement des principes de la tarification et de la publicité pour les produits de l'entreprise qui visent à satisfaire à la fois les vendeurs et les acheteurs. La direction du marketing comprend les structures communication et marketing.

- La direction des achats :

C'est la direction responsable des opérations d'achat des matières premières, produits semi fini et produits fini importés. Elle se compose de deux structures : achats internationaux et achats locaux.

- La direction des ressources humaines :

C'est dans ce service que nous avons effectué notre étude dans le cadre de ce mémoire. Cette direction prend en charge tout ce qui concerne le personnel de l'entreprise. Elle se constitue de deux structures : emplois et compétences, et structure gestion du personnel.

Après avoir présenté les différentes directions de l'entreprise, nous allons nous focaliser sur le côté de la DRH de l'entreprise en présentant le processus des ressources humaines.

La présentation générale de l'entreprise SOFICLEF, nous a permis de comprendre son fonctionnement et la manière dont elle est organisée. Nous essayerons dans ce qui suit d'appliquer les développements théoriques abordés dans les chapitres précédents au cas de « SOFICLEF ».

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Section 2 : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF :

L'approche adoptée pour ce travail obéit à une méthodologie basée sur un travail d'observation sur l'ensemble des structures du département RH cible de notre étude pour recueillir les données sur les différents outils digitaux utilisés pour la communication, compléter par les informations recueillies auprès des employés d'une part, et observer les activités de la fonction Rh de SOFICLEF d'une autre part.

1. La présentation du processus RH de SOFICLEF :

Le processus ressources humaines au niveau de SOFICLEF, est considéré comme un des principaux enjeux du développement, vu sa contribution et sa valeur ajoutée sur la plus importante des ressources qui est le « Capital Humain ».

Au niveau de SOFICLEF, le processus ressources humaines a pour but de :

- S'assurer de doter les processus des qualifications nécessaires afin de leurs permettre d'atteindre les objectifs assignés dans le cadre de la stratégie générale de l'entreprise.
- Superviser et coordonner les activités du service gestion du personnel relevant du volet administratif et social.

1.1 Les activités principales du service (processus) ressources humaines :

A la lumière de ces buts, et en accord avec la norme internationale ISO 9001 (version 2015), le processus ressources humaines se positionne au niveau des processus supports ; il est composé des activités suivantes :

1.1.1 L'activité de recrutement :

Recruter un salarié est un événement important dans la vie d'une entreprise ; le processus recrutement débutera de la définition des besoins dans le cadre des objectifs de l'entreprise, passer les phases du recrutement pour aboutir à la fin à la concrétisation du recrutement en passant par les obligations légales et règlementaires de l'employeur.

1.1.2 L'activité de gestion des compétences :

La gestion des compétences est une activité centrale pour améliorer la performance des collaborateurs et par conséquent celle de l'entreprise, à travers le développement des savoirs, savoirs faire, savoirs être et les savoirs agir.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Cela commence par un inventaire des compétences dont l'entreprise dispose, le degré de maîtrise nécessaire pour chaque compétence, permettant ainsi de détecter les potentialités inexploitées au sein de l'entreprise afin d'optimiser et de valoriser le capital humain.

1.1.3 L'activité de formation :

La formation au sein de SOFICLEF est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise ; elle vise à concorder les compétences du personnel avec les besoins de l'entreprise ; ainsi, elle permet aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leur carrière et d'évoluer dans l'entreprise.

Pour que le processus de formation soit performant dans l'entreprise, une identification des besoins en formations devra être faite en amont afin d'élaborer un plan de formation qui s'inspire des objectifs arrêtés dans le cadre de la stratégie d'entreprise.

Il est également nécessaire que les collaborateurs se sentent concernés par ce processus et y voient leur intérêt personnel au sein de l'entreprise.

1.1.4 L'activité de paie :

En engageant des ressources humaines dans une multitude d'activités, l'entreprise est tenue à garantir une contrepartie sous forme de salaire et ou de rémunération de façon à assurer au personnel un degré relatif de satisfaction.

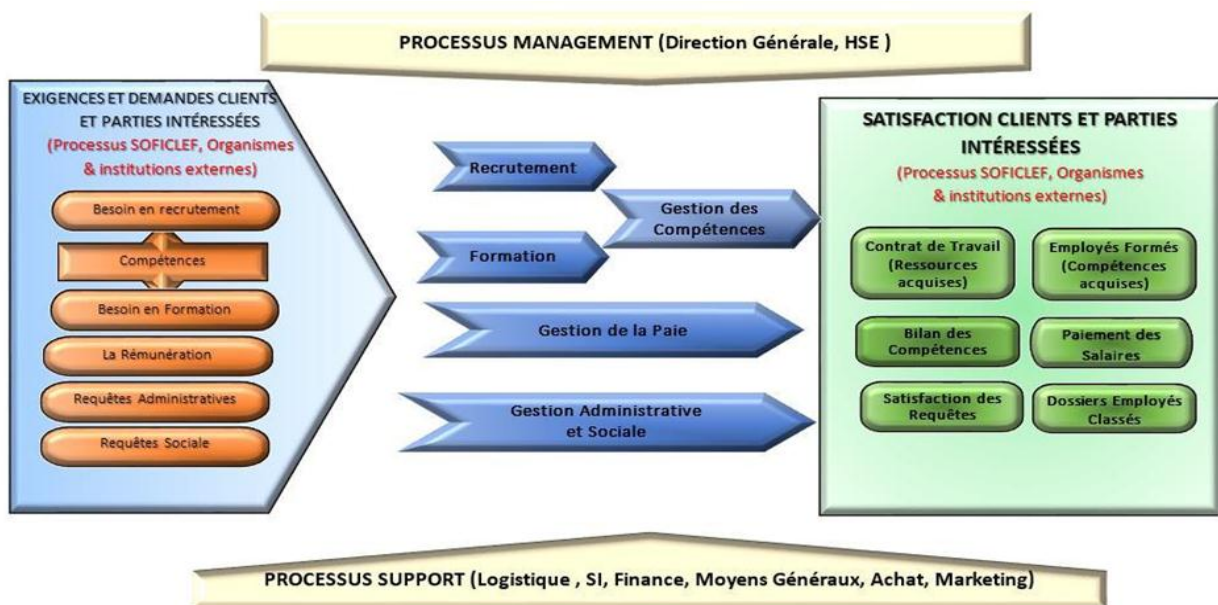
1.1.5 L'activité de gestion administrative et sociale :

La gestion administrative ainsi que les travaux de gestion courante nécessaire visent la satisfaction des requêtes administratives, et nécessitent un traitement et un contrôle de rigueur, afin d'assurer la fiabilité et la conformité de l'acte administratif au final.

Le volet social concerne toute action à caractère socioprofessionnel, qui permettent aux travailleurs de bénéficier des droits et des avantages accordés par les institutions compétentes telles que : CNAS, CASNOS, Mutuelle, CNR et les œuvres sociales.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Figure n°05 : Cartographie du processus ressources humaines de SOFICLEF



Source : Document interne de l'entreprise SOFICLEF

2. La digitalisation du processus RH de SOFICLEF (ERP) :

Un (ERP) est un logiciel de gestion d'entreprise qui permet à SOFICLEF d'utiliser un système d'applications intégrées pour gérer et intégrer les finances, la chaîne d'approvisionnement, les opérations, la génération de rapports, la fabrication et les activités de ressources humaines. A savoir que le module ressources humaines du Microsoft Dynamics 365, comme la plupart des systèmes d'informations, vise à automatiser un certain nombre de tâches des activités des processus d'entreprise, qui facilitera le développement d'une stratégie de gestion des ressources humaines. Ce processus inclue la dotation en personnel employés, la formation, la gestion des compétences, la gestion des rémunérations ainsi que la prise en charge du volet administratif et social, il fournit également le cadre approprié permettant d'assurer un pilotage partagé de la fonction.

Au regard de la partie théorique sur la digitalisation de la GRH (avec le SIRH) et la communication, on a constaté clairement que SOFICLEF compte sur son SIRH utilisé depuis 2018 (Microsoft Dynamics 365) qui représente le développement et la transformation digitale au sein de sa fonction RH. Ceci s'explique par le fait que les SIRH sont devenus de plus en plus une mesure importante pour les organisations dans le but de gérer leurs ressources humaines de manière efficace et efficiente.

2.1 Les solutions digitales au service de la fonction RH de SOFICLEF :

La crise sanitaire a contribué à accélérer et à déployer la digitalisation de SOFICLEF et à interroger les outils RH et managériaux (validation, à distance des temps de travail et des

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

congés, ...). Elle a également eu pour effet d'échanges inter ou intra-structures (téléconférence, visioconférence, chat...).

C'est depuis cette période que SOFICLEF s'est appuyée sur le SIRH « Microsoft Dynamics 365 » pour digitaliser les activités de sa fonction RH.

2.1.1 Pour l'activité de recrutement :

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

Le SIRH « Dynamics 365 » permet de suivre toutes les étapes de recrutement et la progression des candidatures pour un seul ou pour plusieurs postes par mode projet.

En amont, il permet le suivi du plan de recrutement en identifiant le lien hiérarchique entre les postes ouverts, tâches et direction émettrice du besoin, et cela après l'ouverture du projet de recrutement et l'introduction des annonces d'emploi des postes vacants, selon le paramétrage déjà prédéfini de l'organigramme.

Le partage des annonces d'emploi entre les processus de l'entreprise est assuré dans le SIRH ; il permet aussi d'avoir un vaste vivier à partir des candidatures soumises par les employés de l'entreprise en interne. Ces employés candidats sont automatiquement associés au projet de recrutement pour lequel l'annonce a été créée ; par contre, les candidats externes seront créés et associés au projet de recrutement dont l'annonce d'emplois est diffusée.

La planification des entretiens pour les candidats présélectionnés après le premier examen peut être réalisée à travers la création des actions de correspondance et envoi de messages électroniques aux candidats, ainsi que la progression de leurs statuts.

2.1.2 Pour l'activité de la gestion des compétences :

Le SIRH « Microsoft Dynamics 365 » contient des modèles de classement, qui correspondent au référentiel des compétences dans le jargon des ressources humaines ; cette fonctionnalité permet d'introduire les compétences requises pour chaque tâche en utilisant les plateformes du système.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Dans ce titre, on constate l'utilisation des outils de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences « GPEC », sur une plateforme ; cela se traduit comme suit :

- 1^{ère} étape : L'introduction de l'organisation (Processus, Direction, Structure, Poste)
- 2^{ème} étape : Octroyer au poste de travail les tâches requises pour l'occupation de ce poste et mentionner le degré de maîtrise et d'importance de ces tâches.
- 3^{ème} Etape : Affecter l'employé au poste, après avoir renseigné le masque de saisie dédié à l'employé, qui permet de se renseigner des compétences possédées (identifier lors des entretiens).

Le respect de ces étapes permet de faire une mise en correspondance entre les compétences possédées par l'employé par rapport aux compétences cibles requises, d'où l'amélioration de l'activité gestion des compétences.

2.1.3 Pour l'activité de formation :

La programmation des formations et le suivi de la réalisation des plannings sur le SIRH de SOFICLEF, et les données liées au plan de formation sont paramétrées comme suit :

2.1.3.1 Types de formation :

Le SIRH permet de répertorier et distinguer les types de formations planifiées à travers la fonctionnalité « types de cours », qui propose trois types de paramétrages comme suit :

Tableau n°05 : Description des types de paramétrages.

Type de paramétrages	Description
Standard	Les formations qui n'ont pas un emploi du temps quotidien.
Emploi du temps	Pour organiser les détails de chaque journée de formation qui se déroule sur plusieurs jours
Emploi du temps + session	Suivi : Les suivis sont les domaines d'intérêt spécifiques d'un cours. Sessions : Les sessions permettent de diviser les suivis et aident à identifier les processus ou les techniques spécifiques adaptées au suivi concerné.

Source : Elaboré par nous-même.

2.1.3.2 Les tâches de cours :

Permet d'affecter les employés qui prennent part à un cours de formation, et introduire des données complémentaires pour assurer une large vision de déroulé des cours, comme suit :

- Enregistrer les participants,
- Spécifier une date limite d'inscription,
- Définir le nombre minimal et le nombre maximal de participants,
- Affecter un lieu de cours et une classe,
- Recommander des hôtels aux participants,

Le déroulement des cours de formation, soit « plan de formation » se présente sous les statuts suivants : créé, ouvert, clôturé, annulé.

L'évaluation de la formation avec ces deux volet (à chaud / à froid) est dirigé par le responsable formation.

2.1.4 Pour l'activité de paie :

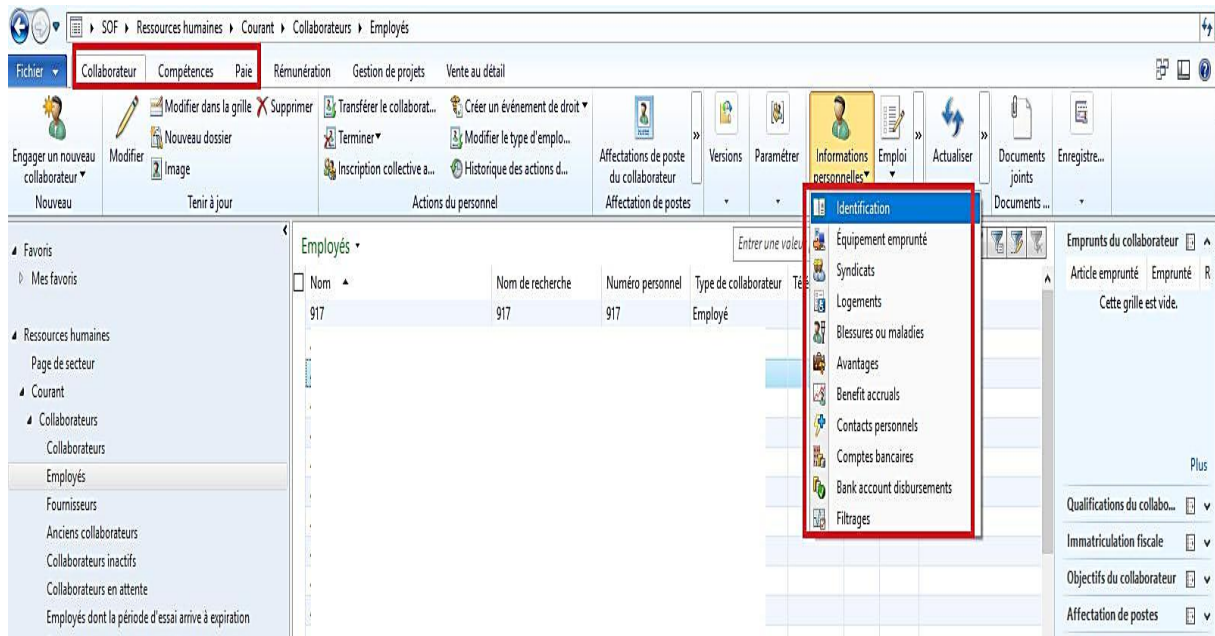
Le DRH de SOFICLEF est responsable du suivi d'une politique des salaires, acceptée par la Direction générale, et reposant sur une hiérarchie rationnelle.

Les échelles de rémunération tiendront compte des niveaux de formation, d'autonomie, de responsabilités reflétées par le système d'évaluation des fonctions. Les systèmes de primes ou d'intéressement devront être motivants, facilement analysables et correspondre à un accroissement du degré de responsabilité.

2.1.5 Pour l'activité de la gestion administrative et sociale :

La gestion administrative et sociale de SOFICLEF subit une véritable transformation avec l'avènement du numérique pour le volet social, le système d'information ressources humaines Dynamics 365 permet de faire le suivi de la santé, des maladies et accidents de travail, permettant ainsi d'avoir un dossier médical des employés avec toutes les données nécessaires relatives à rapports sur l'état de santé des employés : blessures, maladies, types de traitement.

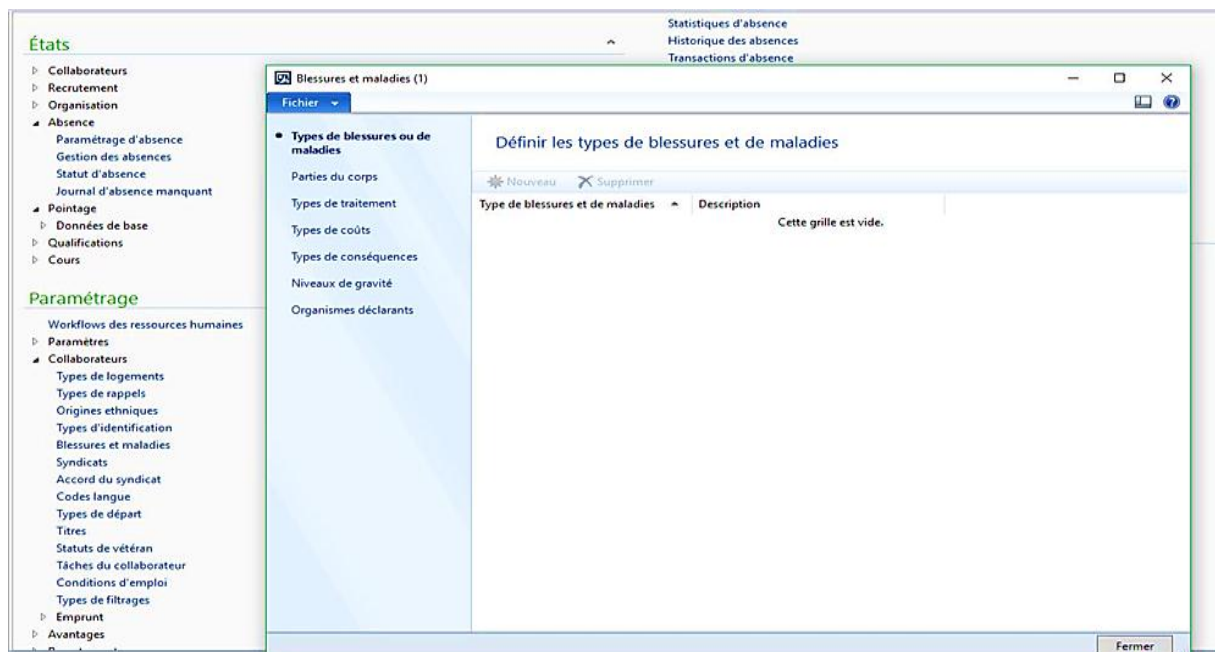
Figure n°06 : Informations santé et sécurité sur l'employé dans SIRH Dynamics 365



Source : données internes à SOFICLEF

Le numérique a bouleversé la façon dont les tâches administratives sont traitées avec la dématérialisation des procédures, un nouveau mode de gestion du personnel et la digitalisation des appels d'offres font désormais partie du travail quotidien de SOFICLEF.

Figure n°07 : Informations sur l'employé dans le SIRH Dynamics 365



Source : Données internes à SOFICLEF

2.1.6 Pour la gestion de présence/absentéisme :

La gestion de présence (pointage), constitue l'enregistrement quotidien du temps de Travail effectif. La gestion de temps est soumise à la réglementation du temps de travail, elle

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

se résume au suivi de la présence et des absences qu'elle enregistre, ainsi que la mise à jour en temps réel des compteurs de congés. Ces enregistrements permettent la mesure de temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heure supplémentaire... etc.

Chaque employé a son propre badge qui contient un identifiant, les informations seront enregistrées dans une base de donnée du système « les évènements entrées et sorties » à chaque entrée et sortie. Ces informations par la suite seront transmises à la base de données du système à partir de cette base les enregistrements seront transférés vers un autre système, ainsi l'application développée par l'équipe ERP affiche les données de pointage de chaque employé sur un tableau de bord.

Tout type d'absence (absence autorisée non rémunérée, absence irrégulière, absence pour congé maladie et maternité), seront insérées sur le module absentéisme au sein de l'intranet de l'organisation, ces absences seront automatiquement transférées dans la base de données du système « Microsoft Dynamics 365 ».

3. Les moyens de communication utilisés au sein de SOFICLEF :

SOFICLEF utilise plusieurs moyens pour la transmission des informations entre les collaborateurs et employés entre les différentes structures de l'entreprise.

3.1 Les moyens oraux :

Le téléphone est un outil considéré comme essentiel dans la communication de l'entreprise, il contribue à la communication interne et / ou externe. Il existe dans tous les différents services garantissant ainsi une liaison permanente entre eux, et une circulation rapide de l'information.

La réunion se fait au minimum une fois par trimestre, et à chaque fois que le Directeur juge nécessaire

3.2 Les moyens écrits :

Le tableau d'affichage dans chaque service, il existe un tableau d'affichage sur lesquels elles sont affichées les notes d'information. Ces tableaux portent des informations de nature différentes et utilisés en principe pour leur large capacité à diffuser l'information pour l'ensemble du personnel de SOFICLEF.

Le faxe n'est disponible que pour certains services tels que service achat en raison de sa nécessité dans l'accomplissement de quelques tâches.

3.3 La communication digitale au sein de SOFICLEF :

Selon le responsable RH de SOFICLEF, le volet de communication a été favorisé par certains canaux numérisés et digitalisés, alors qu'avant, la communication était envahie par tous

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

ce qui est paperasse, comme par exemple la distribution des brochures et articles de journaux etc.

L'objectif de cette numérisation est de centrer la communication sur des plateformes spécifiques, ce qui permet la sécurité et la traçabilité des informations en interne. Selon lui, il existe deux types de communications chez SOFICLEF en interne impliquant la relation entre tous les collaborateurs du SOFICLEF.

Nous avons résumé les canaux de communication en interne dans un tableau récapitulatif.

Tableau n°06 : Les canaux de communication digitale en interne.

Les principaux outils de communications en interne	Fonctions
Les écrans L'e-mailing	Ce sont des canaux de communication qui permettent d'avoir l'information spontanément, en ciblant tous les internes notamment dans les lieux dit « commun » ; où tout le monde passe, ex : cafété. Le canal de communications le plus rapide et le plus populaire, utilisé généralement pour envoyer des notifications ou des informations pour des réunions ou autres.
L'intranet et les applications	Tous les canaux web utilisés pour communiquer en interne, ex : Site de SOFICLEF Algérie qui permet la diffusion de toutes les interactions.
Réseau social de l'entreprise Les applications mobiles	Le même principe que Facebook, sauf que c'est pour une diffusion en interne, il existe une page spécifique à SOFICLEF destinée à l'échange, le partage, et la création d'interactivités entre les collaborateurs. Telles que : WhatsApp, Viber, Messenger...etc. Elles permettent de faciliter la communication et l'échange de données et d'informations rapidement et gratuitement.

Source : Elaboré par nous-mêmes en utilisant les données fournies par Mr responsable RH

Après avoir observé la transformation digitale et les moyens de communication a SOFICLEF nous avons retenu que la transformation de la fonction RH avec l'instauration du (Microsoft Dynamics 365) a évolué de l'information à l'automatisation et de l'automatisation à la transformation digitale de la fonction RH et le processus de digitalisation pousse l'entreprise à adopter de nouveaux outils de communication.

3.3.1 L'intranet de l'entreprise :

C'est un espace de travail collaboratif complet et accessible en ligne pour chaque collaborateur et chaque salarié de l'entreprise. Grâce à la solution intranet, la communication

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

est renforcée entre les équipes. La gestion des projets est améliorée, la promotion de la culture de l'entreprise est mieux assurée et les informations circulent mieux. Améliore la productivité de l'entreprise en créant un réseau social interne, une plateforme à SOFICLEF, offrant une expérience véritablement intuitive.

3.3.2 Outlook :

C'est un logiciel de la suite Microsoft Office qui permet la réception et l'envoi d'emails, Outlook est un logiciel très fourni en fonctionnalités très utile pour les employés qui doivent gérer énormément de mails, avec un besoin de les catégoriser et de les retrouver facilement, gérer un gros carnet d'adresse.

3.3.3 Le réseau social de l'entreprise (RSE) :

C'est un outil collaboratif permettant aux employés de SOFICLEF de centraliser l'information sur une même plateforme et de mieux communiquer. Les salariés peuvent notamment y travailler plus efficacement en groupe et mener des projets communs plus facilement afin de gagner du temps.

Les fonctionnalités rattachées au réseau social de SOFICLEF sont : la gestion de projet, un profil individuel pour chaque membre, un organigramme dynamique de la société, créer des groupes de travail réservé exclusivement aux collaborateurs participant au projet, organiser un événement en sélectionnant les participants.

3.3.4 L'application mobile :

L'application mobile est un élément essentiel pour la communication de SOFICLEF, c'est une application d'appel et de messagerie instantanée gratuite (Viber, WhatsApp, ...etc.), elle donne aux employés la flexibilité de travail dont ils ont besoin, par exemple : connecter les salariés de terrain avec ceux du siège de l'entreprise afin qu'ils aient le même degré d'informations, aide également d'autres types de travailleurs, comme les commerciaux qui voyagent ou sont souvent en déplacement. Ainsi, lorsqu'ils ne sont pas à leur bureau, ils peuvent toujours accéder aux bonnes informations ou effectuer des recherches depuis leur Smartphone. Un appareil mobile leur permet de récupérer rapidement et facilement des données.

Section 3 : L'enquête de terrain et l'analyse des résultats :

Cette section a pour but de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique et elle sera dédiée à un travail d'analyse des données collectées par le travail d'observation et un guide d'entretien transmis à un échantillonnage représentatif des employés de l'entreprise de SOFICLEF.

1. L'enquête de terrain :

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voir techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette section, on va vous présenter les méthodes et techniques, ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain.

1.1 Les méthodes utilisées :

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique qui permettent de découvrir un aspect de la réalité. Ces méthodes au sens général permettent d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail.

Afin de décrire et d'analyser notre travail, on a utilisé deux méthodes, la méthode quantitative et la méthode qualitative qui sont considérées comme un ensemble d'action pour mesurer des phénomènes.

1.2 Les techniques utilisées :

Dans notre travail, nous avons choisi d'utiliser deux techniques à savoir celle du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives et celle de l'entretien pour assembler les données qualitatives nécessaire afin d'arriver à démontrer l'objectif de la recherche.

1.3 La population d'étude :

Notre thème de recherche exige de s'intéresser aux employés qui sont concernés par les modalités de communication digitale, « Google forms » nous a permis de réaliser un questionnaire en ligne et de l'envoyer a des employés de « SOFICLEF » on a seulement 33 d'entre eux ont été restitués. Les catégories touchées appartiennent à des catégories socioprofessionnelles différentes, à savoir les cadres, agents de maitrise et d'exécution.

1.4 Le guide d'entretien :

Concernant le guide d'entretien (**Voir l'annexe 02**), qui s'est déroulé dans de bonnes conditions et avec la disponibilité du DRH. On a utilisé la technique d'entretien semi-directif, ou les questions posées étaient en rapport direct avec notre étude à savoir la communication digitale et ces enjeux et défis pour la GRH.

Notre entretien contient 6 questions fermées ou ouvertes et à un choix multiple pour lui permettre de répondre et de choisir la réponse ou les réponses qui lui conviennent.

Cet entretien contient 2 axes :

- Le premier regroupe ceux des moyens digitaux utilisés pour la communication.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

- Le deuxième englobe les questions sur la manière dont se déroule la communication digitale au sein de « SOFICLEF ».

Cette partie présente les réponses apportées par le DRH concernant la communication digitale de SOFICLEF :

Tableau n°07 : Réponses de l'entretien avec le DRH de SOFICLEF

Questions	Réponses
Question 1	Les moyens de communication digitale, des outils comme le téléphone fixe et mobile, un système d'information « ERP » et le OUTLOOK.
Question 2	A un stade avancé (75%)
Question 3	lors de la mise en place des nouvelles technologies de communication au sein d'une entreprise les responsables doivent communiquer et les formés leurs salariés afin d'assurer leur maîtrise.
Question 4	La transformation digitale a bouleversé complètement les méthodes de communication, une évolution engendrée notamment par la transformation digitale de SOFICLEF
Question 5	Pas vraiment, Cependant une résistance normale au changement lorsque les concernés mettent fin à leur automatisme acquis depuis des années et sortent de leur zone de confort
Question 6	+ La communication digitale est l'un des piliers d'une bonne gestion et la prise de décision en temps 'T', la réduction des couts, elle facilite l'accès et la circulation des informations et donnés au sein des différents services de SOFICLEF, ce qui assure une meilleure expérience collaborateur. - La communication digitale pose des problèmes de sécurité de l'information, risque de déperdition de l'information sans avoir la possibilité de déconnecte, les employés sont plus susceptibles de souffrir d'épanouissement professionnel et de présenter d'autres signes de surmenage.

Source : Elaboré par nous-même

1.4.1 L'analyse des réponses du guide d'entretien :

Notre analyse s'est basée sur les réponses transmises via le DRH mesurant directement la maturité digitale de SOFICLEF.

On remarque que les réponses transmises correspondent à ce qui est cité dans la partie théorique concernant la digitalisation de la GRH ainsi que les moyens de communication digitale (system d'information, ERP, intranet, les emails).

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Le DRH affirme que SOFICLEF est au 3^{em} stade de maturité digitale (75%), le directeur général ne vise pas l'ultime digitalisation, à cause des barrières dus à la transformation digitale surtout la résistance au changement ainsi que la difficulté à motiver les employés. Ces barrières sont d'ordre culturel et humain, le responsable RH insiste sur le rôle et la responsabilité du salarié dans la conduite du changement vers la transition numérique et l'appropriation par les employés eux-mêmes de cette transformation.

On constate d'après la réponse du DRH que la transformation digitale a bouleversé Complètement les méthodes de communication, une évolution engendrée notamment par La transformation digitale de SOFICLEF.

La communication devient de plus en plus digitalisée, au détriment du support papier. Les non-usages des supports de communication digitale font généralement état d'un manque d'équipement, de pertinence ou d'intérêt pour certaines technologies, surtout que la communication digitale est l'un des piliers d'une bonne gestion et prise de décision en temps T

La communication digitale permet à l'entreprise : de réduire les coûts, de faciliter l'accès et la circulation des données au sein des différents services de SOFICLEF avec une meilleure expérience collaborateur.

La communication digitale a également posé des problèmes de sécurité de l'information risque de déperdition de l'information sans avoir la possibilité de déconnecter, les employés sont plus susceptibles de souffrir d'épanouissement professionnel et de présenter d'autres signes de surmenage en ayant des notifications et mails même en dehors des heures de travail.

1.5 Le questionnaire en ligne :

Notre enquête est commencée le 22/11/2021 jusqu'au 20/12/2021, sur une période de 30 jours et qui s'est déroulée dans de bonnes conditions.

Le questionnaire en ligne (**Voir l'annexe 03**) a été envoyé pour le DRH afin de le partager à l'ensemble d'individus concernés, la population était désignée par lui-même. Le questionnaire a été arrêté après une durée de 15 jours.

Ce questionnaire contient 3 axes :

- Les outils digitaux disponibles au sein de l'entreprise.
- Les outils digitaux utilisés durant la fonction.
- Les avantages et limites (freins) de la communication digitale pour la GRH.

1.5.1 Interprétation des résultats du questionnaire en ligne :

Plusieurs questions ont été posées, dans le but de collecter des informations concertants notre sujet.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

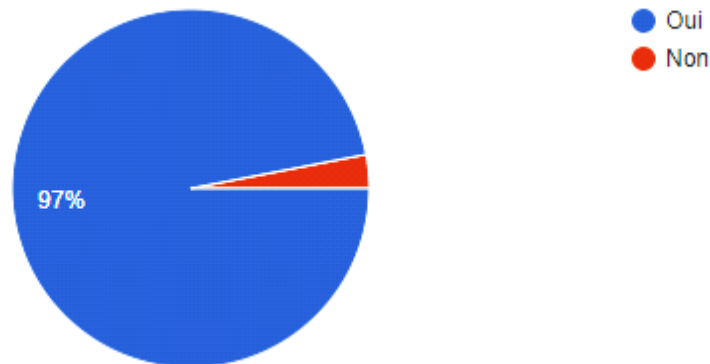
- Q1 : Avez-vous des réseaux sociaux ?

Nous observons que :

97% des employés sont principalement présents sur les réseaux sociaux

3% des employés ont rencontré des difficultés à se familiariser avec ces réseaux sociaux

Figure n°08 : La présence des salariés de SOFICLEF sur les réseaux sociaux



Source : Elaboré par Google forms

- Q2 : A quelle fréquence utilisez-vous les réseaux sociaux ?

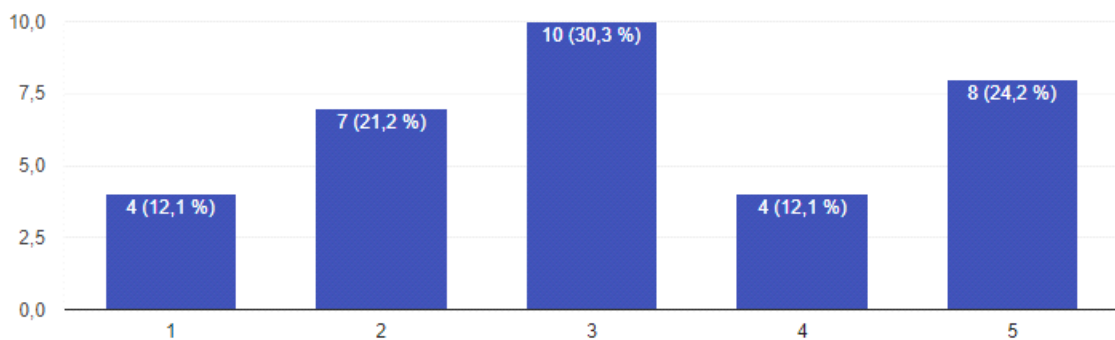
Sur une échelle de 1 à 5, nous avons pu savoir la fréquence d'utilisation des réseaux sociaux par le personnel de SOFICLEF. D'après les résultats obtenus nous remarquons que les réseaux sociaux sont utilisés par les employés mais chacun l'utilise plus au moins souvent.

10,7% l'utilisent rarement

28,6% l'utilisent fréquemment

28,6% l'utilisent souvent

Figure n°09 : La fréquence d'utilisation des réseaux sociaux par les salariés de SOFICLEF



Source : Elaboré par Google forms

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

- Q3 : Sur votre lieu de travail, quel outil de communication possédiez-vous ?

Tableau n°08 : Les outils digitaux pour la communication au sein de SOFICLEF

Les moyens de communication	Nombre d'employés	fréquence
PC portable professionnel	15	45.5%
Smartphone professionnel	9	30.3%
Téléphone fixe	5	18.2%
Autres outils de communication	4	6%

Source : Elaboré par nous-même

Selon la répartition ci-dessus, on constate que :

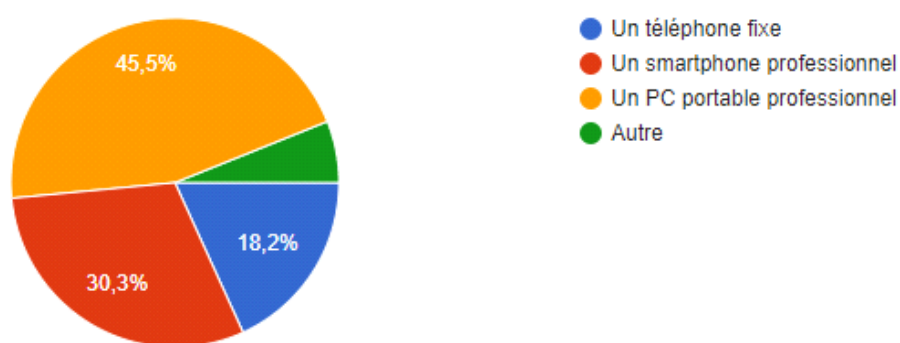
45,5% des salariés possèdent un pc portable professionnel sur le lieu de travail

30,3% des salariés possèdent un Smartphone professionnel sur le lieu de travail

18,2% des salariés possèdent un téléphone fixe

6% des salariés possèdent d'autres outils de communication sur le lieu de travail

Figure n°10 : Les outils de communication utilisés à SOFICLEF



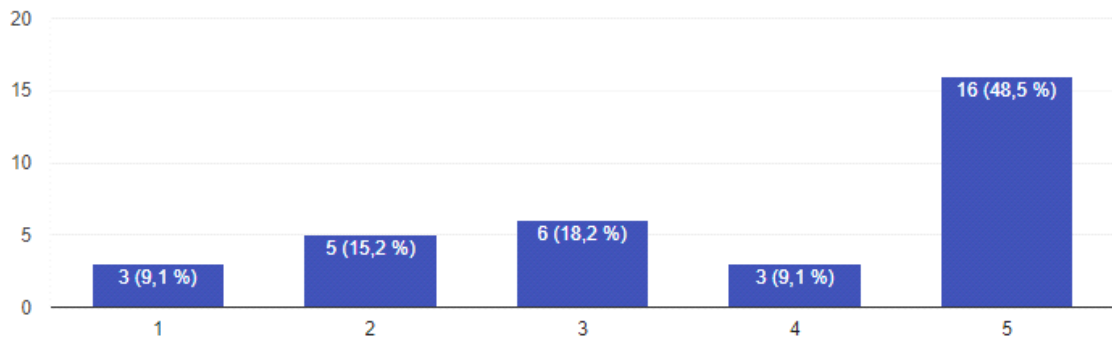
Source : Elaboré par Google forms

- Q4 : A quelle fréquence utilisez-vous l'internet en exerçant votre fonction (utilisation professionnelles) ?

D'après le diagramme, nous remarquons que plus de la moitié des salariés interrogés sont intéressés par l'usage professionnel de l'internet avec un pourcentage de 48,5%. Tandis que 9,1% n'ont jamais utilisés l'internet à des fins purement professionnelles.

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

Figure n°11 : la fréquence d'utilisation d'internet à SOFICLEF



Source : Elaboré par Google forms

- Q5 : Pourquoi utilisez-vous les réseaux sociaux ?

Nous avons classé les données obtenues dans un tableau.

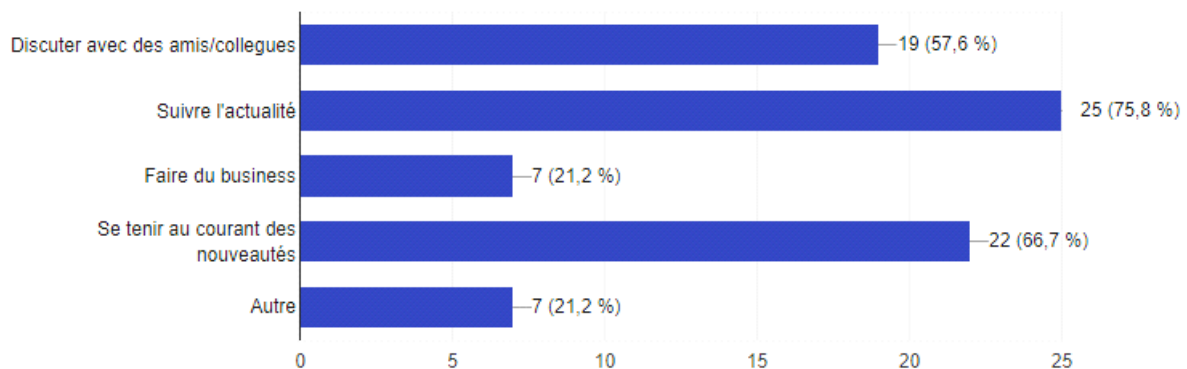
Tableau n°09 : L'utilité des réseaux sociaux pour les salariés de SOFICLEF

L'utilité des réseaux sociaux	Nombre d'employés	Fréquence
Discuter avec des amis /collègues	19	57,6%
Suivre l'actualité	25	75,8%
Faire du business	7	21,2%
Se tenir au courant des nouveautés	22	66,7%
autre	7	21,2%

Source : Elaboré par nous-même

Le tableau ci-dessus présente l'utilité d'usages des réseaux sociaux par les employés de l'entreprise SOFICLEF.

Figure n°12 : Le but de l'usage des réseaux sociaux par les salariés de SOFICLEF



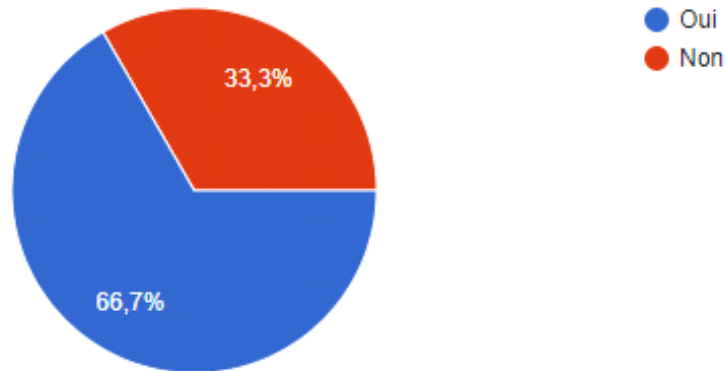
Source : Elaboré par Google forms

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

- **Q6 : Utilisez- vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ?**

D'après les résultats obtenus la majorité des employés interrogés estiment que les outils digitaux sont indispensables au monde professionnel avec un taux de 66.7 % contre 33.3 % des employés estiment que les outils digitaux ne sont pas primordiaux en entreprise.

Figure n°13 : L'utilisation des outils digitaux dans la fonction quotidienne de SOFICLEF

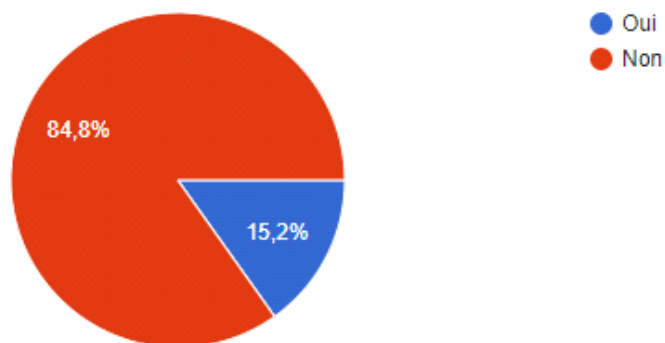


Source : Elaboré par Google forms

- **Q7 : Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils digitaux (Résistance au changement) ?**

On observe en premier lieu que 84,8% des salariés interrogées déclarent ne jamais rencontrer de difficultés à utiliser les outils digitaux, alors que 15,2% déclarent rencontrer des difficultés à utiliser les outils digitaux.

Figure n°14 : Les employés de SOFICLEF face aux difficultés de la digitalisation



Source : Elaboré par Google forms

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

- **Q8 : Quel est votre degré de satisfaction sur moyens de communication utilisés par votre entreprise ?**

Selon les résultats obtenus nous remarquons que :

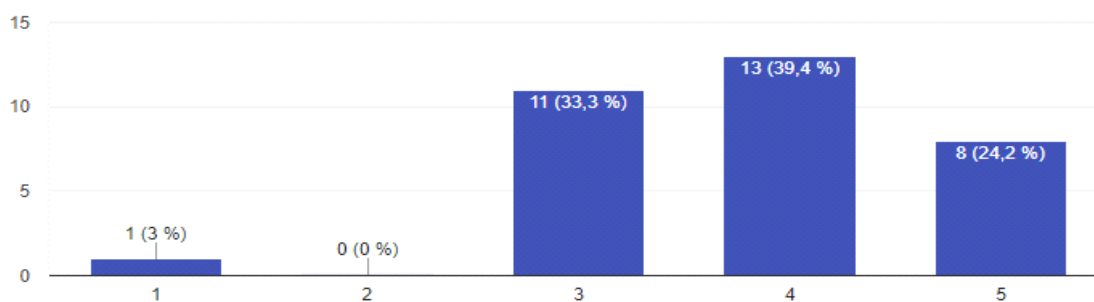
3,6% des employés ne sont pas du tout satisfaits des moyens de communication disponibles à SOFICLEF

33,3% des employés déclarent peu satisfaits

39,4% des employés déclarent très satisfaits

24,2% des employés sont extrêmement satisfaits des moyens de communication

Figure n°15 : La satisfaction des salariés à l'égard des moyens de communication utilisés par SOFICLEF

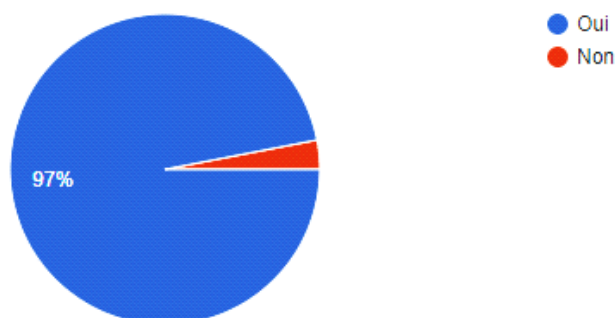


Source : Elaboré par Google forms

- **Q9 : Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que les moyens utilisés par le passé en terme de communication ?**

Les résultats nous montrent que presque la majorité (97%) des employés pense que les solutions digitales sont meilleures que les moyens utilisés par le passé, 3% des salariés préfèrent les anciens outils de communication.

Figure n°16 : L'importance des solutions digitales à SOFICLEF



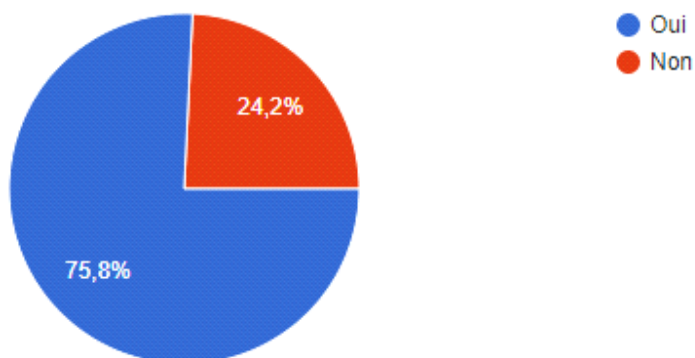
Source : Elaboré par Google forms

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

- **Q10 : Avez-vous ressentis le besoin de passer vers des nouvelles solutions digitales ?**

On a remarqué d'après les résultats que 75,8% exprime le besoin de passer vers les nouvelles solutions digitales, alors que 24,2% des employés n'ont pas trouvé le besoin de changement.

Figure n°17 : Le besoin de passer aux nouvelles solutions digitales



Source : Elaboré par Google forms

- **Q11 : Pour quelles raisons êtes-vous inscrit sur des réseaux sociaux professionnels ?**

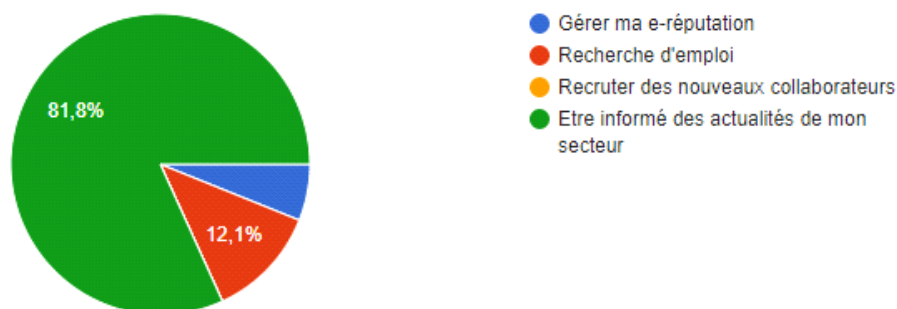
Selon les résultats obtenus nous remarquons que :

81,8% des employés sont inscrits sur les réseaux sociaux pour s'informer des actualités de leur secteur.

12,1% des répondants sont inscrits sur les réseaux sociaux pour trouver un emploi.

6,1% sont présents sur les réseaux sociaux pour gérer l'e-réputation de l'organisation.

Figure n°18 : La raison de l'inscription sur les réseaux sociaux professionnels



Source : Elaboré par Google forms

- **Q12 : Pensez-vous que la transformation digitale d'une entreprise peut-être un enjeu fondamental pour son évolution ?**

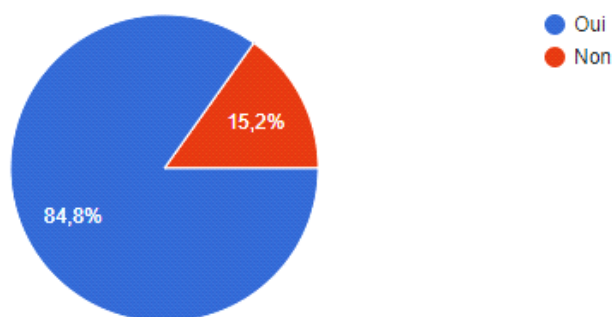
Selon les résultats obtenus :

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

84% des employés interrogés trouvent que la digitalisation est indispensable pour l'évolution de l'entreprise.

15,2% des salariés interrogés trouvent que transformation digitale de SOFICLEF est peu importante pour son évolution

Figure n°19 : L'appréciation de la digitalisation par les employés



Source : Elaboré par Google forms

- Q13 : Comment communiquez-vous en entreprise avec vos supérieurs /subordonnés ?

Nous avons résumé les résultats obtenus dans un tableau récapitulatif :

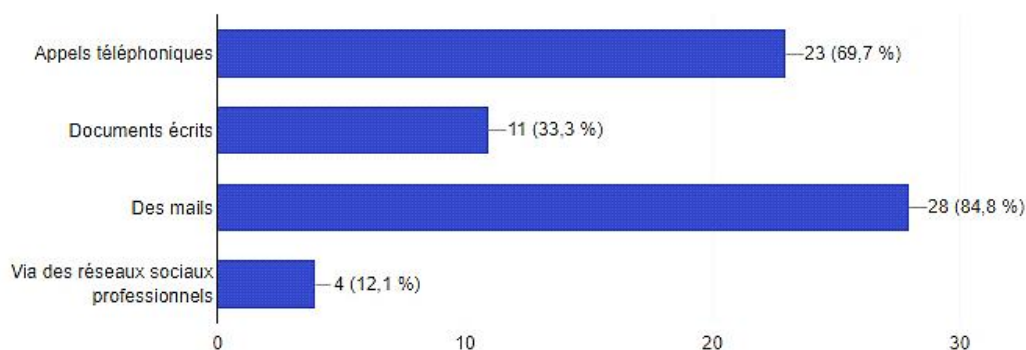
Tableau n°10 : Les moyens de communication utilisés en interne de SOFICLEF

Les moyens de communication	Les employés	fréquence
Appels téléphoniques	23 employés	69,7%
Documents écrits	11 employés	33,3%
Des mails	28 employés	84,4%
Les réseaux sociaux professionnels	4 employés	12,1%

Source : Elaboré par nous-même

Le tableau ci-dessus montre les moyens de communication interne utilisé par les employés.

Figure n°20 : Les moyens de communications utilisés par les salariés de SOFICLEF



Source : Elaboré par Google forms

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

2. L'analyse des résultats :

L'analyse des réponses transmises par les parties concernées montre clairement que SOFICLEF intègre les réseaux sociaux dans sa stratégie d'entreprise ; ces derniers sont considérés comme un support de communication interne, ils permettent d'échanger les informations et les données entre les employés

En fonction de leur âge et de leur rapport au numérique, les salariés de SOFICLEF ne sont pas tous au même niveau. L'utilisation de réseaux sociaux comme outil de communication interne peut donc être mal vécue par certains d'entre eux.

L'intégration de RSE dans SOFICLEF conduit la direction des ressources humaines à accompagner un changement de culture, non seulement technologique mais aussi managérial

Enfin, ces outils d'échange et de partage doit faire l'objet d'une charte utilisation, par les entreprises. L'émergence des NTIC a remodelé SOFICLEF en approvisionnant une communication instantanée à travers les courriers électroniques, les réunions en ligne et intranet

L'ensemble des entités RH et les employés de SOFICLEF utilisent des nouveaux outils digitaux dans leur fonction quotidienne.

L'ensemble des individus ciblés par le DRH ont ressentis le besoin d'utiliser ces nouvelles plateformes, ils pensent aussi que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisées par le passé.

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

Enfin, SOFICLEF a intégré les outils digitaux à tous les niveaux c'est-à-dire toutes ses activités, aussi bien les activités internes comme les ressources humaines et la communication, que les activités externes comme les ventes, le marketing ou le développement d'offres et des services.

3. Nos recommandations pour la SARL SOFICLEF :

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

- ✓ Une préparation des individus au changement faite avant l'intégration de la communication digitale au sein de l'entreprise est nécessaire pour la réussite de cette dernière. Cette préparation peut être faite par une campagne d'information initiée par les RH, la communication interne et le chargé de communication mettant en valeur les avantages de la communication digitale et surtout sa nécessité ;

Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de SOFICLEF

- ✓ Chaque implémentation d'une nouvelle solution digitale requiert un accompagnement via des formations et un suivi ;
- ✓ Les RH et le chargé de communication doivent prendre en considération qu'il est normal qu'ils existent des résistances aux changements essentiellement par les individus les plus anciens ou d'un certain âge ;
- ✓ Les RH et le chargé de communication doivent revoir le seuil d'erreur minimal, sachant que l'utilisation d'outils nouveaux requiert un temps d'adaptation plus large avec possibilité de commettre des erreurs lors des premières manipulations.

Conclusion :

Au cours de notre étude pratique, nous avons constaté que SOFICLEF a mis en place une stratégie digitale innovante qui lui a permis d'obtenir des résultats concluants pour une période donnée ; le défis c'est de ne pas stagner en terme de la digitalisation et ainsi chercher des améliorations de manière continue.

L'implémentation d'outils digitaux adaptés s'est traduit par une amélioration de la communication interne et externe de l'entreprise et par une performance économique accrue.

On peut également noter qu'avec l'essor du digital et le développement de nouveau outils toujours plus performants, un des défis majeurs de la DRH va être de développer une culture digitale et d'accompagner le changement au sein de l'entreprise.

Nous concluons ainsi que l'entreprise SOFICLEF a contribué à l'amélioration de ses plans d'actions stratégiques ainsi que sa performance globale grâce à l'adaptation des différents outils de communication.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Le manque d'efficacité des structures des organisations qui existaient avant les années 70 a poussé les dirigeants des entreprises à décentraliser les fonctions de l'entreprise afin d'aboutir à une structure transversale, où les liens hiérarchiques sont transformés en liens horizontaux (processus), ce qui permet une circulation rapide des informations entre les différents services de l'entreprise, une meilleure coordination et des apprentissages.

Le fonctionnement en processus permet à l'entreprise de travailler dans une démarche d'amélioration continue en détectant les processus stratégiques qui contribuent en grande partie à la réalisation des objectifs stratégiques. L'amélioration des activités de ces processus va engendrer une évolution positive de la performance de l'entreprise et participent à la création de la valeur, et ce en agissant particulièrement sur les ressources humaines.

D'après les entretiens effectués avec les responsables des différents services de SOFICLEF nous avons constaté qu'ils donnent une grande importance à l'amélioration continue en la considérant comme une nécessité permanente d'autant plus que l'objectif principal de l'entreprise est de garder sa position en tant que leader sur le marché national en préservant ses avantages techniques compétitifs et en assurant une large distribution de ses produits.

La croissance de l'entreprise et son émergence en tant qu'acteur économique dynamique est dû aux investissements réalisés et aux partenariats stratégiques qu'elle a réalisés avec des producteurs internationaux de renommée et non pas à la démarche de digitalisation en particulier. Depuis 2018, SSOFICLEF a intégré son SIRH (Dynamics 365) qu'elle utilise jusqu'à maintenant, concernant la communication digitale le moment où elle a été le plus utilisée c'était au moment de la crise sanitaire où l'entreprise a marqué une période d'arrêt de son activité.

La collecte d'informations au sujet de notre thématique n'a pas été une chose aisée, surtout puisque notre thématique est plus d'un aspect marketing, sauf qu'au jour d'aujourd'hui la communication digitale devient de plus en plus importante en interne, avec la situation sanitaire qui exige le travail à distance pour minimiser les rassemblements, la digitalisation des entreprises devient une nécessité, d'où le choix de notre thème.

La communication digitale, ce n'est pas seulement poster des messages au bon moment sur Facebook ou Twitter. C'est un mode de communication à ne pas prendre à la légère, tant

Conclusion générale

son importance est grande, tant sa puissance tend à s'intensifier. Elle ne s'improvise pas et c'est pour cela qu'il faut élaborer une stratégie efficace par des experts du web.

Depuis quelques années, de nouveaux métiers et de nouvelles formations universitaires sont apparus pour appréhender le digital sous toutes ses formes.

Social Media Strategist, Community Manager, Content Manager, chargés de communication online, de nombreuses entreprises ont donc compris l'importance d'avoir des professionnels ayant de réelles compétences dans le domaine du web pour une communication efficace.¹

Cependant, certaines entreprises sont toujours méfiantes sur l'utilité de la communication sur le web, préférant rester sur des moyens de communication plus classiques.

Même si les conditions actuelles imposent le travail à distance, SOFICLEF est convaincue que le travail en présentiel est irremplaçable, les collaborateurs utilisent des moyens digitaux (Smartphones, PC portables, ...etc.) que ce soit pour exercer leur fonction ou pour communiquer mais aussi les moyens classiques tels que les documents et les réunions. L'entreprise considère que le SIRH qu'elle utilise (Microsoft Dynamics 365) lui permet non seulement une bonne gestion de ses ressources humaines, mais aussi de son projet et ses différents moyens (financiers).

Durant notre enquête, on a constaté que la digitalisation au sein de SOFICLEF reste limitée, par exemple le processus de production ne peut pas être effectué à distance, et que la communication digitale est seulement pratiquée en période de pandémie.

La transformation digitale ou numérique transforme les entreprises après avoir transformé les individus et la société. En effet, cette révolution a commencé par transformer notre manière d'échanger, nous divertir, nous cultiver et acheter.

Aujourd'hui, nous échangeons de manière instantanée les uns avec les autres via nos smartphones, nous pouvons augmenter nos connaissances en faisant des recherches en ligne sur Wikipédia, nous nous divertissons avec des vidéos et films à la demande sur YouTube ou Netflix et enfin nous nous informons et pouvons acheter des produits par exemple sur Amazon ou via Google Shopping à n'importe quelle heure.

¹ <https://u-pro.fr/2016/06/digitalisation-coeur-strategies-communication-interne/> consulté le 9/12/2021 à 00:18

Conclusion générale

La transformation digitale en entreprise oblige les entreprises à créer de la valeur d'une manière différente. De nombreux secteurs comme la communication, le tourisme, la musique, la presse, le commerce, l'hôtellerie, les taxis, la santé, ... etc. sont impactés par le digital. Apple, Google, Spotify, Airbnb, Uber, Blablacar, Amazon, TripAdvisor, Doctolib, Facebook, mondocteur et bien d'autres entreprises ont bousculé ou bousculent des secteurs d'activité.

Les nouvelles technologies d'information et de communication transforment donc en profondeur les entreprises mais pour réussir sa transformation digitale il faut la voir plus comme une transformation humaine que technologique.

La vraie révolution digitale dans une entreprise commence quand le collaborateur est placé au centre de toutes les préoccupations, se développe grâce à l'adhésion et la collaboration de l'ensemble des collaborateurs et enfin s'accélère avec les échanges avec les partenaires.

Le visionnaire Alvin Toffler a déclaré : "Les analphabètes du 21ème siècle ne seront pas ceux qui ne peuvent lire et écrire, mais ceux qui ne peuvent pas apprendre, ne pas désapprendre et réapprendre". Cette citation est parfaite pour décrire le processus d'apprentissage.

Mais vu l'avancement technologique et la digitalisation de plusieurs domaines, on pense que les analphabètes du 21ème siècle seront ceux qui ne savent pas se servir de l'internet et les outils digitaux. Arrêtons de demeurer analphabète car les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'attendent personne.

Pour réussir sa transformation digitale il faut la voir plus comme une transformation humaine que technologique.

La transformation digitale est possible avec l'adhésion et l'implication de tous les collaborateurs.

La transformation digitale est vouée à l'échec sans l'adhésion de toute l'entreprise (salariés, DRH, etc.), et si les collaborateurs ne comprennent pas le besoin de se digitaliser et s'ils ne sont pas associés à ce projet d'entreprise.

L'appétence et la fascination provoquées par les technologies et le digital d'une manière générale ont tendance à faire oublier les aléas qu'elles pourraient provoquer aussi bien pour les individus que pour les organisations. Pour Alain Roquejoffre (2017, p.3), il existe un paradoxe dans les discours relatifs aux technologies : « *Ils sont marqués par une forte tension entre la dimension pratique et sécurisante des équipements, et la crainte d'un affaiblissement, voire d'une disparition de la présence humaine jugée indépassable* ». L'opposition entre loisir et

Conclusion générale

travail et l'empiètement de la vie professionnelle sur le privé semble se présenter comme l'indicateur du décrochage de l'Homme sur la technique, la seconde prenant le contrôle de l'activité du premier. Malgré tout, la question soulevée par le constat d'un rapport ambivalent au travail des cadres, oscillant entre émancipation et aliénation, est pour le management, celle d'un possible humanisme au sein des organisations digitalisées.²

Pour se digitaliser, le dirigeant doit formuler une vision de la transformation digitale, un cap stratégique qui sera communiqué et enfin partagé par l'ensemble des collaborateurs afin de changer la culture de l'entreprise. Cela demande donc un leadership dans la durée à l'écoute pour répondre aux objections et diminuer les résistances au changement.

En prenant le temps de concevoir une vision, la communiquer, écouter les objections et y répondre permet d'expliquer la digitalisation : enthousiasmer les collaborateurs.

Au final, la digitalisation met fin aux silos des entreprises. Savoir travailler en mode projet est important car cela stimule l'intelligence collective en faisant collaborer sur un projet des personnes de métiers ou de services différents. Cette approche de management aide à répondre plus rapidement à des nouvelles demandes des collaborateurs.

La digitalisation change la relation avec le collaborateur, transforme l'organisation interne de l'entreprise et la relation avec les parties-prenantes.

La transformation digitale pour les entreprises est bien plus qu'une mise à jour technologique, elle est plutôt une nouvelle manière de créer de la valeur dans un monde devenu majoritairement digital.

² <http://www.chablais-web.fr/reussir-transformation-digitale-entreprise.php> consulté le 9/12/2021 à 19:07

Bibliographie :

Bibliographie :

Ouvrages :

- Almeida Nicole et Libaert Thierry, « La communication interne de l'entreprise », 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2000.
- Autissier David, « La transformation digitale des entreprises », édition Vuibert, Metz, 2016.
- Bernard Martory et Daniel Crozet, « La gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 9^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2016.
- Cadin Loïc, Guerin Francis et Pigeyre Frédérique, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2007.
- Chaminade Benjamin, « Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur », édition Afnor, La Plaine Saint-Denis, 2010.
- Claude Balague et D. Fayon, « Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise », édition Lexis Nexis, Paris, 2010.
- Decaudin Jean-Marc et Igalens Jaques, « La communication interne : stratégies et techniques » 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013.
- Faycel Benchemam et Géraldine Galindo, « Mémentos LMD », « gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, Gualino.
- J.M. Le Gall « la gestion des ressources humaines » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992.
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2010.
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2012.
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, éditions Magnard-Vuibert, Paris, 2016.
- Julie Tixier et François Deltour, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004.

Bibliographie :

- J. Brabet, « Repenser à la Gestion des Ressources Humaines », édition Economica, Paris, 1993.
- La Pinta F., « Accompagner la transformation digitale des ressources humaines », Focus RH 2^{ème} Edition.
- Lakhdar Sekiou et Louise Blondin, « Gestion du personnel : la formation », les éditions d'organisation (collection gestion), Paris, 1996.
- Liger P., « Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », édition Dunod, Paris, 2004.
- Michelle Gillet, Patrick Gillet, « SIRH : Système d'information des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2013.
- Perruchot V., « Dynamiser sa communication interne », édition Dunod, Paris, 2012.
- Sekiou Lakhdar, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, édition Boeck, Canada, 2004.
- Serge Panczuk et Sébastien Point, « Enjeux et outils du marketing RH », édition Eyrolles, 2008.
- Thevenet Maurice ET autre, « Fonction politique, métier, outils des RH », édition Pearson, Paris, 2002.
- Westerman G., « Gagner avec le digital », édition Diateino, 2016.

Webographie :

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/55826/le-digital--une-transformation-de-l-entreprise-au-service-d-une-vision-360.shtml>

<http://www.omninnov.com/2015/12/quel-est-impact-digital-sur-fonction-rh/>

<http://www.chablais-web.fr/reussir-transformation-digitale-entreprise.php>

https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/le-numerique-au-travail-une-opportunite-qui-effraie-les-salaries_1801770.html

<http://www.culturecrossmedia.com/communication-interne-digital/>

Bibliographie :

<https://u-pro.fr/2016/06/digitalisation-coeur-strategies-communication-interne/>

<https://comin.madmagz.news/pourquoi-le-digital-a-transforme-la-communication-interne/>

<https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/communication-interne-developpement-entreprise>

<http://www.culturecrossmedia.com/communication-interne-digital/>

<https://www.smarp.com/fr/le-digital-au-coeur-de-la-strategie-de-communication-de-lentreprise/>

<http://www.hardis-group.com/actualites/transformation-digitale-lindividu-au-coeur-de-la-conduite-du-changement>

<http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/1021664W/les-nouvelles-tendances-de-la-com-interne.html>

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : La digitalisation de la gestion des ressources humaines 7

Introduction 8

Section 1 : Généralités sur la GRH 8

1. Définition et évolution historique de la GRH 8

1.1 Définition de la GRH 8

1.2 L'évolution historique de la GRH..... 10

1.2.1 La gestion du personnel (Jusqu'à la seconde guerre Mondiale) 10

1.2.2 La période 1945 - fin des années 1980..... 11

1.2.3 La professionnalisation de la fonction (1980-2000)..... 12

1.2.4 La digitalisation de la ressource humaine (*2000-jusqu'à aujourd'hui*)..... 13

2. Les activités et les missions de la fonction ressources humaines..... 16

2.1 Les activités de la fonction RH 16

2.1.1 L'administration du personnel 16

2.1.2 La gestion des ressources humaines..... 16

2.1.3 Le développement social 16

2.1.4 L'information et la communication..... 17

2.1.5 L'amélioration des conditions de travail 17

2.1.6 Les relations sociales..... 17

2.2 Les missions principales de la fonction RH 17

2.2.1 Recruter des talents 18

2.2.2 Motiver et fidéliser 18

2.2.3 Développer des compétences tout au long de la carrière 19

3 Les défis et les mutations de la GRH 19

3.1 Les défis de la GRH 19

3.1.1 Les mutations technologiques et la conduite du changement .. 20

3.1.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial 20

3.1.3 Les mutations économiques 20

3.1.4 Les évolutions démographiques 21

3.1.5 Les mutations sociologiques et la diversité..... 21

3.1.6 Les partenaires sociaux 21

3.1.7 Le cadre législatif et réglementaire 22

3.1.8 L'investissement socialement responsable..... 22

3.2 Les mutations de la GRH 22

3.2.1 Une fonction stratégique 22

3.2.2	Décentralisation et internationalisation	23
3.2.3	Informatisation	24
3.2.3.1	L'intranet	24
3.2.3.2	Les progiciels	24
3.2.3.3	Les systèmes experts	25
3.2.4	La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E).....	25
Section 2 : L'ère du digital et la digitalisation des entreprises.....		26
1.	Définition de la digitalisation et le contexte du passage au digital	26
1.1	Définition de la digitalisation	26
1.2	Le contexte du passage au digital.....	28
1.2.1	La transformation numérique	28
1.2.2	La transformation des organisations	28
1.2.2.1	La modification des compétences requises	28
1.2.2.2	L'accroissement de la productivité.....	28
1.2.2.3	La hausse du coût des équipements.....	29
1.2.3	La concurrence mondiale	29
1.2.4	Les mutations économiques	29
1.2.5	Les évolutions démographiques	29
1.2.6	La diversité	29
2.	Les outils « instruments » de la digitalisation	30
2.1	Le serveur	30
2.2	Les logiciels métiers	30
2.3	Le site internet.....	31
2.4	Les applications mobiles	31
3.	Les avantages de la digitalisation	32
Section 3 : La transformation digitale des fonctions RH		33
1.	La GRH dans les entreprises digitalisées	33
2.	La digitalisation des fonctions RH	34
3.	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH)	35
3.1	Définition du SIRH.....	35
3.2	Les tâches du SIRH	36
4.	Du recrutement à l'e-recrutement.....	38
4.1	Définition du recrutement.....	38
4.2	Les enjeux de l'e-recrutement	39
4.3	Les cinq étapes d'un processus de recrutement.....	40
5.	Le digital au service de la formation (e-learning)	41
5.1	Definition du digital Learning (e-learning)	42
5.2	Les différentes modalités du digital Learning	43

5.3 Les différents outils de E-learning (digital Learning)	44
Conclusion.....	46

Chapitre II : La communication digitale et la GRH 47

Introduction	48
--------------------	----

Section 1 : La communication organisationnelle	48
--	----

1. Généralités sur la communication	49
1.1 Définition générale de la communication	49
1.2 Les éléments de la communication	49
1.3 Types de communication d'entreprise	51
1.3.1 La communication interne	51
1.3.1.1 La communication interne verticale	52
1.3.1.1.1 La communication descendante	52
1.3.1.1.2 La communication ascendante	53
1.3.1.2 La communication interne horizontale.....	53
1.3.2 La communication externe	54
2. Historique et évolution de la communication interne.....	56
3. Les nouveaux enjeux de la communication interne	56
3.1 L'enjeu social	56
3.2 L'enjeu commercial	56
3.3 L'enjeu technologique.....	57
3.4 Le positionnement des entreprises.....	57

Section 2 : Initiation à la communication digitale.....	57
---	----

1. Définition de la communication digitale	58
2. L'évolution historique de la communication digitale.....	59
2.1 L'expérimentation (1994-2001)	59
2.2 L'explosion entre (2001-2006).....	60
2.3 L'ère sociale (2006 à 2011).....	61
3. Les outils digitaux utilisés pour communiquer, échanger et collaborer en interne	61
3.1 Le chat ou messagerie instantanée	61
3.2 Les réseaux sociaux de l'entreprise (RSE).....	61
3.3 Le YouTube interne.....	62
3.4 Le MOOC ou le COOC pour la formation des collaborateurs.....	62
4. Les outils pour optimiser et sécuriser les processus métiers	62
4.1 Le cloud pour stocker et sécuriser les données	62
4.2 Les outils de gestion de projet.....	62

Section 3 : L'impact de la communication digitale sur la GRH	63
1. Les RH : acteurs de la communication interne.....	63
2. Les défis et enjeux de la communication digitale sur la GRH	65
2.1 Réduction des coûts de communication d'entreprise par la communication digitale	65
2.2 Facilité d'informer	65
2.3 Plus d'agilité pour l'entreprise.....	65
2.4 La valorisation de son image en utilisant la communication digitale.....	66
2.5 La différenciation de son offre	66
3. Le rôle de la communication digitale au sein de l'entreprise	66
4. Les avantages et limites de la digitalisation de la communication.....	67
4.1 Les avantages.....	67
4.2 Les limites.....	67
4.2.1 Des investissements couteux.....	68
4.2.2 La priorité au déploiement sur l'appropriation des outils	68
4.2.3 Recours aux compétences externes.....	68
4.2.4 Résistance au changement.....	69
4.2.5 Fuite d'informations.....	69
4.2.6 Stress numérique	69
4.2.7 Performance et productivité	70
Conclusion.....	70
Chapitre III : La digitalisation de la fonction RH au sein de « SOFICLEF ».....	71
Introduction	72
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil	72
1. Présentation générale de l'entreprise SOFICLEF	73
1.1 Historique	73
1.2 Les activités de l'entreprise	75
2. Organisation des Processus (Cartographie des processus).....	76
3. Organisation structurelle (Organigramme)	76
Section 2 : La digitalisation du processus RH de SOFICLEF	78
1. La présentation du processus RH de SOFICLEF.....	79
1.1 Les activités principales du service (processus) ressources humaines.....	79
1.1.1 L'activité de recrutement.....	79
1.1.2 L'activité de gestion des compétences.....	79
1.1.3 L'activité de formation	79
1.1.4 L'activité de paie	80
1.1.5 L'activité de gestion administrative et sociale.....	80
2. La digitalisation du processus RH de SOFICLEF	81

2.1 Les solutions digitales du processus RH de SOFICLEF.....	81
2.1.1 Pour l'activité du recrutement	81
2.1.2 Pour l'activité de la gestion des compétences	82
2.1.3 Pour l'activité de formation	82
2.1.3.1 Les types de formations.....	82
2.1.3.2 Les tâches de cours.....	83
2.1.4 Pour l'activité de paie	84
2.1.5 Pour l'activité de gestion administrative et sociale	84
2.1.6 Pour la gestion de présence/absentéisme	85
3. Les moyens de communication utilisés au sein de SOFICLEF	85
3.1 Les moyens oraux	86
3.2 Les moyens écrits	86
3.3 La communication digitale au sein de SOFICLEF.....	86
3.3.1 L'intranet de l'entreprise	87
3.3.2 Outlook	87
3.3.3 Le réseau social de l'entreprise (RSE).....	87
3.3.4 L'application mobile.....	88
Section 3 : Guide d'entretien et analyse des résultats	88
1. L'enquête de terrain.....	88
1.1 Les méthodes utilisées	88
1.2 Les technique utilisées	88
1.3 La population d'étude	89
1.4 Le guide d'entretien	89
1.4.1 L'analyse des réponses.....	89
1.5 Le questionnaire en ligne	91
1.5.1 L'interprétation des résultats.....	91
1.5.2 L'analyse des résultats	99
2. Nos recommandations pour SOFICLEF	99
Conclusion.....	100
Conclusion générale	101

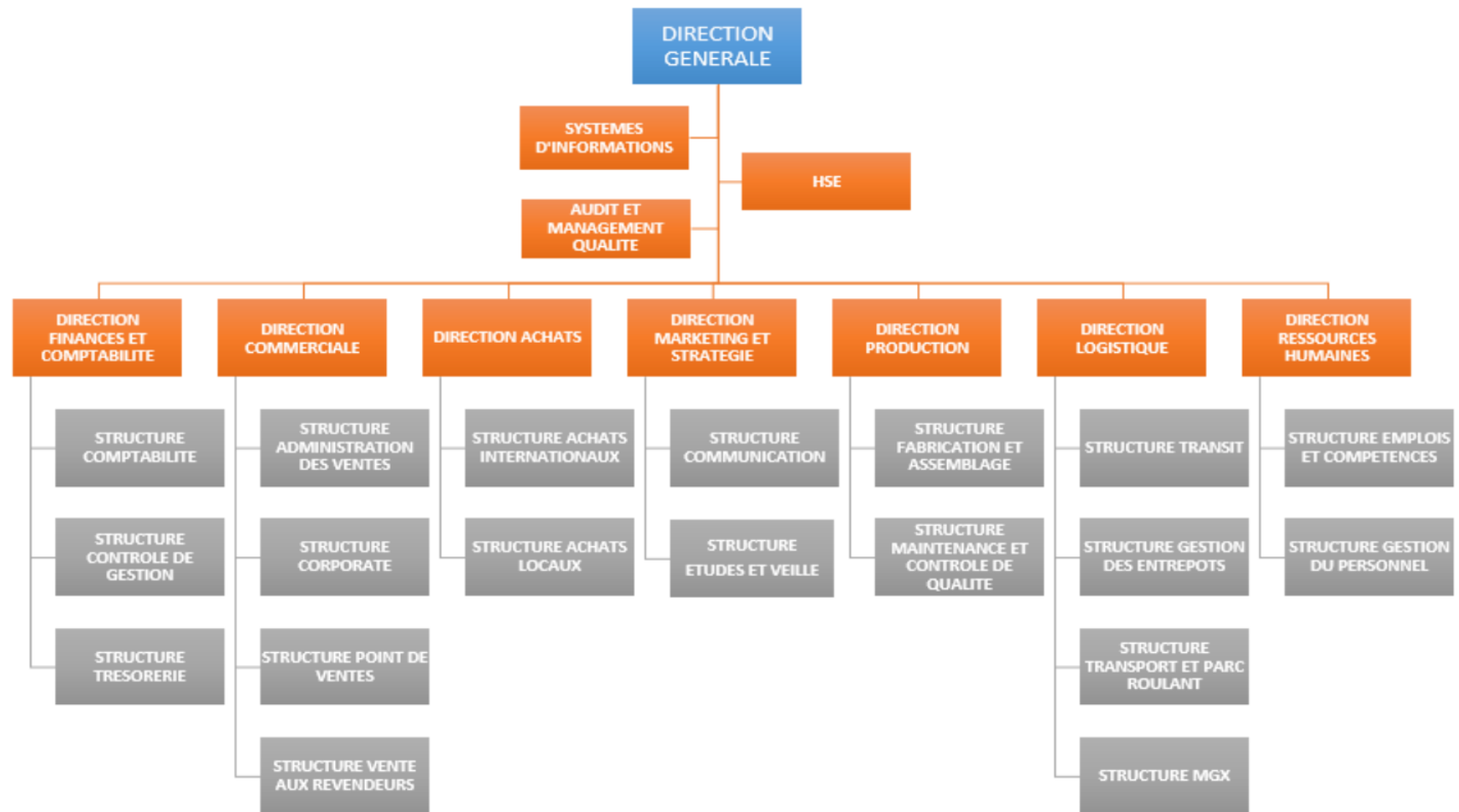
Bibliographie

Annexes

Table des matières

Annexe 01

L'organigramme de l'entreprise SOFICLEF¹



Source : Document interne de la SARL SOFICLEF

¹ Décision relative au changement organisationnel de la SARL SOFICLEF, réf. : DG/015/2018

Annexe 02

Le guide d'entretien	
Question 1	Connaissez-vous les moyens utilisés par votre entreprise en matière de communication digitale ?
Question 2	Selon vous, à quel stade de maturité se situe cette stratégie de transformation digitale ?
Question 3	Selon vous, quels sont les principaux freins à la transformation digitale de votre entreprise ?
Question 4	Diriez-vous que la transformation digitale de l'entreprise a modifié votre manière de communication ?
Question 5	Avez-vous identifié des résistances à l'utilisation de la communication digitale de la part de vos collaborateurs ?
Question 6	Selon vous quelles sont les avantages et limites de la nouvelle forme de la communication en votre entreprise ?

Annexe 03

Le questionnaire en ligne	
Question 1	Avez-vous des réseaux sociaux ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Question 2	A quelle fréquence utilisez-vous les réseaux sociaux ? <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> 1 2 3 4 5 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> Souvent <div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <input style="width: 40px; height: 40px; border: 1px solid #ccc; border-radius: 50%;"/> <input style="width: 40px; height: 40px; border: 1px solid #ccc; border-radius: 50%;"/> <input style="width: 40px; height: 40px; border: 1px solid #ccc; border-radius: 50%;"/> <input style="width: 40px; height: 40px; border: 1px solid #ccc; border-radius: 50%;"/> <input style="width: 40px; height: 40px; border: 1px solid #ccc; border-radius: 50%;"/> </div> Rarement </div> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>
Question 3	Pourquoi utilisez-vous les réseaux sociaux ? <input type="checkbox"/> Discuter avec les amis/Collègues <input type="checkbox"/> Suivre l'actualité <input type="checkbox"/> Faire du business <input type="checkbox"/> Se tenir au courant des nouveautés <input type="checkbox"/> Autre :
Question 4	Sur votre lieu de travail, quels outils de communication possédez-vous ? <input type="checkbox"/> Un téléphone fixe <input type="checkbox"/> Un smartphone professionnel <input type="checkbox"/> Un PC portable professionnel <input type="checkbox"/> Autre :
Question 5	A quelle fréquence utilisez-vous l'internet par jour (utilisation professionnelle) ? <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> 1h - 3h <input type="checkbox"/> Plus
Question 6	Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Question 7	Si oui, lesquels ? Si c'est non, quel outil utilisez-vous ?
Question 8	Pour quelles raisons êtes-vous inscrit sur des réseaux sociaux professionnels ? <input type="checkbox"/> Gérer ma e-réputation <input type="checkbox"/> Recherche d'emploi <input type="checkbox"/> Recruter des nouveaux collaborateurs <input type="checkbox"/> Etre informé des actualités de mon secteur <input type="checkbox"/> Autre :

Annexe 03

Question 9	Comment communiquez-vous en entreprise avec supérieurs/subordonnés ? (Tel, documents, mails, réseaux sociaux, ...)
Question 10	Avez-vous ressentis le besoin de passer vers des nouvelles solutions (digitales) ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Question 11	Comment communiquez-vous avant l'implémentation des solutions digitales ?
Question 12	Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils digitaux (Résistance au changement)?
Question 13	Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que les moyens utilisés par le passé en terme de communication ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Question 14	Quels sont les avantages de ces nouvelles solutions en comparaison avec celles utilisées précédemment?
Question 15	Pensez-vous que la transformation digitale d'une entreprise soit un enjeu fondamental pour son évolution ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

Le SIRH de la SARL SOFICLEF



Source : Données internes de la SARL SOFICLEF

La rubrique de « Business Central » du SIRH de l'entreprise SOFICLEF



Gestion
financière



Gestion
de projet



Gestion des
opérations

MICROSOFT DYNAMICS 365 Business Central



Gestion commerciale
et services



Reporting et
analyses financières



Gestion chaîne
d'approvisionnement

Source : Données internes de la SARL SOFICLEF

Résumé :

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

Durant cette période de crise sanitaire, les dirigeants des entreprises comme les employés ont été mis à l'épreuve et ont pris conscience de l'importance de la communication et de son rôle. En effet, Ils ont été poussés à adapter leurs stratégies de communication à de nombreux défis afin de faire face au changement et à rechercher une meilleure synergie des moyens de communication déployés afin d'unifier le message adressé.

C'est dans ce sens que les entreprises ont ressenti l'importance de la transformation digitale qui est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour la réussite de leurs stratégies de communication. On parle donc des réseaux sociaux, du mobile, des NTIC, les data, l'hyper communication. Tout cela a été ancré dans la réalité des collaborateurs et ainsi que des clients.

C'est une nouvelle ère numérique qui peut être intégrée à la fois dans la communication interne et dans la communication externe.

Cette communication cherche à étudier comment l'entreprise SOFICLEF a pu s'adapter et gérer le changement afin de faciliter la transformation digitale grâce aux méthodes et stratégies de la communication interne.

Mots clés : GRH, communication interne, digital, transformation digitale, NTIC, SOFICLEF.

Abstract :

HRM is the use of methods and tools to manage the human capital of a company through the activities of recruitment, motivation and loyalty, skills development, performance management to enable companies to accomplish their missions.

During this period of health crisis, company managers and employees alike were put to the test and became aware of the importance of communication and its role.

Indeed, they have been pushed to adapt their communication strategies to many challenges in order to cope with change and to seek a better synergy of the means of communication deployed in order to unify the message addressed.

It is in this sense that companies have felt the importance of the digital transformation that has become a major challenge for the success of their communication strategies. We are therefore talking about social networks, mobile, NICT, data, hyper communication. All of this has been ingrained in the reality of employees and customers alike.

It is a new digital era that can be integrated into both external and internal communications.

This communication seeks to study how SOFICLEF has been able to adapt and manage change in order to facilitate the digital transformation through the methods and strategy of internal communication.

Key word: HRM, internal communication, digital, digital transformation, NICT, SOFICLEF.