

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en science commerciales

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

L'impact de la digitalisation des processus sur les

Pratiques Ressources Humaines

Etude de cas :

**Wataniya télécom Algérie ; la direction du Ouled Fayet
(Ooredoo)**

Présenté par :

Melle. Narimane KENDOULI

Encadreur :

M. Smain CHABANI

Professeur à HEC Alger

6^{ème} Promotion

Juin 2019

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en science commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

L'impact de la digitalisation des processus sur les

Pratiques Ressources humaines

Etude de cas :

**Wataniya télécom Algérie ; la direction du Ouled Fayet
(Ooredoo)**

Présenté par :

Melle. Narimane KENDOULI

Encadreur :

M. Smain CHABANI

Professeur à HEC Alger

6^{ème} Promotion

Juin 2019

Résumé :

Depuis quelques années, la transformation digitale est devenue un sujet majeur et un enjeu stratégique pour toutes les entreprises. On peut d'ores et déjà parler d'un bouleversement des méthodes de gestion des entreprises par l'utilisation des outils digitaux (les nouveaux outils informatiques de gestion et d'internet).

En effet, ces outils touchent l'organisation de l'entreprise dans toute sa globalité : business, ressources humaines, marketing, processus de production, système d'information, logistique, et ce quel que soit la taille de l'entreprise. Cet impact se manifeste par une plus grande efficacité des modes de gestion, de management d'organisation du travail, de communication et des relations interpersonnelles que permettent ces outils.

L'évolution de ce phénomène est tellement rapide et irréversible que chaque entreprise a besoin de mettre en œuvre l'ensemble de ses moyens, notamment humains, pour se l'approprier efficacement et l'intégrer dans sa gestion.

A la lumière de ce raisonnement, il est important de définir l'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques Ressources Humaine, et d'étudier la possibilité de son amélioration.

Mots clés : Transformation digitale, Pratiques Ressources Humaines, Efficacité, Impact, Ooredoo.

ملخص:

في السنوات الأخيرة، أصبحت الرقمنة موضوعاً رئيسياً وقضية استراتيجية لجميع الشركات. يمكن أن نتحدث بالفعل عن تحول في أساليب إدارة الأعمال من خلال استخدام الأدوات الرقمية (أدوات الكمبيوتر الجديدة للإدارة والإنترنت).

بالفعل، تؤثر هذه الأدوات على تنظيم الشركة بالكامل: الأعمال، الموارد البشرية، التسويق، عملية الإنتاج، نظام المعلومات، الخدمات اللوجستية، مهما كان حجم الشركة. يتجلى هذا التأثير من خلال زيادة كفاءة أساليب الإدارة وإدارة تنظيم العمل والتواصل والعلاقات الشخصية التي تسمح بهذه الأدوات.

إن تطور هذه الظاهرة سريع للغاية ولا رجعة فيه، بالتالي تحتاج كل شركة إلى تجنيد جميع وسائلها، وخاصة البشرية، لإنجاح عملية ادماجها في ادارتها.

في ضوء هذا المنطق، من المهم تحديد تأثير رقمنة العملية على ممارسات الموارد البشرية، ودراسة إمكانية تحسينها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ممارسات الموارد البشرية، الكفاءة، التأثير، اوريدو.

Abstract:

In recent years, digital transformation has become a major topic and a strategic issue for all companies. We can already talk about an upheaval of business management methods through the use of digital tools (the new computer tools of management and internet).

Indeed, these tools affect the organization of the company in its entirety: business, human resources, marketing, production process, information system, logistics, whatever the size of the company. This impact manifests by a greater efficiency of management methods, management of work organization, communication and interpersonal relationships that allow these tools.

The evolution of this phenomenon is so fast and irreversible that each company needs to implement its entire means, especially human, to integrate effectively it into its management.

In the light of this reasoning, it is important to define the impact of process digitization on Human Resources practices, and to study the possibility of its improvement.

Keywords : Digital Transformation, Human Ressources Practices, Efficiency, Impact, Ooredoo.

Remerciements

- ❖ En préambule à ce mémoire je remercie Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné le courage à bien mener ce travail.
- ❖ Je remercie mes parents pour tous leurs sacrifices et leurs soutiens.
- ❖ Je remercie Monsieur Smain CHABANI, pour avoir cru en moi, m'avoir encouragé, orienté et encadré tout au long de la réalisation de ce mémoire.
- ❖ Je remercie les honorables membres de jurés d'avoir accepté d'évaluer ce travail.
- ❖ Je remercie Madame Farah BABA AMMI mon maitre de stage pour son aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer, il s'est toujours montré à l'écoute.
- ❖ Je remercie tous les profs qui m'en accompagnés et guidés durant toute mon parcours scolaire et universitaire.
- ❖ Je remercie toute personne ayant aidé de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.
- ❖ A tous ces intervenants, je présente mon profond respect et ma gratitude pour leurs générosités.

Liste des tableaux

Tableau 1. Evolution de la fonction des ressources humaines à travers les siècles	11
Tableau 2. la préparation d'un projet de recrutement	24
Tableau 3. Les sources de recrutement	28
Tableau 4. Définition de concepts	37
Tableau 5. La matrice SWOOT du digital	50
Tableau 6. typologies des organisations selon Mintzberg et SIRH	69
Tableau 7. les trois natures de changement	86
Tableau 8. Tableau de planification de la gestion ressources humaines	88
Tableau 9. Diagnostic ; la note de cadrage d'un projet de digitalisation des pratique RH	95

Liste des figures

Figure 1. Les quatres missions de la fonction RH	16
Figure 2. Evolution des finalités de la GRH	19
Figure 3. Les causes potentielles de l'existence d'un poste vacant au sein d'une entreprise	23
Figure 4. le processus de recrutement	25
Figure 5. les catégories générationnelles en GRH	53
Figure 6. Nouveaux espaces de travail	65
Figure 7. Les fonctionnalités basiques du SIRH	67
Figure 8. Les fonctionnalités avancées du SIRH	68
Figure 9. processus et données RH gérés grâce à des solutions informatique	70
Figure 10. Les principales applications	72
Figure 11. Le plan de transformation digital	87
Figure 12. le processus à suivre pour implanter un projet de digitalisation	94
Figure 13. la mise en œuvre de la conduite de changement suite à la digitalisation des pratiques RH	98
Figure 14. L'organigramme de la direction générale	106
Figure 15. tri à plat de la 1ère question	121
➤ Figure 16. Tri à plat de la 2ème question	122
Figure 17. Tri à plat de la 4ème question	123
Figure 18. Tri à plat de la 5ème question	124
Figure 19. Tri à plat de la 6ème question	125
Figure 20. Tri à plat de la 7ème question	126
Figure 21. Tri à plat de la 8ème question	127
➤ Figure 22. Tri à plat de la 9ème question partie A	128
Figure 23. Tri à plat de la 9ème question partie B	129
Figure 24. Tri à plat de la 9ème question partie C	130
Figure 25. Tri à plat de la 10ème question	131
Figure 26. Tri à plat de la 11ème question	132
Figure 27. Tris croisé de la 1ère question (La définition du digital / Fonction)	132
Figure 28. Tri croisé de la troisième question (les défis de l'entreprise face au digital/ la fonction)	133
Figure 29. Tri croisé de la 4ème question (les freins au développement numérique/ la fonction)	134
Figure 30. Tri croisé de la 5ème question (la force majeure de la digitalisation/ la fonction)	135
Figure 31. Tri croisé de la 6ème question (la manière dont les drhs abordent le sujet du digital/ la fonction) ...	136
Figure 32. Tri croisé de la 7ème question (les projets d'intégration du digital/ la fonction)	137

Figure 33. TRI CROISE DE LA 8EME QUESTION (LES OUTILS INCONTOURNABLES DANS LES NOUVELLES PRATIQUES RH/ LA FONCTION)	138
Figure 34. Tris croisé de la 9ème question Partie A (les avantages de la transformation digitale sur le plan professionnel / fonction).....	138
Figure 35. Tri croise de la 9eme question partie b (les avantages sociaux de la transformation digitale/ fonction)	140
Figure 36. tri croise de la 9eme question partie c (les avantages économiques de la transformation digitale/ fonction)	141
Figure 37. tri croisé de la 1ère question (définition du digital/ Direction)	142
Figure 38. Tri croisé de la 3ème question (les défis de l’entreprise lors de la digitalisation de ses pratiques/ la direction)	143
Figure 39. Tri croisé de la 4ème question (les freins au développement numérique/ la direction)	144
Figure 40. Tri croisé de la 5ème question (la force majeure de la digitalisation/ la direction)	145
Figure 41. tri croisé de la 6ème question (la façon dont les DRH abordent le sujet de digital/ la direction).....	146
Figure 42. tri croisé de la 7ème question (les projets prioritaires de la DRH dans l’intégration du digital/ la fonction)	147
Figure 43. tri croisé de la 8ème question (les outils incontournables dans les nouvelles pratiques RH/ La direction)	149
Figure 44. tri croisé de la 9ème question partie A, (les avantages de la transformation digitale sur le plan professionnel / LA DIRECTION)	150
Figure 45. Tri croisé de la 9ème question partie B, (les avantages de la transformation digitale sur le plan social / La direction)	151
Figure 46. Tri croisé de la 9ème question partie C, les avantages de la transformation digitale sur le plan économique.	153

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ASSEDIC	Association pour L’Emploi dans l’Industrie et le Commerce.
ARPANET	Advanced Research Projects Agency Network
BPP	Bilans Professionnelles Personnalisés
BBS	Barnet-Biedl Syndrome (syndrome de Bardet-Biedl)
BNP	La Banque National de Paris
CERFA	Le Centre d’Enregistrement et de Révision des Formulaire Administratifs.
CE	Comité d’Entreprise

CDD	Contrats à Durée Déterminée
CEKN	Cercle des Etudiants Kinés Niçois
DADS	Déclaration Annuelle de Données Sociales
DARPA	Defense Advanced Research Projects Agency
DEUG	Diplôme d'Etudes Universitaires Générales
FTP	File Transfer Protocol (Protocole de Transfert de Fichier)
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GTA	Gestion de Temps et Activités
GPAO	Gestion de Personnel Assistée par Ordinateur
HTML	Hyper Text Mark-up Language (Langage de balisage d'hypertexte)
IBM	International Business Machines
IFC	Indemnité de Fin de Carrière
MRH	Management des Ressources Humaines
PPP	Projets Professionnels Personnels
PIF	Plans Individuels de Formation
PAMPA	Personnalisation Anticipation Mobilisation Partage et Adaptation
REER	Régime Enregistré d'Épargne-Retraite
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threat
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
TT	Travailleurs Temporaires

USA	United States of America
-----	--------------------------

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Généralités sur le digital et les pratiques ressources humaines.....	09
I-1 La fonction ressources humaines et son évolution	10
I-2 Les pratiques de la gestion des ressources humaines	21
I-3 Elément de compréhension du digital	42
Chapitre II : Les enjeux et les mécanismes de la digitalisation	52
II-1 Les enjeux de la digitalisation des processus	53
II-2 Les mécanismes de la digitalisation des processus	66
II-3 Réussir la digitalisation de la GRH	85
Chapitre III : L’expérience de l’entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH	102
III-1 Présentation de l’organisme d’accueil	103
III-2 Conception de la recherche et méthodologie	118
III-3 Analyse de l’étude	121
Conclusion générale	160

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui l'univers économique est bouleversé par de nouvelles pratiques, de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux arrivants de la société numérique du 21^{ème} siècle.

Dès lors, une révolution numérique est devenue nécessaire pour toute organisation qui compte garantir sa survie dans un environnement technologique et une mondialisation en pleine évolution.

Avec une clientèle toujours plus exigeante faisant du numérique son usage quotidien, l'adoption intensive d'outils et de technologies ainsi que la dématérialisation des processus internes ou externes de l'entreprise, ne suffisent pas pour effectuer la transformation numérique de cette dernière. En effet, cet enjeu économique et sociétal représente un profond changement de paradigme, et des systèmes, ce qui nécessite l'adoption d'une réelle culture numérique basée sur la participation des salariés, l'intelligence collaborative, la réorganisation interne autour de nouveaux métiers et des modes de travail, de plus l'innovation dans l'ensemble des pratiques de l'entreprise, l'ouverture à un écosystème, et aussi l'exploitation des opportunités des technologies de l'information.

Il est à noter que la mutation des entreprises vers le numérique, impacte d'une part tous les services classiques : le service ressources humaines, le service marketing, le service communication, le service ventes, le service finance, et le service production, ainsi que tous les niveaux hiérarchiques y compris les directions générales de l'autre part.

De façon plus précise nous devons distinguer entre la notion du numérique et celle du digital. Si le dernier, dont l'étymologie renvoie à la notion de doigt, désigne les technologies informatiques portables basées sur des programmes, des supports et des données, le numérique quant à lui renvoie à l'informatisation des données rendant leur traitement automatique.

D'un point de vue historique¹, les années 1980 ont été celles de la micro-informatique et des infrastructures client/serveur, les années 1990 celles du Web.

Plus tard, les années 2000 ont été celles du numérique en ce qui concerne la maîtrise de la donnée dans une perspective de flux de transport et de transfert. Enfin, les années 2010 sont

¹ METAIS-WIERSCH (Emily), AUTISSIER (David) : « *la transformation digitale des entreprises, les bonnes pratiques* », Édition eyrolles, Paris, 2016. P.12.

celles du digital qui introduit de nouveaux usages et traitent de nouvelles données, au sens de technologie informatique portable.

La création de valeur dans les organisations, place le concept de compétences au cœur de cette problématique, tout en impliquant tous les domaines de responsabilités de la fonction Ressources Humaines qui est jugée incontournable.

Ainsi, le lien entre les pratiques des ressources humaines et le digital est une grande nouveauté. Dans ce contexte d'engagement des organisations vers la transformation digital, la société de conseil ARCTUS¹ spécialisée dans l'accompagnement de transformation des organisations au numérique, a identifié quatre postures types des entreprises face aux enjeux technologiques, en se basant sur l'observatoire des RH et de la e-transformation : 55% des entreprises sont réservées face à la digitalisation. Généralement ces entreprises ont entre 500 et 1000 salariés. Cette posture sécuritaire précède souvent l'entrée dans la catégorie des entreprises engagées, après avoir observé les changements avant de les intégrer. 31% des entreprises trouvent que le digital constitue une opportunité pour accompagner les réorganisations. Ces entreprises relèvent de la catégorie des entreprises engagées. Cette posture innovante se retrouve principalement chez les entreprises exerçant dans le secteur des services, axées sur un mode collaboratif, et un management participatif, s'appuyant sur des outils comme le réseau social d'entreprise.

Par ailleurs, 10% des entreprises trouvent que les technologies constituent un risque pour le management ou l'engagement des salariés. Elles ont de ce fait une attitude de défiance ou de résistance vis-vis de la digitalisation, et par conséquent elles préfèrent bloquer l'accès aux réseaux sociaux. Ces entreprises pratiquent un management directif.

En dernier lieu on trouve que 10% des entreprises adopte une posture paradoxale à l'égard de la digitalisation. Ces entreprises pensent que les communautés de pratiques ou les boîtes à idées, plus globalement le numérique pourrait apporter et elles sont prêtes à les tester.

Néanmoins, elles sont convaincues que leur impact doit être limité et que leur apport est faible sur la gestion des compétences et des talents. Ce qui nous mène à dire que leur attitude est motivée par des sentiments contradictoires.

Dans cet ordre d'idées, notre travail se propose d'étudier l'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques Ressources humaines. Dès lors nous nous sommes fixés comme

¹ www.observacion-ettransformation.com (publier 28/02/2014 consulté le 24/05/2019, 10h et 45mn)

objectif général la vérification et la mesure des retombés du digital sur l'organisation sociale de l'entreprise et l'organisation du travail.

Pour répondre à cet objectif général, ce dernier sera divisé en un ensemble d'objectifs opérationnels qui vont nous orienter dans notre travail :

- Cerner théoriquement la notion de « digitalisation et les RH », et ses différents aspects ainsi que les concepts à laquelle elle est associée.
- Comprendre les mécanismes de la mise en œuvre de la digitalisation de l'entreprise.
- Dégager les premiers éléments qui caractérisent la déontologie de la digitalisation.
- Evaluer la maturité technologique de l'entreprise

La présente étude vise à répondre à la problématique générale suivante : **Quel est l'apport de la digitalisation aux processus sur la performance des Ressources Humaines ?**

À cet effet, nous nous attelons à répondre aux questions suivantes :

- De quelle manière les RH perçoivent-elles l'apport du digital dans leur univers professionnel et social ?
- Comment les DRH doivent-elles convertir l'usage de ces nouveaux outils en leviers de performances ?
- Quelle sont les raisons qui motivent l'ouverture ou la résistance à la digitalisation au sein d'une entreprise ?
- Les conditions organisationnelles et humaines de l'entreprise Ooredoo répondent-elles aux exigences des normes internationales, en matière de la technologie ?

Pour mener cette recherche nous avançons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : la digitalisation est une source multiple d'opportunité comme de risques.

- **Hypothèse 02** : pour que le digital reste porteur d'une réelle valeur ajoutée économique et sociale, il faut que la culture numérique soit associée à un changement de comportement et de mode de fonctionnement.
- **Hypothèse 03** : la digitalisation fait émerger les questions de sécurité des systèmes d'information, comme elle favorise l'hybridation, la dématérialisation, et la mobilité.
- **Hypothèse 04** : l'entreprise Ooredoo a réussi à exercer son activité dans le

Secteur de la télécommunication dite de « haute technologie », au niveau international.

Le choix de thème de notre recherche émane de deux raisons principales, une objective et l'autre subjective à savoir :

-l'importance de la transformation digitale qu'elle est au cœur de tous les enjeux de développement d'aujourd'hui et de demain,

-afin de se familiariser avec les nouveaux outils digitaux et Internet utiliser dans les processus de gestion des activités et de pilotage de la fonction RH, dans le but de se préparer au monde professionnel et de faciliter notre intégration avec les équipes de travail.

Par ailleurs, le choix de Ooredoo comme centre d'accueil a été fait car l'entreprise reflète le bon exemple de l'organisation moderne, donc elle sera le bon endroit pour apprendre.

Afin de bien conduire notre recherche et répondre aux différents objectifs visés par ce travail nous avons adopté une approche **hypothético-déductive** qui consiste à formuler un

(Ou plusieurs) hypothèse(s) et à la/les confrontée(s) ensuite à la réalité pour la/les confirmer ou la/les infirmer.

Nous avons également fait recours, dans l'objectif d'approfondir la compréhension et l'interprétation des données, à une méthode **mixte** qui combine les méthodes de collecte et d'analyse quantitatives et qualitatives. Cette méthode est concrétisée dans notre travail par les entretiens semi-directifs et directifs que nous avons menés auprès des responsables et le questionnaire mené auprès de l'ensemble des RH.

Notre recherche s'est organisée en 03 étapes :

1- Etape théorique : dont l'objectif est de comprendre les notions et les concepts relatifs au thème de recherche. Cette dernière s'est basée sur la recherche bibliographique et la consultation de documents en relation avec le sujet.

2- Etape analytique : Dans laquelle nous avons analysé un ensemble d'exemples d'entreprises qui ont déjà digitalisé leur fonction RH, afin de comprendre les mécanismes utilisées et de déduire leurs impacts sur l'organisation.

3- Etape empirique : Nous avons enfin abordé notre cas d'étude à travers l'étude et l'analyse des divers aspects relatifs à digitalisation de la fonction RH au sein de l'entreprise Ooredoo.

Les données exploitées dans cette recherche sont de deux types :

▪ **Les données secondaires** : Comprenant les données existantes et ayant été collectées soit, à travers :

- La recherche bibliographique : qui consiste en la consultation d'ouvrages, articles, etc. relatifs au thème de recherche.
- La collecte des données et documents à travers la sollicitation des administrations de l'organisme d'accueil.

Les données primaires : Il s'agit des données récoltées par le chercheur lui-même.

Les techniques utilisées pour la collecte de ses données sont :

- L'entretien :

L'entretien est une technique de collecte d'information qualitative. Nous avons réalisés des entretiens **semi-dirigés** et **directifs** avec les responsables concernés par notre travail de recherche.

Nous tenons à signaler que plusieurs responsables ont refusé d'être enregistré, nous avons donc été contraints de ne garder que les informations nécessaires et les conclusions que nous avons tirées de ces entretiens.

- Le questionnaire :

Le questionnaire est une technique de collecte des données qui relève de la méthode quantitative.

Afin de vérifier les résultats que nous avons obtenus à travers les différentes techniques nous avons élaboré un questionnaire destiné à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Cette technique nous a permis d'avoir des données chiffrées et d'en proposer une explication à travers la mise en relation de ces données en se basant sur une analyse statistique, après les avoir traités en utilisant le logiciel SPSS.

Nous tenons à signaler qu'on n'a pas pu diffuser le questionnaire en ligne, sur les réseaux internes de l'entreprise, pour des raisons qui leur sont propres.

Notre mémoire de recherche s'organise en 03 chapitres :

Chapitre 01 : Généralités sur le digital et les pratiques ressources humaines

La première étape dans tout travail de recherche, vise à cerner théoriquement le sujet de recherche, est avoir une bonne compréhension des différents concepts qui le composent.

Dans ce chapitre, il s'agira donc de découvrir et de comprendre tous les aspects relatifs aux ressources humaines, ainsi que les éléments de compréhension de la notion du digital afin d'anticiper la relation entre les deux concepts (RH et digital).

Chapitre 02 : les enjeux et les mécanismes de la digitalisation les Ressources Humaines

Le but de ce chapitre est d'étudier l'aspect pratique de la digitalisation de la fonction Ressources humaines, en exposant les mécanismes et outils de la mise en œuvre. L'objectif étant de sensibiliser sur l'importance de ce progrès. Une importance qu'on peut conclure en comprenant les enjeux de cette digitalisation.

Chapitre 03 : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Nous tenterons dans ce chapitre intitulée « Présentation de l'organisme d'accueil et la

Méthodologie de recherche » de connaître l'importance accordée par l'entreprise Ooredoo à la digitalisation des processus de sa fonction RH, et de savoir comment ces derniers perçoivent-ils ce progrès.

Aussi de constater les impacts positifs et négatifs de ce phénomène, en essayant par la suite de proposer quelques solutions aux problèmes qui existent déjà au niveau de l'entreprise.

Nous commencerons ce chapitre par la présentation de l'organisme d'accueil : définition, historique, visions, valeurs et tâches, événementiel et sponsoring.

Nous passerons ensuite aux outils d'évaluation de l'intégration du digital dans les processus de l'entreprise, pour mesurer la maturité des RH envers le digital : questionnaire, guide d'entretien.

Enfin nous présenterons l'analyse des données et les résultats de la recherche, suivies par quelques recommandations.

CHAPITRE I

**Généralités sur le digital et les
pratiques ressources humaines**

Chapitre I : Généralités sur le digital et les pratiques ressources humaines

Introduction :

Le sujet de la digitalisation devient de plus en plus populaire dans la littérature économique, notamment dans les pratiques ressources humaine. De nos jours la fonction ressources humaines est incontournable, par ce que la performance de l'organisation résulte du développement et de mobilisation des ressources individuelles. L'entreprise ne considère plus l'Homme comme une contrainte mais un gisement de ressources.

En se basant sur le constat de F.N.Taylor¹ un homme dépense 90 % de son énergie dans un match de football mais pas plus de 10% dans son poste de travail parlant non seulement à l'effort physique mais à toutes les qualités d'intelligence et de créativité. Les entreprises modernes relèvent le défi en adoptant les projets digitaux qui changent le fonctionnement de l'organisation, et ouvrent la voie à un changement culturel profond. En vue de développer la gestion des personnes, de mobiliser l'intelligence et la créativité des salariés et d'obtenir une source d'accélération et d'efficacité dans les échanges.

Dans ce présent chapitre nous allons donner un aperçu général sur le concept de digital et la fonction ressource humaine et ses pratique, en vue de bien cerner notre thématique et lever le flou autour de cette notion. Il est, en fait primordial de constituer une connaissance théorique qui servira de base pour le travail pratique en veillant à bien définir les concepts relatifs au thème de recherche, ce qui est l'objectif de ce chapitre.

¹ Frederick Winslow Taylor, né le 20 mars 1856 à Germantown et mort le 21 mars 1915 à Philadelphie, est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail, et l'inventeur de l'acier rapide, membre de la société américaine de philosophie et de l'académie américaine des arts et des sciences, il est consultant en management et en efficience.

I.1 la fonction ressources humaines et son évolution

I.1.1 Historique :

La gestion des ressources humaines n'a pas toujours existé, vu que la fonction des ressources humaines a apparue après les grandes fonctions ; la production, les finances et le marketing.

Malheureusement la gestion des ressources humaines était mise en second plan à cause du manque marqué au niveau d'expérience, d'outils, de soutiens et de compétences. Pourtant la réussite de toute entreprise est directement liée au degré d'engagement et d'adhésion des employés au travail, dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation, et tout cela nécessite un climat de travail motivant et stimulant. Qui ne sera garanti qu'à travers une saine gestion des ressources humaines.

Historiquement parlant le poste de secrétaire au bien être, a été considéré comme le premier service spécialisé en gestion des ressources humaines, ce poste avait pour mission d'aider les salariés à régler leurs problèmes personnels, de les gérer et de les contrôler.

Vers 1880, F.W.TAYLOR a mis en place « *l'organisation scientifique du travail*¹ », après avoir démontré suite à ses expériences qu'il a menées dans le domaine de la sidérurgie, que l'augmentation de l'efficacité des salariés au travail est une chose possible.

Avec la montée de la syndicalisation et le développement de l'organisation scientifique du travail, les secrétariats sociaux se sont transformés en « *Service de personnel* », afin d'entretenir des relations avec les syndicats, d'administrer les droits des salariés, et de régler les problèmes de rémunération et de communication.

¹ L'organisation scientifique de travail (OST), souvent assimilée au Taylorisme, a été formalisée lors de la deuxième révolution industrielle à la fin du XIX siècle. L'OST conduit à une division extrême du travail. Selon ses principes les ouvriers et les employés ne sont que des simples exécutants dans l'immense entreprise mécanisée.

I.1.2 L'évolution de la fonction ressources humains :

L'évolution des pratiques de la fonction du personnel est illustrée dans le tableau suivant.

TABLEAU 1. EVOLUTION DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES A TRAVERS LES SIECES

Etapas	Evolution
<p>-1- 1850-1900</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence formelle de la fonction du personnel. • Recrutement direct du personnel par l'employeur. • Centralisation des tâches : paie et comptabilité relèvent de la direction. • Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19eme siècle. • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle.
<p>-2- 1900-1940</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction dans les organisations. • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP). • Tâches des (SP) : rémunération, acquisition et évaluation des RH. • Accroissement du besoin de SP suite aux études de TAYLOR et de MAYO.
<p>-3- 1940-1960</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité « relations industrielles » RI. • Croissance du syndicalisme de masse. • Elargissement et restructuration de la fonction du personnel. • Développement des associations de professionnels en RH. • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
<p>-4- 1960-1980</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH. • Diminution du pouvoir de l'activité RI. • Accroissement de la législation de travail.

	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'informatique et du traitement de la paie. • Amélioration des compétences des gestionnaires des RH. • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines. • Influence de l'approche systémique.
-5- 1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation. • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière santé et sécurité. • Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations
-6- 1990 à nos jours	<ol style="list-style-type: none"> 1. Période de questionnement et de transformation des rôles de la gestion des ressources humaines (GRH). 2. Période de redéfinition des compétences des responsables de (GRH).

(Source : SKIOU (L) et autre : « *la gestion des ressources humaines* », édition Deboek université, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001, p.205.)

Après avoir analysé ce tableau, on peut dire que l'évolution de la fonction RH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui tend vers une approche administrative des RH, vers la GRH, et le management des RH.

I.1.3 Les raisons de l'évolution de la gestion des ressources humaines :

Plusieurs facteurs ont favorisé et accéléré l'évolution de la gestion des ressources humaines. Nous citons ici, sans pour autant être exhaustifs, les principaux d'entre eux :

- Face aux exigences contemporaines concernant les couts, la qualité et la flexibilité, les objectifs stratégiques de l'entreprise ont changé. La standardisation et le fordisme ont vu leurs limites.

Chapitre I : Généralités sur le digital et les pratiques ressources humaines

- L'apprentissage est essentiel afin que les entreprises fassent face aux évolutions de leurs activités, de ce fait elles ont abandonné le modèle productif fordien, en adaptant un nouveau modèle productif flexible.
- Les nouvelles contraintes de l'entreprise, telles que le renforcement de la motivation des salariés, la protection de l'entreprise face aux risques de déstabilisation du corps social, l'assurance de la sécurité du fonctionnement, la conduite de changement d'une manière convenable.
- La nécessité de gérer efficacement les tâches administratives, basées sur les nouvelles technologies.
- Manager la stratégie des ressources humaines d'une manière à assurer la contribution durable de ces dernières à la création de valeurs.
- Les évolutions marquées au niveau de l'environnement social, l'environnement économique, l'environnement technologique et l'environnement politico-légal. à titre d'exemple on citera :
 - L'évolution démographique et la disponibilité des compétences.
 - L'évolution des styles de vie.
 - L'évolution de la demande et l'apparition des nouveaux marchés.
 - L'évolution de la technologie.
 - L'évolution des systèmes d'organisation.
 - L'évolution de droit de travail et les lois sociales.

Sans oublier de noter ces principaux facteurs :

-le chômage

-l'internationalisation et son impact sur l'accroissement de l'intensité concurrentielle, l'accroissement de la productivité et l'utilisation optimale des équipements.

-la recherche de l'individualisation des solutions, la négociation de la part des partenaires sociaux.

L'évolution des modes de management depuis les années 1950 : le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches...

I.1.4 Définition de la gestion des ressources humaines :

On peut définir la gestion des ressources humaines, comme étant un ensemble de politiques, procédures ou encore un système de pilotage et d'accompagnement de personnels, impliqués dans des situations de travail au sein d'organisation qualifiée complexe, et intégrés dans sa stratégie. Dans le but d'accroître l'avantage compétitif de l'organisation dans un environnement en perpétuel mutation, de réaliser des objectifs différenciés et synchronisés de profitabilité et de performance économique, en outre de créer une harmonie entre la stratégie de développement humain et social de l'organisation et de sa stratégie économique et sa responsabilité sociale.

Afin de mettre la lumière sur les opinions des théoriciens quant à la définition de la GRH, on vous expose ces trois définitions :

Définition 1 : « *La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation etc.) impliquant des ressources humaines visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation.* »¹

Définition 2 : « *La GRH peut être définie comme étant « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »* »²

Définition 3 : « *La GRH se présente comme l'ensemble des politiques des mesures, quelles que soient leur forme, dont le centre est l'homme au travail, de son recrutement au contrôle de son activité, en passant par sa gestion prévisionnelle ou quotidienne et des modes de communication qui le relie à l'entreprise.* »³

¹ SKIOU (L) Et autres : « *la gestion des ressources humaines,* » 2^{ème} édition, Deboek université, Bruxelles, 2001, p.10.

² CADIN(L), GUERIN(F), PIGEYRE(F) : « *gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie)* », édition DUNOD, Paris, 2002, p.04.

³ BOYER (Luc), EQUILEY(Noel) : « *le vade Mecum du DRH* », édition EMS, Caen, 1999, p.10.

A partir de ces trois définitions on peut constater que la GRH peut t'être abordée à trois niveaux à savoir : personnes, activités et temps. Et qu'elle fixe ses objectifs et missions dans le respect des règles de gestions, dans le cadre des contraintes budgétaires et aussi dans le respect de la législation social.

I.1.5 Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines :

I.1.5.1 Les missions de la G.R.H :

Les missions de la GRH, sont focalisées sur deux volets. La première focalisation est basée sur les processus, et la seconde basée sur les personnes. Donc on peut distinguer deux grandes missions, celle liée aux objectifs de l'organisation jugée purement économique. Cette mission place la gestion globale des effectifs et des rémunérations au centre de ses activités, afin d'atteindre une bonne productivité du personnel.

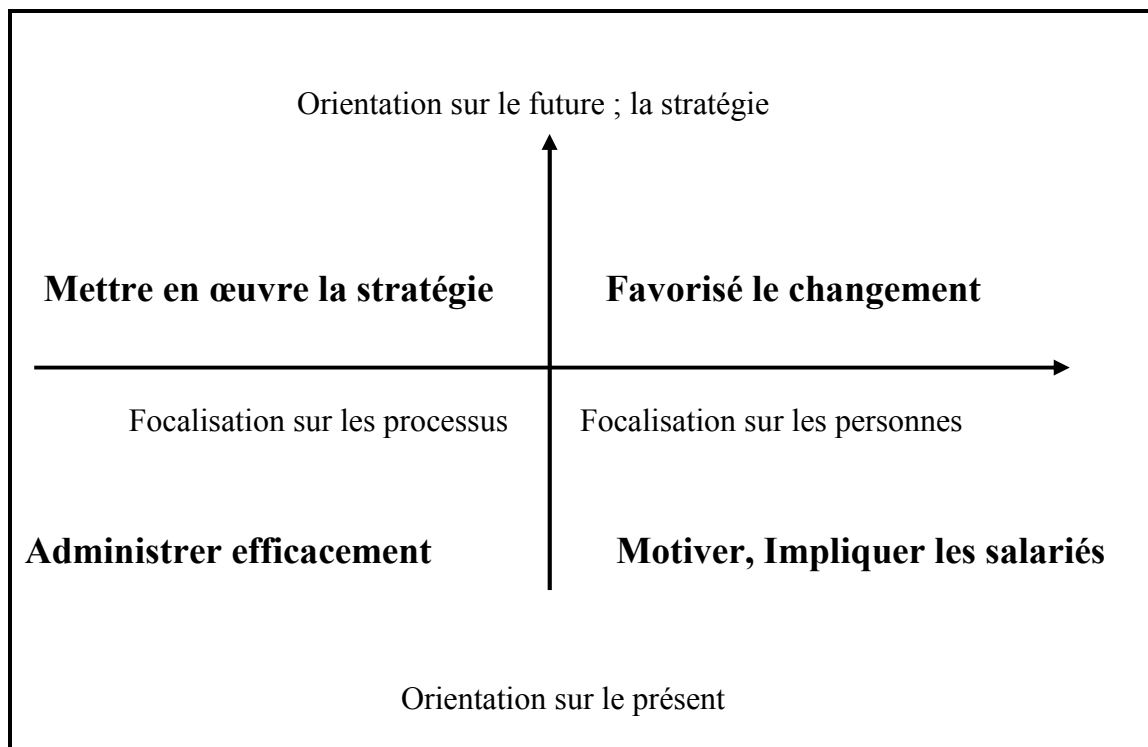
Par contre la deuxième grande mission a un aspect social, liée aux facteurs de motivation du personnel. Elle vise à mobiliser tous les conditions et les moyens nécessaires pour le bien être des salariés au travail.

En poursuivant cette double mission par l'entreprise. Cette dernière pourra assurer son rôle anticipateur optique (proactif).

Entre autre Jean-Marie Peretti¹ nous énumère quatre missions de la fonction RH. Voici la figure illustrative :

¹ Jean-Marie Peretti, professeur émérite des universités, diplômé de l'ESSEC et de Sciences-Po Paris, docteur en science de gestion, responsable pédagogique de mastère spécialisé « Management des RH », Président de l'IAS (l'institut international de l'audit social), président d'honneur de l'AGRH (Association Francophone de gestion des ressources humaine), rédacteur en chef de la revue Question (s) de management et conseil d'entreprise et d'organisation.

Figure 1. Les quatre missions de la fonction RH



(Source : PERETTI (Jean-Marie) : « *gestion des ressources humaines* » édition chez Vuibert, Paris, 1998 p.34.)

Afin de bien cerner les missions de la fonction RH, on va décortiquer chaque mission séparément :

Administrer efficacement

L'activité administrative est une base historique de la fonction RH et aujourd'hui avec les nouvelles technologies disponibles. Cette activité doit occuper une partie importante du temps des DRH, afin d'agir en permanence pour atteindre l'efficacité globale.

Correspond ainsi à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique.

Développer la motivation et l'implication des salariés :

Afin de renforcer la motivation des salariés et d'assurer leur implication le DRG doit considérer les salariés comme des clients dits clients internes, d'où il convient de connaître leurs attentes et leurs préférences en matière d'équité, d'employabilité, et d'éthique et y répondre.

Les moyens d'action sont les suivants :

- Des tâches multiples
- Partage de pouvoir
- Promotion
- Rémunération
- Participation
- Formation ...

La motivation au travail a pour finalité de permettre aux individus de s'adapter aux changements touchant l'organisation en interne et de comprendre l'environnement et agir selon les situations différentes. De proposer des bons investissements au bon moments et savoir gérer les projets et d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Favoriser le changement :

Il s'agit d'encourager les actes créatifs, les comportements nouveaux, l'invention et l'innovation afin de trouver des nouveaux points d'équilibre, entre le fonctionnement des ressources humaines et les finalités de l'entreprise. Via la formation et certains programmes de mobilisation à titre d'exemple de nouvelles modalités au travail ou la rémunération.

Mettre en œuvre la stratégie :

Il s'agit-là du rôle de D.R.H dans la définition de la stratégie de son entreprise, et de l'accompagnement efficace de cette stratégie définie au sommet stratégique, en prenant en considération, en amont des conséquences R.H, des décisions prises. Comme il doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H avec celle de l'entreprise, et la cohérence des différentes pratiques de G.R.H entre elles.

La stratégie R.H doit t'être capable de faciliter le déploiement de la stratégie, en cherchant à acquérir en permanence des personnes motivées et compétentes contribuant durablement à la création de valeurs.

I.1.5.2 Les objectifs de la GRH :

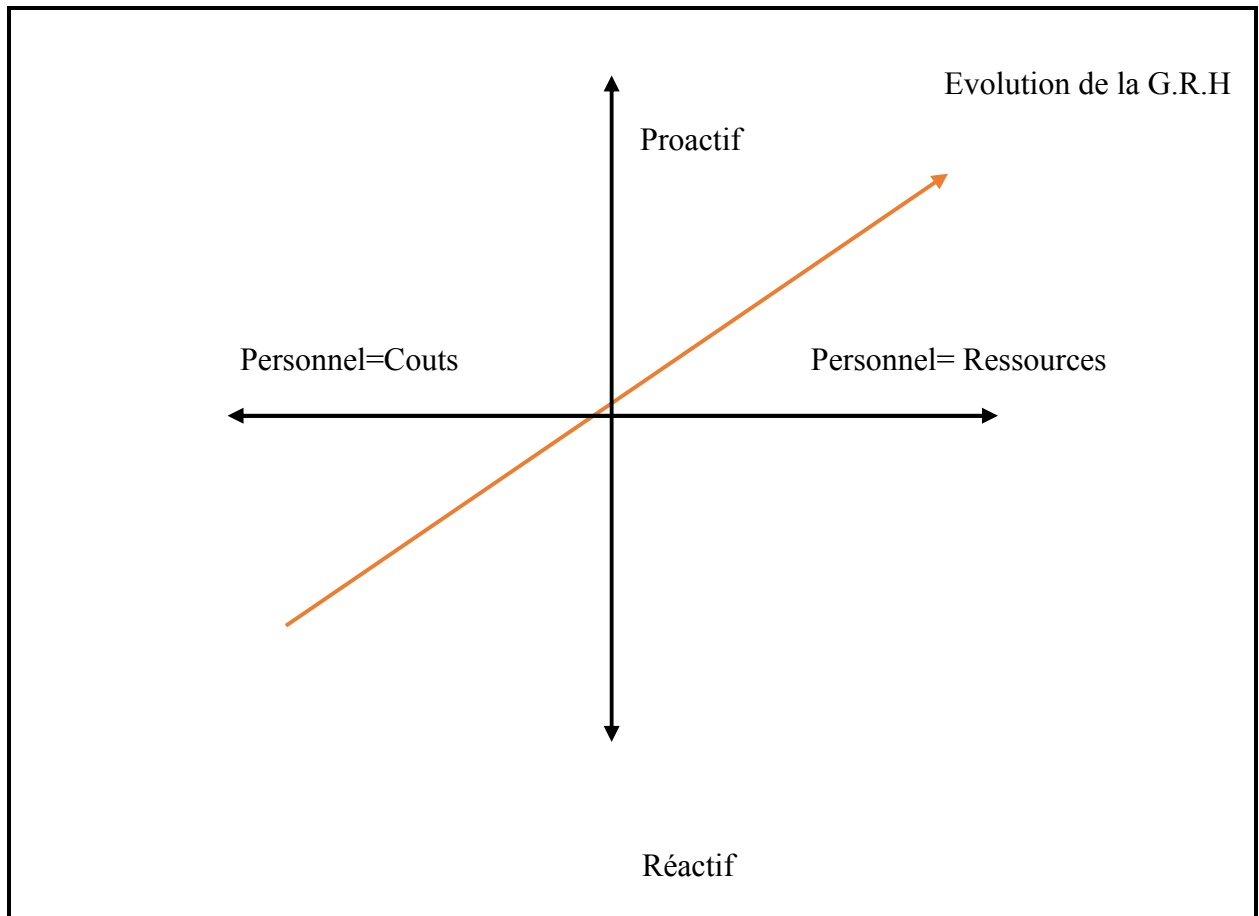
La G.R.H cherche à réaliser des objectifs différenciés et synchronisés, de profitabilité et de performance économiques, aussi elle vise le développement du potentiel et l'employabilité.

D'où la G.R.H en vue de la réalisation de ses missions, et de la recherche d'une meilleure efficacité elle énumère les objectifs de base qu'elle doit les atteindre à savoir :

1. **Acquérir et attirer** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant les habilités et de l'expérience, et qui répond aux exigences des profils recherchés.
2. **Conserver** : les compétences se font rares, d'où la G.R.H se trouve dans l'obligation de conserver les siennes, et pour y arriver elle doit favoriser la promotion interne et la gestion des carrières, en élaborant des programmes appropriés à cet objectif.
3. **Développer** : c'est l'une des préoccupations majeure de la fonction R.H, de nos jours. Car elle se trouve devant multiples changements et exigences au niveau interne et externe de l'entreprise. Et afin de répondre à ces contraintes elle doit avoir des R.H flexibles. Donc dans cette situation elle fait appel à la formation du personnel dans le but de développer les compétences et les (savoir-faire) des employés.
4. **Motiver et satisfaire** : les moyens d'actions sont les suivants
 - Variété des tâches
 - Partage du pouvoir
 - Promotion
 - Rémunération
 - Participation
 - Formation
 - Communication ...

Voici un tableau illustratif de l'évolution des finalités de la GRH :

Figure 2. Evolution des finalités de la GRH



(Source : GONIN. (F), EMERRY(Y) : « dynamiser les ressources humaines, (une approche intégrée pour les services publics et les entreprises privées, compatible avec les normes qualité, presse polytechniques et universitaires nomades) », édition CH-1015, Lausanne France, 1999, p.25.)

I.1.6 Les grands défis de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines fait face à plusieurs défis que nous pouvons résumer comme suit :

1- Les mutations technologiques et la conduite de changement

➤ Leurs impacts :

- Les nouvelles technologies de l'information transforment l'organisation du travail et bouleversent sa structure. Ce changement nécessite l'intégration de la fonction transformation au sein de l'entreprise, qui permet à la fonction ressources humaines

Chapitre I : Généralités sur le digital et les pratiques ressources humaines

d'accompagner le changement convenablement et d'optimiser les choix organisationnels.

- L'accroissement de la productivité.
- La modification des compétences requises.
- Le renchérissement du coût des équipements.

2- L'internationalisation et l'accentuation de la concurrence au niveau mondial :

➤ Impose aux entreprises :

- La rigueur et la rapidité.
- L'élimination des surcoûts et gaspillages.
- L'implication des salariés.
- Créer, innover, inventer.

-La mobilisation de tout potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer

- Anticiper l'évolution de l'entreprise.
- Disposer de référentiels internationaux.

3- Les mutations économiques :

➤ Mettre les entreprises dans l'obligation de :

-Limiter les ratios frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents, nationaux ou internationaux.

-Répondre aux attentes de leurs actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique.

4- Les évolutions démographiques :

➤ Les entreprises doivent gérer efficacement des populations plus âgées, dans le but d'éviter les effets pervers qui résultent du mauvais sentiment ; afin de vie professionnelle, en adaptant une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de bien-être au travail ...

5- Les mutations sociologiques et de la diversité :

- Il s'agit de la diversité des âges, des compétences, des savoirs faire, des parcours professionnels et des qualifications. D'où la fonction RH doit connaître et reconnaître la diversité de ses RH, afin de répondre à leurs attentes qui différentes de l'un à l'autre.

6- Les partenaires sociaux

7- Le cadre législatif et réglementaire

- Il se caractérise par :

- Extension des droits syndicaux

- Formation professionnelle

- Amélioration des conditions de travail

- Lois et ordonnances strictes dans de nombreux domaines des R.H

- Des lois sur la discrimination et la modernisation social, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, la cohésion sociale et l'égalité des chances, l'emploi des personnes handicapés, la sécurisation de l'emploi.

8- L'investissement socialement responsable :

- Les entreprises doivent rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux

- La nécessité de reporting social, sociétal et environnemental.

I.2 les pratiques de la gestion des ressources humaines :

I.2.1.Dotation :

Chaque entreprise dans sa recherche d'acquérir un succès économique et social, se trouve dépendante de ses ressources humaines. D'où les dirigeants doivent embaucher une main d'œuvre compétente, qu'elle possède de savoir –faire concurrentiel ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la missions de l'entreprise, aussi d'affecter ses employés à des postes ou ils seront efficaces et satisfaits.

I.2.1.1 Définitions :

Définition1 : Le recrutement est « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »¹

Définition 2 : « *Le recrutement consiste à attirer des candidats potentiellement intéressants pour l'entreprise et potentiellement intéressés par les avantages du poste offert. Le recrutement vise aussi à décourager les personnes qui ne répondent pas à ces deux conditions de présenter leur candidature* »²

Définitions 3 : Le recrutement consiste à « *maximiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise sur un plan des postes à pourvoir et les individus (et leurs aptitudes) disponible sur le marché du travail* »³

A partir de ces trois définitions, on peut définir le recrutement comme étant, un outil de sélection ou un facteur de marginalisation des individus, dans le but d'assurer la meilleure combinaison possible entre les exigences de poste à pourvoir dans l'entreprise et les compétences disponibles sur le marché de travail.

Donc il s'agit de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bon choix dans un univers fortement concurrentiel.

I.2.1.2 Pourquoi faire appel au recrutement ?

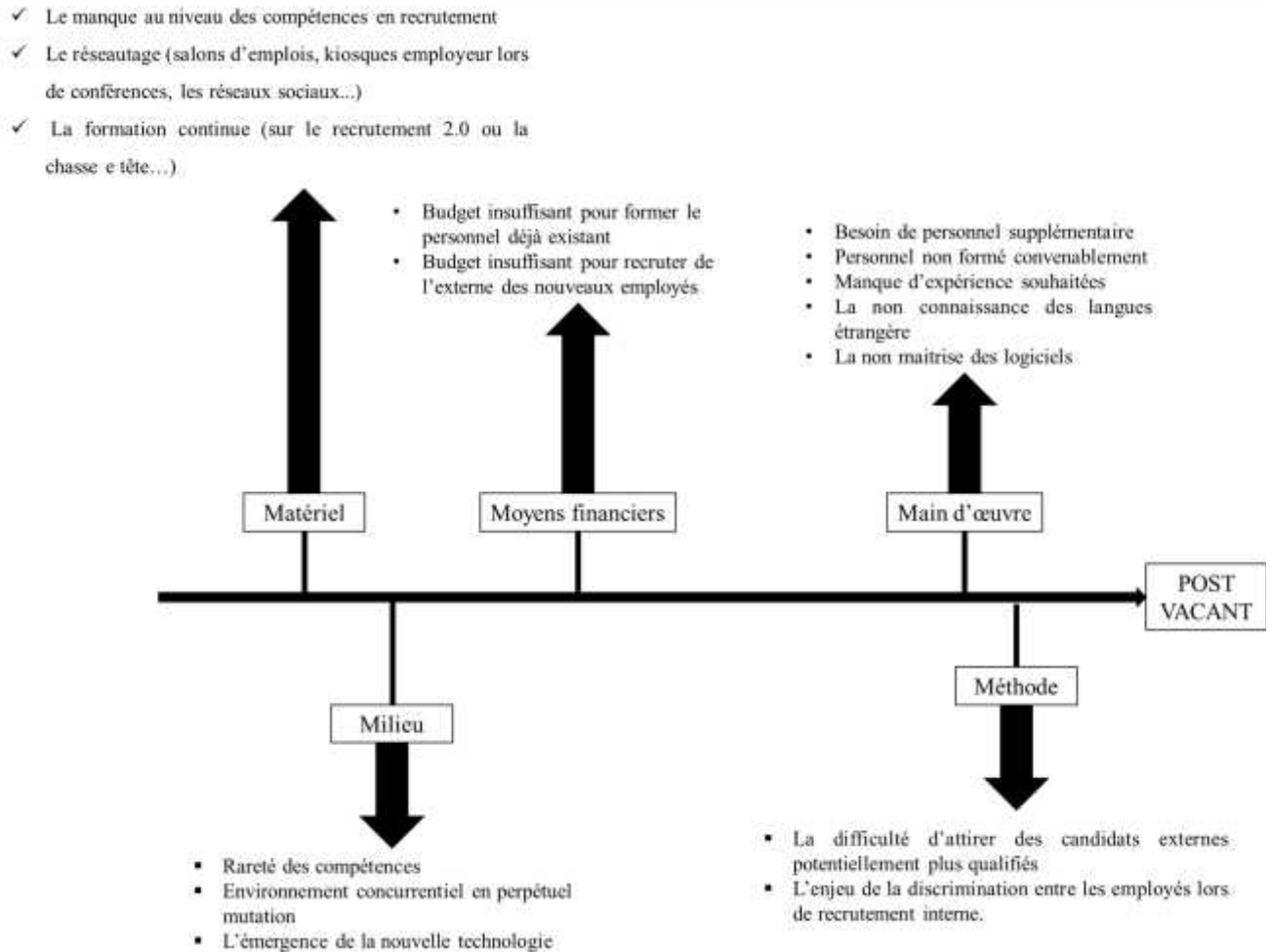
On va utiliser le diagramme d'ISHIKAWA (cause à effets) pour monter les origines de problème poste vacant, dans le but de proposer par la suite une ou plusieurs solution(s), afin de résoudre ce problème dans les brefs délais.

¹ SKIOU (L) et autre : op.cit. , p.227.

² BEHAYEM. (G.P) : « *supervision et gestion des ressources humaine* », édition Gaetan Morin, 2^{ème} édition, Montréal, 1997, p.54.

³ BESSEYRE des HORTS (C.H) : « *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise conceptions et outils* », les éditions d'organisation. Paris, 1990, p.60.

FIGURE 3. LES CAUSES POTENTIELLES DE L'EXISTENCE D'UN POSTE VACANT AU SEIN D'UNE ENTREPRISE



(Source : DE SAEGER (ARIANE) : « *Le diagramme d'Ishikawa et les liens de cause à effet* », édition 50 Minutes.fr, Paris, 14/04/2015, p.12.)

Après avoir identifié les aspects essentiels concernant les besoins de l'entreprise en matière de main-d'œuvre, la fonction RH se trouve face à un projet qui est le recrutement, ce projet doit t'être bien étudié, la recherche et la structuration d'information doit être faite efficacement.

De ce fait nous allons présenter un outil qui peut t'être utilisé par la fonction RH à ces fins, et qui garantit la qualité du projet, qui est : l'outil QQQCPC

TABLEAU 2. LA PREPARATION D'UN PROJET DE RECRUTEMENT

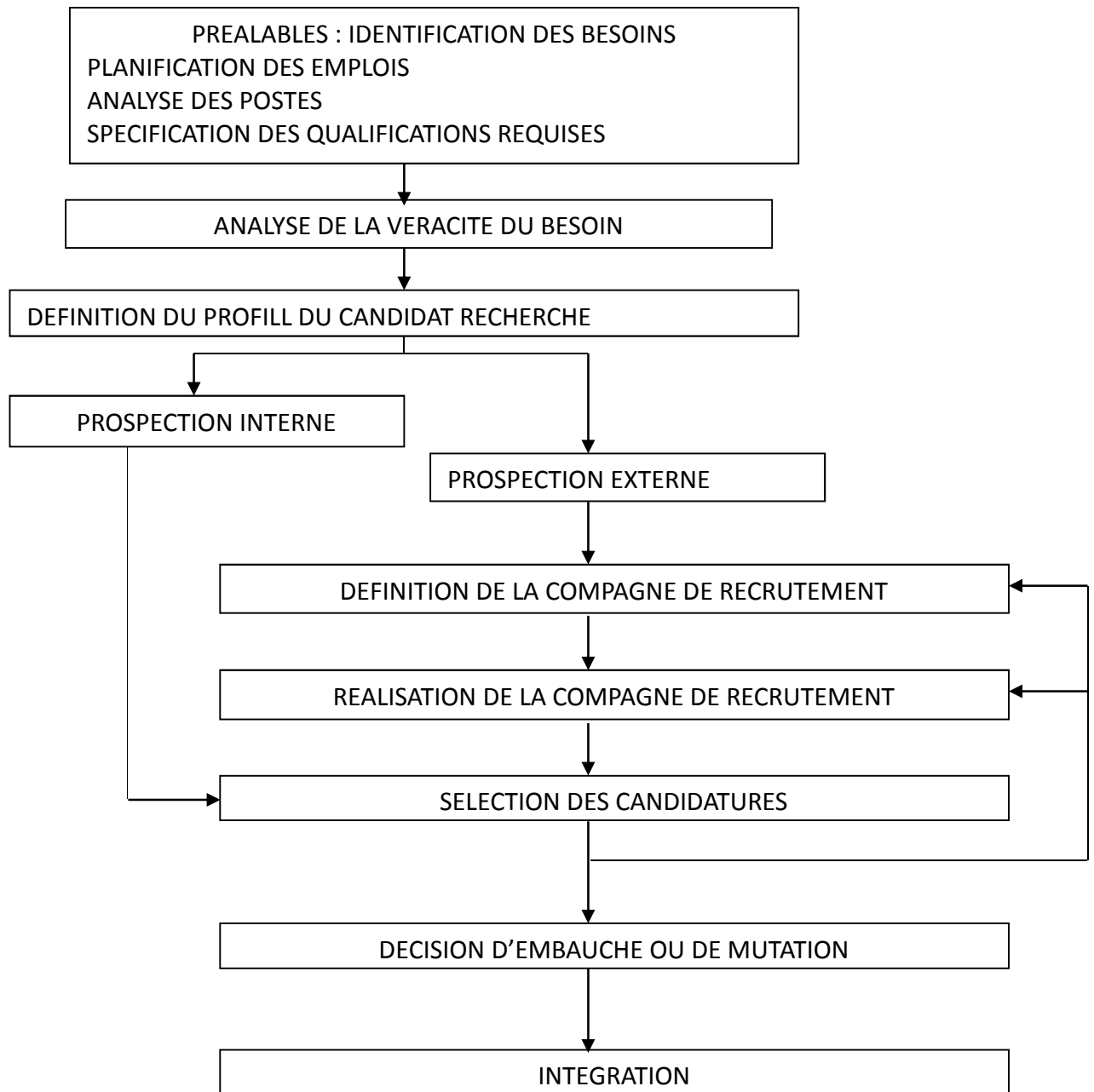
QUOI : embaucher des personnes capables de réaliser le travail convenablement.
<p>Qui : les personnes responsables sont : - les dirigeants de l'organisation</p> <p style="padding-left: 150px;">-Les spécialistes de recrutement soit en interne ou en Externe</p> <p>Les parties prenantes sont : - les candidats sur le marché de travail</p> <p style="padding-left: 150px;">- Les employés de l'organisation</p>
Quand : après avoir mobilisé tous les moyens nécessaire de sélection des candidats et d'embauche.
Où : au sein de l'entreprise
<p>Comment : - Analyse du besoin de main-d'œuvre</p> <p style="padding-left: 40px;">-Présélection des candidats</p> <p style="padding-left: 40px;">- Rencontre de sélection</p> <p style="padding-left: 40px;">- Réflexion après l'entrevue</p> <p style="padding-left: 40px;">- Décision d'embauche</p>
Pourquoi : augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
Combien : quel est le nombre de personnes aurons-nous besoin

(Source : <https://www.commentprogresser.com> mise à jour le 07/05/2019 consulté le 08/06/2019)

I.2.1.3 Le processus de recrutement :

Le recrutement des ressources humaines est une opération complexe, cette opération nécessite l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler. Ces derniers établissent un processus bien détaillé afin d'effectuer l'opération convenablement, ainsi d'embaucher les meilleurs candidats. Ce processus est présenté comme suit :

FIGURE 4. LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT



(Source : BIETRY(F) :« la G.R.H en pratique études de cas et exercices corrigés »,éd ESKA, Paris, 2000, P. 143.)

Afin de bien cerner le processus nous allons décortiquer chaque élément séparément.

On peut subdiviser ce processus en trois grande parties : la préparation de recrutement, la mise en œuvre de recrutement et en fin accueil et intégration.

Dans la première partie l'entreprise :

Chapitre I : Généralités sur le digital et les pratiques ressources humaines

- Analyse son besoin de main d'œuvre, en répondant à ce genre de questions :
 - ❖ En quels projets ou mandats l'entreprise a-t-elle besoin de personnel supplémentaire ?
 - ❖ Pour quelles tâches et quelles missions ?
 - ❖ Quand est-ce que a-t-elle besoin ?
 - ❖ Combien de personnes supplémentaires l'entreprise a besoin ?

A ce stade il existe plusieurs cas de figures, les plus rencontrées sont :

- ✓ Le recrutement de remplacement.
 - ✓ Le recrutement ponctuel.
 - ✓ Le recrutement par saisie d'opportunité.
 - ✓ Le recrutement lié à une opération de développement.
-
- L'analyse et la définition de poste, en répondant à ce genre de question :
 - ❖ Quel est le titre du poste ?
 - ❖ Qui est le titulaire du poste ?
 - ❖ Quelle est la raison d'être du poste (description sommaire) ?
 - ❖ Qui est le supérieur immédiat ?
 - ❖ Qui sont les subordonnés ?
 - ❖ Quelles sont les responsabilités liées à ce poste ?
 - ❖ Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail ?
 - ❖ Quels sont les indicateurs de performance liés à ce poste ?
 - ❖ Quelles sont les exigences liées à la formation et à l'expérience
 - ❖ Quelles sont les caractéristiques recherchées au moment du recrutement ?

Dans le but de définir les éléments suivant qui sont indispensables lors de la définition du poste en question :

- ✓ La mission de poste.
- ✓ La dénomination du poste.
- ✓ Les principales responsabilités.
- ✓ Le positionnement dans la structure.
- ✓ Les critères de performance du poste.
- ✓

- La définition du profil du candidat envisagé :
 - ❖ Quel est le niveau intellectuel du candidat ?
 - ❖ Quelle sont les formations qui les a faites ?
 - ❖ La maîtrise des logiciels ?
 - ❖ La connaissance des langues ?
 - ❖ L'expérience souhaitée ?

Cette étape de la définition de profil du candidat est considérée comme la première étape de la gestion de personnel. On se retrouve généralement devant ces trois catégories du profil :

- ✓ **Indispensables** : .le candidat qui ne présenterait pas ces caractéristiques ne peut occuper le poste.
- ✓ **Essentielles** : caractéristiques que le candidat doit posséder pour assurer correctement la fonction.
- ✓ **Souhaitées** : caractéristiques désirées, mais non nécessaire, pour accomplir correctement la fonction.

Après avoir déterminé le profil de candidat recherché, trois pratiques essentielles s'enchaînent à savoir : le choix des canaux de recrutement, le choix des sources de recrutement et enfin la sélection des candidats.

- a. **Le choix des canaux de recrutement** : a pour but de préciser les personnes concernées en priorité par les processus ultérieurs de recrutement, qui sont en nombre de trois canaux :
 - ✓ la hiérarchie ;
 - ✓ le service de recrutement (dans la fonction GRH) ;
 - ✓ le cabinet extérieur.
- b. **Le choix des sources de recrutement** : l'entreprise dans sa recherche du candidat qui va être recruté, se trouve devant deux grandes sources de recrutement qui sont ; les sources internes et les sources externes.

Voici un tableau comparatif entre les deux sources :

TABLEAU 3. LES SOURCES DE RECRUTEMENT

Intitulé	Les sources internes	Les sources externes
Stratégie de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> -La mobilité -L'affichage interne -Les recommandations de personnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Les candidatures spontanées -Présence sur les réseaux sociaux -Réseau de contact avec les anciens employés de l'entreprise grâce à LinkedIn ou à Facebook ... -Salons et foires de l'emploi, conférences, activités de réseautage... - partenariat avec les institutions d'enseignement - les cabinets de recrutement -les associations professionnelles -les médias écrites et numériques
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> -Peu coûteuse - un levier de motivation des salariés -A un effet positif sur le climat de travail - les nouveaux recrutés connaissent parfaitement l'entreprise ; ça diminue l'effort d'intégration - le candidat est connu dans la notion de confiance est déjà établi 	<ul style="list-style-type: none"> -Un apport supplémentaire de nouvelles idées -un plus grand éventail de candidats potentiels - un nouveau savoir-faire, un nouveau savoir être
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> -Limite les idées originales -Limite les nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> -Opération coûteuse vu que le nombre candidatures à traiter est important

	<p>perspectives</p> <p>-Empêche l'importation de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.</p> <p>- les compétences exigés par l'entreprise ne se trouvent pas toujours au niveau de l'entreprise</p>	<p>- Des frais supplémentaires tels que les frais de formation, d'intégration et des publications des offres d'emplois)</p>
--	---	---

(Source : élaboré par nos soins à partir de BIETRY (F), Op,cit. p20.)

c. la sélection des candidats :

Dans cette étape en se réfère au profile élaboré à la première étape, afin de retenir que les meilleurs candidats potentiels, en éliminant les candidatures peu prometteuses. En passant tout d'abord par l'étape de présélection ou le premier tri des candidatures il convient d'analyser l'ensemble des curriculum vitae et sur l'étude des lettres de candidatures. Souvent élaboré selon la méthode suivante :

1. Relire la description du poste, faire le classement des critères essentiels et souhaitable en se basant sur le modèle de profile de poste.
2. Lire l'ensemble des curriculum vitae et les classer comme suit : (grille de sélection des curriculum vitae.

La classe A : très près de profil recherché

La classe B : assez près de profil recherché

La classe C : ne répond pas à la demande

3. Evaluation des curriculum vitae et des lettres de motivation des classes A et B pour confirmer le classement, en utilisant dans le classement le modèle d'offre d'emploi.

-Les candidats de la classe A seront convoqués pour un entrevue.

- les candidats de la classe B seront dans la liste d'attente et pourront être convoqués dans le cas d'insuffisances.

- Les candidats de la classe C reçoivent les lettres ou des courriels de refus, afin de les informés que leurs profiles ne correspondent pas au profil recherché.

d. **Rencontre de sélection** :

L'entreprise désigne un comité de sélection, elle est composée de 2 ou 3 personnes des fins d'objectivation de la décision. Ce comité a la responsabilité d'établir les critères d'évaluation lors de l'entrevue, comme il est possible que l'entreprise fera appel à des consultant externe en recrutement afin d'avoir un avis neutre et professionnel.

Les outils utilisés sont : - Grille d'entrevue.

- Grille d'évaluation des candidats.

Réflexion faisant suite à une entrevue :

Généralement cette réflexion se fasse lors d'une deuxième entrevue qu'elle peut 'être établit de façon formelle ou d'une façon informelle.

Le comité utilise des techniques de mise en situation et des tests pratique liés à l'emploi. Pour examiner les compétences et les habilités des candidats par rapport aux exigences du poste.

Aussi des tests psychométriques peuvent utilisés pour évaluer le savoir être des candidats, les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habilités relationnelles. Et enfin d'élaborer le bilan des compétences de ces derniers qui sera utile à l'encadrement en emploi et un outil d'aide dans la programmation des formations.

Autres tests qui peuvent être utilisées :

- Les tests de performances : in-basket test (mises en situations)
- Les tests de fonctionnement intellectuelle (analyse, synthèse, apprentissage)

La décision d'embauche :

La décision d'embauche est la dernière étape de processus de sélection ; elle convient à recruter ou non le candidat, cette décision sera prise par les supérieurs hiérarchique en prenant en considération les résultats des étapes précédentes.

Et enfin la troisième partie :

L'accueil et intégration

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration des nouveaux employés, est une des préoccupations majeure au sein de l'organisation. Car l'entreprise a besoin de la valeur ajoutée de ses nouveaux recrutés, et afin de l'avoir elle doit assurer la mobilisation et d'adhésion de ces dernières dans une courte période. Et que ces employés développent un sentiment d'appartenance à cette entreprise.

De ce fait les nouveaux employés doivent être renseignés sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation, ce qui résume l'objet de cette pratique.

Objectifs de l'accueil et intégration :

- ❖ Assure l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- ❖ Avoir l'accès à toutes les informations nécessaires pour qu'il puisse accomplir sa mission convenablement.
- ❖ Le familiariser avec la culture et les activités de l'entreprise.
- ❖ Assurer sa contribution à l'effort commun.
- ❖ Assure l'intégration de nouveau candidat le plus rapidement possible, et lui permettre d'être autonome.
- ❖ S'assurer qu'il a bien assimilé son rôle, ses responsabilités et qu'il connaît les normes et la politique de l'entreprise.

I.2.2. La rémunération :

I.2.2.1. Définitions :

Pour S.L.DOLAN, la rémunération est « *l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire directe ou indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation* »¹

De sa part, Gérard DONNADIEU définit la rémunération comme « *l'une des modalités de la relation contribution –rétribution liant le salarié à l'entreprise. Cette dernière déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange qui désigne d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre part ce qu'il en retire sous formes de divers profits et avantages (sa rétribution)* »²

Et de notre part on trouve que la rémunération est une politique, cette politique englobe le choix entre rémunération directe et indirecte. L'élaboration des échelles salariales, la définition des facteurs qui déterminent les augmentations, l'exploration de la rémunération offerte sur le marché en prenant en considération la capacité financière de l'organisation. En vue d'assurer l'équité et la satisfaction des employés actuels et futurs.

I.2.2.2 Objectifs de la politique de rémunération :

- Attirer les ressources humaines compétentes, ce qui augmente la probabilité d'acquérir des candidats qui répondent le mieux au besoin de l'entreprise.
- Respecter l'équité sur le plan interne et externe de l'entreprise, dans le but d'éliminer tout acte de discrimination.
- Conserver les salariés compétents, en leur assurant tous leurs droits sur le plan financier et en prenant en considération les qualifications et les efforts fournis de chacun.

¹ LDONAN (s) : « *la gestion des ressources humaines* », Pearson Education, 3^{ème} édition, Paris, 2002, p.384.

² DONNADIEU (G) : « *du salaire à la rétribution* », édition liaisons, 3^{ème} édition, Paris, 1997, P.316.

- Contrôler les couts liés à la masse salariale dans le respect de la rationalisation.
- Motiver les ressources humaines, en adaptant un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement.
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en les rémunérant selon les normes
- Respecter la législation.

I.2.2.3 Les différents types de salaires :

Les différents types de salaires qui existent sont en relation directe avec la politique salariale de l'entreprise et les contraintes légales. Le choix que fait l'entreprise entre ces différents types reflète sa vision et sa stratégie, soit un acte de confiance entre le collaborateur et l'entreprise est assurée, soit l'entreprise à un système d'organisation purement rationnelle.

Voici les différents types :

1- Le salaire au temps passé :

Le principe est de rémunérer les employés en fonction de temps passés à réaliser le travail demandé, cette rémunération est sous forme d'une somme fixe. La qualité et la quantité de travail sont supposées répondre aux normes déterminés par les responsables. Le choix de ce type de rémunération implique l'existence de la confiance entre employé et entreprise, néanmoins un contrôle sur le travail est effectué par cette dernière.

Il existe trois types de salaires au temps qui sont :

- Le salaire à l'heure : est calculé en multipliant le taux horaires de base et le nombre d'heure, il est utilisé soit pour des travaux peu qualifiés et ou saisonnière. ou pour des travaux très qualifiés.
- Le salaire mensuel : généralement c'est le plus utilisé, une somme d'argent négociée lors d'un contrat de recrutement, auquel se rajoute des primes divers et heures supplémentaires
- L'appointement mensuel et forfaitaire : le calcul des heures supplémentaires n'est pas pris en compte pour un salaire mensualisé forfaitaire.

2- Le salaire au rendement :

Il s'agit du salaire individualisé, à des fins purement rationnelles. Ce type a été imaginé par F.W.TAYLOR qui fait confiance qu'aux résultats et non aux employés.

Le travail est toujours sous contrôle. On trouve :

- Le salaire à la pièce : peu importe le temps passés par l'ouvrier pour effectuer le travail. Le prix est fixé entre l'ouvrier et le patron.
- Le salaire à la prime : souvent utilisé dans le but de motiver les employés pour donner leurs mieux, en rajoutant au salaire de base, une prime pour chaque réalisation en plus effectuée par l'employé, quelle que soit qualitative ou quantitative.
- Le salaire à la commission : un minimum est garanti et le reste sera un pourcentage du chiffre d'affaire.

3- Le salaire à la tâche :

Un montant forfaitaire est négocié entre le collaborateur et l'entreprise, les résultats de travail prime sur les moyens utilisés pour le réalisé dans ce type de salaire.

Souvent utilisé pour la sous-traitance.

I.2.2.4 Les étapes de la mise en œuvre d'une politique de rémunération :

La variable de la rémunération nécessite toute une étude, vu sa complexité. Cette étude englobe la détermination de la capacité de payer de l'organisation, l'établissement des échelles salariales, le choix quant à la rémunération directe et indirecte, les augmentations possible etc.

De ce fait la mise en œuvre de la politique de rémunération passe par les étapes suivantes :

Etape 01 : Définir les enjeux organisationnels en matière de rémunération

Il s'agit de déterminer les objectifs de développement de l'entreprise ainsi que les investissements envisagés dans le capital humaine, ses perspectives d'avenir en prenant en considération la compétitivité du marché, la capacité de payer de l'entreprise.

Etape 02 : Identifier et choisir les éléments de la rémunération qui favorise les résultats et les comportements souhaités

La composition de la politique de rémunération est influencée par plusieurs facteurs à savoir :

- ✓ Le degré de la participation des employés aux décisions quotidiennes de l'entreprise.
- ✓ Les offres présentées sur le marché par les concurrents qui peuvent influencer et attirer les employés.
- ✓ Existe-t-il des employés potentiels de sorte que la venue de l'entreprise repose sur leurs recherches.
- ✓ L'avantage concurrentiel présenté par la main d'œuvre.
- ✓ Le besoin ou le non besoin de l'entreprise en matière de main d'œuvres et des employés avec une grande expertise.

Après avoir identifié ces facteurs, l'entreprise met en place tous les moyens nécessaires afin d'atteindre les objectifs préétablis, et elle fait le choix de la forme de rémunération adéquate.

Sachant qu'une stratégie de rémunération complète, comprend des modes de rétribution directe et indirecte.

La rémunération directe comprend les éléments financiers directs qui sont : le salaire de base, bonus ou primes sur les objectifs de rendement individuel ou collectif,

Bonus ou primes sur les objectifs de ventes globaux de l'entreprise,

Commission sur les ventes, participation aux profits, octroi d'option ou d'actions de l'organisation.

La rémunération indirecte englobe les éléments financiers indirects et les éléments d'appui au développement des compétences.

- Les éléments financiers indirects sont à l'ordre de l'assurance collective, REER collectif, prime aux initiatives, allocation de dépenses d'affaires.
- Les éléments d'appui au développement des compétences sont à l'ordre de : le budget de formation par employé, la cotisation à une association professionnelle, l'abonnement à des revues spécialisées, l'achat de documentation spécialisée, le

temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels, le temps disponible pour des recherches dans Internet...

Etape 03 : l'analyse des emplois

Cette analyse est basée sur multiples critères tels que les qualifications et l'expérience, les responsabilités, les efforts intellectuels et physiques, les conditions de travail. Ces critères nous permettent de classer les emplois ou les comparer par facteurs. D'où on constate que la politique de rémunération doit se faire selon les responsabilités et les tâches afférentes à chaque poste et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Dans le but de respecter la loi sur l'équité salariale.

Etape 04 : la détermination des salaires apparaissant dans la grille salariale

Dans cette étape on effectue le procédé de limitation pour chacun des postes, qui veut dire fixer les salaires minimums et maximums en fonction de ce qui est présentés sur le marché de travail pour chaque emploi, et en prenant en considération les capacités financières de l'organisation et de ce qu'elle est prête de déboursier. Puis il faut déterminer l'augmentation de l'échelle salariale, et en fin répartir les niveaux en fonction de ces critères.

Le but de la grille salariale est d'effectuer un équilibre interne et non pas externe.

Dans cette étape il faut bien comprendre et faire la différence entre ces trois concepts, équité en emplois équité salariale et égalité salariale. Voici un tableau illustratif :

Tableau 4. Définition de concepts

L'équité en emploi	<p>L'équité en emploi n'est pas synonyme d'équité salariale.</p> <p>Elle réfère plutôt aux pratiques qui visent à débusquer et à éliminer les obstacles à l'emploi pour les membres de groupes désignés. Par exemple, cette catégorie inclus les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles qui sont souvent désavantagés sur le plan de l'emploi.</p> <p>L'équité en emploi c'est permettre à toutes ces personnes d'avoir accès à l'emploi.</p>
Egalité salariale	<p>L'égalité salariale vise à établir un rapprochement entre un travail et le salaire correspondant.</p> <p>Elle souscrit un principe « un salaire égal pour un travail égal ». autrement dit, les personnes des deux sexes qui occupent la même catégorie d'emploi doivent recevoir un salaire égal</p>
Equité salariale	<p>L'équité salariale souscrit au principe «un salaire égal pour un travail équivalent ». le travail peut t'être différent. Mais jugé de valeur équivalente dans l'entreprise. Il ne convient donc pas de comparer des emplois semblables pratiqués par des personnes de sexes différents.</p> <p>Dans la réalisation de l'équité salariale, l'exercice peut consister à comparer des emplois aussi différents que secrétaire et mécanicien. L'idée est d'attribuer un même salaire dans le cas où les emplois seraient jugés équivalents en termes d'engagement de formation etc.</p>

(Source :TESSIER (M-J) : « guide de gestion des ressources humaines ; destiné aux entreprises des technologies de l'information. Edition TECHNOCOMP2TENCES,Montréal , 2013.P85.)

Etape 05 : l'établissement des augmentations salariales

On parle de l'augmentation salariale lorsqu'il existe différent niveaux de salaires pour un même poste. Est cela est dû à la différence exister entre les différents niveaux, cette dernière

est marqué selon des critères mesurables et observable telle que l'expérience, l'ancienneté, les connaissances particulières et les efforts supplémentaires ...

Etape 06 : la comparaison entre la rémunération de l'organisation et cette offerte sur le marché de travail

Les salaires offerts doivent répondre aux normes exigées par le marché, dans le but d'assurer une comparaison valable entre les salaires présentés par les différentes organisations.

I.2.3. La formation :

I.2.3.1 Définitions :

PERITTI.J.M trouve que la formation « *est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble* »¹

SEKIOU définit la formation comme étant « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* »².

De son côté WEIS, il propose une définition opérationnelle de la formation. En fait, la formation pour lui « *doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient* »³

En fin on peut dire que la formation du personnel, peut t'être définie comme un investissement à valeur ajoutée, qui répond à des besoins opérationnels et organisationnels de l'organisation, en assurant l'adaptation et la flexibilité des salariés par rapport aux défis qu'ils ont à relever, et par rapport à leur environnement socioprofessionnel.

¹ PERITTI (J.M), « *gestion des ressources humaines* », édition Vuibert, Paris, 1987, p .195.

²SEKIOU. (L) : « *gestion du personnel* », les éditions d'organisations, Paris, 1986, p : 292.

³ WEIS. (D) : « *ressources humaines* », 2ème, les éditions d'organisations, Paris, 2003, p : 437

En quelque sorte la formation élabore un ensemble d'activités d'apprentissage bien planifiées.

I.2.3.2 Les objectifs de la formation :

- ❖ Le développement des connaissances, des habiletés et des pratiques des employés. A tous les niveaux hiérarchiques.
- ❖ La formation permet l'adaptation des employés au travail, lors de changements technologiques, comme elle valorise le potentiel des gens dans leur développement de carrière.
- ❖ La formation est un vecteur qui contribue à l'amélioration de la performance, la qualité, la polyvalence, santé et sécurité des employés, ce qui va augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation.
- ❖ Créer une concurrence en les employés, en sachant que la direction sélectionne les employés les plus qualifiés pour une promotion, et qu'elle leur donne la chance de l'avancement dans l'organisation, ce qui va améliorer leur statut et par conséquence accroître l'estime de soi chez chaque employé, et créer un sentiment favorable envers leur lieu de travail. Autrement dit ça développe le sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation.
- ❖ A un double avantage ; en cas de recrutement des nouvelles recrues la formation les aide à s'intégrer plus facilement et rapidement dans l'organisation d'accueil et aide cette dernière à sélectionner les bonnes personnes, aux bonnes places et au bon moment, dans le cas contraire ; perte d'emploi ça va permettre à ces salariés qui perdent leurs emplois d'accéder à d'autres emplois exigeant d'autres compétences.
- ❖ Par rapport à la production et à l'exécution des différentes opérations dans l'organisation, la formation assure une meilleure utilisation du matériel, et des équipements ce qui réduira les accidents, les coûts et les pertes de production, et améliorera la qualité et la quantité des produits.
- ❖ Tous ces objectifs présentés déclinent de trois grandes finalités¹ proposés par MEIGNANT.A¹ à savoir :

¹ MEIGNANT(A), « *manager la formation* », éditions Liaisons, 6^{ème} édition, Paris, 2003, p : 57.

- Consolider l'existant (court terme).
- Accompagner les mouvements individuels et faciliter les changements.
- Préparer l'avenir (long terme).

I.2.3.3 Le processus de formation :

La formation est une activité de la gestion des ressources humaines, elle nécessite un plan préétabli avec des étapes à suivre soigneusement, et qui doivent être effectués à un moment opportun.

Le cycle de formation débutera par l'identification et l'analyse des besoins en formation, et il se termine par l'évaluation et le suivi post-formation. Passant par la planification et la conception de la formation, et de la diffusion de la formation successivement. D'où on va expliquer chaque étape séparément.

Etape 1 : l'identification des besoins :

Le comité de formation identifier les besoins de formation au début d'année généralement, ce besoin apparaît suite à un écart existant entre la situation actuelle, « ce qui est » et la situation désirée ou souhaitée « ce qui devrait être ».

Lorsqu'on analyse la situation actuelle, on envisage le rendement des employés, les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets de l'entreprise, aussi ça concerne les difficultés rencontrées par les employés lors de l'utilisation des logiciels ou des systèmes.

Par contre la situation désirée, englobe les améliorations et les changements à venir, les résultats escomptés, et les compétences que devraient posséder les employés.

Les moyens d'identification des besoins sont à l'ordre de² : observation et écoute, entrevue individuelle, groupe de discussion, et l'évaluation du rendement.

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

¹ Alain MEIGNANT président du cabinet de conseil en management, un formateur et directeur des Ressources Humaines dans un grand groupe industriel et consultant, enseignant de la gestion des Ressources Humaines dans diverses institutions ; l'ESSEC, Reims Management School, Le CNAM, l'ENOES.

² Tessier (M.J) : « *Guide de gestion des ressources humaines ; Destiné aux entreprises des technologies de l'information* », édition ALIA Conseil, Montréal, 2013.p.74

- La grille pour les employés complétée par le supérieur immédiat.
- La grille pour les gestionnaires complétée par la direction.

Etape 2 : planification et la conception de la formation :

Cette étape inclue la collecte et l'analyse des données recueillies, en plus la classification des besoins ou bien l'établissement des priorités de l'entreprise, afin de bien répartir le budget et de préparer un planning à suivre, cette classification s'effectuera par la direction de l'entreprise ou bien par l'ensemble des gestionnaires de l'organisation.

Pour la conception de la formation et de son contenu, l'organisation peut solliciter les services d'un employé qualifié ou bien d'un consultant externe en collaborant avec les responsables de la gestion des ressources humaines.

Etape 3 : la diffusion de la formation :

Une fois que le plan de formation a été construit, il doit être diffusé efficacement et met en œuvre en vue la concrétisation et l'attente des objectifs de l'entreprise.

Cette diffusion nécessite des investissements en énergie, en temps, en argent et en ressources.

Etape 4 : évaluation et suivi post-formation :

Il s'agit d'une vérification au préalable d'atteinte des objectifs fixés au départ, généralement l'entreprise se trouve devant trois cas de figures, soit les objectifs sont atteints ou non atteints, soit ils sont dépassés.

A ce niveau les responsables de la GRH, peuvent mesurer les retombées de cette activité de formation : le degré d'appréciation de la formation par les participants, les nouvelles connaissances sont-elles acquises par ces derniers. et de détecter l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise.

Une grille d'évaluation de la formation peut être distribuée aux participants.

I.2.3.4 Les typologies de la formation :

Selon Guy le BOTERF¹, il existe sept typologies² de formations qui sont :

- ❖ Les formations d'initiation
- ❖ Les formations de maintenance
- ❖ Les formations de perfectionnement
- ❖ Les formations de promotion
- ❖ Les formations de recyclage
- ❖ Les formations de prévention
- ❖ Les formations de reconversion ou de re-déplacement

I.3 Elément de compréhension de la notion du digital

I.3.1 Vers l'ère du numérique : internet le réseau des réseaux

I.3.1.1 Historique d'internet :

- ❖ Naissance aux USA (besoins militaires)
- ❖ Relie initialement des centres de recherche
- ❖ Ouverture commerciale en novembre 92
- ❖ Les serveurs « Web » en font un produit grand public et universel.³

Aux USA et en plein cœur de la guerre froide, Internet dont le nom de baptême était Arpanet. Est né à des fins militaires par des pères fondateurs du projet qui font partie de « US Defense Advanced Research Projects Agency » (DARPA). Ainsi le réseau ARPANET, est né en 1989 son utilité est d'avoir créé une collaboration entre les différents organismes et centre de recherche partenaires du Ministère nord-américain de la Défense. Ou

¹ Guy Le Boterf Docteur d'Etat en lettres et sciences humaines et docteur en sociologie, Professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada), il est aussi directeur de le Boterf Conseil (France) Expert internationalement reconnu.

² LEBOTERF(G), « *l'ingénierie et l'évolution de la formation* », éditions d'organisations, Paris, 1999, p.178.

³ BRUNO(Lemaire) : « *Entrepreneurs et entreprises du 4^otype ; Travail et activités à l'ère de l'information et d'internet* », les éditions d'organisation, Paris, 1996, p.17.

les centres serveurs et les routeurs sont très sécurisés. A cette époque les ordinateurs avaient comme tâches principales de transmettre les messages par le biais des voies, des tuyaux.

Vingt-cinq ans plus tard, l'utilisation de «tuyaux» très divers : ondes radio, téléphonie publique, lignes spécialisées, etc. a émergé à travers l'ensemble du territoire des Etats-Unis, ainsi l'interconnexion d'un très grand nombre d'ordinateurs.

En s'ouvrant à l'ensemble de la communauté scientifique et universitaire américaine, le réseau Internet s'est rapidement diffusé à l'intérieur du territoire nord-américain, comme un outil de communication entre chercheurs.

Vers la fin des années 1992, les activités commerciales apparurent sur Internet comme Prodigy, issu d'une collaboration entre Sears et IBM, CompuServe, America on-line, Genie, etc. mais ils étaient limités, offraient tous les mêmes services qui sont juste la messagerie électronique, l'accès à des bases de données relativement spécifiques et structurées.

Depuis 1993-1994, ces réseaux « propriétaires » se sont ouverts aux mêmes grâce à l'évolution d'Internet

I.3.1.2 Les services de bases d'internet :

Pour un début, internet avait comme finalité de remplacer le service offert par la poste traditionnelle, qui englobe l'échange et les correspondances entre les personnes dans le monde entier. Par un service électronique sous forme de messagerie numérique, en assurant la rapidité et la pertinence d'information, avec des prix économes.

Par la suite le transfert de fichiers se faisait numériquement, en utilisant un protocole spécialisé FTP. L'apparition d'E-mail.

Après la messagerie et le transfert de fichiers. Et en 1989 Tim Bernes-lee¹ qui est un chercheur du CEKN crée une nouvelle famille de serveurs d'information : le « web », sa particularité se résume dans le fait qu'il donne accès à des documents figurant sur d'autres serveurs dans le monde entier.

Comme il permet d'accéder à des documents multimédias (images, vidéos, sons...)

¹ Timothy John Berners-Lee, né le 8 juin 1955 à Londres, un informaticien britannique, principal inventeur du Word Wide Web (WWW) dans les années 1990, il est lauréat du prix Turing comme il est considéré comme L'inventeur du HTML

- Ces serveurs créent une immense toile d'araignée, ils ont un nom tiré de leurs fonctionnalités, qui est le wide web ou www.

Dès 1990-1991 : une seconde révolution mondiale, à pousser les chercheurs d'améliorer les services offerts par internet et améliorer les fonctionnalités des logiciels.

Marc Andreessen¹ a créé et distribué gratuitement le premier des logiciels « Mosaïc », qui assure l'accès à tous les serveurs internet sans connaître les commandes Unix.

Après cette réalisation Marc Andreesen a monté une société de production, du logiciel « Netscape » dans le but de révolutionner le commerce électronique sous toutes ses formes. Et d'en bénéficier de l'intérêt commercial d'internet.

-Il existe quelque serveur, qui explore le réseau pour constituer des listes thématiques des serveurs existants sur internet, qui a qualifié ce dernier par la décentralisation. Ces serveurs sont : Yahoo, Archie, Wais, Altavista...

-D'où autres atouts ont été pris en charge par internet, comme les forums, ou Users News prolongement des BBS ? Qu'ils assurent le traitement des problèmes, des thèmes et des sujets de n'importe quel domaine sous forme de débat.

I.3.1.3 L'évolution du réseau des réseaux :

Tout d'abord, un petit monde d'universitaires et de chercheurs qui avait son propre langage et ses signes de reconnaissance, se destine au domaine de l'informatique ou de la télécommunication, afin d'utiliser les logiciels « maison » avec ses diverses versions d'Unix, pour s'échanger messages, fichiers projets d'article et texte, aussi de converser à distance en utilisant les forums électroniques au lieu l'utiliser les moyens de communication et d'échange traditionnel tels que le fax et le télex. Sachant que ces scientifiques ces chercheurs et ces étudiants représentent les premiers utilisateurs d'Arpanet, le futur Internet.

Avec l'évolution de la technologie et l'environnement qui change en permanence, l'utilisation traditionnelle d'internet a changé en s'ouvrant sur des nouvelles pratiques et des nouvelles activités de différentes spécialités. On va illustrer trois raisons fondamentales de ce changement :

¹ Marc Andreessen né le 9 juillet 1971, entrepreneur et développeur, un des membres de l'équipe d'étudiants de l'université de l'illinois, le lanceur du RockMelt (nouveau navigateur).

Premièrement, en 1985 l'environnement graphique a émergé sur micro-ordinateurs, ce qu'on appelle le phénomène Windows. Pour un début juste 1 million de micro-ordinateur été vendu chaque année dont 12 millions de micro-ordinateurs ordinaires. Néanmoins 10 ans plus tard 98% des ventes des micro-ordinateurs sont à base d'environnement graphique « multimédia ».

Deuxièmement, la nécessité de cibler le grand public, en cherchant des solutions et des méthodes qui facilitent l'utilisation d'Unix (des lignes de commandes, des éditeurs ou des messageurs) qui repose sur un environnement dite « ouvert », autrement dit disponible sur n'importe quelle plate-forme, informatique, peu importe le constructeur, et destiner à tout le monde sans qu'ils doivent avoir le niveau d'un DEUG ou d'une licence d'informatique

Troisièmement, dans le but de répondre aux besoins des utilisateurs, qui se résume dans l'utilisation de l'ordinateur, le plus facilement possible. Pour faire passer des messages qui peuvent être sous forme des graphiques, des images ou encore des vidéos. Sans prendre la peine de comprendre et de maîtriser le langage informatique et de type ordinateur. Des premiers serveurs de pages web « pages graphique » a été inventé fin 1992, avec le langage HTML (HyperText Mark-up Language).

I.3.2 Les différentes perspectives :

I.3.2.1 Perspectives technologiques :

Dans le domaine étudié qui est la croissance d'internet et les pratiques associés à ce dernier, des besoins semblent importantes jamais satisfait ; plus de puissance et de compression, plus de vitesse et de débits, plus d'équipements, plus de formation qualifiante, de nouvelle ergonomie, plus de connexion, plus de point d'accès à Internet...(augmentation de la capacité)¹ nécessite des augmentations et des améliorations technologiques permanentes. Aux niveaux de mémoire centrale, de microprocesseur², de logiciel³ etc. afin de rendre internet un moyen pertinent dans les échanges de toute sortes, aussi pour effectuer des opérations plus en moins complexes tels que les interfaces graphiques, les représentations visuelles... encore de rendre les associations téléphone mobile et internet, tablette et internet et autres périphériques et internet possible.

¹ Un facteur 500 d'augmentation de capacité en 16 ans, ramené à 20 ans, est même près de 2000 que de 1000.

² Le microprocesseur est des circuits intégrés de très petite dimension (microcircuit), formant une unité de traitement de l'information.

³ Le logiciel est un ensemble des programmes et des procédures nécessaires au fonctionnement d'un système informatique.

I.3.2.2 Perspectives commerciales :

Le monde de l'internet commercial¹ est apparu avec l'émergence d'un phénomène majeur, qui est l'utilisation d'internet dans le business en utilisant les informations juste à temps.

Internet est vu comme un outil de gestion, qui permet de dématérialiser les différents échanges de l'organisation. En interne et en externe : échange d'informations entre les collaborateurs par des courriers électroniques, des publications de toute sorte d'informations. Tels que les prix des produits, les remises, les réductions etc. aussi on l'a considère comme un outil de communication pertinent, aujourd'hui on peut organiser une réunion en ligne, entre les représentants de l'entreprise et les clients, afin de négocier des contrats à titre d'exemple. Ce qui réduira le laps de temps, entre la décision d'achat et exécution.

Internet est aussi un outil de publicité, qui permet aux clients de faire le shopping sans se déplacer de chez eux, de plus il est utilisé comme un outil de présentation de l'entreprise, sur lequel elle publie son profil ; le nom de l'entreprise, le secteur d'activité, ses produits, sa localisation, l'historique de l'entreprise y'est compris ses réalisation, ses offres etc.

La bonne utilisation d'internet comme un outil d'acquisition de l'information, au bon moment représente une opportunité pour l'entreprise gagnante, le faite qu'elle lui donnera l'occasion d'agir plus vite que ses concurrents, c'est ce qu'on appelle l'intelligence économique ; un facteur clé de succès.

On parle plus de temps communautaire mais plus tôt de temps concurrentiel, le passage d'internet des chercheurs à l'internet contemporain, celui des affaires, du commerce, la finalité de cet Internet marchand est d'apprendre à exploiter le plus rapidement l'information.

Néanmoins un problème de sécurité et de confidentialité s'est réclamé comme un des préoccupations majeures des utilisateurs, des réseaux numériques actuels et de digital en général, ce problème toutes est jugé plus politique que technologique, pour les raisons suivantes :

¹Delon IDC, en l'an 2000, les paiements transitant sur internet devraient atteindre 78 milliards de dollars, contre 330 millions en 1995.

-Des navigateurs¹ tels que Netscape, Explorer ou Mosaïc, fonctionnent avec un système mixte, clé publique/ clé privé. Qui assure qu'aucune personne ne pourra avoir l'accès aux messages que le destinataire du message en personne.

-Sur internet, les données sont cryptées : le numéro de carte bancaire, le numéro de carte d'identité... grâce aux algorithmes de cryptographie mis à la disposition des organisations financiers et de ses clients. Ce qui assure la traçabilité, donc en cas de fuite on peut identifier son origine et agir par la suite.

-L'utilisation du paiement électronique avec toute sécurité, grâce l'évolution technologique

-Pour des fins de sécurité nationale, l'état a-t-elle tout le droit de contrôler les échanges et les transactions, est dans ce cas sera-t-il partiellement ou totalement.

I.3.3 Les avantages de la digitalisation :

- ❖ harmoniser instantanéité des contacts et pérennité des relations.
- ❖ Ça développe l'intelligence collective : mutualisation, veille, benchmark...
- ❖ Assurer le stockage, l'échange et l'accélération d'informations, grâce aux e-mails, pièces jointes, base de données.
- ❖ Un vecteur qui facilite la collaboration entre les employés à l'échelle internationale ; un vecteur espace-temps décloisonné notamment autour de télétravail. A savoir « *Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci* »²
Donc on peut dire que le télétravail améliore les conditions de travail pour ses utilisateurs, qui permet de relier le professionnel et le personnel.
- ❖ Le digital améliore l'efficacité opérationnelle.
- ❖ L'utilisation du téléphone et de la messagerie électronique offre de la souplesse et adapte le mode de communication des employés à leurs activités spécifiques, ce qui

¹ Un navigateur est un logiciel conçu pour naviguer sur le web.

² Loi N°2012-387 du 22 Mars 2012 relatif à l'utilisation de la nouvelle technologie dans les entreprises française.

va élargir les réseaux de coopération entre les collègues au travail, en créant de la solidarité entre eux.

- ❖ Le digital développe l'image et l'attractivité de l'entreprise ce qu'on appelle la marque employeur.
- ❖ Un outil qui développe le savoir-faire des salariés, améliore les expertises métiers
- ❖ Il Améliore la capitalisation et la transmission des savoirs (recherche, accès ...)
- ❖ Il fait évoluer les organisations par le biais de reengineering interne...
- ❖ Il aide à développer une culture de l'innovation.
- ❖ Le digital augmente l'engagement des employés.
- ❖ Le numérique optimise l'identification, la gestion et la fidélisation des hauts potentiels.
- ❖ L'utilisation du télétravail et des nouveaux espaces de travail, développés avec la nouvelle technologie et le numérique, améliore la vie des employés au travail en favorisant l'efficacité et la concentration, en évitant la fatigue et le stress et en équilibrant entre vie privée et vie professionnelle.
- ❖ Il améliore la communication hiérarchique top-down et bottom-up, transversale.

Néanmoins on peut rencontrer des risques et des inconvénients liés au digital.

I.3.4 Les inconvénients du digital :

- ❖ L'augmentation de la productivité, qui résulte de l'utilisation de la nouvelle technologie, représente un surcroît à traiter pour les salariés, autrement dit une charge informative.
- ❖ L'intensification du travail dû à la révolution digitale, développe le sentiment d'urgence et de l'immédiateté, ce qui est stressant.
- ❖ La législation du travail se diffère d'un pays à d'autre, ce qui peut mettre la confidentialité des données mise en question. Quand il s'agit des offres de réseaux sociaux des entreprises, la publication des informations...
- ❖ L'utilisation des technologies empêchent dans certains cas le collectif de travail.
- ❖ Le télétravail provoque d'une manière ou d'une autre le risque d'isolement des employés, ce qui va rendre la gestion des carrières plus difficile. Comme il va bouleverser la relation entre le salarié et le collectif. Le salarié va douter de son

appartenance au collectif, et les marques de reconnaissance du collectif envers le travailleur vont disparaître avec le temps.

- ❖ Le digital introduit une instabilité dans les méthodes de travail, déstabilisation du management, car le travail à distance ne peut t'être appliqué efficacement que dans les entreprises qui travaillent avec le management par objectifs, les entreprises traditionnelles se retrouvent dans l'obligation de faire un changement organisationnel pour y arriver.
- ❖ La maîtrise des technologies, nécessite une préparation à l'utilisation, et donc une formation continue ce qui impactera le budget.
- ❖ Une grande partie des salariés considèrent que le télétravail, a entraîné une augmentation de leur temps de travail. Vu que ces réunions à distance ne remplacent pas parfaitement les réunions physiques, un manque d'échange s'est enregistré. Et afin de le combler des nouvelles réunions devront s'organiser, comme ils observent une augmentation des couts personnels liés à leur activité professionnelle, de plus une augmentation de la charge de travail.
- ❖ Dans le cas où la relation entre le télétravailleur et le salarié, manque de confiance ce dernier craint un contrôle accru, ce qui est démotivant.
- ❖ Comme il pourrait y avoir un risque de santé, un risque professionnel, un risque d'addiction, un risque de fascination, un risque de privatisation de liberté et un risque sociétal...

A partir de ces principaux avantages et inconvénients de digital, et au terme des enquêtes croisées, on va schématiser à travers la matrice de Mac KINSEY, l'impact du digital sur les pratique de l'organisation

I.3.5 Impact du digital sur l'organisation :

Afin d'illustrer l'impact du digital sur l'organisation de l'entreprise nous faisons recours à la matrice SWOOT.

TABLEAU 5. LA MATRICE SWOOT DU DIGITAL

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elargir la clientèle au niveau national et international en utilisant par exemple la vente en ligne. ▪ Réduction de l'utilisation du papier, des pratiques plus écologique ▪ Diminution de nombres de déplacements, grâce à la communication à distance (des couts en moins) ▪ La centralisation des données en temps réel. ▪ Optimiser des processus. ▪ Renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, en améliorant les relations avec les clients. ▪ L'obtention de l'information désirée, plus rapidement, et avec plus de certitude que les informations obtenues par des méthodes pré-digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sécurisation des données et des informations de l'entreprise. ▪ La peur de l'inconnu ▪ Des frais supplémentaire ▪ Limites de certains programmes, logiciel ... tel que le télétravail ▪ La masse d'informations à gérer est très importante, ce qui rend le travail quotidien des employés plus fatigant ▪ Les cyberattaques ▪ Déstabilisation des systèmes de gestion, des changements permanents ▪ Une forte dépendance au hardware. ▪ Lutte contre le travail en groupe.
Opportunités	Menaces

<ul style="list-style-type: none">▪ Les entreprises fortement numérisées sont plus profitables que les autres entreprises de leur secteur.▪ Une nouvelle source de création de valeur.▪ Avoir l'image d'une entreprise moderne.▪ Plus de liberté d'expression.▪ Suit l'actualité et favorise l'innovation.	<ul style="list-style-type: none">▪ Des menaces de substitution▪ Des menaces de disruption▪ Redistribution du pouvoir de négociation▪ Elimination des barrières à l'entrée par les nouveaux concurrents inattendus.▪ Le système de valeur de l'entreprise s'influencera beaucoup par l'extérieur.▪ La destruction de lien sociale▪ Manque d'identité.
--	---

(Source : élaboré par nos soins à partir de BIETRY (F), Op,cit.p17.)

Conclusion

Les directions Ressources humaines font référence aux différents moyens de haute technologie, dans le but d'optimiser leur gestion du capital humain.

Il s'agit de la digitalisation des activités de recrutement, de motivation, de développement de compétences, de gestion de la performance et de fidélisation. Aussi la digitalisation de la gestion administrative du personnel, et la digitalisation de la gestion des carrières et de la mobilité.

Aujourd'hui, ses nouveaux outils digitaux ne sont pas uniquement recherchés et recommandés que par les chefs d'entreprise ou par les directeurs, qui aspirent à refléter une bonne image de l'entreprise, et à moderniser ses pratiques afin d'accroître ses parts de marché au niveau national et international.

L'ensemble de personnels cherche de plus en plus à mettre en place ses mécanismes qui simplifient leur quotidien et qui leur donne la liberté d'expression, qui favorise les intelligences collaboratives et qui améliorent leurs relations avec les supérieurs hiérarchiques, et les managers.

En effet, digitaliser les pratiques de la fonction Ressources Humaines, permet d'accroître la motivation et la performance de ces derniers, en s'adaptant à l'environnement technologique actuel.

Et pour y arriver des mécanismes, des pratiques et des nouvelles logiques apparaissent dans l'organisation, ce qu'on va détailler dans le prochain chapitre.

CHAPITRE II

Le digital et la fonction ressources humaines

Chapitre II

Le digital et la fonction Ressources Humaines

Introduction :

Face aux attentes des DRH, correspondant aux gains de productivité, la mise en œuvre des services avec une meilleure qualité aux employés, la prise des bonnes décisions de GRH, qui assureront le développement et le bien être des salariés au travail, de plus la possibilité de partager la fonction entre DRH et hiérarchie, toute en essayant l'anticipation des évènements, afin de bien gérer la situation dans le présent et le futur incertain.

Tous ces éléments et bien d'autres tels que l'émergence de la nouvelle technologie dans tous les domaines, la mondialisation et ses impacts, l'internationalisation des marchés du travail et son effet d'expansion de la concurrence, l'évolution démographique et les différences socioculturels ont rendu l'informatisation de la gestion des ressources humaines, une question de performance des entreprises. Autrement dit cette informatisation n'est plus un choix stratégique mais plus tôt une condition primordiale afin d'améliorer la qualité de la GRH et de répondre aux exigences de l'environnement actuelle, développer une image d'une entreprise moderne.

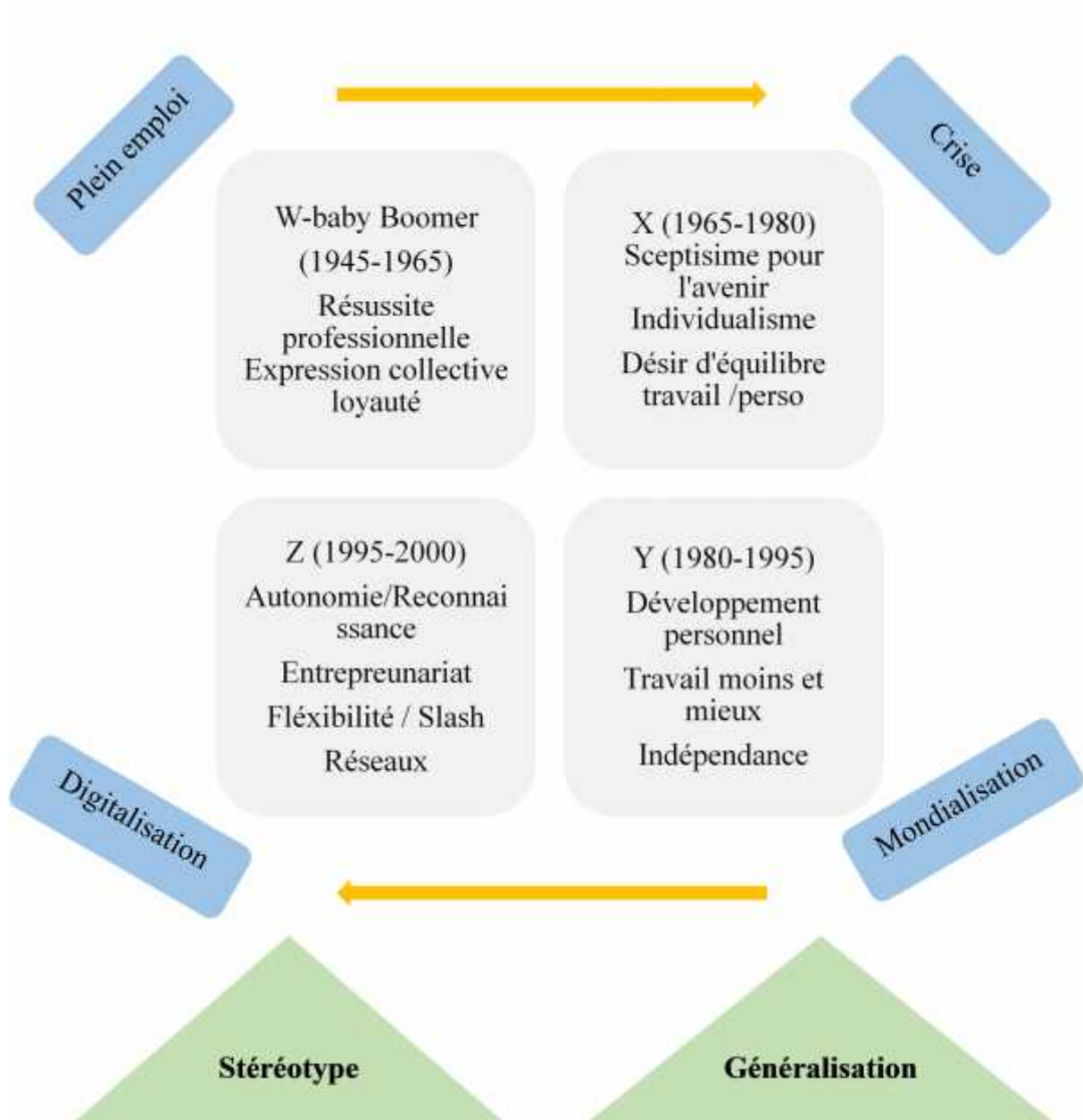
Dans ce chapitre en va répondre aux questions suivantes :

- Pour quelles raisons les responsables des organisations fassent appel au numérique et digitalisent les pratiques des RH ? et par quels moyens concrétisent-ils ce changement.
- Quelles sont les modifications résultantes au sein de l'entreprise, lors de la digitalisation des pratiques RH ?
- Comment peut-on réussir ce changement ?

II.1 Les enjeux de la digitalisation des processus :

II.1.1 Générations

FIGURE 5. LES CATEGORIES GENERATIONNELLES EN GRH



(Source : PENNAFORTE(A), GUIGNARD(J.L), et HERBINIER(J.P) : « les fondamentaux de la GRH ; 100 défis RH illustrés », édition DUNOD, Paris, 2018, p.48.)

A partir de cette figure on constate que les catégories générationnelles en GRH sont à l'ordre² de : Baby boomer(1945-1965), X(1965-1980), Y(1980-1995), Z(1995...), sachant

que chaque génération représente l'ensemble des personnes du même âge, d'une certaine époque soumises aux mêmes facteurs de vie et d'évolution.

Le but étant donné de permettre l'épanouissement de chaque employé au sein de l'entreprise, en utilisant un mode de management plus agile, qui permet de gérer les RH objectivement sans prendre en compte les présupposés et stéréotypes, mais voir toute personne qu'au travers du prisme générationnel ou chaque génération à ses propres particularités et complexités, et par conséquent les facteurs de motivation se défèrent d'une catégorie à une autre.

Néanmoins un équilibre entre ces différentes générations soliste la transmission de l'expérience et des compétences pour les plus anciens et en contrepartie ce qu'on appelle le « reverse mentoring » (pour les plus jeunes).

II.1.2 Les nouveaux défis de la GRH à l'ère du numérique :

II.1.2.1 Les mutations technologiques :

Aujourd'hui la nouvelle technologie a bouleversé l'ensemble des activités et des pratiques de l'entreprise sur tous les plans. Elle a contribué aux changements considérables en matière de formation, de recrutement, d'évaluation, de condition de travail, gestion de temps, paiement, pointage...

Cette mutation technologique a comme impactes l'augmentation de la productivité, d'une manière considérable qu'elle entraîne des sureffectifs. Comme elle fait apparaître des emplois, les modifiés et fait disparaître d'autre.

En ce qui concerne les métiers émergents suite à la digitalisation, des pratiques essentiels doivent être mises en place telles que la formation du personelles dans le but de les aider à mieux s'adapter à ces nouveaux métiers et de connaître les compétences actuelles de chaque salariés et d'anticiper leur évolution.

Donc les critères à valoriser se changent périodiquement afin d'actualiser les profils recherchés et indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ces modifications entraînent d'autres modifications sur le plan de recrutement et de rémunération, comme elle induit une gestion anticipatrice des emplois et des compétences fortement personnalisée au sein de l'organisation.

Néanmoins, elle entraîne un renchérissement important des couts des équipements.

II.1.2.2 L'internationalisation de la concurrence :

De nos jours le commerce à éliminer presque tous les frontières, entre les pays, d'où un citoyen algérien peut bénéficier d'un produit venant du Japon, il peut consulter les différents catalogues des différentes entreprises du monde entier, sans se déplacer, (version numérique). Donc il est bien informé, et il a une certaine connaissance de ce qui est présent sur le marché, une abondance de l'offre ce qui rend la concurrence internationale et par conséquent les efforts fournis par les entreprises suit non seulement des référentiels nationaux, mais en plus des référentiels internationaux. En rapport avec la productivité, les couts salariaux, la durée du travail... afin d'assurer leur survie, et de conserver la productivité compétitive de l'entrepris

II.1.2.3 Les incertitudes économiques :

Le contexte économique devient de plus en plus cahoteux et chaotique d'où la gestion des ressources humaines, fait appel à l'informatisation afin qu'elle s'adapte à cet environnement, qui nécessite la maîtrise et le traitement d'un nombre important d'information, d'une manière très rapide comme il privilège la recherche de la flexibilité et de la souplesse avec un moindre cout lors l'effectuation des différentes opérations dans les perfs délais.

La GRH apparait comme « réponse de crise au développement d'une forte période de contingence » selon la formule de Renaud Sainsaulieu¹. Reprenant la théorie de la contingence structurelle inspirée de la contingence structurelle inspirée de Lawrence et Lorsche et redéveloppée par H. Mintzberg².

II.1.2 .4 Les inquiétudes démographiques :

Les entreprises doivent connaitre comment gérer les employés, avec leur différences d'âge, en individualisant les projets professionnels et en effectuant un suivi personnalisé en terme de carrière, d'ancienneté, de rémunération, de formation, d'intégration,... via l'outil informatique.

II.1.2 .5 Les courants socioculturelles :

Afin de bien cerner les courants socioculturels les responsables devront collecter et traiter les informations prévenantes de l'interne et de l'externe, de nature quantitative et/ou qualitative. Dans le but de segmenter les employés selon l'âge, l'ancienneté, le sexe, le niveau intellectuel,

¹ SAINSAULIEU(R) : « *Sociologie et gestion des ressources humaines, actions et recherches sociales* », édition Presse Science PO et Dalloz, 1^{ère} édition, Paris, Janvier 1991, PP.9-33.

² Henry Mintzberg, né le 2 septembre 1939 à Montréal. Il est professeur à la faculté de management de l'université. McGill (Montréal), auteur de nombreux ouvrages de référence.

les compétences, les formations... Ces points de divergence provoquent des attentes et des valeurs différentes, ce qui nécessite l'utilisation de multiples pratiques afin de mesurer la satisfaction et l'implication des employés, tels que les enquêtes d'opinion interne. Un nombre très important d'information doit t'être traité et pour y réussir, ce genre d'enquête et de recherche s'effectuent en utilisant la nouvelle technologie.

II.1.2 .6 les partenaires sociaux :

L'entreprise d'aujourd'hui, doit répondre aux attentes de ses salariés comme elle ne doit pas les décevoir, elle cherche toujours à réserver la confiance que les salariés lui accordent.

De ce fait la DRH doit optimiser ses pratiques et assurer la crédibilité, la qualité, la fiabilité, et la régularité de l'information utilisée.

Ce qui justifie l'utilisation du numérique et de la digitalisation des processus des RH.

II.1.2 .7 Les défis réglementaires :

L'informatisation rend l'adaptation des entreprises aux différentes évolutions réglementaires, qui touche les pratiques de l'entreprise un acquis, en lui a permis de faire rapidement un état des lieux et d'effectuer les changements nécessaires et d'estimer des dépenses nécessaires.

Afin de répondre à ces différents défis, les DRH ont adopté de nouvelles pratiques à savoir : l'adaptation, la mobilisation, le partage, l'anticipation, et la personnalisation.¹

II.1.3 Les nouvelles logiques suite aux nouveaux défis :

Les entreprises mettent en place dans ce contexte des PPP (Projets Professionnels Personnels), des PIF (Plans Individuels de Formation), des BPP (Bilans professionnelles Personnalisés). Comme elles fournissent aux employés des bilans sociaux individuels, des bulletins sociaux personnalisés, elles individualisent les horaires de travail, elles gèrent les carrières et les compétences selon des critères bien étudiés et qui prennent en compte la situation de chaque salarié et ses attentes, sous contraintes de l'entreprise. Dans le but de s'adapter aux évolutions de l'environnement, et aux sollicitations internes et externes, et pour le faire elle envisage d'acquiescer la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrat à durée déterminée, intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps...), flexibilité qualitative ou

¹ PERETTI (Jean-Marie) : « *G.R.H.A.O Gestion des ressources humaines assistée par ordinateurs* », Editions UAISSONS, Paris, 2013, pp.9-11.

fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...). L'objectif d'après l'implantation de ce système favorisant la flexibilité dans différents niveaux est de décentraliser les décisions. En se basant sur des informations valables et des connaissances pertinentes de MRH.

Cette décentralisation nécessite le partage de fonction entre les collaborateurs, et entre les collaborateurs et la hiérarchie. Ce qui va mobiliser les salariés après avoir les motiver et les former, donc leur adaptation aux différents changements et aux événements imprévus, devient de plus en plus rapide et pertinente.

II.1.4 L'apport de la digitalisation des processus :

La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, contribue à améliorer la performance de la fonction personnelle, et répond aux attentes des DRH et de l'entreprise.

Ces apports touchent différents niveaux, organisationnel et stratégique à savoir ¹:

➤ Gains de productivité :

Ces gains concernent en premier lieu le recrutement puis la formation. et par la suite d'autres aspects tels que l'organisation des visites médicales et les convocations à ces visites. le recensement des absences, les statistiques sur le taux d'absentéisme, les états par nature d'absence, l'état des congés payés par personne, les récapitulatifs de personnes, la liste des retard, un état de suivi des heures payées, des heures supplémentaires, du repos compensateurs par taux, des heures de délégation, l'organisation et le suivi des pyramides des âges et des anciennetés. Aussi les statistiques de la composition du personnel et des mouvements de plus les états post paie ; qu'ils englobent les bulletins, journaux de paie, DADS², attestation d'activités salariées, états URSSAF³, ASSEDIC⁴, Retraite, Prévoyance, Virements.

L'objectif est de faciliter le traitement des nombreuses tâches, qui sont lourdes et qui se répètent régulièrement. Et de minimiser les coûts en faisant appel à des solutions progiciels, et en utilisant l'outil informatique comme le micro-ordinateur.

¹ PERETTI (Jean-Marie) : op.cit.pp.11-23.

² La DADS (Déclaration annuelle de données sociales) est une obligation que chaque employeur doit la respecter.

³ URSSAF : des contrôles payants.

⁴ ASSEDIC : calcul des allocations chômage.

Ces outils représentent des outils d'aide à la gestion du personnel et de l'administration des différentes pratiques et activités de l'entreprise quel que soit sa taille.

Ces solutions informatiques donnent à la direction ressources humaines, la possibilité d'être autonome, avec un haut niveau d'expertise, qui assure la sécurité des informations.

Les exemples d'accroissement de productivité les plus frappants, concerne la paie, aujourd'hui presque toutes les entreprises ont informatisé l'établissement de la paie. Or « *Quoiqu'il en soit, observe F.Romon, en matière d'informatisation paie, une solution n'est pas éternelle, elle a même une durée de vie assez courte, ne dépassant pas quelque années* »¹.

Ainsi la digitalisation du processus de recrutement, permet des gains de productivités et de temps considérable. En éliminant quelques étapes lors de recrutements grâce aux services offerts par les outils informatiques, qu'ils permettent de produire des documents types quand il est nécessaire pour les envoyer aux candidats qui présentent le même profil, et qu'ils auront par la suite les mêmes réponses. Favorable ou défavorable. Aussi par rapport à la diffusion des questionnaires en ligne, l'organisation des entretiens et même dans certain cas, les entretiens passent en ligne via Skype, appel Messenger ou autres. Comme les convocations et les contrats de travaux font aujourd'hui un des objets de la digitalisation des processus.

De même, la digitalisation de la gestion de la formation, assure l'attribution des formations nécessaires aux personnes qui présentent des lacunes dans leurs métiers. Des logiciels de gestion de la formation servent à suivre les demandes de formations et de stages par salarié. A élaborer le plan de formation et estimer le budget nécessaire pour chaque formation et par employé et de choisir le mode de paiement adéquat. A l'établissement de calendrier de la formation, d'établir et de faire signer les contrats de fidélité, la préparation de la logistique de la formation, à l'évaluation de la formation, en suite de mettre à jour le dossier du chaque collaborateur et de communiquer le bilan annuel de formations aux directeurs.

➤ Amélioration de service :

L'amélioration de la qualité de service a comme finalités majeurs, l'amélioration de l'image de l'entreprise et la progression de l'administration du personnel.

Il s'agit de gérer les processus de recrutement, de formation et de traiter la paie, en utilisant des progiciels. En vue de maximiser la satisfaction des salariés, d'attirer les meilleur candidats et d'effectuer les différentes taches convenablement.

¹ ROMON (F) : «le point sur les progiciels de paie, l'Enjeu Humain » Edition EXTRAIT, Paris, 1989, p.375

Un progiciel de gestion des recrutements fit pour répondre aux candidats retenus et non retenus dans les délais prévus, ce qui aide à éviter tous les oublis. Et il garantit que chacun personne de l'organisation qui sont concernés par le processus de recrutement seront informés de tous les détails de l'opération dans l'immédiat.

La digitalisation de processus de formation, permet aux employés d'être prévenus de chaque projet de formation et être informés du contenu de la formation. Ce qui va leur donné la possibilité de s'inscrire si ils sont intéressés. Comme le formateur aura la liste finale des participants avec leurs coordonnées, bien avant la date de début de la formation, lui permettant de bien préparer et d'ajuster son programme tout en prenant en considération les attentes des salariés.

L'informatisation de la gestion de la paie assure la fiabilité, la transparence et la sécurité, ce qui va diminuer le taux de réclamations et augmente le taux de satisfaction des salariés.

Gérard Donnadiou souligne le bilan social individuel qui, une fois par an, fait connaitre à chaque salarié, sous forme d'un décompte individuel, l'ensemble de toutes les rétributions (directes et périphériques) qu'il a reçues de l'entreprise.¹

➤ Amélioration de la qualité des décisions de GRH :

Cette amélioration de la qualité des décisions de GRH, est assurée par l'utilisation optimale des outils informatiques dans les domaines de la GRH.

A cette ère de numérique les nouvelles logiques de la GRH sont : la personnalisation, l'anticipation, la mobilisation, le partage et l'adaptation (PAMPA).

A- La logique de personnalisation :

Aujourd'hui il existe des logiciels avec des bases de données et des capacités de stockages en mémoire importantes.

Ce qui garantit à la DRH, d'organiser pour chaque salarié une base unique contenant tous les informations nécessaires et l'historique complets. Afin de développer des systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences et plans de carrières...

Dans le but d'implanter la logique de personnalisation, en ce qui concerne les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, d'aménagement de temps et de communication.

¹ DONNADIEU (G) : « du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations », Édition Liaisons, Paris, 1991, P.203.

D'où la DRH individualise des salaires et de la protection sociale complémentaire, prépare des plans individuels de formation, dans certains cas elle valide des horaires personnalisés et des congés discrétionnaires...

B- La logique de l'adaptation :

Afin d'assurer la survie de la direction ressources humains, la GRH doit s'adapter à l'environnement actuel comme elle devra assurer la flexibilité quantitative tant externe qu'interne.

La bonne adaptation à cet environnement nécessite la prise en charge, de toute personne contribue de près ou de loin, à l'augmentation de la production de l'entreprise, et non pas aux seuls salariés interne.

Parmi les faits de cette logique on citera :

- L'adaptation des contrats à durée déterminée CDD.
- Le recours aux travailleurs temporaires TT.
- L'amortisseur du chômage partiel.
- l'internationalisation de différentes références de gestion des ressources humaines.

L'adaptation pour qu'elle soit efficace et de bonne qualité, elle doit être effectuée le plus rapidement possible. Elle englobe l'étude d'impact et d'avantage de chaque choix de la DRG, prévenir les mesures d'ajustements les couts nécessaires et leurs conséquences.

Des systèmes d'information sur le personnel, des calendriers et des progiciels des temps, sont utilisés par les responsables de la DRG, avec toute intelligence et en induisant l'esprit d'initiative, dans le but de prendre les décisions adéquats et d'assurer l'adaptation aux différentes situations.

C- La logique de mobilisation :

La performance et la réussite de toute entreprise, dépend étroitement de la mobilisation des ressources humaines d'une manière individuelle et collective. Et quand on parle de la mobilisation des individus on envisagera leurs compétences techniques, leurs savoirs de communication et leur dynamique commerciale.

Aujourd'hui les entreprises adoptent le style de management participatif et l'informatique, pour réussir la mobilisation. Vu que l'informatisation assure une gestion des potentiels et des carrières, une politique de rémunération globale, une gestion prévisionnelle des emplois et des

ressources humaines, l'analyse des évolutions, les diagnostics individuels et globaux, et la maîtrise de la masse salariale.

D- La logique de partage :

La réussite de la mobilisation, de l'adaptation et de la personnalisation, nécessite une interaction entre les différentes directions de l'entreprise, afin d'assurer la circulation des informations nécessaires à l'effectuation des logiques précitées.

De ce fait le partage de la fonction entre des responsables et les cadres assure le bon déroulement des activités de la GRH.

✓ Favoriser le partage :

R. Saisaulieu trouve que *«la GRH, poussée à ses limites, conduit à l'invention d'un véritable management d'acteurs»*¹ d'où le partage demande de fournir des efforts de la part des responsables afin d'intégrer les salariés dans cette culture, qu'elle nécessite la présence des informations pertinentes.

Les principaux rôles des responsables dans le cadre de partage selon la charte des ressources humaines de Bouygues sont ²:

- Anticiper : avoir l'homme qu'il faut, ou il faut, quand il faut.
- Identifier : savoir attirer et conserver les talents.
- Choisir : recruter juste.
- Accueillir : pour fidéliser les nouveaux collaborateurs.
- Apprécier : pour que chacun se situe clairement.
- Rémunérer : afin d'encourager l'effort personnel.
- Orienter : en ouvrant les perspectives d'évolution.
- Former : pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel.
- Animer : faire participer pour mobiliser davantage.
- Communiquer : écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

Lors de ces pratiques, la structuration des systèmes informatiques est indispensable afin que chaque cadre dispose les informations personnalisées des salariés, qui lui permettent d'assurer son rôle réel et savoir utiliser les moyens mises à sa disposition tels que les moyens des

¹ SAINSAULIEU (R) : *« Sociologie et gestion des ressources humaines »*, édition ARS, 1^{ère} édition, Janvier 1991, p.24.

² Peretti (J-M) : *« G.R.H.A.O, Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur »*, op.cit., p.21.

prévisions pluriannuelles des recrutements, les moyens l'évaluation des performances, des études de propositions, et des analyses salariales internes...

Dans le contexte de partage de la fonction Ressources humaines, et de la décentralisation sélective des décisions administratives, de plus la mise en place d'une démarche vérificative et corrective de l'ensemble des projets de l'entreprise et des responsabilités des cadres envers la politique de l'entreprise, nécessite l'utilisation optimale de toutes les ressources informatiques.

✓ Anticiper :

L'utile informatique permet au DRH de planifier et d'avoir un savoir prévisionnel, afin de simuler les conséquences des différentes hypothèses, cette simulation conduit à l'anticipation.

La qualité des anticipations dépend du degré d'exactitudes des hypothèses qui résulte d'une veille sociale assuré par les responsables RH.

II.1.5 Les ressources humaines face à la transformation numérique :

La transformation digitale engendre pas mal de changement au sein de l'organisation, sur les différents plans. A cela il faut bien savoir comment s'adapter à ces changements.

De nos jours l'entreprise n'est plus enfermer sur elle-même, ou juste sur l'économie nationale. On est à l'ère de la mondialisation ou chaque marché est devenu international d'une manière ou d'une autre. Celui-ci présente de multiples statuts des cultures et des lois. Ceci dit que la vision des acteurs de l'entreprise doit t'être globale et non pas nationale, autrement dit être en mesure de se connecter au monde extérieur (connecting people).

A cette ère le traitement des données se fait par les logiciels, en introduisant l'intelligence artificielle et les algorithmes. En vue l'optimisation et l'amélioration des process. A ce stade on parle du focus innovation digitale et collaborative ; des nouveaux outils émergent tels que les SIRH, réseau sociaux, marque employeur digitale, sourcing... qui permettent à l'entreprise de suivre l'actualité et de détecter toutes les innovations. Parmi les acteurs de changement majeurs, on trouve celui d'accroître le rôle de conseil et de formation pour les opérationnels, la capacité d'externaliser certaines activités ressources humaines, et de bien gérer les collaborateurs et les compétences interne de l'entreprise. En utilisant de nouvelles méthodes de gestion et d'accompagnement, de moderniser les processus de recrutement, de formation,

d'innovation, et de développer certaines pratiques et aspects tels que le leadership, le e-learning¹...

Aujourd'hui on parle de l'hyper connexion, fournit via les smartphone, les tablettes, les ordinateurs...qui rendent les informations accessible partout et à tout moment. On parle aussi de la liberté de travail, où l'organisation change ses anciennes méthodes de travail et ses anciennes pratiques, on parle plus du système pyramidal. De plus en plus les dirigeants laissent un temps libre pour les employés afin que ces derniers innovent et créer de nouvelles réalisations.

II.1.6 Les évolutions des métiers des ressources humaines :

La gestion administrative, la gestion du cycle de vie du salarié, l'accompagnement du changement et la participation à la décision organisationnelle représentent les anciennes missions des ressources humaines.

Aujourd'hui et avec les systèmes d'information, les pratiques administratives s'automatisent de plus en plus.

Une étude² a énuméré les cinq principales missions du DRH de l'en 2020 à savoir :

- ❖ Stratégie et performance RH
- ❖ Gestion de l'emploi
- ❖ Qualité de vie au travail innovation digitale et collaborative
- ❖ Transformation de la fonction ressources humaines

Afin de maîtriser ces nouvelles missions l'organisation doit effectuer quelques changements sur les modes de fonctionnement et les stratégies adoptés. De plus des actions anticipatives rentreront en jeu pour mener à la perfection ces missions.

Les cinq clés pour anticiper 2020 proposés par la même étude sont :

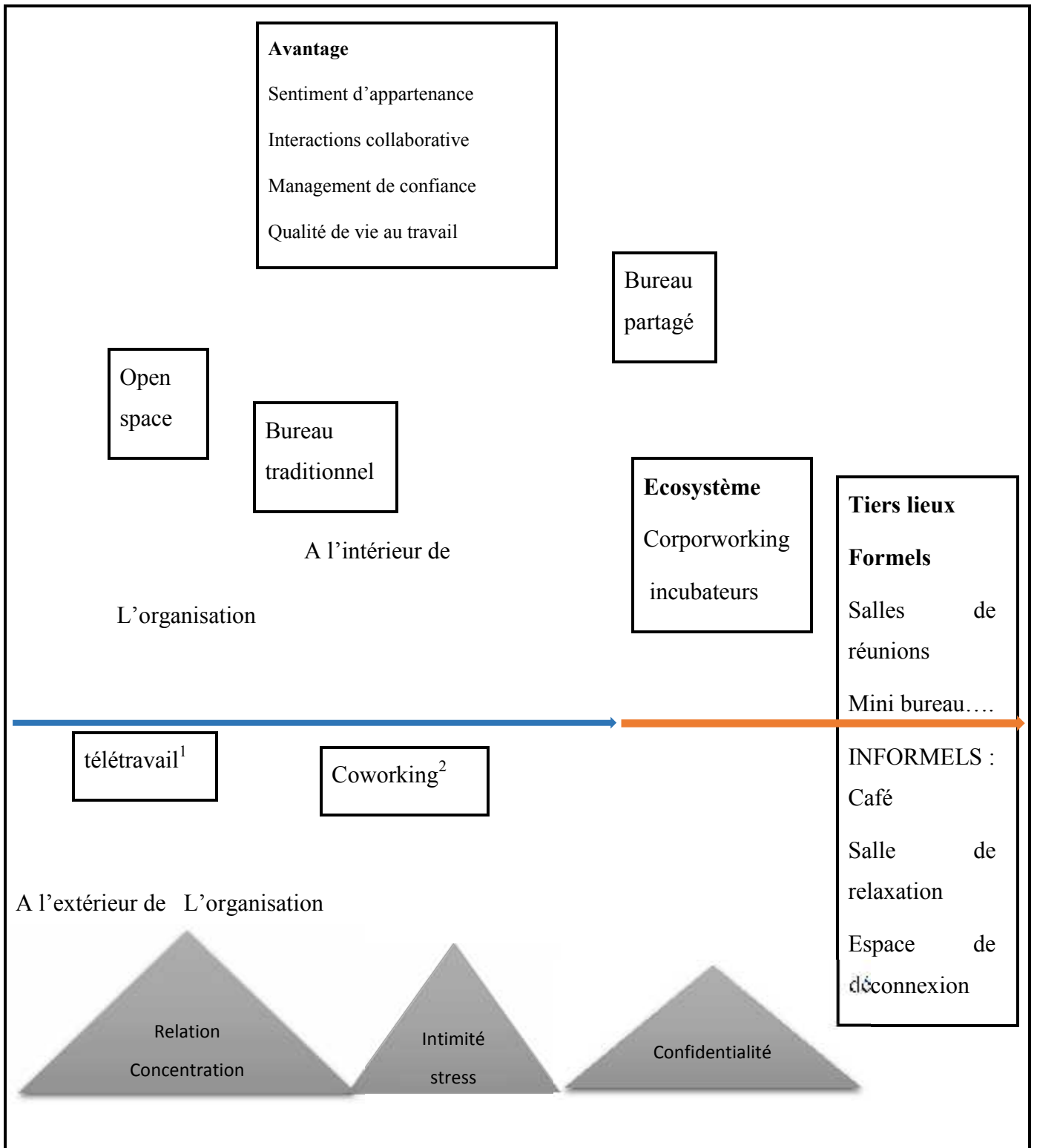
- ❖ Evaluer et actualiser la visibilité sur les compétences digitales en adaptant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- ❖ La formation des managers de l'organisation à un management de proximité.
- ❖ Le fait de proposer des plans de carrière attractifs.

¹ Apprentissage, formation par le moyen d'Internet.

² Etude réalisée par internet du 15/12/2014 au 23 janvier 2015 auprès de professionnels de la fonction RH, membres de l'ANDRH ; échantillon répondant constitué de 213 DRH

- ❖ L'implication des collaborateurs dans une réflexion collaborative concernant les évolutions digitales.
- ❖ La veille sur tous les informations qui rentrent à l'entreprise de toutes les sources et sur tous les supports.
- ❖ Comme des nouveaux espaces de travaux apparaissent, voici une figure illustrative.

FIGURE 6. NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL



(Source : PENNAFORTE(A), GUIHNARD(J.L), et HERBINIER(J.P) : op.cit., p.56)

¹ Activité professionnelle d'une entreprise, exercée à distance grâce aux outils de télécommunication.

² Est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

La transformation culturelle de l'organisation envisage l'amélioration de la qualité de vie au travail, en favorisant le travail collaboratif à travers les nouveaux espaces de travail et les zones e-liberté pour le «digital detox ». Ces nouveaux espaces de travail rassemblent les acteurs autour de centres d'intérêts (e-commerce, bainshmarketing...), ils sont sous forme des bureaux partagés, open space... qu'on les trouve à l'intérieur.

A l'extérieur on trouve le télétravail, cowerking, quant aux écosystèmes internes on cite le corpowrking et les incubateurs, à l'externe aussi on a les incubateurs plus le Flex office.

Comme il existe d'autres lieu de travail tels que les salles de réunion, les mini-bureaux qui sont tous formelles, plus 'autres qui sont informels à titre d'exemple on trouve les cafés, les espaces de déconnexion...

II .2 Les mécanismes de la digitalisation des processus :

II .2.1 Le SIRH :

Dans la recherche de l'amélioration des pratiques ressources humaines et la flexibilité de ces derniers. L'organisation se trouve face à l'intégration de l'informatique aux processus de la DRH.

Historiquement parlant, cette digitalisation a débuté par les processus de la paie, la comptabilité et la facturation. Au fil de temps elle s'est élargie en englobant les processus de formation, de recrutement, d'évaluation et de compétence, aussi le contrôle de gestion sociale, budget compensation...

Jusqu'à la création de SIRH : le système d'information RH définit comme une plate-forme mise à la disposition des DRH, et à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Cette plate-forme prend en considération l'évolution des systèmes d'information et l'évolution du métier. En cherchant la dématérialisation des pratiques RH, la rapidité et au même temps la rigueur des SIRH.

II .2.1.1 Evolution de la définition du SIRH ¹:

- Selon Tannenbaum (1990) : le SIRH est « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des RH d'une organisation* »
- En 2000 Reix trouve que le SIRH est un « *ensemble organisé de ressources, matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons... dans les organisations* »
- De son côté Storhaye, à l'an 2011 définit le SIRH comme « *un système plus au moins intégré de briques applicatives partageant des informations pour traiter des processus ressources humaines, en étant ouvert à différents acteurs internes et externes à l'entreprise* »

II .2.1.2 Les fonctionnalités du système d'information ressources humaines (SIRH) :

A. Les fonctionnalités basiques :

La figure suivante englobe l'ensemble des fonctionnalités du SIRH, qui sont regroupés dans quatre domaines comme suit :

Figure 7. Les fonctionnalités basiques du SIRH

PILOTAGE	<input type="checkbox"/> Reporting interne et externe. <input type="checkbox"/> Indicateur basique.
GRH	<input type="checkbox"/> Gestion de la formation: gestion administrative de la formation, gestion de l'offre, gestion de l'offre et des apprenant. Etc <input type="checkbox"/> Gestion de staffing: gestion de recrutement externe (offres, candidatures, vivier, processus). gestion de la mobilité interne, bourse de l'emploi, etc. <input type="checkbox"/> Gestion de la rémunération et des périphériques: gestion des rémunération suivi de la masse salariale, gestion des benefits, etc. <input type="checkbox"/> Développement RH: GPEC, entretiens annuels, gestion des potentiels, carrières, etc.
ADMINISTRATIF	<input type="checkbox"/> Gestion administrative du personnel: saisie/ édition des contrats, gestion des entrées, /sorties, etc. <input type="checkbox"/> Gestion de la paie: préparation, calcul, gestion des états post paie et déclaratif, etc. <input type="checkbox"/> Gestion des temps: gestion des présences et des absences, compteurs de congés, etc.
TECHNIQUE	Gestion de l'organisation. Gestion d'habilitations. Gestion des tables et référentiels.

(Source: STORHAYE (Patrick), op cit.p.43.)

¹ STORHAYE(Patrick), « *SIRH, Enjeux, facteurs de succès, perspectives* », édition Dunod, Paris, 2013.p.41.

B. Les fonctionnalités avancées de SIRH :

Le passage des fonctionnalités basiques aux fonctionnalités avancées, permet une gestion globale plus étendue et plus fluide. Qui conduira à une sophistication plus importante.

En ce qui concerne les documents et la documentation, le processus sera plus automatisé, la diffusion et le partage des documents s'effectuera plus rapidement et avec de multiples moyens ; tablettes, navigateur... comme, ça ne demande pas des connaissances informatiques assez compliquées.

FIGURE 8. LES FONCTIONNALITES AVANCEES DU SIRH

PILOTAGE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> "Dashboards" (tableau de bords) sur l'ensemble du périmètre RH. <input type="checkbox"/> Simulation et prospective.
GRH	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formation: e-learning, gestion avancée et intégrée des contenus, suivi des apprenants, gestion logistique de la formation, gestion des organisations <input type="checkbox"/> Staffing : On-Boarding, analyse automatique, gestion des tests, intégration plateforme externe, intégration réseaux sociaux. <input type="checkbox"/> Rémunération: simulation masse salariale, gestion avancée de la politique, prise en compte du concept de rémunération globale, BSI, gestion de la rémunération variable, etc. <input type="checkbox"/> GPEC/Talents: workforce planning, gestion des plans de succession, processus d'évaluation complexe (360° feedback) <input type="checkbox"/> 2.0: annuaires enrichis, réseaux sociaux d'entreprise (RSE)
ADMINISTRATIF	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestion administrative : gestion intégrée des notes de frais, gestion intégrée des expatriés <input type="checkbox"/> Paie: Bilan social individualisé, dématérialisation et coffre-fort virtuel. <input type="checkbox"/> GTA: Gestion des activités et planification opérationnelle

(Source: STORHAYE (Patrick), op cit.p.46.)

II .2.1.3 Typologie des organisations :

La grande différence entre les deux typologies des organisations, se justifie par le changement permanent de l'environnement et l'évolution des exigences des travailleurs au niveau des entreprises.

TABEAU 6. TYPOLOGIES DES ORGANISATIONS SELON MINTZBERG ET SIRH

Quatre types d'organisation issus de la technologie de Mintzberg	Leurs principes de « coordination » selon Mintzberg	Les propriétés génériques de SIRH qui est correspondent schématiquement	Les concepts applicatifs qui peuvent structurés le raisonnement	Exemple de quelques fonctionnalités utiles ou cohérentes
Bureaucratie industrielle	Standardisation des processus Centralisation du pouvoir Domination de la technostructure	Normatif Modélisé centralisé	Post organisation	Matching homme/ post Workforce planning
Structure divisionnalisée de type groupe international	Standardisation des résultats Décentralisation Domination de la ligne hiérarchique	Normatif Modélisé Décentralisé	Droits et rôles organisationnels	Reporting normalisé Pilotage fin des processus
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications Domination du centre opérationnel Décentralisation des pouvoirs	Normatif flexible décentralisé	Emploi repère Compétence	Délégation de droits Enrichissement du dictionnaire De compétences

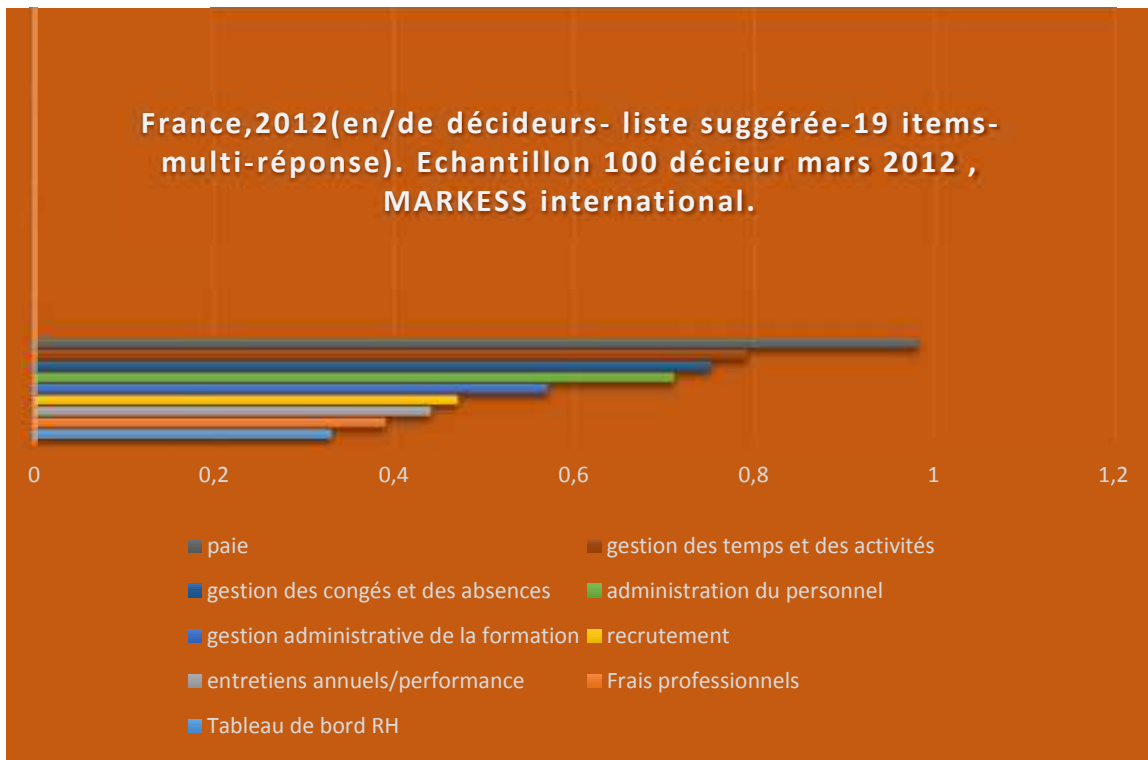
Adhocratie ou organisation innovatrice	Ajustement mutuel Domination des fonctions de support logistique Décentralisation sélective	Ouvert Flexible Décentralisé	Personne Compétence	Portefeuille de compétence Annuaire enrichi RSE
--	---	------------------------------------	------------------------	---

(Source: STORHAYE (Patrick), op cit.p.46.)

II.2.4 Processus et données ressources humaines gérés grâce à des solutions informatiques :

On va découvrir à partir de ce graphe les grandes fonctions RH gérés grâce à des solutions informatiques.

FIGURE 9. PROCESSUS ET DONNEES RH GERES GRACE A DES SOLUTIONS INFORMATIQUE



(Source: STORHAYE (Patrick), op cit.p.42)

D’après cette étude, on constate qu’il existe neuf principales applications informatiques, qui sont classé selon cet ordre de fréquence décroissante :

- Etablissement de la paie.
- Gestion des heures de travail et es activités.
- Gestion des congés et des absences.
- Administration du personnel.
- Gestion administrative de la formation.
- Gestion des candidats, (recrutement).
- Entretiens annuels (performance).
- Frais de personnels.
- Tableau de bord RH.

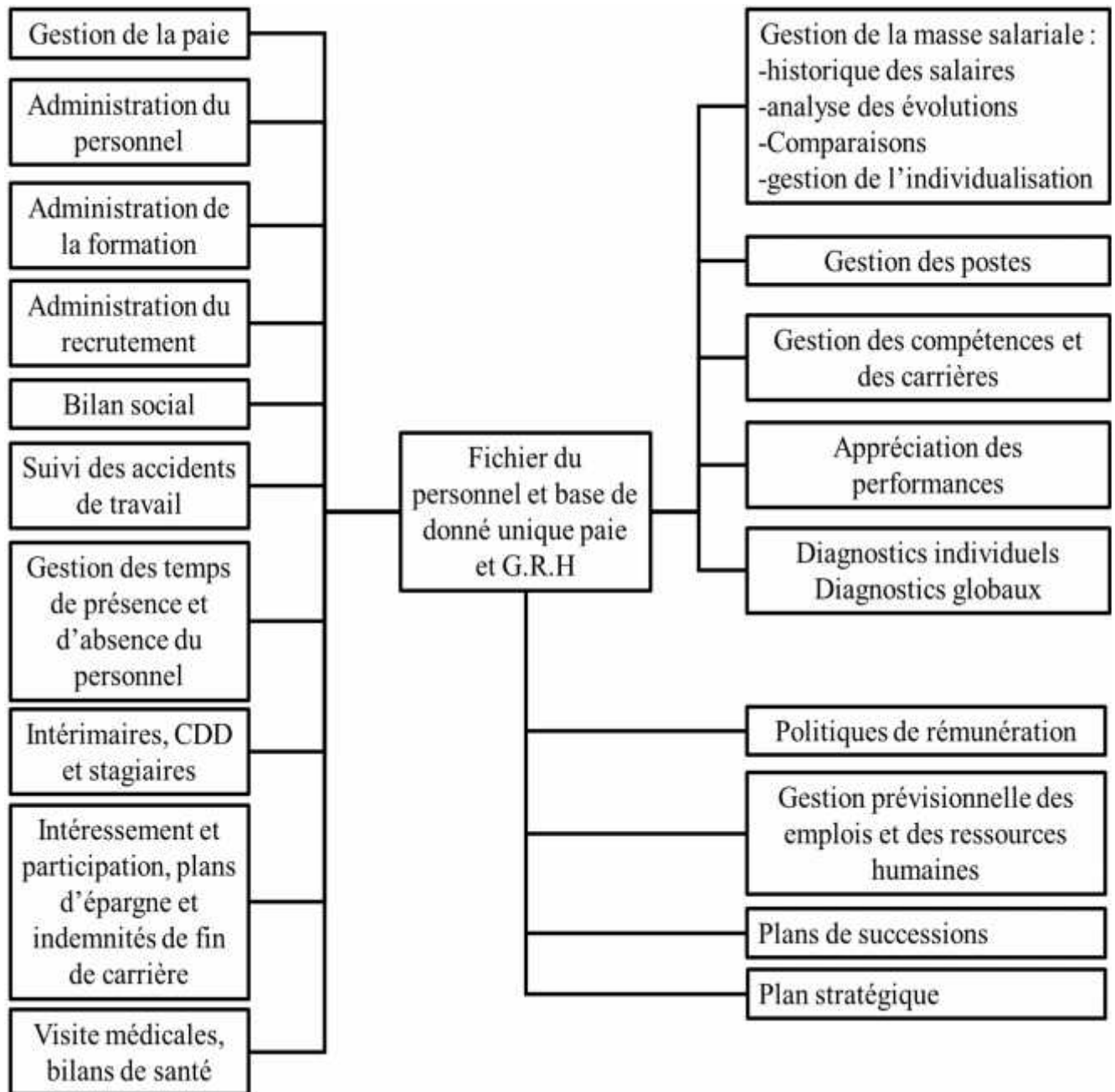
En rajoutant les avis de l'expert SYLVIE Chauvin président, MARKESS international aux études menées. On déduit que le degré de modernisation de la fonction ressources humaines est lié fortement à la capacité de gérer les grandes fonctions et processus RH via les technologies du numérique. Aussi que les solutions informatiques en vue de traiter les processus de la paie, de la gestion de temps et activités, l'administration du personnel et d'accompagnement, sont de plus en plus utilisables au sein des entreprises, peu importe le secteur d'activité. Ce qui nous mène à conclure que l'amélioration de la performance de la fonction RH, est assurée en dématérialisant et harmonisant leurs pratiques, et en intégrant les nouvelles missions qui reposent sur le numériques et les technologies porteurs d'innovation, ce qui va satisfaire les collaborateurs et les managers, et les rendent plus efficaces.

II.2.5 Les principales applications offertes par l'outil informatique¹ :

Ce tableau nous énumère les principales applications informatives en relation avec la gestion des ressources humaines.

¹ PERETTI (J-M) : « *G.R.H.A.O ; Gestion Des Ressources Humaines Assistée Par Ordinateur* », op cit, pp. 47-71.

FIGURE 10. LES PRINCIPALES APPLICATIONS



(Source : PERETTI (J-M) : « G.R.H.A.O », op cit, p.48.)

❖ Les progiciels de paie et de la gestion du personnel :

L'offre des progiciels de paie est désormais la plus répandue dans toutes les entreprises. Parmi les traitements de texte assurés par ces derniers on citera :

- Les fiches personnels, des rubriques rattachées avec leur paramétrage et les états des charges, l'état des cumuls, tout ce qui représente des informations sur les salariés.

- Les bulletins de salaire, journal de paie.
- La ventilation comptable.
- Les charges trimestrielles et mensuelles, par organisme, des cotisations.
- L'état des virements

❖ **Les avantages offerts par les progiciels de paie :**

- visualisation et modification des bulletins à l'écran.
- Possibilité de plusieurs bulletins par mois, et par salarié.
- Outils de calcul automatique d'augmentations, du 13^e mois.
- Gestion des congés payés, comparaison du 10^e/26^e.
- Etats port-paie : rééditions illimitées sur période au choix.
- Calendrier absences et incidents du salarié.

❖ **Les avantages offerts par les progiciels du personnel :**

- Liste du personnel multicritère et sur rubriques.
- Générateur d'états de retraites, de congés payés, certificats, etc.
- Administration du personnel et gestion des historiques (curriculum vitae, augmentations, actions de formation, etc.)
- Codes et zones de saisie entièrement paramétrables.
- Tris, sélections et recherches multicritères.
- Mise à jour automatique des historiques matricules.
- Apurement des fichiers sur critères à sélectionner.

❖ **Gestion des temps et des activités (GTA) :**

Les progiciels de gestion des temps et activités (GTA) représente une base de données pour la DRH, ces données feront l'objet d'une interprétation. Puis ils seront présentés sous forme d'informations dans des calendriers définis à la journée, à la semaine et au mois. Ces informations concernent les temps de présence et les activités effectués par l'ensemble du personnel de l'organisation. Sur les quelles la paie et la gestion du personnel, la GPAO, la comptabilité analytique et le contrôle de gestion sont élaborés.

❖ **Les avantages offerts par les progiciels de gestion des temps et des activités (GTA) :**

- Permet de présenter des interfaces avec des informations centrales relatives aux temps et activités.
- Ça aide à effectuer une comparaison les données et les calendriers individuels en se basant sur la saisie des pointages.
- La possibilité de détecter les anomalies et les corriger automatiquement, et d'enregistrer tous les étapes de ce processus de correction.
- Assure la fiabilité des données sur la durée effective de présence et de travail.
- Permet l'analyse de la productivité.
- Assure une gestion décentralisée de la GTA.
- Permet la résolution des problèmes complexes de paie.
- Engendrer les écritures de la comptabilité analytique.
- Rapprocher les écritures comptables analytiques aux coûts standards.
- La résolution de la complexité de la gestion de paie à titre d'exemple : la gestion des droits maladie, des heures supplémentaires, des heures complémentaires, des heures dans le cadre d'une modulation, des droits aux congés payés, des récupérations et repos compensateurs.
- La possibilité d'effectuer en fonction du nombre d'heures travaillées par section, une ventilation de la masse salariale.
- En matière de la gestion comptable et de la gestion de la production, ça aide à détecter la nature et le degré des écarts entre le prévu et le réalisé.
- Détecter tout type de dysfonctionnement en se passant sur le rapport entre les heures travaillées et les heures payées. Et le rapport entre les coûts standards de la GPAO et les heures travaillées selon l'ordre de fabrication.
- La diminution des coûts de la mise en œuvre d'une gestion administrative des sociétés.
- La possibilité d'auditer les modalités de calcul.
- La vérification de la conformité des règles de calcul adopté par l'entreprise aux règles légales et conventionnelles.
- Assouplir les pratiques de la GRH, et les adaptés aux exigences de l'environnement.
- Facilite le partage des décisions sur les différents niveaux, et rend la personnalisation possible.

❖ **La gestion de la formation :**

L'offre de logiciels de l'administration de la formation, diminue la charge de travail administrative et améliore la productivité, en assurant l'enregistrement des factures concernant les coûts d'inscription, d'hébergement, les coûts du transport, les coûts fiscal et total, le budget de formation complet, et sa transmission à la comptabilité.

Ces logiciels améliorent la mise en œuvre du plan de formation et la qualité du suivi des actions de formation, ces actions englobent l'établissement de la déclaration et du bilan social formation, la gestion des dépenses et des avancements selon le plan préétabli, la gestion administrative des convocations et des attestations, l'effectuation des analyses statistiques concernant les stagiaires et les heures de formation.

Comme ils garantissent la fiabilité et l'immédiateté des informations, concernant les contraintes réglementaires, les recommandations des salariés en matière de formation, et aussi le degré de réussite de la formation.

L'objectif majeur de ces logiciels est d'assurer la cohérence des décisions individuelles de formation avec le reste des aspects de la gestion des ressources humaines.

❖ **La gestion de recrutement :**

En 1991 et 1992 le nombre très important des candidatures spontanées, oblige les recruteurs d'aller vers l'utilisation des outils automatiques de gestion efficaces.

Sylvie Tramel affirme que « Pas question, en effet, de traiter à la main les 10 000 à 12 000 candidatures parvenues chaque année chez Sopad Nestlé, les 20 000 de la BNP, et encore moins les 60 000 de l'Aérospatiale ou les 70 000 du Crédit Lyonnais »¹

Les logiciels de recrutement assurent l'analyse et le suivi de l'activité de recrutement, ainsi le calcul de son coût, la gestion des lettres types personnalisées, la gestion de portefeuille des candidats et le suivi administratif des candidatures, le suivi des différentes actions d'entretiens, d'évaluations, des présentations et de la hiérarchie.

Enfin, l'analyse de la rentabilité de processus de recrutement, dans un contexte de décentralisation de ce dernier dans le but d'améliorer la gestion des candidatures.

❖ **La maîtrise de la masse salariale et la rémunération globale :**

Selon PERETTI, les modalités de rémunération sont devenues de plus en plus complexes, diverses, évolutives et personnalisées. L'approche rémunération globale s'est développée avec

¹ TRAMHEL (S), « *les logiciels au secours des recruteurs* », édition Bouquin, Paris.P.96.

un souci de cohérence entre cet aspect et les autres dimensions de la GRH et la stratégie de l'entreprise¹

D'où on confirme l'émergence des nouveaux arbitrages, dans les politiques de rémunération : l'arbitrage entre fixe et aléatoire en vue d'assurer la flexibilité salariale, l'arbitrage entre collectif et individuel en cherchant la personnalisation. Et en fin l'arbitrage entre immédiat et différé dans le but de créer un patrimoine social et financier individuel.

On constate aussi que les logiciels de la maîtrise de la masse salariale et de la rémunération globale, sont implantés dans les organisations pour répondre à ces nouvelles préoccupations. Bernard Martoy² trouve que «la diversité des situations interdit de proposer des progiciels permettant de traiter de façon satisfaisante l'ensemble des problèmes de contrôle des frais de personnel »³ c'est pour cela les progiciels offrent des différentes fonctions relatives aux caractéristiques spécifiques à chaque entreprise. Et qui concernent les aspects suivants ;

1-La gestion de la masse salariale :

- Projections

Les fonctionnalités proposées par ces progiciels sont les suivantes :

- ❖ Projections salariales, sur une période pouvant aller jusqu'à 12 mois, en masse salariale et avec les effets report sur la période équivalente suivante, elle est établi mois par mois
- ❖ A partir d'une grille de classement du personnel selon les échelons, les âges, le sexe, les établissements ou les entreprises, d'une manière partielle ou totale ces progiciels calculent les projections salariales en matière de variation des salaires effectifs, des salaires minima, smic, effectifs horaire, prime non mensuelles et/ou mensuelles...
- ❖ Calcule des barèmes de minima, avec ou sans prime d'ancienneté, à partir d'une grille de classification en coefficients.
- ❖ A partir d'un pourcentage global concernant les changements de la masse salariale, et en fonction d'un taux minimal et/ou maximal, des différentes hypothèses calendaires sont établies et calculés sur les 12 mois de la projection, en indiquant le taux d'évolution en niveau, avec l'effet report de chaque hypothèse.

¹ PERETTI (J-M), « *Ressources Humaines* », édition Vuibert, Paris, 1990.p.27.

² Bernard Martoy est un Normalien, intervenant et formateur en contrôle de gestion sociale, auteur de nombreux ouvrages et articles, professeur émérite à l'université de Nice Sophia-Antipolis.

³ MARTORY (B), « *contrôle de gestion sociale : salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performances* », édition Vuibert. Paris, 1990.p.84.

- Analyse :

Il s'agit d'effectuer les analyses suivantes :

- ❖ Analyse des glissements de la masse salariale historiques ou prévisionnels, en prenant en considération les critères définis par l'utilisateur, les critères de vieillissement, effet d'effectif, effet de structure et effet de Noria... aussi les différents types de rémunérations, on trouve le salaire de base, les primes catégorielles, exceptionnelles, et d'ancienneté, les charges patronales.
- ❖ Analyse pour tout le personnel ou pour une sélection, en masse et en niveau.
- ❖ A partir de l'étude des glissements de la masse salariés permanents et vacataires, l'étude de l'impact des salariés entrés et sortis dans l'année.
- ❖ Analyse globale de rémunération, analyse mensuel de rémunération, analyse des facteurs de glissement, analyse des entrées et des sorties.
- ❖ Analyse des évolutions de la masse salariale, en se basant sur les structures de qualification du personnel, les composantes sociales et analytiques de l'entreprise, des critères sociologiques tels que le sexe, l'âge et l'ancienneté...
- ❖ A la base des références internes et externe de l'organisation, une comparaison entre les rémunérations et le positionnement sera effectuée.

2-La gestion de l'individualisation des rémunérations :

A partir d'un certain nombre bien défini de critères et de la prise en compte du mérite, Tel que L'impact de la performance, de l'âge et de l'ancienneté qui sont des règles d'individualisation. Le calcul de la pratique de rémunération sera établi.

D'autre part le calcul individuel des pourcentages et le montant des augmentations, est basé sur l'augmentation globale en niveau recherché, en indiquant le minimum et le maximum d'augmentation qu'un salarié peut bénéficier. Comme à chaque niveau de performance le pourcentage de salariés augmentés fait partie du calcul.

Enfin, on a l'analyse graphique des résultats, elle

- Nuage de points et ligne de pratique de rémunérés
- Ligne politique comparée à la ligne de pratique et à un marché des rémunérés
- Graphique liant les rémunérations actuelles, après augmentations, la ligne de tendance centrale actuelle, centrale après augmentations.

- Répartition des augmentations durant les mois d'obtention.
- Analyse statistique des augmentations proposées et des répartitions dans l'année.

3-Gestion de la participation :

- ❖ Mise à jour de la réserve légale
- ❖ Calcul des droits acquis, calcul des mérites, calcul des montants à débloquer en fin de droits (calcul de la participation par salarié).
- ❖ Gestion des libérations exceptionnelles.
- ❖ Edition des fiches individuelles par employé.
- ❖ Edition de la fiche récapitulative annuelle.
- ❖ Edition de versements à effectuer.

4-Gestion de l'intéressement :

- ❖ Calcul des montants par salarié.
- ❖ Gestion des versements ou de l'épargne.

5-Gestion de plan d'épargne entreprise :

- ❖ Calcul du nombre de part acquises et valorisation.
- ❖ Gestion de l'historique des versements et rachats.
- ❖ Calcul des débloquages de parts échues et remboursements.
- ❖ Valorisation du portefeuille.
- ❖ Lettres de débloquages ; avant et après déblocage.

6- Indemnités de fin de carrière et droits salariaux :

- ❖ la détermination des droits d'un nombre ou d'un groupe du personnel dans les situations suivantes : le départ en retraite, accident, décès, missions complexes...
- ❖ calcul de la provision comptable pour IFC (Indemnité de fin de carrière).

7-Calcul de sécurité sociale :

- ❖ Calcul des indemnités journalières en cas de maternité, pour un cas individuel ou sous forme de barème.
- ❖ Calcul d'indemnités journalières en cas d'accident de travail.
- ❖ Selon le régime applicable à l'organisation, ce fait le calcul des taux de cotisations accidents du travail.

- ❖ En matière d'assurance maladie-maternité, invalidité, vieillesse, décès ce fait le calcul des montants de prestations liés au plafond.

8-Simulation des retraites :

- ❖ Calcul de la retraite de sécurité sociale.
- ❖ Calcul des retraites complémentaires par caisse.
- ❖ Impression d'un tableau récapitulatif par année de 60 à 65 ans.
- ❖ Simulation en cas de variation du pouvoir d'achat des retraites
- ❖ Calcul de la prévoyance sociale
- ❖ Récapitulatif de carrière.

9- Gestion des prêts au personnel :

- ❖ Gestion des virements, prélèvements et remboursements.
- ❖ Récapitulatifs annuels.
- ❖ Calcul du cout global pour l'entreprise.

❖ Gestion de l'emploi et des compétences :

Dans le domaine de la gestion de l'emploi, a été marqué le développement de logiciels puis de progiciels afin d'accroître l'anticipation des emplois et des ressources humaines.

Les principales fonctionnalités concernent six domaines qui sont :

1° simulation prévisionnelle de l'emploi

Spécification de la typologie pour chaque population analysée : filière, structure, zone, classe, formation, niveau.

Spécification des probabilités de la simulation : répartition du personnel entre zones, classes, taux de départ par rotation externe en prenant en compte l'âge, règles de promotion d'un niveau à l'autre

- Sélection de l'effectif concerné, durée de la simulation.
- Effectifs désirés, par année et niveaux.
- Effectifs des départs voulus et des recrutements, par année et profils.
- Modification temporaire des paramètres de la sous population.
- Calcul des effectifs futurs et de leur typologie, année par année.

2° gestion des postes et des compétences

- Analyse des métiers de l'entreprise, nomenclature des postes, caractéristiques.
- Evaluation des postes et de l'adéquation des individus qui les occupent.
- Génération automatique d'organigrammes théoriques, réels, de remplacement.
- Modélise les hypothèses stratégiques globales : quantification des déséquilibres, prévision des besoins en termes d'embauche, départ, promotion, formation...
- Gestion de la typologie des emplois
- Gestion des postes occupés dans l'entreprise.
- Evaluation des potentiels existants dans l'entreprise.
- Evaluation des vacances de postes.
- Gestion des plans de remplacement.
- Aide à la recherche de compétences.
- Optimisation des compétences en élaborant les actions personnalisées.
- Evaluation des besoins de recrutement.

3° gestion à court terme de l'emploi

- Gestion et planification des effectifs à court et moyen terme, en se basant sur toutes les données de congés et d'absences du personnel de l'entreprise.
- En définissant en fonction des absences, du besoin de remplaçants, le nombre minimum et maximum de personnes par service ou département.
- Dans le but d'éviter les sous-effectifs et les sureffectifs, en établissant une liste de remplaçants potentiels qui prend en compte les réalités de chaque département, et la charge de travail en temps réel au sein de l'entreprise.
- La détermination du solde d'heures supplémentaires libres par salarié.
- La détermination de temps partiel qui veut dire les heures complémentaires disponibles.
- La détermination du recours aux heures récupérables.
- Gestion de personnels non permanents.

4° gestion de la mobilité

La durée prévue par le candidat dans la fonction actuelle, ses désirs et ses contraintes de mobilité, son âge, sa spécialité, son potentiel, sa qualification évaluée en fonction de son emploi actuel, sa formation et ses domaines d'expérience, constituent les principaux facteurs qui caractérisent la mobilité du candidat.

La capacité de négociation, d'animation ou de gestion d'équipe du cadre, son autonomie, son profil commercial ou technique, sa confiance en soi, son dynamisme, représentent les caractéristiques de la personnalité de dirigeant sur les quels l'adéquation personne, poste est jugée.

Généralement les candidats retenus sont ceux qui ont été mieux placés, après sélection et examen, selon les critères objectifs et subjectifs en cherchant ceux qui ont des points forts plus que les points faibles.

Toutes ces informations ont les trouvent dans la base de données du personnel.

5° gestion des carrières

- Mesure du degré d'adéquation des exigences du poste occupé actuellement avec la personne qu'elle occupe, et/ou avec celles des autres postes disponibles ou à venir.
- Analyse et diagnostic des besoins de formation : afin de maximiser l'utilisation des compétences des individus, dans leurs postes de travail, l'entreprise détecte, mis en place et suit les besoins en formation.
- Repérage des insuffisances comme des aptitudes inemployées.
- Gestion prévisionnelle des carrières en cherchant la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et l'évolution des individus envisagée.
- Gestion des organigrammes actuels et de remplacement.

6° gestion des pyramides

- Pyramide des âges et des anciennetés par sexe, par formation, par qualification et par service...
- Pyramides prévisionnelles...

❖ Autres domaines

L'offre de progiciels a touché presque tous les pratiques de la GRH. A savoir :

1° l'élaboration du bilan social :

Depuis 1977 l'élaboration du bilan social, un document est rendu obligatoire, dans les entreprises et les organisations de plus de 300 salariés.

2° la gestion des contrats de travail à durée déterminée ou indéterminée :

Les progiciels couvrent les aspects suivants :

- Production automatique de contrats de travail suivant les phases :

- Conclusion du contrat de travail.
 - Exécution (modification, suspension, sanctions...).
 - Rupture du contrat de travail.
- Les documents et les contrats sont constitués d'un ensemble de clauses, laissées au choix de l'utilisateur.
 - Chaque clause comporte plusieurs options, des zones libres ou des dates d'échéances.
 - Fusion, mise en forme, pagination automatique des paragraphes.
 - Les lettres présentent lieu, date, nom et adresse, références, courrier et signataires.
 - Le traitement de texte permet de modifier tout contrat constitué et archivé quand il est nécessaire, le mot de passe présente la condition d'accès et rend les données confidentielles.

3 ° gestion de la sécurité :

- Le traitement des accidents permet l'analyse et la prévention des accidents du travail, des incidents matériels sans victime, et des accidents survenant à des personnels d'entreprises extérieures.
- Edition de la déclaration d'accident à titre d'exemple le modèle CERFA national.
- Edition des éléments relatifs aux accidents à inclure au bilan social.
- Recherche statistique et tableaux.
- Consultation par critères multiples.
- Suivi des historiques (rechutes, poly accidentés).
- Gestion des accidents des poly accidentés.
- Gestion des jours d'arrêt.
- Gestion es natures des lésions.
- Gestion des sièges des lésions.
- Gestion des éléments matériels par classes et sous-classes.
- Gestion des éléments déterminants.

4° diagnostic personnel et évaluation :

Pour J-M Fourgous¹ : *«Paradoxalement, l'utilisation de l'outil informatique dans les entreprises a entraîné des gains en termes de communication et de protection des*

¹ Jean-Michel Fourgous, né le 30 Septembre 1953à Montreuil, est une personnalité politique française.

salariés évalués »¹. Comme «les tests informatiques présentent des vertus pédagogiques incontestables pour les candidats, non seulement, grâce au feed-back immédiat de ses résultats, il sait à quoi s'en tenir dans la situation d'évaluation présente, mais en plus, il pourra en tirer des enseignements pour son orientation future, pour une plus grande mise en valeur de ses atouts.»²

Selon le même auteur les avantages des tests et des outils informatiques, utilisés lors du processus de recrutement, de formation, les décisions de promotions, la mobilité et les bilans de compétence, sont de l'ordre de la précision, de l'adaptabilité, la rapidité, de l'implication, de la fiabilité et de l'éthique à savoir :

- Précision :
 - ✓ Interrogation sur un plus grand nombre de critères grâce à la mémoire et à la puissance de l'ordinateur
 - ✓ Comparaison automatique entre ce que pense le candidat et les résultats au test.
 - ✓ Interrogation sur un grand nombre de questions d'ordre professionnel.

- Adaptabilité :
 - ✓ On peut choisir seulement les critères en rapport avec le poste.
 - ✓ On peut fait un profil type de questions et de critères adaptés à l'entreprise.

- Rapidité :
 - ✓ Passation rapide.
 - ✓ Impression immédiate des résultats.

- Implication :
 - ✓ Meilleure adhésion du candidat grâce à l'aspect convivial et ludique du système et à l'écran graphique couleur.
 - ✓ Spontanéité du candidat grâce à la rapidité du questionnement.
 - ✓ Implication et mise en confiance face à l'ordinateur.

- Fiabilité :
 - ✓ Echelle d'honnêteté intégrée en interactif.

¹ FOURGOUS (J-M), «*H-P, Lambert, Evaluer les Hommes* », Edition Liaisons, Paris, 1991, p.9.

²Ibid, p.13.

- ✓ Contrôle de cohérence des réponses.
- ✓ Dépouillement des résultats précis et sans erreur
- ✓ Suivi automatisé et continu en banque de données à grande échelle.
- ✓ Etalonnage sur de larges populations.
- ✓ Double validation interne et externe.

➤ Ethique :

- ✓ Anonymat des réponses détaillées du candidat
- ✓ Restitution des résultats au candidat.

5° gestion du comité d'établissement :

- ✓ Gestion d'un fichier de personnes
- ✓ Gestion des ayants droit et ouvrants droit.
- ✓ Gestion des activités
- ✓ Gestion des règlements.
- ✓ Gestion d'un budget
- ✓ Gestion des adhérents au comité d'entreprise et de leurs enfants, des voyages, des studios, des colonies, des entres adolescents, des aides aux vacances, des biens possédés par le CE, des organisations syndicales.
- ✓ Définition des situations du CE, des situations sur commissions, des tranches d'âges pour les colonies, des modes de paiement, des organismes agréés par le CE, des modes de participation...

6° diagnostic de climat social :

J-M Fourgous démontre l'apport de l'informatique sur le climat social des entreprises *« l'avantage essentiel du support informatique pour une opération d'évaluation du climat social est sa plus grande fiabilité. Cette fiabilité s'explique par le gain réalisé en matière de temps. Un salarié peut, face à un écran, répondre à 400 questions en une heure. Sur un questionnaire papier, il parviendra au mieux à 100, sans compter la lassitude qui risque de biaiser les réponses. Ce plus grand nombre de questions posées permet bien sûr de balayer davantage de sujets, d'affiner l'enquête grâce à des questions plus pointues. A terme, les résultats seront plus riches, plus fidèles. La rapidité de passation du questionnaire permet des consultations de grande ampleur en*

temps réduit, »¹ c'est pour cela les entreprises réalisent périodiquement des diagnostics de leur climat social afin d'assurer la maximisation de l'attente des avantages.

7° relation professionnelles :

Les progiciels déterminent automatiquement :

- ✓ Le dépouillement de diverses élections ou désignations à la proportionnelle, en particulier celles de délégués du personnel et de membres de comité d'entreprise.
- ✓ Le calcul des totaux généraux de l'élection : nombre d'inscrits, de votants, pourcentage d'abstentions, nombre de bulletins blancs ou nuls, celui des suffrages valablement exprimés.
- ✓ Décompte des voix : calcul du nombre de voix obtenues par chaque candidat et par chaque liste, nombre moyen des voix de la liste.
- ✓ Attribution des sièges : calcul de l'attribution des sièges au quotient électoral. Soit l'attribution à la plus forte moyenne, ou au plus fort reste selon le type d'élections retenu.
- ✓ Proclamation des résultats : la détermination du nom de chaque élu avec indication du nombre de voix recueillies au total.

II.3 Réussir la digitalisation de la GRH :

II .3.1 La digitalisation des processus ; un projet de changement au sein de l'entreprise :

II .3.1 .1 Les motifs du changement :

D'après une étude effectuée au sein des entreprises américaines sur le changement, réalisée par Rosabeth Moss Kanter², Barry A, Stein et Todd Jick ; (consultants et professeurs américains), il existe trois types de changement, qui sont illustrés dans le tableau suivant :

¹ FOURGOUS (J-M), « *H-P, Lambert, Evaluer les Hommes* », op.cit. p.187.

² Rosabeth Moss Kanter une économiste américaine, née le 15 mars 1943 à Cleveland, Ohio. Est professeur en management des entreprises à la Harvard Business School.

TABLEAU 7. LES TROIS NATURES DE CHANGEMENT

Les forces qui induisent le changement(*)	Formes de changement	Acteurs principaux
<p>Modification de l'environnement</p> <p>Touchant tout ou partie de l'industrie (tendance, historique, technologique, etc.,)</p> <p>Macro-évolutionnaire</p>	<p>Changement d'identité de l'organisation par reformulation de la relation avec l'environnement. (changement d'activités, de produits, de systèmes de distribution).</p>	<p>Stratèges du changement</p>
<p>Déformation organique de l'organisation liée à son cycle de vie (croissance, âge progrès etc.)</p> <p>Micro-évolutionnaire</p>	<p>Changement dans la manière de faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A l'extrême réforme, ➤ Ou revitalisation. 	<p>Réalisateurs du changement.</p>
<p>Lutte pour le pouvoir ou le contrôle par des individus ou des groupes.</p> <p>Dimension politique.</p> <p>Révolutionnaire :</p> <p>OPA, fusion, nouvelle direction, restructurations.</p>	<p>Changement du contrôle des structures.</p>	<p>Parties prenantes :</p> <p>Personnes bénéficiaires ou affectées par le changement.</p>

(*) les trois forces qui font inévitablement bouger les organisations, qu'elles les souhaitent ou non.

(Source : BRILMAN, (Jean) :« *l'entreprise réinventée ; organisation par processus, structures plates, équipes en réseau...* », Les éditions d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 1996.p.242.)

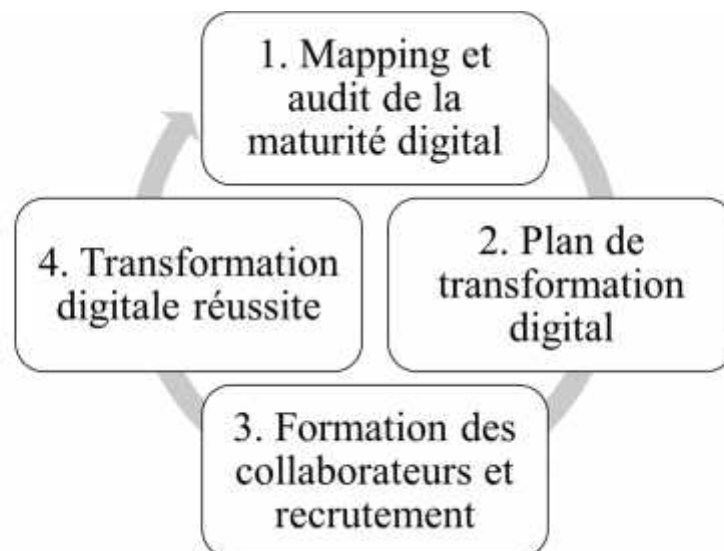
Il faut dire que les entreprises qu'elles ne suivent pas les changements, ne seront pas capable d'assumer les conséquences de cet fait ; elles ne peuvent pas survivre dans cet ère du numérique, Car elles seront moins compétitives et leurs ressources humaines seront moins compétentes en comparant avec celle de leurs concurrents.

Afin que les entreprises croissent convenablement, elles devront suivre cinq phases successives décrites par LARRY E. Greiner¹r

- 1- Créativité : une petite équipe informelle entrepreneuriale.
- 2- Direction : apparition de superviseurs.
- 3- Délégation : contrôle indirect à travers des niveaux hiérarchiques.
- 4- Coordination : équilibre formel entre activités centralisées et décentralisées.
- 5- Collaboration : équipes de membres compétents, entretenant des relations sophistiquées, dans des structures informelles et un contexte très coopératif.

II .3.1.2 La démarche de l'informatisation :

FIGURE 11. LE PLAN DE TRANSFORMATION DIGITAL



(Source : CRESPI(A), et autres : « Réussir la transformation digitale, RH, marketing, data, logistique », édition eyrolles, Paris, 2016, p. 31.)

D'après ce schéma, il existe quatre étapes à suivre d'une façon cyclique et dynamique afin de réussi le projet de digitalisation de l'entreprise.

¹ GREINER (Larry E), « Evolution and revolution as organisations grow », in Harvard Busiess Review, Vol 63, Septembre-Octobre 1972.p.89.

La première étape consiste à mapper les compétences et mesurer la maturité digitale du service. En quelque sorte il s'agit de faire ressortir les points faibles et les points forts de l'entreprise, en ce qui concerne le digital.

Autrement dit mesurer le niveau des équipements digitaux et des connaissances globales des employés, les pratiques digitales au sein de chaque service dans l'entreprise. D'où on peut classer les services par rapport à la maîtrise et les bonnes pratiques digitales, individuelles et collectives. On peut trouver des services dans lesquels les pratiques digitales sont limitées ou inexistantes, à ce niveau les progrès à faire sont plus importants que dans les autres services qui sont plus adaptés au digital.

Ces informations sont les résultats de réflexions collectives lors l'effectuation des ateliers, ou des brainstormings¹.

Généralement un système d'autoévaluation des compétences via un site web spécialisé est mis en place, dans le but de mesurer le niveau de maturité digitale des employés, ces derniers répondent à des questionnaires ciblés en relation avec leurs métiers et leurs domaines d'activité. Le niveau d'équipements digitaux smartphones, PC, iPad... est pris en compte.

Après avoir terminé cette étape et en se basant sur les résultats obtenus, le comité de direction établit un plan de transformation digitale au niveau des ressources humaines ou bien d'un tableau, sous contrainte de délai.

Voici un exemple illustratif de la définition des actions à mener afin de réussir la transformation numérique dans l'entreprise.

TABLEAU 8. TABLEAU DE PLANIFICATION DE LA GESTION RESSOURCES HUMAINES

Groupe Cible	Objectifs	Tâches	Ressources		Technologie Et Fréquence	Mécanisme Et suivi
			Humaines Partenaires	Matériels Réseaux		

(Source : CRESPI(A), et autres, Op.cit., p.33.)

¹ Technique de recherche d'idées originales dans une réunion, chacun émettant ses suggestions spontanément.

La troisième étape concerne concrètement les ressources humaines, qui doivent collaborer et être impliqués dans le projet pour le réussir en respectant les délais prévus.

Dans le cas où les collaborateurs internes présentent des difficultés ou bien il existe un manque en interne en matière de ressources humaines, l'entreprise fait appel au recrutement externe des candidats qui ont les capacités et les connaissances digitaux recherchés.

La quatrième étape est sous la responsabilité du comité de direction, et de comité de pilotage de la transformation digitale au sein du service ressources humaines.

Ces responsables vont valider ou invalider l'achèvement de chaque action, en respectant les délais préétablis. Les objectifs peuvent être atteints d'une façon totale, partielle ou nulle. Pour le premier cas rien à rajouter ou modifier, mais pour les deux derniers des actions correctives et amélioratrices seront mises en place par la suite.

Afin d'éviter l'accumulation des tâches et que le succès soit total, il faut fonctionner en mode « projet », ce qui va permettre de contrôler l'atteinte des objectifs par service et par métier, comme il sera favorable d'utiliser un système d'évaluation périodique afin d'englober les évolutions en perpétuelle mutation.

II .3.2 Les résistances au changement :

- Peur de perdre son emploi à terme ou des perspectives de carrière.
- Risque de perte de pouvoir ou de prestige.
- Crainte de discrédit, de perte de face : la remise en cause de la manière ancienne d'opérer comporte une critique sous-jacente.
- Préoccupations au sujet des compétences nécessaires dans la nouvelle fonction.
- Méfiance alimentée par les tentatives de réorganisation du passé.
- Perspective d'une charge accrue de travail, au moins pendant la période de changement.
- Incertitude sur les buts et les étapes et doutes sur l'utilité ou la volonté de réalisation.
- Confusion et incohérence : trop de changements simultanés et pas de priorités claires.
- Accroissement non désiré des responsabilités et développement de l'anxiété.
- Contradiction avec les valeurs, normes et tabous habituels.
- Séparation de collègues amis.
- Absence de vision ou d'objectifs clairs.

- Manque de volonté et de persévérance
- Trop d'incantation, pas assez d'actions concrètes.
- Des événements internes ou externes qui modifient la situation.
- Pas de gestion de projet du changement.

II .3.3 La démarche à suivre pour réussir le changement : ¹

En se basant sur l'enquête de la conférence Board, les travaux de Rosabeth Mosse Kanter, de l'expérience accumulée par le Cegos et formalisée par ses consultants, et de très nombreux écrits sur le sujet², on peut énumérer les étapes à suivre afin de bien réussir la digitalisation des processus au sein de l'organisation.

En premier lieu, un diagnostic global de l'organisation et du besoin de changer doit être élaboré, ce dernier comprend :

- L'analyse de gap de compétitivité.
- Le benchmarking des « meilleurs pratiques ».
- L'identification des compétences-clés.
- La mise en évidence des processus défaillants.
- L'examen de la clarté de la stratégie et la réflexion sur la vision.

Le principal objectif de cette étape, est de détecter et faire ressortir l'écart entre la réalité présente de l'organisation et ses futurs possibles. Puis on passera l'étape suivante.

L'élaboration d'une vision partagée et une stratégie cohérente :

Cette vision doit répondre à un certain nombre de critères, afin qu'elle soit comprise et acceptée, vu que elle reflète l'image futur de l'entreprise ce que l'entreprise va attendre, ces finalités doivent être claires, les raisons admises, et les valeurs reconnues par le corps social.

- La stratégie et la vision doivent être en cohérence
- La participation de l'équipe directive semble obligatoire.
- Une communication efficace dans ce contexte, demande une vision de modèles, symboles, slogans et messages.

Après une coalition sera construite, comme il faut prévoir les tactiques afin d'entraîner le corps social.

¹ BRILMAN(Jean), «*l'entreprise réinventée ; Organisation par processus structures plates, équipes en réseaux...* », Op.cit. P.245.

Face au changement le corps social va se répartir en quatre sous-populations qui sont :

- Agissantes : les moteurs et les opposants.
- Non-agissantes : les suiveurs et ceux qui restent en retrait.

Dans le but d'entraîner le corps social au changement, il faut :

- Recruter des moteurs et des alliés, partagé l'idée avec les alliés et les supporters. Faire en sorte d'avoir le soutien actif des sources de pouvoir et des bénéficiaires du changement, tels que le soutien politique du conseil d'administration et des principaux actionnaires qui est jugé très important.
- L'organisation des actions collectives tels que, les réunions, les groupes de travaux, les séances d'information en grand groupe, « task forces » ... par les suiveurs positifs pour en faire des actifs, voir des moteurs.
- Valoriser l'intérêt du changement aux yeux de ceux qui sont en retrait, en leur changeant leur état d'esprit et les transformer en suiveurs positifs.
- Minimiser le nombre des opposants en les isolant et les désolidarisés, dans les groupes de moteurs ou de suiveurs positifs, afin que ces derniers ne s'influencent pas négativement.
- Rendre l'adhésion du maximum de personne une préoccupation majeure.

Les tactiques

Il existe plusieurs tactiques afin d'entraîner le changement au sein de l'organisation, on va exposer quelques-unes tirées de l'expérience des consultants de la Cegos

- La tenaille : prendre un îlot de résistance entre deux points forts, par exemple les cardes intermédiaires entre une base favorable et un comité de direction convaincu.
- La tête de pont : commencer par un département, un atelier, une équipe de cadres motivés capables de réussir rapidement, pour en faire « *une pédagogie du succès* ».
- Le sous-marin : développer une nouvelle manière de faire dans la discrétion, pour tester le degré de faisabilité et lever les incertitudes, avant d'en faire une tête de pont.
- Etc.

Définir la structure de pilotage et le management des projets de changement :

- Désigner le responsable du projet, si possible un leader charismatique, et les participants à l'opération ainsi que les correspondants.

- Découper les tâches et les distribuer à des task-forces et planifier le projet en question. Qui peut t'être fait avec lenteur ou rapidité selon l'organisation et selon ses objectifs, mais le choix du moment opportun est indispensable.
- Clarifier la durée des équipes de projet.
- Former les responsables, documenter la démarche.
- Créer un sens de l'urgence.
- Définir les résultats attendus du changement et leurs mesures.

La communication, la persuasion et la formation doivent être assurés

Afin de permettre aux gens de s'intégrés dans des nouvelles activités, apprendre de nouvelles pratiques et de donner leur mieux, qu'ils sont réservés ou pas. Il faut leur mobiliser tout ce qu'il faut :

- Une communication continue sur les nouvelles orientations, les nouvelles valeurs et les nouveaux objectifs.
- Une formation cohérente du haut en bas de la hiérarchie pour créer un langage commun, la vision partagée et rendre les managers compétents au regard de la nouvelle forme d'organisation.
- Mettre en œuvre toutes les techniques utiles de « l'ingénierie pédagogique » à titre d'exemple : le séminaire, les voyages d'études, le benchmarking, les petits groupes, les grands groupes, les cassettes vidéo, les notes internes, le multimédia, etc.

Entreprendre la révision des politiques et des systèmes

Régler, réformer, rénover ou faire une reconception totale, tout en reconcevant les métiers, les stratégies, les allocations de ressources, les structures, les indicateurs, les systèmes de récompenses en cohérence avec la nouvelle vision. Les nouveaux processus, les structures et le management des hommes et des systèmes de gestion.

Viser un changement participatif et au même temps créatif

L'implication des personnes tout en gardant leur autonomie et en sollicitant l'innovation, rend le changement qui ne présente aucun danger et qui ne touche pas au pouvoir, un changement réel et durable.

En début il faut clarifier les principes fondamentaux intangibles, puis de prévoir les processus de coordination et d'arbitrage, monter des opérations-pilotes aux responsables, et à la fin étendre la mise en œuvre autonome à toute l'entreprise.

Institutionnaliser le changement

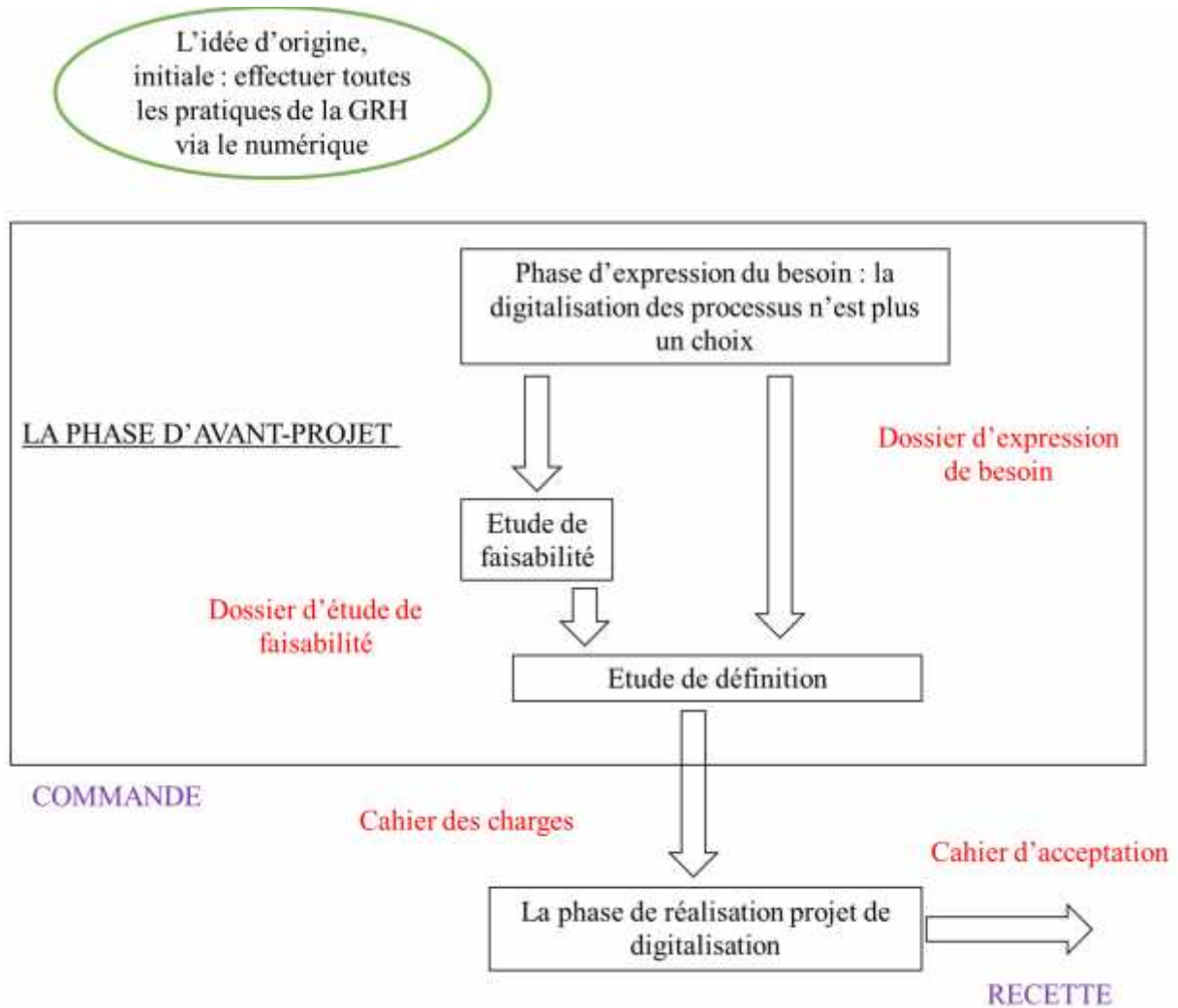
L'objectif est d'incorporer les nouvelles pratiques dans les opérations quotidiennes, l'institutionnalisation veut dire la mise en place des indicateurs de mesure, la publication des informations sur les performances et progrès réalisés aussi par rapport au « success stories ». De plus es carrières te systèmes de rémunération.

II .3.4 la mise en œuvre de la conduite de changement lors de la digitalisation des pratiques de la GRH :

Le diagnostic :

Avant chaque processus il existe un diagnostic à établir, et comme la digitalisation des pratiques de la GRH représente tout un changement au sein de l'entreprise, son processus nécessite une face d'avant-projet celle du diagnostic, quand va la détailler dans la figure suivante :

FIGURE 12. LE PROCESSUS A SUIVRE POUR IMPLANTER UN PROJET DE DIGITALISATION



(Source : RONDEAU (Alain), « *La mise en œuvre du changement stratégique* », présentation faite dans le cadre des séminaires, HEC Montréal, le 09-11/2019, pp.6-21.

Cette phase de diagnostic, qui est une phase d’avant-projet consister à réaliser les pré-études, afin de passer à la phase de réalisation par la suite, après avoir identifié le besoin, définir comment se déroulera le projet, et ce qu’on aura comme produit à la fin.

L’objectif de cette étape est bien de diminuer la perte de performance lors du changement, faciliter l’adhésion des personnes et réduire les résistances.

Le diagnostic ; La note de cadrage

TABLEAU 9. DIAGNOSTIC ; LA NOTE DE CADRAGE D'UN PROJET DE DIGITALISATION DES PRATIQUE RH

1. Situation Actuelle	Il s'agit de l'origine de changement, les éléments qui poussent à adopter le numérique.
2. Constat	Sont ici définis les éléments principaux matérialisant le cœur du chantier de changement, ils définissent ainsi le périmètre de chantier de changement, il liste les constats de dysfonctionnement
3. résultats attendus	Les résultats attendus sont concrètement décrits en termes de livrables finaux du projet.
4. Gains attendus	Il s'agit des objectifs métiers du projet
5. Risques perçus	Ce sont les risques susceptibles de perturber le projet de digitalisation à prendre en compte dans le plan d'action.
6. Cartographie des acteurs	Cartographie des zones à risques, groupes cibles et enjeux, liste qualifiée des acteurs des acteurs de projet. Organigramme détaillé avec niveaux implications.

(Source : MADERS (Henri-Pierre), CLET(Etienne) : « *Pratiquer la conduite de projet* », édition d'organisation, Paris, 2005, pp.61-65.

La note de cadrage a pour finalité de définir le contour du projet et le rendre accessible à tous, de préciser les objectifs visés, les cibles et les contraintes influençant sur le projet.

Généralement la note de cadrage est utilisée lors d'une réunion, entre le commanditaire et le chef de projet, dans le but de leur permettre d'établir un intérêt mutuel au projet, et de synchroniser leurs visions du ce dernier, de définir les règles de fonctionnement et une organisation commune.

Le diagnostic ; Dimensionnement de la CDC

- La mesure de la largeur de champ

Nombre d'acteur concernés par le changement	<	50
	De 50 à	200
	De 200 à	1000
	De 1000 à	5000
Nombre de groupe fonctionnel concerné par le changement	1	groupe
	2 ou 3	groupes
	4 ou 5	groupes
	6 à 10	groupes
Nombre de sites concernés par le changement	1	site
	2 ou 3	sites
	4 ou 5	sites
	6 à 10	sites

Total des points sur 100/100

(Source ; AUTISSIER (D), MOUTOT (J-M) : «*la boîte à outils de la conduite du changement* », édition DUNOD, Paris, 2014.p12.)

Le dimensionnement de l'équipe conduite du changement se fait au début d'un projet dans la phase de réflexion stratégique en même temps que le cadrage, la largeur du changement correspond à l'ampleur du changement en termes de cible.

- La mesure de la profondeur du champ

Périmètre du changement	Simple changement d'outil Redéfinition de certains métiers Modification des structures d'organisation
Effort de mobilisation	Lien hiérarchique direct Les deux Absence de lien hiérarchique direct

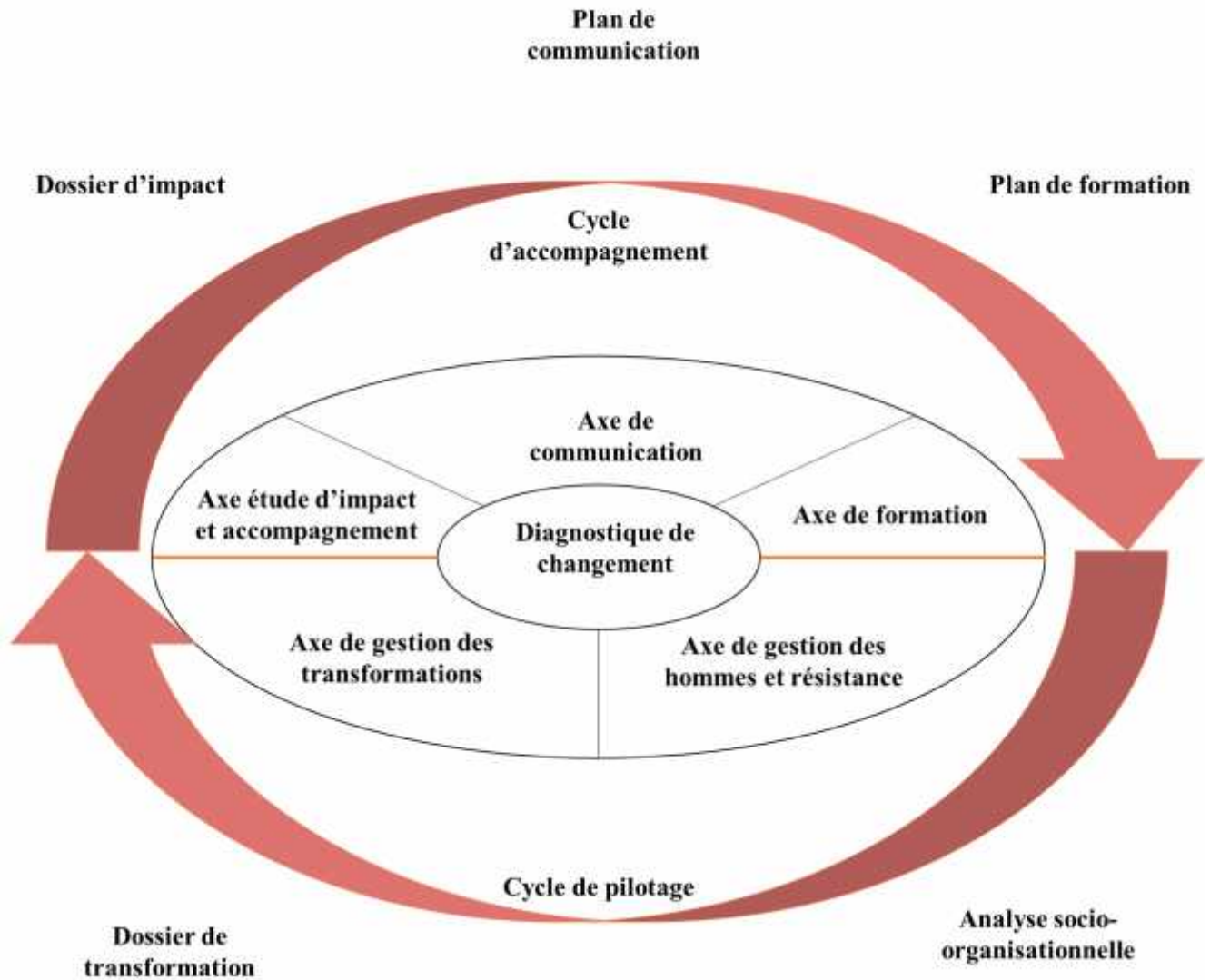
Culture d'entreprise	Cohérence avec les changements Risque modéré de conflits liés à la culture Risque fort de conflits lié à la culture
Engagement du projet	Simple livraison d'outil Appropriation d'outil Bénéfices liés au changement
Compétences	Evolution légère Evolution importante Renouvellement des compétences
Rôle de management	Pas de modification Evolution d'indicateur Evolution de modalités de management

(Source : AUTISSIER (D), MOUTOT (J-M) : «*la boîte à outils de la conduite du changement* », édition DUNOD, Paris, 2014.p12.)

La profondeur du changement correspond à l'intensité des changements pour les cibles

Après avoir terminé cette étape, on passera à celle de la mise en œuvre du projet. Voici une figure qui détaille cette étape :

FIGURE 13. LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONDUITE DE CHANGEMENT SUITE A LA DIGITALISATION DES PRATIQUES RH



(Source : AUTISSIER (D), MOUTOT (J-M), op.cit.p.75.)

On distingue lors de la mise en place d'une conduite de changement suite à la digitalisation des pratiques RH, cinq axes à prendre en considération qui sont, l'axe d'étude d'impact et d'accompagnement, l'axe communication, l'axe formation, l'axe gestion des transformations et l'axe gestion des hommes et résistances . Qui nécessite l'établissement des dossiers d'impact, des plans de formation, des analyses socio-organisationnelles et des dossiers de transformation.

Ces pratiques sont divisées en deux cycles respectives, qui sont le cycle de pilotage et le cycle d'accompagnement dans le but de :

- Savoir gérer dans le temps en planifiant les tâches et en respectant les objectifs fixés, tout en prenant en considération les coûts et délais.
- Coordonner les équipes, en évitant de semer la confusion, en coopérant les équipes qui travaillent au changement et en assurant la transversalité dans les équipes chargées dans la conduite de changement.
- Savoir communiquer pas à pas, on parle de la communication individuelle menée auprès des managers, et de la communication collective, qu'elle fait adhérer l'ensemble des collaborateurs.
- Être psy au niveau intérieur, en privilégiant le brainstorming, l'action collective et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.
- Obtenir l'adhésion en informant et expliquant le bien-fondé le changement, en mobilisant sur un objectif commun.

Conclusion :

En pratique, la mise en œuvre de la digitalisation des processus prend donc plusieurs formes.

Des dispositifs variés ont vu le jour et diverses expériences dans les entreprises afin de bien conduire ce changement et le réussir.

En effet les responsables des organisations fassent appel au numérique et digitalisent les pratiques Ressources Humaines, en vue d'attendre un haut niveau d'expertise et d'assurer l'autonomie de la direction RH, d'améliorer la qualité de service en interne et progresser l'administration du personnel.

Lors de la digitalisation des processus de la GRH, les dirigeants ont la capacité à innover et à répondre aux attentes du personnel de l'entreprise.

Comme ils peuvent fournir rapidement les informations fiables et prendre également les décisions aux délais prévus.

A ces fins tout le corps social, doit collaborer et être impliqué dans le projet pour le réussir.

Pour bien assimiler tous ces concepts théoriques, on va exposer dans le prochain chapitre, une réelle expérience, celle de l'entreprise Ooredoo. Dans ce chapitre on présentera notre cas d'étude et la méthodologie de recherche.

CHAPITRE III

L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Chapitre III

L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Introduction

La performance globale de toute entreprise, dépend d'une manière directe de leur personnel. De ce fait les responsables sont dans l'obligation de conserver, d'optimiser et d'accroître le savoir du capital humain, et de mettre la gestion des Ressources Humaines en premier plan.

Ce qui nous a conduits à poser tel genre de questions :

Existe-il des techniques modernes de gestion des RH efficaces ? Si il existe ; comment les appliquer ? Et quel impact sur les pratiques du capital Humain ?

Afin de répondre à ces questions on a choisis l'entreprise Ooredoo comme cas d'étude.

Ce chapitre abordera d'une part, la présentation de l'organisme d'accueil et d'autre part, la méthodologie de l'enquête ainsi que l'interprétation des résultats et les recommandations proposés.

III. 1 Présentation de l'organisme d'accueil :

III. 1 .1 A propos de groupe Ooredoo¹ :

Ooredoo est l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications, dirigée par Monsieur H.E. Sheikh Abdullah Bin Mohammed Bin Saud Al-Thani², la maison mère de la compagnie est Ooredoo Q.S.C, anciennement Qatar Telecom (Qtel) dont les actions sont cotées à la bourse du Qatar «Qatar Exchange » et à la bourse d'Abou Dhabi « Abu Dhabi Securities Exchange ».

Ooredoo est présente auprès du grand public dans les marchés du Moyen Orient, d'Afrique du Nord et du Sud-Est asiatique (Le Qatar, le Koweït, le Sultanat d'Oman, l'Algérie, la Tunisie, l'Irak, la Palestine, les Maldives et l'Indonésie...). Elle assure les services de téléphonie mobile, fixe et d'internet haut débit et les services entreprise, répondant aux besoins des particuliers et des entreprises.

Grace à la compétence approuvé par le président et l'expérience plus la connaissance du conseil d'administration de Qtel, de nouvelles affaires a été effectuée telle que l'acquisition de filiales, de grands projets d'immobilisation et de l'acquisition ou la cession d'actifs significatifs. Ce qui justifier les résultats positives obtenus par la compagnie, qui sont des revenus de l'ordre de 9.3 milliards de dollars, une base clientèle globale qui dépasse les 92.9 millions de clients, à l'an 2000.

La vision du groupe Ooredoo est d'enrichir la vie des populations, sa conviction dicte que la communication aide les peuples à atteindre leurs objectifs grâce à leur potentiel donc Ooredoo contribue au développement humain.

III. 1 .2 Ooredoo en Algérie

Ooredoo (wataniya Télécom Algérie) est le premier opérateur multimédia en Algérie, il a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile le 2 décembre 2003.

¹ www.ooredoo.dz le 05/04/2019 à 22.09

² Président du conseil d'administration de Qatar Telecom (Qtel), superviseur de la restructuration et l'expansion régionale de Qtel

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Le 25 aout 2004, WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma, aussitôt, Nedjma a adopté une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin 2005, couvrait tout le territoire algérien.

Le 25 février 2013 Qtel groupe propriétaire de Nedjma change de marque et devient Ooredoo Group, ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du Groupe.

Ainsi, le 21 novembre 2013 Nedjema est à son tour devenue Ooredoo. Pour unifier toutes les opérateurs du groupe sous une même identité, couleurs et marque unique qu'est Ooredoo.

Tout en prenant le changement dans la continuité, la nouvelle marque Ooredoo donne naissance à une nouvelle ère, dans le respect des acquis de Nedjema et de ses valeurs, adoptés et enrichis par ooredoo.

Ooredoo offre aux utilisateurs algériens un nouveau monde en matière de télécommunications mobiles. En effet, Ooredoo met au service de la clientèle algérienne non seulement des produits et services novateurs, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielle.

Aujourd'hui, le siège Ooredoo Algérie est situé à la route 66, ouled fayet, Alger.

Ooredoo dispose d'un réseau technique performant ouvert 99% de la population algérienne et d'un service regroupant un vaste réseau de boutiques réparti sur tout le territoire national, dont 107 espaces ooredoo vip shopes, 74 city shopes et 345 espaces services ooredoo

Ooredoo l'opérateur citoyen s'engage au sein de la société algérienne à travers plusieurs actions citoyennes, qui couvrent le sponsoring, le mécénat et le parrainage de divers activités et événement sport culture, sociaux économique...etc.

L'Institut «Best Companies USA ». qui est actif en Algérie, et qui organise son programme « Best Companies » en collaboration avec plusieurs organismes institutionnels algériens ,a classé la compagnie Ooredoo dans le cadre de ce programme parmi les Meilleurs employeurs en Algérie de l'année 2015, vu l'excellence e l'entreprise en matière de la gouvernance de l'organisation, sa culture, le style de management, l'environnement de travail, la politique RH, la rémunération, les avantages sociaux, les relations professionnelles entre collègues, l'image et l'appartenance, et aussi le facteur sociétal.

III. 1 .3 les visions, valeurs et tâches de Ooredoo :

A- Les visions de Ooredoo :

Viser l'excellence dans les services offerts à devenir la meilleure de communication dans la région grâce aux efforts d'un effort de les attentes de ses clients et e ses actionnaires et les employés et la vision ooredoo pour enrichir la vie quotidienne des clients et les aider pour atteindre leurs ambitions et aspiration, ooredoo cherche à réaliser cette vision trois piliers :

- Fournir une expérience à la clientèle de haut niveau à travers tout ce qu'ils offrent Ooredoo.
- Continuité dans la fourniture de services de pointe aux clients et en même temps assurer la générosité à ses utilisateurs.
- Discrimination dans tous les aspects du travail a commencé ses opérations jusqu'à stratégiques.

B- Les valeurs de Ooredoo :

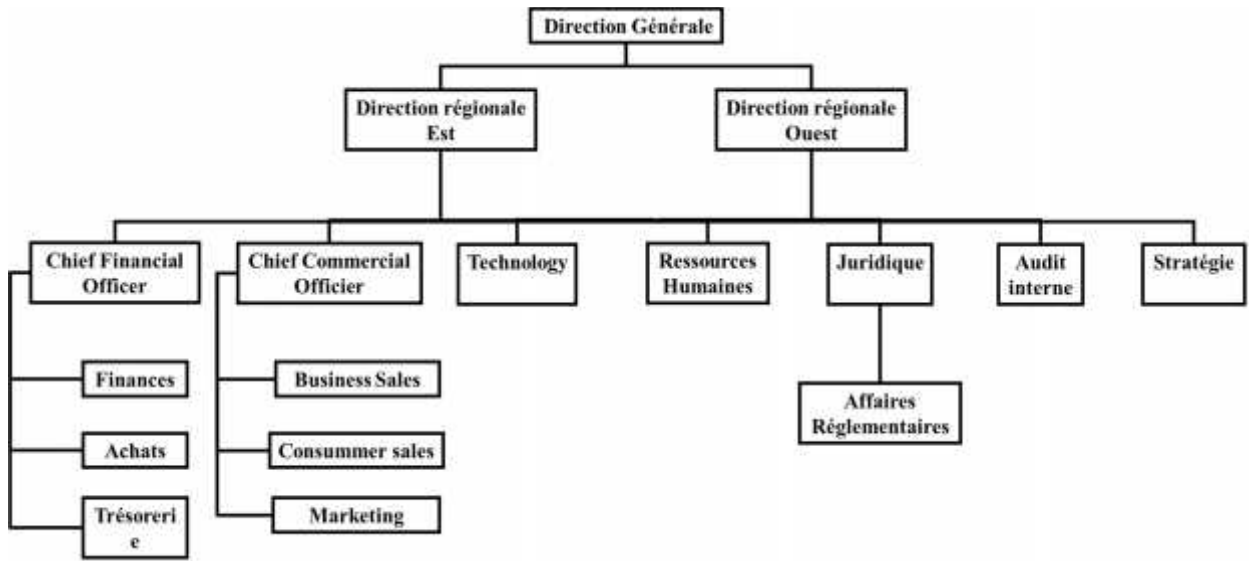
- Caring : pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'ooredoo incarne.
- Connecting : pour l'engagement de ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne.
- - chanllenging : pour le progrès auquel aspire ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.

C- Les taches de ooredoo :

- La fourniture de services de télécommunications pour le transfert et l'échange de messages vocaux écrits, des données et des informations audio-visuelles.
- Fournir une expérience client unique, sur la base des ressources humaines, un degré élevé d'efficacité et une marque forte, offrant les services de communications mobiles les plus efficaces et les plus innovantes à travers l'Algérie.
- Développement et exploitation de Wa interconnexion avec les opérateurs de réseau circuit

III. 1.4 les différentes directions de Ooredoo :

FIGURE 14. L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE



(Source : document interne de l'entreprise)

❖ Commentaire :

D'après ce présent organigramme on constate que l'entreprise Ooredoo a des sièges au niveau du centre de pays, de l'est et de l'ouest, ce qui explique l'existence d'une direction générale au centre, une direction régionale Est et une direction régionale Ouest.

La direction générale englobe sept services qui sont : service ressources humaines, service technologie, service d'audit interne, service stratégie, service juridique qui englobe les services affaires réglementaires. Service chief financial officer qui englobe ces trois sous-services (le sous service finance, le sous service achats et en fin le sous service trésorerie). Finalement on trouve le service chief commercial officer qui lui aussi il se subdivise en trois sous services à savoir (le sous service finance, le sous service achats et le sous service trésorerie).

On va définir chaque direction ou service séparément :

A- La direction générale

Les plus grandes décisions stratégiques, techniques et commerciales sont prises au niveau de la Direction Générale. C'est le centre névralgique de l'entreprise. Ici se définit la stratégie globale et se supervise son exécution. Abdullatif Hamad Dafallah, le Directeur Adjoint Général, est le premier représentant officiel de la marque auprès des instances officielles et lors des grands événements qui concernent l'ensemble des effectifs ou qu'ils organisent. Il garde une vue sur l'ensemble des activités de l'entreprise, sur l'avancement des

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH
projets clés et sur les divers indicateurs de performance. Il dicte les grandes lignes directrices et prend ou valide les orientations importantes.

La direction a pour principales missions de :

- Garantir l'atteinte des objectifs du groupe Qtel en Algérie (actionnaire majoritaire d'ooredoo)
- Présider les réunions comme l4ESG (exécutive steering group)
- Représenter ooredoo au conseil d'administration.
- Gérer l'ensemble des opérations de la société en assurant une orientation stratégique.
- Négocier les contrats les plus importants.

B- La direction régionale

La Direction Régionale permet à notre entreprise d'être en phase avec les spécificités régionales du marché afin d'exploiter au mieux les potentialités que peuvent offrir certaines wilayas du pays et offrir en retour, en interne comme en externe, une expérience client adaptée. Il s'agit d'un pôle pourvu d'une certaine autonomie lui permettant d'être réactif et l'habilitant à agir et à prendre des décisions locales.

C- La direction CFO

Deux Directions Opérationnelles composent la Direction CF

-Direction Opérationnelle Trésorerie : chargée de la supervision et du suivi quotidien de la trésorerie de l'entreprise et des risques y afférents.

-Direction Opérationnelle Revenus Assurance : En charge d'identifier et de minimiser les fraudes internes et externes en relation avec l'usage de nos offres et services.

D- La direction des ventes

Font partie de la Direction des Ventes, cœur de métier de l'entreprise, toutes les équipes chargées d'accueillir les clients et prospects dans les Espaces Ooredoo de tout le territoire national. Ces équipes sont soutenues par les départements suivants :
Département outils et méthodes de vente : gère les projets et supporte les départements de la Direction Ventes dans la définition, le développement et la mise en place des outils, processus et méthodes liés aux différents métiers afin de permettre d'atteindre les objectifs et la performance demandés.

Département Back office Vente : supporte les équipes opérationnelles et dirige toutes les

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

activités liées à l'administration des ventes (gestion de stock, gestion documentaire, etc.) et s'assure du respect des procédures et de la réglementation en vigueur.

Département Vente : gère les activités reliées à l'ensemble des canaux de vente Ooredoo (Espace Ooredoo, City Shop, Espace Service Ooredoo, etc.) dans le but d'assurer l'optimisation du développement des ventes de la compagnie.

Département Développement des Ventes : le département se charge de former les équipes opérationnelles et de développer des projets dans la Direction Ventes susceptibles d'augmenter les activations et les rechargements, en assurant la disponibilité des produits (SIM, Scratch, Packs, etc.) pour répondre au besoin du marché afin de maintenir une bonne image de l'entreprise tout en veillant au respect de la charte.

Département Stratégie et Optimisations des Ventes.

E- La direction des achats

Les deux principaux axes de travail de la Direction :

Achats : Cette entité gère les activités liées aux achats dans le but d'assurer l'optimisation des acquisitions en minimisant les coûts. En passant par des prestataires externes, les Achats fournissent aux demandeurs internes les biens et services indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

La Trésorerie : Cette entité est chargée de la supervision et du suivi quotidien de la trésorerie de l'entreprise et des risques y afférents. Cela s'exerce à travers le contrôle et la gestion de l'ensemble des paiements (dépenses/recettes) qui concernent le commerce intérieur et le commerce extérieur

F- La Direction CCO

La CCO (Chief Commercial Office) constitue un pôle qui regroupe l'ensemble des directions commerciales de l'entreprise et permet d'harmoniser les objectifs de ces dernières et de les aligner sur un seul axe stratégique. Les directions qui composent la CCO sont : la Distribution, le Marketing, Ooredoo Business, le Service Clients, les Ventes ainsi que la Direction Opérationnelle Relations Publiques et Médias.

Les entités suivantes font également partie de la CCO :

- Le Département Suivi de projets commerciaux, dont le rôle est la gestion administrative générale et opérationnelle du bureau du CCO ainsi que la mise en place et suivi des projets transversaux commerciaux.
- Le Département Roaming et Interconnexion, dont le rôle principal est de veiller sur nos multiples interactions avec les opérateurs étrangers et nationaux, et cela sur des aspects contractuels, techniques et commerciaux.

G- La direction business Ooredoo

L'entreprise Ooredoo est leader sur le marché algérien des services de télécommunication aux entreprises.

La Direction OB se charge de gérer le portefeuille de nos clients corporate à qui elle s'attache à offrir les meilleures solutions voix et data. Elle étudie leur besoin selon leur secteur d'activité et leur dimension et œuvre quotidiennement à leur fidélisation.

La direction Ooredoo Business est constamment présente dans les foires, les salons et autres grands événements afin de rester proche des professionnels, leur présenter nos offres et services et maintenir une relation étroite avec les chefs d'entreprise.

Depuis le lancement de la 3G, Ooredoo conforte son leadership en proposant de plus en plus de solutions TIC telles que la création de site web, la vidéo collaboration, etc. Département New Business : assure la réflexion stratégique de la direction Ooredoo business sur les solutions télécoms à valeur ajoutée et identifie, évalue et fournit des recommandations sur les opportunités d'affaires potentielles. Le Département assure également la planification stratégique des solutions de type « new business » en soutenant les zones commerciales, opérationnelles et techniques concernant les nouvelles solutions télécom.

Grands Comptes : développement des ventes aux entreprises des deux canaux de ventes key and large Account en assurant une bonne qualité de service et en maintenant une relation étroite avec les chefs d'entreprise afin de les fidéliser.

Département Ventes PME PMI : définit la stratégie et les plans de vente sur les deux canaux de

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH
vente directe et indirecte afin de développer la vente aux petites et moyennes entreprises et les administrations publiques.

Département Support Ooredoo Business : assure un support opérationnel et fonctionnel aux différents départements de la direction OB pour le bon fonctionnement des activités de la direction (organisation des événements, foires, merchandising, etc.).

Département Ventes Professionnels & SOHO

Département Relations Clients VIP

H- La direction Service Clients

Le service clients est une des principales interfaces de Ooredoo vis-à-vis de ses clients. Joignable à tout moment et 7 jours sur 7, le Centre d'Appels assure un service de qualité, soutenu par d'autres départements tels que le Back Office. De même, tous les contrats des clients sont gérés dans cette direction.

La Direction se compose de quatre départements et de deux services :

Département Centre d'appels

Département facturation et recouvrement

Département Back Office

Département Système et Opération

Service PMO

Service Customer Care.

I- La direction marketing

La Direction du Marketing s'occupe aussi bien de la conception et du développement des offres, produits et services, que de la communication qu'ils impliquent, et qui se décline sur différents supports : écrit, visuel, audio, vidéo. Le Marketing comprend notamment le Département Événementiel et Sponsoring, le Département Digital, etc., autant de départements qui s'occupent de l'image de marque de Ooredoo.

Marketing Opérationnel : Responsable de la mise en production des offres et services, en assurant une interface avec la Technologie pour la réalisation des produits Marketing.

Mass Market : Se charge de l'élaboration des offres et services grand public.

Marketing Clients : Se charge de la création de différents systèmes de fidélisation pour les clients.

Communication, Évènementiel et Sponsoring : Travaille à promouvoir l'image de l'entreprise et ses produits et contribue, à travers les missions de sponsoring, à renforcer le rôle social et culturel de l'entreprise.

Digital : S'occupe de la création, de la mise en œuvre et de la gestion des projets Internet et Mobile.

Performances et Planning : En charge des analyses financières ainsi que des études de marché.

Marketing Corporate : Responsable de la création et du suivi des offres et services dédiés aux entreprises.

La direction du marketing d'ooredoo a plusieurs fonctions qui visent à promouvoir les produits et services fournis en coordination avec les différentes sections de la direction et les fonctions les plus importants sont :

Offres et services : département responsables du développement des produits pour le grand public et les clients B2B

L'intelligence marketing : le catalogue de renseignement est l'intelligence marketing à la direction du marketing dans la compréhension du client- comprendre le marché – produit

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH intelligent- et plus intelligents concurrents à la recherche et au développement un rôle majeur dans l'amélioration de l'intelligence marketing dans l'entreprise.

Marketing opérationnel : est celui qui détermine les techniques de marketing mises en œuvre au total à court terme et moyen qui permet la réalisation d'objectifs dans la stratégie de marketing.

La publicité : joue un rôle important de la publicité dans la promotion des produits et services et cette promotion se fait par divers médias TV- internet presse écrite sites de réseau sociaux- portails publicitaires panneaux publicitaires et des affiches.

Relations publique : activités de marketing au courant de la responsabilité sociale de l'organisation et des aider à développer des programmes et de créer une communication à double sens avec les masses de l'organisation afin d'assurer que les deux d'entre eux sont satisfaits de la politique de l'organisation et des procédures

Le sponsoring : ooredoo sponsor diverses activités et événements sportives, parrainages culturels, sociaux, économiques, et des plus importants a été le sponsor principal du football algérien fédéral et l'équipe nationale algérienne et un certain nombre d'équipes algériennes et le sponsor officiels du Croissant-Rouge Algérien.

J- Direction technologie

Répartis en plusieurs équipes, les collaborateurs de la Direction Technologie assurent le déploiement et la maintenance régulière d'un réseau dont le fonctionnement doit être optimal à tout moment, en plus de la gestion du parc informatique de l'entreprise. Tout cela passe par les Directions Opérationnelles suivantes :

Direction Opérationnelle Gestion des Opérations

Direction Opérationnelle Système d'information

Direction Opérationnelle Déploiement et Maintenance

Direction Opérationnelle Management Support

Direction Opérationnelle Engineering

Cette direction a pour mission de planifier, construire et maintenir la qualité du réseau GSM (Global System For Mobile Communication) d'ooredoo et la mise en place de l'architecture des systèmes de solutions informatiques innovantes.

Le réseau ooredoo se compose de 1738 BTS (stations émettrices/ réceptrices de base)

Qui permettent d'assurer la :

- Planification de la capacité nécessaire et le choix des équipements.
- Validation et implémentation de nouvelles technologies.
- Détermination des emplacements géographique idéaux.
- Veille à offrir aux clients ooredoo la meilleure qualité réseau à travers des mesures et des analyses de trafics et de champs sur le terrain.
- Maintenance du réseau : une équipe qui maintient les équipements du réseau sur site en bon état pour assurer une couverture et une connexion 24/24 et 7/7, elle entretient 1600 sites sur tout le territoire national et principalement dans les trois régions (Est, Centre, Ouest) et ce, grâce à des équipes qui travaillent 24/24
- Exécution des works order transmission : assure les extensions des capacités des liens de transmission.
- Gestion du contentieux : traitement des plaintes émises aux services.

K- La direction des ressources humaines

Le recrutement, la formation des employés, la gestion de la paie, la communication interne et les relations au sein de l'entreprise, et beaucoup de choses encore constituent les différentes tâches de la Direction des Ressources Humaines.

En adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, cette équipe de plus de soixante personnes élabore la politique de gestion des ressources humaines ; elle établit les stratégies de recrutement, définit les priorités de formation, explique la politique de rémunération et développe des programmes de motivation des personnels. Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise, la Direction des Ressources Humaines est aussi chargée de développer le sens d'adhésion et d'appartenance des employés à cette grande entreprise qui est Ooredoo.

Afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines, la Direction est constituée de plusieurs Directions adjointes spécialisée chacune dans un domaine particulier :

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Recrutement

Formation

Gestion des Compétences

Opérations RH & Rémunération :

- - Opérations RH
- - Paie et Rémunération
- - Service Social
- - Avantages Sociaux

Communications Internes & Engagement

Service des Expatriés

Service Planning et Performance.

L-La direction juridique

Avec ses deux services Juridique et Contentieux, la Direction Juridique est chargée avant tout de défendre les intérêts de notre entreprise. Elle se charge également de délivrer les actes juridiques, tels que les contrats, avenants ou déclarations découlant d'obligations légales, afin de s'assurer de leur conformité aux textes de lois. La conformité à la loi est un devoir et une nécessité pour toute entreprise. La Direction Juridique a pour mission d'assurer la sécurité juridique de notre entreprise en garantissant la conformité de l'ensemble de nos activités aux différentes réglementations en vigueur.

Parmi les missions de la Direction Juridique :

- Maintenir et réguler les situations conflictuelles à un statut précontentieux.
- Assurer la veille juridique et le conseil au profit des différents départements dans leurs projets respectifs.
- Gérer les différents litiges et le contentieux (litiges sites, plaintes, recouvrement, etc.)
- Assurer la rédaction et le suivi des contrats internes et des contrats qui nous lient à nos partenaires (sponsoring, locations pour nos canaux de vente, locations pour nos sites techniques, etc.)
- Dépôt des dénominations de nos marques et l'enregistrement des noms de domaine.

La Direction Juridique est chapeautée par un Chief Legal Officer. Ce dernier supervise les activités globales de la structure et se charge plus précisément des multiples aspects qui ont

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH trait au Groupe Ooredoo, tels que les contrats cadres et les projets qui ont un impact sur le Groupe.

Le CLO joue un rôle incontournable dans les volets juridiques corporatifs et stratégiques et constitue un maillon important dans l'harmonisation des pratiques juridiques des OpCos du Groupe.

M-La direction des affaires réglementaires

Le rôle fondamental de cette Direction est de veiller en permanence à ce que les activités de Ooredoo soient en phase avec les règles et les décisions du régulateur et des institutions nationales, aidant ainsi l'entreprise à appliquer ses décisions stratégiques sans risque et de manière optimale.

Cette veille à l'égard de la réglementation s'exerce notamment dans le cadre de la commercialisation des produits et des services de notre entreprise.

Maintenir d'excellents rapports avec le gouvernement et les organes liés aux télécommunications pour s'assurer que Ooredoo reste au premier plan et constamment informée des développements en matière de législation et de régulation dans le secteur de la télécommunication.

Assurer la conformité des cahiers des charges au besoin et à la législation en vigueur dans le secteur des télécommunications.

Influer la politique, la législation et les démarches réglementaires avant l'adoption des textes et lois relatifs à la régulation dans le secteur de la télécommunication.

La Direction assure également une veille institutionnelle dans les domaines susceptibles d'avoir un impact stratégique.

N- La direction audit interne

La Direction Audit Interne a pour principale mission de traquer les risques pour améliorer les résultats de l'entreprise. Elle est constituée de deux services : le premier est dédié à la Direction Technologie et le deuxième aux autres directions de l'entreprise.

O- La direction stratégie

Cette direction assure la planification stratégique et travaille sur les orientations que doit suivre la stratégie commerciale de l'entreprise, en concertation avec les autres directions et en accord avec les directives du Groupe.

Différentes missions sont à la charge de la Direction Stratégie :

- Réaliser des études de marché (rassembler les informations susceptibles d'identifier les opportunités du marché et minimiser le risque d'échec lors de la prise de décision).
- Faire le suivi des différentes certifications de l'entreprise et être garant de la conformité de ses activités et de la pertinence de ses process à travers notamment la mise en œuvre d'audits de qualité.
- Assurer la réalisation et le suivi des projets stratégiques de l'entreprise et du Groupe.
- Assurer le suivi de la performance de l'entreprise.

Département Etudes de Marché : a pour principale mission de rassembler le maximum d'informations susceptibles d'identifier les opportunités du marché et de minimiser donc le risque d'échec lors de la prise de décision.

Département Qualité & Risk Management : est garant de la conformité de l'activité de l'entreprise et de la pertinence de ses process.

Département PMO Stratégie : assure la réalisation et le suivi des projets stratégiques de l'entreprise.

Département Stratégie Corporate : a pour mission la réalisation et le suivi des projets du Groupe ainsi que le suivi de la performance de l'entreprise.

Département Expérience Client : en plus d'être garant du volet Customer Promises, ce département a le rôle d'interpréter la performance de l'entreprise à travers le regard du client.

III. 1 .5 Quelques premières de Ooredoo :

- Première à offrir un réseau GPRS de la génération 2.5, offrant un accès mobile au web et au wap.
- Première à offrir le "super sawt", la meilleure qualité de son qui soit.
- Première à rendre la téléphonie mobile véritablement accessible à l'ensemble de la population algérienne.
- Première à se doter des technologies informatiques les plus évoluées au monde.
- Première à fonder un centre de formation dédié à l'excellence de son équipe, l'Institut Ooredoo.
- Première à adopter des modes de gestion fondés sur les normes internationales des Employeurs de choix.
- Première entreprise de télécommunications élue Meilleur Employeur en Algérie
- Premier opérateur à lancer la 4G et à effectuer des tests réussis de cette technologie.

Tout, chez Ooredoo, est fondé sur l'innovation, et il revient à chaque employé d'y contribuer.

III. 1 .6 Événementiel et Sponsoring de Ooredoo¹ :

- Jeudi 28 février 2019 : la 65^{ème} session de formation du club de presse Ooredoo (Journalistes et professionnels des médias Algériens), au niveau de l'Institut de l'entreprise à Tixeraine ; Alger.
- Du 07 au 10 Mars 2019 : ooredoo participe en tant que partenaire au salon International de l'Environnement et des Energies Renouvelable d'Alger SIEERA, au palais des expositions les Pins Martines à Alger.
- Du 10 au 13 Mars 2019 : Ooredoo participe aux événements de la 9^{ème} édition du salon North African Petroleum Exhibition et conférences (NAPEC 2019), au centre des conventions Mohamed Benahmed à Oran.
- Samedi 29 décembre 2018 : Ooredoo participe à la 2^{ème} édition du Championnat 'Algérie de Karting des journalistes en tant que partenaire.
- Ooredoo célèbre la journée internationale des personnes handicapées à plusieurs reprises.

¹¹ www.ooredoo.dz le 07/04/2019 à 02 :04

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

- Ooredoo organise des cérémonies de remise de prix aux lauréats de son challenge en direction de ses partenaires, ce qui fait partie de sa politique d'encouragement.
- L'entreprise ooredoo vise à soutenir la création et l'accompagnement des start-ups technologiques Algériennes en tant que partenaire.
- Lundi 02 Avril 2018 : Ooredoo a participé au 27^{ème} salon International de l'informatique et de la communication SICOM 2018, sous le thème « Innovation et Digitalisation ».
- Ooredoo participe aux différentes salons nationaux et internationaux tels que :
 - Le 6^{ème} salon international Hassi Messaoud Fournisseurs de produits et services.
 - 25^{ème} foire de la production Algérienne
 - Le salon international pour l'industrie pharmaceutique en Afrique du nord «Maghreb Pharma Expo 2016».
 - La 7^{ème} édition du salon international de la construction et de la gestion urbaine « Oran Expo BTPH ».
- Ooredoo partenaire officiel de la protection civile.
- Ooredoo acteur engagé de l'e-paiement.
- Ooredoo lance sa caravane estivale d'animation pour le bien de ses clients.
- Ooredoo mpagne le Ministère de la solidarité nationale de la famille et de la condition de la femme, dont leurs évènements.
- Ooredoo, partenaire par excellence du football Algérien.
- Sponsor Gold du « Start-up Weekend Alger »
- Ooredoo sponsor officiel de la fédération Algérienne d'Escrime et de l'Equipe Nationale.

- Et bien d'autres réalisations

III.2 Conception de la recherche et méthodologie :

Dans cette étude de cas, le but est de déterminer l'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques Ressources humaines.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Nous avons mené une enquête par questionnaire sur l'information et l'implication des Ressources Humaines, de l'entreprise Ooredoo au projet de la digitalisation de la fonction RH, ainsi que sur la manière dont ils perçoivent l'apport du digital dans leur univers professionnel.

Comme nous avons complété notre enquête quantitative, en menant une autre enquête supplémentaire d'ordre qualitative à savoir « guide d'entretiens ».

D'autre part la réalisation de cette étude, a été basée sur des données provenant de la documentation mise à notre disposition par les différents organes que nous avons consultés.

On a choisit cette conception de recherche et d'analyse, afin de bien cerner notre thème de recherche, et qu'on pourra par la suite confirmer ou infirmer nos hypothèses et de ce fait nous pourrions apporter des réponses claires et précises à notre problématique.

1- Le questionnaire :

« Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹

Nous avons construit notre questionnaire, de manière à ce que nous puissions retirer les informations recherchées.

Notre questionnaire contient 11 questions (voir annexe), de type :

- question fermée à plusieurs réponses permises, dans ce type de question on impose une forme précise de réponses et on donne au répondant la possibilité de choisir plus d'une réponse.
- à une seule réponse permise, le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieur à deux réponses, mais sa réponse doit être unique.
- question ouverte à réponse littéraire, on laisse le sondé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur.

Le questionnaire a été produit en une seule version : en langue française vu qu'il est destiné aux gens ayant un niveau universitaire.

¹ CHABANI(S) et OUCHERINE (H) : « *guide de méthodologie de la recherche en science sociales* », édition Taleb Impression, 2ème édition, Alger, 2017, P.77.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

La taille de notre échantillon a été de 124 individus, travaillant à l'entreprise Ooredoo ayant son siège à Ouled Fayet, Alger. Ont été choisis d'une façon aléatoire simple selon leur disponibilité.

Cependant pour assurer la diversité des membres de l'échantillon, tant en matière de direction ou il travaille chaque sondé, que sur sa fonction. Nous avons administré notre questionnaire sous le format papier, pour le distribuer par nous-même sous accompagnement de mon maître de stage.

Il faut noter que les individus n'étaient pas très ouverts envers les questionnaires, ça nous a pris beaucoup de temps afin de les récupérer, à partir de 08/04/2019 jusqu'à 17/05/2019.

Pour le traitement des données collectées, on a utilisé le logiciel SPSS, qui nous a permis d'obtenir des tableaux statistiques.

Les traitements mis en œuvre sont : le tri à plat et le tri croisé, le test statistique utilisé validant la relation est le test Chi-deux.

2- Guide d'entretiens

Afin de mettre en perspective notre analyse, deux experts faisant autorité sur ces sujets ont également été interviewés ; Madame Farah BABA AMMI, est Spécialiste Senior Training et Monsieur Mounir KHALDI est responsable IT (Informatique et Technologie).

L'ensemble des interviewés ont été interrogés sur leurs expériences professionnelles, et leur point de vue sur ce qu'on a traité dans notre travail.

Cela a été fait à l'aide d'entrevues en face à face, téléphone et par email.

Afin de permettre aux répondants de se préparer et de réfléchir sur la thématique.

On leur a envoyé une liste de questions pour structurer l'interview.

On aurait préféré d'utiliser comme un moyen d'enregistrement des données, l'enregistrement audio afin d'augmenter la fiabilité des résultats. Ce qui n'était pas possible, les interviewés nous ont pas donné la permission de les enregistrer d'où on s'est arrêté sur la prise de notes.

III.3 Analyse de l'étude :

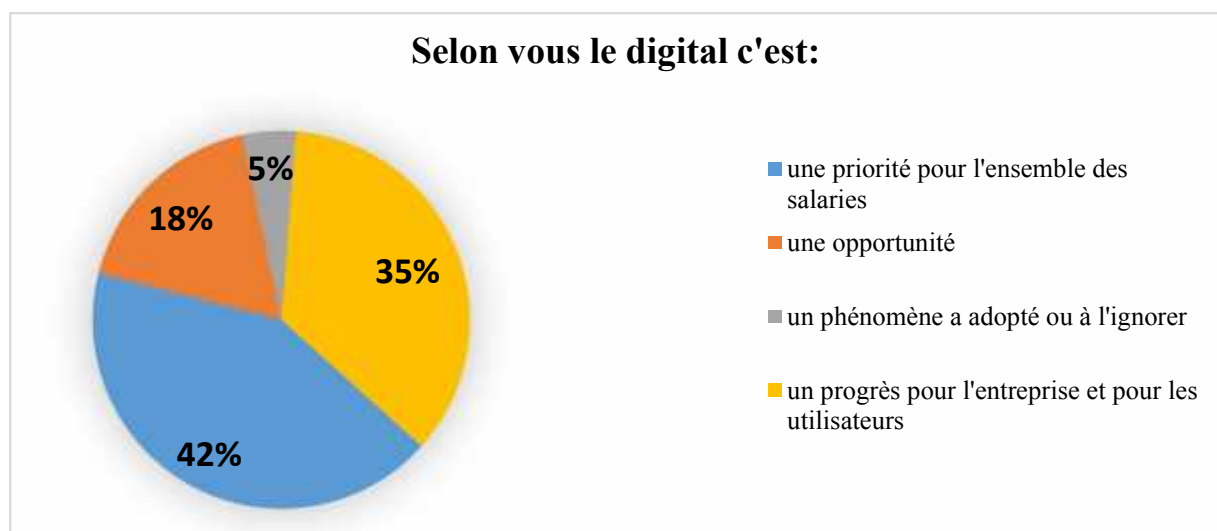
III.3.1 Analyse des réponses de questionnaire (Voir Annexe N°01)

Dans cette rubrique, nous avons traité l'ensemble des réponses récoltées, par le biais du logiciel SPSS, pour effectuer des analyses statistiques et générer les tableaux et graphes afin d'exposer les résultats de notre enquête.

Les tableaux des tris à plat sont présentés en Annexes (Annexe N°03)

A la question : selon vous le digital c'est..., les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous :

FIGURE 15. TRI A PLAT DE LA 1ERE QUESTION



(Source : auteur)

On voit à travers les résultats présentés dans le tableau et le graphe, que la plupart du personnel de l'entreprise trouve que le digital est une priorité pour l'ensemble des salariés avec un pourcentage de 42.3 %. Ce qui confirme que ce phénomène est irréversible, et que chaque entreprise doit prendre des dispositions internes afin qu'elle l'approprie convenablement, et

l'intégrer dans sa gestion. Suivi par une tranche aussi importante avec un pourcentage de 35.4%, qu'elle considère que le digital est un progrès pour l'entreprise et pour les utilisateurs. 17.7% des interrogés pensent qu'il est une opportunité, tandis que une minorité de .6% déclare que le digital est un phénomène a adopté ou à l'ignorer.

- A la question : Quel est votre rôle afin de réussir la transformation digitale de l'entreprise ?

Analyse des réponses :

D'après les réponses collectées, on a constaté que le degré d'implication se défait d'un acteur à l'autre. Les raisons jugés raisonnables sont celles liées aux fonctions exercées (technique ou administrative), au statut personnel (receveur ou inventeur).

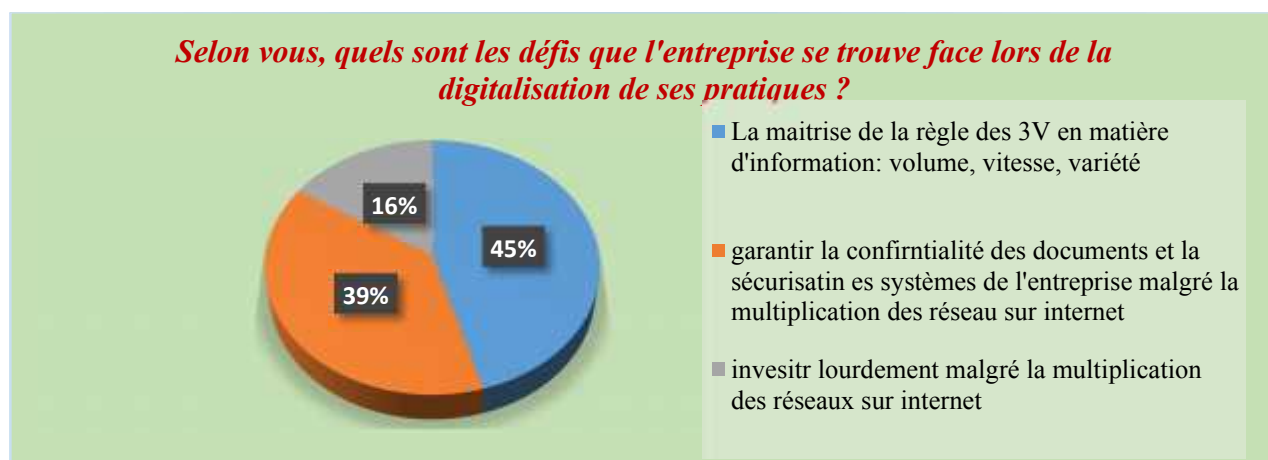
Néanmoins on peut retirer quelques rôles standards qui doivent être joués par chacun afin de réussir la transformation digitale de l'entreprise, à savoir ; accepter le changement véhiculé par le digital, être apte à travailler et collaborer avec les autres à distance, se renseigner et faire les initiatives pour se former, savoir utiliser ces nouveaux outils dans le bon sens.

A la fin on peut dire que la réussite des projets de digitalisation Ressources Humaines exige l'implication de tous les acteurs sociaux.

Les tableaux à tri simple sont présentés dans les annexes

- A la question : selon vous, quels sont les défis que l'entreprise se trouve face lors de la digitalisation de ses pratiques, les réponses sont présentées dans figure ci-dessous.

➤ **FIGURE 16. TRI A PLAT DE LA 2EME QUESTION**



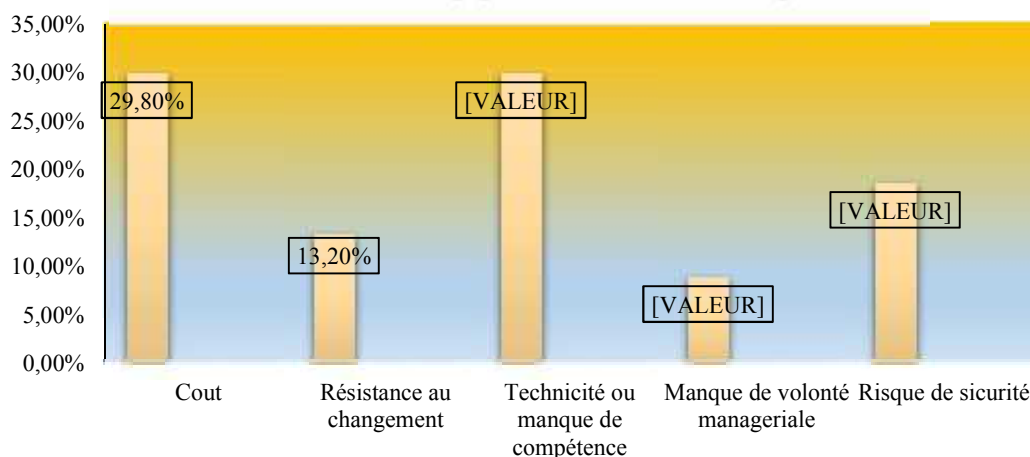
(Source : auteur)

Nous remarquons que la maîtrise de la règle des 3 V en matière d'information : volume, vitesse, variété. Représente le principal défi que l'entreprise se trouve face lors de la digitalisation de ses pratiques (45,5% des réponses le confirme). Nous avons aussi deux autres défis importants à savoir : Garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise, malgré la multiplication des réseaux sur internet avec un pourcentage de 38,5%. Et enfin le défi d'investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien pour 16,0%.

- A la question : quels sont les principaux freins au développement numérique au sein de l'entreprise. Les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous :

FIGURE 17. TRI A PLAT DE LA 4EME QUESTION

Selon vous quels sont les principaux freins au développement numérique ?



(Source : Auteur)

En terme de freins à la transformation digitale, les problématiques de technicité ou de manque de compétence, font jeu égal avec la problématique du coût avec un pourcentage de 29,8%. Ils sont suivis par des problématiques d'ordre organisationnel relatif aux risques de sécurité pour 18,5%. D'autres d'ordre RH, relative aux comportements plus précisément aux résistances au changement pour 13,2%.

Et en dernier lieu on remarque que seule une minorité avec un pourcentage de 8,8%, jugent que le manque de volonté managériale, présente un frein majeur de la transformation digitale.

Cela nous permet d'appuyer notre confirmation de la deuxième partie de la première hypothèse.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

- A la question : Selon vous, la force majeure de la digitalisation est..., les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous :

Les données du tableau sont présentées graphiquement comme ci-dessous :

FIGURE 18. TRI A PLAT DE LA 5EME QUESTION



(Source : Auteur)

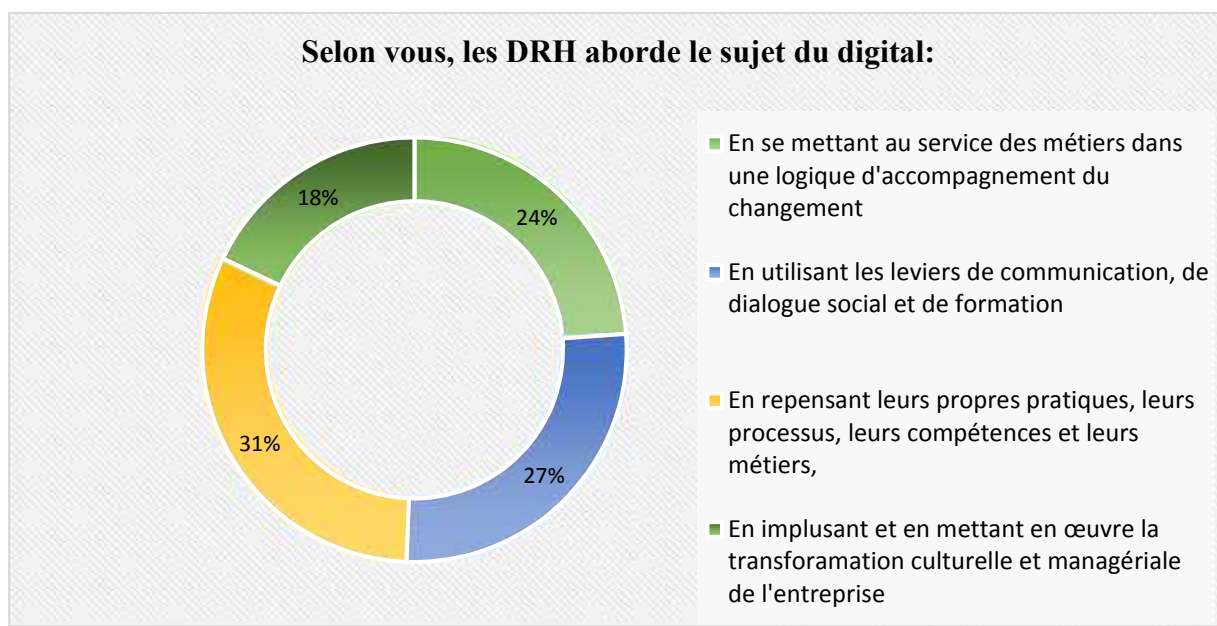
Cette figure nous renseigne que les répondants se divisent en deux équipes presque égales.

La première est d'ordre de 51,6% dont ils pensent que la force majeure de la digitalisation est le fait d'augmenter l'efficacité commerciale et la profitabilité des entreprises. En contrepartie se trouve la deuxième équipe avec un pourcentage de 48%, les représentants de cette équipe trouvent que réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement est la réelle force de la digitalisation.

Ceci dit que la digitalisation représente un enjeu stratégique et au même temps un enjeu économique.

Cela nous permet d'appuyer notre confirmation de la première partie de l'hypothèse N°01.

- A la question : Selon vous, les DRH abordent le sujet du digital ..., les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous :

FIGURE 19. TRI A PLAT DE LA 6EME QUESTION

(Source : Auteur)

D'après notre étude, les DRH ont plusieurs stratégies de conquête de la digitalisation.

On voit à travers les résultats présentés dans le tableau et le graphe que les stratégies proposées apparaissent avec des pourcentages presque égaux.

En premier lieu on trouve que les DRH, peuvent aborder le sujet du digital en reprenant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers pour 31,5%.

Dans un second lieu, les DRH l'abordent en utilisant les leviers de communications, de dialogue social et de formation pour 26,8%, en suite en se mettant au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement pour 23,8%. Et en fin en impulsant et en mettant en œuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise pour 17.9%.

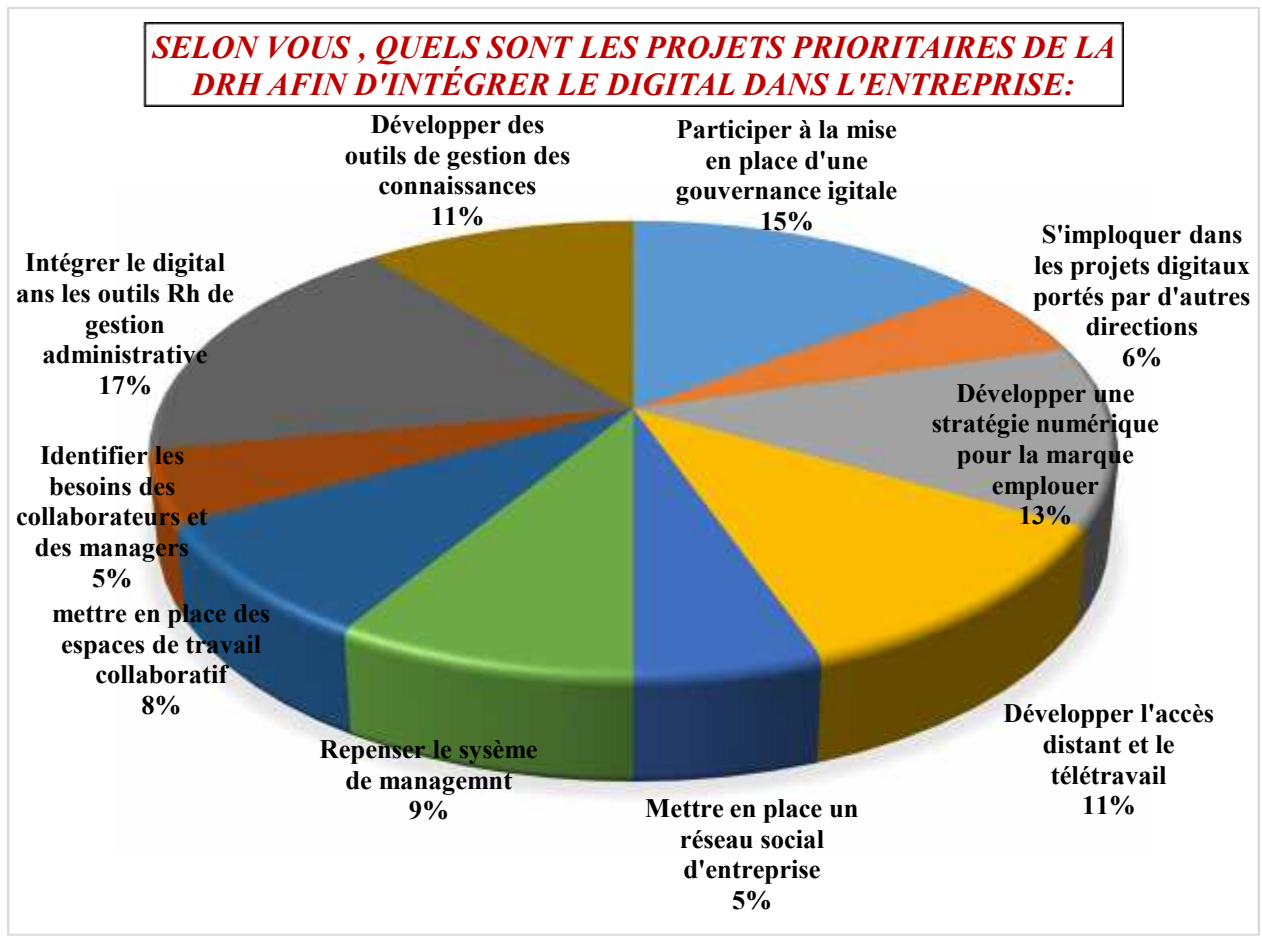
On peut dire que ces stratégie sont presque indifférentes vu leur importance.

Cela nous permet d'appuyer notre confirmation de la deuxième hypothèse.

- A la question : selon vous, quels sont les projets prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise ?

Les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous :

FIGURE 20. TRI A PLAT DE LA 7EME QUESTION



(Source : Auteur)

Le tableau et le graphe présentés nous fournissent les enseignements suivants :

17,1% des sondés trouvent que : Intégrer le digital dans les outils RH de gestion administrative, représente un projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise.

14,7% pensent que participer à la mise en place d'une gouvernance digitale est un projet plus important que le projet cité précédemment. D'autre juge le projet développer une stratégie numérique pour la marque employeur est le projet le plus pertinent avec un pourcentage de 12,9%.

Les autres réponses se présentent comme suit :

Développer l'accès distant et le télétravail pour 11,4%.

Développer des outils de gestion des connaissances pour 10,8%.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Repenser le système de management pour 8.7%.

Mettre en place des espaces de travail collaboratif pour 8,4%.

S'impliquer dans des projets digitaux portés par d'autres directions pour 5,7%.

Mettre en place un réseau social d'entreprise pour 5.4%.

Identifier les besoins des collaborateurs et des managers pour 5,1%.

- A la question : Selon vous, quels sont les outils incontournables dans les nouvelles pratiques RH, les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous.

Les données du tableau sont présentées graphiquement comme ci-dessous :

FIGURE 21. TRI A PLAT DE LA 8EME QUESTION



(Source : Auteur)

Dans cette question, les sondés avaient le choix entre sept réponses possibles et la faculté de rajouter d'autres outils qui les jugent incontournable dans les nouvelles pratiques RH.

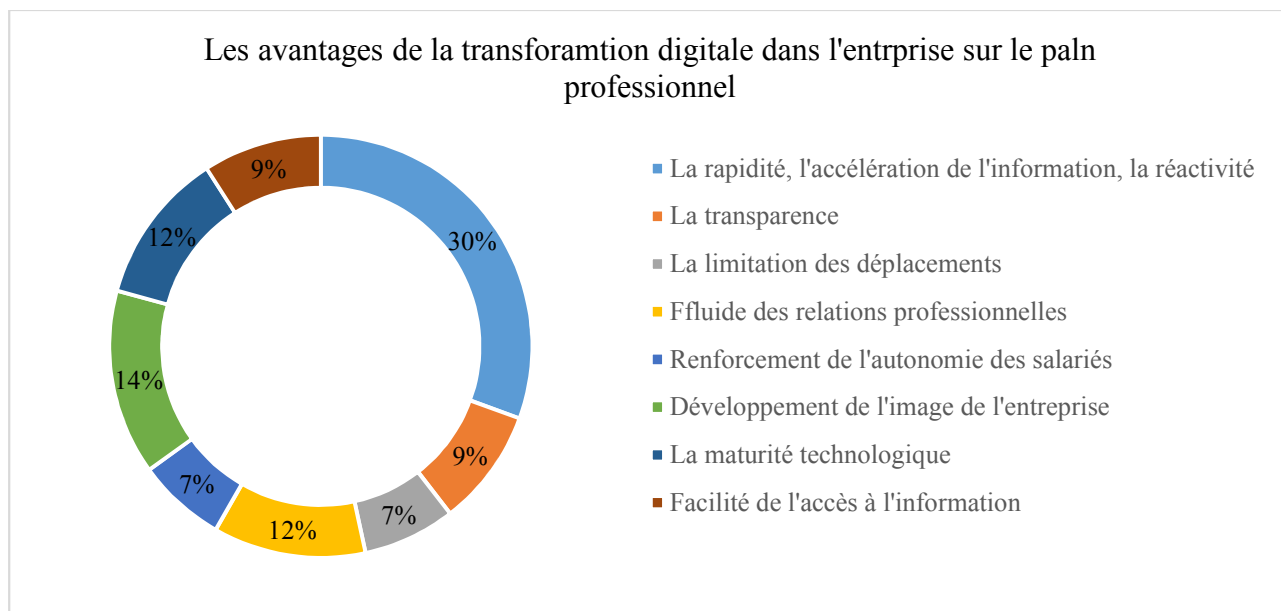
L'outil le plus cité est celui de la messagerie, avec un pourcentage de 22,1%. Suivi par le share point avec 18,9%, puis les logiciels avec 16,6%, le smartphone avec 14,5%, la visio avec 13,7%, après l'étherpad avec 7,9%, et enfin le vote électronique avec 6,3%.

Afin de bien cerner les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise, nous avons établis la question numéro neuf sur trois plans (professionnel, social et économique)

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

- A la question : Selon vous, qu'elles sont les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur la sphère professionnel, ou nous avons proposé huit avantages, et la faculté de rajouter d'autre avantages de la part des sondés. les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous :

➤ **FIGURE 22. TRI A PLAT DE LA 9EME QUESTION PARTIE A**



(Source : Auteur)

Sur le plan professionnel, ou nous avons proposé huit avantages, et la faculté de rajouter d'autre avantages de la part des sondés.

On remarque que la majorité des RH, trouvent que l'avantage majeur de la transformation digitale dans l'entreprise sur le plan professionnel est celui de la rapidité, l'accélération de l'information et la réactivité ; 30,6% des réponses le confirme.

Le reste des propositions a été énuméré comme suite :

Développement de l'image de l'entreprise pour un pourcentage de 14.2%

La maturité technologique pour un pourcentage de 11.7 % fait jeu égal avec fluidité des relations professionnelles pour le même pourcentage

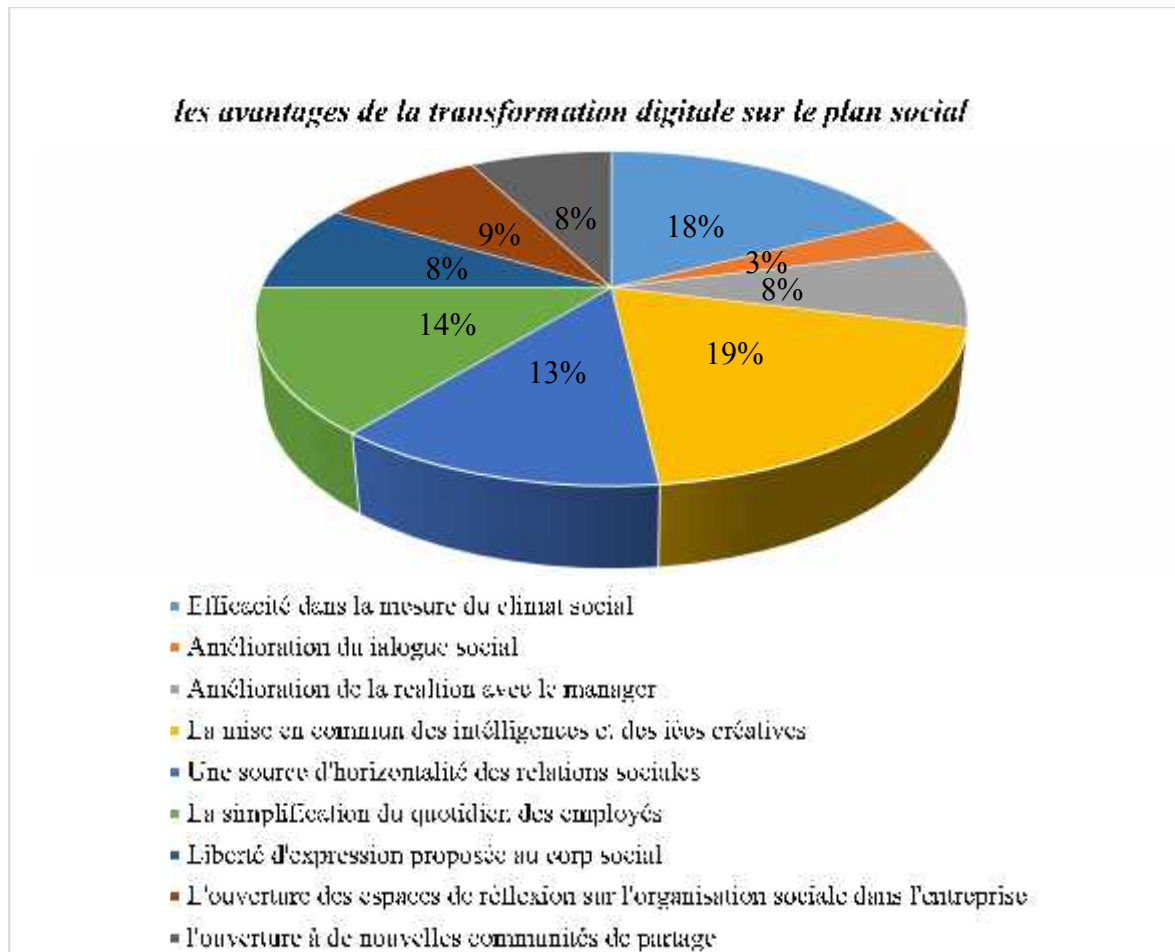
La transparence fait jeu égal avec facilité de l'accès à l'information pour un pourcentage de 9%.

La limitation des déplacements pour 7.1 % et en fin le renforcement de l'

- A la question : Selon vous, qu'elles sont les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur la sphère social, ou nous avons proposé neuf avantages, et la faculté de rajouter d'autre avantages de la part des sondés.

Les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous.

FIGURE 23. TRI A PLAT DE LA 9EME QUESTION PARTIE B



(Source : auteur)

Pour un premier aperçu, on remarque que les pourcentages sont proches.

Néanmoins l'avantage le plus cité est la mise en commun des intelligences et des idées créatives pour un pourcentage de 19.4%.

L'efficacité dans la mesure du climat social est cité 50 fois (17.6%), suivi par la simplification du quotidien des employés cité 40 fois (14.1%), puis une source d'horizontalité des relations sociales cité 36 fois (12.7%).

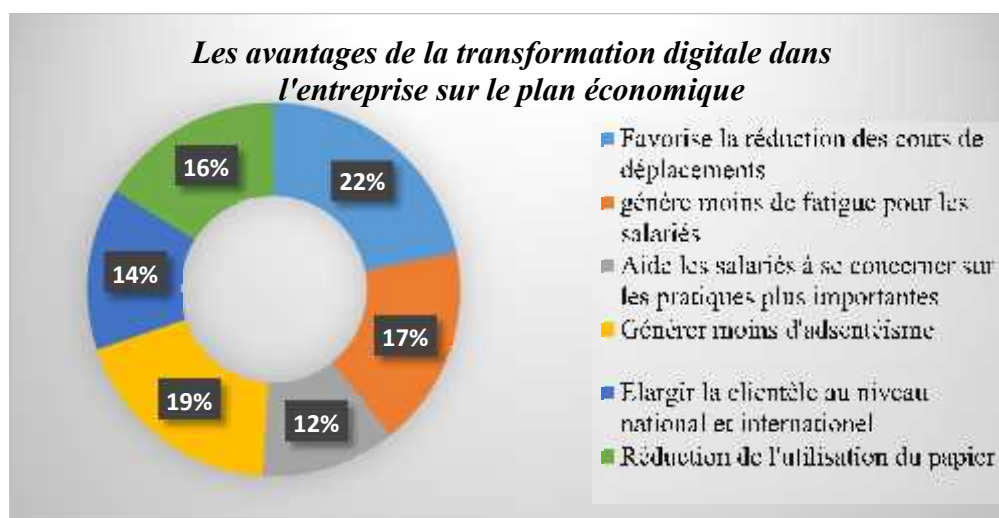
Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Le reste des voix, se partagent entre : l'ouverture des espaces de réflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise citée 25 fois, liberté d'expression proposée au corps social citée 24 fois, l'amélioration du dialogue social citée 10 fois,

- A la question : Selon vous, qu'elles sont les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur la sphère économique, ou nous avons proposé six avantages, et la faculté de rajouter d'autres avantages de la part des sondés.

Les réponses sont présentées dans la figure ci-dessous :

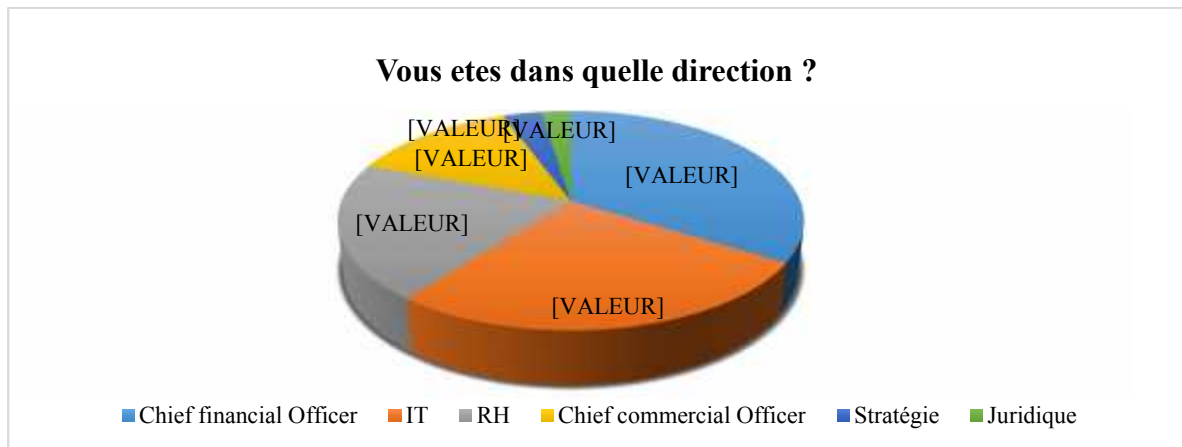
FIGURE 24. TRI A PLAT DE LA 9EME QUESTION PARTIE C



(Source : Auteur)

On remarque que l'avantage ; favoriser la réduction des coûts de déplacements occupe la première place avec un pourcentage de 22% sur l'ensemble des réponses. En deuxième place celui de générer moins d'absentéisme avec un pourcentage de 19%, suivi par l'avantage de générer moins de fatigue pour les salariés pour un pourcentage de 17% puis celui de la réduction de l'utilisation du papier pour 16%, et enfin élargir la clientèle au niveau national et international et aider les salariés à se concentrer sur les pratiques plus importantes. Avec les pourcentages de 14% et 12% respectivement.

- À la question vous êtes dans quelle direction, les réponses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

FIGURE 25. TRI A PLAT DE LA 10EME QUESTION

(Source : Auteur)

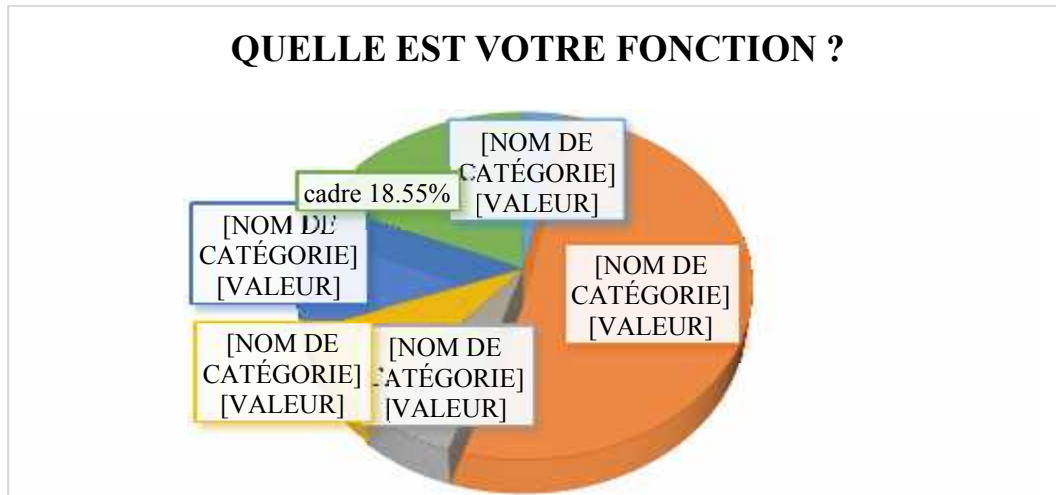
La majorité de notre population, issu de la direction Chief financial officer pour un pourcentage de 33.87%, suivi par ceux de la direction Chief commercial officer pour 26.61%.

Puis ceux de la direction RH pour 20.1%, de la direction IT pour 13.71%, de la direction stratégique pour 3.22% et en fin ceux de la direction Juridique pour un pourcentage de 2.42% et 3.22% respectivement.

On a peut interroger des éléments de chaque direction, afin de garantir la diversité de notre population.

- A la question : quelle est votre fonction ? , les réponses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

FIGURE 26. TRI A PLAT DE LA 11EME QUESTION



(Source : Auteur)

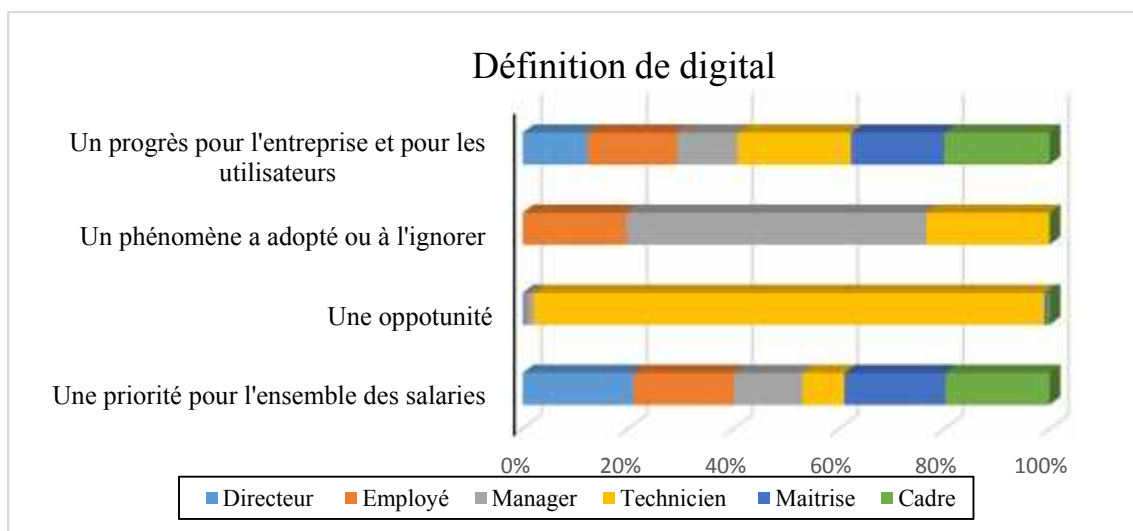
Nous remarquons que le pourcentage le plus élevé qui est de 51.61% représente les simples employés, tandis que les cadres supérieurs se présentent avec un pourcentage de 18.55%. Maitrise avec 12.10%, les Technicien avec 8.07%, les manager avec 6.45 % et en fin les directeur 3.23%.

On a peut garantir la diversité de notre échantillon.

Les tableaux croisés (réponses/fonction) sont présentés dans les annexes (Annexe N°04)

Les résultats du croisement entre la définition du digital et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 27. TRIS CROISE DE LA 1ERE QUESTION (LA DEFINITION DU DIGITAL / FONCTION)



(Source : Auteur)

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Le digital est devenu l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise.

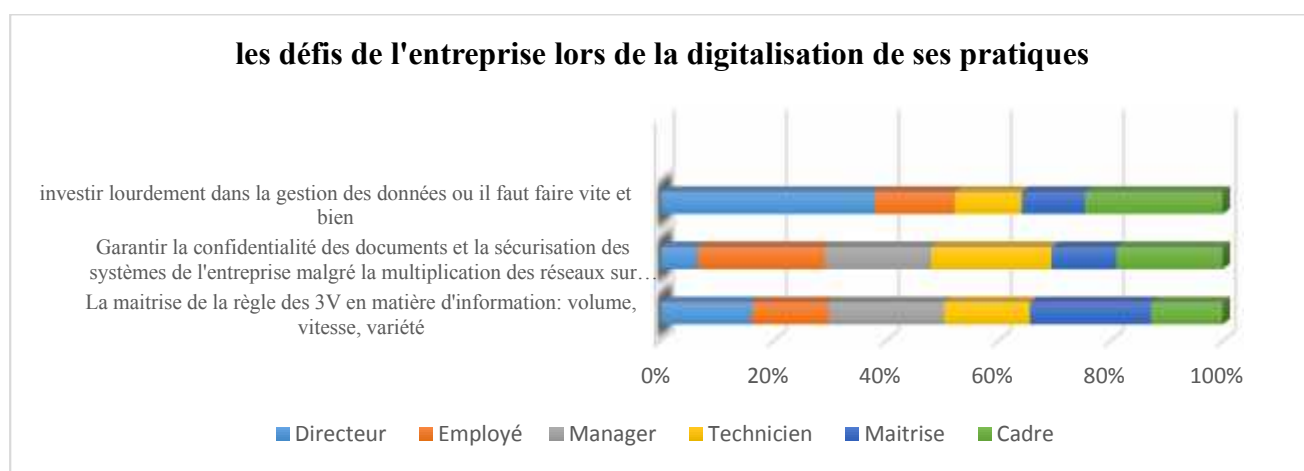
D'après notre lecture, le digital se considère comme une priorité pour l'ensemble des salariés selon la majorité des directeurs avec un pourcentage de 50%, la majorité des employés avec un pourcentage de 45.3%, la majorité des Maîtrise avec un pourcentage de 45.5% aussi selon la majorité des cadres supérieurs avec un pourcentage de 46.9%.

Tandis que la majorité des Techniciens le définissent comme étant un progrès pour l'entreprise et pour les utilisateurs pour 43.8%. Les managers de leur part le trouvent comme une opportunité avec un pourcentage de 30.8%.

La fonction ou bien le placement dans la ligne hiérarchique, sont des éléments qui en une incidence

Les résultats du croisement entre les défis de l'entreprise face au digital et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 28. TRI CROISE DE LA TROISIEME QUESTION (LES DEFIS DE L'ENTREPRISE FACE AU DIGITAL/ LA FONCTION)



(Source : Auteur)

La digitalisation des entreprises, nécessite pour se réüssite des efforts et des défis a surmonté.

La nature des défis se diffère, et chacun dans l'entreprise comme il l'aperçoit.

La plupart des directeurs, des managers, des techniciens, des maitrises et des cadres, avec des pourcentages respectifs : 50%, 63.6%, 47.1%, 66.7% et 39.4%. Trouvent que la maîtrise de la règle des 3V en matière d'information : Volume, Vitesse, Variété est le principal défi lors de la digitalisation de n'importe quelle entreprise. Contre la plupart des employés qui juge le fait

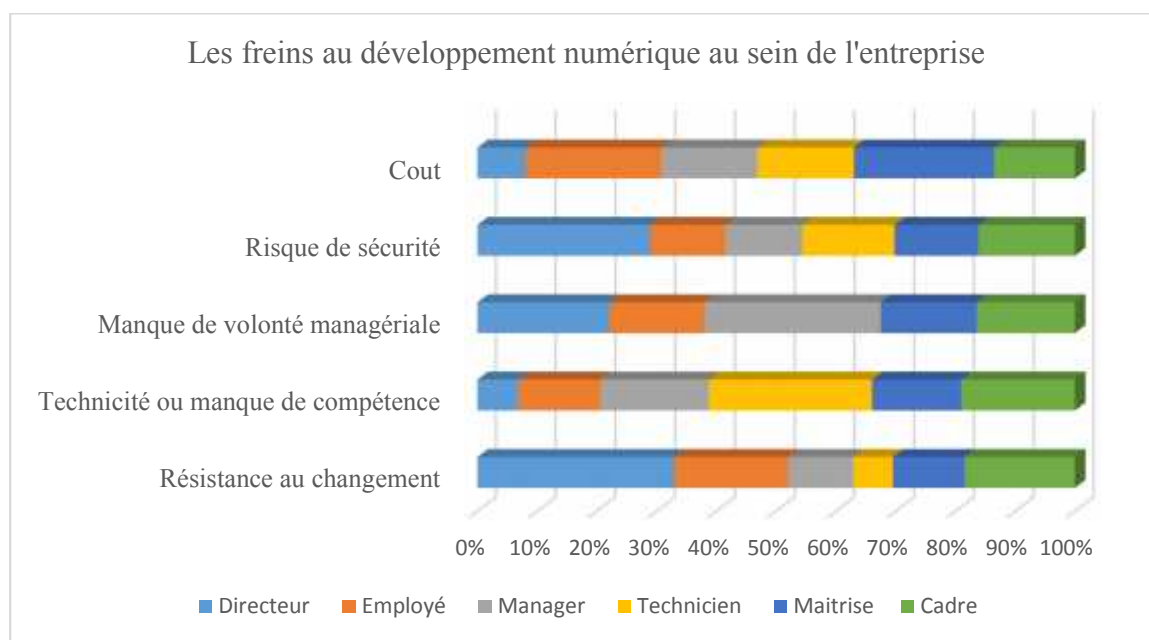
Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH de garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise malgré la multiplication des réseaux sur internet, comme un défi majeur.

Par contre celui d'investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien n'été pas aussi important que les autres par rapport à notre population.

On constate que les préoccupations résultante de la fonction de chaque sondé, justifier leurs choix.

Les résultats du croisement entre les freins au développement numérique et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 29. TRI CROISE DE LA 4EM QUESTION (LES FREINS AU DEVELOPPEMENT NUMERIQUE/ LA FONCTION)



(Source : Auteur)

Nous remarquons à travers les résultats présentés dans le tableau et le graphe, que la technicité ou le manque de compétence et le coût représentent les principaux freins au développement numérique au sein de l'entreprise. Compte tenu le nombre de réponses qui lui sont appropriées 61/205 réponses.

Avec plus de détails, le frein coût représente le principal frein pour les employés avec un pourcentage de 35.1%, et pour les techniciens avec un pourcentage de 36.4%.

Par rapport à la technicité ou le manque de compétence, la majorité des managers avec 33.3%, la majorité des techniciens avec 50% et la majorité des cadres avec 34.9%. Le trouvent qu'il est le plus inquiétant par rapport aux autres freins.

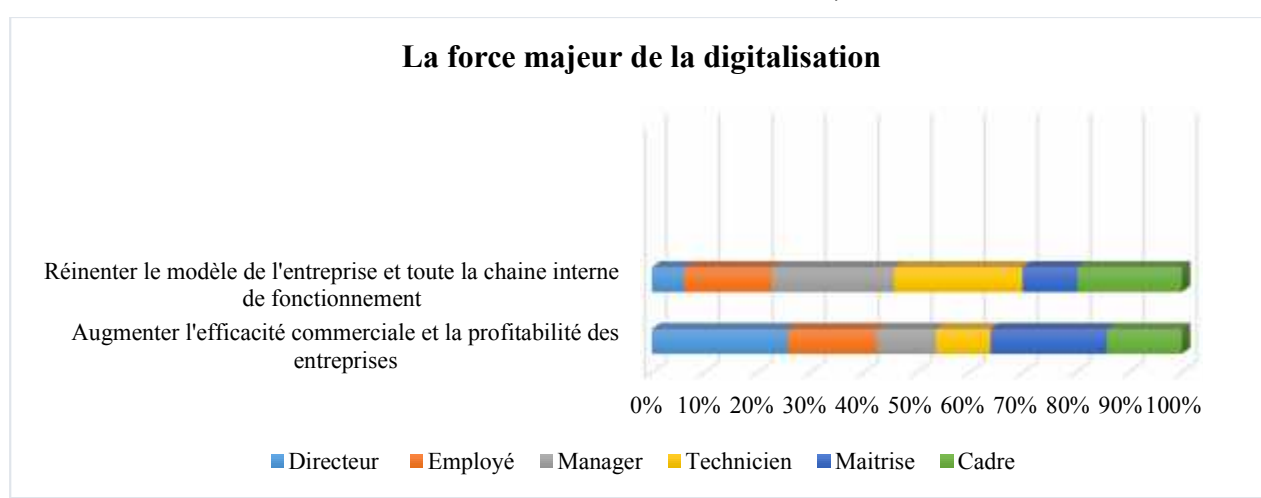
Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Le risque de sécurité a été considéré comme un frein au développement numérique pour la majorité des directeurs avec un pourcentage de 37.5%.

Les managers jugent que leur volonté influe directement la réussite du projet de la digitalisation et sa régression freine le développement numérique, le pourcentage le plus élevé qui a été attribué à ce frein était de leur part à savoir 16.7%.

Les résultats du croisement entre la force majeure de la digitalisation et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 30. TRI CROISE DE LA 5EME QUESTION (LA FORCE MAJEURE DE LA DIGITALISATION/ LA FONCTION)



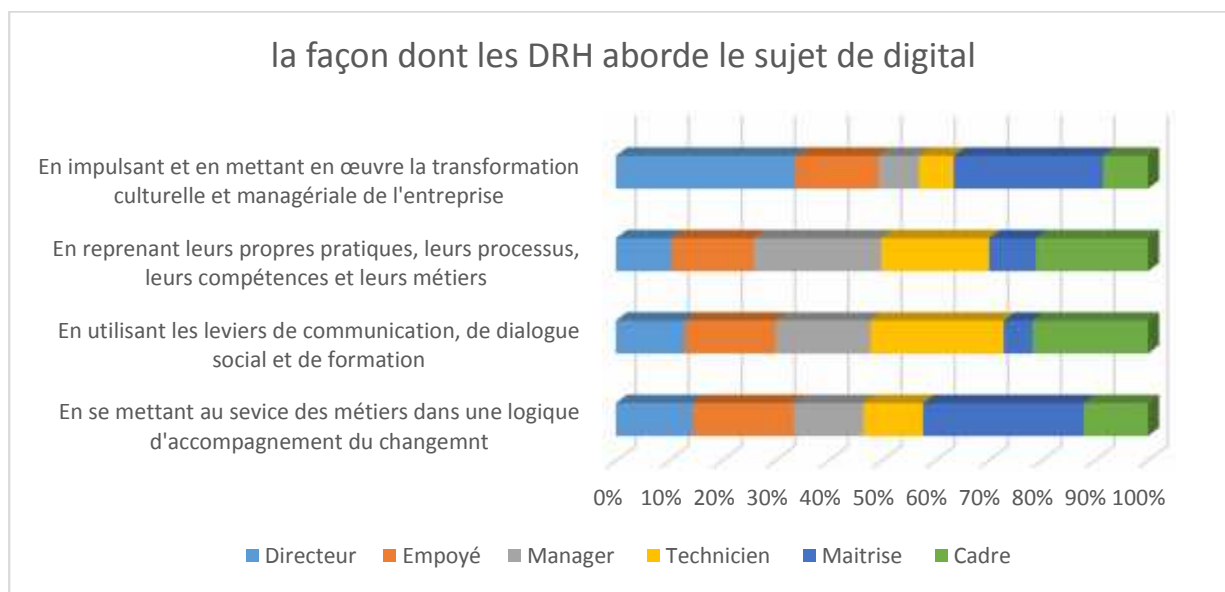
(Source : Auteur)

Les retombées positives de la digitalisation sur l'entreprise, compose sa force.

Augmenter l'efficacité commerciale et la rentabilité des entreprises est la force majeure de la digitalisation pour la plupart des directeur avec un pourcentage de 83.3%, la plupart des Employé avec un pourcentage de 54.4% et la plupart des Maitrise avec 71.4%.

Réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement est la force majeure de la digitalisation pour la plupart des Manager avec un pourcentage de 63.6%, des techniciens avec un pourcentage de 66.7% et la plupart des cadre avec un pourcentage de 54.2%.

Les résultats du croisement entre la manière dont les DRHS abordent le sujet du digital et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 31. TRI CROISE DE LA 6EME QUESTION (LA MANIERE DONT LES DRHS ABORDENT LE SUJET DU DIGITAL/ LA FONCTION)

(Source : Auteur)

Afin que les DRH réussissent leur projet de digitalisation, il devrait y avoir une stratégie

Se mettre au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement.

Une stratégie proposée est, par la majorité des maitrises avec pourcentage de 41.7%.

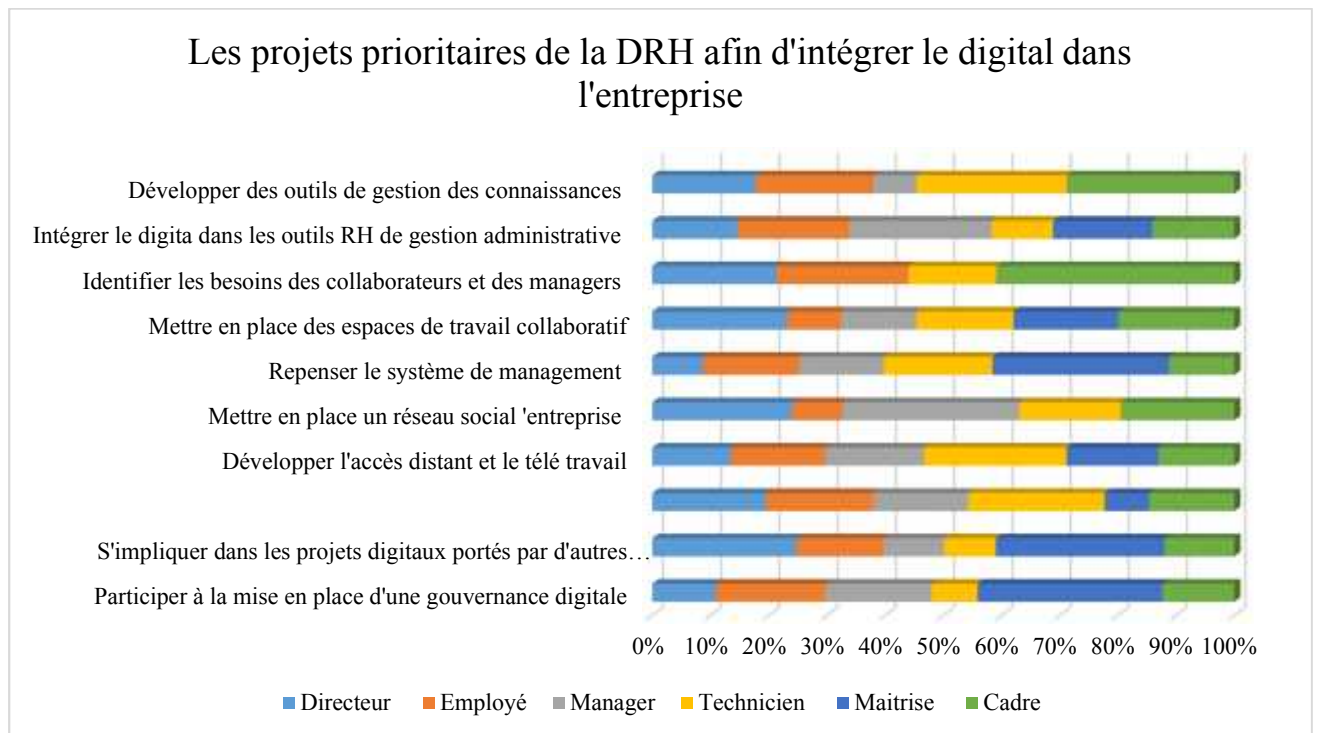
Utiliser les leviers de communication, de dialogue social et de formation, pour les Techniciens elle est la meilleure stratégie 38.5% parmi eux le pensent.

Repenser les propres pratiques des DRH, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers, est une stratégie phare pour les DRH, la majorité des employés, des cadres et des manager le pense avec ces pourcentages respectivement présentés : 29.3%, 40% et 45.5%.

Impulser et mettre en œuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise, une stratégie jugé la plus pertinente pour 40% des directeur.

Les résultats du croisement entre les projets d'intégration du digital et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 32. TRI CROISE DE LA 7EME QUESTION (LES PROJETS D'INTEGRATION DU DIGITAL/ LA FONCTION)



(Source : Auteur)

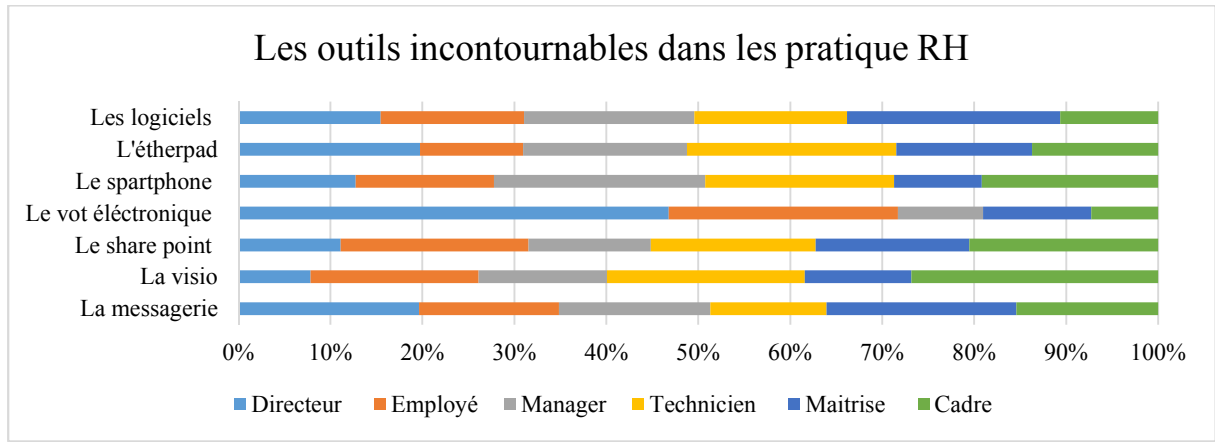
Nous voyons à travers les résultats présentés dans le graphe et le tableau, que Participer à la mise en place d'une gouvernance digitale, est considéré comme un projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise pour la majorité des maitrise avec un pourcentage de 27.8%, alors que la majorité des technicien trouvent que le projet le plus prioritaire est celui de développer une stratégie numérique pour la marque employeur.

D'autre part la plus part des directeurs, des employés et des managers favorise l'intégration du digital dans les outils RH de gestion administrative avec ces pourcentages présentés respectivement : 14.3%.18.8%. 24%.

Les cadres de leur côté sont pour le développement des outils de gestion des connaissances.

Les résultats du croisement entre les outils incontournables dans les nouvelles pratique RH et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 33. TRI CROISE DE LA 8EME QUESTION (LES OUTILS INCONTOURNABLES DANS LES NOUVELLES PRATIQUES RH/ LA FONCTION)

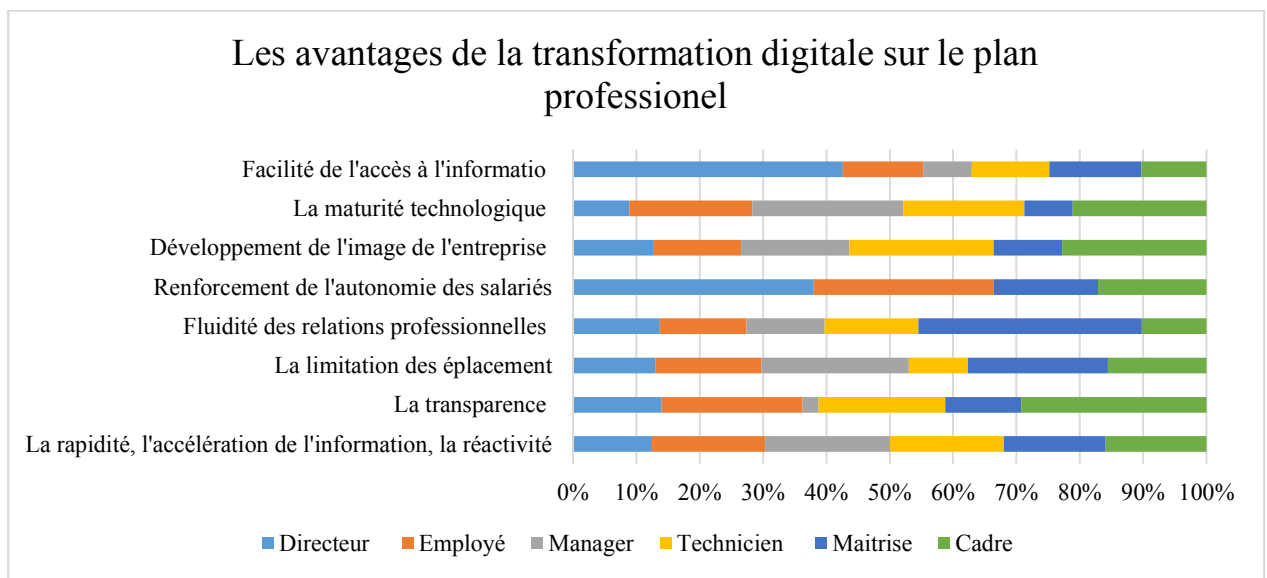


(Source : Auteur)

D'après le tableau statistique et le graphe on conclut que la messagerie est l'outil le plus important dans les nouvelles pratiques RH pour le Maitrise plus que d'autre , la vision et le share point pour les cadres plus que d'autres, le vote électronique plus que le reste. Le smartphone pour les ouvrier, l'interpad pour les techniciens et enfin les logiciels pour les maitrises.

Les résultats du croisement entre les avantages de la transformation digitale sur le plan professionnel et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 34. TRIS CROISE DE LA 9EME QUESTION PARTIE A (LES AVANTAGES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE PLAN PROFESSIONNEL / FONCTION)



(Source : Auteur)

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sont nombreux, notamment sur le plan professionnel.

D'après le tableau et le graphe on conclut que les acteurs de l'entreprise, les perçoivent comme suit ;

L'avantage d'assurer la rapidité, l'accélération de l'information, la réactivité est considéré le plus important pour les simple employés et les managers.

L'avantage d'assurer la transparence a plus d'importance pour les cadres que pour les autres acteurs.

L'avantage de limiter les déplacements a plus d'importance pour les employés que pour les autres acteurs.

L'avantage de garantir la fluidité des relations professionnelles a plus d'importance pour les Maitrises que pour les autres acteurs.

L'avantage de renforcer l'autonomie des salariés grâce au digital a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs.

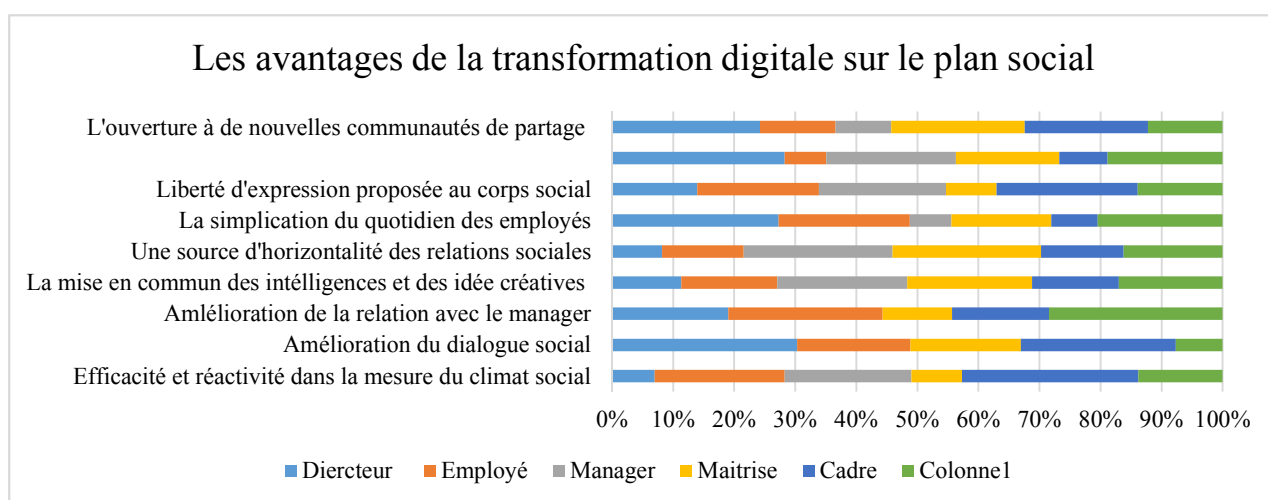
L'avantager de développer l'image de l'entreprise a plus d'importance pour les techniciens que pour les autres acteurs.

L'avantage de la maturité technologique a plus d'importance pour les employés que pour les autres acteurs.

L'avantage de la facilité de l'accès à l'information a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs.

Les résultats du croisement entre les avantages sociaux de la transformation digitale et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 35. TRI CROISE DE LA 9EME QUESTION PARTIE B (LES AVANTAGES SOCIAUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE/ FONCTION)

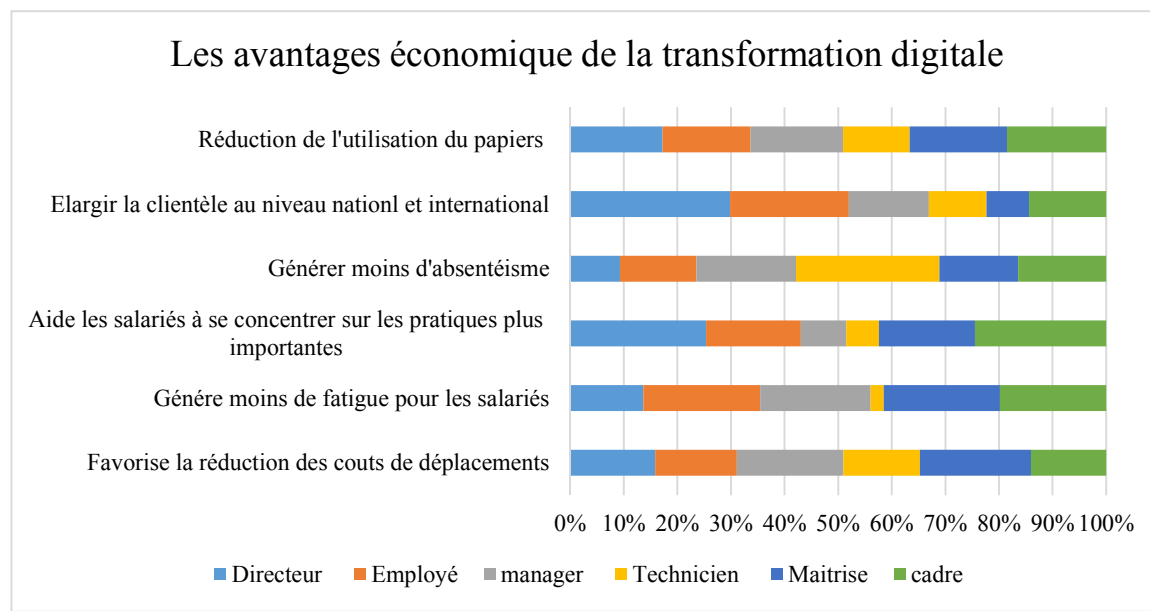


On voit à travers les résultats que la majorité des réponses attribuer à la proposition :

- Efficacité et réactivité dans la mesure du climat social était de la part des directeurs 30/50 réponses.
- Amélioration du dialogue social était de la part des employés 6/10 réponses.
- Amélioration de la relation avec le manager était de la part des employés 13/22 réponses.
- La mise en commun des intelligences et des idées créatives était de la part des employés 27/55 réponses.
- Une source d'horizontalité des relations sociales était de la part des employés 16/36 réponses.
- La simplification du quotidien des employés était de la part des employés 23/40 réponses.
- La liberté d'expression proposée au corps social était de la part des employés 14/24 réponses.
- L'ouverture des espaces de réflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise était de la part des cadres 8/25 réponses.
- L'ouverture à de nouvelles communautés de partage était de la part des employés 10/22 réponses

Les résultats du croisement entre les avantages économiques de la transformation digitale et la fonction sont présentés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 36. TRI CROISE DE LA 9EME QUESTION PARTIE C (LES AVANTAGES ECONOMIQUES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE/ FONCTION)



(Source : Auteur)

D'après notre lecture, on constate que l'avantage de réduire les coûts de déplacements et l'avantage de générer moins d'absentéisme véhiculés par l'utilisation du digital dans l'entreprise, ont plus d'importance pour les Maitrises que pour les autres acteurs.

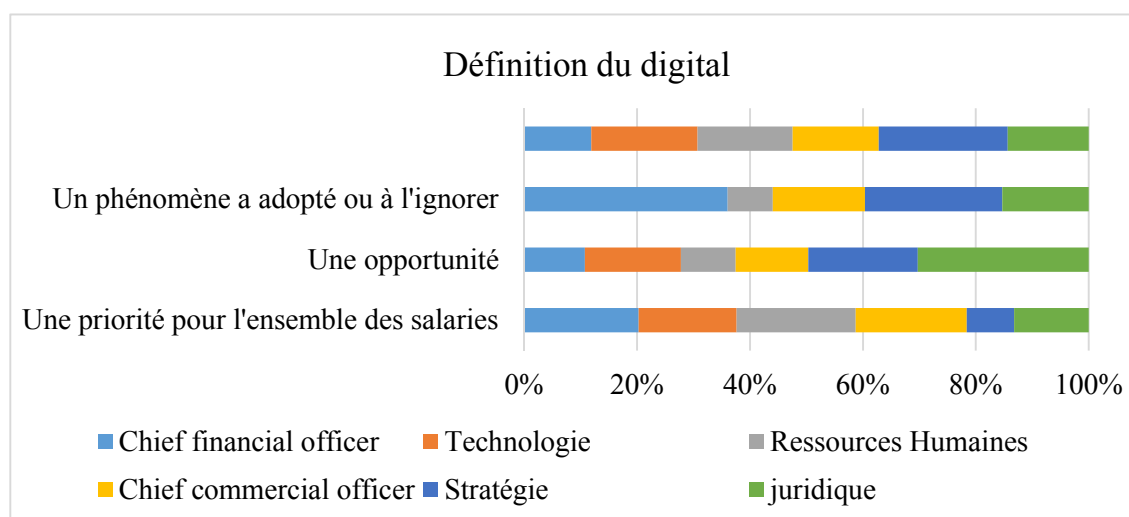
L'avantage de générer moins de fatigue pour les salariés, a plus d'importance pour les techniciens que pour les autres acteurs. Celui d'aider les salariés à se concentrer sur les pratiques plus importantes, a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs.

L'avantage d'élargir la clientèle au niveau national et international a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs. En fin celui de réduire l'utilisation du papier a plus d'importance pour les cadres que pour les autres acteurs.

Les tableaux croisés (réponses/direction) sont présentés dans les annexes (voir annexe 05)

Les résultats du croisement entre la définition du digital et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 37. TRI CROISE DE LA 1ERE QUESTION (DEFINITION DU DIGITAL/ DIRECTION)

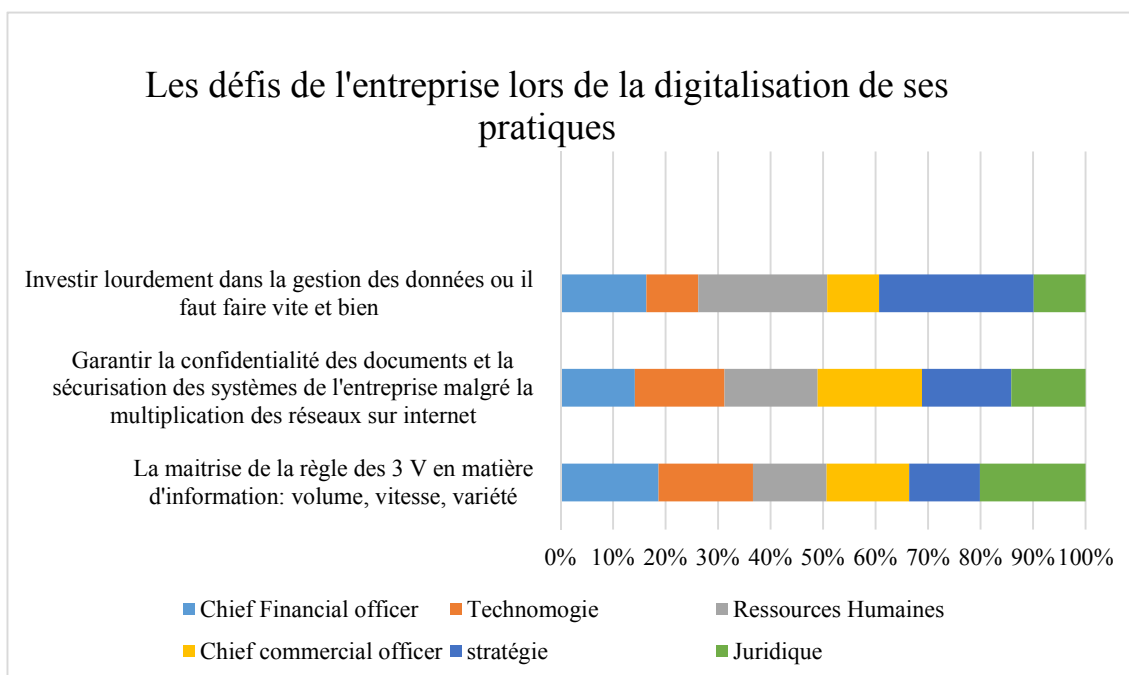


(SOURCE : AUTEUR)

- une –priorité pour l'ensemble des salariés, proposée autant qu'une définition au terme digital. Par le personnel, la plupart d'entre eux appartiennent à la direction RH.
- Une opportunité proposée autant qu'une définition au terme digital. Par le personnel, la plupart d'entre eux appartiennent à la direction Juridique.
- Un phénomène a adopté ou à l'ignorer, proposée autant qu'une définition au terme digital. Par le personnel, la plupart d'entre eux appartiennent à la direction Chief financial officer.
- Un progrès pour l'entreprise et pour les utilisateurs, proposée autant qu'une définition au terme digital. Par le personnel, la plupart d'entre eux appartiennent à la direction RH.

❖ Les résultats du croisement entre les défis de l'entreprise lors de la digitalisation et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

Figure 38. Tri croisé de la 3ème question (les défis de l'entreprise lors de la digitalisation de ses pratiques/ la direction)



(SOURCE : AUTEUR)

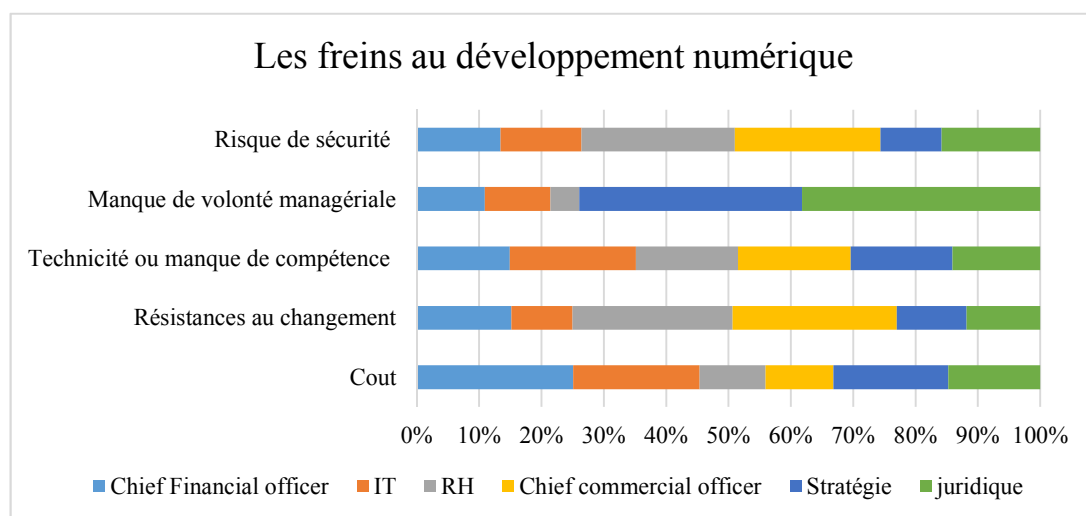
-La maîtrise de la règle des 3V en matière d'information : volume, vitesse, variété. Est considéré comme le réel défi que l'entreprise se trouve face lors de la digitalisation de ses pratiques, selon les employés de la direction Chief financial officer plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

- Garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise malgré la multiplication des réseaux sur internet. Est considéré comme le réel défi que l'entreprise se trouve face lors de la digitalisation de ses pratiques, selon les employés de la direction RH plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

- investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien, Est considéré comme le réel défi que l'entreprise se trouve face lors de la digitalisation de ses pratiques, selon les employés de la RH plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

- ❖ Les résultats du croisement entre les freins au développement numérique et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 39. TRI CROISE DE LA 4EME QUESTION (LES FREINS AU DEVELOPPEMENT NUMERIQUE/ LA DIRECTION)



-Le frein coût, est considéré comme le réel frein au développement numérique au sein de l'entreprise, selon les employés de la direction Chief Financial officer plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

- Le frein résistance au changement, est considéré comme le réel frein au développement numérique au sein de l'entreprise, selon les employés de la direction RH plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

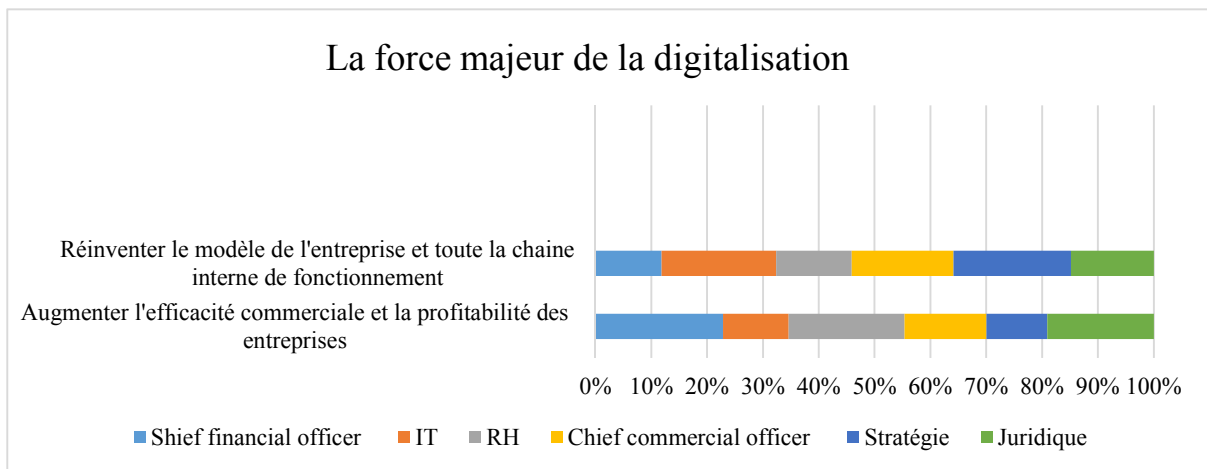
-Le frein Technicité ou manque de compétence, est considéré comme le réel frein au développement numérique au sein de l'entreprise, selon les employés de la direction RH plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

- Le frein manque de volonté managériale, est considéré comme le réel frein au développement numérique au sein de l'entreprise, selon les employés de la direction stratégique et la direction juridique plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

- le frein Risque de sécurité, est considéré comme le réel frein au développement numérique au sein de l'entreprise, selon les employés de la RH plus que ceux qui appartiennent à d'autres directions.

- ❖ Les résultats du croisement entre La force majeure de la digitalisation et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

Figure 40. Tri croisé de la 5ème question (la force majeure de la digitalisation/ la direction)

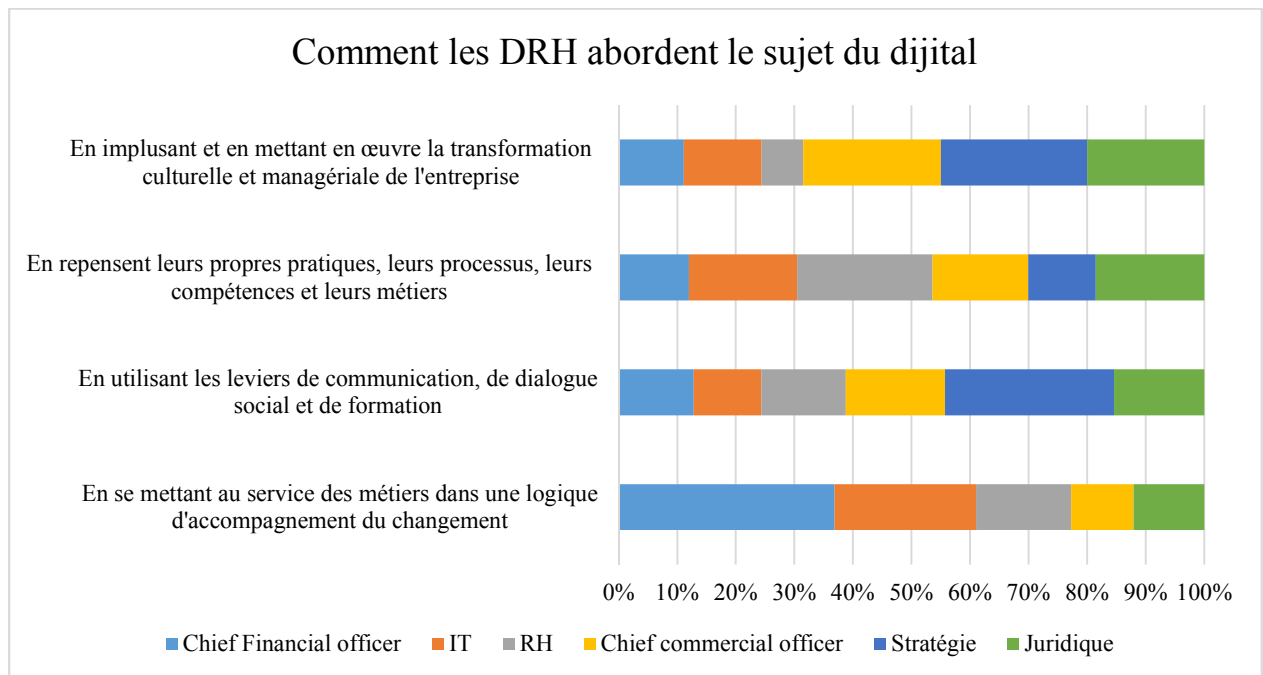


(SOURCE : AUTEUR)

-Augmenter l'efficacité commerciale et la profitabilité des entreprises, est considérée comme la force majeure de la digitalisation, selon les employés de la direction Chief financial officer et la direction RH, que ceux qui appartiennent à d'autre direction.

- Réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement, est considérée comme la force majeure de la digitalisation, selon les employés de la direction RH, que ceux qui appartiennent à d'autre direction.

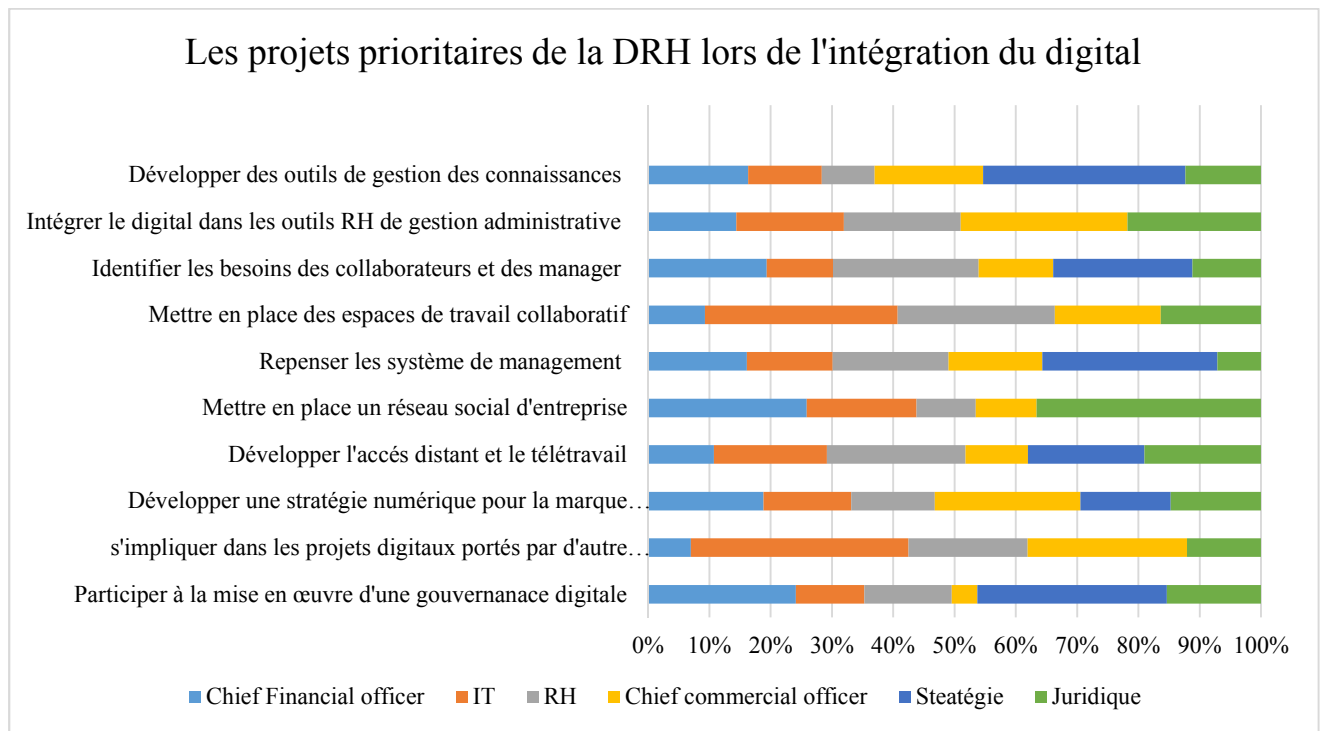
- ❖ Les résultats du croisement entre comment les DRH abordent le sujet de la digitalisation et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 41. TRI CROISE DE LA 6EME QUESTION (LA FAÇON DONT LES DRH ABORDENT LE SUJET DE DIGITAL/ LA DIRECTION)

(Source : Auteur)

- Les employés qui sont pour l'idée que : se mettre au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement, est la façon dans les DRH abordent le sujet du digital, majoritairement font partit de la direction Chief Financial officer.
 - Les employés qui sont pour l'idée que : En utilisant les leviers de communication, de dialogue social et de formation est la façon dans les DRH abordent le sujet du digital, majoritairement font partit de la direction RH.
 - Les employés qui sont pour l'idée que : en reprenant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers, est la façon dans les DRH abordent le sujet du digital, majoritairement font partit de la direction RH.
 - Les employés qui sont pour l'idée que : en impulsant et en mettant en œuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise, est la façon dans les DRH abordent le sujet du digital, majoritairement font partit de la direction Chief commercial officer.
- ❖ Les résultats du croisement entre comment les projets prioritaires de la DRG dans l'intégration du digital et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 42. TRI CROISE DE LA 7EME QUESTION (LES PROJETS PRIORITAIRES DE LA DRH DANS L'INTEGRATION DU DIGITAL/ LA FONCTION)



(Source : Auteur)

-Les employés qui sont pour l'idée que : participer à la mise en place d'une gouvernance digitale, est le projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer

-Les employés qui sont pour l'idée que : s'impliquer dans les projets digitaux portés par d'autres directions, est le projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction IT et la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : développer une stratégie numérique pour la marque employeur, est le projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

-Les employés qui sont pour l'idée que : développer l'accès distant et la télé travail, est le projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : Mettre en place un réseau social d'entreprise, est le projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

-Les employés qui sont pour l'idée que : repenser le système de management, est le projet prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction RH.

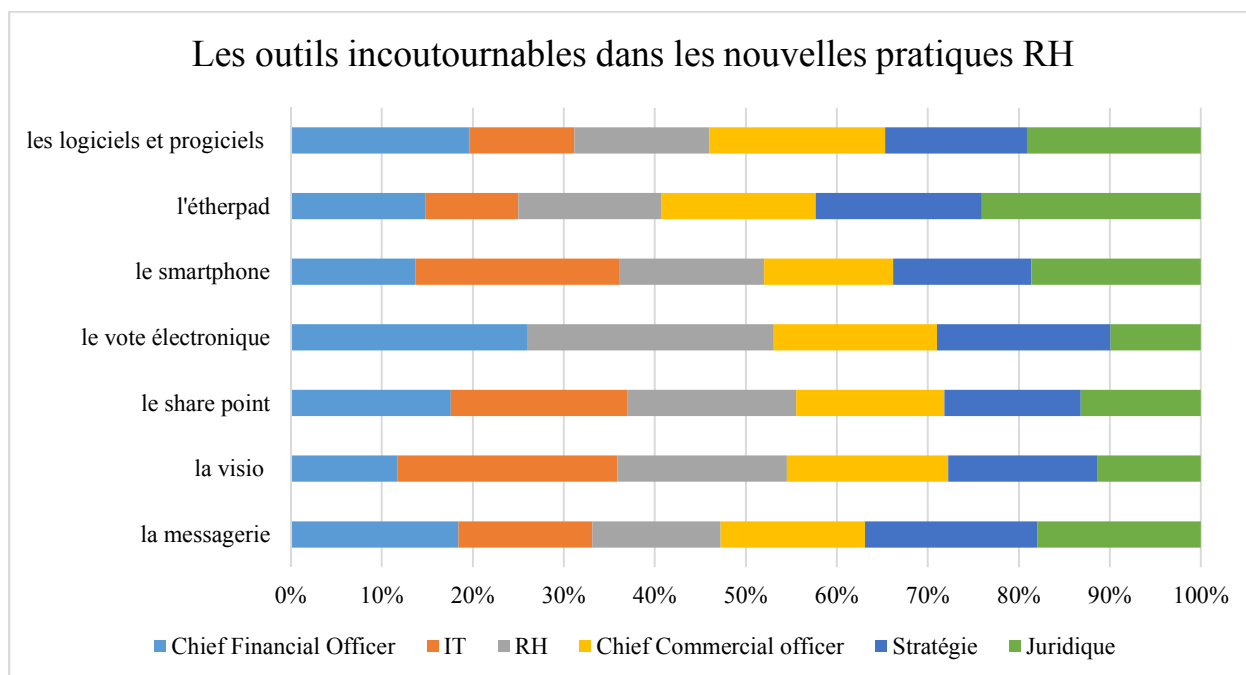
-Les employés qui sont pour l'idée que : Mettre en place des espaces de travail collaboratif, est le projet prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : Identifier les besoins des collaborateurs et des managers est le projet prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : Intégrer le digital dans les outils RH de gestion administrative, est le projet prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : développer des outils de gestion des connaissances, est le projet prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

- ❖ Les résultats du croisement entre les outils incontournable dans les nouvelles pratiques RH et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 43. TRI CROISE DE LA 8EME QUESTION (LES OUTILS INCONTOURNABLES DANS LES NOUVELLES PRATIQUES RH/ LA DIRECTION)

(Source : Auteur)

-Les employés qui sont pour l'idée que : la messagerie est l'outil incontournable dans les nouvelles pratiques RH, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

-Les employés qui sont pour l'idée que : la visio est l'outil incontournable dans les nouvelles pratiques RH, majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : le share point est l'outil incontournable dans les nouvelles pratiques RH, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer et la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : le vote électronique est l'outil incontournable dans les nouvelles pratiques RH, majoritairement font partis de la direction RH et la direction Chief financial officer.

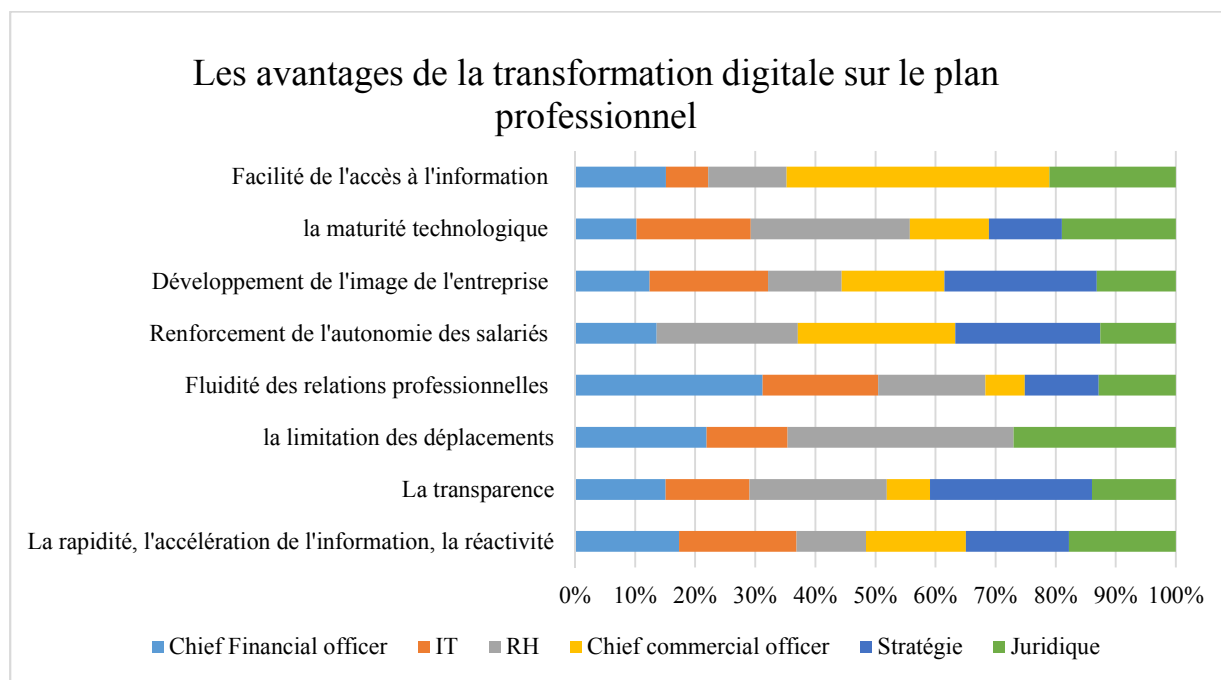
-Les employés qui sont pour l'idée que : le smartphone est l'outil incontournable dans les nouvelles pratiques RH, majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : l'étherpad est l'outil incontournable dans les nouvelles pratiques RH, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer et la direction RH.

-Les employés qui sont pour l'idée que : les logiciels est l'outil incontournable dans les nouvelles pratiques RH, majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

- ❖ Les résultats du croisement entre les avantages de la transformation digitale sur le plan professionnel et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 44. TRI CROISE DE LA 9EME QUESTION PARTIE A, (LES AVANTAGES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE PLAN PROFESSIONNEL / LA DIRECTION)



(Source : Auteur)

-Les employés qui considèrent la facilité de l'accès à l'information comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction Chief commercial officer.

-Les employés qui considéré la maturité technologique comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent le développement de l'image de l'entreprise comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent le renforcement de l'autonomie des salariés comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction RH.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

-Les employés qui considèrent la fluidité des relations professionnelles, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

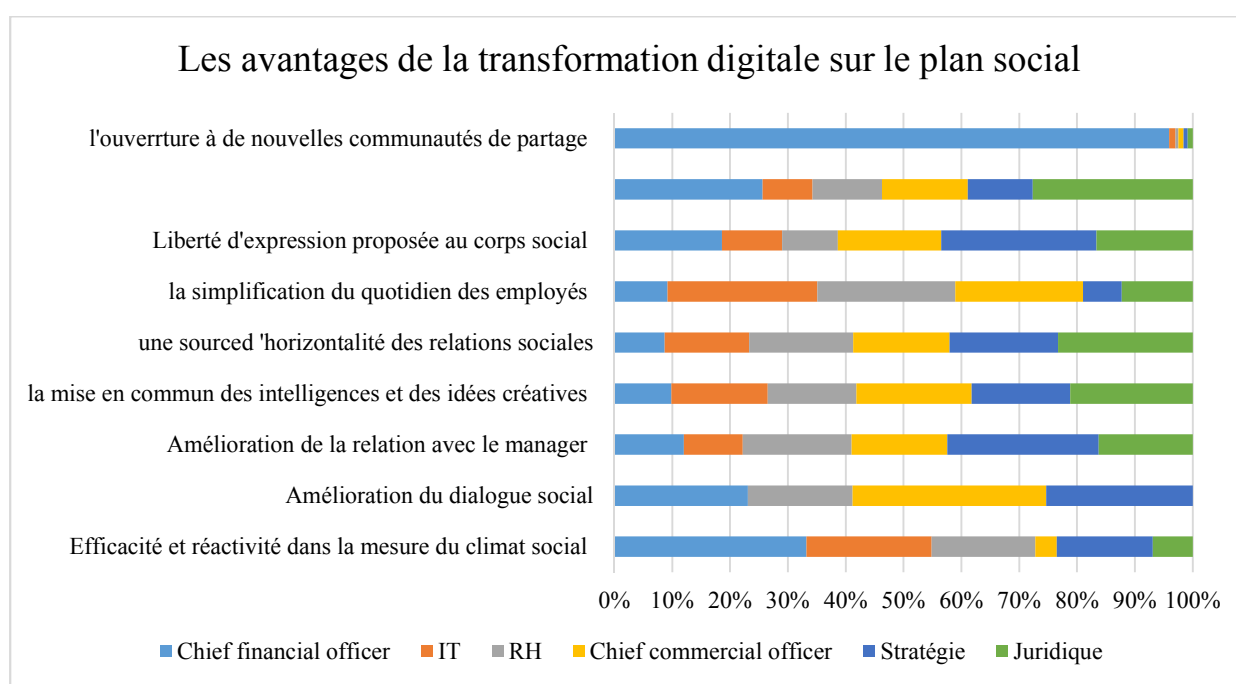
-Les employés qui considèrent la limitation des déplacements, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent la transparence, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent la rapidité, l'accélération de l'information, la réactivité, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan professionnel majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

- ❖ Les résultats du croisement entre les avantages de la transformation digitale sur le plan social et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 45. TRI CROISE DE LA 9EME QUESTION PARTIE B, (LES AVANTAGES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE PLAN SOCIAL / LA DIRECTION)



(Source : Auteur)

-Les employés qui considèrent l'efficacité et la réactivité dans la mesure du climat social, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

-Les employés qui considèrent l'amélioration du dialogue sociale, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction Chief commercial officer, de la direction RH, et de la direction Chief commercial officer.

-Les employés qui considèrent l'amélioration de la relation avec le manager, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent la mise en commun des intelligences et des idées créatives, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent, la source d'horizontalité des relations sociales comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent, la simplification du quotidien des employés comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction RH,

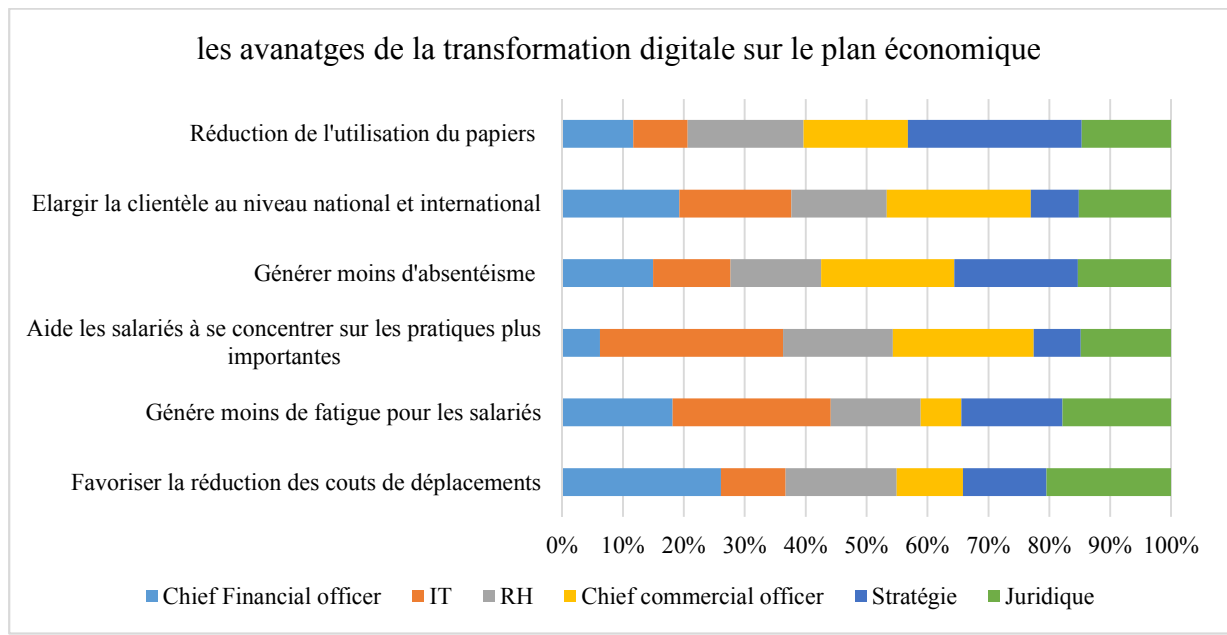
-Les employés qui considèrent, la liberté d'expression proposée au corps social, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

-Les employés qui considèrent, l'ouverture des espaces de réflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise, comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

-Les employés qui considèrent, l'ouverture à de nouvelles communautés de partage. , comme un avantage de la transformation digitale sur le plan social majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

- ❖ Les résultats du croisement entre les avantages de la transformation digitale sur le plan économique et la direction sont présentés dans la figure ci-dessous

FIGURE 46. TRI CROISE DE LA 9EME QUESTION PARTIE C, LES AVANTAGES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE PLAN ECONOMIQUE.



(Source : Auteur)

-Les employés qui considèrent, la favorisation de la réduction des coûts de déplacements. Comme un avantage de la transformation digitale sur le plan économique majoritairement font partis de la direction Chief financial officer.

-Les employés qui considèrent, que générer moins de fatigue pour les salariés Comme un avantage de la transformation digitale sur le plan économique. Majoritairement font partis de la direction Chief financial officer et de la direction RH.

-Les employés qui considèrent, aider les salariés à se concentrer sur les pratiques les plus importantes. Comme un avantage de la transformation digitale sur le plan économique majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent, Générer moins d'absentéisme. Comme un avantage de la transformation digitale sur le plan économique majoritairement font partis de la direction RH.

-Les employés qui considèrent, Elargir la clientèle au niveau national et international. Comme un avantage de la transformation digitale sur le plan économique majoritairement font partis de la direction Chief financial officer et de la direction RH.

-Les employés qui considèrent, la réduction de l'utilisation du papier. Comme un avantage de la transformation digitale sur le plan stratégique, font partis de la direction RH.

III.3.2 Synthèse des résultats de l'enquête :

- - la majorité des personnes interrogées sont des simples employés avec un pourcentage de 51.61%.
- - la plus part des répondants font partie de la direction Chief financial officer avec un pourcentage de 51.6%.
- - la définition du digital la plus adaptée d'après notre enquête est la suivante : « le digital est une priorité pour l'ensemble des salariés ».
- Le principal défi que l'entreprise se trouve face lors de la digitalisation de ses pratiques est celui de maîtriser la règle 3V en matière d'information : Volume, vitesse, variété.
- Il existe deux principaux freins au développement numérique au sein de l'entreprise à savoir : le coût élevé et la technicité ou le manque de compétence.
- Selon les sondés la force majeure de la digitalisation est sa contribution à l'augmentation de l'efficacité commerciale et de la profitabilité des entreprises.
- Les DRH abordent le sujet de digitalisation par plusieurs façons, selon la majorité des interrogés la façon la plus adaptée au sein des entreprises, est celle de reprendre les propres pratiques, les processus, les compétences et les métiers des DRH à nouveau selon les nouvelles normes et les nouvelles exigences de l'environnement économique.
- Dans le but d'intégrer le digital dans l'entreprise, la DRH effectue plusieurs projets pour réussir la mission, les projets jugés prioritaires selon la plupart des répondants sont ceux de participer à la mise en place d'une gouvernance digitale. De développer une stratégie numérique pour la marque employeur, et le projet d'intégrer le digital dans les outils RH de gestion administrative.
- Les outils jugés incontournables dans les nouvelles pratiques RH par la majorité de personnel interrogé, sont par ordre : la messagerie, le share point et les logiciels.
- La transformation digitale impacte les pratiques de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise, autrement dit cette transformation concerne toute la ligne hiérarchique. On va s'intéresser par les avantages de cette transformation sur les trois grandes sphères (la sphère professionnelle, la sphère sociale et la sphère économique).

Commençant par les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur la sphère professionnelle, en citant les plus importants au point de vue de la plus part des interrogés. A savoir, le digital assure la rapidité, l'accélération de l'information, et la réactivité, de plus il contribue au développement de l'image de l'entreprise.

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Passant aux avantages de la transformation digitale sur le plan social : la majorité des sondés trouvent que le digital, favorise la mise en commun des intelligences et des idées créatives, augment l'efficacité et la réactivité dans la mesure du climat social, comme il simplifier le quotidien des employés. Et à la fin on va énumérer ceux du plan économique, toujours par rapport aux répondants à notre questionnaire, ces dernier trouvent que le digital favorise la réduction des coûts de déplacement, génère moins d'absentéisme comme il génère aussi moins de fatigue pour les salariés.

- On a constaté que le choix de réponses fait par les interrogés varié en fonction du poste de travail de la personne, et de la direction dans laquelle elle exerce ses activités. Cette relation est moyenne, elle se traduit par le fait que les personnes qui occupent des postes supérieurs dans la ligne hiérarchique, leur avis résultent d'une vision plus globale. Ils cherchent la satisfaction de tous les employés, alors que les simples employés et les maîtres ou les techniciens, donnent l'impression de chercher leur bien-être au travail en premier lieu.

Aussi il faut noter que ceux qui travaillent dans des directions plus techniques que d'autres, automatiquement choisissent des termes techniques.

III.3.3. Complément d'enquête (Entretiens voir Annexe N02) :

Analyse de réponse des interviews :

Nous avons pris en considération l'ensemble des informations données, par nos deux interviewés, et on va présenter une réponse unique pour chaque question :

- 1- Comment définissez-vous le digital ?

Analyse des réponses :

Le digital peut être défini comme un relai d'intelligence collective, qui sert l'entreprise en matière d'information donnée par le BIG data ce qui va permettre de partager l'information dès qu'elle est produite, sans perte de temps ce qui donne la possibilité aux personnels d'être plus réactif.

- 2- De quelle manière les acteurs sociaux perçoivent-ils l'apport du digital dans leur univers professionnel ?

Analyse des réponses :

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

Les acteurs sociaux perçoivent l'apport du digital comme étant un vecteur d'optimisation des pratiques des Ressources Humaines, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, à titre d'exemple, il permet de réduire les délais, proposer des meilleurs services au client, pratiquer la gestion électronique des documents, accroître l'autonomie dans la gestion des dossiers, ce qui va permettre d'optimiser les modes de travail. Il faut noter aussi que ces outils collaboratifs aide à exercer plusieurs formes de contrôle dans l'univers professionnel, à savoir : le contrôle des espaces de travail et des temps de travail, le contrôle des méthodes et des processus, le contrôle de la performance, le contrôle des échanges hiérarchiques, ce qui va augmenter la transparence en matière de pratique. Et par conséquent ça pousse les salariés à mieux perfectionner leur rendement.

- 3- Quels sont les outils que vous jugez incontournables pour l'amélioration de la qualité des pratiques de RH ?

Analyse des réponses :

Une gamme d'outils très large a été citée : téléphones mobiles, smartphones, tablettes, compte twitter, médias sociaux, le share point et bien d'autres outils. Néanmoins le web 2.0 a été considéré comme un outil qui participe fortement à l'amélioration de la qualité des pratiques RH, car il favorise la participation du plus grand nombre à la création de la valeur, de partager leurs savoirs (Communautés d'intérêt), de plus de partager des supports d'experts (communauté d'excellences).

- 4- Comment le digital, impact-il les pratiques RH ?

Analyse de réponses :

Le digital est un phénomène qui concerne l'ensemble du corps social de l'entreprise : salariés, managers, dirigeants, experts ...

Ce phénomène provoque de puissants bouleversements au sein des entreprises dans la vie et les relations sociales autant que dans les pratiques et les tâches professionnels.

Ce qui nécessite un réel équilibre entre le mouvement et la performance, aussi de rationaliser l'adoption et la promotion de la digitalisation auprès des salariés.

- 5- Quelles opportunités et quels risques sont-ils susceptibles de générer par la digitalisation des processus RH ?

Analyse de réponse :

La digitalisation a deux faces «opportunités et risques », on va citer quelques-uns.

D'un côté le digital contribue à la compression du temps de l'information, la compression des distances qu'elles soient géographiques ou structurelles, en utilisant ces outils digitaux, à titre d'exemple on citera le télétravail qui organise le travail à distance et il favorise l'équilibre entre temps professionnel et temps privé.

Comme il encourage la mise en commun des intelligences et des idées créatives.

De l'autre côté, quelques aspects peut t'être remis en cause, comme la gestion des données, la sécurisation des systèmes de l'entreprise, et la confidentialité de ses documents. Aussi le digital peut provoquer une surcharge informative et donc une pression supplémentaire sur les intervenants quant aux temps de réponses.

Le lien social peut s'affaiblir a force d'organiser le travail à distance, la relation employé - manager peut l'être aussi, en améliorant de plus en plus l'autonomie des salariés.

- 6- D'après vous l'entreprise Ooredoo a été : (Réservée, engagée ou paradoxale face à la digitalisation) ?

Analyse des réponses :

Le sujet de digital a été évoqué dans l'entreprise initialement par la direction Chief commercial officer, dans le but d'améliorer la qualité de service aux clients. Car grâce à ces outils digitaux on peut bien perfectionner le positionnement des offres, des métiers et des produits de l'entreprise.

Ce qui a permis l'entreprise à élargir son portefeuille client et d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie.

De ce fait on peut dire que l'engagement de l'entreprise face à la digitalisation, a permis l'entreprise d'augmenter son efficacité commerciale et sa profitabilité. A ce stade le projet de la digitalisation était limité, la place du salarié dans l'organisation n'été pas remise en question.

Aujourd'hui ce progrès technologique occupe un nouvel espace. Qui touche toute la chaine interne de fonctionnement : stratégie, projets managériaux, environnement collaboratif... Dans ce contexte les DRH de l'entreprise Ooredoo ont ressenti la

nécessité de moderniser les pratiques de travail, en privilégiant l'intérêt commun des participants. Et d'instaurer un fonctionnement en dehors les liens hiérarchiques traditionnels, et exercer des échanges réguliers.

Face à ce changement, à vrai dire ce changement culturel. Une partie des RH a été réservé face à ce projet de digitalisation de leurs pratiques, d'un côté parce qu'ils sont Conscients que ça lui feront des efforts en plus, afin de gérer leur propre positionnement dans cet univers et de s'approprier ces nouveaux outils, et d'un autre coté parce qu'ils manquent de compétence et de technicité.

7- Comment jugez-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

Analyse des réponses :

En ce qui concerne, la maturité digitale de l'entreprise Ooredoo, on n'a pas eu une réponse affirmative, sous prétexte que la mesure de cette maturité nécessite tout d'abord une fixation des critères d'évaluation.

D'où on peut la mesurer selon le secteur d'activité, selon les équipements fournis, selon les méthodes et les outils mises en œuvre. Selon aussi les retombés de ce progrès sur l'entreprise. Que ce soit sur le plan professionnel, social ou sur le plan commercial.

Aussi par rapport à la maturité digitale des concurrents. De plus il faut préciser si on veut la mesurer à l'échelle nationale ou l'échelle internationale.

Néanmoins, nos interviewés nous ont confirmé que leurs processus ont déjà été digitalisé, et qu'ils suivent l'évolution technologique dans le but de moderniser leur mode de travail.

III.3.4 les recommandations :

Afin d'augmenter la maturité digitale de l'entreprise, sur les différents plans. Sera préférable d'opter à quelques pratiques et engagements nouveaux, qui aident à perfectionner cette digitalisation, en sensibilisant, formant et équipant l'ensemble de personnel.

Parmi les mécanismes utilisés dans les entreprises modernes et qui ne sont pas encore utilisé chez Ooredoo on citera :

Chapitre III : L'expérience de l'entreprise Ooredoo avec la digitalisation de la fonction RH

- « Le passeport digital » que chaque salarié devra l'obtenir après avoir réalisé son cursus digital, qui se décline en trois volets¹ :
 - o La sensibilisation aux enjeux du digital.
 - o Les innovations et les outils.
 - o Les réseaux sociaux.

Ce qu'on appelle « la digital academy »

- Dans le but de préserver le dialogue social chez l'entreprise, qui est jugé moins actif dans l'ère de digital et d'assurer la participation de tout le corps social dans la prise des décisions. On proposera l'utilisation du vote électronique, ce vote d'un côté il accélère le processus de traitement des suffrages exprimés, et d'un autre il donnera la chance de voter à distance.
- Etablir un bilan sur les usages du digital chez Ooredoo d'une période à autre, et faire un suivi des impacts de la digitalisation des processus sur les pratiques Ressources Humaines, pour gérer la situation actuelle et la perfectionner au plus tard.

Conclusion :

On peut dire que l'entreprise Ooredoo, qui est une société de communication internationale et le premier opérateur multimédia en Algérie. Est très engagée dans la mutation digitale. Tous le capital humain est concerné.

On peut recenser de multiple outils met à la disposition des salariés à titre d'exemple : le communicator, le réseau social d'ooredoo, le service visio-conférence à distance, e service transfert fichiers, Internet, le big data, est bien d'autre outils.

Selon notre enquête menée auprès des Ressources Humaines, et l'analyse des réponses au questionnaire et aux entretiens, on conclue que le digital génère auprès des salariés de Ooredoo des opportunités qu'il faut les exploiter pour accroître la rentabilité de l'entreprise. Et des facteurs de risques où les responsables se trouvent face et doivent les trouvé des solutions, afin de réussir les projets de digitalisation des processus et d'assurer les retombées positives de ce phénomène.

¹ DUPONT (F), POTARD (J), et ZANY (B) : « *Les impacts de la digitalisation sur l'efficacité du dialogue sociale* », Mémoire de Master en Négociation et relations sociales, Université De Paris, Paris, 2015.p.49

Conclusion générale

Conclusion générale :

Une étude¹ sur le lien entre la transformation digitale et la performance, a été réalisée par le Capagemini consulting² et le MIT³ en 2015. Le constat de cette étude confirme que les entreprises les plus matures en termes de transformation digitale sont 26%, plus performantes que la moyenne des entreprises de leur secteur.

Une telle information incite les entreprises, à anticiper et accompagner le projet de digitalisation de l'entreprise, notamment la digitalisation de la fonction Ressources Humaines. Cette dernière joue un rôle majeur dans la mesure où c'est elle qui apporte le capital humain aux autres fonctions de l'entreprise.

Notre étude relative à l'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques RH, nous a permis de confirmer que la qualité de la technologie mise à disposition par les responsables, est étroitement liée à la qualification du personnel.

Notre travail a été basé en premier lieu sur une revue de la littérature, théorique et empirique. Nous avons évoqué dans le premier chapitre, les principaux concepts liés à la fonction RH et ses pratiques et on a essayé de lever le flou au tour de la notion de digital.

A ce stade on a bien compris que le pilotage de la fonction RH et la gestion de ces processus, nécessite à nos jours l'utilisation des outils digitaux et Internet,

Suivons l'enchaînement logique des idées, on a illustré dans le deuxième chapitre les principaux enjeux et les mécanismes de la digitalisation de la fonction Ressource Humains, en effet un tel projet devra être bien étudié, planifier, toute une démarche pour le réussir en enlevant les différents défis.

Dans le troisième chapitre de ce mémoire, nous avons donc pu analyser à travers le questionnaire destiné à l'ensemble du personnel de l'entreprise, ainsi qu'aux interviews avec les deux spécialistes, l'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques Ressources Humaines

¹ METAIS-WIERSCH (Emily), AUTISSIER (David), OPC, p.16.

² Capgemini Consulting est la filiale du groupe Capgemini, dont les consultants sont spécialisés dans le conseil en management, le conseil en stratégie et la transformation de l'entreprise.

³ Institut de Technologie du Massachusetts

Conclusion générale

Dans un premier temps, nous nous sommes orientés vers le personnel de l'entreprise, à travers le questionnaire nous avons questionné 124 sondés sur l'information relative au digital, ainsi que sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH.

On a constaté que le digital peut t'être considéré comme étant une priorité pour l'ensemble des salariés, une opportunité ou bien un progrès pour l'entreprise et pour ses utilisateurs.

Aussi que l'entreprise se trouve lors de la digitalisation de ses pratiques, face à de nombreux défis à relever. Parmi ces défis on a celui de la maîtrise de la règle des 3V (Volume, Vitesse, Variété) en matière d'information. Et celui de garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise, malgré la multiplication des réseaux sur internet. Ce qui nécessite une certaine maturité technologique, et un certain investissement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien.

Sur la base des résultats de cette enquête, on a peut conclure que la digitalisation augmente l'efficacité commerciale et la rentabilité des entreprises, comme elle réinvente le modèle de l'entreprise et toute sa chaîne interne de fonctionnement d'une manière à optimiser le rendement de cette dernière. Ces deux forces majeurs poussent toute entreprise à soulever les freins au développement numérique quelle que soit la nature des freins ; coût, résistances au changement, technicité ou manque de compétence, manque de volonté managériale ou bien risque de sécurité lors de l'utilisation de ces nouveaux outils digitaux.

Notre étude avait pour but de refléter le contexte général du rôle de la DRH dans la digitalisation de l'entreprise. D'où les DRH aborde le sujet du digital de plusieurs manières : En se mettant au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement, En utilisant les leviers de communication de dialogue social et de formation, En repensant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers, aussi en impulsant et en mettant en œuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise.

Et pour y arriver des projets prioritaires doit être mises en place. Les DRH doivent s'impliquer dans les projets digitaux portés par d'autres directions, repenser leur système de management et participer à la mise en place d'une gouvernance digitale, aussi de mettre en place des espace de travail collaboratif, et un réseau social d'entreprise. Comme ils sont sensés d'intégrer le digital dans les outils RH de la gestion administrative, de développer des outils de gestion des connaissances et l'accès distance au travail.

Ensuite on a interviewé Madame Farah BABA AMMI, est Spécialiste Senior Training et Monsieur Mounir KHALDI est responsable IT (Informatique et Technologie). Qui nous ont

Conclusion générale

confirmé que le digital nécessite un encadrement et qu'il ne prend pas de la valeur sans l'injection de l'intelligence humaine.

Compte tenu des résultats de la recherche et de réponse à notre problématique : « pour quel apport la digitalisation des processus sur la performance des Ressources Humaines ».

Nous nous pouvons confirmer nos hypothèses selon lesquelles, l'apport du digital dans l'univers professionnel et social de l'employé peut t'être perçu par ce dernier comme une source d'opportunité autant qu'une source de risque. Et afin que le digital reste porteur d'une réelle valeur économique et sociale, il faut que la culture numérique soit associée à un changement de comportement et de mode de fonctionnement.

En effet la digitalisation des processus fait émerger les questions de sécurité des systèmes d'information, comme elle favorise l'hybridation, la dématérialisation et la mobilité.

Il faut noter que les conditions organisationnelles et humaines de l'entreprise doivent répondre aux normes internationales en matière de la technologie, dans le but de réussir son activité dans le secteur de la télécommunication.

En dépit de ces apports précieux, cette recherche présente des limites tant conceptuelles que pratiques ; sur le plan conceptuel, il nous a été difficile de cerner l'ensemble des études qui traite le sujet vu son évolution insistante et rapide, sur le plan pratique les circonstances de déroulement de notre stage n'étaient pas assez favorables, en ce qui concerne l'encadrement et la disponibilité des salariés pour répondre à nos questions aussi la disponibilité des documents internes qui traitent le sujet.

En fin une telle mémoire peut être exploitée par d'autres travaux de recherches pour compléter ce modeste travail ou le perfectionner.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

AUTISSIER (D), MOUTOT (J-M) : « La boîte à outils de la conduite du changement », Édition DUNOD, Paris, 2014.

AUTISSIER (D), METAIS-WIERSCH (E) : « La transformation digitale des entreprises ; les bonnes pratiques. », édition Eyrolles, Paris, 2016.

BESSEYRE DES HORIS (G-H) : « Gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise ; conceptions des outils », Les éditions d'organisation, Paris, 1990.

BRILMAN (Jean) : « Les entreprises réinventées, organisation par processus, structures plates, équipe en réseau... », Les éditions d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 1996.

BRUNO (Lemaire) : « Entrepreneur et entreprises du 4^o type, travail et activités à l'ère de l'information et d'internet ». Les éditions d'organisation, 1996.

BEHAYEM (G-P) : « Supervisor et gestion des Ressources Humaines », édition GAETAN MORIN, 2^{ème} édition, Montréal. 1997.

BIETRY (F) : « La G.R.H en pratique études de cas et exercices corrigés », édition ESKA, Paris, 2000.

CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : « Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théorie », édition DUNOD, Paris, 2002.

CRESTPIN (A) et autres : « Réussir la transformation digitale, RH, Marketing, Data logistique », édition eyrolles, Paris, 2016.

CHABANI (S) et OUCHIRINE (H) : « Guide de méthodologie de la recherche en science sociales », édition Taleb Impression, 2^{ème} édition, Alger, 2017.

DONNADIEU (G) : « Du salaire à la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations », édition liaisons, 3^{ème} édition, Paris, 1997.

DUCREY (V), VIVIER (E) : « Le guide de la transformation digitale », édition eyrolles, Paris, 2017.

DESAEGER (Ariane) : « Le diagramme d'Ishikawa et les liens de cause à effet », édition 50 Minutes.FR, Paris, 2015.

FOURGOUS (J-M) : « H.P, Lambert, Evaluer les Hommes », édition Liaisons, Paris, 1991.

GUIGNARD (J-L), HERBINIER (J-P) et PENNAFORTE (A) : « Les fondamentaux de la GRH ; 100 défis RH illustrés », éditions DUNOD, Paris, 2018.

JOLIS (Nadine) : « Piloter les compétences, de la logique de poste à l'atout compétence », éditions d'organisation, Paris, 1997.

LEBOTERF (G) : « L'ingénierie et l'évolution de la formation », éditions d'organisation, Paris, 1999.

LDONAN (S) : « La gestion des Ressources Humaines », édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2002.

LONGIN (Pierre), DEMAT (Henri) : « Construisez votre qualité Dumond » Paris 2004.

MARTORY (B) : « Contrôle de gestion sociale : salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performances », édition Vuibert, 1990.

MEIGNANT (A) : « Manager la formation », 6^{ème} édition, édition liaisons, Paris, 2003.

MADERS (Henri-Pierre), CLET (Etienne) : « Pratiquer la conduite de projet », édition d'organisation, Paris, 2005.

METAIS-WIERSCH (Emily), AUTISSIER (David) : « La transformation digitale des entreprises, les bonnes pratiques », édition eyrolles, Paris, 2016.

PERETTI (J-M) : « Gestion des Ressources Humaines », édition Vuibert, Paris, 1998.

PERTTI (J-M) : «G.R.H.A.O Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateurs », Editions UAISONS, Paris, 2013.

ROMON (F) : «Le point sur les progiciels de paie, l'enjeu Humain », Edition Extrait, 1989.

SEKIOU (L) : «Gestion du personnel », édition d'organisation, Paris, 1986.

SAINSAULIEU (R) : «Sociologie et gestion des ressources humaines, action et recherches sociales », édition Press Science PO et Dalloz, Paris, 1991.

SKIOU (L) : « La gestion des Ressources Humaines », édition Deloek université, 2^{ème} édition, Bruxcelle, 2001.

STORHAYER (Patrick) : « SIRH, Enjeux, facteurs de succès, perspectives », édition DUNOD, Paris, 2013.

TRAMHEL (S) : «Les logiciels au secours des recruteurs », édition Bouquin, Paris, 1995.

TESSIER (M-J) : « guide de gestion des ressources humaines ; destiné aux entreprise des technologies de l'information », édition TECHNOCCompétences, Montréal, 2013.

WEISS (D) : «Ressources Humaines », édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003.

WEISS (Dimitri) : « Ressources Humaines », édition d'organisation, troisième édition, Paris, 2005.

Reuves et périodiques :

MESSEGHEM (K), FIERSON (F) : «Internet RH : outil de contrôle des pratiques de gestion des ressources humaines de l'encadrement intermédiaire », in revue Finance Contrôle Stratégie, N°02, Juin, 2005.

BACHELARD (Olivier) : « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : Enjeux et Perspectives », in revue REGARDS, N°51, Juin, 2017.

GERINER (LARRYE): « Evolution and revolution as organisation grow », in Harvard Business Review, vol 63, September-October, 1972.

Travaux universitaires :

RONDEAU (Alain) : « La mise en œuvre du changement stratégique », présentation faite dans le cadre des séminaires HEC Montréal, le 09-11-2013.

Textes réglementaires :

Loi N° 2012-387 du 22 mars 2012 relatif à l'utilisation de la nouvelle technologie dans les entreprises françaises.

Sites web :

www.observation-ettransformation.com publier le 28/02/2014 consulté le 24/05/2019 à 10h:45mn

www.commentprogresser.com consulté le 05/04/2019 à 22h :09 mn

www.ooredoo.dz consulté le 07/04/2019 à 02h :04 mn

www.documents-utiles.fr consulté le 04/02/2019 à 14h :00 mn

<http://assistante-ressources-humaines.over-blog.com> consulté le 12/02/2019 à 18h :25 mn

www.google.dz consulté le 25/03/2019 à 14h :45 mn

Conférences et entretiens :

Entretien avec Madame Farah BABA AMMI, est Spécialiste Senior Training à l'entreprise Ooredoo le 06/05/2019 à 13h : 30mn

Entretien avec Monsieur Mounir KHALDI est responsable IT (Informatique et Technologie).à l'entreprise Ooredoo. Le 13/05/2019 à 16h : 00 mn

Annexes

Annexe N°01 : Le questionnaire

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Je suis étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC Alger) (ex INC : Institut National de Commerce). Je prépare un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en science commerciales, option management et entrepreneuriat, dont le thème est :

L'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques ressources humaines.

Votre rétroaction nous sera très utile, afin d'accomplir notre travail de recherche. Pour cela, nous vous prions de nous accorder un peu de votre temps et de répondre à toutes les questions posées.

Nous vous informons que vos informations resteront confidentielles et traitées uniquement à des fins statistiques, et dans le cadre de cette recherche universitaire.

Je vous remercie de votre collaboration.

1- Selon vous le digital c'est :

- Une priorité pour l'ensemble des salarier
- Une opportunité
- Un phénomène a adopté ou à l'ignorer
- Un progrès pour l'entreprise et pour ses utilisateurs

2- Quel est votre rôle afin de réussir la transformation digitale de l'entreprise :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- Selon vous, quels sont les défis que l'entreprise se trouve face lors de la digitalisation de ses pratiques :

- La maitrise de la règle des 3V en matière d'information : volume, vitesse, variété

- Garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise malgré la multiplication des réseaux sur Internet

- Investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien

4- Selon vous quels sont les principaux freins au développement numérique au sein de l'entreprise

- Coût

- Résistances au changement

-Technicité ou manque de compétence

- Manque de volonté managériale

- Risque de sécurité

5- Selon vous, la force majeure de la digitalisation est :

- Augmenter l'efficacité commerciale et la profitabilité des entreprises

- Réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement

6- Selon vous, les DRH abordent le sujet du digital :

- En se mettant au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement

- En utilisant les leviers de communication, de dialogue social et de formation

- En repensant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers

- En impulsant et en mettant en œuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise

7- Selon vous, quels sont les projets prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise :

- Participer à la mise en place d'une gouvernance digitale
- S'impliquer dans les projets digitaux portés par d'autres directions
- Développer une stratégie numérique pour la marque employeur
- Développer l'accès distant et le télétravail
- Mettre en place un réseau social d'entreprise
- Repenser le système de management
- Mettre en place des espaces de travail collaboratif
- Identifier les besoins des collaborateurs et des managers
- Intégrer le digital dans les outils RH de gestion administrative
- Développer des outils de gestion des connaissances

8- Selon vous, quels sont les outils incontournables dans les nouvelles pratiques RH :

- La messagerie
- La visio
- Le share point
- Le vote électronique
- Le smartphone
- L'étherpad
- Les logiciels et progiciels
- Autres

9-Selon vous, qu'elles sont les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise :

A- Sur la sphère professionnelle

- La rapidité, l'accélération de l'information, la réactivité
- La transparence
- La limitation des déplacements
- Fluidification des relations professionnelles
- Renforcement de l'autonomie des salariés
- Développement de l'image de l'entreprise
- La maturité technologique
- Facilité de l'accès à l'information
- Autres

B- Sur la sphère sociale

- Efficacité et réactivité dans la mesure du climat social
- Amélioration du dialogue social
- Amélioration de la relation avec le manager
- La mise en commun des intelligences et des idées créatives
- Une source d'horizontalité des relations sociales
- La simplification du quotidien des employés
- Liberté d'expression proposée au corps social
- L'ouverture des espaces de réflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise
- L'ouverture à de nouvelles communautés de partage
- Autre

C- Sur la sphère économique

- Favorise la réduction des coûts de déplacements
- Génère moins de fatigue pour les salariés
- Aide les salariés à se concentrer sur les pratiques plus importantes
- Générer moins d'absentéisme
- Elargir la clientèle au niveau national et international
- Réduction de l'utilisation du papier
- Autre

➤ Vous êtes dans quelle direction :

Marketing

- Administratif
- Ressources humaines
- Commercial
- Comptabilité
- Production
- Logistique
- Recherche et développement
- Autre

➤ Quelle est votre fonction :

- Directeur
- Employé
- Manager

-Technicien

-Maitrise

- Cadre

Annexe N°02 : L'entretien

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Je suis étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC Alger) (ex INC : Institut National de Commerce). Je prépare un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en science commerciales, option management et entrepreneuriat, dont le thème est :

L'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques ressources humaines.

Votre rétroaction nous sera très utile, afin d'accomplir notre travail de recherche. Pour cela, nous vous prions de nous accorder un peu de votre temps et de répondre à toutes les questions posées.

Nous vous informons que vos informations resteront confidentielles et traitées uniquement à des fins statistiques, et dans le cadre de cette recherche universitaire.

Je vous remercie de votre collaboration.

- 1- Comment définissez-vous le digital ?
- 2- De quelle manière les acteurs sociaux perçoivent-ils l'apport du digital dans leur univers professionnel ?
- 3- Quels sont les outils que vous jugez incontournables pour l'amélioration de la qualité des pratiques des RH ?
- 4- Comment le digital, impact-il les pratiques RH ?
- 5- Quelles opportunités et quels risques sont-ils susceptibles de générer par la digitalisation des processus RH ?
- 6- D'après vous l'entreprise Ooredoo a été :
 - Réservée face à la digitalisation
 - Engagée face à la digitalisation
 - Paradoxale à la digitalisation(Justifiez votre réponse)
- 7- Comment juger-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

- ❖ Nom :
- ❖ Prénom :
- ❖ Poste de travail :

Annexe N°03 : Les tableaux à tri simple

Titre : Tris à plat de la 1^{ère} question : la définition du digital

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-Une priorité pour l'ensemble des salariés	74	42.3%	60.2%
-Une opportunité	31	17.7%	25.2%
-Un phénomène a adopté ou à l'ignorer	8	4.6%	6.5%
-Un progrès pour l'entreprise et pour les utilisateurs	62	35.4%	50.4%
Total	175	100.0%	142.3%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : Tris à plat de la 3^{ème} question : les défis de l'entreprise lors de la digitalisation de ses pratiques

	Reponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-La maîtrise de la règle des 3V en matière d'information : volume, vitesse, variété.	71	45.5%	57.7%
-Garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise malgré la multiplication des réseaux sur internet.	60	38.5%	48.8%
-Investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien.	25	16.0%	20.3%
Total	156	100.0%	126.8%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : tri à plat de la 4^{ème} question : les principaux freins au développement numérique au sein de l'entreprise

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-Coût	61	29.8%	49.6%
-Résistances au chargement	27	13.2%	22.0%
-Technicité ou manque de compétence	61	29.8%	49.6%
-Manque de volonté managériale	18	8.8%	14.6%
-Risque de sécurité	38	18.5%	30.9%
Total	205	100.0%	166.7%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : tri à plat de la 5^{ème} question : la force majeure de la digitalisation

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-Augmenter l'efficacité commerciale et la rentabilité des entreprises.	66	51.6%	55.5%
-Réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement	62	48.4%	52.1%
Total	128	100.0%	107.6%

Titre : tri à plat de 6^{ème} question : la manière dont les DRH abordent le sujet du digital

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-En se mettant au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement.	40	23.8%	33.3%
-En utilisant les leviers de communication, de dialogue social et de formation.	45	26.8%	37.5%
-En reprenant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers.	53	31.5%	44.2%
-En impulsant et en mettant en oeuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise.	30	17.9%	25.0%
Total	168	100.0%	140.0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : tri à plat de 7ème question : les projets prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	P%	
-Participer à la mise en place d'une gouvernance digitale	49	14.7%	39.5%
-S'impliquer dans les projets digitaux portés par d'autres directions	19	5.7%	15.3%
-Développer une stratégie numérique pour la marque employeur	43	12.9%	34.7%
-Développer l'accès distant et le télé travail	38	11.4%	30.6%
-Mettre en place un réseau social d'entreprise	18	5.4%	14.5%
-Repenser le système de management	29	8.7%	23.4%
-Mettre en place des espaces de travail collaboratif	28	8.4%	22.6%
-Identifier les besoins des collaborateurs et des managers	17	5.1%	13.7%
-Intégrer le digital dans les outils RH de gestion administrative	57	17.1%	46.0%
-Développer des outils de gestion des connaissances	36	10.8%	29.0%
Total	334	100.0%	269.4%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : tri à plat de la 8^{ème} question : les outils incontournables dans la gestion des nouvelles pratiques RH

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-La messagerie	84	22.1%	67.7%
-La visio	52	13.7%	41.9%
-Le share point	72	18.9%	58.1%
-Le vote électronique	24	6.3%	19.4%
-Le smartphone	55	14.5%	44.4%
-L'étherpad	30	7.9%	24.2%
-Les logiciels	63	16.6%	50.8%
Total	380	100.0%	306.5%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : tri à plat de la 9^{ème} question partie A : les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur le plan professionnelle.

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-La rapidité, l'accélération de l'information, la réactivité	99	30.6%	79.8%
-La transparence	29	9.0%	23.4%
-La limitation des déplacements	23	7.1%	18.5%
-Fluidité des relations professionnelles	38	11.7%	30.6%
-Renforcement de l'autonomie des salariés	22	6.8%	17.7%
-Développement de l'image de l'entreprise	46	14.2%	37.1%
-La maturité technologique	38	11.7%	30.6%
-Facilité de l'accès à l'information	29	9.0%	23.4%
Total	324	100.0%	261.3%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : tri à plat de la 9^{ème} question partie B les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur le plan social

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-Efficacité et réactivité dans la mesure du climat social	50	17.6%	40.3%
-Amélioration du dialogue social	10	3.5%	8.1%
-Amélioration de la relation avec le manager	22	7.7%	17.7%
-La mise en commun des intelligences et des idées créatives	55	19.4%	44.4%
-Une source d'horizontalité des relations sociales	36	12.7%	29.0%
-La simplification du quotidien des employés	40	14.1%	32.3%
-Liberté d'expression proposée au corps social	24	8.5%	19.4%
-L'ouverture des espaces de réflexion sur - l'organisation sociale dans l'entreprise	25	8.8%	20.2%
-L'ouverture à de nouvelles communautés de partage	22	7.7%	17.7%
Total	284	100.0%	229.0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur le plan économique

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
-Favoriser la réduction des coûts de déplacements	65	21.8%	52.4%
-Génère moins de fatigue pour les salariés	52	17.4%	41.9%
-Aide les salariés à se concentrer sur les pratiques plus importantes	35	11.7%	28.2%
-Générer moins d'absentéisme	56	18.8%	45.2%
-Elargir la clientèle au niveau national et international	42	14.1%	33.9%
-Réduction de l'utilisation du papiers	48	16.1%	38.7%
Total	298	100.0%	240.3%

Titre : tri à plat de la question 10 vous êtes dans quelle direction

	Fréquence	Pourcentage
Chief financial officer	42	33.87%
IT (Informatique et technologie)	17	13.71%
Ressources Humaines	25	20.16%
Chief commercial officer	33	26.61%
stratégie	4	3.22%
Juridique	3	2.42%

Titre : tri à plat de la 11^{ème} question ; quelle est votre fonction

	Fréquence	Pourcentage
Directeur	4	3.23%
Employé	64	51.61%
Manager	8	6.45%
Technicien	10	8.07%
Maitrise	15	12.10%
Cadre	23	18.55%

Annexe 04 : Les tableaux croisés entre les différentes réponses du questionnaire et la fonction

TITRE : TRIS CROISE DE LA 1ERE QUESTION (LA DEFINITION DU DIGITAL / FONCTION)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
Une priorité pour l'ensemble des salaires	Nbr de réponses	4	43	4	3	5	15	74
	% dans Fonction	50.0%	45.3%	30.8%	18.8%	45.5%	46.9%	
Une opportunité	Nbr de réponses	2	14	4	5	2	4	31
	% dans Fonction	25.0%	14.7%	30.8%	31.3%	18.2%	12.5%	
Un phénomène a adopté ou à l'ignorer	Nbr de réponses	0	5	2	1	0	0	8
	% dans Fonction	0.0%	5.3%	15.4%	6.3%	0.0%	0.0%	
Un progrès pour l'entreprise et pour les utilisateurs	Nbr de réponses	2	33	3	7	4	13	62
	% dans Fonction	25.0%	34.7%	23.1%	43.8%	36.4%	40.6%	
Total	Réponse	8	95	13	16	11	32	175

TITRE : TRIS CROISE DE LA 3EME QUESTION (LES DEFIS QUE L'ENTREPRISE SE TROUVE FACE LORS DE LA DIGITALISTION/ FONCTION)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
La maîtrise de la règle des 3V en matière d'information : volume, vitesse, variété	Nbr de réponses	4	33	7	8	6	13	71
	% dans Fonction	50.0%	42.3%	63.6%	47.1%	66.7%	39.4%	
Garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise malgré la multiplication des réseaux sur internet	Nbr de réponses	1	34	4	7	2	12	60
	% dans Fonction	12.5%	43.6%	36.4%	41.2%	22.2%	36.4%	
Investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien	Nbr de réponses	3	11	0	2	1	8	25
	% dans Fonction	37.5%	14.1%	0.0%	11.8%	11.1%	24.2%	
Total	Réponse	8	78	11	17	9	33	156

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

TITRE : TRIS CROISE DE LA 4EME QUESTION (LES PRINCIPAUX FREINS AU DEVELOPPEMENT NUMERIQUE / FONCTION)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
Coût	Nbr de réponses	1	39	3	5	4	9	61
	% dans Fonction	12.5%	35.1%	25.0%	25.0%	36.4%	20.9%	
Résistances au chargement	Nbr de réponses	2	16	1	1	1	6	27
	% dans Fonction	25.0%	14.4%	8.3%	5.0%	9.1%	14.0%	
Technicité ou manque de compétence	Nbr de réponses	1	28	4	10	3	15	61
	% dans Fonction	12.5%	25.2%	33.3%	50.0%	27.3%	34.9%	
Manque de volonté managériake	Nbr de réponses	1	10	2	0	1	4	18
	% dans Fonction	12.5%	9.0%	16.7%	0.0%	9.1%	9.3%	
Risque de sécurité	Nbr de réponses	3	18	2	4	2	9	38
	% dans Fonction	37.5%	16.2%	16.7%	20.0%	18.2%	20.9%	
Total	Réponse	8	111	12	20	11	43	205

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

TITRE : TRIS CROISE DE LA 5EME QUESTION (LA FORCE MAJEURE DE LA DIGITALISATION/ FONCTION)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
Augmenter l'efficacité commerciale et la profitabilité des entreprises	Nbr de réponses	5	37	4	4	5	11	66
	% dans Fonction	83.3%	54.4%	36.4%	33.3%	71.4%	45.8%	
Réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement	Nbr de réponses	1	31	7	8	2	13	62
	% dans Fonction	16.7%	45.6%	63.6%	66.7%	28.6%	54.2%	
Total	Réponse	6	68	11	12	7	24	128

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses

**TITRE : TRIS CROISE DE LA 6EME QUESTION (LA MANIERE DONT LES DRH ABORDE
LE SUJET DE DIGITALISATION /FONCTION)**

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
En se mettant au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement	Nbr de réponses	2	24	2	2	5	5	40
	% dans Fonction	20.0%	26.1%	18.2%	15.4%	41.7%	16.7%	
En utilisant les leviers de communication, de dialogue social et de formation	Nbr de réponses	2	24	3	5	1	10	45
	% dans Fonction	20.0%	26.1%	27.3%	38.5%	8.3%	33.3%	
En reprenant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers	Nbr de réponses	2	27	5	5	2	12	53
	% dans Fonction	20.0%	29.3%	45.5%	38.5%	16.7%	40.0%	
En impulsant et en mettant en oeuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise	Nbr de réponses	4	17	1	1	4	3	30
	% dans Fonction	40.0%	18.5%	9.1%	7.7%	33.3%	10.0%	
Total	Réponses	10	92	11	13	12	30	168

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

Tris croisé de la 7ème question (les projets prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise /fonction)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
Participer à la mise en place d'une gouvernance digitale	Nbr de réponses	2	29	4	2	5	7	49
	% dans Fonction	9.5%	16.5%	16.0%	6.9%	27.8%	10.8%	
S'impliquer dans les projets digitaux portés par d'autres directions	Nbr de réponses	2	10	1	1	2	3	19
	% dans Fonction	9.5%	5.7%	4.0%	3.4%	11.1%	4.6%	
Développer une stratégie numérique pour la marque employeur	Nbr de réponses	3	24	3	5	1	7	43
	% dans Fonction	14.3%	13.6%	12.0%	17.2%	5.6%	10.8%	
Développer l'accès distant et le télé travail	Nbr de réponses	2	20	3	5	2	6	38
	% dans Fonction	9.5%	11.4%	12.0%	17.2%	11.1%	9.2%	
Mettre en place un réseau social d'entreprise	Nbr de réponses	2	6	3	2	0	5	18
	% dans Fonction	9.5%	3.4%	12.0%	6.9%	0.0%	7.7%	
Repenser le système de management	Nbr de réponses	1	16	2	3	3	4	29
	% dans Fonction	4.8%	9.1%	8.0%	10.3%	16.7%	6.2%	
Mettre en place des espaces de travail collaboratif	Nbr de réponses	3	10	2	3	2	8	28
	% dans Fonction	14.3%	5.7%	8.0%	10.3%	11.1%	12.3%	
Identifier les besoins des collaborateurs et des managers	Nbr de réponses	1	9	0	1	0	6	17
	% dans Fonction	4.8%	5.1%	0.0%	3.4%	0.0%	9.2%	
Intégrer le digital dans les outils RH de gestion administrative	Nbr de réponses	3	33	6	3	3	9	57
	% dans Fonction	14.3%	18.8%	24.0%	10.3%	16.7%	13.8%	
Développer des outils de gestion des connaissances	Nbr de réponses	2	19	1	4	0	10	36
	% dans Fonction	9.5%	10.8%	4.0%	13.8%	0.0%	15.4%	
Total	Réponse	21	176	25	29	18	65	334

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses

Tris croisé de la 8ème question (les outils incontournables dans les nouvelles pratiques RH/fonction)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
La messagerie	Nbr de réponses	5	41	7	7	7	17	84
	% dans Fonction	27.8%	21.5%	23.3%	17.9%	29.2%	21.8%	
La visio	Nbr de réponses	1	25	3	6	2	15	52
	% dans Fonction	5.6%	13.1%	10.0%	15.4%	8.3%	19.2%	
Le share point	Nbr de réponses	2	39	4	7	4	16	72
	% dans Fonction	11.1%	20.4%	13.3%	17.9%	16.7%	20.5%	
Le vote électronique	Nbr de réponses	3	17	1	0	1	2	24
	% dans Fonction	16.7%	8.9%	3.3%	0.0%	4.2%	2.6%	
Le smartphone	Nbr de réponses	2	25	6	7	2	13	55
	% dans Fonction	11.1%	13.1%	20.0%	17.9%	8.3%	16.7%	
L'étherpad	Nbr de réponses	2	12	3	5	2	6	30
	% dans Fonction	11.1%	6.3%	10.0%	12.8%	8.3%	7.7%	
Les logiciels	Nbr de réponses	3	32	6	7	6	9	63
	% dans Fonction	16.7%	16.8%	20.0%	17.9%	25.0%	11.5%	
Total	Réponse	18	191	30	39	24	78	380

Tris croisé de la 9ème question Partie A (les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur le plan professionnelle /fonction)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
La rapidité, l'accélération de l'information, la réactivité	Effectif	4	57	7	8	6	17	99
	% dans Fonction	22.2%	31.7%	35.0%	32.0%	28.6%	28.3%	
La transparence	Effectif	1	16	2	2	1	7	29
	% dans Fonction	5.6%	8.9%	10.0%	8.0%	4.8%	11.7%	
La limitation des déplacements	Effectif	1	13	2	1	2	4	23
	% dans Fonction	5.6%	7.2%	10.0%	4.0%	9.5%	6.7%	
Fluidité des relations professionnelles	Effectif	2	20	2	3	6	5	38
	% dans Fonction	11.1%	11.1%	10.0%	12.0%	28.6%	8.3%	
Renforcement de l'autonomie des salariés	Effectif	2	15	0	1	1	3	22
	% dans Fonction	11.1%	8.3%	0.0%	4.0%	4.8%	5.0%	
Développement de l'image de l'entreprise	Effectif	2	22	3	5	2	12	46
	% dans Fonction	11.1%	12.2%	15.0%	20.0%	9.5%	20.0%	
La maturité technologique	Effectif	1	22	3	3	1	8	38
	% dans Fonction	5.6%	12.2%	15.0%	12.0%	4.8%	13.3%	
Facilité de l'accès à l'information	Effectif	5	15	1	2	2	4	29
	% dans Fonction	27.8%	8.3%	5.0%	8.0%	9.5%	6.7%	
Total	Effectif	18	180	20	25	21	60	324

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Tris croisé de la 9ème question Parie b (les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur le plan social /fonction)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
Efficacité et réactivité dans la mesure du climat social	Effectif	1	30	4	2	5	8	50
	% dans Fonction	6.7%	20.5%	20.0%	8.0%	27.8%	13.3%	
Amélioration du dialogue social	Effectif	1	6	0	1	1	1	10
	% dans Fonction	6.7%	4.1%	0.0%	4.0%	5.6%	1.7%	
Amélioration de la relation avec le manager	Effectif	1	13	0	1	1	6	22
	% dans Fonction	6.7%	8.9%	0.0%	4.0%	5.6%	10.0%	
La mise en commun des intelligences et des idées créatives	Effectif	2	27	5	6	3	12	55
	% dans Fonction	13.3%	18.5%	25.0%	24.0%	16.7%	20.0%	
Une source d'horizontalité des relations sociales	Effectif	1	16	4	5	2	8	36
	% dans Fonction	6.7%	11.0%	20.0%	20.0%	11.1%	13.3%	
La simplification du quotidien des employés	Effectif	3	23	1	3	1	9	40
	% dans Fonction	20.0%	15.8%	5.0%	12.0%	5.6%	15.0%	
Liberté d'expression proposée au corps social	Effectif	1	14	2	1	2	4	24
	% dans Fonction	6.7%	9.6%	10.0%	4.0%	11.1%	6.7%	
L'ouverture des espaces de réflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise	Effectif	3	7	3	3	1	8	25
	% dans Fonction	20.0%	4.8%	15.0%	12.0%	5.6%	13.3%	
L'ouverture à de nouvelles communautés de partage	Effectif	2	10	1	3	2	4	22
	% dans Fonction	13.3%	6.8%	5.0%	12.0%	11.1%	6.7%	
Total	Effectif	15	146	20	25	18	60	284

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Tris croisé de la 9ème question Partie C (les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise sur le plan économique /fonction)

		Fonction						Total
		Directeur	Employé	Manager	Technicien	Maitrise	Cadre	
Favoriser la réduction des coûts de déplacements	Nbr de réponses	4	35	5	5	5	11	65
	% dans Fonction	22.2%	21.3%	27.8%	20.0%	29.4%	19.6%	
Génère moins de fatigue pour les salariés	Nbr de réponses	2	29	3	6	3	9	52
	% dans Fonction	11.1%	17.7%	16.7%	24.0%	17.6%	16.1%	
Aide les salariés à se concentrer sur les pratiques plus importantes	Nbr de réponses	3	19	1	1	2	9	35
	% dans Fonction	16.7%	11.6%	5.6%	4.0%	11.8%	16.1%	
Générer moins d'absentéisme	Nbr de réponses	2	28	4	8	3	11	56
	% dans Fonction	11.1%	17.1%	22.2%	32.0%	17.6%	19.6%	
Elargir la clientèle au niveau national et international	Nbr de réponses	4	27	2	2	1	6	42
	% dans Fonction	22.2%	16.5%	11.1%	8.0%	5.9%	10.7%	
Réduction de l'utilisation du papier	Nbr de réponses	3	26	3	3	3	10	48
	% dans Fonction	16.7%	15.9%	16.7%	12.0%	17.6%	17.9%	
Total	Réponse	18	164	18	25	17	56	298

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Annexe 05 : Les tableaux croisés entre les différentes réponses du questionnaire et la direction

TITRE : TRIS CROISE DE LA 1ERE QUESTION (LA DEFINITION DU DIGITAL / DIRECTION)

		Direction						Total
		Chief financier officer	Informatique et technologie	Ressources humaines	Chief Commercial officer	Stratégie	Juridique	
Une priorité pour l'ensemble des salaires	Nbr de réponses	13	7	15	7	2	5	49
	% dans Spécialité	48.1%	41.2%	50.0%	46.7%	20.0%	31.3%	
Une opportunité	Nbr de réponses	3	3	3	2	2	5	18
	% dans Spécialité	11.1%	17.6%	10.0%	13.3%	20.0%	31.3%	
Un phénomène a adopté ou à l'ignorer	Nbr de réponses	4	0	1	1	1	1	8
	% dans Spécialité	14.8%	0.0%	3.3%	6.7%	10.0%	6.3%	
Un progrès pour l'entreprise et pour les utilisateurs	Nbr de réponses	7	7	11	5	5	5	40
	% dans Spécialité	25.9%	41.2%	36.7%	33.3%	50.0%	31.3%	
Total	Réponse	27	17	30	15	10	16	115

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

TITRE : TRIS CROISE DE LA 3EME QUESTION (LES DEFIS DE L'ENTREPRISE FACE AU DIGITAL/ LA DIRECTIO)

		direction						Total
		Chief financier officer	Informatique et technologie	Ressources humaines	Chief Commercial officer	Stratégie	Juridique	
La maîtrise de la règle des 3V en matière d'information: volume, vitesse, variété	Effectif	15	8	10	7	4	9	53
	% dans Spécialité	55.6%	53.3%	41.7%	46.7%	40.0%	60.0%	
Garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise malgré la multiplication des réseaux sur internet	Effectif	9	6	10	7	4	5	41
	% dans Spécialité	33.3%	40.0%	41.7%	46.7%	40.0%	33.3%	
Investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien	Effectif	3	1	4	1	2	1	12
	% dans Spécialité	11.1%	6.7%	16.7%	6.7%	20.0%	6.7%	
Total	Effectif	27	15	24	15	10	15	106

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

TITRE : TRIS CROISE DE LA 4^{EME} QUESTION (LESS FREINS AU DEVELOPEMNT NUMERIQUE / LA DIRECTION)

		Direction						Total
		Chief commercial officer	Informatique et technologie	Ressources humaines	Chief Commercial officer	Stratégie	Juridique	
Coût	Nbr de réponses	12	5	6	3	4	3	33
	% dans Spécialité	36.4%	29.4%	15.4%	15.8%	26.7%	21.4%	
Résistances au chargement	Nbr de réponses	3	1	6	3	1	1	15
	% dans Spécialité	9.1%	5.9%	15.4%	15.8%	6.7%	7.1%	
Technicité ou manque de compétence	Nbr de réponses	10	7	13	7	5	4	46
	% dans Spécialité	30.3%	41.2%	33.3%	36.8%	33.3%	28.6%	
Manque de volonté managériake	Nbr de réponses	2	1	1	0	3	3	10
	% dans Spécialité	6.1%	5.9%	2.6%	0.0%	20.0%	21.4%	
Risque de sécurité	Nbr de réponses	6	3	13	6	2	3	33
	% dans Spécialité	18.2%	17.6%	33.3%	31.6%	13.3%	21.4%	
Total	Réponse	33	17	39	19	15	14	137

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

TITRE : TRIS CROISE DE LA 5^{EME} QUESTION (LA FORCE MAJEURE DE LA DIGITALISTION/ LA DIRECTION)

		Direction						Total
		Chief Fonancial Officer	Informatique et Technologie	Ressources humaines	Chief Commercial Officer	Stratégie	Juridique	
Augmenter l'efficacité commerciale et la profitabilité des entreprises	Nbr de réponses	12	4	12	5	2	7	42
	% dans Spécialité	60.0%	30.8%	54.5%	38.5%	28.6%	50.0%	
Réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement	Nbr de réponses	8	9	10	8	5	7	47
	% dans Spécialité	40.0%	69.2%	45.5%	61.5%	71.4%	50.0%	
Total	Réponse	20	13	22	13	7	14	89

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

**TITRE : TRIS CROISE DE LA 6EME QUESTION (LA MANIERE DONT LES RH ABORDENT
LE SUJET DE DIGITAL/ LA DIRECTION)**

		Direction						Total
		Chief financial officer	Informatique et Technologie	Ressources humaines	Chief Commercial Officer	Stratégie	Juridique	
En se mettant au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement	Nbr de réponses % dans Spécialité	11 40.7%	4 26.7%	5 17.9%	2 11.8%	0 0.0%	2 13.3%	24
En utilisant les leviers de communication, de dialogue social et de formation	Nbr de réponses % dans Spécialité	6 22.2%	3 20.0%	7 25.0%	5 29.4%	4 50.0%	4 26.7%	29
En reprenant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers	Nbr de réponses % dans Spécialité	7 25.9%	6 40.0%	14 50.0%	6 35.3%	2 25.0%	6 40.0%	41
En impulsant et en mettant en oeuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise	Nbr de réponses % dans Spécialité	3 11.1%	2 13.3%	2 7.1%	4 23.5%	2 25.0%	3 20.0%	16
Total	Réponse	27	15	28	17	8	15	110

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

**TITRE : TRIS CROISE DE LA 7EME QUESTION (LES PROJETS D'INTEGRATION DU
DIJITAL/ LA DIRECTION)**

		Direction						Total
		Chief Financial Officer	Informatique et Technologie	Ressources humaines	Chief Commercial officer	Stratégie	Juridique	
Participer à la mise en place d'une gouvernance digitale	Nbr de réponses % dans Spécialité	11 20.8%	3 9.7%	7 12.3%	1 3.6%	4 26.7%	4 13.3%	30
S'impliquer dans les projets digitaux portés par d'autres directions	Nbr de réponses % dans Spécialité	1 1.9%	3 9.7%	3 5.3%	2 7.1%	0 0.0%	1 3.3%	10
Développer une stratégie numérique pour la marque employeur	Nbr de réponses % dans Spécialité	9 17.0%	4 12.9%	7 12.3%	6 21.4%	2 13.3%	4 13.3%	32
Développer l'accès distant et le télé travail	Nbr de réponses % dans Spécialité	4 7.5%	4 12.9%	9 15.8%	2 7.1%	2 13.3%	4 13.3%	25
Mettre en place un réseau social d'entreprise	Nbr de réponses % dans Spécialité	5 9.4%	2 6.5%	2 3.5%	1 3.6%	0 0.0%	4 13.3%	14
Repenser le système de management	Nbr de réponses % dans Spécialité	4 7.5%	2 6.5%	5 8.8%	2 7.1%	2 13.3%	1 3.3%	16
Mettre en place des espaces de travail collaboratif	Nbr de réponses % dans Spécialité	2 3.8%	4 12.9%	6 10.5%	2 7.1%	0 0.0%	2 6.7%	16
Identifier les besoins des collaborateurs et des managers	Nbr de réponses % dans Spécialité	3 5.7%	1 3.2%	4 7.0%	1 3.6%	1 6.7%	1 3.3%	11
Intégrer le digital dans les outils RH de gestion administrative	Nbr de réponses % dans Spécialité	7 13.2%	5 16.1%	10 17.5%	7 25.0%	0 0.0%	6 20.0%	35
Développer des outils de gestion des connaissances	Nbr de réponses % dans Spécialité	7 13.2%	3 9.7%	4 7.0%	4 14.3%	4 26.7%	3 10.0%	25
Total	Réponse	53	31	57	28	15	30	214

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

TITRE : TRIS CROISE DE LA 8EME QUESTION (LES OUTILS INCONTOURNABLES DANS LES NOUVELLES PRATIQUES RH/LA DIRECTION)

		Direction						Total
		Chief Financial Officer	Informatique et Technologie	Ressources humaines	Cheif Commercial Officer	Stratégie	Juridique	
La messagerie	Nbr de réponses	18	7	13	9	5	9	61
	% dans Spécialité	24.3%	19.4%	18.6%	20.9%	25.0%	23.7%	
La visio	Nbr de réponses	8	8	12	7	3	4	42
	% dans Spécialité	10.8%	22.2%	17.1%	16.3%	15.0%	10.5%	
Le share point	Nbr de réponses	13	7	13	7	3	5	48
	% dans Spécialité	17.6%	19.4%	18.6%	16.3%	15.0%	13.2%	
Le vote électronique	Nbr de réponses	5	0	5	2	1	1	14
	% dans Spécialité	6.8%	0.0%	7.1%	4.7%	5.0%	2.6%	
Le smartphone	Nbr de réponses	10	8	11	6	3	7	45
	% dans Spécialité	13.5%	22.2%	15.7%	14.0%	15.0%	18.4%	
L'étherpad	Nbr de réponses	6	2	6	4	2	5	25
	% dans Spécialité	8.1%	5.6%	8.6%	9.3%	10.0%	13.2%	
Les logiciels	Nbr de réponses	14	4	10	8	3	7	46
	% dans Spécialité	18.9%	11.1%	14.3%	18.6%	15.0%	18.4%	
Total	Réponse	74	36	70	43	20	38	281

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

TITRE : TRIS CROISE DE LA 9EME PARTIE A (LES AVANTAGES DE LA TRANSFORMATION DIGITAL SUR LE PALN PROFESSIONAL / LA DIRECTION)

		Direction						Total
		Chief Financial Officer	Informatique et Technologie	Ressources humaines	Chief Commercial Officer	Stratégie	Juridique	
La rapidité, l'accélération de l'information, la réactivité	Nbr de réponses	18	11	14	9	5	10	67
	% dans Spécialité	36.0%	40.7%	24.1%	34.6%	35.7%	37.0%	
La transparence	Nbr de réponses	4	2	7	1	2	2	18
	% dans Spécialité	8.0%	7.4%	12.1%	3.8%	14.3%	7.4%	
La limitation des déplacements	Nbr de réponses	3	1	6	0	0	2	12
	% dans Spécialité	6.0%	3.7%	10.3%	0.0%	0.0%	7.4%	
Fluidité des relations professionnelles	Nbr de réponses	9	3	6	1	1	2	22
	% dans Spécialité	18.0%	11.1%	10.3%	3.8%	7.1%	7.4%	
Renforcement de l'autonomie des salariés	Nbr de réponses	2	0	4	2	1	1	10
	% dans Spécialité	4.0%	0.0%	6.9%	7.7%	7.1%	3.7%	
Développement de l'image de l'entreprise	Nbr de réponses	7	6	8	5	4	4	34
	% dans Spécialité	14.0%	22.2%	13.8%	19.2%	28.6%	14.8%	
La maturité technologique	Nbr de réponses	3	3	9	2	1	3	21
	% dans Spécialité	6.0%	11.1%	15.5%	7.7%	7.1%	11.1%	
Facilité de l'accès à l'information	Nbr de réponses	4	1	4	6	0	3	18
	% dans Spécialité	8.0%	3.7%	6.9%	23.1%	0.0%	11.1%	
Total	Réponse	50	27	58	26	14	27	202

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : Tris croisé de la 9ème partie B (les avantages de la transformation digital sur le palm social / la direction)

		Direction						Total
		Chief Financial Officer	Informatique et Technologie	Ressources humaines	Chief Commercial Officer	Stratégie	Juridique	
Efficacité et réactivité dans la mesure du climat social	Nbr de réponses	13	5	9	1	3	2	33
	% dans Spécialité	33.3%	21.7%	18.0%	3.7%	16.7%	6.9%	
Amélioration du dialogue social	Nbr de réponses	2	0	2	2	1	0	7
	% dans Spécialité	5.1%	0.0%	4.0%	7.4%	5.6%	0.0%	
Amélioration de la relation avec le manager	Nbr de réponses	2	1	4	2	2	2	13
	% dans Spécialité	5.1%	4.3%	8.0%	7.4%	11.1%	6.9%	
La mise en commun des intelligences et des idées créatives	Nbr de réponses	5	5	10	7	4	8	39
	% dans Spécialité	12.8%	21.7%	20.0%	25.9%	22.2%	27.6%	
Une source d'horizontalité des relations sociales	Nbr de réponses	3	3	8	4	3	6	27
	% dans Spécialité	7.7%	13.0%	16.0%	14.8%	16.7%	20.7%	
La simplification du quotidien des employés	Nbr de réponses	3	5	10	5	1	3	27
	% dans Spécialité	7.7%	21.7%	20.0%	18.5%	5.6%	10.3%	
Liberté d'expression proposée au corps social	Nbr de réponses	3	1	2	2	2	2	12
	% dans Spécialité	7.7%	4.3%	4.0%	7.4%	11.1%	6.9%	
L'ouverture des espaces de reflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise	Nbr de réponses	5	1	3	2	1	4	16
	% dans Spécialité	12.8%	4.3%	6.0%	7.4%	5.6%	13.8%	
L'ouverture à de nouvelles communautés de partage	Nbr de réponses	3	2	2	2	1	2	12
	% dans Spécialité	7.7%	8.7%	4.0%	7.4%	5.6%	6.9%	
Total	Réponse	39	23	50	27	18	29	186

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Titre : Tris croisé de la 9ème partie C (les avantages de la transformation digital sur le palm économique / la direction)

		Direction						Total
		Chief Financial Officer	Informatique et technologie	Ressources humaines	Chief commercial Officer	Stratégie	Juridique	
Favoriser la réduction des coûts de déplacements	Nbr de réponses	14	3	12	4	3	7	43
	% dans Spécialité	31.8%	13.0%	22.2%	13.3%	16.7%	25.0%	
Génère moins de fatigue pour les salariés	Nbr de réponses	8	6	8	2	3	5	32
	% dans Spécialité	18.2%	26.1%	14.8%	6.7%	16.7%	17.9%	
Aide les salariés à se concentrer sur les pratiques plus importantes	Nbr de réponses	2	5	7	5	1	3	23
	% dans Spécialité	4.5%	21.7%	13.0%	16.7%	5.6%	10.7%	
Générer moins d'absentéisme	Nbr de réponses	9	4	11	9	5	6	44
	% dans Spécialité	20.5%	17.4%	20.4%	30.0%	27.8%	21.4%	
Elargir la clientèle au niveau national et international	Nbr de réponses	6	3	6	5	1	3	24
	% dans Spécialité	13.6%	13.0%	11.1%	16.7%	5.6%	10.7%	
Réduction de l'utilisation du papiers	Nbr de réponses	5	2	10	5	5	4	31
	% dans Spécialité	11.4%	8.7%	18.5%	16.7%	27.8%	14.3%	
Total	Réponse	44	23	54	30	18	28	197

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des réponses.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Table des matières

Résumé :	
:ملخص.....	
Abstract:.....	
Remerciements.....	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I :.....	9
Introduction :.....	9
I.1 la fonction ressources humaines et son évolution	10
I.1.1 Historique :.....	10
I.1.2 L'évolution de la fonction ressources humains :	11
I.1.3 Les raisons de l'évolution de la gestion des ressources humaines :	12
I.1.4 Définition de la gestion des ressources humaines :	14
I.1.5 Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines :	15
I.1.5.1 Les missions de la G.R.H :.....	15
I.1.5.2 Les objectifs de la GRH :.....	17
I.2 les pratiques de la gestion des ressources humaines :	21
I.2.1.Dotation :	21
I.2.1.1 Définitions :	22
I.2.1.2 Pourquoi faire appel au recrutement ?.....	22
I.2.1.3 Le processus de recrutement :	24
I.2.2. La rémunération :	32
I.2.2.1. Définitions :	32
I.2.2.2 Objectifs de la politique de rémunération :.....	32
I.2.2.3 Les différents types de salaires :	33
I.2.2.4 Les étapes de la mise en œuvre d'une politique de rémunération :.....	34
I.2.3. La formation :	38
I.2.3.1 Définitions :	38
I.2.3.2 Les objectifs de la formation :.....	39
I.2.3.3 Le processus de formation :	40
I.2.3.4 Les typologies de la formation :	42
I.3 Elément de compréhension de la notion du digital	42

I.3.1 Vers l'ère du numérique : internet le réseau des réseaux	42
I.3.1.1 Historique d'internet :	42
I.3.1.2 Les services de bases d'internet :	43
I.3.1.3 L'évolution du réseau des réseaux :	44
I.3.2 Les différentes perspectives :	45
I.3.2.1 Perspectives technologiques :	45
I.3.2.2 Perspectives commerciales :	46
I.3.3 Les avantages de la digitalisation :	47
I.3.4 Les inconvénients du digital :	48
I.3.5 Impact du digital sur l'organisation :	49
Conclusion	52
Chapitre II.....	52
Introduction :	52
II.1 Les enjeux de la digitalisation des processus :	53
II.1.1 Générations	53
II.1.2 Les nouveaux défis de la GRH à l'ère du numérique :	54
II.1.2.1 Les mutations technologiques :	54
II.1.2.2 L'internationalisation de la concurrence :	55
II.1.2.3 Les incertitudes économiques :	55
II.1.2 .4 Les inquiétudes démographiques :	55
II.1.2 .5 Les courants socioculturelles :	55
II.1.2 .6 les partenaires sociaux :	56
II.1.2 .7 Les défis réglementaires :	56
II.1.3 Les nouvelles logiques suite aux nouveaux défis :	56
II.1.4 L'apport de la digitalisation des processus :	57
II.1.5 Les ressources humaines face à la transformation numérique :	62
II.1.6 Les évolutions des métiers des ressources humaines :	63
II .2 Les mécanismes de la digitalisation des processus :	66
II .2.1 Le SIRH :	66
II .2.1.1 Evolution de la définition du SIRH :	67
II .2.1.2 Les fonctionnalités du système d'information ressources humaines (SIRH) :	67
II .2.1.3 Typologie les organisations :	68
II.2.4 Processus et données ressources humaines gérés grâce à des solutions informatiques :	70
II.2.5 Les principales applications offertes par l'outil informatique :	71
II.3 Réussir la digitalisation de la GRH :	85
II .3.1 La digitalisation des processus ; un projet de changement au sein de l'entreprise :	85

II .3.1 .1 Les motifs du changement :	85
II .3.1.2 La démarche de l'informatisation :	87
II .3.2 Les résistances au changement :	89
II .3.3 La démarche à suivre pour réussir le changement :	90
II .3.4 la mise en œuvre de la conduite de changement lors de la digitalisation des pratiques de la GRH :	93
Conclusion :	100
Chapitre III	102
Introduction	102
III. 1 Présentation de l'organisme d'accueil :	103
III. 1 .1 A propos de groupe Ooredoo :	103
III. 1 .2 Ooredoo en Algérie	103
III. 1 .3 les visions, valeurs et tâches de Ooredoo :	105
III. 1 .5 Quelques premières de Ooredoo :	117
III. 1 .6 Événementiel et Sponsoring de Ooredoo :	117
III.2 Conception de la recherche et méthodologie :	118
III.3 Analyse de l'étude :	121
III.3.1 Analyse des réponses de questionnaire (Voir Annexe N°01).....	121
III.3.2 Synthèse des résultats de l'enquête :	154
III.3.3. Complément d'enquête (Entretiens voir Annexe N02) :	155
III.3.4 les recommandations :	158
Conclusion :	159
Conclusion générale :	160
Bibliographie.....	161
Annexes.....	161

