

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

THEME :

**La transformation digitale et son impact sur la
performance de la ressource humaine**

Etude de Cas :

SARL Ericsson Algérie

Elaboré par :

Mlle. TASFAOUT Dounia Amel

Encadré par :

M. Hichem BABA-AHMED

Maitre de conférences

09^{ème} Promotion

Juin 2022

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

THEME :

**La transformation digitale et son impact sur la
performance de la ressource humaine**

Etude de Cas :

SARL Ericsson Algérie

Elaboré par :

Mlle. TASFAOUT Dounia Amel

Encadré par :

M. Hichem BABA-AHMED

Maitre de conférences

09^{ème} Promotion

Juin 2022

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance et mon profond ressenti

Que je dédie ce travail à ceux qui sont cher à mes yeux et à mon cœur, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère

Tout d'abord ce travail n'aurait jamais pu voir le jour sans la bénédiction de ma mère qui n'a épargné aucun effort pour me satisfaire. Merci de croire en moi chaque jour

A l'homme, à qui je dois ma vie entière, ma réussite et tous mon respect, mon cher papa

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible,

A mes chères adorables sœurs, ma source d'inspiration et mon modèle d'accomplissement Nawel et Hassiba qui n'ont pas cessés de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études que dieu les protège et leurs offre la chance et le bonheur

Je dédie ensuite ce travail a mes copines de cœur, mes sœurs, ma deuxième famille, NIHED et Imène merci d'être toujours là avec vous j'ai compris le vrai sens de l'amitié, je ne cesserais jamais de vous remercier pour tous les bons moments qu'on a partagé.

Je remercie ensuite toutes les personnes que j'ai pu connaître durant mon cursus et plus particulièrement FATIMA c'elle qui m'a épaulé et m'a plaidé de sa gentillesse pour que ce travail voit le jour.

A ma grand-mère, mes oncles et mes tantes que dieu leurs donne une langue et joyeuse vie. À mes cotes

Je dédie ce modeste travail à tous les êtres chères à mon cœur, mes proches, ma famille, les cousins, les cousines et mes amis ; merci pour votre amour et encouragements

Remerciements

A travers ces quelques mots, j'aimerais montrer mon ambition envers toutes les personnes afin de vous faire part de mon humble travail

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de m'avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce travail.

Je témoignerais ma reconnaissance envers mon encadrant monsieur Baba Ahmed Hichem pour la confiance qu'il m'a accordé, ses critiques constructives ainsi que pour ses encouragements. Nos vifs remerciements vont également à monsieur MEDAGH Mohamed qui m'a assisté durant l'élaboration de mon travail en me prodiguant ses précieux conseils ainsi que l'ensemble des enseignants de l'EHEC Koléa ayant contribué à notre dévouement

Je souhaiterais exprimer ma gratitude envers monsieur GUERNAH Sofiane, directeur des ressources humaines au niveau d'Ericsson Algérie, de m'avoir accueillie au sein de sa structure mais surtout pour le temps qu'il m'a accordé en veillant à me familiariser avec l'environnement du travail

Nos plus vifs remerciements vont également à Monsieur Brahim Tabani ainsi que tout le personnel de l'entreprise Ericsson Algérie pour leur bienveillance et leur sympathie et accueil

Mes plus profonds remerciements vont à la source de ma force et ma volonté qui s'exprime par l'amour inconditionnel que je porte pour eux, merci maman; merci papa sans vous je ne serai pas là aujourd'hui

Mes sincères remerciements s'adressent ensuite à tous les membres de ma famille qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours, je vous dirais merci pour votre confiance

Nous tenons enfin à dire merci à toute personne ayant contribué, chacune de sa manière, à l'accomplissement de ce travail.

Résumé

L'introduction massive des hautes technologies a considérablement changé le mode de fonctionnement des entreprises d'aujourd'hui ; ce qui a poussé ces dernières à penché vers la digitalisation de leurs processus afin d'être accordé avec la nouvelle Génération et s'adapter à ces nouvelles mutations. Donc cette profonde transformation digitale des pratiques de management ainsi l'ensemble des fonctions de l'entreprise a fait qu'aucune fonction ne semble être épargnée, notamment la fonction RH.

A travers cette étude, nous nous sommes focalisés sur la question de l'impact de la digitalisation sur la performance de la ressource humaine de l'entreprise avec une contextualisation des définitions concernant ce phénomène, son processus ainsi son introduction au niveau de la structure de la RH de l'entreprise.

Par la suite nous avons tenté de présenter la notion de la performance RH à l'ère de digital pour pouvoir savoir si réellement la digitalisation a impact positif sur les entreprises en matière de la performance de son capital humain.

Donc la digitalisation des entreprises est une évolution profonde et globale de l'organisation, des processus qui favorisent la performance de l'entreprise sur le plan économique en générale et sur le plan social en particulier, et c'est là où nous y sommes arrivés dans notre étude ; que réellement le digital a impacté la performance de la ressource humaine.

Mots clés : Digitalisation, Numérique, Transformation digitale, Technologie, Performance, la ressource humaine, Capital humain, Impact,

Abstract :

The massive introduction of high technology has dramatically changed the way businesses operate today; what pushed the latter leaned towards the digitalization of their processes in order to be in tune with the new Generation and adapt to these new mutations. So this deep digital transformation of management practices and all of the company's functions has meant that no function seems to be spared, in particular the HR function.

Through this study, we focused on the question of the impact of digitalization on the performance of the human resource of the company with a contextualization of the definitions concerning this phenomenon, its process as well as its introduction at the level of the structure of company HR.

We then tried to present the notion of HR performance in the digital age to be able to know if digitalization really has a positive impact on companies in terms of the performance of its human capital.

So the digitalization of companies is a deep and global evolution of the organization, of the processes which promote the performance of the company on the economic level in general and on the social level in particular, and this is where we have arrived at it. in our study; that digital has really impacted the performance of human resources

Keywords : Digitalization, Digital, Digital transformation, Technology, Performance, Human Resources, Human capital, Impact

الملخص

أدى الإدخال المكثف للتقنيات التكنولوجية إلى تغيير طريقة عمل الشركات اليوم بشكل كبير؛ ما دفع هذا الأخير نحو رقمته عملياتهم من أجل التوافق مع الجيل الجديد والتكيف مع هذه الطفرات الجديدة. لذا فإن هذا التحول الرقمي العميق مس جميع وظائف الشركة يعني أنه لا يبدو أن هناك وظيفة مستبعدة، لا سيما وظيفة الموارد البشرية.

من خلال هذه الدراسة، ركزنا على مسألة تأثير الرقمنة على أداء الموارد البشرية للشركة مع وضع سياق للتعريفات المتعلقة بهذه الظاهرة وعملية عملها بالإضافة إلى الاعتماد عليها على مستوى هيكل الموارد البشرية للشركة.

ثم حاولنا بعد ذلك تقديم مفهوم أداء الموارد البشرية في العصر الرقمية لنتمكن على معرفة ما إذا كان للرقمنة تأثير إيجابي على الشركات من حيث أداء رأس المال البشري.

لذا فإن رقمته الشركات هي تطور عميق وعالمي للمؤسسة، للعمليات التي تعزز أداء الشركة على المستوى الاقتصادي بشكل عام وعلى المستوى الاجتماعي بشكل خاص، وهذا ما وصلنا إليه. دراستنا؛ لقد أثرت تلك الرقمية حقاً في أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، التكنولوجيا، الأداء، الموارد البشرية، رأس المال البشري، التأثير

Liste des tableaux

Tableau n° :	Titre	Page
Tableaun°II.1	Tableau de bord de performance RH en année	50
Tableaun°III.1	Tableau des utilisateurs de la plateforme SuccessFactors	80
Tableaun°III.2	Le résumé de déroulements des interviews	91

Liste des figures

Numéro de figure	Intitulé	Numéro de page
Chapitre I		
Figure n°I.1	Les freins de la transformation digitale	17
Chapitre II		
Figure n°II.1	Le triangle de la performance de GILBERT (1998)	39
Figure n°II.2	Mesurer la performance de l'entreprise	44
Chapitre III		
Figure n°III.1	La présence Ericsson dans le monde	68
Figure n°III.2	Organigramme interne d'Ericsson Algérie	75
Figure n°III.3	L'interface de la plateforme successfactors	79
Figure n° III.4	Le processus de recrutement chez Ericsson	82
Figure n°III.5	Capture sur la Fenêtre de la plateforme Degreed	85

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
AC	Account Manager
AFGI	Association Française de Gestion Industrielle
ASR	Account Supply Responsible
AT	Algérie Télécom
ATM	Algérie Télécom Mobilis
ATS	L'outil de recrutement et du suivi des candidats
BSS	Business Support System
CC	Le Cloud Computing
CEO	Cheif Executive Officer
CNAS,	Caisse nationale des assurances sociales
CNR	Caisse nationale des retraite
DADSU	Déclaration annuelle des données sociales unifiée
DRH	Directeur de Ressources Humaines
DS	Digital Services
DSI	La direction des systèmes d'information
EAB	Ericsson Suède
EAL	Ericsson Algérie
ENPS	Employee Net Promoter Score
ERP	Entreprise resource Planning
FBAT	La France, La Belgique, l'Algérie, La Tunisie,
FRH	Fonction de la ressource humaine
GRH	Gestion de Ressources Humaines
IA	Intelligence artificielle
ICP	Indicateur clé de performance
IOT	Internet des objets (internet of Things)
IoT	Internet des objets
IP	Internet Protocol
IPM	Individuel performance management
IT	Technologie de l'information
KAM	Le Key Account Manager
KPI	Key Performance Indicator
NMSD	Networks and Managed Services Delivery
ODM	Ordering Delivery Manager

OSS	Operations Support System
PFM)	Projet Finance Manager
IP	Protocole Internet
R.S. E	Responsabilité sociétale des entreprises
RH	Ressource Humaine
ROI	Retour sur investissement
SAP	Système d'appréciation des performances
SI	Système d'information
SIG	Soldes intermédiaires de gestion
SIRH	Système d'information des ressources humaines
TD	Transformation Digitale
TIC	Technologies de l'information et de communication
BSS	Business Support System

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	6
SECTION 01 : LES FONDAMENTAUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	8
SECTION 2 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	18
SECTION 3 : LA DIGITALISATION AU SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	24
CHAPITRE II : LA PERFORMANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE	35
SECTION 1 : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE	37
SECTION 2 : LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE	48
SECTION3 : LA PERFORMANCE RH A L'ERE DE LA DIGITALISATION	57
CHAPITRE III: L'ANALYSE DE L'APPORT DE DIGITAL SUR LA PERFORMANCE RH DE L'ENTREPRISE ERICSSON ALGERIE	64
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ERICSSON	66
SECTION 2 : LA DIGITALISATION AU NIVEAU DU DEPARTEMENT RH D'ERICSSON	77
SECTION 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE DES RESULTATS	90
CONCLUSION GENERALE.....	106

Introduction Générale

La révolution industrielle a profondément modifié la société du 19ème siècle, mais la transformation digitale des entreprises bouleverse maintenant la nôtre.

Aujourd'hui le monde fait face à une toute nouvelle révolution, appelée la « quatrième révolution industrielle ». Cette mutation majeure touche aussi bien les entreprises que les individus et la société d'une manière générale.

Dans cet univers en constante mutation, caractérisé par la montée en puissance d'une révolution en marche à savoir une évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que d'accélération de l'innovation, qui impose l'intégration et le développement d'une culture de digitalisation au sein des entreprises.

Dans ce contexte, la résistance au changement est souvent forte. Les organisations doivent réagir et s'adapter, au risque sinon de voir leur activité au minimum diminuer, au pire disparaître, au profit d'acteurs plus rapides à s'adapter et à s'étendre, franchissant les barrières des marchés et séduisant les jeunes générations. Donc la transformation digitale des entreprises est la solution incontournable pour conduire un changement organisationnel.

En effet, l'innovation des méthodes et pratiques de gestion qui en découle vise à donner aux managers les moyens pour s'adapter aux évolutions des différentes problématiques en vue de permettre à leurs entreprises de survivre. Ces leaders managers ne se comportent plus comme des gestionnaires classiques d'hier, ils sont devenus des animateurs et des facilitateurs des connaissances et de savoir qu'impose en permanence la technologie de digitale dans tous les sens de fonctionnement de l'entreprise.

La digitalisation est un concept assez récent et ses applications professionnelles sont encore plus récentes sur le terrain. Celle-ci permet d'ajouter la notion d'amélioration des performances. Il constitue aujourd'hui un modèle de management de plus en plus agile et pro actif qui répond aux besoins et exigences complexes de l'entreprise moderne.

La mutation des entreprises vers la digitale ne se résume pas à l'adoption intensive d'outils et de technologies, à la dématérialisation de processus internes ou externes, mais remet en question l'organisation et son fonctionnement, les métiers, les modes de travail et la collaboration des hommes et des femmes ainsi la vie quotidienne des salariés.

Donc l'entreprise doit tourner vers sa ressource humaine ; qui est considérée comme étant le moteur essentiel de création de richesse et aussi un atout de différenciation face à la concurrence.

Nous avons choisi de traiter le sujet de la transformation digitale car il demeure d'actualité scientifique et académique et il constitue ainsi de nos jours une préoccupation managériale et stratégique même. Ainsi, cette thématique entre en accord avec le master réalisé durant ces années à HEC. C'est pourquoi, il me paraissait évident de choisir un sujet qui demeure indispensable pour les entreprises d'aujourd'hui. Il sera donc réalisé à des fins personnelles, mais également externes, pour toutes entreprises souhaitant comprendre le schéma de la digitalisation et ses plus-values sur le plan social.

C'est dans cette optique que nous avons choisis d'effectuer notre étude cas au niveau de l'entreprise Ericsson Algérie, car c'est une entreprise multinationale connue par son adoption des dernières technologies et elle dispose d'une longue expérience dans le domaine de digital. Le choix de cette entreprise donc n'est pas dû au hasard car ce dernier constitue pour le besoin de notre étude, un terrain propice.

A cet effet, il est important de construire un modèle d'analyse qui nous permettra d'appréhender l'impact et les effets de la transformation digitale des entreprises sur le plan social notamment sur la recherche de la performance de sa ressource humaine, ce qui constitue l'objectif principale de la présente recherche.

Pour cela, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la question principale de notre recherche qui est la suivante : « **Dans le cadre d'une transformation digitale de l'entreprise, quel est l'impact de ce changement sur la performance de la ressource humaine ?** ».

De ce qui précède, nous tâcherons de répondre à quatre questions subsidiaires découlent de la question principale qui permettront une meilleure compréhension de la problématique choisie. Nous allons, d'abord, aborder :

- En quoi repose une transformation digitale d'une entreprise ?
- La digitalisation mise en place impact-elle la façon de travailler les collaborateurs du service RH d'Ericsson ?
- Comment la digitalisation contribue-t-elle dans la mesure de la performance RH de l'entreprise ?

- Ce qu'elle apporte une digitalisation de plus pour l'entreprise en matière de la recherche de la performance humaine

Pour mener à bien et cerner notre travail et atteindre notre objectif, cette recherche s'est fondée sur quatre hypothèses à savoir :

- **H₁** : Une démarche de digitalisation dans une entreprise repose essentiellement sur mobilisation des moyens informatiques et technologiques.
- **H₂** : La mise en place d'une approche digitale dans une entreprise conduit à un changement de l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines.
- **H₃** : La digitalisation permet d'avoir des KPI pour mesurer la performance RH de l'entreprise.
- **H₄** : L'arrivée de nouveaux outils technologiques permet à l'entreprise le suivi en temps réel la performance de son capital humain.

Afin de vérifier l'ensemble de ces hypothèses, nous avons mis en place une démarche méthodologique et scientifique relative à notre étude de cas sur le terrain d'Ericsson Algérie.

Nous tenterons dans une première approche, dans la partie théorique de ce travail, d'utiliser judicieusement des articles, documents scientifiques et ouvrages afin d'apporter plus de clarté sur le concept de digital et d'avoir une base solide de compréhension du sujet.

Nous passerons par la suite au cas pratique réalisé sur le terrain d'Ericsson Algérie. Nous y lierons les connaissances théoriques apprises tout au long de ce travail au cas spécifique de l'entreprise. Nous allons faire appel à une étude qualitative de recherche scientifique telle que ; la conduite des entretiens avec les managers d'Ericsson, ainsi le recours à une enquête par questionnaire destiné au collaborateur de l'entreprise. Et ceux pour nous permet d'avoir des visions bien claires sur la perception de collaborateurs en matière de digitalisation.

A la fin, nous agrémenterons ce cas pratique par des observations participantes et de suggestions en se basant sur l'expérience vécue au sein de l'entreprise.

Les préoccupations que nous avons annoncées, vont trouver leurs réponses au terme de notre travail, dans un plan structuré autour des trois chapitres essentiels :

Dans le premier chapitre I, nous présenterons la revue de littérature qui oriente nos réflexions sur la notion de la transformation digitale. Ce chapitre se compose en trois sections à savoir, la première qui portera sur les fondamentaux de base de la transformation digitale, la

deuxième section présentera la mise en œuvre de ce concept sur le terrain d'une entreprise, et la troisième section sera l'objet d'étude de digital au service de la RH.

En ce qui concerne la chapitre II, il traite le concept de la performance de la ressource humaine. Il se compose quant à lui de trois sections, la première section portera sur les généralités de la performance, la deuxième section donnera un aperçu sur le concept de la performance Rh et son évaluation, ainsi que la dernière section de ce chapitre repose sur le lien existant entre les deux variables de la digitalisation et la performance RH de l'entreprise

Enfin, le troisième chapitre nommé, L'analyse de l'apport de digital sur la performance RH de l'entreprise Ericsson Algérie a pour but de traiter l'aspect pratique du thème. Nous présenterons dans sa première section l'entreprise Ericsson en générale et Ericsson Algérie notre terrain d'investigation. Ensuite la seconde section reposera sur une analyse sur les activités digitalisées de la fonction RH ainsi les outils digitaux utilisés.

Nous clôturons alors ce chapitre par une dernière section, dont nous présenterons en premier lieu la méthodologie de la recherche suivie lors de notre enquête, puis l'analyse des principaux résultats qui vérifient les différentes hypothèses de l'étude empirique qui nous mène à répondre à notre question principale de recherche.

Ce plan se terminera par une conclusion générale et les limites de cette phase de la recherche.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la transformation digitale

De nos jours les technologies de l'information et de communication (TIC) sont devenues l'un des facteurs clés de succès de l'entreprise moderne, notamment avec l'émergence de la culture de digitalisation et l'apparition de plusieurs nouvelles technologies qui représentent une grande partie des investissements de ces entreprises.

Ces technologies ont pour vocation d'améliorer de nombreuses fonctions au sein des entreprises, et les réunies ensemble afin de poursuivre leur croissance.

Ce chapitre introductif vise à définir ce que l'on nomme digitale, transformation digitale et numérisation. Cette première partie théorique sera consacrée à la description des fondamentaux de la transformation digitale et son processus d'intégration au sein du département des ressources humaines.

Nous aborderons en premier lieu l'historique de la transformation digitale, sa définition, ses objectifs et ses freins. Puis nous nous concentrerons sur la stratégie et la mise en place du processus de digitalisation au niveau de l'entreprise, et la manière d'élaborer et de déployer efficacement la transformation numérique.

A la fin nous clôturerons ce chapitre par une présentation de la démarche de digitalisation au niveau du département de la ressource humaine au sein des entreprises et ses conséquences.

Section 01 : Les fondamentaux de la transformation digitale

Au cours de ces dernières décennies, le digital a profondément changé l'attitude des individus, en bouleversant ainsi le fonctionnement des entreprises.

Dans cette section nous nous intéressons à présenter l'historique et la croissance du digital, sa définition et son utilisation actuelle au sein des entreprises, tout en évoquant ses grands axes.

1.1 La transformation digitale : historique et définition :

1.1.1 L'histoire du digital :

L'avènement d'Internet en 1995-1998 a complètement bouleversés le monde, en imposant ainsi, un changement radical dans la manière de structuration des organisations. Cette révolution numérique est qualifiée de la troisième révolution industrielle, après la révolution industrielle engagée au XVIIIème siècle en Angleterre.

Depuis le milieu des années 2010, le vocable « digital » gagne progressivement de la place au détriment de son équivalent français « numérique »¹.

Donc la révolution digitale n'est pas apparue soudainement, mais elle est passée par des étapes déterminantes depuis l'apparition du premier ordinateur.

1.1.2 Définition de la transformation digitale :

Selon Martin ² : la transformation digitale est maintenant communément interprétée comme un tel usage des technologies de l'information et de la communication, lorsque l'on n'effectue pas une automatisation triviale, mais que de nouvelles capacités sont créées dans les entreprises, les administrations publiques, ainsi que dans la vie des personnes et de la société.

Fitzgerald et autres (2013)³, définissent ce concept comme l'utilisation de nouvelles technologies digitales, telles que les réseaux sociaux, les technologies mobiles, outils

¹LAHSSAINI. (S), FARID. (M) ; « **L'impact de la crise sanitaire sur le processus de la transformation digitale de la fonction RH -cas de l'onc-** », Revue Internationale des Sciences de Gestion.« Volume 4 : Numéro 4», 2021, pp : 803 – 829

²BENKARAACHE, (T), GHANOUANE. (K), « **Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises.** », in Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 », 2020, pp : 1085 - 1106

³ Idem, pp: 1085 - 1106

analytiques ou intégrés, afin de permettre de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles d'affaire.

Alors que Westermann et autres ; définissent la transformation digitale comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises. D'autres auteurs, voient que la transformation digitale correspond aux changements que la technologie digitale provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine¹.

Le concept de la transformation digitale est un concept vaste, complexe et multidimensionnel dont les contours ne sont pas clairement définis et qui est utilisé de manières différentes en fonction des besoins des organisations .Pour certaines d'entre elles, la transformation digitale correspond à l'adoption des nouvelles technologies dans l'organisation du travail; alors que pour d'autres, elle correspond à la mise en place d'une nouvelle culture d'entreprise visant à accompagner le changement ; pour d'autres encore, elle correspond à l'intégration d'une nouvelle approche de la relation client ².

En somme, Reis et autres auteurs classent les différentes définitions de la transformation digitale en trois classes distinctes³ :

- Une définition technologique où la transformation digitale repose sur l'utilisation de nouvelles technologies digitales telles que les réseaux sociaux, la technologie mobile, les outils analytiques ou intégrés ;
- Une définition organisationnelle où la transformation digitale nécessite un changement des processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles d'affaire ;
- Une dernière définition sociale ou la transformation digitale est un phénomène qui influence tous les aspects de la vie humaine.

A partir de cette classification, Reis a pu développer une définition globale pour la transformation digitale comme étant l'utilisation de nouvelles technologies digitales qui permettent des améliorations majeures de l'activité de l'entreprise et influencent tous les aspects de la vie des clients.

¹ BENKARAACHE, (T), GHANOUANE. (K) ; Op.cit., pp. : 1085 – 1106

² MIMECHE. (W), **Analyse de l'impact du management de la transformation digitale en période de crise sanitaire : résultat d'une étude de terrain**, XXXème conférence de l'AIMS , l'ESA - Paris Laboratoire Montpellier Research in Management , p4

³ BENKARAACHE. (T), GHANOUANE,(K) , Op.cit., pp : 1085 – 110

1.1.3 Le numérique et la digitale :

Il faut revenir sur le débat sémantique entre numérique et digital. Dans un premier temps, Ce terme se rapporte à la notion d'informatisation de la donnée, de l'automatisation de son traitement et de sa mise en valeur

Le terme "Numérique" est un terme bien français, utilisé par tous les acteurs du marketing qui souhaite rester français dans l'âme. Et le mot "Digital" est principalement utilisé dans les secteurs de la communication et du marketing qui sont de grands utilisateurs de termes anglo-saxons, aujourd'hui, ce terme fait partie de notre langage courant et inclut plus ou moins les mêmes notions que le numérique.

Toutefois, ces deux termes ont des définitions extrêmement larges et englobent différentes notions et stratégies. Le numérique renvoie plutôt à la technologie, celle qui est manipulée par les ingénieurs, tandis que le digital touche aux pratiques des utilisateurs¹. Les termes « numérique » et « digital » sont devenus synonymes comme le montre le Larousse².

1.1.4 La digitalisation et la numérisation :

Dans un contexte orienté entreprise, la digitalisation est perçue comme un phénomène, un processus qui modifie le fonctionnement de celle-ci, à travers l'utilisation de la technologie et de l'information digitale pour générer et percevoir de la valeur en transformant le modèle économique et les processus commerciaux³.

La digitalisation, quant à elle, fait référence à l'utilisation de la technologie du digital, et des informations numérisées, pour automatiser ou semi-automatiser des processus reposant sur des techniques de pointe afin de créer de la valeur et permettre aux entreprises de s'adapter aux changements du marché générés par le développement des technologies.⁴

¹ <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots> consulté 12/04/2022 à 20.50

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%c3%a9rique/55253?q=num%c3%a9rique#54878> consulté le 13/05/2022 à 02.39

³ GOBBLE, (M), « **Digitalization, Digitization, and Innovation** », in **Research Technology Management**, N°61, Juin 2018, pp.56-59

⁴ BRENNEN, (S) et KREISS, (D), « **Digitalization and digitization** », in **Culture Digitally**, N°8, Septembre 2014, pp.9-10

Donc, la digitalisation se définit comme étant : « L'intégration des différents outils, termes et méthodes du digital dans la stratégie globale et l'activité quotidienne d'une entreprise »¹.

Le site www.alphalives.com ajoute : « la digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un procès ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant ».

La notion de numérisation implique un changement de support des données tandis que la digitalisation évoque plutôt la communication via des supports dématérialisés

C'est le processus consistant à faire passer du manuel au numérique : le remplacement de formulaires remplis à la main par des versions en ligne qui vont directement dans une base de données, par exemple².

1.2 Les objectifs de la transformation digitale :

Parmi les principaux objectifs de cette transformation digitale sont ³:

- L'amélioration de l'expérience client ;
- Le renforcement de l'efficacité opérationnelle ;
- Le développement de la collaborative.

1.3 Les composantes de La transformation digitale :

- La transformation digitale repose sur trois composantes⁴ :
- Les innovations des outils numériques (les plateformes par exemple)
- La dimension stratégique (managériale, organisationnelle et culturelle)
- La dimension humaine.

1.4 Les piliers de la transformation digitale :

La transformation digitale va plus loin au niveau des sociétés, elle altère leurs modèles économiques, ainsi que le rapport au travail des employés. Il est possible de cerner son impact à travers les 4 piliers sur lesquels cette transformation se repose¹:

¹ VIVIER, (E), DUCREY (V) : Le guide de la transformation digitale, Eyrolles, 2ème Edition, 2019, P.312

² GOBBLE, (M), Op.cit, pp.56-59

³ www.themeco.fr vu le 12/03/2022 à 19.00

⁴ JOYEUX JEAN-MARC. (M), « Analyse de la digitalisation du canal de distribution : une approche triadique dans l'étude du risque de désintermédiation des grossistes traditionnels », Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, université bourgogne Franche-Comté préparée à IAE de Dijon Ecole doctorale n° 593 DGEP, le 15 juin 2020, P13

- La disparition des barrières spatiales et temporelles : la transformation digitale va en effet de pair avec la notion de temps réel, tandis qu'elle efface les distances entre les personnes.
- La possibilité de rester connecté en mobilité, ce qui facilite notamment le télétravail au sein d'une société digitale.
- La notion d'Internet des objets ou IoT, avec la rencontre du monde physique et du digital.
- Et enfin l'universalité d'Internet, à propos de laquelle il convient de rappeler que l'ONU elle-même fait de l'accès au Web l'un des critères du développement.

1.5 Le digital au sein de l'entreprise :

L'expression « transformation digitale » s'est largement développée dans le discours des entreprises dès 2011 et c'est l'entreprise de conseil Capgemini en collaboration avec le MIT Center for Digital Business qui a été à l'origine de ce terme².

Le terme digital apparaît pour les entreprises en 2012. Il s'agit du passage de l'usage d'Internet à travers des sites Internet à celui d'applications accessibles depuis n'importe quelle devise pour produire des services. C'est à ce moment-là qu'émerge la transformation digitale au sein des entreprises. Elle est avant tout une affaire de stratégie d'entreprise et de management³.

Depuis l'apparition des nouvelles technologies digitales et le bouleversement des modèles économiques. L'adaptabilité est devenue une nécessité pour toutes les entreprises et si une société a passé les trois dernières décennies sans recourir à la transformation digitale, elle n'existera plus.

Dans ce contexte, il existe de nombreuses technologies facilitatrices de la transformation digitale. Celles-ci sont explorées ci-dessous :

- **La Technologie mobile :**

¹ <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots> consulté 12/04/2022 à 20.50

²MIMECHE. (W), Op.cit. P4

³JOYEUX JEAN-MARC. (M) , Op.cit, p11

Bucki ¹, définit la technologie mobile comme étant « un terme générique utilisé pour désigner une variété de dispositifs permettant aux utilisateurs d'accéder à des données et à des informations d'où qu'ils se trouvent. Parfois appelée "interaction homme-machine", la technologie mobile transporte des données, de l'audio et de la vidéo sur un réseau via un appareil mobile. ».

La croissance du marché de l'informatique mobile permet l'accès à un large éventail de technologies et l'intégration de divers environnements, tels que le Cloud computing, les réseaux sociaux, les Big Data et l'analytique².

- Les réseaux sociaux :

Les réseaux sociaux englobent tous les médias, technologies et applications digitales qui permettent aux utilisateurs d'Internet d'échanger des opinions, des expériences, des informations et des connaissances. A la différence des réseaux traditionnels, Les réseaux sociaux englobent tous les médias, technologies et applications digitales qui permettent aux utilisateurs d'Internet d'échanger des opinions, des expériences, des informations et des connaissances³.

Ces derniers jouent un rôle clé dans l'identification des sujets en cours de discussion et des opinions qui circulent. Ainsi, permettent à l'entreprise d'être en contact direct avec le groupe cible, ce qui renforce la perception du client et engendre des effets positifs sur son développement.

- Le Cloud Computing (CC) :

Dans son article, Schwertner et autres auteurs définissent le Cloud Computing comme « étant un modèle permettant l'accès à la demande à un pool partagé de ressources informatiques configurables (réseaux, serveurs, stockage, applications et services) pouvant être rapidement mis en service et libéré avec un minimum d'effort de la part du fournisseur de services »⁴.

Le Cloud désigne la livraison de ressources et de services à la demande par internet. Il permet le stockage et l'accès aux données par l'intermédiaire d'internet plutôt que via le

¹ BENKARAACHE. (T), GHANOUANE. (K), Op.cit., pp : 1085 – 1106

² Idem, pp: 1085-1106

³ Ibid., pp: 1085-1106

⁴ BENKARAACHE. (T), GHANOUANE. (K), Op.cit., pp : 1085 – 1106

disque dur d'un ordinateur. Son rôle est de fournir un accès au réseau, via des serveurs, ou un collectif de ressources telles que des services, des applications, des stockages, etc. Ainsi, il assure aussi le partage d'informations entre différents systèmes et ordinateurs via ces serveurs.

- **Les méga données (Big Data) et l'analytique :**

Le terme Big Data fait référence à la collecte d'une grande quantité de données disponibles pour ensuite la traduire en informations.

Manyika définissent les Big Data comme étant "des groupements de données dont la taille dépasse la capacité ; à capturer, stocker, gérer et analyser ; des systèmes de gestion des bases de données classiques "¹.

Selon Fernandez ²les Big Data se caractérise par les 3V : Volume, vitesse et variété.

- Le volume fait référence à l'énorme quantité de données disponibles et susceptible à être exploitée.
- La vitesse signifie que les données sont générées et utilisées rapidement, presque en temps réel. Par conséquent, leur traitement doit également être effectué rapidement.
- La variété équivaut à la diversité des données disponibles structurées ou non structurées.

Bien plus qu'un avancement technologie, l'analytique en Big Data est un puissant instrument qui informe, oriente, éclaire et va jusqu'à déterminer la stratégie organisationnelle, les actions marketing ou encore les tendances ressources humaines.

- **Internet des objets (IoT) :**

L'Internet des objets est défini étant un terme habituellement utilisé pour désigner la connexion d'objets physiques usuels équipés de capteurs et capables de mesurer diverses caractéristiques de leur environnement et de partager ces mesures via un réseau de capteurs sans fil. Concrètement, de tels objets, également appelés « objets intelligents » ou « agents IoT », doivent être identifiables de manière unique, doivent pouvoir effectuer des calculs

¹Idem, pp : 1085 – 1106

² FERNANDEZ, (A), « Les nouveaux tableaux de bord des managers. », édition Eyrolles, Paris, 2013, P. 39

simples à complexes, pouvoir communiquer et requièrent, bien entendu, des fonctions capables de détecter et de mesurer les paramètres de leur environnement. ¹

L'IoT est un réseau informatique connecté à une multitude d'objets, dispositifs et autres capteurs qui permettent la capacité à ces dispositifs de générer, partager et consommer des données sans l'intervention de l'humain.

- **L'intelligence artificielle (IA)**

Selon Larousse ²l'intelligence artificielle peut se définir comme « l'ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence ».

Selon le dictionnaire anglais d'Oxford, l'Intelligence Artificielle désigne « la théorie et le développement de systèmes informatiques capables d'exécuter des tâches qui requièrent normalement à l'intelligence humaine, telles que la perception visuelle, la reconnaissance de la parole, la prise de décision et la traduction entre langues »³.

1.6 Les opportunités et défis pour les acteurs de la digitalisation :

La transformation digitale permettra aux entreprises de se démarquer et d'optimiser leurs performances, grâce à l'utilisation simultanée des différentes technologies.

De plus les technologies numériques permettront l'automatisation de certaines tâches et actions grâce aux algorithmes et à la data et les digitales natives engendreront une nouvelle génération de managers ayant une vision numérique de la stratégie et du leadership⁴.

Selon l'enquête ; en 2013 ; du MIT Sloan Management Review et Capgemini Consulting, les entreprises qui gèrent efficacement les technologies digitales peuvent espérer gagner dans un ou plusieurs des domaines suivants : un meilleur engagement et une meilleure expérience client, une rationalisation des opérations et de nouveaux secteurs d'activité ou modèles d'affaires⁵.

L'adoption des technologies digitales par les entreprises se traduit par une diminution des ressources physiques et une augmentation des ressources intellectuelles. Autrement, ces

¹T. BENKARAACHE, K, GHANOUANE., Op.cit., pp: 1085 – 1106

² Le petit Larousse de la psychologie, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2019, P.120

³Oxford dictionary, dictionnaire d'anglais illustré, édition 2018, P.66

⁴www.Themeco.fr vu le 12/0/2020 à 22h

⁵BENKARAACHE, (T), GHANOUANE. (K), Op.cit., pp : 1085 – 1106

solutions présentent l'avantage d'être moins coûteuses et plus rentables, ainsi qu'une large application d'économie d'échelle, permettant ainsi de réduire globalement les coûts d'organisation. Les technologies digitales permettent également la virtualisation des processus de travail. Les employés peuvent collaborer et partager leurs connaissances via des plateformes virtuelles réduisant ainsi les coûts¹.

En résumé, la digitalisation des entreprises est devenue un besoin économique qui permettra aux entreprises de survivre dans des conjonctures économiques complexes. Le digital permet de²:

- Bien connaître les besoins et les attentes des clients ;
- Être réactive aux évolutions du marché ;
- Avoir une plus grande efficacité et rentabilité ;
- Optimiser le facteur temps ;
- Une meilleure prise de décision.

Une transformation digitale permet aux entreprises également d'améliorer la performance de ses collaborateurs sous prétexte de « l'expérience collaborateurs » à travers la dématérialisation de certaines procédures internes, ce qui donne une plus grande efficacité au travail.

1.7 Les freins de la transformation digitale :

Le digital fait désormais figure de normalité et constitue l'indispensable adaptation des entreprises à la nouvelle donne. La résistance au changement devient le frein principal cité en 2016 et se place en tête des problématiques à résoudre pour accélérer la transformation digitale.

Le manque d'agilité de l'entreprise devient le second obstacle majeur, tandis que la capacité à évaluer concrètement le ROI des projets. Ainsi la sécurité d'informations.

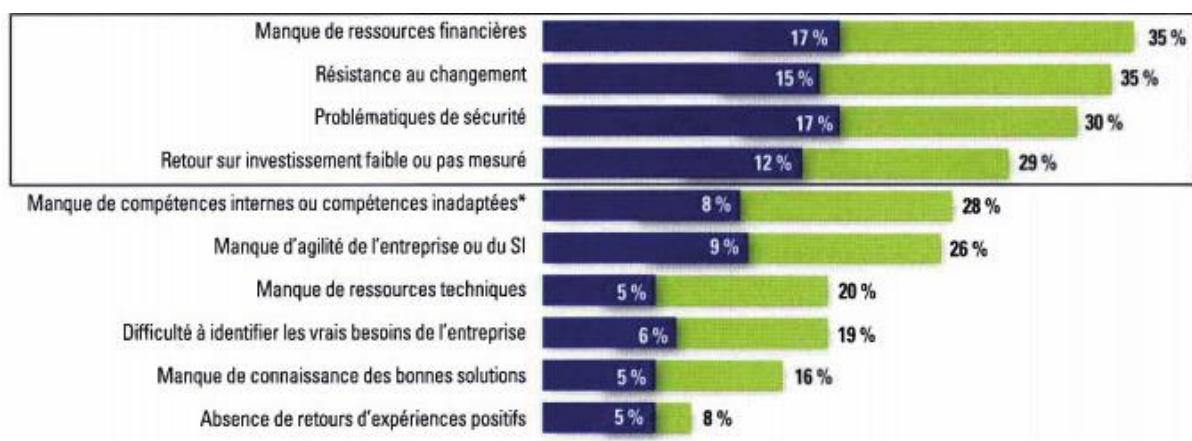
Bruno Grossi, Directeur Exécutif d'Econocom explique ces évolutions par un changement de référentiel : « En 2016, les principaux freins cités sont directement liés à la

¹ Idem, pp : 1085 – 1106

² MANTOUZI, S. Youssef, S. « Transformation digitale de la fonction du contrôle de gestion : Proposition d'un modèle d'analyse », Revue AME Vol 3, No 1 (Janvier, 2021), pp 107-124

mise en œuvre opérationnelle des projets dans les entreprises. Enfin, les attentes et le niveau d'exigence des dirigeants se sont sensiblement renforcés, preuve que le digital ne pénètre pas encore assez et assez vite le monde de l'entreprise. Pour réussir leur révolution digitale, les entreprises doivent accepter de revisiter les modèles économiques, les organisations, les processus opérationnels, les relations avec leurs clients et collaborateurs »¹.

Figure n°I.1 : les freins de la transformation digitale



Source : Option Finance, Hors-série n° 1344, 07/12/2015 Baromètre des Pratiques digitales 2015, Econocom.

¹ Baromètre des pratiques digitales 2016 par SiaPartner, Econocom et l'IFOP : le digital, de la révolution à la concrétisation.

Section 2 : la mise en œuvre de la transformation digitale

La numérisation d'une organisation est une transformation globale qui doit se faire à travers toute sa « chaîne de valeur ». Il s'agit d'une refonte complète, stratégique et structurelle du fonctionnement de l'entreprise qui rentre dans l'ensemble des activités de l'entreprise (distribution, communication, modèle d'affaires, management, RH, la production, etc.).

2.1 La démarche de la transformation digitale :

Aujourd'hui, la démarche de la transformation digitale représente une réponse aux défis majeurs à savoir les mutations environnementales, sociétales (du rapport au travail et aux lieux de travail) et géopolitiques imposées au monde économique.

Cette démarche induite inévitablement une conduite de changement profond fondé sur un alignement cohérent de la proposition de valeur, de l'expérience collaborateur et du système d'information.

Au-delà de l'adoption de nouvelles pratiques et de l'intégration de nouveaux outils numériques, il s'agit d'un projet stratégique et managérial fort qui irrigue l'ensemble de la structure et qui doit impliquer toutes ses composantes pour être couronné de succès.

La démarche d'une transformation est délicate, elle doit être pensée dans sa globalité pour constituer le levier de croissance escompté.

2.2 La stratégie de digitalisation :

La transformation digitale devient un passage obligatoire, nécessitant tout un changement stratégique d'envergure dans lequel l'informatique et la direction des systèmes

d'information (DSI) ont un rôle clé à jouer, à condition de rendre visible sa contribution à l'innovation comme une révolution culturelle à mener.

Cette digitalisation passe par la mise en place d'une stratégie digitale. Celle-ci comprend l'entier des processus de l'entreprise ; de la collecte des informations jusqu'à la création de sous-stratégies.

Le dirigeant joue un rôle important dans la stratégie de transformation digitale de son entreprise. Il doit faire le deuil de son modèle traditionnel pour créer une nouvelle stratégie d'entreprise s'inscrivant dans un écosystème digital, doit aussi repenser la gouvernance, l'organisation et le fonctionnement interne de sa structure, tout comme sa gouvernance externe et ses relations partenariales. Des passages obligés pour pouvoir se réinventer et éviter de disparaître¹.

La transformation digitale consiste à repenser totalement sa stratégie internet pour s'adapter au digital. Il s'agit d'une réflexion sur la forme comme le fond. Peu importe la ou les solutions à mettre en place, il est bien évident d'établir une bonne stratégie digitale qui doit être réfléchie en amont pour être la plus efficace possible et ses résultats devront pouvoir être mesurés. Plus important encore : il est indispensable qu'elle soit cohérente avec la stratégie d'entreprise.

2.2.1 La place du digital dans la stratégie d'entreprise

La digitalisation est donc placée au centre de la stratégie d'entreprise pour 2:

- Améliorer les ventes ;
- Réduire les couts de revient ;
- Améliorer la relation client ;
- Fidéliser les clients actuels et attirer des nouveaux ;
- Donner plus d'autonomie aux employés et aux clients ;
- Bien cibler et retenir les talents ;
- Améliorer la récolte et la diffusion de l'information.

¹www.Themeco.fr vu 12/03/2022 à 19.30

²David Fayon, et Michel Tartar « Transformation digitale : 5 leviers pour les entreprises », Pearson, 2014, p1

2.3 Le processus de la transformation digitale :

Bâtir une stratégie est essentiel, mais elle n'a de sens qu'à condition de pouvoir la décliner concrètement. Il n'existe pas de solution miracle pour devenir « digitalement transformé » par définition, il s'agit d'un processus continu où nous pouvons tirer avantage de certaines tactiques. Ça évolue au fil du temps, les innovations d'aujourd'hui deviennent l'héritage de demain.¹

L'intégration du digital dans la stratégie de l'entreprise ne consiste donc pas uniquement à proposer un site web à ses clients ou à bien appréhender un nouveau canal de distribution. La digitalisation est toute un ensemble bien plus profond consiste à intégrer « nativement » de nouvelles technologies dans l'ensemble des processus et des offres des sociétés.

Elle nécessite aussi souvent la mise en place d'une organisation plus collaborative entre les différents services de l'entreprise, facilitant le partage des connaissances et la productivité des équipes.

Le processus de digitalisation est somme toute très large et impact toutes les composantes de l'organisation traditionnelle de l'entreprise. Ce processus demande bien sûr un peu de méthodologie qui peut être résumé en plusieurs étapes.

2.4 Les étapes de la digitalisation :

Selon PERRINE GRUA, on distingue 8 étapes clés de la digitalisation d'entreprise² :

Étape 1 : déterminer la maturité digitale de l'entreprise

La digitalisation d'une entreprise est directement liée au monde économique dans lequel elle évolue. Par ailleurs, plusieurs facteurs influencent son degré de maturité digitale : style de management, profil des collaborateurs, l'organisation, la relation client, la concurrence. On trouve trois niveaux de maturité :

- Les entreprises sans aucune expérience digitale, et qui s'apprêtent à se lancer. Leur préoccupation est de savoir quelle stratégie d'entreprise le digital peut-il servir ; leurs

¹<https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots> consulté le 12/04/2022 à 19.00

² GRUA (P), 26/11/2012, « **la digitalisation de l'entreprise : 8 étapes clés** », les Echos

experts en digitalisation sont généralement des externes, dans ce stade de maturité, la digitalisation n'arrivera pas à transformer l'organisation de l'entreprise.

- Les entreprises que le digital fait déjà partie de leur fonctionnement. L'organisation se digitalise petit à petit, en remplaçant les experts externes par des experts internes bien formés.
- Les entreprises qui vivent et respirent le digital. L'objectif ici est crucial, car la priorité est d'obtenir davantage de ressources financières pour le financement de la transformation digitale de manière global

En effet, l'organisation interne est profondément modifiée en accompagnant le changement auprès des départements ‘ ‘ peu digitaux’ ’ par plusieurs formations.

Étape 2 : la digitalisation des services et des collaborateurs

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

Étape 3 : privilégier les usages clients et pas les outils digitaux

La digitalisation de l'entreprise se fera en adéquation totale avec les usages digitaux de ses clients ; il n'est pas forcément intéressant de lancer un site web si les clients ciblés utilisent d'autres canaux que les sites. Comme l'exemple que GRUA Perrine a cité dans son article sur les Echos, l'entreprise PMU a lancé en 2000 une télévision interactive dédiée aux paris hippiques avant même de créer un site web, car les joueurs de PMU parient à l'hippodrome, ou dans leur salon devant leur télévision, ou au bar PMU ou dans la rue plutôt que devant un ordinateur.

Étape 4 : convaincre le comité exécutif en apportant des résultats concrets

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

Étape 5 : assurer l'adhésion des autres départements

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

Étape 6 : l'internationalisation ou l'externalisation des compétences

La décision d'internalisation ou d'externalisation des experts digitaux est dépendant à la maturité de l'entreprise, et à son environnement économique. Certaines entreprises préfèrent avoir leur expert en interne surtout pour le social media, où ça génère de nombreuses données qui représentent une importance de taille pour ces entreprises en question, d'autres préfèrent les recruter en externe, pour des raisons économiques, ou bien pour le dynamisme et le savoir-faire des agences spécialisées, qui permet de former et perfectionner les collaborateurs internes.

Étape 7 : quels profils recruter ?

Les entreprises en phase de transformation numérique sont à la recherche d'experts digitaux expérimentés et spécialisés dans la matière. Ces experts recrutés sont des talents et potentiel décideurs dans l'avenir, il est donc très important pour les entreprises de les fidéliser et les récompenser, en les faisant évoluer, on les forme d'avantage dans leurs domaines etc...

Étape 8 : la formation à travers l'expérimentation

La transformation numérique est un processus complexe, et qui s'inscrit et dans le fonctionnement global de l'entreprise. Et pour que cette transformation soit réussie, un engagement des facteurs clés de l'entreprise (direction générale, l'ensemble de collaborateurs concernés, les équipes de la formation) s'impose. Le paramètre le plus important dans la réussite de cette Transformation numérique est le management, la bonne gestion de ce projet

par les décideurs mais aussi la combinaison de tous ces facteurs pour mener ce projet à la réussite.

Aujourd'hui, ces démarches sont devenues indispensables pour répondre aux nouveaux modes de consommations souvent articulés autour des usages, et renforcer la qualité de la relation clients, tout en permettant aux entreprises de préserver leur compétitivité, de développer leurs marges et leurs parts de marché ou encore de gagner en efficacité et en agilité.

2.5 Les clés d'une transformation digitale réussie :

La définition d'une stratégie claire et son partage auprès de l'ensemble des collaborateurs représentent les principaux éléments d'une transformation digitale réussie.

Selon les experts de ce domaine, la réussite du management de la transformation digitale repose sur une implication forte de la part des dirigeants, mais au-delà de l'engagement des dirigeants, ce sont les compétences digitales des salariés qui sont le socle d'une transformation réussie¹.

Les salariés sont les ambassadeurs de la transformation digitale de leur entreprise à l'extérieur à travers l'utilisation des différents outils digitaux en communiquant entre eux ainsi avec les parties prenantes de l'entreprise.

Les ingrédients pour réussir la transformation digitale sont² :

- L'appétence des clients pour des produits et services numériques ;
- L'amélioration des produits et services par l'intégration du numérique ;
- Les innovations collaboratives ;
- Le leadership organisationnel.

Alors, le digital est un levier de compétitivité pour les entreprises. Évident pour certains et encore à prouver pour d'autres. Sa mise en pratique reste peu répandue dans les organisations. Le principal challenge provient du manque de connaissances des entreprises quant à la stratégie à adopter pour réussir dans l'ère du digital.

¹MIMECHE. (W), Op.cit. P 6

²La transformation digitale en 465 questions, Pages 127 Publié le : 02 février 2021 in <https://www.bestpractices-si.fr/ouvrages/la-transformation-digitale-en-465-questions#author> Consulté le 09/03/2022 à 23 :06

Trop souvent, les efforts entrepris rendent les organisations encore plus vulnérables. Toutefois, la transformation digitale offre des opportunités considérables aux entreprises.

Section 3 : La digitalisation au service de la gestion des ressources humaines

La problématique de la digitalisation s'invite comme étant un impératif stratégique dans toutes les entreprises de tous secteurs confondus. Cette transformation ne concerne pas uniquement les produits et services, mais elle touche aussi les opérations, les modes de travail des collaborateurs ou encore le service client.

A travers cette section, nous explorerons l'intégration de la notion de digitale dans la gestion de la ressource humaine, nous procéderons donc à présenter la fonction de la ressource humaine, suivie par une définition de la digitalisation RH et son contexte, en passant par les conséquences que ce changement a apporté.

3.1 Notions générales sur la gestion des ressources humaines :

La GRH est constituée d'un ensemble de savoir-faire qui contribue à relier et à accorder les hommes, les organisations, l'environnement de travail et le cadre de travail avec les ambitions de performance et de développement d'une entreprise et de ses salariés.¹

3.1.1 Présentation de la fonction ressources humaines :

La FRH est une fonction transversale et un support à l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise, elle met en concordance les RH disponibles avec les attentes et objectifs de l'entreprise en déployant un ensemble de politiques, de processus et d'actions permettant d'une part de fournir à chaque fonction de l'entreprise une RH adéquate en termes d'effectif et de qualifications, et d'autre part, d'assurer le développement et l'épanouissement des RH elles-mêmes en fonction de la capacité et des contraintes de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité.

La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation, ect.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus de l'organisation.²

Jean Batiste CITEAU a défini la fonction des ressources humaines comme suit : « La fonction qui s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (les hommes) à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions, elle participe à une sorte de réconciliation entre le social et l'économique ou tout au moins, à leur possible convergence »³.

Alors, la gestion des ressources humaines constitue un ensemble de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les RH pour plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie de l'entreprise, elle se divise en deux grandes branches :

- D'un côté l'administration des RH (paie, juridique, contrat ...).
- De l'autre côté le développement des ressources humaines (recrutement, formation, gestion des carrières ...).

¹AUTISSIER. (D), SIMONIN. (B),« **Mesurer la Performance des Ressources Humaines** », Ed d'organisation, Paris, 2009, P50

²SEKIOU (L) et autres : « **Gestion des ressources humaines** », édition de Boeck Université, 2e édition, canada, 2001, p.10.

³CITEAU (J-B) , « **GRH**», édition Armand. Cotin, Paris, 1990, p 25.

3.1.2 Le Rôle de la fonction de RH :

Le service RH rassemble et transmet aux gestionnaires des autres services les informations qui peuvent s'avérer pertinentes au fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, La GRH participe également à la conception et à l'élaboration de politiques et de programmes généraux. Les responsables de cette fonction jouent un double rôle, le premier s'agit à l'orientation et à la planification globale de l'organisation et un second rôle de conseil aux autres responsables sur les questions et problèmes auxquels ils sont confrontés auprès de leurs collaborateurs, peuvent apporter une aide technique et administrative à propos de la formation.

En effet, la GRH, en gagnant en importance, va désormais participer à la gestion stratégique de l'organisation dépassant ses activités à court terme comme le recrutement, sélection, conception et élaboration des programmes de formation ou gestion du programme d'évaluation.

3.1.3 Les objectifs de la gestion de ressources humaines :

La fonction RH cherche à atteindre plusieurs objectifs qui participent tous à la réalisation de ses missions.

Ainsi la GRH dans sa recherche d'une meilleure efficacité s'efforce à réaliser les objectifs suivants :¹

- **Attirer** : c'est la préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer les employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.
- **Conservier** : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont l'un de ses préoccupations.
- **Développer** : la formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées.
- **Motiver et satisfaire** : rémunération, communication santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des RH.

¹SEKIOU (L) et autres : Op.cit. p. 10-12

- **Être efficace** : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.
- **Contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise** : de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services RH en servant plusieurs finalités.

Aujourd'hui les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises vu leur importance par rapport à la compétitivité et la performance.

3.2 L'intégration du digital à la ressource humaine :

L'ère de la digitalisation s'accompagne par des changements considérables dans plusieurs fonctions d'entreprise, notamment la fonction RH. A non seulement révolutionné nos façons de travailler, mais aussi a bouleversé tout le métier des DRH.

La question de la transformation digitale ne se pose plus, elle s'impose comme tout changement d'envergure, cette mutation s'appuie essentiellement sur une forte mobilisation de la fonction de ressources humaines.

3.2.1 Définition de la digitalisation RH :

La transformation digitale de la RH passe, tout d'abord, par la transformation de la fonction RH, elle-même, dans ses différents processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences...

Dans une première approche, elle peut donc être définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH¹.

La digitalisation des ressources humaines est la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes.²

Selon Ulrich, le personnel des ressources humaines doit s'adapter aux changements rapides et transparents dus aux progrès techniques qui ont parfait l'accessibilité, la visibilité et la mise en relation dans un monde toujours plus petit et plus connecté³.

¹Baudoin, (E) et autres, « **Transformation digitale de la fonction RH** », Dunod, Paris, 2019, p 5

² Idem, p 6

³KONRADOWSKI, (O), « **L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines Le cas d'Ethias** », Liège université Library, 2020/2021, P12

Donc la digitalisation des ressources humaines peut être définie comme l'ensemble des procédés permettant de dématérialiser les pratiques RH, et numériser les différents aspects RH d'une entreprise à l'aide d'outils spécialisés et numériques.

3.2.2 Son contexte :

Cette notion a émergé dans un contexte de transformation numérique des entreprises, qui n'a pas épargné le département des ressources humaines. En parallèle, les missions des directions RH se sont diversifiées et se sont retrouvées au fil des ans au cœur de la stratégie globale des entreprises ¹:

- Développement de la politique RSE et de la marque employeur ;
- Amélioration des conditions de travail ;
- Gestion des compétences et des carrières ;
- Déploiement de programmes d'e-learning ;
- Suivi des performances RH, etc.

3.2.3 Le rôle de la RH dans la transformation digitale de l'entreprise :

Les ressources humaines jouent un rôle fondamental dans l'anticipation et l'accélération de la digitalisation en concrétisant la vision numérique de l'entreprise ainsi qu'en accompagnant les salariés au cours de cette transformation. Il peut, notamment, développer des compétences indispensables pour demain. Ainsi pour ²:

- Accompagner le changement de culture ;
- Accompagner l'évolution des métiers ;
- Accompagner les changements organisationnels ;
- Accompagner l'évolution des modes de travail ;
- Développer la dimension collective de l'entreprise.

¹<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-> La digitalisation RH : ces nouvelles pratiques pour vous faire gagner du temps, Article publié août 2020 et Mis à jour le 14 janvier 2022 consulté le 14/05/2022 à 01.00

² Digitalisation de la fonction RH : Composantes, principes et conséquences sur l'entreprise Article écrit Par Calexa group le 19.03.2019 <https://blog.calexa-group.com/digitalisation-rh> consulté 08/04/2022 à 22.50

3.2.4 Le processus de digitalisation de la ressource humaine :

3.2.4.1 Ses composantes :

La révolution digitale des ressources humaines est un processus complexe, où on trouve la donnée, l'expérience collaborateurs et la culture constituent les trois composantes majeures de tout processus de digitalisation de la fonction RH¹ :

- **La donnée :**

Les nouveaux outils numériques ont la particularité de générer des données en permanence, et d'augmenter la quantité d'informations disponibles de façon exponentielle.

Le tri et la classification automatique des données pertinentes via un algorithme par exemple, permettent à la direction de garder la main et de conserver une vision globale de la GRH à l'échelle de l'entreprise. Et même sur des sites multiples et dans des pays aux environnements juridiques très différents.

L'exploitation des données RH constitue donc un levier pour la croissance de l'entreprise, la saine gestion de ses ressources humaines et de ses compétences.

- **L'expérience utilisateurs et expérience collaborateurs :**

Un outil digital apporte toujours avec lui, par nature, une toute nouvelle expérience utilisateur par rapport à l'existant. Un service digital RH va ainsi modifier en profondeur les interactions que les collaborateurs entretiennent avec l'entreprise sur de nombreux sujets.

L'accessibilité des outils digitaux proposés potentiellement par un SIRH, contribue à rendre chaque collaborateur bien plus autonome dans la gestion de sa vie administrative, et in fine à améliorer sa qualité de vie au travail. Au global, la transformation digitale impacte en profondeur l'expérience des collaborateurs².

- **La culture :**

La mutation progressive de la culture d'entreprise est, probablement, la composante la plus subtile de la transformation digitale RH, dans la mesure où elle manifeste ses effets à plus long terme.

Le recours croissant à des outils dématérialisés, rapides et performants, oblige à repenser certains processus devenus obsolètes et qui ne subsistent plus que par la force de l'habitude, y compris au sein de la DRH.

3.2.4.2 Ses principes :

La digitalisation des ressources humaines est un terme global qui regroupe plusieurs phénomènes bien distincts. On parle souvent de dématérialisation, d'automatisation et de désintermédiation.

- La dématérialisation

C'est la capacité des entreprises à se libère de plus en plus du physique. Il s'agit d'un phénomène qui engendre une importante transformation pour l'entreprise dans son ensemble.

La dématérialisation est une source d'efficacité car elle contribue dans la diminution des coûts de fonctionnement de l'entreprise, ainsi de toutes les dépenses de transaction liées à son activité. Donc doit être cherchés par les ressources humaines dans son service.

- L'automatisation :

L'automatisation est un fort facteur d'augmentation de la productivité. Elle apporte une réelle plus-value à l'entreprise et à tous les collaborateurs. D'ailleurs, la ressource humaine s'éloigne toujours de tous les tâches et missions complexes mais

Les tâches de toutes les fonctions RH les plus basiques et les plus répétitives peuvent désormais être effectués via des processus automatiques, qui ne nécessitent plus l'intervention d'un collaborateur, dans ce cas le personnel joue un simple rôle de superviseur.

- La désintermédiation :

C'est un phénomène qui va de pair avec la révolution digitale dans plusieurs secteurs d'activité. En substance, on peut observer une disparition progressive ou une diminution sensible du nombre des intermédiaires qui séparent le produit ou le service de son utilisateur, en effet plus facilement et se mettent directement en relation.

Dans le domaine de la transformation RH, la désintermédiation s'accompagne donc d'enjeux forts en termes d'autonomie du salarié.

3.2.5 La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines :

Les nouvelles technologies ont introduit un changement remarquable dans l'ensemble des volets de la gestion des ressources humaines telles que, le recrutement et la formation, l'évaluation... à l'aide des nouveaux moyens digitaux qui sont devenus la vitrine de l'entreprise auprès des candidats. En résumé, les principaux volets seront présentés ci-dessous :

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

Le recrutement a suivi également cette évolution. De nouvelles tendances en matière de recrutement ont transformé les entreprises et le marché de l'emploi.

La digitalisation a radicalement transformé la manière dont l'entreprise perçoit le candidat. Elle est devenue une occasion pour les RH de se rendre plus accessibles et transparentes et de s'ouvrir aux employés

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

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

Le monde de la formation professionnelle ne fait pas exception, il se traduit par une nouvelle façon d'apprendre en utilisant des outils digitaux.

Selon la commission européenne l'e-learning est : « Utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services ainsi que les échanges et la collaboration à distance ». ¹

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

¹ [http://www.e-learning-actu.org/e-learning définition/](http://www.e-learning-actu.org/e-learning-définition/), consulté le 9/12/2018 à 11h00.

- **Le digital au service de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

Les technologies de l'information et de la communication font évoluer les pratiques de la GPEC, un outil de e-RH appliqué à cette activité doit permettre de saisir une information, c'est-à-dire codifier celle-ci sous une forme particulière qui permettra ensuite son stockage.

Son but est de mettre en place une mobilité interne pertinente et de promouvoir les talents des collaborateurs et de réussir à suivre le plus précisément possible le développement d'un collaborateur, sur la base d'indicateurs digitaux et ainsi de le faire évoluer en termes de compétences et de décisions appropriées en matière de formation ou en se fixant au moment adéquat des objectifs à atteindre.

3.2.6 Les outils de la digitalisation des ressources humaines :

La transformation digitale RH est une opportunité que doivent saisir toutes les entreprises. Sa mise en place dans l'entreprise repose sur certain outil technologique, comme l'expliquent BenHassel et Raveleau, on a vu apparaitre avec la digitalisation de nouveaux outils comme les intranets, les progiciels de gestion intégrés, mais également le SIRH.

Ces auteurs mettent en avant le fait que ces nouveaux outils permettent dans un premier temps d'automatiser les tâches qui ont une valeur ajoutée plus faible comme la gestion administrative du personnel ou les premières étapes du recrutement. Deuxièmement, cela donne plus de temps aux gestionnaires des ressources humaines pour se concentrer sur d'autres missions.

Parmi les outils indispensables qui permettent la digitalisation des ressources humaines est l'acquisition d'un logiciel de SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines).

- **Système d'information de ressources humaines :**

Tannenbaum ¹définit la SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des

¹ TIXIER, (J) , DELTOUR,(F) , « **Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme** », 2004, pp. 23-52

ressources humaines d'une organisation ». Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données.

Ce logiciel n'est plus qu'un outil de productivité, c'est un vecteur nécessaire de partage qui favorise la coopération et le décloisonnement, il permet de gérer : la paie, la gestion des temps et des congés, les dossiers administratifs des salariés (maladies, mutuelles, ...), la GPEC, les tableaux de bords RH, etc.

En générale, le SIRH permet une centralisation de toutes les informations et données nécessaires pour que la digitalisation des RH se passe au mieux.

Il existe d'autres outils informatiques qui permettant d'assurer l'intégration de cette notion de digital à la RH de manière efficace et assurer une transformation réussie. Nous citerons les plus pertinents, Par exemple¹ :

- Kizeo Forms, permet à supprimer le papier et centraliser les documents en dématérialisant les processus RH, comme les demandes de congés, la gestion des absences,
- le logiciel de gestion des talents ou le logiciel GPEC, pour la mise en place d'une stratégie visant à recruter, mais aussi à développer les compétences de profils à fort potentiel en interne, notamment par la formation, la gestion des primes et des carrières ;
- L'outil de recrutement et du suivi des candidats (ATS), à l'image de Soft, pour gérer les candidatures, diffuser les offres, faire passer des tests de recrutement et des entretiens vidéo, et créer un site carrière personnalisé.

3.2.7 Les Conséquences de la transformation digitale RH 2 :

- **Pour l'entreprise :**

La ressource humaine et le digital emportent des conséquences durables et profondes sur la direction de l'entreprise tel que :

- L'autonomie des collaborateurs :

¹ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/digitalisation-rh> consulté 16/05/2022 à 14.00

² <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/digitalisation-rh?query=succes%20factory%20> La digitalisation RH : ces nouvelles pratiques pour vous faire gagner du temps Article publié en août 2020 et mis à jour le 14 janvier 2022 Consulté le 22/03/2022 à 12.00

Les collaborateurs deviennent plus autonomes dans la gestion de certains aspects de leur vie administrative (gestion du temps et des activités, formation, rémunération...), implique un mode de fonctionnement de plus en plus horizontal au quotidien.

- Gain de temps et de productivité :

Lorsqu'ils sont mis en œuvre avec intelligence et en concertation étroite avec leurs utilisateurs ces solutions font gagner un temps considérable dans le traitement de nombreuses tâches et génèrent d'importants gains de productivité.

- **Pour la DRH :**

Il appartient à la DRH de conduire le changement et de s'assurer que chacun y trouve un bénéfice de cette transformation, comme :

- L'automatisation de certaines tâches RH a notamment pour effet de libérer du temps, d'améliorer le temps de réponse, et d'approfondir le suivi individuel de chaque collaborateur sur les sujets les plus importants ;
- L'installation d'un SIRH moderne apporte aussi aux différents membres de l'équipe RH une plus grande qualité de vie au travail ;

- **Pour la RH de l'entreprise :**

Parmi les avantages que peut offrir la transition numérique aux salariés des entreprises, nous pouvons citer quelques exemples comme l'accès à l'information en continu, la dématérialisation des flux d'informations, l'instantanéité des échanges entre les collaborateurs où encore l'automatisation des tâches les plus chronophages, ce qui doit intrinsèquement contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail.¹

La digitalisation conduit à une transformation organisationnelle profonde, qui se déploie sur deux niveaux : technologique d'une part, évoquant la capacité de transformation et de maturité digitale, et organisationnelle d'autre part, renvoyant aux aspects stratégiques et opérationnels de la transformation.

L'intégration des technologies digitales permettra de créer de nouvelles perspectives pour l'entreprise. Elle aide la société à se moderniser et offrir de nouvelles sources de valeur

¹ Olivia. (S) , Aram.(G) ,**La transformation digitale dans les entreprises : attentes et retombées**, Mémoire de recherche , INSECC, 2019/2020 ,p8

pour les clients, tout en créant de nouvelles opportunités génératrices de revenu. Toute entreprise doit donc s'intéresser à la digitalisation.

Bien évidemment, il est essentiel d'avoir une approche digitale par l'angle stratégique. Cela permet de mettre en cohérence les activités digitales par la consolidation et l'alignement de tous les efforts digitaux en vue d'atteindre les objectifs souhaités. Ce processus continu, qui passe par la création puis l'implémentation d'une stratégie digitale, est aujourd'hui indispensable à la réussite future de toute organisation.

En fin de compte, la digitalisation apportera davantage de compétitivité et d'efficacité à l'entreprise, elle permettra à l'ensemble de ses collaborateurs de travailler mieux, et à ses partenaires de renforcer la coopération au quotidien. Les clients de l'entreprise vont également trouver leur compte dans la digitalisation de celle-ci. C'est en effet parce que ces mêmes clients utilisent de plus en plus tous ces outils de la digitalisation et du numérique que l'entreprise se doit de s'adapter à cette nouvelle donne.

La digitalisation durable d'entreprise s'obtient en transformant de multiples catégories et technologies simultanément. Elle touche notamment le modèle d'affaires, la structure de l'entreprise, le capital humain, les processus, la capacité et les compétences, l'offre de produits et services, l'engagement avec les parties prenantes, ainsi que les accélérateurs de la transformation. Il s'agit d'un processus d'amélioration continu puisqu'une stratégie digitale doit continuellement être adaptée pour permettre de saisir les nouvelles opportunités.

**Chapitre II : La
performance de la ressource
humaine**

Dans ce travail, nous nous intéressons à la vérification de la comptabilité qui permet à l'administration fiscale de s'assurer de la sincérité et l'exactitude des différentes déclarations souscrites par les contribuables.

Depuis toujours, la performance de l'entreprise est au cœur des préoccupations des dirigeants, des scientifiques, des chercheurs et des actionnaires.... Chacun s'y intéresse suivant un angle qui lui est propre. Ceci explique sans doute pourquoi la performance a toujours été un sujet controversé.

En effet, le concept « Performance » occupe une place fondamentale dans la littérature de gestion. C'est pour cela, de nombreuses recherches en sciences de gestion s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier (qualité, coût) ou d'un phénomène précis sur la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre de ce présent mémoire sera consacré pour exposer la diversité des regards possibles sur la notion de performance d'une manière générale et la performance de la ressource humaine en particulier.

À ce propos, on va deviser notre travail en trois sections ; la première, présentera la performance de l'entreprise et ses différentes dimensions.

La deuxième, démembra la performance de la ressource humaine, l'un des piliers fars de la performance globale de l'entreprise, ainsi ses outils de mesure, ses indicateurs et son évaluation.

En dernier point, nous tenterons d'offrir une vision synthétique de la relation existante entre la transformation digitale et la performance RH afin d'identifier le potentiel de ces technologies au niveau de la performance humaine de l'entreprise.

Section 1 : Généralités sur la performance

La performance représente un attribut privilégié au sein de l'entreprise. Cependant, ce concept reste très vaste et évolutif dont aucune de ses définitions ne fasse l'unanimité.

Dans la présente section, nous allons étudier les fondements de la performance au sein de l'entreprise. Nous commençons par présenter la diversité des regards possibles sur la notion de performance. Les éléments de synthèse sur la mesure de la performance et les sources de création de valeur seront présentés dans un second temps.

1.1 Définition de la notion de performance :

Le concept de la performance d'une entreprise est un concept dynamique, intégrateur et multidimensionnel d'un état toujours transitoire¹.

Dans ce sens, et selon Steers il existe un manque de compréhension fondamentale sur ce que la performance implique en réalité. Toutefois, de nombreuses tentatives ont été faites par quelques chercheurs pour expliquer et définir ce concept empiriquement et théoriquement :

Selon Maillot Jean Louis et maitre Jean Charles (1998) : « La performance est l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats »².

D'un autre côté, la notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser, dont Bergeron³ a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en ont les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise.

¹ VOYER, (P) « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** », Presses de l'Université de Québec, 1999,446 pages.

² MAILLOT. (J.L) et MATHE. (J.C), « **l'essentiel du contrôle de gestion** », éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000, p.182

³ BERGERON, H. « **Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?** », Notes de Cours. 1999.

En outre, B. Doriath a dit que « Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation »¹.

Donc la performance c'est le fait d'atteindre les objectifs fixés d'une organisation, d'une manière pertinente, prenant en considération non seulement le jugement sur le résultat mais aussi la façon dont le résultat est atteint.

1.2 Notions liées à la performance :

En se basant sur les définitions citées précédemment, on remarque que l'explication de la notion de la performance tourne toujours autour de trois notions clés : efficacité, efficience et pertinence.

- **L'efficacité** : désigne la capacité à réaliser l'action attendue, autrement dit à obtenir le résultat recherché². Elle peut être définie aussi « comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³.

- **L'efficience**⁴ : représente la capacité à réaliser l'action attendue avec peu de moyen. Une action efficiente est une action peu coûteuse.

L'efficience suppose une contrainte de moyens⁵, elle exprime le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part. Elle englobe selon STERN et ANSAR trois concepts :

- **La productivité** : c'est l'optimisation des ressources physique mise en œuvre elle représente le rapport entre la production et un volume de facteurs consommés.
- **La profitabilité** : c'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.
- **La rentabilité** : c'est l'optimisation de ressources financiers mise en œuvre, c'est le rapport d'un profit aux capitaux investis

¹ DORIATH (B), « **contrôle de gestion en 20 fiches** », 5ème édition DUNOD, Paris, 2008, P.12

² PLAUCHU, (V) : « **Mesure des performances industrielles** », édition OPU, Grenoble. 2013, p.06

³ BOISLANDELLE,(H.M), « **Gestion des ressources humaine dans la PME** », Edition Economica, Paris, 1998, P139

⁴ PLAUCHU, (V). Op.cit. p.06

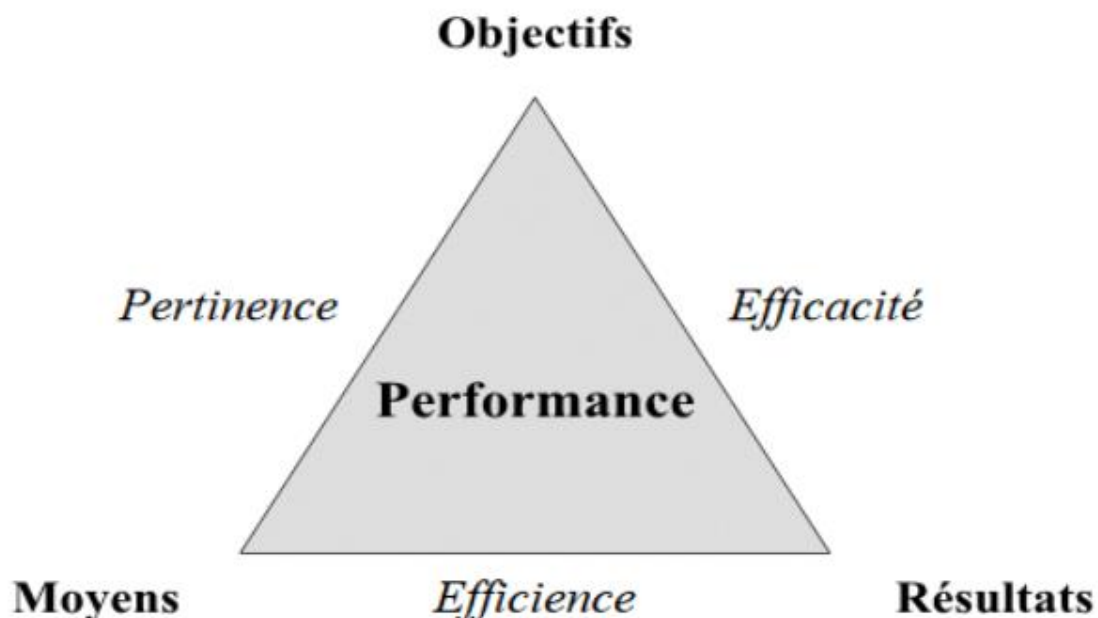
⁵ MAADANI. (M), SAID. (K), « **management et pilotage de la performance** », hachette, 2009, p.29.

On peut évoquer également le concept de pertinence pour ce qui concerne le choix des objectifs en fonction des moyens et des caractéristiques de l'environnement. ¹

-Pertinence : elle traduit l'alignement stratégique de la performance c'est-à-dire le fait que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques poursuivis. Elle met donc en rapport les objectifs et les moyens.

Le schéma suivant nous permet d'éclairer le lien existant entre ces trois notions, qui a été décrit par GILBERT, dont les extrémités sont composées des objectifs de l'organisation, de ses moyens et de ses résultats² :

Figure II.1 : Le triangle de la performance de GILBERT



Source : WINAND. (M), ZINTZ. (TH) et BECKERS. (P.O), « management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives », Édition De Boeck Supérieur, 2017, P16.

1.3 Les typologies de la performance :

La performance s'étudie au regard des objectifs de l'organisation et des attentes de ses acteurs en tenant compte du contexte dans lequel elles se réalisent, donc il est nécessaire de bien identifier ces derniers avant l'analyse de la performance, dont on distingue plusieurs types de performance, à s'avoir :

¹ PLAUCHU, (V). Op.cit. p.06

² GILBERT. (P) cité par JACQUET, « **Management de la performance, des concepts aux outils** », 2011, P 03-04.

- **La performance organisationnelle :**

Selon les auteurs, la performance organisationnelle est une notion qui correspondre à un périmètre plus ou moins large et être abordée sous des angles différents. Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

On peut définir cette dimension de performance comme étant « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit »¹.

D'ailleurs, M. Kalika « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur les éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »².

- **La performance sociale**

La performance sociale est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »³.

Cette performance est déterminée au sein de la R.S.E afin d'apprécier le comportement social des cadres, des encadrant et des dirigeants de l'entreprise. Elle permet d'évaluer la performance des salariés et leur bien-être au sein de l'entreprise.

Selon Marmuse, la performance sociale est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales et le niveau de satisfaction des salariés qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise.⁴

- **La performance économique :**

La performance économique correspond aux résultats exprimés par la comptabilité et traité par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion (SIG) et les ratios qu'en découlent.

¹ BOUQUIN. (H), « **Le contrôle de gestion** », PUF, Paris, 2004, P. 107

² KALIKA. (M), « **Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances** ». Editions Economica, Paris, 1995, p.340.

³ MARTORY. (B), « **contrôle de gestion sociale** », édition Vuibert, paris, 1990, p.215.

⁴ MARMUSE (C), « **Performance** », dans SIMON (Y) et JOFFRE. (P), « Encyclopédie de Gestion ». Tome 2, Paris, Economica, 1997, p.2194-2207.

Elle peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût.

- **La performance financière :**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle peut être définie comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.¹ En outre, c'est la capacité d'une entreprise à faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixés à partir d'une stratégie.

La firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne².

- **La performance commerciale :**

La performance commerciale se définit comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Autrement dit, est l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation³.

- **La performance stratégique :**

La performance stratégique peut être définie comme étant « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable »⁴.

¹ SAHUT (J. M), LANTZ (J. S), « **La création de valeur et la performance financière** », in revue financier, 2003, p.28

² PAUCHER (P), « **Mesure de la performance financière de l'entreprise** », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p 20.

³ BLAUCHU (V) et TAIROU (A) : « **Méthodologie de diagnostic d'entreprise** », édition l'harmattan, Paris, 2008, p.133

⁴CAROLINE. (M), « **la performance globale et ses déterminants** », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2. IN <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> articlen°282 (consulté 18/05/2022 à 04.00).

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.

- **La performance concurrentielle :**

Cette performance repose sur une logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature du système concurrent, notamment de la façon dont il se fait concurrence et de l'intensité de la compétition entre les forces en présence.

Dans cette logique, les entreprises ne peuvent saisir les opportunités de performance si seulement si sont capables de définir clairement les forces concurrentielles liées à leurs activités et prévoir les changements du jeu concurrentiel à travers des politiques de différenciations qui prévaudront dans l'avenir.

1.4 Performance externe, performance interne :

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe.¹

- Performance externe

La performance externe s'adresse en générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est tournée en premier lieu vers les actionnaires, et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

- Performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Cependant, les managers de l'organisation, qui sont responsables de cette performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats.

¹Doriath (B), Goujet (C), « **Gestion prévisionnel et mesure de la performance** », 5ème édition DUNOD, Paris2011, p.180

1.5 Les facteurs de la performance :

Les facteurs de performance sont les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise sont les suivants¹ :

- **Les clients** : doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- **La mission et les objectifs** : doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- **Les produits et les services** : doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût.
- **Les processus** : doivent être efficaces et efficients.
- **L'information** : doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- **La technologie d'information, de communication et de production** : doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- **Les ressources humaines** : doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les mêmes valeurs, (ce qui fera l'objet de notre étude).
- **Le style de gestion**, le cadre de gestion (la politique, l'organigramme), l'environnement de travail et l'ambiance : doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

1.6 La mesure de la performance :

Parmi les principales caractéristiques de la performance, est qu'elle est mesurable. La mesure de la performance est une notion relativiste, essentielle pour toute entreprise, d'où la présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise.

Cependant, la question à laquelle fait face le dirigeant est celle du choix des mesures car ça diffère d'une entreprise à une autre.

¹ BARRAUX (J) : « **Entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage** », édition Economica, Paris, 1997, P.29.

1.6.1 Les objectifs de mesure

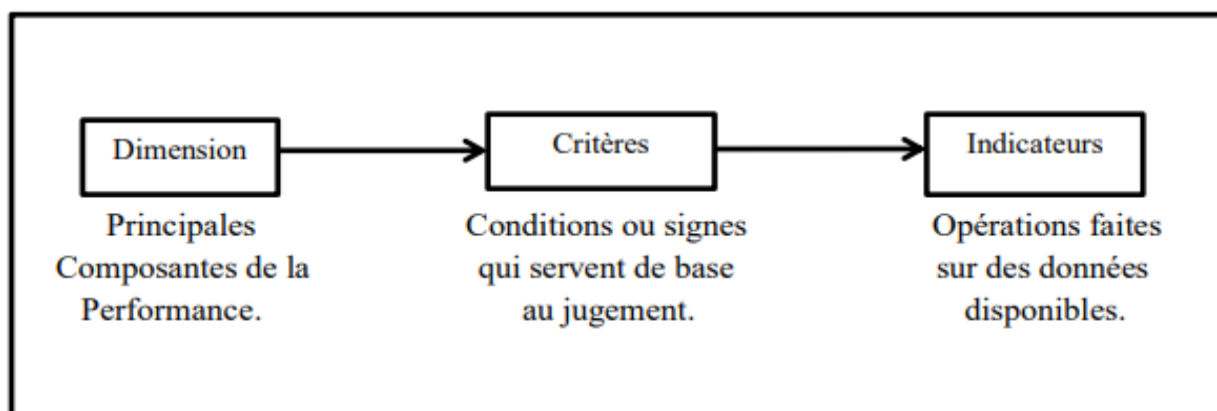
Cette mesure vise à une multitude d'objectifs, dont on distingue 3 buts essentiels ¹:

- L'objectif d'information ;
- L'objectif d'incitation ;
- L'objectif de pilotage.

Ainsi, elle vise à motiver le comportement qui mène à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité de l'organisation, ainsi ce qui attire l'attention, principalement lorsque des récompenses sont attachées à ces mesures.²

MORIN ³identifie trois niveaux d'abstraction que nous pouvons résumer à travers le schéma suivant :

Figure n° II.2 : Mesurer la performance de l'entreprise



Source : DEBI (Ali), La mesure de la performance dans les mairies : Dimensions et indicateurs, in revue « Ville du management », décembre 2005. P. 8

- **Les dimensions** :

Les dimensions auxquelles est rattachée la performance dans une organisation sont construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation. On distingue plusieurs dimensions qui sont déjà cités sous le titre de typologies de la performance.

¹MEGHOUFEL (A), BENIKHELEF(F), **Audit interne, facteur de performance dans une entreprise**, Mémoire de Master en Sciences Commerciales Finance et comptabilité, Juin 2017, p 43

² BENSLIMANE (C.M), ELANSARI (M), **La performance globale : Mesure et Pilotage**, « Volume 4 : numéro 2 », in revue « contrôle, de la comptabilité et de l'audit ». 2020, pp : 940 – 961

³ MORIN (E) et autres « **Mesurer la performance organisationnelle** », gestion volume 21, n°03, septembre 1996 in <http://zonecours.hec.ca/documents/A2006-1859988.MorinA1996performanceorg.pdf>. Consulté le 20/03/2022à 14h55

- **Les critères :**

La performance reste un sujet extrêmement vaste qu'on peut le définir selon une variété de critères dépendants de la perspective d'analyse choisi. Cela dit, chaque entreprise a ses propres critères qualitatifs ou quantitatifs pour mesurer sa performance.

- **Les critères quantitatifs :**

Parmi les nombreux critères quantitatifs, on retrouve habituellement le chiffre d'affaires, le résultat, la marge opérationnelle, les parts de marché... La comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

- **Les critères qualitatifs :**

Parmi les critères qualitatifs on retrouve la qualité et la notoriété, le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, turn-over, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété), la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

Le choix des critères est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation, car ces critères sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation et à chaque individu,

1.6.2 Les outils de mesure de la performance :

Dès que la performance est devenue un véritable enjeu pour les entreprises, les acteurs de cette organisation ont dû inventer des outils pour mesurer la performance de l'entreprise.

Parmi les outils utilisés généralement par les entreprises pour mesurer leur performance on cite:

1.6.2.1 Les indicateurs de la performance :

Afin de mesurer les performances d'une entreprise, il est nécessaire de suivre certains indicateurs fondamentaux. Ces indicateurs doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats, et une information sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats¹.

¹ Doriath. (B), Goujet (C), Op.cit., p.176.177.

L'indicateur clé de performance (ICP, ou KPI) est une mesure quantitative qui permet de suivre la progression de l'équipe ou d'organisation au regard de ses objectifs commerciaux clés.

Selon l'AFGI (Association Française de Gestion Industrielle), « un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »¹.

En générale, les indicateurs de performance sont considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, qui permettent de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis.

- **Ses caractéristiques :**

Parmi les caractéristiques d'un bon inducteur de performance sont les suivantes. Il doit être²:

- Mesurable ;
- Relié à un stade précis du processus ;
- Susceptible de traduire des comportements précis susceptibles d'être améliorés ;
- En mesure d'entraîner des conséquences sur l'aval du processus ou traduire un problème en amont du processus ;
- En mesure d'avoir un effet direct ou indirect significatif sur la performance globale du processus (par un effet d'enchaînement).

En résumé, chaque indicateur a une pertinence opérationnelle et stratégique. Il doit correspondre à un objectif ainsi aidé à orienter l'action et à comprendre les facteurs de réussites

- **Les types d'indicateurs de performance :**

Il existe différentes typologies d'indicateurs de performance, on cite quatre grandes familles d'entre eux, qui sont utilisés dans la réalisation des tableaux de bords à savoir

- **Indicateur de résultat et indicateur d'action :**

¹GUENNOU. (P), « Maitrise de la performance, les travaux de L'AFGI » in « les indicateurs de performance », Hermas, Paris, 2001, P. 25

²SCHIER (G), « Manager », 3ème édition DUNOD, Paris 2015, p. 345.

Indicateur de résultat : Il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif). Il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs.

Indicateur de processus : Il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat soit consommé.¹

- **Indicateurs financiers et indicateurs physiques :**

En générale un indicateur financier est extrait des données comptables et financières (résultat d'exploitation, taux de rendement des capitaux investis...). Ces indicatrices sont complétées par des indicateurs physiques qui sont obtenus plus rapidement, sont mieux compris des exécutants et décrivent des phénomènes que la comptabilité ne sait pas mesurer².

- **Indicateur de pilotage et indicateur de reporting :**

Les indicateurs de pilotage : Servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle a posteriori³.

Les indicateurs de reporting : Servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs, et permettent d'en mesurer l'accomplissement.

- **Indicateur collectif et indicateur individuel :**

Les indicateurs de performance collective mesurent la performance de l'entreprise dans son ensemble (résultat d'exploitation, nombre de nouveaux clients...). Par contre les indicateurs de performance individuels mesurent la performance d'un salarié en particulier⁴

¹ LORINO, (Ph), « **Méthodes et pratiques de la performance** », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2001, P. 153

² BURLAUD, (A) et al : « **contrôle de gestion : manuel et applications** », paris : Editions Foucher, 2009. p. 57.

³ LORINO, (Ph), Op Cit. p. 15

⁴ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « **MANAGEOR : Les meilleurs pratiques du management** », édition Dunod, 2 -ème édition, Paris, 2010. pp. 331-334

A la fin, cette mesure est l'idée qui traduit l'expression américaine (WHAT GETS MEASURED GETS MANAGED), que l'on peut traduire en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure »¹, donc cela signifie que pour piloter il faut bien mesurer.

Cette première section, nous a permis d'apprécier l'évolution de l'intérêt que portent les dirigeants au regard de la mesure de performance. Nous ne sommes pas arrivés à trouver une définition précise et universelle de cette notion, étant donné que sa signification varie d'une organisation à une autre, mais cela ne nous a pas empêché de déduire et tirer les différents moyens et types d'indicateurs qui aident dans sa mesure. Après avoir abordé dans la section précédente les concepts bases de la performance de façon générale, nous allons passer à parler en particulier sur la performance de la ressource humaine de l'entreprise.

Section 2 : le concept de la performance de la ressource humaine

Dans le domaine de la gestion, le concept de performance a pendant plusieurs décennies été rattaché aux seules notions de profit ou de rentabilité de l'entreprise. Cependant, cette vision était plutôt simpliste et réductrice du terme de performance.

La plupart des entreprises mesure leur performance à l'aide des critères économiques, commerciaux ou financiers, tout était centré sur l'argent. Leur vision est dite pour augmenter la performance d'une entreprise il faut augmenter la production.

De nos jours d'autres critères sont apparus tel que les critères sociaux. On remarque que les entreprises donnent plus d'importance au facteur de ressource humaine dans la mesure de la performance de leurs entreprises, est dite que la performance de l'entreprise réside dans la performance de sa ressource humaine. HENRI FORD disait à juste titre : « détruisez mes usines, mes machines, laissez-moi mes hommes, je recommencerai !! ».

Le sujet d'évaluation de la performance RH d'une entreprise est au cœur de l'actualité, ce qui nous a menés à nous interroger plus avant sur la théorie et les pratiques existantes de ce type de performance.

Dans cette section, nous nous intéresserons à analyser la performance au sein de département RH, par la suite nous énumérons les principaux indicateurs de mesure de performance de la ressource humaine.

¹ GIRAUD. (F) et autres ; « **Contrôle de gestion et pilotage de la performance** », Gualino éditeur, paris, 2004, p. 29

2.1 Définition de la performance RH :

La performance RH est un concept multidimensionnel variant d'une entreprise à une autre selon sa taille, son secteur d'activité, ses finalités et la vision de ses dirigeants. En passant en revue quelques travaux de recherche portant sur la performance RH :

Taieb, Jean Pierre souligne que la performance RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques RH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la valeur moyenne¹.

Dans un autre ordre d'idées, Morin et autres, abordent la performance RH comme une composante de la performance organisationnelle. Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation².

L'expression « performance RH » désigne pour Giovanni Costa et Martina Gianecchini, le choix des niveaux de prestations attendues, de leurs indicateurs de mesure et des outils de contrôle mis en place. Ainsi est l'influence des actes de gestion sur les personnes au travail, sur leurs attitudes et comportements³.

2.2 Les déterminants de la performance RH :

Nous distinguons trois types de déterminants⁴ :

- **La compétence** : c'est Le potentiel d'action d'une personne et l'ensemble de comportements tirés de l'expérience nécessaire à l'exercice d'un métier. Tel que le Professionnalisme, savoir, savoir-faire savoir-être (c'est la condition de l'efficacité individuelle).
- **La motivation** : elle consiste d'un ensemble des impulsions, des désirs et des besoins qui incitent une personne à réagir favorablement. Autrement, est une orientation

¹ FARIDI. (M), LATIF. (H), « **La performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure** » in Revue d'études en management et finance d'Organisation, N°5, Juillet 2017, pp 1-19

² FARIDI. (M), LATIF. (H), op.cit., pp 1-19

³ Ibid., pp 1-19

⁴ MARTORY (B), CROZET (D) : gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2008, p.175

psychologique vers la réalisation des performances, elle est étroitement liée au comportement d'un individu

- **La culture** : elle représente un ensemble de mythes et de signes partagés par la majorité des collaborateurs ; un langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle, (C'est la condition de l'intelligence collective).

2.3 La mesure de la performance RH :

Le pilotage de la performance RH est un exercice difficile, qui nécessite de mettre en place un système de mesure et des indicateurs efficaces, basés sur un modèle adapté à l'organisation et à la stratégie de l'entreprise.

Quelle que soit sa nature, cette performance RH doit être mesurée et suivie afin de permettre à la FRH de mieux se positionner par rapport à l'atteinte de ses objectifs et sa création de valeurs.

2.3.1 Les outils de mesure de la performance RH :

2.3.1.1 Le tableau de bord RH :

Un tableau de bord RH est un outil efficace de pilotage et de mesure, composé d'indicateurs de performance (varie de 8 à 15). Il permet de gérer de manière synthétique cet ensemble d'indicateurs définis selon la taille, le secteur et la stratégie de l'entreprise. Ils rendent compte des objectifs visés, de l'état de santé de l'entreprise et de sa performance d'un point de vue RH.¹

Comme, il représente un outil managérial cyclique qui aide les dirigeants dans la prise de décision, puisqu'il les permet de faire des prévisions sur le court et moyen terme à travers la mesure de la performance et les résultats obtenus afin d'ajuster leurs pratique RH et les orienter vers la réalisation des objectifs RH ainsi que ceux de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous représente un exemple d'un tableau de bord de performance RH :

Tableau n°II.1 : Tableau de bord de performance RH en année

¹ <https://www.skillup.co/blog/article/les-indicateurs-de-performances-rh> .Article en ligne Par Laura Spitz publié Le 23/06/2021 Consulté 28/04/2022 à 06.15

INDICATEURS DE MOYENS												
	Productivité DRH			Recrutement			Rémunération			Formation		
Formule ratio	Effectif DRH / Effectif géré			Nombre de départs entre 0 et 6 mois après l'embauche / nombre des embauchés sur A			Prime d'intéressement et participation / masse salariale			Montant consacré à la formation / masse salariale		
	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A
INDICATEURS DE RESULTATS INTERMEDIAIRES												
	Turn-over général			Turn-over subi			Absentéisme global			Risque professionnel		
Formule ratio	Nombre de sorties sur P / Effectif P-1			Nombre de démissions sur P / Effectif P-1			Nombre de jours d'absence / Nombre de jours théoriques de travail			Nombre de jours absences risques professionnels / nombre de jours théoriques de travail		
	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A
INDICATEURS DE RESULTATS FINAUX												
	Performance productivité des salariés						Performance financière					
	Unité d'œuvre 1 de l'entreprise			Unité d'œuvre 2 de l'entreprise			Chiffre d'affaires			Résultat Net		
Formule ratio	UE1 / Effectif de l'entreprise			UE2 / Effectif de l'entreprise			Chiffre d'affaires / Effectif entreprise			Résultats nets / effectifs entreprise		
	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A

Source : TAIB (L.P), « Valoriser la performance RH : un enjeu pour la productivité de l'entreprise », Dunod, Paris, 2016, P 199 – 200

2.3.1.2 Les indicateurs de mesure de la performance RH :

- **Définition :**

Les indicateurs de performance RH, appelés aussi KPI RH, sont des outils de mesure qui permettent d'avoir une vision synthétique des données clés de l'entreprise dans le but d'aider ou de piloter la prise de décision, et de mesurer l'efficacité des actions prises afin d'atteindre des objectifs spécifiques.

Ces indicateurs de performance sont souvent définis en amont du lancement d'une campagne, Ils peuvent être actualisés de manière régulière.

- **Les différents types des KPI RH :**

Afin de développer une stratégie RH cohérente, il est généralement conseillé de se baser sur un nombre modéré de KPI RH, souvent entre 5 et 10 qui sont adaptés en fonction de la taille, du secteur et des différents processus de l'entreprise.

En effet, Il existe plusieurs indicateurs pour déterminer la performance humaine. On peut dénombrer les principaux indicateurs qu'on pense être les plus pertinents : l'absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux, le climat social¹.

- **L'absentéisme :**

L'absentéisme peut être le signe d'un refus provisoire de travailler et donc d'une baisse de l'implication. Son augmentation au-delà d'un certain seuil est la démonstration d'une dégradation du climat social². L'équation pour calculer ce KPI :

Taux d'absentéisme = (Nombre de jours d'absence / Nombre de jours ouvrables) x 100

- **Taux de rotation du personnel (Turnover) :**

Il s'agit probablement de l'indicateur RH le plus couramment utilisé. Plus couramment appelé Turnover, indique le nombre ou le pourcentage de collaborateurs qui quittent une entreprise au cours d'une période donnée. Cet indicateur est utile pour évaluer la culture d'entreprise, la stratégie de recrutement et bien plus encore. Voici comment calculer ce KPI :

Taux de turnover = (Nombre de départs / Effectif moyen) x 100

- **Turnover des nouveaux collaborateurs :**

C'est le nombre ou le pourcentage d'employés qui démissionnent au cours de leur première année dans l'entreprise. Pour certains experts RH, cet indicateur est encore plus important que le taux de turnover. Voici comment le mesurer :

Taux de turnover des nouveaux collaborateurs = (Nombre de collaborateurs qui quittent l'entreprise après moins d'un an / Nombre de départ sur la même période) x 100

Un taux de turnover des nouveaux collaborateurs faible indique une performance RH optimale.

- **Les conflits sociaux :**

Le conflit est un élément permanent dans toute organisation il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport. ¹

¹ OUKACI (A), **L'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine**, Mémoire, EHEC, Alger, Juin 2019, P24-25

² SOUTENAIN (J.F), FACET (P) :« **Organisation et gestion de l'entreprise** », édition Berti, Paris, 2007, p.281

- Le climat social :

Le climat social dans une entreprise est le premier indicateur de la qualité du management des équipes et de l'efficacité de la communication interne.

Comme il est possible de regrouper quelques exemples d'indicateurs en 3 grandes catégories :

Exemples d'indicateurs de performance de recrutement et de communication :

- Proportion de nouveaux salariés : nombre de nouveaux salariés dans la période examinée / nombre de salariés.
- Durée de recrutement : temps écoulé entre le moment où l'offre est postée et celui où le poste est pourvu.
- Ratio candidats retenus / candidats proposés
- Taux d'embauche interne et externe

Exemples d'indicateurs de performance et d'engagement des talents :

Tout d'abords, Il faut noter qu'une solide performance est toujours synonyme de fort engagement des collaborateurs. Leurs feedbacks peuvent s'avérer très utiles pour mesurer leur implication au niveau de l'entreprise

- Coût d'un poste vacant = coût quotidien d'un poste à pourvoir en particulier
- Coût par embauche = (coûts de recrutement internes + externes) / nombre de postes vacants au cours de la période analysée

Exemples d'indicateurs de formation et de gestion de carrière :

La formation est la clé qui permettra au capital humain d'évoluer avec le monde du travail.

- Coût moyen de formation par salarié = heures de formation / nombre de salariés formés
- Coût de formation par salarié = coût de formation et d'ateliers / nombre de salariés
- Niveau de qualification = nombre de diplômés du supérieur et de spécialistes qualifiés
- Age moyen des salariés = total des âges des salariés / nombre de salariés

2.4 L'évaluation de la performance de la ressource humaine :

L'évaluation de la performance des processus RH est également devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui s'intéressent au coût et à l'efficacité de leurs fonctions supports mais aussi pour la fonction RH elle-même qui assoit ainsi sa crédibilité et démontre

¹ CADIN (L), GUERIN (F), PIGEYRE (F) : **Gestion des ressources humaines**, édition Dunod, Paris, 2007, p.73

sa dimension stratégique¹. C'est aussi un enjeu particulier des activités de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies².

2.4.1 Les objectifs d'évaluations la performance des RH :

Les objectifs de l'évaluation des individus d'un point de vue compétence ou performance peuvent être comme suit :

- Identifier les attentes des supérieurs au regard des besoins de l'entreprise.
- Définir les missions des employés et leur contribution à la performance.
- Mettre à disposition les moyens qui permettent la réalisation de ces objectifs.
- Evaluer les compétences et performance mises en œuvre.
- Récompenser les employés si les objectifs sont atteints.
- Actualiser les buts et objectifs pour la saison prochaine.

2.4.2 Méthodes d'évaluation de la performance des ressources humaines :

Les méthodes d'évaluation ont évolué se basée sur les résultats de performance, et pas seulement sur les qualités de l'individu. L'humain est le facteur le plus difficile à évaluer dans l'entreprise part apport aux autres facteurs techniques ou économiques. Certains chercheurs ont conçu différentes façons d'évaluer la performance des ressources humaines, voici les trois méthodes plus dominantes³ :

2.4.2.1 Méthode de contrôle ou d'enquête :

Elle dépend du jugement sur l'étendue de la conformité des activités de gestion des ressources humaines avec les objectifs préalablement fixés et du soutien à la stratégie de l'institution. Cette méthode combine l'utilisation de formules qualitatives telles que le recours à une longue liste d'observations par les superviseurs d'évaluation de l'établissement ou de l'extérieur, et les formules quantitatives sont utilisées à travers l'utilisation d'indicateurs

¹ J, DEBANDE, S, PALMERO, « **TODO LIST- ressources humaines** », Edition Vuibert, Paris, 2015, P98

² <https://www.clicours.com/le-systeme-dappreciation-des-performances-des-salaries/> consulté le 10/04/2022 à 22.30

³ SYLVIE (S.O), et autre : « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », John Wiley, Canada, 2ème Edition, 2004, p66.

quantitatifs (indicateurs : renouvellement, développement, productivité de la ressource Humain et groupe, etc.), regroupés dans le tableau de bord de gestion.

2.4.2.2 Méthode de configuration multiple :

Une méthode documentée par (Tsui) et ses assistants (Milkovich et Gomez) car elle considère l'organisation comme un système ouvert et la gestion des ressources humaines est un système partiel dont elle est utilisée pour atteindre les objectifs d'autres systèmes partiels à titre d'exemple du système de production.

2.4.2.3 Méthode de comptabilité des ressources humaines :

Cette méthode est dérivée de la théorie comptable et de la théorie du capital humain, car elle vise à déterminer la valeur financière des ressources humaines, similaire à d'autres ressources, en calculant l'intérêt (profit) et le coût pour celles-ci.

2.4.3 Le système d'appréciation des performances humaines :

Le système d'appréciation des performances (SAP) est une sorte d'évaluation réalisée par les entreprises afin de contrôler le travail de ses collaborateurs, et dont l'objectif principal est d'améliorer les relations de travail tout en privilégiant le dialogue entre les responsables et leurs collaborateurs. Généralement, le SAP est organisé comme suit ¹ :

Les supérieurs hiérarchiques commencent tout d'abord par examiner les préalables indispensables. Ensuite, ils concrétisent en faits mesurables ou observables le travail et la performance des collaborateurs, Et enfin, ils organisent les entretiens d'évaluation de fin d'année.

2.4.3.1 Les buts du système d'appréciation :

La mise en place d'un système d'appréciation vise à une multiples d'objectifs, mais les plus importants et les plus couramment mis en avant par les entreprises sont ²:

- Permet de fixer des objectifs, c'est un instrument de conseil et d'évaluation,
- Un outil de gestion des salariés,
- Un moyen qui permet la détection des points de faiblesse d'une organisation,
- Un outil permettant la description des fonctions, etc....

¹<https://lemagazinedumanager.com/276-le-systeme-dappreciation-des-performances.html> consulté 28/04/2022 01.48

² PERETTI (J.M) : « **Gestion des ressources humaines** », édition Vuibert, Paris, 1994, p.93.

Ainsi, il améliore la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable.

2.4.3.2 Les critères d'appréciation des performances humaines :

Selon PERETTI.J.M¹, la réussite de l'appréciation des performances repose sur une bonne définition des critères. Ces critères servent de base pour déterminer le rendement de l'apprécié, car ils constituent le guide sur lequel l'appréciateur porte un jugement lors de l'appréciation de la performance.

L'ensemble de ces critères sont repris dans le formulaire de l'appréciation, ils sont divisés en deux grandes catégories :

- **Les critères quantitatifs** : Il s'agit de ce qui est mesurable, comme ; le taux, le nombre, les unités, les retards...etc.
- **Les critères liés aux objectifs du travail** : Ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus, cette catégorie de critères est particulièrement adaptée à l'appréciation de la performance de cadres car, généralement, chaque cadre a une mission spécifique.

Aujourd'hui, la performance des ressources humaines se doit d'être au cœur des préoccupations principales de tous les acteurs de l'entreprise, il ne s'agit plus de s'imaginer pour trouver la niche miraculeuse où il suffira de produire différemment, en autre sens découvrir la vache à lait éternelle.

D'après cette partie, on constate que l'homme est le noyau de la performance, et la dimension humaine est la plus passionnante, ainsi la plus difficile à maîtriser, tant les mécanismes de motivation individuelle et d'émulation collective sont plus complexes et fragiles.

Donc, il faut tout mettre en œuvre pour dynamiser l'esprit de création et l'inventivité des femmes et des hommes dans l'entreprise. Mais on n'y parviendra pas sans une mesure précise et rigoureuse de la performance de ces ressources précieuses.

¹ PERETTI (J.M) : Op.cit., p.93

Section3 : la performance RH à l'ère de la digitalisation

Aujourd'hui, la digitalisation prend de plus en plus de l'ampleur dans la vie des entreprises. En effet, après les principaux travaux de recherche effectués qui traitent la transformation digitale, nous avons déduit que cette dernière porte sur la réalisation d'un changement radical ou une amélioration significative dans tout le fonctionnement de l'entreprise, ainsi dans son mode de management, ses pratiques, ses outils et ses processus ainsi que ces relations extérieures.

Pour cela les dirigeants adoptent une stratégie de digitalisation qui vise à réaliser les objectifs de l'entreprise et en assurant une performance satisfaisante en interne qu'au en externe.

Contrairement à la vision répandue dans la littérature qui consiste à apprécier l'impact de la digitalisation uniquement sur la performance commerciale et la performance économique, nous pensons fermement que la digitalisation de l'entreprise peut produire des effets qui vont au-delà de ces deux seuls aspects tel que l'aspect humain.

Dans cette dernière section de la présente étude théorique, nous allons faire un examen critique de la littérature relative à l'apport de cette digitalisation sur la performance de la ressource humaine des entreprises. Ce travail nous permettra alors de construire notre modèle de recherche a priori par la suite.

3.1 La digitalisation au cœur des performances des entreprises :

D'après une étude menée par Capgemini et le MIT en 2015 sur 400 dirigeants d'entreprises interrogés sur l'utilisation des technologies numériques et l'intensité du processus de transformation avec les moyens alloués, a permis de montrer que les entreprises les plus matures en termes de transformation numérique seraient 26% plus performantes que la moyenne des entreprises de leur secteur ¹.

Le digital a non seulement changé la façon dont une entreprise communique avec son environnement, mais il a également influencé directement sa structure et son activité en interne. Il a prouvé son efficacité tant organisationnelle que productive.

Les TIC ont un impact sur l'amélioration de la communication interne et externe et qu'il est important d'aligner les investissements en TIC sur les capacités internes et les processus organisationnels pour obtenir les meilleures performances².

D'un point de vue similaire de Yoo et d'autres auteurs disent que le digital permet aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs opérations, leurs efforts d'innovation et d'assurer une meilleure allocation de leurs ressources. Ce faisant, elles peuvent améliorer leurs performances.

Alors, les nombreuses études empiriques confirment l'effet positif des TIC sur les performances des entreprises en termes de productivité, de rentabilité, de valeur marchande et

¹<https://www.magazinedesaffaires.com/les-entreprises-a-la-pointe-en-matiere-de-digital-sont-plusprofitables/>
consulté le 15 /04/2022 à 00.25

² BELLO. (P) : **le digital dans la formation de la performance des petites et moyennes entreprises des pays en voie de développement**, in « XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique » Université de Douala, B.P. : 2701, Douala – Cameroun. Dakar, 11-14 juin 2019 pp 1-31

de part de marché, d'efficacité des processus, de qualité du service, de réduction des coûts, de flexibilité (organisation et processus) et de satisfaction des clients¹.

La performance de l'entreprise et les moyens offerts par la transformation digitale sont utilisés comme critères d'évaluation des démarches technologiques. Le fait que la place de ce concept est loin d'être claire dans la littérature théorique et loin d'être partagé par tous dans la pratique, la performance de l'entreprise, qui renvoie à l'efficacité, à l'efficience et à la satisfaction de toutes les parties prenantes, est vraisemblablement un résultat recherché par les démarches de la transformation digitale.²

3.2 La digitalisation au profit de la performance RH :

Le processus par lequel les nouvelles technologies contribuent à la performance réside dans deux choses essentielles à la fois, la prise en compte des investissements en informatiques et de leurs usages.

En d'autres termes, la transformation digitale permet de lier les systèmes d'information aux autres composantes de l'organisation. Cette dernière est composée d'un ensemble de sous-systèmes interalliés, à savoir le système technique (la technologie et les tâches) et le système social (la structure, les acteurs). Dans ce cas, la contribution des SI à la performance dépend de l'alignement de la technologie aux objectifs stratégiques de l'organisation³.

Afin de savoir l'état de performance de la ressource humaine de l'entreprise, il est important de dresser un état actuel de l'activité digitale de sa ressource humaine. Cette partie nous permettra d'adopter les bons indicateurs de performance RH, ainsi que les meilleurs outils au sein de service RH pour mettre le cap sur la réussite où l'échoue de sa transformation digitale.

Les entreprises considèrent la digitale comme une opportunité pour faciliter l'innovation, réinventer les modes de consommation, être au plus proche de leur cible et par-

¹ BELLO. (P). op.cit. PP 1-31

² DORRA. (J), **GRH et performance**, in Revue : « gestion des ressources humaines et performance organisationnelle, Institut des hautes études commerciales de Carthage, 2007/2008 ,Vu dans <https://www.memoireonline.com/04/08/1049/grh-et-performance-revue-de-litterature.html> le 02/05/2022 à 21.09

^{*3} DIAB G (2019) « **Impact des TIC sur la performance de la FRH pendant COVID 19 : cas des établissements universitaires** », in Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 212-237.

dessus tout gagner en productivité par les vertus qu'elle est censée apporter aux salariés et à l'organisation¹.

3.3 La digitalisation Rh, accélérateur de la performance RH :

L'implantation des pratiques managériale digitales de gestion des ressources humaines telles que l'analyse des emplois, la planification des ressources humaines, la planification des carrières, la sélection, l'accueil, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative et la formation est positivement relié à la performance des entreprises².

L'accès plus facile à l'information et les processus d'automatisation bénéficient enfin directement au management et à l'encadrement intermédiaire. Managers et chefs d'équipe disposent de nouveaux outils intuitifs et faciles à manier pour gérer la performance, et même pour favoriser la cohésion.

Selon Jean-Marie Peretti, L'informatisation de la fonction RH a donné lieu à une amélioration de la productivité et de la Qualité du service rendu à l'entreprise et aux travailleurs.

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

Digitaliser les RH pour augmenter les performances du service dans toutes ses missions (recrutement, formation, gestion RH etc.) se fait dans un cadre bien défini et d'objectifs clairement établis. Or, les entreprises ont tendance à simplement se précipiter vers le tout nouvel outil dernier cri, pour répondre aux besoins des services RH.³

Les outils digitaux sont des sources évidentes de performance accrue, ils améliorent la gestion des données, les mécanismes de prise de décision et la circulation de l'information. Ils permettent d'automatiser et de décentraliser de multiples processus (congés, gestion du temps, paie, évolution de carrière...), tout en garantissant une fonction de contrôle de haut niveau facilitant le pilotage des activités. Enfin, ces moyens servent à faciliter le travail

¹ Olivia. (S) , Aram.(G) ,**La transformation digitale dans les entreprises : attentes et retombées**, Mémoire de recherche , INSECC, 2019/2020 , p 9

³ <https://opensourcing.com/blog/digitalisationrh/>, Blog publié par D. Guez le 09 juin 2021 Consulté le 02/06/2022 à 13.50

collaboratif et les nouvelles formes de travail (travail nomade, ou à distance). Les effets du digital sur l'organisation, les personnels ou les RH méritent cependant d'être différenciés.

Pour la collectivité publique, le développement du digital semble avant tout perçu comme un facteur d'optimisation des processus de travail, dont les RH, permettant en particulier, dans le contexte de contraction budgétaire que l'on connaît, d'atteindre des objectifs de réduction des coûts. Plus récemment, les enjeux d'une meilleure qualité de service et d'une expérience utilisateur augmentée stimulent le développement de nouveaux outils, même si ces développements reposent encore beaucoup sur des approches expérimentales de design de service et restent peu développées dans le champ RH.¹

En plus les améliorations engendrées de ces nouveaux outils technologiques pour les personnels, sont de trois ordres :

- Ils facilitent l'accès à l'information RH (droits à congés, bulletin de paie, dossier personnel...);
- Ils leur donnent par conséquent une plus grande maîtrise sur la gestion de leur relation professionnelle avec leur manager, leur responsable RH, leur employeur plus largement.
- Il ouvre par ailleurs le champ à des métiers nouveaux et valorise des compétences parfois acquises hors de la sphère professionnelle

C'est donc, le digital est une source supplémentaire d'autonomie et de responsabilisation. Il stimule le travail collaboratif sous des formes multiples et fait donc appel à des compétences nouvelles.

3.4 L'apport de digitalisation pour les RH de l'entreprise :

Si l'utilisation des nouvelles technologies amène de nouveaux comportements chez les clients, il est facile de deviner qu'elles amènent aussi de nouveaux comportements chez les employés de l'entreprise. D'ailleurs, eux aussi, ont des nouvelles attentes, notamment de pouvoir exercer leur travail de manière plus flexible, que ce soit au niveau du lieu ou au niveau du temps de travail.²

¹<https://www.weka.fr/actualite/management/article/les-apports-du-digital-dans-la-gestion-des-rh-71706/>
Publié le 22 octobre 2018 à 9h01 - par Rédaction Weka consulté le 03/06/2022 à 18.00

² Radis, (S), **Le rôle du département RH dans la transformation digitale : Comparaison entre neuf industries implantées en Région wallonne**. Master en gestion des ressources humaines, Faculté des Sciences Sociales, 2018-2019, p 5-6

Ces nouvelles pratiques technologiques peuvent alors être utilisées pour favoriser la collaboration et la coordination. Elles favorisent une communauté de travailleurs de plus en plus dispersée. Ainsi peuvent mener les travailleurs, à devenir plus autonomes et développent davantage de compétences cognitives, créatives, techniques et sociales ce qui affecte leur bien-être au travail.¹

Selon David FAYON et Michaël TARTAR, parmi les avantages que peut offrir la transition numérique aux salariés des entreprises, nous pouvons citer quelques exemples comme l'accès à l'information en continu, la dématérialisation des flux d'informations, l'instantanéité des échanges entre les collaborateurs ou encore l'automatisation des tâches les plus chronophages, ce qui doit intrinsèquement contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail.²

En outre, cette transition peut accroître l'efficacité des employés, notamment grâce à l'apparition des plateformes de collaboration, permettant de travailler sur un projet commun bien plus facilement. Enfin, la digitalisation permet de diminuer certains coûts ; par exemple, la numérisation des documents comptables a facilité la recherche et la conservation des données ; comme l'entreprise économise du papier et de l'espace de stockage, elle peut réduire considérablement ses coûts.³

En fin, l'intégration des nouvelles technologies dans les processus fournissent de l'information en temps réel. Son but est de pouvoir piloter l'action en générant des tableaux de bords, indicateurs de l'efficacité des processus instaurés. Ainsi l'accès direct à l'information et à l'expertise.

3.5 L'évaluation des performances à l'aide de la digitalisation :

En matière d'évaluation des salariés, la digitalisation a souvent pour objectif d'accélérer la fréquence des évaluations, et de les alléger. Pour passer de l'entretien annuel au feedback continu, ou au moins à des feedbacks mensuels, trimestriels... Un bon moyen de suivre son appropriation par les équipes et les managers est de mesurer le taux de feedback régulier.

On le rapprochera utilement du taux de satisfaction des salariés sur leur évaluation, mesuré à l'issue de chaque entretien. De plus en plus, cette évolution vers une gestion de

¹Ibid., p 5-6

² PENA-CASAS (R), GHAILANI (D) et COSTER (S) , « **Transition digitale dans l'union européenne : quels impacts sur la qualité de l'emploi ?** » dans Bilan social de l'Union Européenne 2018, 2018, p20.

³ Olivia. (S), Aram. (G), Op.cit., p 9

carrière plus fluide et souple s'accompagne de l'adoption d'outils digitaux avec un fort composant. Pas seulement en matière d'évaluation, mais dans tous les procès administratifs des ressources humaines.¹

3.6 Les outils digitaux, instrument de performance RH :

Le phénomène de digitalisation des ressources humaines est un enjeu prioritaire qui a permis de mettre en avant certains outils pour mesurer de la performance de la ressource humaine de l'entreprise, et de suivre dans le temps le taux d'adoption de chacun de ces services digitalisés. Ceci constitue donc le KPI phare d'une RH en voie de digitalisation. ²

les directions des ressources humaines suivent certains des indicateurs pour mesurer l'humain qui travaille au niveau de l'entreprise , ces indicateurs clé de performance (ICP, plus connus sous le vocable anglais de KPI) , se sont affinés et devenus maîtres de la mesure , ils permettent de suivre les performances en matière de recrutement, de formation ou de performance des salariés... , sont de plus en plus nombreux.

Pour pouvoir déterminer les indicateurs pertinents pour mesurer la performance du processus RH, Il faut tout d'abord que la stratégie et les attentes de la direction à son égard soient claires. Une fois ces éléments définis, et grâce aux apports de la digitalisation, il devient plus facile de montrer la performance du processus RH. ³

L'évaluation de la performance des ressources humaines est un processus qui permet un jugement objectif de la capacité du travailleur à exercer les fonctions et responsabilités de son poste pendant une certaine période, et c'est un outil important au regard des objectifs qu'il atteint, que ce soit pour les subordonnés, le patron ou le département.

Ces dernières années, les ressources humaines ont recours aux nouvelles technologies a fin de quantifier les données du personnel, ce recours est basé sur l'utilisation d'outils digitaux et informatiques dans les processus de GRH, dont l'objectif initial est de faire

¹ <https://www.horizontalsoftware.com/rh-transformation-digitale-kpis-piloter-vos-actions/> publié par Emilie Nieborak le 8 août 2017. Consulté le 06/06/2022 à 18.06

² <https://www.horizontalsoftware.com/rh-transformation-digitale-kpis-piloter-vos-actions/> publié par Emilie Nieborak le 8 août 2017. Consulté le 06/06/2022 à 18.06

³ <https://pyx4.com/blog/comment-mesurer-performance-processus-rh/> , Article sur « Mesurer efficacement la performance du processus RH : quels indicateurs ? » Publié le 5 février 2019 et Mis à jour le 17 septembre consulté 28/04/2022 à 08 : 27

évoluer ou de transformer les pratiques de la ressource humaines et rendre la GRH plus efficace et plus rapide avec un gain de temps et une forte valeur ajoutée.

Nous retenons alors, dans le cadre de la présente étude consacrée à l'examen du lien entre la transformation digitale et la performance de la ressource humaine des entreprises, que cette transformation à un impact considérable sur la performance globale de l'entreprise de façon générale et sur la performance RH en particulier.

Donc l'amélioration de la performance de la ressource humaine s'appuie sur le digital pour toucher l'ensemble de l'organisation à travers l'introduction et l'appui d'outils collaboratifs et évolutifs aux faveurs de la ressource.

**Chapitre III : l'analyse de
l'apport de digital sur la
performance RH de
l'entreprise Ericsson Algérie**

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise multinationale Ericsson en générale, nous enchaînerons par la suite avec un état des lieux sur Ericsson Algérie, le lieu du déroulement de notre stage, en mettant la lumière sur son développement au niveau nationale international.

Cette partie nous permet de prendre connaissance de l'entreprise et son positionnement dans son domaine d'activité, de l'ensemble de ses activités en Algérie.

Dans la section qui suit, nous présentons le processus de la digitalisation mise en place par l'entreprise Ericsson au sein de sa structure RH, ainsi que les différents outils digitaux développées au niveau ce département d'accueil.

Nous aborderons ensuite la méthodologie de recherche, notamment la démarche de l'étude réalisée sur terrain afin de répondre sur notre problématique de recherche.

Enfin, nous clôturons ce chapitre par l'analyse et les interprétations de l'ensemble résultats obtenus de notre recherche ainsi une synthèse globale de l'étude et quelques suggestions.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Ericsson

140 ans de leadership technologique, Ericsson est l'un des principaux fournisseurs de technologies de l'information et de la communication (TIC) aux fournisseurs de services. Elle permet la pleine valeur de la connectivité à travers la création d'une technologie et des services révolutionnaires qui sont faciles à utiliser, à adopter et à faire évoluer, ce qui permet à ses clients de réussir dans un monde entièrement connecté.

Nous allons donner un aperçu sur l'historique de la maison mère Ericsson de cette énorme entreprise, ainsi sa présentation et l'ensemble de ses activités.

1.1 Ericsson Suède

1.1.1 Historique (Création et évolution) :

Ericsson a été fondée en 1876 par Lars Magnus Ericsson qui a créé sa première société de fabrication de téléphones. Au fil des années, l'entreprise a connu de nombreux changements, elle est devenue le plus gros fournisseur de ces appareils en Scandinavie.

En 1900, l'entreprise compte 1 000 employés et 50 000 téléphones produits. Deux ans plus tard, elle lance ses premiers points de vente aux Etats-Unis.

En 1946, Ericsson poursuit des activités de recherche et développement, notamment dans les technologies des télévisions.

En 1950, l'entreprise est pionnière sur les échanges téléphoniques internationaux.

En 1988 : L'entreprise développe son premier système GSM pour le compte de la société VODAFONE.

En 2001 : En collaboration avec le groupe japonais Sony Corporation, la société Sony Ericsson se lance dans la production des terminaux mobiles.

Une année après, Avril 2002, conséquence de l'éclatement de la bulle Internet, Ericsson supprime 20 000 emplois.

En octobre 2005, Ericsson, fort dans les réseaux mobiles, acquiert, au prix de 1,77 milliard d'euros, l'ex-fleuron britannique Marconi pour se renforcer dans les réseaux fixes.

En juillet 2009, Ericsson reprend la division de téléphonie mobile de Nortel, pour 793 millions d'euros. L'accord prévoit le transfert de 2 500 salariés de Nortel spécialisés dans les réseaux 3G et 4G à Ericsson

En septembre 2011, Ericsson se fait opérateur de réseau mobile, il va gérer le réseau 4G de l'exploitant historique danois TDC9. C'est le premier contrat « de gestion déléguée de services que le constructeur a signé avec un opérateur historique, »

En 2012, Ericsson acquiert la branche de service de diffusion TNSF détenue par Thomson-Technicolor. La même année, Ericsson reste le leader mondial dans les infrastructures de télécommunications mobiles (détient 35 % de parts de marché). L'entreprise réalise son chiffre d'affaires dans les réseaux (53 % du C.A.), les services (43 %) et les solutions de support (5%).

Le 8 avril 2013, Ericsson rachète la filiale IPTV de Microsoft pour une somme comprise entre 100 et 250 millions de dollars.

En 2014, Ericsson est le troisième acteur mondial en parts de marché en équipements et logiciels réseaux (9 %) derrière Cisco (19 %) et Huawei (11 %).

En septembre 2015, Ericsson annonce le rachat d'Envivio, un spécialiste et leader de la compression vidéo et contributeur de la norme MPEG-4 pour 125 millions de dollars.

L'année 2017 : Ericsson mène le projet européen 5G CAR relatif au développement du réseau 5G en Europe.

En septembre 2020, Ericsson annonce l'acquisition de Cradlepoint, entreprise américaine spécialisée dans l'industrie d'équipement réseau, pour 1,5 milliard de dollars.

En novembre 2021, Ericsson annonce l'acquisition de Vonage, une entreprise américaine spécialisée dans le cloud, pour 6,2 milliards de dollars.

1.1.2 Présentation de l'entreprise Mère Ericsson (EAB) :

Ericsson est une entreprise multinationale suédoise agissant dans le secteur des réseaux et de télécommunications, a été fondée par le suédois Lars Magnus Ericsson à Stockholm qui est la ville de l'actuel siège social de la société, présente dans 180 pays à travers le monde (voir dans la figure n°III.1) .

Le nom complet de la société est Telefonaktiebolaget LM Ericsson, c'est une société publique. Elle possède deux grandes filiales : ST-Ericsson et LG -Ericsson. Elle est inscrite au Nasdaq OMX de Stockholm et au NASDAQ de New York avec un effectif global de 101 067 personnes et un chiffre d'affaires atteignant plus 210 838 millions SEK , soutient les réseaux qui relient plus de 2,5 milliards d'abonnés et quarante pour cent (40%) du trafic mobile.

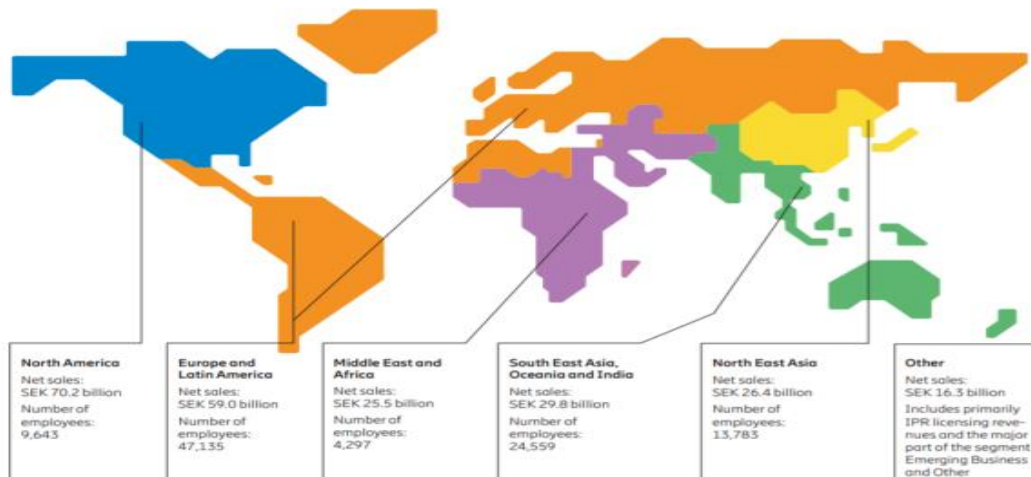
Ericsson est considérée comme l'une des plus grandes sociétés mondiales dans le secteur des télécommunications. C'est le numéro un sur le marché des technologies mobiles 2G, 3G, 4G et 5G, cette société accompagne les opérateurs dans la gestion de réseaux utilisés par plus d'un milliard d'abonnés, tout en figurant également au premier plan dans le domaine des services gérés.

La société apporte à ses clients des solutions technologiques innovantes et durables qui répondent à son ambition d'être l'acteur numéro un dans un monde « All-communicating world » et propose des services, des logiciels et des infrastructures dans les technologies de l'information et des communications pour les opérateurs de télécommunications.

Ericsson est l'inventeur de la technologie Bluetooth, c'est un acteur majeur en propriété intellectuelle avec plus de 49 000 brevets accordés en septembre 2019 comprenant l'un des plus puissants portefeuilles de l'industrie ; et 100+ Accords de licences sur brevets

En 2020, Ericsson envisage un monde avec plus de 50 milliards d'appareils connectés. Tout ce qui peut bénéficier d'une connexion en aura une, à l'avantage des personnes au travail, à la maison et pendant leur temps libre. Ericsson l'appelle 'the Network Society'. Aujourd'hui, elle détient plus de 30% des parts de marché.

Figure n°III.1 : la présence Ericsson dans le monde



Source : Site de l'entreprise Ericsson

1.1.3 Les Activités d'Ericsson :

Les activités d'Ericsson comprennent la recherche technologique, le développement de réseaux et de logiciels, ainsi que l'exploitation et l'évolution des opérations. Ericsson propose des services de bout en bout pour toutes les principales normes de communication mobile et compte quatre unités commerciales principales.

- **Services liés à la télécommunication :**

Ericsson développe une infrastructure de réseau pour les besoins de communication via des connexions mobiles et fixes. Ses produits comprennent des stations de base radio, des contrôleurs de réseau radio et des centres de commutation mobiles. Les opérateurs utilisent les produits Ericsson pour migrer de la 2G/3G vers la 4G et, plus récemment, vers les réseaux 5G.

La division réseau de l'entreprise a été décrite comme un moteur du développement des technologies 2G, 3G, 4G / LTE, de la future 5G et de l'évolution vers le tout IP, et elle développe et déploie des systèmes LTE avancés.

Le portefeuille de réseaux de la société comprend également les réseaux centraux, le transport par micro-ondes, les réseaux IP (Internet Protocol), les services d'accès fixe pour le cuivre et la fibre et les modules mobiles à large.

- **Solutions commerciales :**

Initialement établie en 2007, Ericsson a annoncé une nouvelle stratégie pour son activité multimédia en février 2012. Ses Business Unit Support Solutions développent désormais des logiciels pour les opérations. Et les systèmes de soutien aux entreprises (OSS2 et BSS3), la télévision et les médias en temps réel, multi-écrans et à la demande.

OSS et BSS se concentrent sur la gestion de l'expérience client, y compris la réalisation, l'assurance et l'optimisation du réseau et la facturation en temps réel.

L'offre d'intégration de systèmes d'Ericsson actuellement se compose de sept offres de services :

- Systèmes de soutien aux opérations.
- Systèmes de soutien aux entreprises.
- Réseaux IP et architecture.
- Télévision, applications et plates-formes de prestation de services.
- Gestion des solutions et du cycle de vie.
- Migration de données.
- Vérification multifournisseur.

- **Services de diffusion :**

Les services de diffusion d'Ericsson s'occupent de la diffusion d'émissions de télévision en direct et préenregistrées, commerciales et de service public, y compris la présentation (annonces de continuité), les bandes - annonces et les services d'accès auxiliaires tels que les sous- titres en sous titres, la description audio et les interprètes en langue des signes en vision

Ses services de gestion des médias comprennent la préparation des médias gérés et la livraison Internet des médias gérés.

1.1.4 Organisation générale d'Ericsson :

Ericsson opte pour une approche Go-to-market basée sur une coopération solide entre les zones d'activités et les zones de marché. Actuellement, on compte cinq zones de marché à travers le monde et quatre domaines d'activité.

Le président, chef de la direction et les vice-présidents exécutifs sont nommés suites au conseil d'administration. Une équipe de direction est constituée pour assister le président et le chef de direction. L'équipe exécutive est principalement composée de chefs de pôles d'activités, de chefs de pôles de marché et de chefs de fonctions Groupe. L'entreprise est organisée en business et markets areas, ces dernières sont supportées par le Group function ayant les services suivants :

- Finance & Common Functions
- People
- Legal Affairs & Compliance
- Marketing & Corporate Relations
- Technology

Toute cette organisation est sous la direction du CEO, comme s'est montré dans la (Annexe n° 1), elle schématise l'organisation d'Ericsson Suède subdivisé en Business Unit. Il est à noter qu'Ericsson applique le même type d'organisation au niveau de toutes les régions, c'est-à-dire le même processus de gestion, ainsi que les mêmes équipements de solution qui servent le client, et ce dernier s'agit d'une nouvelle organisation en ligne avec son business.

Ericsson est aujourd'hui la seule entreprise capable de construire, d'opérer, gérer tout type de réseaux et d'intégrer tout type de technologie réseau quel que soit l'équipement en place, partout dans le monde. Ericsson est d'ailleurs leader dans les services managers avec plus de 300 contrats à son actif.

1.1.5 Les valeurs d'Ericsson :

Chez Ericsson, la culture repose sur plus d'un siècle de décisions courageuses, dans un lieu où la co-création et la collaboration sont ancrées dans les murs et où leurs valeurs fondamentales de professionnalisme, de respect, de persévérance et d'intégrité transparaissent dans tout ce qu'ils font.

- **Professionnalisme**

Le respect des normes d'excellence élevées et tenir mutuellement responsables du résultat. Le placement des besoins de leurs clients au centre de chaque décision que nous prenons. L'établissement de la confiance en tenant leurs promesses, en démontrent un leadership éclairé.

- **Respect**

Des perspectives et des compétences uniques et différentes créent de meilleurs résultats. L'inclusion, la diversité et encourager la collaboration. Ainsi l'écoute et prendre soin les uns des autres avec empathie et authenticité.

- **Persévérance**

Mettre continuellement au défi d'être à la pointe de l'innovation et relever les défis les plus complexes du monde en faisant preuve de courage et de passion, Ericsson engage toujours sur le long terme et respecte ses engagements avec détermination et résilience.

- **Intégrité**

La prise des décisions doit être transparentes, honnêtes et sans compromis. En Faisant preuve de pratiques éthiques, responsables et durables dans tout ce qu'ils faisant Gager par leurs propres mérites et avoir une tolérance zéro pour les comportements contraires à l'éthique.

1.2 Ericsson Algérie (EAL) :

1.2.1 Présentation de l'organisme d'accueil EAL :

Ericsson était le plus gros fournisseur de ces appareils en Algérie, dont des années après sa création en 1974, a inauguré ses bureaux en Algérie. Elle a choisi une étroite coopération avec Algérie Télécom (fixe), Mobilis, Orredoo et Djezzy. La société Ericsson est aussi le fournisseur d'autres organes gouvernementaux depuis plusieurs années et est très active dans le marché d'entreprises. La bonne connaissance du marché algérien combinée à l'ambition de servir le marché des télécommunications par les meilleurs moyens ont construit une confiance entre Ericsson et ses partenaires en Algérie.

Cette ambition a été confirmée par la création de la Sarl Ericsson Algérie. Cette dernière est une société qui représente officiellement Ericsson Suède depuis 45 ans à travers le « FBAT Hub » englobant : La France, La Belgique, l'Algérie, La Tunisie, elle faisant partie des branches de la société mère Ericsson internationale depuis 2004 avec un capital social de 30 000 000,00 DZD, en proposant des services et l'installation des équipements de télécommunications privées, commerciales et industrielles, ainsi la maintenance des systèmes de téléphonie pour le compte de ses clients en Algérie tout en travaillant en mode projet. Elle emploie plus 160 collaborateurs, et approximativement 1 000 employés directs et indirects. EAL prend en charge en moyenne 15 stagiaires par an.

Les clients d'EAL sont tous les opérateurs télécoms activant en Algérie ainsi que d'autres clients tels que Sonatrach, Télédiffusion Algérienne et certaines institutions gouvernementales.

Tout au long de sa présence en Algérie Ericsson a mené les plus grands projets des réseaux des télécommunications comme le projet de transmission optique pour le compte de Sonatrach, BP et Statoil en 2010 ainsi que le projet de la 3G avec Mobilis et Djezzy en 2012 et le projet 4G avec ATM dans l'année qui suit.

Son siège se trouve au Quartier des affaires (Immeuble CMA-CGM), Zone des activités, Bab Ezzouar, Alger, Algérie (Annexe n° 2).

1.2.2 Les objectifs d'Ericsson :

Ericsson est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

1.2.3 Les Missions d'Ericsson :

L'activité majeure d'Ericsson est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles ;
- Développer, exploiter et gérer des réseaux de télécommunication en fournissant du matériel, des logiciels et des services pour permettre la pleine valeur de la connectivité
- Etablir, exploiter et les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.
- Installation et maintenance du matériel pour l'industrie de l'électronique.
- Installation et réparation de systèmes de téléphonie privée, commerciale et industrielle
- Travaux d'installation de télécommunications.

1.2.4 La vision d'Ericsson :

La grande entreprise Ericsson vise à :

- **Améliorer la vie :**

La connectivité améliore la vie de tous les jours, qu'il s'agisse d'utiliser notre Smartphone pour naviguer à travers la ville ou de fournir des services financiers à ceux qui n'ont pas accès aux services bancaires traditionnels. Mais à l'avenir, cela signifiera bien plus - de l'accès démocratisé aux soins de santé et aux appareils portables qui évitent la maladie ; à la connectivité pour toutes les écoles et à l'apprentissage expérientiel dans les mondes virtuels ; et même l'augmentation des capacités humaines.

- **Redéfinir l'entreprise :**

Sa vision est d'habiliter l'entreprise complètement agile - capable de répondre en temps réel aux nouvelles opportunités et aux préférences changeantes des clients ; tirer une partie des chaînes de valeur entièrement connectées et optimiser en permanence ; et finalement réaliser les systèmes production du futur - des opérations plus intelligentes, plus légères et simplifiées

- **Pionnier d'un avenir durable :**

De devenir neutre en carbone dans leurs propres opérations d'ici 2030 ; au développement de la nouvelle technologie de réseau qui rompt la courbe énergétique ; pour alimenter

l'innovation numérique capable de réduire les émissions de GES dans les industries d'au moins 15 %.

- **Découvrir un monde de nouvelles possibilités :**

Imaginez un monde où une connectivité illimitée signifie des possibilités illimitées. En créant des liens qui rendent l'inimaginable possible, et contribuer à façonner un avenir passionnant et positif. Un monde où la connectivité redéfinit les affaires et ouvre la voie à un avenir durable.

1.2.5. Ses principaux clients et partenaires :

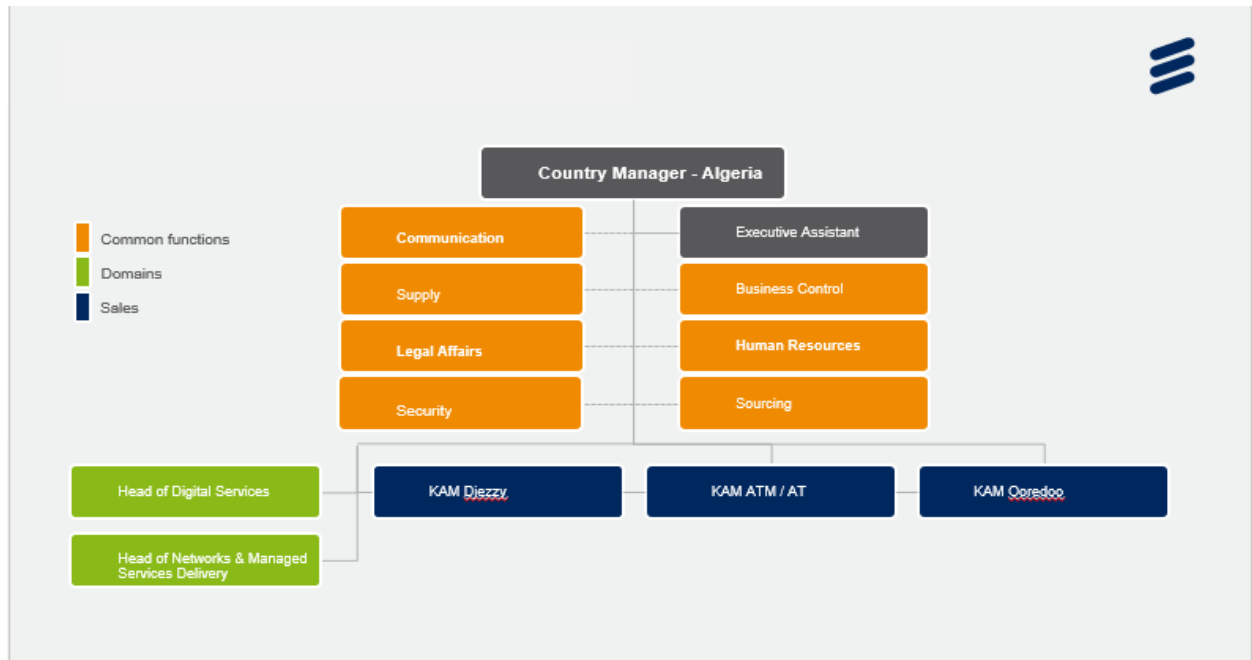
L'entreprise Ericsson travaille en Algérie avec 4 clients principaux qui sont les suivants :



Les opérateurs :

1.2.6 Organisation d'Ericsson Algérie :

On retrouve la même organisation au niveau mondial, cette organisation est cascadée au niveau local avec les mêmes fonctions selon l'échelle de l'entreprise, l'organisation d'EAL est structurée comme suite :

Figure n°III.2 : Organigramme interne d'Ericsson Algérie

Source : document interne de l'entreprise

- La Structure d'EAL :

Ericsson Algérie y compte trois divisions principales, chaque division y compris un ensemble de services / département sont présentés comme suite :

▪ Les Fonctions de support Common Function » :

- Communication
- Supply chaine
- Legal Affairs
- Human Resources
- Security
- Business Control
- Sourcing

▪ Les Domaines « Domains » :

- Head of Digital Services (DS) : C'est une transformation récente de département chargé d'implantation des solutions digitales au service des client de l'entreprise, cette structure est responsable à la fois de la proposition et l'intégration des

solutions digitales principalement « le Corê, IP et les plateformes de management », ainsi à leur support.

- Head of Networks and Managed Services Delivery (NMSD) : reçoit les projets et les solutions proposées de la part des commerciales (presle), afin de prendre en charge de leurs implémentations sur le terrain, et supporter par le suivie de la solution mises en ouvres (Transmission et radio)
- **Les ventes « Sales » :**
 - KAM Djezzy. , KAM Orredoo. ,, KAM ATM/AT.
 - Le Key Account Manager (KAM) est chargé de négocier avec le client. Au sein d'Ericsson, il existe 3 KAM sous la tutelle du KAM PDG de l'entreprise Mr. Yacine Zerrouki, Chacun se charge d'un des 3 projets d'Ericsson [Algérie Telecom, Djezzy, Ooredoo]. Chaque KAM est à la tête d'une équipe

Section 2 : la digitalisation au niveau du département RH d'Ericsson

L'approche adoptée pour ce travail basée sur un travail d'observation sur l'ensemble des structures du service RH ciblé de notre étude pour recueillir les données sur les différents

outils digitaux utilisés, leurs caractéristiques et fonctionnement, compléter par les informations recueillis auprès des utilisateurs personnels de l'entreprise,

Il est conventionnel qu'un stage s'effectue au niveau d'un service ou département bien défini, pour notre cas en vue la particularité de notre sujet. Nous avons été amenés à inclure le département RH tout au long de la période de stage. De même, l'inclusion d'autres services reste une nécessité pour avoir une vision globale sur le phénomène de la digitalisation traité au niveau de l'entreprise

2.1 Présentation de département RH : (le département d'accueil

Le département de la ressource humaine d'Ericsson Algérie est composé de deux responsable : le directeur des ressources humaines (le responsable RH) ainsi le sou responsable des ressource humaines. Ce département fait partie de la direction RH de la division Mela CU FBAT & GCU Orangeune, une cellule client qui regroupant les activités d'Ericsson en France, Belgique, Luxembourg, Algérie & Tunisie ainsi que GCU Orange & Altice. Son organigramme est dans (l'annexe 3).

La fonction RH d'EAL est chargée de deux volets principaux qui déterminent sa responsabilité au niveau de l'organisation, ces volets sont présentés comme suite :

2.1.1 Le volet de développement :

Ce volet qui rentre dans l'un des principales activités de département RH favorise l'utilisation de plusieurs outils digitaux utilisés au sein de ce département. Pour ce fait, nous allons focaliser sur un outil qui couvre la fonction Rh dans ses multiples dimensions et par la suite, nous passons à décrire les principales activités RH : Recrutement, Formation et évaluation de performance au niveau d'Ericsson.

2.1.1.1 Présentation de La plateforme Successfactors : ¹

Le département RH fait appel à un système d'information qui s'appelle « **Successfactors** », un outil digital qui prend en charge de l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines. C'est une nouvelle solution digitale proposée par le groupe SAP, le principal fournisseur de logiciels d'exécution de stratégie d'entreprise basés sur le cloud, renommée internationale.

Cet outil technologique mis en place au niveau d'Ericsson, a pour objectif de fournir un ensemble complet de fonctionnalités de gestion des talents, ainsi qu'une analyse et planification solides .

- **Les modules du Successfactors :**

Cette nouvelle solution gère l'ensemble de la fonction RH dans une base de données unique qui comprend les modules suivants : (Figure n°III.3)

Employé principal : Ce module propose des fonctionnalités modernisées pour la gestion d'entreprise, d'administration, de l'employé, de paie et de service d'assistance. « SAP SuccessFactors Employee Central » offre des fonctionnalités dédiées pour des fins purement RH et des effectifs diversifiés.

Ce système d'information sur les ressources humaines (SIRH) basé sur le cloud aide à automatiser les processus RH, à garantir la conformité et à établir des relations fructueuses avec les employés ainsi que les sous-traitants et les travailleurs occasionnels.

Il comprend : les libres services des employés, la gestion organisationnelle, le suivi du temps et des présences ainsi que les avantages administratifs.

Recrutement : Transformer les processus de recrutement en optant pour la solution de recrutement qui aide à attirer, fidéliser, engager et sélectionner les meilleurs profils et à mesurer les résultats. « Les bons profils aux bons postes ».

Onboarding : SuccessFactors booste les processus de l'intégration des nouvelles recrues afin d'améliorer leurs satisfactions au travail, gagner en productivité et promouvoir la

¹ <https://www.sap.com/france/products/human-resources-hcm/about-successfactors.html> consulté 07/06/2022 à 03:10

rétenion des talents. Avec Successfactors, Ericsson oriente les responsables du recrutement pour une intégration optimisée et engage les nouveaux arrivants à d'autres activités clés.

Performance et objectifs : Créer la stratégie, fixer les objectifs et engager les employés, tout en permettant aux dirigeants de suivre la progression des projets en temps réel.

Récompenser, mesurer et relier les performances des employés à l'état de l'entreprise et permettre un retour d'information constructif.

Rémunération : Instaurer une culture de rémunération au mérite – retenir les meilleurs talents et augmenter la productivité au sein de l'organisation.

Succession et développement : Anticiper et planifier les mutations des employés en fidélisant les bons profils. Augmenter la motivation et améliorer les activités d'apprentissage afin de préparer les employés aux actuels et futurs besoins.

Apprentissage : Développer une stratégie d'apprentissage complète grâce à une solution dédiée qui permet de gérer, de développer et de bénéficier des formations en ligne, formelles et sociales, dirigées par un instructeur.

La planification des effectifs : Profiter d'une accessibilité et visibilité d'informations du planning des employés afin de mieux s'organiser et évaluer l'état de préparation à l'exécution des stratégies,

Analyses et rapports sur les effectifs : Fournir les bonnes informations aux chefs d'entreprise grâce à une combinaison puissante entre les talents et l'accessibilité de données commerciales. Et devenir les créateurs d'un changement positif dans l'entreprise.

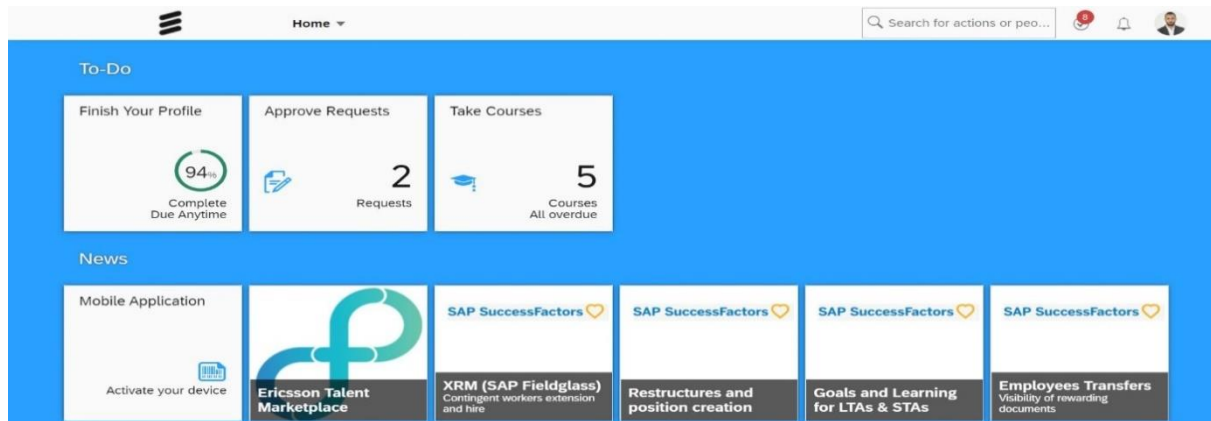


Figure n°III.3 : l'interface de la plateforme SuccessFactors

Source : document interne d'Ericsson

Ce système est relié à d'autres applications qui sont développées en interne de la société parmi dont l'objectif principal est de digitaliser et automatiser le processus de département RH.

- Les utilisateurs de SuccessFactors :

Les principaux utilisateurs de la nouvelle solution sont présentés sur un tableau comme suite :

Tableau n°III.1 : Tableau des utilisateurs de la plateforme SuccessFactors

	Les utilisateurs	Autorisation
Utilisateur 1	Le Collaborateur	Info : peut consulter uniquement les informations qui le concernent. Actions : a l'accès aux fonctions de base d'insertions d'objectifs et d'autoévaluation.
Utilisateur 2	Le Responsable Direct	Info : peut consulter ces informations et ceux de son équipe à descendance direct. Actions : a l'accès à toutes les fonctions du collaborateur qui gère et plus la fonction d'évaluations et de validation final.
Utilisateur 3	La fonction Rh	Info : peut consulter les informations de tous les utilisateurs de l'outil. Actions : a l'accès à toutes les fonctionnalités du collaborateur, en plus des fonctions d'administration propre aux RH.

Source : Elaboré par nos-soins

• **Les objectifs de SuccessFactors :**

- Développer une culture du bien-être et de la durabilité tout en créant un sentiment d'appartenance ;
- Se concentre sur ce dont les employés ont besoin pour donner le meilleur d'eux-mêmes ;

- S'intéressée à des expériences personnalisées conçues pour aider les employés à rester heureux, productifs, impliqués et à continuer de s'améliorer (L'humain est au cœur de métier de Successfactors)

- **Les bénéfices de SuccessFactors :**

SuccessFactors est un logiciel SaaS avec les avantages suivants :

- Aucun matériel requis ;
- Logiciel standard avec des mises à jour automatiques (2 grandes versions par an) ;
- Évolutif ;
- Facile à utiliser avec une expérience utilisateur moderne ;
- Sécurisé et conforme au GDPR ;
- Accessible sur mobile ;
- Déploiement rapide.

2.1.1.2 Le recrutement au niveau d'Ericsson :

Les responsable RH d'Ericsson s'appuie sur des nouvelles méthodes et outils permettant une meilleure fluidité de l'information qui concerne chaque candidat soit e interne ou en externe.

En cas du besoin du recrutement en externe, Ericsson met ses offres d'emploi au niveau de son site principale, où le candidat peut consulter toutes les offres possibles en appuyant sur le volet « A propos de nous » puis sur le volet « Carrière » qui seront affichés dans la barre d'outils de site Ericsson Algeria, par la suite le chercheur d'emploi mentionne la localisation ou les mots clés de l'offre cherché comme s'est montré dans (Annexe n°4)

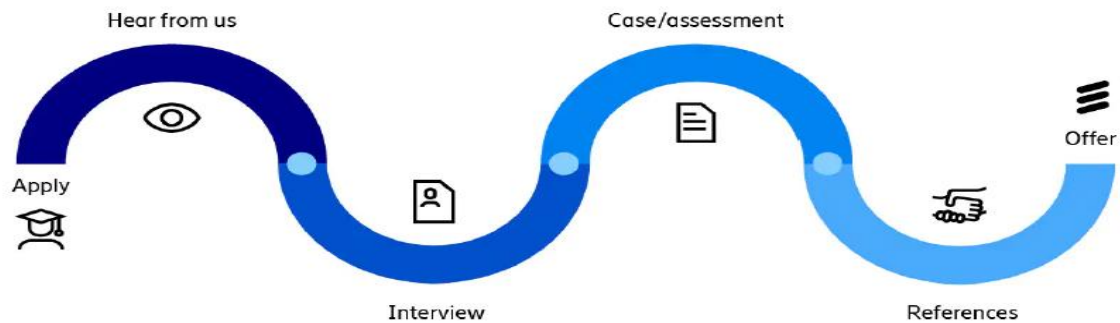
Ensuite, toutes les offres disponibles seront affichées pour permettre au candidat de postuler à l'offre qu'il lui correspond.

- **Le processus de recrutement :**

La procédure d'emploi chez Ericsson ressemble à un processus d'embauche typique où le candidat peut voir tout d'abord un aperçu de la vie chez Ericsson, sa culture et ses principales valeurs. Une fois qu'il trouve un emploi qui l'intéresse, le processus vers un

avenir passionnant commence selon le poste auquel a postulé. Le processus de recrutement passe généralement par plusieurs étapes qui sont résumé dans Figure n°III. 5 :

Figure n°III.4 : Le processus de recrutement chez Ericsson



Source : Site Ericsson Algérie

- **Postuler** : Le processus de candidature est assez simple. Le candidat crée son compte sur le site officiel d'Ericsson et envoie sa demande en quelques minutes en appuyant sur volet « Carrière »
- **Pré sélection** : une fois que les candidats postulent pour l'offre d'emploi, leurs profils se transmettent automatiquement vers la plateforme « SuccessFactors », cela permet au recruteur de consulter les CV et de choisir le candidat qui correspond à l'offre proposée.
- **L'interview** : Après le pré sélection, il y'aura généralement une ou deux conversations plus courtes par téléphone ou vidéo comme contact initial avec le recruteur qui travaillera avec le candidat tout au long du processus d'embauche.
- **Sélection** : l'équipe concernée par ce processus de recrutement vont faire le tri et sélectionnent le bon profil pour la bonne place.
- **Offre** : Si le candidat était choisi finalement pour poursuivre sa carrière chez Ericsson, il aura un contrat comprenant tous les détails d'offre de poste et les avantages sociaux.
- Ce contrat permanent sera envoyé via la plateforme d'Ericsson « DouSignesignature »(voir dans annexe n°) n accompagnée par des documents descriptifs de de l'entreprise sous forme la forme suivante :

Si le contrat était accepté de la part de candidat, donc elle doit être signer électroniquement à travers l'utilisation de l'outil digitaux « DocuSign e-signature » par les deux cotés (le recruteur et le candidat...)

Si le candidat a refusé les conditions de l'offre sois le contrat sera renégocier où bien le recteur passe vers une autre candidature.

- **Récolte des documents :** Une fois que le premier contrat sera signé, le candidat doit fournir au responsable RH les documents administratifs nécessaire.
- **Contracter :** En fin le candidat singe son contrat de travail final en format papier ainsi et rejoins officiellement l'équipe d'Ericsson.

La solution Rewriting de Successfactors permet d'améliorer considérablement la visibilité d'entreprise sur le marché du travail. La boîte à outils complète intégrée pour la sélection et l'analyse aide à trouver le candidat idéal pour chaque poste à pourvoir. Une fois le nouveau collaborateur embauché, il faut l'aider à s'installer dans son nouveau rôle.

2.1.1.3 Gestion et Évaluation des performances :

Les services de conseil SAP SuccessFactors aident l'entreprise à atteindre l'excellence en matière de performances grâce aux solutions SuccessFactors en améliorant les processus et en accélérant les implémentations, qui peut aider à améliorer les interactions entre les employés et les ressources humaines, depuis l'accueil à l'administration en passant par la paie.

SuccessFactors Performance & Goals aide l'entreprise à aligner sa stratégie et ses objectifs, à améliorer les performances de ces employés grâce à un coaching et des commentaires continus, et à reconnaître les meilleurs talents.

- **Responsabilités générales :**

Tous les responsables d'Ericsson sont responsables du suivi et de l'amélioration des performances dans leur domaine de responsabilité. Cette responsabilité comprend la garantie que chaque unité d'Ericsson travaille vers des objectifs documentés, qui sont approuvés et alignés avec les parties prenantes concernées.

Pour les principales unités opérationnelles, des objectifs doivent être fixés et gérés selon un certain nombre de perspectives définies pour garantir la performance globale à court et à long terme. En outre, il est de la responsabilité de chaque supérieur hiérarchique de convenir et de

gérer des objectifs individuels avec chaque subordonné, qui sont alignés sur l'objectif pertinent de l'unité.

- **Gestion de la performance individuelle (IPM)** : (Voir annexe n°6)

Le cadre global d'Ericsson fournit un processus systématique d'évaluation du système de gestion du groupe pour déterminer s'il est approprié et efficace pour soutenir l'entreprise. Dans ce cadre-là, on trouve l'aspect d'évaluation et l'amélioration des performances individuelles qui est déterminé à l'aide d'IPM (Individual Performance Management).

Avec Performance & Goals, les collaborateurs seront pleinement conscients de leurs missions et des objectifs globaux de l'entreprise. Grâce à des feedbacks continus et spécifiques, les collaborateurs reçoivent le soutien idéal pour dépasser les attentes. Permet également à même de mesurer avec précision les performances de tous les membres du personnel et d'évaluer les forces et faiblesses de chacun.

Les réalisations particulières doivent être récompensées, en cherchant à promouvoir une culture équitable et axée sur les performances au sein de l'entreprise. Avec Compensation, qui est connecté au module Performance & Goals l'administrateur peut voir toujours l'ensemble détails de son budget de primes, de sorte qu'il peut déterminer avec précision le montant des primes versé à chaque collaborateur.

- **Satisfaction et fidélisation de la clientèle pour évaluer la performance :**

Le cadre mondial d'Ericsson utilise de plus, les commentaires des clients pour évaluer ces performances et favoriser une amélioration continue dans tous les aspects de son activité.

- **Les avantages de SuccessFactors sur la performance :**

- Assurer une main-d'œuvre efficace et productive qui peut s'adapter rapidement aux besoins changeants de l'entreprise.
- Améliorer les performances des employés grâce à la gestion des objectifs de performance, au dialogue continu et au développement continu.
- Créer une combinaison de performances qui fonctionne pour l'organisation.
- Gérer les employés de manière plus proactive

2.1.1.4 La formation et le développement des compétences au niveau d'Ericsson :

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

Travailler chez Ericsson, comprend l'importance de l'apprentissage et du développement des connaissances, et les compétences, cela peut apporter une plus grande valeur aux carrières et à la réalisation personnelle, ainsi qu'à l'entreprise.

De cette vision, l'entreprise Ericsson mise à la disposition de ces ressources humaine, un nouveau moyen d'apprentissage en un seul endroit, adapté aux leurs besoins, sous le nom de « **Degreed** ».

- **Présentation de Degreed :**

Un nouveau guichet unique pour l'apprentissage, Degreed, est une plateforme de formation intelligente d'Ericsson lancée le 1er juillet 2019, disponible pour tous les employés d'Ericsson avec toutes les ressources d'apprentissage, à la fois interne et externe, accessible à partir d'un endroit pratique. Degreed fournit des services proactifs et personnalisés, ainsi des recommandations d'apprentissage en fonction de rôle, d'intérêts, des préférences de ces utilisateurs.

Cette nouvelle plateforme de e-learning facilite l'apprentissage avec son flux de recommandations, son option de recherche unifiée et la possibilité de partager ses supports d'apprentissage préférés avec les autres. (Figure n°III.5).

Figure n°III.5: Capture sur la Fenêtre de la plateforme Degreed



Source : site officiel de Degreed

- **Déploiement d'un profil d'apprentissage Degreed :**

Pour commencer le parcours de Degreed et commencer à parcourir, rechercher et compléter la qualité de formation dont l'employé a besoin, il doit consulter la plateforme Degreed introduite comme l'une des fonctionnalités des plateformes liées au Successfactors pour le développement des compétences, comme s'est montré dans (Annexe n°6) .Ceci apporte toute la valeur d'un apprentissage simplifié et personnalisé.

Le plus important encore, que Degreed est également compatible avec les appareils mobiles, permet au personnel de progresser et poursuivre l'acquisition de connaissances n'importe où, et à tout moment. Le suffit que Télécharger l'application Degreed sur l'App Store d'Ericsson et commencer à apprendre.

- **Les avantages de la plateforme Degreed :**

Depuis le lancement de la nouvelle plateforme Degreed a fait des vagues auprès des collègues d'Ericsson du monde entier. A travers l'utilisation d'une combinaison d'IA, d'automatisation et d'agrégation, Degreed crée un moyen plus simple d'accéder à l'apprentissage qui peut élargir les connaissances et affiner les compétences de l'ensemble de personnels de l'entreprise. Degreed enregistre et suit les préférences, l'activité sur la plateforme et suggère de nouveaux plans d'amélioration dans les domaines qui concerne chaque employé.

En passant au deuxième volet qui rentre dans les missions de département RH sera présenté comme suite :

2.2 L'Opérationnel :

Dans ce volet le département RH assure trois activités de base de son activité principale :

2.2.1 Gestion du Personnel :

La gestion administrative du personnel est une fonction centrale de la fonction RH car elle traite diverses problématiques, et elle couvre notamment :

- Le respect et le suivi de la législation (code du travail, convention collective, lois et réglementations en vigueur) ;

- La gestion des contrats de travail ;
- Gérer les entrées et sorties des salariés (paramétrages, intégration en paie, établissement des déclaratifs associés) ;

2.2.2 Gestion de la Paie :

Dans le cadre de la gestion de la paie, le département RH est responsable d'accomplir les missions suivantes :

- Calculer la rémunération, les cotisations/contributions liées au salaire ainsi que le PAS (prélèvement à la source) ;
- Occupe de toutes les démarches techniques et administratives pour l'établissement des salaires. ;
- Saisir, compter, déduire et vérifier chaque élément du bulletin de salaire avant de l'éditer ;

2.3 Gestion des affaires Sociales :

La fonction RH Gère tous l'ensemble des charges sociales (CNAS, CACOBATPH, Mutuelles (Axa), CNR ...), a pour mission de :

- Faire les fiches de paies et les déclarations sociales et la DADSU ;
- Assure le traitement, le contrôle et le suivi des cotisations mensuelles, trimestrielles et annuelles ;
- Établir des relations avec les organismes sociaux ;
- Calculer le coût des congés de maladie ;

Section 3 : Méthodologie de la recherche et Analyse des résultats

Toute étude où recherche scientifique doit suivre une méthodologie claire, logique et bien définie afin de garantir sa réussite et la fiabilité de ses résultats. Notre méthodologie de recherche a pour objectifs de signaler un aperçu global de la digitalisation d'Ericsson Algérie d'une part, et de déterminer la nature de la manière par laquelle la variable la digitalisation influence sur la deuxième la performance RH d'autre part.

Cette section sera consacrée à la présentation des différents aspects méthodologiques utilisés pour compléter notre cadre de recherche ainsi que l'échantillon sélectionné qui fera l'objet de cette enquête. Et enfin nous procédons à l'interprétation et à l'analyse des résultats qui a pour rôle de tester nos hypothèses et enfin d'amener des réponses à notre problématique citée ci-dessus.

3.1 La méthodologie de la recherche :

La méthode de recherche dont a utilisée doit pouvoir constituer une quantité d'informations suffisante pour analyser et évaluer l'existence des différents outils digitaux utilisés au sein d'Ericsson Algérie. Dans cette optique, cette recherche propose de faire appel à différentes méthodes de recherches.

3.1.1 Présentation des méthodes et outils utilisés :

Afin de répondre aux trois hypothèses de recherche que nous avons établies au début de ce mémoire, nous avons opté pour la combinaison de deux méthodes de recherche complémentaires, la méthode qualitative et la méthode quantitative. Avant de présenter en détail et justifier le choix de notre démarche, il nous apparaît évident de définir tout d'abord ces méthodes ainsi que les outils utilisés pour pouvoir réaliser cette étude et de répondre à la problématique de recherche déjà cité.

3.1.1.1 La méthode qualitative :

La méthode qualitative est une méthode d'enquête qui permet d'étudier en profondeur une problématique ou un phénomène en se basant sur les discours et les comportements des personnes interrogées.

Parmi les outils de la méthode qualitative nous avons utilisé « **l'entretien semi-directif** », ce dernier peut être défini comme étant : « des entretiens individuels qui suivent une trame appelée guide d'entretien, ce guide est constitué par un ensemble de questions ouvertes, basées sur des thématiques essentielles à la réalisation de l'étude, permettant à l'interviewer d'animer l'entretien tout en laissant une certaine liberté et un temps de réponse à l'interviewé. »¹. Nous avons eu recours également à une étude documentaire de quelques documents internes fournis par notre promoteur de l'entreprise, portant sur les processus RH.

3.1.1.2 La méthode quantitative :

Afin de renforcer notre recherche et collecter plus d'informations, nous avons utilisé une étude qualitative ; c'est une méthode d'enquête qui permet de collecter et quantifier des données et des informations qui permettant de décrire et interpréter les opinions, les avis des personnes ciblées.

De cette méthode, nous avons utilisé l'outil d'investigation scientifique le plus adapté à la nature des informations à récolter sur terrain est bien « **l'enquête par questionnaire** » qui est défini par OMAR AKTOUF comme étant « un ensemble de questions écrites sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation »², celui-là va nous permettre d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, et d'avoir de nouveaux résultats. Ainsi l'utilisation d'un échantillon représentatif de la population, nous favorisera d'obtenir des connaissances approchées de la réalité.

Notre questionnaire se compose de 12 questions principales qui contient plusieurs types de questions :

- **Des questions fermées** : où l'interrogé répond en choisissant une ou plusieurs propositions, cette catégorie comprend les questions dichotomiques ayant une seule

¹ BORGES. (A) , KARYOTIS.(C) , **Réussir le mémoire des écoles de commerce**, ed Gualino, Paris, 2012, P80

² AKTOUF.(O), **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987, P82

réponse (par exemple oui ou non), des questions à multiples choix auxquelles l'interrogé peut répondre en sélectionnant une seule ou plusieurs propositions. Notre questionnaire comprend questions fermées 11.

- **Des questions ouvertes** : où aucune proposition n'est faite à l'interroger qui est appelé à répondre en toute liberté. Nous avons intégré de notre questionnaire 04 questions ouvertes.

Nous avons réparti ces questions selon trois axes comme s'est montré dans (Annexe n7°)

3.2 Présentation de la démarche de recherche :

Notre étude au sein de département Rh d'Ericsson Algérie s'est étalée sur 1 mois durant lesquels nous avons suivi une démarche constituée de trois phases :

Durant la première phase nous nous sommes basées sur **une observation directe** près de responsable RH de qui nous a permis de nous familiariser avec ce milieu professionnel et d'identifier la diversité d'outils digitaux ainsi que leurs utilisations, qui a permis également de définir les premières pistes de notre recherche.

La deuxième phase de notre étude consistait à réaliser **une enquête qualitative** afin d'étudier en profondeur les pistes identifiées en élaborant une problématique et des hypothèses. Pour cela, nous avons effectué **un entretien semi-directif** avec certains managers des différents, qui nous a permis d'avoir des réponses aux questionnements liés à notre problématique.

Au cours de la dernière phase de notre démarche, nous avons prolongé notre étude au niveau des employés de l'entité par **une enquête quantitative**. Cette enquête a été réalisée par le biais **d'un questionnaire** qui nous a procuré la collecte et quantification des informations nécessaires à la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses.

3.2.1 Les objectifs de la démarche :

L'objectif de cette enquête est de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses de départ et d'avoir quelques théories correspondantes à la transformation digitale des entreprises qui peut améliorer la performance des ressources humaines.

Nous avons choisi cette démarche dite **mixte** pour mettre en relief les informations collectées par l'entretien, qui se basent sur l'expérience et le point de vue des managers étant

responsable de l'évaluation de la performance de leurs subordonnés. Avec les données collectées à travers le questionnaire, qui représentent le point de vue des collaborateurs vis-à-vis la digitalisation et sa mise en œuvre au sein d'Ericsson Algérie, ainsi son apport sur leurs performances étant des acteurs qui subissent son impact.

3.3 La collecte et l'analyse des données :

3.3.1 La collecte des données : A travers :

- **Le Guide d'entretien : (Annexe n°8)**

Les entretiens étaient déroulés en face à face auprès de 5 managers des différents départements de l'entreprise, à l'aide d'un guide d'entretien composé d'une liste de questions ouvertes, fermées et alternatives qui sont déterminées en fonction des objectifs et caractéristiques de l'étude effectué sur terrain, le résumé de déroulement des entretient est comme suite :

Tableau n°III.2 : Le résumé de déroulements des interviews

Managers	Le post de l'interviewé	La date	L'heure et la durée	Lieu
M1	Responsable Commerciale du projet Djezzy	02/06/2022	16h (30min)	Salle de réunion
M2	Account Manager AT/ATM	05/06/2022	15h30 (45 min)	Salle de réunion
M3	Head of digital services AT	07/06/2022	13h30 (30min)	Salle de réunion
M4	Head of networks managed services delivery	07/06/2022	12h (15min)	Son bureau
M5	Head of people Algeria & Tunisie	07/06/2022	16h (20 min)	Son bureau

Source : Etablis par nos -soins

- **Le questionnaire :**

Nous avons élaboré notre questionnaire en utilisant l'une des fonctionnalités de GOOGLE Drive à savoir GOOGLE Forms qui nous a permis d'établir un questionnaire et l'administrer en ligne, par email aux personnes concernées par notre enquête.

La population visée par notre enquête se résume à l'ensemble des employés d'Ericsson Algérie, dont la taille de notre échantillon est de 20 personnes, issues d'une population de 100 employés directs, soit un échantillon de 20. % de la population totale.

Au préalable, le questionnaire a été vérifié par mon promoteur et le directeur RH au niveau de l'entreprise et un test a été effectué sur 2 personnes.

Après vérification et test, nous avons apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible. Ce travail a été suivi par une analyse de données collectées comme s'est présenté par la suite.

3.3.2 Analyse et interprétation des résultats :

Dans cette partie, nous exposerons les résultats de notre enquête qui avait pour objectif de répondre aux hypothèses de départ. Pour ce faire, nous présenterons en premier lieu le compte rendu de l'entretien que nous avons effectué avec les managers des départements d'Ericsson Algérie. Par la suite, nous procéderons à l'analyse et le commentaire des résultats du questionnaire.

3.3.2.1 Analyse de contenu de l'entretien :

En analysant le contenu de l'entretien déroulé par nos soins qui concerne 5 managers exerçant dans la différente structure de l'activité de l'entreprise Ericsson Algérie, et qui ont acceptés de répondre à notre guide d'entretien sur la problématique de départ.

Le contenu de l'entretien que nous avons déroulé avec les responsables concernées par l'activité liée avec notre cadre d'étude au sein de l'entreprise, nous a permis de retenir avec beaucoup d'intérêt que l'entreprise objet de notre étude donne d'importance au concept de digitalisation ainsi l'évaluation de la performance de sa ressource humaine pour cela nous avons regroupés l'ensemble des réponses sous Pour dont le compte rendu est le suivant :

Suite aux maintes interviews que nous avons eu l'occasion de mener, nous avons obtenu des réponses qui nous serviront d'outil d'analyse afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Pour ce faire, nous avons pris soin de suivre notre guide d'entretien qui porte sur deux interrogations principales :

Partie 1 : Où en est votre entreprise avec le concept de transformation digitale (digitalisation) :

La majorité des responsables interrogés considèrent la digitalisation comme étant l'intégration des nouvelles technologies et l'utilisation des outils digitaux, pour les accompagner dans leur travail. Autrement est l'automatisation des procès nous nous référons sur le Verbatim de **l'interviewé M3:**

La transformation digitale est l'utilisation des nouvelles TIC pour que l'entreprise délivre de la valeur, au bien pour répondre à une certain problématique ».

Concernant le camp et le comment de l'intégration de cette notion au niveau de l'entreprise Ericsson, nous avons constaté que ce dernier est depuis toujours à la veille, la digitalisation est toujours présente au niveau d'Ericsson, elle est abordée sur son terrain à travers un des infrastructures et des techniques technologiques, ainsi de IT élevé.

Tandis que pour d'autres responsables, déclarent que la transformation digitale au niveau d'Ericsson passe par l'implantation des nouveaux procès sur des étapes qui étaient expliqué comme suite selon un responsable enquêté.

Verbatim de l'interviewé : « Connaitre la puissance de technologie et détecter les besoins à améliorer sous forme une liste de Business Procès qui seront présenter et explique par la suite afin de choisir les problématiques prioritaires à résoudre ».

Durant l'entretien effectué auprès, nous avons posé la question suivante : utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ? Si Oui, lequel ?

Les managers sont interviewés sur cette question pour qu'ils nous informent de types d'outils digitaux exist-ils dans l'entreprise. D'ailleurs, tous les managers ont affirmé que l'entreprise Ericsson mobilise effectivement une variété d'outils digitaux. Nous pouvons distinguer deux catégories d'outils ; les outils communs disponibles chez tous les responsables ainsi leurs collaborateurs comme ont mentionné les interviewés : « SharePoint , Teams , SuccessFactors , Degreed, Email ,Outlook » . Les autres outils constatés différent de chaque responsable a un autre selon leurs missions et besoins. A ce titre Chacun interviewé a donné exemple d'outil spécifique selon son métier tel que : « Siplax ,Premieum Propoesel Sales force , Poxer BI et DocuSing Concours »

A la fin de cette partie nous avons interrogés les managers sur les avantages et inconvénients de ces nouvelles solutions digitales au niveau de l'entreprise en générale. Parmi les avantages communs cités par ces responsables sont :

- La digitalisation permet de réaliser plus au moins de temps
- L'accès facile aux informations utiles et fiables
- Atteindre les objectifs à moindre cout
- Un Gain de temps
- Communication efficace et rapide

Alors que **selon M1 et M2** : « la digitalisation permet d'augmenter l'efficacité de travail, disponibilité de l'information par tous et tous le temps, La sécurité des informations sauvegardés, l'accès à un expertise à distance

Le M3 affirme que : « A l'aide de ces moyens technologiques, on peut réduire l'erreur, le temps d'exécution et le coût d'opération, ils ont un impact financier et de qualité »

D'un autre côté, les inconvénients de cette digitalisation selon nos intégrés sont : les contraintes techniques et la longueur de procès jusqu'à elle perdre sa valeur.

Partie 2 : où en est vers collaborateurs avec la digitale en termes de performance

Les managers interviewés nous ont affirmé que leurs collaborateurs sont encouragés à agir avec la digitalisation de leur entreprise. En plus ils sont tous d'accords que l'implantation du différent outil informatique augmente leur productivité ainsi la productivité de leurs collaborateurs.

En passant sur l'avis des responsable sur la détermination de la performance de leurs collaborateurs, dont nous avons conclure que la majorité détermine cette performance selon l'atteinte des objectifs fixés au début d'année, par contre il y'a d'autres indices qui étaient abordé lors de l'entretien, **le M1 déclare** « pour moi , la performance d'un employés se trouve dans ses compétences tant que ressource pour l'entreprise , peut être aussi dans la capacité d'intégrer un équipe et on peut prendre le feedback externe sur cette personne évalué ».

Verbatim des autres interviewés :

M2 affirme que : « c'est absolument la capacité à fournir un livrable dans un temps prévu »

Pour M4 : « ce qui détermine une performance d'un collaborateur, est le délai d'exécution de ces taches et sa qualité de travail »

M5 dit que : « La performance humaine est dans la façon d'atteindre les objectifs »
Globalement, nous pouvons lier la performance à un facteur très important qui est le temps. Après avoir comment les managers déterminent la performance Rh, nous avons interrogés sur la manière de mesurer cette dernière où nous sommes arrivés à savoir que tous les interviewés utilisent « la plateforme « SuccessFactors » pour évaluer et suivre l'état de performance de chaque individu travaille sous leurs responsabilités, sous le nom d'IPM.

Par la suite, les réponses de la question directe lors de l'entretien qui dit : la digitalisation booste-t-elle la performance Rh de votre entreprise ? nous a menée à prouver que réellement le digital a boosté la performance Rh

Pour conclure notre entretien, nous avons cherché sur la valeur ajoutée de l'outil digital déjà mentionné dans le cadre de la digitalisation RH, SuccessFactors. Nous avons déduit que ce dernier permet : une prise de décision rapide et un suivi de carrière clair. C'est un outil de motivation vers l'achèvement des objectifs fixés.

Ces avantages sont prouvés ainsi par le Verbatim de M3 : « ce outil facilite l'accès à l'information de chaque membre d'équipe gère, il nous donne une vue détaillée sur le profil de chacun, son cv, ses qualifications et en plus juge sa performance »

Et le M2 confirme : « SuccessFactors est un outil complet de gestion de la performance et la gestion de plan de carrière »

L'analyse de contenu de l'entretien ci-dessus ayant pour objectif de mettre en relief le contenu de discours des acteurs et managers est par cet entretien, voir même leurs représentations sur les mécanismes régissant le digital au sein de leur entreprise.

Après avoir analysé le contenu de discours des acteurs globalement, on retient d'abord que des efforts sont investis par l'entreprise en matière de digitalisation pour assurer son bon fonctionnement, le concept de digitalisation est et complexe et multidimensionnel car il s'agit d'avantage d'une culture et d'un état d'esprit même .

Dans ce sens on retient que les acteurs et managers de l'entreprise en question investissent des efforts dans le sens d'adaptation de concept de digitalisation, ainsi, on retient la digitalisation n'est pas une simple opération administrative à effectuer mais d'avantage un

processus long et lent qui nécessite à notre sens la prise en compte des conditions socioculturelle liée au développement à l'entreprise algérienne

Dans ce cadre l'effort déployer par les acteurs d'Ericsson depuis son existence en Algérie, à travers la mobilisation des outils technologiques, nous fait comprendre et retenir avec beaucoup d'intérêt que l'ensemble ces outils demeure adapté au besoin des ressources humaines et des structures mêmes existantes au sein de l'entreprise

Ericsson, l'objet de notre cas d'étude en évitant le risque l'échec de son projet de digitalisation, Elle s'est occupée de la formation et le développement de la ressource humaine dans son projet de digitalisation.

L'ensemble des questions établies dans ce sens, nous permet dans un second volet de notre entretien qu'Ericsson avec son encadrement et son manager au terrain ont réussi à créer un juste équilibre entre la dynamique de la digitalisation comme objectif stratégique de l'entreprise et les attentes mêmes de l'ensemble des collaborateurs et de la RH même.

Il est nécessaire de retenir dans ce même cadre que l'effort investi sur le plan de d'une transformation digitale répond également de la recherche de la performance , notamment de la ressource humaine de l'entreprise globale .

Le sens humain de la performance s'explique par la qualité relationnelle de managers d'un côté et les managés d'un autre côté, ces relations constitue dans le management de l'entreprise la pierre angulaire de la recherche de la performance.

Enfin au contenu de ces entretiens nous pouvons noter avec un intérêt scientifique ce qui distingue l'entreprise Ericsson dans le contexte national c'est la capacité de conduire les hommes dans le sens de la mise en valeur de son projet de digitalisation et à travers le développement et la formation de son capital humain pour le but d'atteindre les objectifs en matière de performance.

3.3.2.2 Analyse les résultats de questionnaire :

Après avoir fini la collecte d'informations et la réception des données, nous avons procédé à leur traitement et analyse en utilisant Microsoft Excel, à travers un tri à plat où nous avons illustré chacune des variables traitées par notre questionnaire. Le choix de cette méthode porte sur la simplicité et la contrainte du temps

Les réponses ont été organisées et hiérarchisées, et les résultats finaux sont comme suit, sachant que notre questionnaire se compose de trois parties :

a) Informations catégorie socio-professionnelles :

Dans cette première partie du questionnaire nous nous sommes intéressées aux statuts et l'expérience de la population visée par notre étude.

Question n°1 : Quelle est votre poste dans l'entreprise ?

Cette première question qui interroge les employés sur leurs postes occupés, nous donnons que l'échantillon interrogé occupe différents postes dans l'entreprise, où nous trouverons que parmi 20 employés interrogés 3 Account Manager et 2 Project Finance Management et 2 local Administrator, et le reste se divisent sur les autres postes de travail., Donc nous avons une certaine variété des catégories de postes avec une dominance des cadres, ce qui signifie que la direction dispose d'un personnel qualifié.

Tableau n°1 : les départements des employés interrogés

	Effectif	Pourcentage
Function Support	10	50%
Sales & Pre-Sales	5	25%
Project Operations &	4	20%
Autres	1	5%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

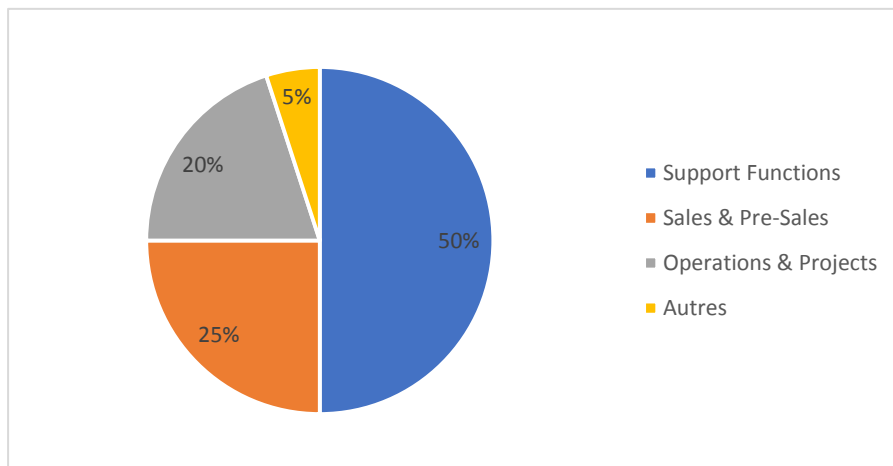
Question n°2 : Et dans quel département (Domaine) ?

Figure n°1 : Représentation les départements des employés interrogés

* **Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

La figure ci-dessous nous montre les départements des employés ayant répondu à notre questionnaire, selon leur poste occupé, nous distinguons que la moitié des employés (50%) appartient au département Support Function, suivie par le département Sales & Pre-



Sales (commerciale et ventes) avec un pourcentage de 25% et les autres employés interrogés travaillent dans le reste des départements.

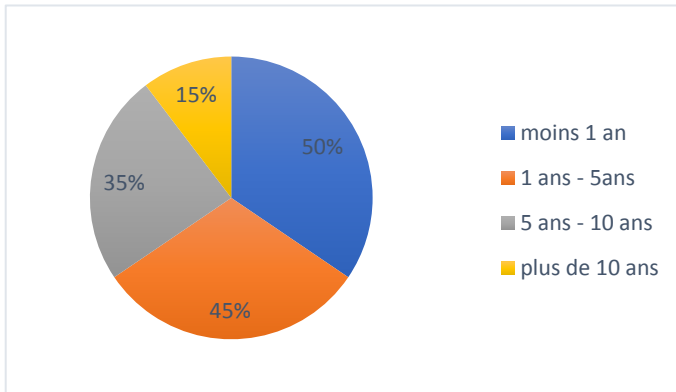
Question n°3 : Votre niveau d'expérience dans le poste est :

Figure n°2 : Représentation de niveau d'expérience des employés interrogés.

Tableau n°2 : le niveau d'expérience de chaque employé interrogé dans son poste

	Ef fectif	Pourcent age
Moins 1 an	10	50%
1 ans- 5ans	9	45%
5ans - 10 ans	7	35%
Plus de 10 ans	3	15%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire

L'objectif de cette question est de mettre l'accent sur les qualifications de la population enquêtée. On constate que 50% des salariés ont moins d'un an, 45% entre 5 à 10 ans, 35% ont une expérience de 10 à 15 ans et 15 % ont plus de 10 ans. Cela signifie que le turn-over de poste est important.

b) Axe de la transformation digitale d'Ericsson :

Cette deuxième partie du questionnaire rassemble des questions relatives aux aspects de la digitalisation au niveau de l'entreprise Ericsson Algérie.

Question n°4 : Selon vous, que signifie le terme digital ou transformation digitale ?

Figure n°3 : Représentation des interrogés

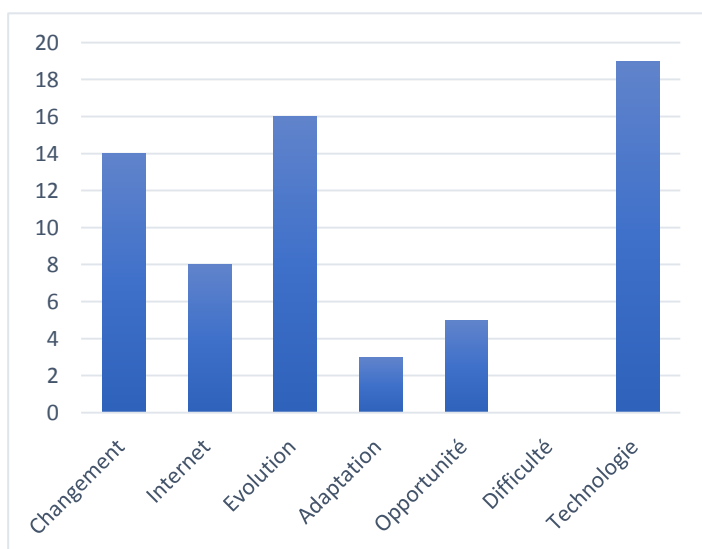


Tableau n°3 : Répartition des interrogés selon leur avis sur le digital

	Effectif	Pourcentage
Changement	14	70%
Internet	8	40%
Evolution	16	80%
Adaptation	3	15%
Opportunité	15	25%
Difficulté		
Technologie	19	95%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel

selon leur avis sur le digital

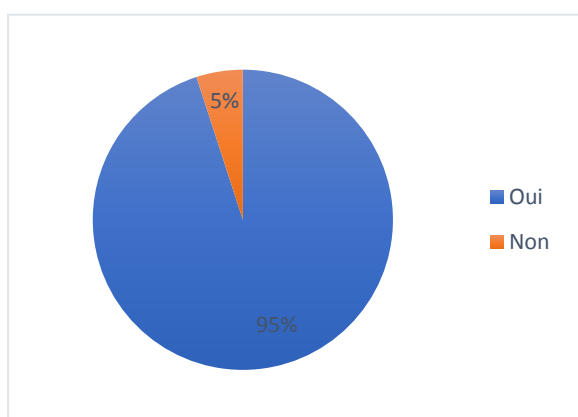
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente la répartition des interrogés selon leurs avis sur le terme « digital », que la majorité (70%) décrit ce dernier comme étant une technologie, une évolution et un changement, et non pas une difficulté. Cela veut dire que tous les employés prennent la digitalisation d'un point de vue favorable.

Question n°5 : Diriez-vous que votre entreprise intègre dans sa stratégie une démarche de transformation digitale ?

Figure n°4 : Représentation des interrogés selon l'intégration d'une démarche digitale de transformation digitale



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Tableau n°4 : Répartition des interrogés selon leurs avis sur l'intégration de la digitalisation dans la stratégie d'Ericsson Algérie.

	Effectif	Pourcentage
Oui	19	95%
Non	1	5%

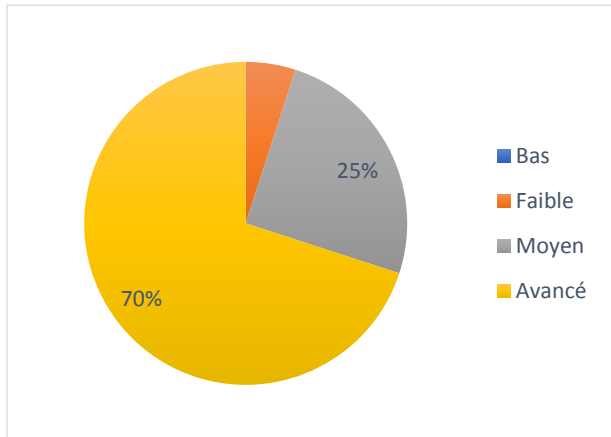
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

95% des employés interrogés nous ont confirmé que l'entreprise Ericsson Algérie intègre une démarche de digitalisation au niveau de sa stratégie globale, Ceci s'explique par le fait que le digital occupe une place importante dans l'entreprise.

Question n°6: Quel est le niveau de maturité de la digitalisation chez Ericsson

Figure n°5 : Représentation des interrogés selon leurs avis sur le niveau de maturité de



la digitalisation d'Ericsson

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Tableau n°5 : répartition des interrogés selon leurs avis sur le niveau de maturité de la digitalisation chez Ericsson.

	Effectif	Pourcentage
as		
able	1	5%
oyen	5	25%
vancé	14	70%

Commentaire :

La figure ci-dessous illustre le niveau de la maturité de la digitalisation au niveau d'Ericsson, elle fait ressortir que la majorité (70%) du personnel enquêté que la maturité de la digitalisation d'Ericsson est « Avancée », contre un taux insignifiant de 5% de réponses pour « Faible », cela nous mène à dire qu'Ericsson implique réellement dans sa stratégie une démarche de digitalisation.

Question n°7 : Votre entreprise encourage la mise en œuvre d'outils digitaux collaboratifs pour travailler ?

Figure n° 6 : Représentation de la mise en œuvre de l'entreprise d'outils digitaux collaboratifs selon les interrogés

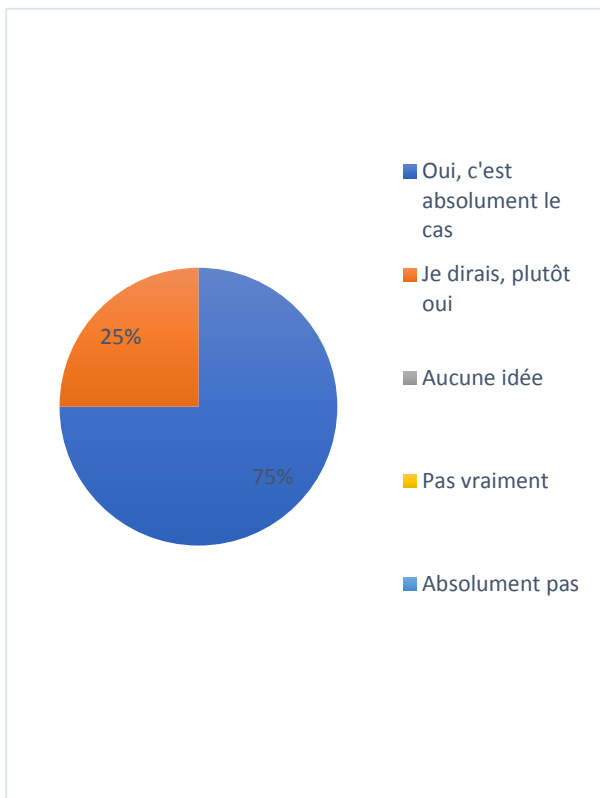


Tableau n°6 : Répartition des interrogés selon leurs avis sur la mise en œuvre de l'entreprise d'outils digitaux collaboratifs

	Effectif	Pourcent age
Oui, c'est absolument le cas	15	75%
Je dirais, plutôt oui	5	25%
Aucune idée		
Pas vraiment		
Absolument pas		

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

La totalité des employés interrogés affirme que leur entreprise met en place des outils digitaux qui les permettent de collaborer entre eux.

Question n°8 : Si "Oui", précisez quel sont les types d'outils et les modes de

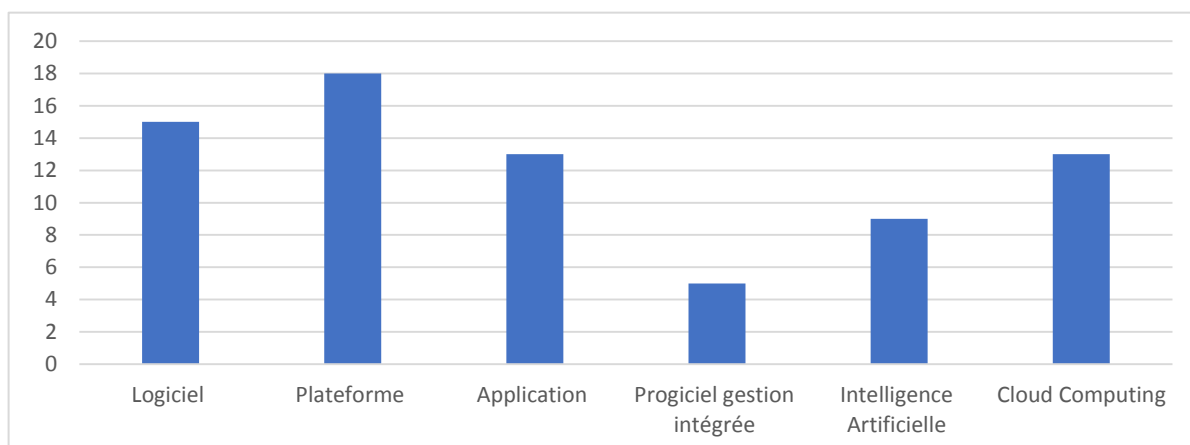
Tableau n°7 : Répartition les d'outils et les modes de fonctionnement utilisés chez Ericsson selon les interrogés

	Effectif	Pourcentage
Logiciel	15	75%
Plateforme	18	90%
Application	13	13%
Progiciel gestion intégrée	5	5%
Intelligence Artificielle	9	9%
Cloud Computing	13	13%
Autres		

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

fonctionnement utilisés :

Figure n°7 : Représentation des d'outils et les modes de fonctionnement utilisés chez Ericsson



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

La figure suivante représente les différents types d'outils de la digitalisation mis en place par Ericsson Algérie. Selon la majorité des employés interrogés, les outils les plus

utilisés sont « les logiciels (70%) et les plateformes (90%) », comme ils ont identifié d'autres outils tel que « les application » et « progiciel gestion intégrée » ainsi quelques nouvelles modes de fonctionnement technologies qui sont l'intelligence artificielle et le cloud computing.

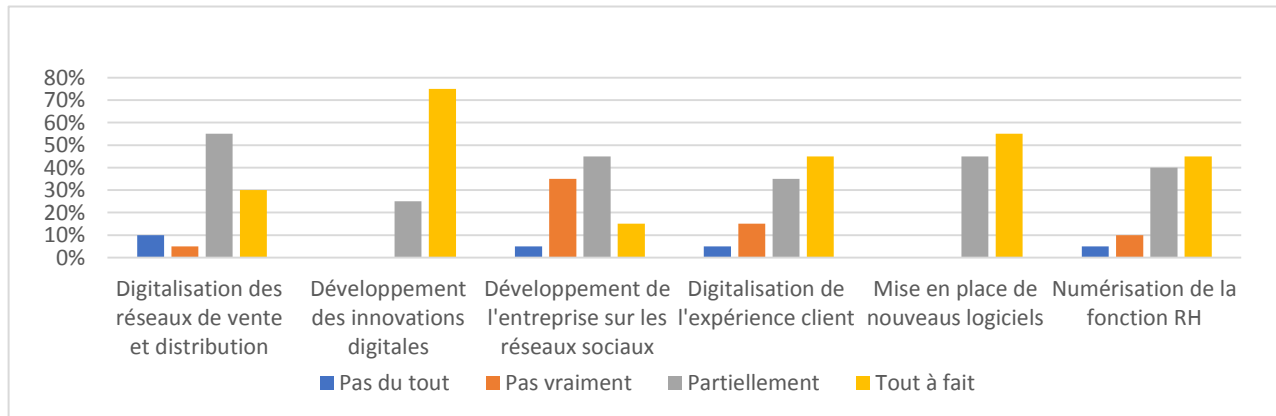
Question n°9 : Selon vous, parmi les axes listés ci-dessous, quels sont ceux que votre entreprise adopte dans le cadre de sa transformation digitale ?

Tableau n°8 : les axes adaptés par Ericsson dans le cadre de sa transformation digitale selon les interrogés.

	Pa s du tout	Pas vraiment	Partielleme nt	Tout à fait
Digitalisation des réseaux de vente et distribution	10 %	5%	55%	30%
Développement des innovations digitales			25%	75%
Développement de l'entreprise sur les réseaux sociaux	5%	35%	45%	15%
Digitalisation de l'expérience client	5%	15%	35%	45%
Mise en place de nouveaux logiciels			45%	55%
Numérisation de la fonction RH	5%	10%	40%	45%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure n°8 : Histogramme des axes adaptés par Ericsson dans le cadre de sa transformation digitale selon les interrogés



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

La figure montre que l'axe le plus adopté dans le cadre de la transformation digitale d'Ericsson est le développement des innovations digitales et cela d'après 75% des interrogés qui ont été tout à fait d'accord pour cet axe puis il y a la Mise en place de nouveaux logiciels, la digitalisation de l'expérience client et la numérisation de la fonction RH mais d'autre part nous remarquons que l'entreprise néglige sa présence sur les réseaux sociaux.

Question n°10 : Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils technologiques (Résistance au changement) ? **Figure n°9 : Répartition des interrogés**

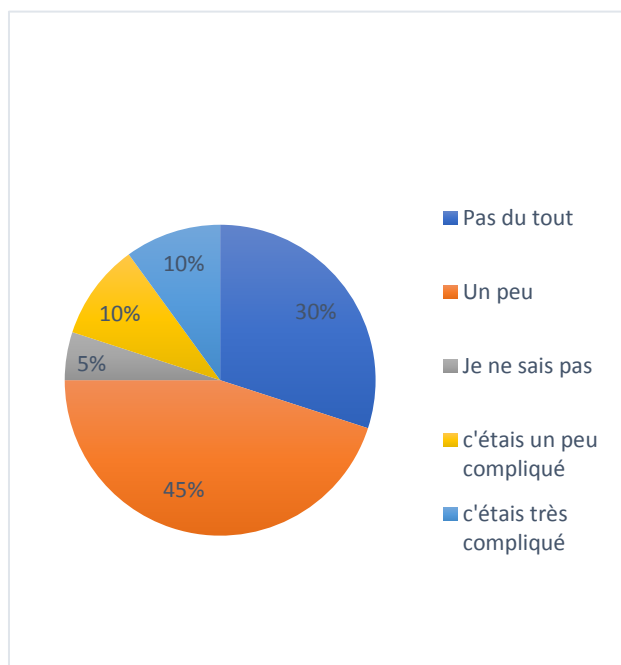


Tableau n°9 : le degré des difficultés de familiarisations avec les nouveaux outils technologiques selon les interrogés.

	Effectif	Pourcentage
Pas du tout	6	30 %
Un peu	9	45 %
Je ne sais pas	1	5%
C'était un peu compliqué	2	10 %
C'était très compliqué	2	10%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

selon leurs avis sur les difficultés rencontrés

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel

Commentaire :

Cette figure ci-dessus, nous montre que plus que la moitié (65%) des employés interrogés ont eu des difficultés à se familiariser avec les nouveaux outils technologiques, alors que le reste (30 %) ne trouvent aucune difficulté.

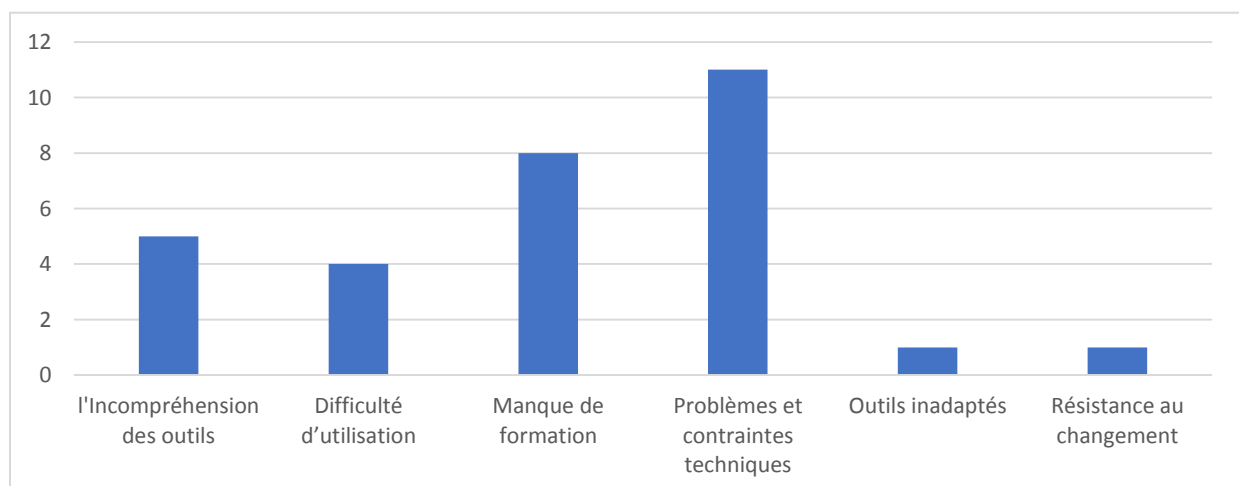
Question n°11 : S'il existe des difficultés, En quoi résident ?

Tableau n°10 : Répartition des difficultés rencontrées issus d'utilisation des nouveaux outils technologiques

	Effectif	Pourcentage
L'Incompréhension des outils	5	27.8 %
Difficulté d'utilisation	4	22.2%
Manque de formation	8	44.4 %
Problèmes et contraintes technique	11	61.1%
Outils inadaptés	1	5.6%
Résistance au changement	1	5.6%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Figure n°10 : Représentation des difficultés rencontrées par les employés dans



avec les nouveaux outils technologiques

Commentaire :

La figure ci-dessus comprend une représentation des difficultés rencontrés par les employés dans la familiarisation avec les nouveaux outils technologique. 61.1% de la population interrogés affirment qu'ils rencontrent beaucoup plus des problèmes techniques lors de l'utilisation de ces outils digitaux, comme 44.4 % affrontent un manque de formation et une incompréhension de l'outil lui-même

c) Axe Performance RH :

Cette dernière partie du questionnaire porte sur la performance RH, comment est-elle perçue par les employés et comment a-t-elle été impactée par le phénomène de digital.

Question n°12 : Pensez-vous que la digitalisation (outils digitaux) a (ont) un impact positif sur votre bien-être au travail ?

Figure n° 11 : Répartition des interrogés selon leurs avis sur l'impact de la

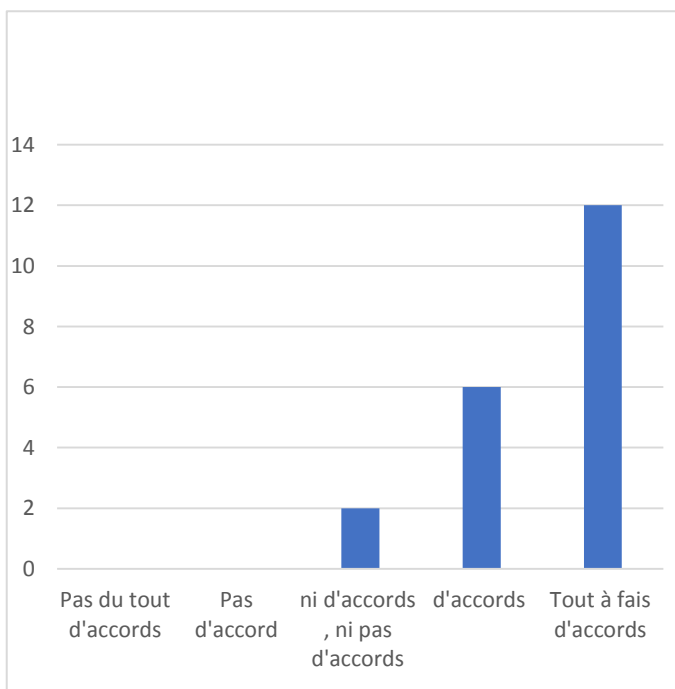


Tableau n°11 : Répartition des interrogés selon leurs avis sur l'impact de la digitalisation sur le bien-être au travail

	Effectif	Pourcentage
Pas du tout		
Pas d'accord		
Ni d'accord, ni pas d'accord	1	5 %
D'accord	2	10 %
Tout à fait d'accord	17	85%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

digitalisation sur le bien-être au travail*

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

Cette présentation graphique dévoile l'avis des individus interrogés sur l'existante d'un impact de la digitalisation sur le bien-être au travail, dont presque la totalité (95%) des employés nous ont affirmé que la digitalisation a un impact positif sur leur bien-être travail.

Question n°13 : Si vous êtes « d'accord », cet impact consiste à :

Tableau n°12 : Répartition des interrogés selon leurs avis sur l'impact de de digitalisation

	Effectif	Pourcentage
Augmenter votre productivité	17	85
Développer vos compétences professionnelles	10	50
Acquérir de nouvelles connaissances	7	35%
Gagner de temps	5	25 %
Simplifier les opérations	11	55%
Réduire les frais	7	35%
Assurer meilleur communication	13	65%
Améliorer votre performance		45%
Autres	1	5%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Figure n°12 : représentation des interrogés selon leurs avis sur l'impact de de digitalisation

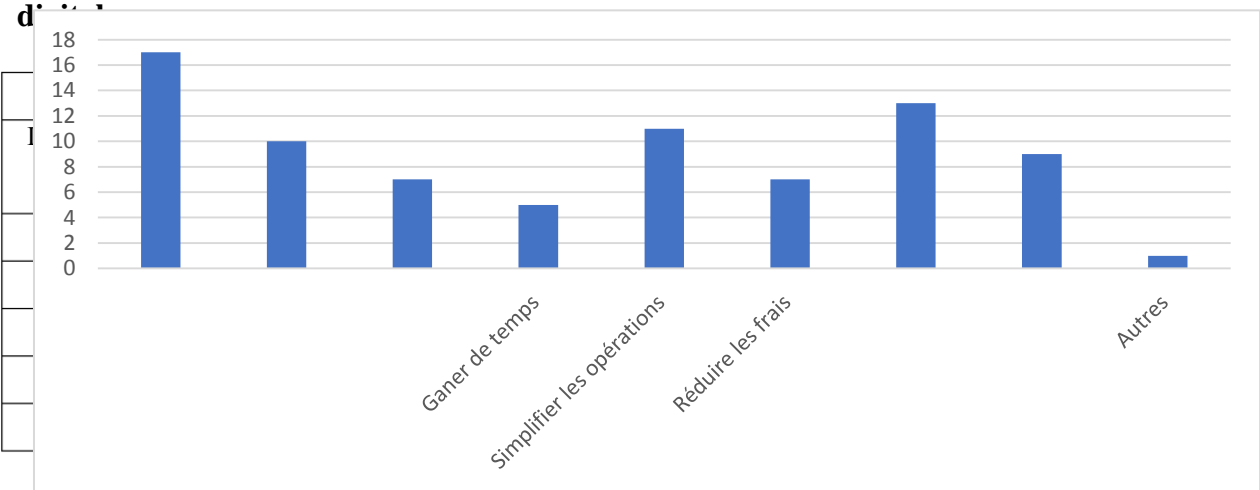
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

Après avoir interpréter les réponses de la question précédente, nous constatons que cet impact positif est représenté dans l'histogramme qui se trouve en haut par , l'augmentation de la productivité en premier lieu selon 85 % de les collaborateurs interrogés ,suivi par l'assurance d'une meilleure communication selon 65 % parmi eux .Ensuite , cet impact s'agit également de simplifier les opérations, développer les compétences professionnelles et d'améliorer leur performance

Question n°14 : l'apport de digital a permis : (sur une échelle de 1 à 5)

Tableau n° 13 : la répartition des interrogés selon leurs avis sur l'apport de



Nous avons émis propositions relatives aux avantages du digital

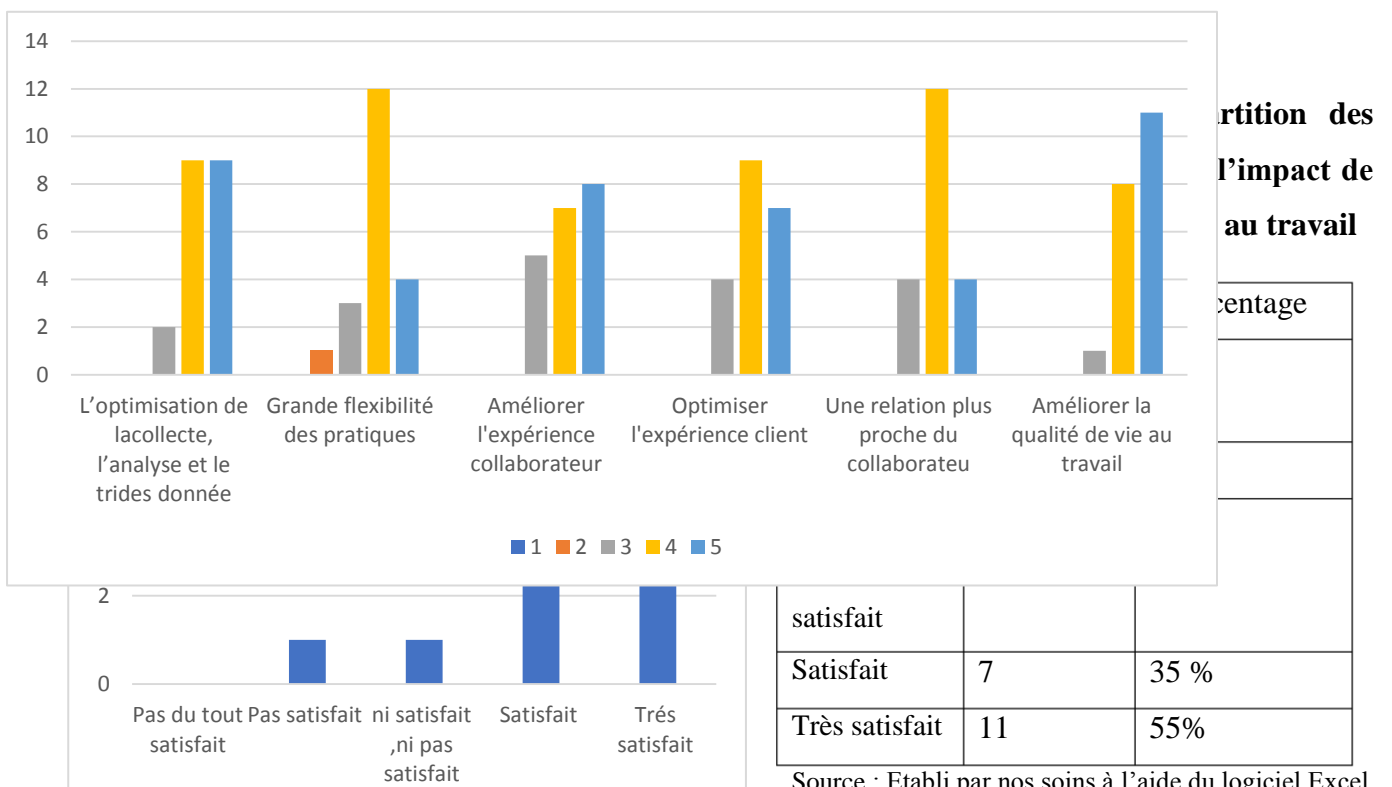
Figure n° 13 : Représentation des interrogés selon leurs avis sur l'apport de digital

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

La figure suivante représente l'apport de digital, après avoir demandé aux interrogés de noter les avantages proposés de cet apport sur un échelle de 1 à 5, nous constatons que la plupart d'entre eux affirment que le digital permet d'améliorer la qualité de vie au travail, optimiser la collecte, l'analyse et le tri des données. Et encore tous les avantages cités étaient notés entre 3 à 5.

Question n°15 : Etes-vous satisfait de la diversité des outils digitaux mise à votre disposition ?



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Figure n°14 : Représentation des interrogés selon leurs satisfactions sur les outils digitaux_Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Commentaire :

Plus que la moitié de la population étudiée est globalement satisfaite (90 %) de l'ensemble des outils digitaux mise à leurs dispositions. Comme nous pouvons le voir sur la représentation graphique ci-dessus. Le seul interrogé qui n'est pas satisfait des outils, a mentionné qu'il souhaite disposer « des outils digitaux de suivi financiers et des performances ».

Question n°16 : Si vous n'êtes « pas satisfait », merci de préciser les autres outils dont vous souhaiteriez disposer ?

Le seul interrogé qui n'est pas satisfait des outils, a mentionné qu'il souhaite disposer « des outils digitaux de suivi financiers et des performances ».

Nous achèverons cette partie par une synthèse globale des résultats de l'enquête et un ensemble de recommandations basées sur nos constatations.

- **Interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire :**

L'enquête par questionnaire a constitué pour le besoin de notre étude le complément et le renforcement de nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise Ericsson.

En gros, l'ensemble des questions introduites par nos soins à travers le questionnaire destinés au collaborateur et la ressource humaine de l'entreprise report essentiellement sur la perception et l'attitude des collaborateurs par rapport à la digitalisation de l'activité de l'entreprise. Globalement les enquêtés, demeurent satisfaits de l'effort investit par le top management d'Ericsson en matière de digitalisation et de son fonctionnement et de son activité.

Les enquêtés témoignent lors de l'enquête que l'entreprise Ericsson ne cesse pas de les former et développer leurs compétences, et de leurs assurer même un suivie permanent et un climat de travail plus au moins épanouissant qui répond à leurs attentes personnelles et professionnelles.

En analysant les propos témoignages des enquêtés, nous pouvons dire que le management de l'entreprise d'aujourd'hui tant à devenir plus qu'un art, c'est l'art des arts et l'art de faire des talents, une entreprise de taille d'Ericsson n'investis pas uniquement dans la logistique et matérielles, il s'agit en relief ce qu'on appelle la production par les ressources humaines et les collaborateurs en générale, car il n'y a pas de richesse que par ces derniers.

L'ensemble des enquêtés déclarent dans le même sens qu'ils vivent un impact positif des efforts déployés par la digitalisation en matière de développement de leurs compétences professionnelles, d'améliorer leurs productivités et de leurs performances par la suite.

Comme nous l'avons indiqué dans l'analyse des entretiens, la culture de digitale trouve son terrain propice dont le cadre où il existe un climat communicationnelle harmonieux riche en production de feedback et contacte permanent entre les différents acteurs et partenaires exerçant d'un esprit d'Ericsson.

La collaboration et le travail d'équipe constituent le centre d'intérêt stratégique de management et de la conduite de la RH de l'entreprise en question.

L'enquête nous a permis de constater que ce qui rend l'entreprise Ericsson à la dynamique du développement digitale, est la mobilisation des différents outils technologiques pour l'ensemble des activités de l'entreprise par la présence d'un leader manager catalyseur des énergies humaines et l'existence du sens de collaboration et de partage .

L'accueil et l'intégration des nouvelles technologies constituent le moteur de la dynamique de l'entreprise car Ericsson ne dispose pas simplement de personnel qualifié d'un système humain allant dans le sens de la bien vaillance de l'adhésion de projet et du langage commun.

Enfin nous retenons aussi qu'Ericsson demeure une entreprise qui favorise un certain niveau avancé de digitalisation qui apporte une certaine amélioration de la qualité de vie au travail et de l'expérience collaborateurs qui les rendent plus performant.

1.Synthèse globale de l'étude et recommandations :

1.1 Synthèse globale de l'étude :

A l'issu de nos travaux de recherche réalisées sur le terrain de l'entreprise Ericsson installée en Algérie , connue par son métier de télécommunication globalement ; et à travers

nos observations scientifiques et l'analyse de son fonctionnement , nous avons retenu un ensemble de résultats intéressants sur le plan scientifique et pratique , l'entreprise en question demeure un terrain favorable de recherche aussi intéressant car , on retient que l'ensemble des efforts de son management demeurent positifs et répond aux sollicitations de son environnement algériens .

La stratégie de cette entreprise est basée sur la capacité de s'adapter et s'intégrer dans un autre environnement à savoir l'environnement actuelle

Le parcours de cette entreprise demeure déterminant car l'ensemble de ses acteurs vont dans le sens de développement d'une culture digitale et ceux-ci à travers un processus de digitalisation RH depuis le recrutement à l'accueil, ainsi l'intégration, la formation, la motivation, le suivie

Notre recherche s'est axée sur la mise en place de la digitalisation au sein du département des ressources humaines. En ce sens, nous avons analysé le déploiement des nouvelles solutions technologiques non seulement pour le fonctionnement de l'entreprise en générale mais aussi pour la gestion de sa ressource humaine ; les changements qui pouvaient s'opérer au sein même de leur fonction et l'impact qu'elle pouvait avoir sur leurs performances.

L'analyse de la socio matérialité nous a apporté une nouvelle façon d'entrevoir le phénomène de la digitalisation et l'évolution digitale au sein de l'entreprise qui ne peut pas être séparée du facteur social comme celui-ci ne peut pas être dissocié de la technologie.

Le digital a eu un impact sur les être sociaux mais ce changement se crée tant grâce aux artefacts technologiques qu'aux êtres humains. En effet, les processus digitaux étant mis en place par l'homme, c'est lui qui choisit de changer ses processus et qui décide, par la même occasion, de la façon de les implémenter.

Grâce à la socio matérialité, la communication ainsi que la collaboration ont été facilitée. C'est un ensemble, entre le social et le matériel qui fait évoluer la société vers des modèles plus collaboratifs et communicatifs. Ainsi, les ressources humaines ne pourraient plus exister aujourd'hui sans la technologie mais ne pourraient pas être efficaces et efficients sans l'acteur humain qui donne du sens à cette digitalisation.

Nous pouvons aussi dire que le temps et l'espace ont pris une nouvelle signification, et le travail s'est décloisonné des murs de l'entreprise. On peut, dès à présent, suivre une formation, engager une personne de n'importe où et à n'importe quel moment.

Il résulte de notre étude que l'effort investit par l'entreprise Ericsson l'objet de notre étude en matière de numérisation n'est pas unique liée à la recherche de profit mais davantage à la recherche de cohérence et de la performance et de l'innovation en permanence.

La ressource humaine d'Ericsson est davantage orientée vers ce qu'on appelle le travailleur de savoir car la nouvelle entreprise est caractérisée de l'apprentissage continue, le développement au quotidien, la mise en œuvre de e-learning et développement de la formation comme enjeu stratégique et nouveau défi de l'environnement d'aujourd'hui de plus en plus mondialiser et digitalisé.

Dans ce sens, on retient dans cette synthèse et à travers cette enquête menée par nos soins qu'il existe un lien fort entre le management digitale de l'entreprise et la recherche de la performance humaine. Cette adéquation entre ces deux variables demeure fondamentale car sans effort humain réel l'entreprise connaîtra d'énorme difficulté et qu'il sera difficile à la surmonter en dehors d'une approche managériale humaniste responsable, compétente, excellente et performante.

Des travaux de recherche dans ce domaine nous montrent clairement que la traduction d'une transformation digitale sur le terrain en termes d'efficacité, d'efficience et performance constituent l'objectif principal de sa mise en place.

1.2 Recommandation :

Suite à l'analyse qui a été présentée, en guise de la valeur ajoutée de notre étude, nous avons déterminé à la lumière de nos précédentes constatations, quelques modestes recommandations , cela constituera des sources d'amélioration et de développement suggestions de la digitalisation en lien avec la recherche de la performance humaine .De ce fait, nous recommandons :

- L'alignement des KPI selon les objectifs de l'organisation, afin de les utiliser dans le cadre de la mesure de la performance de la ressource humaine de l'entreprise, car

l'implantation des KPI ne se fait pas uniquement au sein des départements techniques, mais à l'ensemble de l'organisation où ils auront un plus grand impact.

- Nous pensons ainsi au management de l'information qu'il faut investir davantage et ce afin d'assurer un meilleur langage managérial et humain au sein de l'entreprise. La formation et l'accompagnement faciliteront à un ensemble d'un RH concernés la compréhension et l'adhésion de tous les projets de digitalisation que développe l'entreprise. Ainsi que la maîtrise des différents outils permet la recherche de l'efficacité de l'efficience et de la performance humaine et globale.
- En termes de valeur ajoutée qu'apporte les nouvelles solutions digitales sur les utilisateurs directs à savoir les répercussions sur la performance des employés, ne doit pas négliger l'adaptation de ces nouveaux outils investis selon le besoin réel de chaque partie prenante

A travers cette étude nous avons pu identifier la valeur ajoutée générée par la digitalisation en matière de gestion des ressources humaines de l'entreprise Ericsson Algérie, à savoirs les nouveaux moyens utilisés. Ainsi nous avons mis le point sur son apport à la recherche et l'évaluation de la performance RH. Cela donc nous permettons de répondre à la problématique de départ.

Nous avons retenu que la digitalisation a apporté une amélioration de l'activité RH grâce à l'automatisation du traitement d'informations à l'aide de l'outil digital « Successfactors » qui favorise le suivi des ressources humaines et l'évaluation de la performance de ces dernières.

Cette dernière partie de recherche, nous a permis de fournir quelques recommandations pour pouvoir soulever les différents problèmes constatés.

Conclusion Générale

La digitalisation ne fait pas l'objet d'une approche rigoureuse comme certains pensent, qu'il suffit pour y parvenir d'introduire un nouvel outil informatique ou de remplacer le papier par une application. Or, il est nécessaire de bien construire cette transformation par une démarche cohérente et des objectifs clairs. Sinon, le risque est d'avoir des processus non maîtrisés, mal construits et peu acceptés donc moins efficaces.

Ce qui a fait que depuis quelques années, la littérature aborde de plus en plus la notion de performance non pas d'un point de vue uniquement financier, mais également d'un point de vue organisationnel, social ou encore environnemental.

Dans cette optique, la performance RH est également un concept multidimensionnel variant d'une entreprise à une autre selon sa taille, son secteur d'activité, ses finalités et la vision de ses dirigeants.

Mettant en lumière sur la contribution de ces nouvelles solutions technologiques à la recherche de la performance RH de l'entreprise, nous remarquons que certaines entreprises mettent en place des grands changements dans la manière dont les connaissances sont générées, qui leur permettra de se démarquer et d'optimiser sa performance, grâce à l'utilisation simultanée des différentes technologies.

Dans ce cadre, notre étude avait pour objectif de voir s'il existe réellement des liens entre la transformation digitale et la performance de la ressource humaine de l'entreprise. Il s'agissait alors de les identifier et de déterminer les variables pouvant.

Notre recherche présente un intérêt sur le plan théorique et le plan pratique. Dans un premier temps, nous avons présenté le concept de la transformation digitale et sa mise en œuvre dans le terrain de l'entreprise en mettant le point sur son intégration sur les différents volets de la gestion des ressources humaines. Dans un second temps, nous avons mis l'accent sur la notion de la performance en générale et la performance RH en particulier.

Notre recherche a bien éclairci le rôle des nouvelles technologies en matière d'efficacité et de performance de la RH de l'entreprise et quels bénéfices pouvaient lui apporter.

A travers ce mémoire de recherche, nous avons essayé de répondre à l'une des problématiques pouvant découler du thème de la transformation digitale, qui était :

« Dans le cadre d'une transformation digitale de l'entreprise, quel est l'impact de ce changement sur la performance de la ressource humaine ? »

Nos résultats d'étude réalisée sur le terrain de l'entreprise Ericsson objet de notre cas, nous ont permis de situer l'effort investi par ladite entreprise dans le domaine de la digitalisation. Globalement ses efforts en portent sur la mobilisations des différents outils digitaux ainsi sur le développement de son capital humaine car il s'agit le moteur et le catalyseur de la conduite de changement au sein de chaque l'entreprise.

En effet, la technologie ne s'achète pas et ne se transporte pas facilement, il est nécessaire donc s'appuie sur un cadre d'orientation stratégique globale et intégré l'homme qui constituera le cheval de bataille de la réussite de la technologie de la digitalisation sur le terrain.

Afin de vérifier nos hypothèses de départ, nous avons recourir une double étude sur le terrain de recherche. Une étude qualitative sous forme des entretiens semi-directifs. Nous avons par ailleurs renforcé notre recherche par une étude quantitative à travers un questionnaire. Après avoir passé par une démarche de collecte et d'analyse des données, ainsi une interprétation des résultats obtenus, nous parvenu aux vérifications les hypothèses de départ :

Hypothèse 01 :

Une démarche de digitalisation dans une entreprise repose sur la mobilisation des moyens informatiques est une hypothèse non confirmée.

Du fait de notre recherche théorique ainsi les avis collectés durant les entretiens effectués, qui affirment que l'entreprise Ericsson en question s'appuie dans le cadre de sa démarche de transformation digitale sur des politiques de développement humain, en combinaison avec les technologies de la digitalisation. Cette digitalisation n'est pas simplement une technologie ou un processus transférable, il s'agit d'une activité complexe et multidirectionnelle qui nécessite des efforts d'orientations stratégiques dans la mise en valeur de la digitalisation comme culture et comportement humain et organisationnelle. En plus l'entreprise investi sans cesse les conditions humaines et logistiques nécessaires pour réussir sa digitalisation.

Hypothèse 02 :

La mise en place d'une approche digitale dans l'entreprise conduit à un changement de l'activité de la gestion des ressources humaines, cette hypothèse est affirmée.

A travers l'ensemble d'observations directes sur les activités de la fonction RH de l'entreprise Ericsson Algérie lors de la période de stage nous avons constaté que le digitale introduit en matière d'outils technologiques développés a réellement changé

Les différents volets de la GRH de l'entreprise, a modifié le processus de Recrutement, de formations, de développements des compétences ainsi d'accompagnement des ressources humaines dans le projet de digitalisation. Afin de conduire l'humain à un changement meilleur.

En ce qui concerne

Hypothèse 03 :

La digitalisation permet d'avoir des KPIs afin de mesurer la performance RH de l'entreprise. Cette hypothèse non affirmée.

Nous retenons d'après nos différentes recherches que l'entreprise ne met pas l'accent sur des KPIs comme acte déterminant de la recherche de performance

Cette hypothèse n'a pas l'objet de validation par nos soins et ceux malgré que l'entreprise en question ne cesse de déployer d'autres efforts en matière de développement de digitale et de recherche de performance humaine, en revanche d'après les résultats des entretiens nous avons constaté qu'Ericsson repose sur des IPM de la plateforme « Successfactors » dans le cadre de son évaluation de la performance sa ressource humaine. Ce dernier nous confirmons par la suite **l'Hypothèse 04** qui dit que :

L'arrivée de nouveaux outils technologiques permet à l'entreprise le suivi en temps réel la performance de son capital humain est validée.

L'entreprise étudiée possède des moyens digitaux qui lui permettent le suivi de carrière, la vie professionnelle ainsi la performance individuelle de chaque collaborateur, cette hypothèse affirmée par les managers interviewés.

L'ensemble des hypothèses qui étaient validées par nos soins sur le terrain de l'entreprise Ericsson, ils vont de comprendre d'importance du volet humain comme vecteur de base de la réussite de la dynamique de la digitalisation dans l'entreprise, ainsi l'impact positive de cette dernière sur la performance RH.

Comme un plus à notre recherche, ayant réalisé notre mémoire dans l'après Covid-19, nous ont fait prendre conscience de l'importance de l'utilisation des outils numériques. De toute évidence, la crise sanitaire a réellement accéléré l'émergence de nouveaux outils technologiques et l'utilisation du numérique. Les entreprises ont dû rapidement trouver des

solutions pour communiquer et échanger à distance, afin de s'adapter rapidement aux changements.

Malgré l'importance des concepts introduit dans le cadre de notre étude, nous avons fait face toute au long de la réalisation de ce travail de recherche à des difficultés et obstacles sur les différents plans notamment celui lié au terrain de recherche :

Parmi ces difficulté, nous avons rencontrés des contraintes majeurs liée au choix de l'entreprise qui nous a pris beaucoup de temps et qui causé pour nous de retard de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle.

Une seconde contrainte que nous trouvons objectifs à signaler, il s'agit de manque de documentations scientifiques sur le thème en question ce que nous a pas permis d'achever notre travail à temps.

Nous pensent à une autre contrainte nécessaire à mentionner et qui concerne la durée de stage pratique, nous avons pris beaucoup de temps pour entamé la partie empirique de notre recherche en raison de la nos disponibilité de l'encadrant au sein de l'entreprise ainsi encore la non possibilité de l'accès à l'information via une autre personne.

Nos résultats d'études sur le terrain demeurent indicatifs et non exhaustifs, il s'agit pour nous d'un épochè à d'autres études plus approfondies en la matière car le phénomène de digitalisation est complexe et multidimensionnel.

Donc nos travaux de recherches peuvent être une introduction de d'auteurs travaux dans la matière.

Bibliographie

Les ouvrages :

1. AUTISSIER. (D), SIMONIN. (B), « Mesurer la Performance des Ressources Humaines », Ed d'organisation, Paris, 2009.
2. BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « MANAGEOR : Les meilleurs pratiques du management », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
3. Baromètre des pratiques digitales 2016 par SiaPartner, Econocom et l'IFOP : le digital, de la révolution à la concrétisation.
4. BARRAUX (J) : « Entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage », édition Economica, Paris, 1997.
5. Baudoin, (E) et autres, « Transformation digitale de la fonction RH », Dunod, Paris, 2019,
6. BLAUCHU (V) et TAIROU (A) : « Méthodologie de diagnostic d'entreprise », édition l'harmattan, Paris, 2008.
7. BOISLANDELLE ,(H.M), « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998.
8. BOUQUIN. (H), « Le contrôle de gestion », PUF, Paris, 2004.
9. BRENNEN, (S) et KREISS, (D), « Digitalization and digitization », in Culture Digitally, N°8, Septembre 2014.
10. BURLAUD, (A) et al : « contrôle de gestion : manuel et applications », paris : Editions Foucher, 2009.
11. CADIN (L), GUERIN (F), PIGEYRE (F) : Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2007.
12. CITEAU (J-B) , « GRH», édition Armand. Cotin, Paris, 1990.
13. DORIATH (B), « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
14. Doriath (B), Goujet (C), « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 5^{ème} édition DUNOD, Paris2011.
15. FERNANDEZ, (A), « Les nouveaux tableaux de bord des managers. », édition Eyrolles, Paris, 2013.
16. GIRAUD. (F) et autres ; « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, paris, 2004.

17. GOBBLE, (M), « Digitalization, Digitization, and Innovation », in Research Technology Management, N°61, Juin 2018.
18. GUENNOU. (P), « Maitrise de la performance, les travaux de L'AFGI » in « les indicateurs de performance », Hermes, Paris, 2001.
19. J, DEBANDE, S, PALMERO, « TODO LIST- ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 2015.
20. Julie TIXIER. François DELTOUR, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme ».
21. KALIKA. (M), « Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances ». Editions Economica, Paris, 1995.
22. KONRADOWSKI, (O), « L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humainesLe cas d'Ethias »,Liège université Library, 2020/2021.
23. LORINO, (Ph), « Méthodes et pratiques de la performance », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2001.
24. MAADANI. (M), SAID. (K), « management et pilotage de la performance », hachette, 2009.
25. MARMUSE (C), « Performance », dans SIMON (Y) et JOFFRE. (P), « Encyclopédie de Gestion ». Tome 2, Paris, Economica, 1997, p.2194-2207.
26. MARTORY (B), CROZET (D) : gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2008.
27. OUKACI (A), l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine, Mémoire, EHEC, Alger, Juin 2019.
28. PAUCHER (P), « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993.
29. SAHUT (J. M), LANTZ (J. S), « La création de valeur et la performance financière », in revue financier, 2003.
30. SCHIER (G), « Manager », 3ème édition DUNOD, Paris 2015.
31. SEKIOU (L) et autres : « Gestion des ressources humaines », édition de Boeck Université, 2e édition, canada, 2001.
32. SOUTENAIN (J.F), FACET (P) :« Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Paris, 2007.

33. SYLVIE (S.O), et autre : « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », John Wiley, Canada, 2^{ème} Edition, 2004.

34. VIVIER, (E) ET DUCREY (V) : Le guide de la transformation digitale, Eyrolles, 2^{ème} Edition, 2019.

Les revues et périodiques :

1. BENKARAACHE, (T), GHANOUANE. (K), « Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. », in Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3 : Numéro 2».
2. BERGERON, H. « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Notes de Cours. 1999.
3. CAROLINE. (M), « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2. IN <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> article n°282 (consulté 18/05/2022 à 04.00).
4. David Fayon, et Michel Tartar « Transformation digitale : 5 leviers pour les entreprises », Pearson, 2014.
5. DIAB G (2019) « Impact des TIC sur la performance de la FRH pendant COVID 19 : cas des établissements universitaires »,in Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» .
6. FARIDI. (M), LATIF. (H), « La performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure » in Revue d'études en management et finance d'Organisation, N°5, Juillet 2017, pp 1-19
7. GILBERT. (P) cité par JACQUET, « Management de la performance, des concepts aux outils », 2011.
8. JOYEUX JEAN-MARC. (M), « Analyse de la digitalisation du canal de distribution : une approche triadique dans l'étude du risque de désintermédiation des grossistes traditionnels ».
9. La transformation digitale en 465 questions, Pages 127 Publié le : 02 février 2021.

10. LAHSSAINI.(S) , FARID.(M) ; « L'impact de la crise sanitaire sur le processus de la transformation digitale de la fonction RH -cas de l'oncf- », Revue Internationale des Sciences de Gestion.« Volume 4 : Numéro 4».
11. MAILLOT. (J.L) et MATHE. (J.C), « l'essentiel du contrôle de gestion », éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000.
12. Mantouzi, S. Youssef, S. « Transformation digitale de la fonction du contrôle de gestion : Proposition d'un modèle d'analyse », Revue AME Vol 3, No 1 (Janvier, 2021).
13. MORIN (E) et autres « Mesurer la performance organisationnelle », gestion volume 21, n°03, septembre 1996 in <http://zonecours.hec.ca/documents/A2006-1859988.MorinA1996performanceorg.pdf>. Consulté le 20/03/2022 à 14h55.
14. Olivia.(S) , Aram.(G) ,La transformation digitale dans les entreprises : attentes et retombées, Mémoire de recherche , INSECC, 2019/2020.
15. Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, université bourgogne Franche-Comté préparée à IAE de Dijon Ecole doctorale n° 593 DGEP, le 15 juin 2020.

Les travaux universitaires :

1. AKTOUF.(O), Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987.
2. BENSLIMANE (C.M), ELANSARI (M), La performance globale : Mesure et Pilotage, « Volume 4 : numéro 2 », in revue « contrôle, de la comptabilité et de l'audit ». 2020.
3. BORGES. (A) , KARYOTIS.(C) , Réussir le mémoire des écoles de commerce, ed Gualino, Paris, 2012.
4. MEGHOUFEL (A), BENIKHELEF(F), Audit interne, facteur de performance dans une entreprise, Mémoire de Master en Sciences Commerciales Finance et comptabilité, Juin 2017.
5. Olivia.(S) , Aram.(G) ,La transformation digitale dans les entreprises : attentes et retombées, Mémoire de recherche , INSECC, 2019/2020.
6. Radis, (S), Le rôle du département RH dans la transformation digitale : Comparaison entre neuf industries implantées en Région wallonne. Master en gestion des ressources humaines, Faculté des Sciences Sociales, 2018-2019.

1. DORRA. (J), GRH et performance, in Revue : « gestion des ressources humaines et performance organisationnelle, Institut des hautes études commerciales de Carthage , 2007/2008 ,Vu dans <https://www.memoireonline.com/04/08/1049/grh-et-performance-revue-de-litterature.html> le 02/05/2022 à 21.09 .
2. Digitalisation de la fonction RH : Composantes, principes et conséquences sur l'entreprise Article écrit Par Calexa group le 19.03.2019 <https://blog.calexa-group.com/digitalisation-rh> consulté 08/04/2022 à 22.50.
3. [http://www.elearning-actu.org/e-learning definition/](http://www.elearning-actu.org/e-learning-definition/), consulté le 9/12/2018 à 11.00h.
4. <https://lemagazinedumanager.com/276-le-systeme-dappreciation-des-performances.html> consulté28/04/2022 à 01.48
5. <https://opensourcing.com/blog/digitalisationrh/>, Blog publié par D, Guez le 09 juin 2021 Consulté le 02/06/2022 à 13.50
6. <https://www.clicours.com/le-systeme-dappreciation-des-performances-des-salaries/>consulté le 10/04/2022 à 22.30
7. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%c3%a9rique/55253?q=num%c3%a9rique#54> consulté le 13/05/2022 à 02.39.
8. <https://www.skillup.co/blog/article/les-indicateurs-de-performances-rh> .Article en ligne Par Laura Spitz publié Le 23/06/2021 Consulté 28/04/2022 à 06.15
9. <https://www.weka.fr/actualite/management/article/les-apports-du-digital-dans-la-gestion-des-rh-71706/> Publié le 22 octobre 2018 à 9h01 - par Rédaction Weka consulté le 03/06/2022 à 18.00
10. PERETTI (J.M) : « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1994, p.93.
11. <https://entreprisedigitale.info/processus-que-les-entreprises-digitalisent/> consulté à 21.39 le 12/02/2022 (Article en ligne : Les processus de digitalisation dans la stratégie de l'entreprise Publié le 2 octobre 2015 par Anne Del Pozo).
12. <https://pyx4.com/blog/comment-mesurer-performance-processus-rh/> , Article sur « Mesurer efficacement la performance du processus RH : quels indicateurs ? » Publié le 5 février 2019 et Mis à jour le 17 septembre consulté 28/04/2022 à 08 : 27
<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-> La digitalisation RH : ces nouvelles pratiques pour vous faire gagner du temps, Article publié août 2020 et Mis à jour le 14 janvier 2022 consulté le 14/05/2022 à 01.0

13. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/digitalisation-rh?query=succes%20factory%20> La digitalisation RH : ces nouvelles pratiques pour vous faire gagner du temps Article publié initialement en août 2020 et mis à jour le 14 janvier 2022 Consulté le 22/03/2022 à 12.00
14. <https://www.bestpractices-si.fr/ouvrages/la-transformation-digitale-en-465-questions#author> Consulté le 09/03/2022 à 23 :06.
15. <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots> consulté 12/04/2022 à 20.50.
16. <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots> consulté 12/04/2022 à 20.50.
17. <https://www.magazinedesaffaires.com/les-entreprises-a-la-pointe-en-matiere-de-digital-sont-plus-profitables/> consulté le 15 /04/2022 à 00.25
18. <https://www.sap.com/france/products/human-resources-hcm/about-successfactors.html> consulté 07/06/2022 à 03:10
19. www.themeco.fr vu le 12/03/2022 à 19.00.

Dictionnaire :

1. Le petit Larousse de la psychologie, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2019.
2. Oxford dictionary, dictionnaire d'anglais illustré, édition 2018.

Autres

1. BELLO. (P) : le digital dans la formation de la performance des petites et moyennes entreprises des pays en voie de développement, in « XXVIIIe Conférence Internationale de Management
2. Mimeche. (W), Analyse de l'impact du management de la transformation digitale en période de crise sanitaire : résultat d'une étude de terrain , XXXème conférence de l'AIMS , l'ESA - Paris Laboratoire Montpellier Research in Management.
3. PENA-CASAS (R)., GHAILANI (D) et COSTER (S) , « Transition digitale dans l'union européenne : quels impacts sur la qualité de l'emploi ?» dans Bilan social de l'Union Européenne 2018, 2018.
4. Stratégique » Université de Douala, B.P. : 2701, Douala – Cameroun. Dakar, 11-14 juin 2019.
5. Voyer, (P) « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Presses de l'Université de Québec.

Les annexes

Liste des annexes

Annexe N°1 : L'Organisation Général EAB.

Annexe N°2 : Immeuble CMA-CGM

Annexe N°3 : organigramme de département RH CU FBAT.

Annexe N°4 : Capture sur l'interface de candidat externe

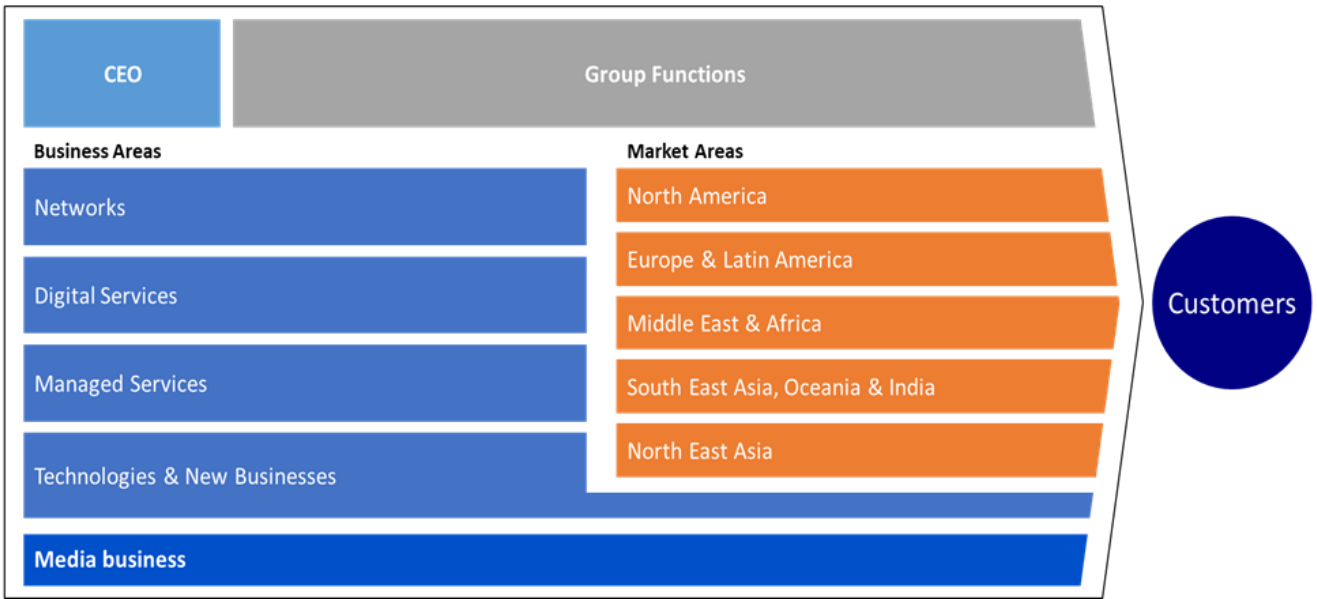
Annexe N°5 : la fenêtre de la plateforme DocuSign Signature

Annexe N°6 : la fenêtre d'IPM sur SuccessFactors

Annexe N°7 : Capture de la fenêtre Degreed sur SuccessFactors

Annexe N°8 : Questionnaire

Annexe N°9 : Guide d'entretien



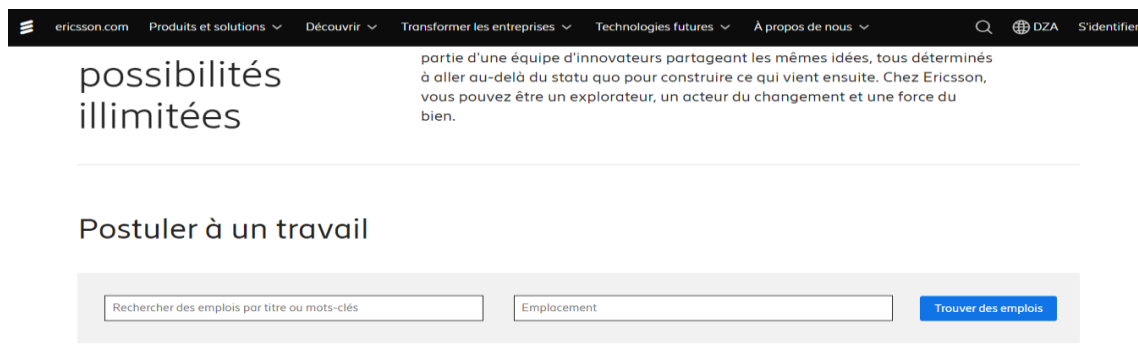
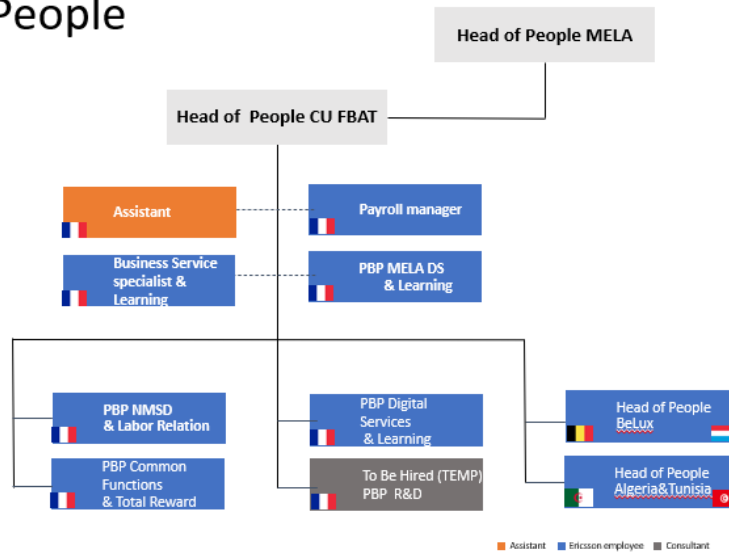
Annexe N°1 : L'Organisation Général EAB

Annexe N°2 : Fiche de début des travaux de vérification.



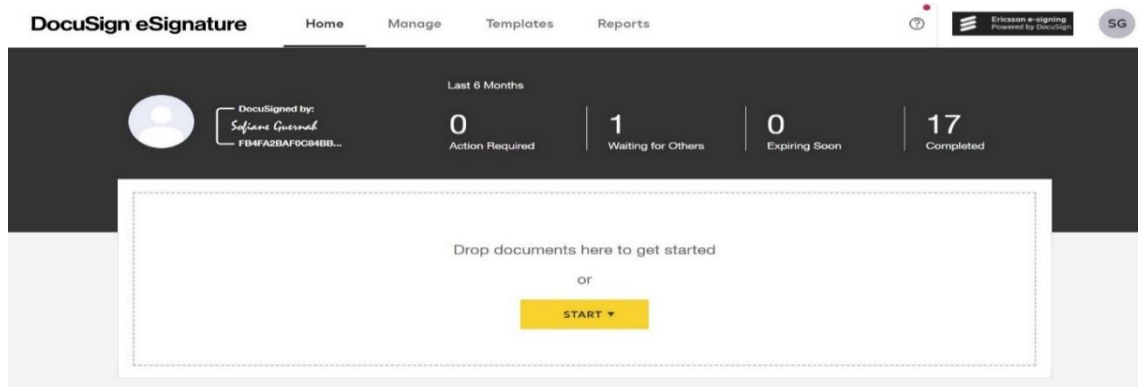
Annexe N°3 : organigramme de département RH CU FBAT.

CU FBAT People

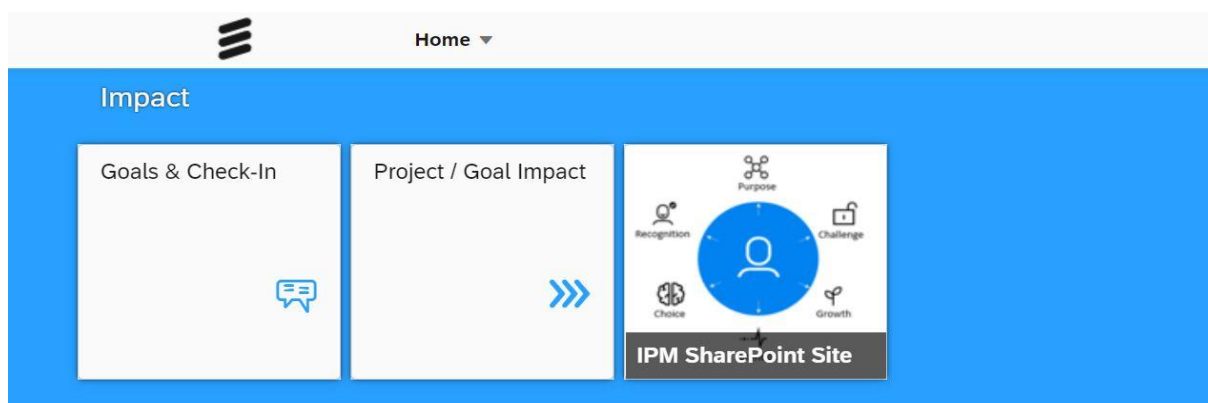


Annexe N°4 : Capture sur l'interface de candidat externe

Annexe N°5 : la fenêtre de la plateforme DocuSign Signature



Annexe N°6 : la fenêtre d'IPM sur SuccessFactors



Annexe N°7 : Capture de la fenêtre Degreed sur SuccessFactors



Annexe N°8 : Questionnaire.

Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, ayant pour thème « la transformation digitale et son impact sur la performance de la ressource humaine » appliqué au sein d'Ericsson.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en toute sincérité, vos réponses sont précieuses, elles serviront uniquement à notre recherche universitaire, resterons anonymes et strictement confidentiels. Merci.

1. Quelle est votre poste dans l'entreprise ? Et dans quel département ?

.....
.....

2. Votre niveau d'expérience dans le poste (manager/ directeur...) est :

-5 ans 5 ans -10 ans 10ans – 15 ans +15 ans

3. Selon vous, que signifie le terme digital / transformation digitale ?

- Changement
- Internet
- Evolution
- Adaptation
- Opportunité
- Difficulté
- Technologie

4. Diriez-vous que votre entreprise intègre dans sa stratégie une démarche de transformation digitale ?

Oui Non

5. Quel est le niveau de maturité de la digitalisation chez Ericsson ?

Bas faible moyen avancé

6. Votre entreprise encourage la mise en œuvre d'outils digitaux collaboratifs pour travailler ?

- Oui, c'est absolument le cas
- Je dirais, plutôt oui
- Aucune idée
- Pas vraiment
- Absolument pas

Guide d'entretien

Contenu des questions des entretiens

En ce qui concerne le contenu des questions à se poser lors des différents entretiens avec les leaders manager est :

- **Partie 1 : Information socio personnelle**

- Fonction :
- Département :
- L'ancienneté : Depuis combien de temps travaillez-vous dans la société ? ainsi dans votre poste actuel ?

- **Partie 2 : Où en est votre entreprise avec la transformation digitale**

- Selon vous, à quoi correspond la transformation digitale ou la digitalisation ?
- Quand et comment est-elle abordée la digitalisation au niveau d'Ericsson ?
- Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ? Si oui, lesquels ?
- Quels sont les avantages de ces nouvelles solutions digitales au niveau de l'entreprise de façon générale ? Et au niveau de votre département en particulier ?

- **Partie 3 : Où en sont vos collaborateurs avec le digital ?**

- Les collaborateurs sont-ils encouragés à agir pour cette digitalisation ?
- Quels sont les répercussions de ces nouvelles solutions digitales sur le rendement des employés ?
- Selon vous, qu'est ce qui détermine la performance RH d'une entreprise ?
Est-il : la productivité de personnel / le climat sociale / ou d'autres déterminants ...
- Est-ce que vous mesurez la performance de vos ressources humaines ? Si Oui, Selon quelles critères, indicateurs ou d'autres ?
- L'intégration du digital booste-elle la performance RH de votre entreprise ?
- Après cette implication du digital, comment vous évaluer la performance vos employeurs ?
- Quels sont selon vous les avantages de la digitalisation RH pour la direction elle-même, et pour l'ensemble des collaborateurs ?
- Est-ce que les salariés ont collaboré entre eux via plusieurs outils à distance dans un contexte particulier ? (Exemple le covid-19)

Table des matières

DEDICACES

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE..... 2

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE 6

SECTION 01 : LES FONDAMENTAUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE 8

1.1 La transformation digitale : historique et définition : 8

1.1.1 L'histoire du digital : 8

1.1.2 Définition de la transformation digitale : 8

1.1.3 Le numérique et la digitale : 10

1.1.4 La digitalisation et la numérisation : 10

1.2 Les objectifs de la transformation digitale : 11

1.3 Les composantes de La transformation digitale : 11

1.4 Les piliers de la transformation digitale : 11

1.5 Le digital au sein de l'entreprise : 12

1.6 Les opportunités et défis pour les acteurs de la digitalisation : 15

1.7 Les freins de la transformation digitale : 16

SECTION 2 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE 18

2.1 La démarche de la transformation digitale : 18

2.2 La stratégie de digitalisation : 18

2.2.1 La place du digital dans la stratégie d'entreprise 19

2.3 Le processus de la transformation digitale : 20

2.4 Les étapes de la digitalisation : 20

2.5 Les clés d'une transformation digitale réussie : 23

SECTION 3 : LA DIGITALISATION AU SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 24

3.1 Notions générales sur la gestion des ressources humaines : 25

3.1.1 Présentation de la fonction ressources humaines : 25

3.1.2 Le Rôle de la fonction de RH :	26
3.1.3 Les objectifs de la gestion de ressources humaines :	26
3.2 <i>L'intégration du digital à la ressource humaine :</i>	27
3.2.1 Définition de la digitalisation RH :	27
3.2.2 Son contexte :	28
3.2.3 Le rôle de la RH dans la transformation digitale de l'entreprise :	28
3.2.4 Le processus de digitalisation de la ressource humaine :	29
3.2.4.1 Ses composantes :	29
3.2.4.2 Ses principes :	30
3.2.5 La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines :	31
3.2.6 Les outils de la digitalisation des ressources humaines :	32
3.2.7 Les Conséquences de la transformation digitale RH :	33
CHAPITRE II : LA PERFORMANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE	35
SECTION 1 : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE	37
1.1 <i>Définition de la notion de performance :</i>	37
1.2 <i>Notions liées à la performance :</i>	38
1.3 <i>Les typologies de la performance :</i>	39
1.4 <i>Performance externe, performance interne :</i>	42
1.5 <i>Les facteurs de la performance :</i>	43
1.6 <i>La mesure de la performance :</i>	43
1.6.1 Les objectifs de mesure	44
1.6.2 Les outils de mesure de la performance :	45
1.6.2.1 Les indicateurs de la performance :	45
SECTION 2 : LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE	48
2.1 <i>Définition de la performance RH :</i>	49
2.2 <i>Les déterminants de la performance RH :</i>	49
2.3 <i>La mesure de la performance RH :</i>	50
2.3.1 Les outils de mesure de la performance RH :	50
2.3.1.1 Le tableau de bord RH :	50
2.3.1.2 Les indicateurs de mesure de la performance RH :	51
2.4 <i>L'évaluation de la performance de la ressource humaine :</i>	54
2.4.1 Les objectifs d'évaluations la performance des RH :	54
2.4.2 Méthodes d'évaluation de la performance des ressources humaines :	54

2.4.2.1 Méthode de contrôle ou d'enquête :	55
2.4.2.2 Méthode de configuration multiple :	55
2.4.2.3 Méthode de comptabilité des ressources humaines :	55
2.4.3 Le système d'appréciation des performances humaines :	55
2.4.3.1 Les buts du système d'appréciation :	55
2.4.3.2 Les critères d'appréciation des performances humaines :	56
SECTION3 : LA PERFORMANCE RH A L'ERE DE LA DIGITALISATION	57
3.1 La digitalisation au cœur des performances des entreprises :	58
3.2 La digitalisation au profit de la performance RH :	59
3.3 La digitalisation Rh, accélérateur de la performance RH :	60
3.4 L'apport de digitalisation pour les RH de l'entreprise :	61
3.5 L'évaluation des performances à l'aide de la digitalisation :	62
3.6 Les outils digitaux, instrument de performance RH :	63
CHAPITRE III: L'ANALYSE DE L'APPORT DE DIGITAL SUR LA PERFORMANCE RH DE L'ENTREPRISE ERICSSON ALGERIE	64
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ERICSSON.....	66
1.1 Ericsson Suède	66
1.1.1 Historique (Création et évolution) :	66
1.1.2 Présentation de l'entreprise Mère Ericsson (EAB) :	67
1.1.3 Les Activités d'Ericsson :	69
1.1.4 Organisation générale d'Ericsson :	71
1.1.5 Les valeurs d'Ericsson :	71
1.2 Ericsson Algérie (EAL) :	72
1.2.1 Présentation de l'organisme d'accueil EAL :	72
1.2.2 Les objectifs d'Ericsson :	73
1.2.3 Les Missions d'Ericsson :	74
1.2.4 La vision d'Ericsson :	74
1.2.5. Ses principaux clients et partenaires :	75
1.2.6 Organisation d'Ericsson Algérie :	75
SECTION 2 : LA DIGITALISATION AU NIVEAU DU DEPARTEMENT RH D'ERICSSON.....	77
2.1 Présentation de département RH : (le département d'accueil.....	78
2.1.1 Le volet de développement :	78
2.1.1.1 Présentation de La plateforme Successfactors :	79

2.1.1.2 Le recrutement au niveau d'Ericsson :	83
2.1.1.3 Gestion et Évaluation des performances :	85
2.1.1.4 La formation et le développement des compétences au niveau d'Ericsson :	87
2.2 <i>L'Opérationnel</i> :	88
2.2.1 Gestion du Personnel :	88
2.2.2 Gestion de la Paie :	89
2.3 <i>Gestion des affaires Sociales</i> :	89
SECTION 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE DES RESULTATS.....	90
3.1 <i>La méthodologie de la recherche</i> :	90
3.1.1 Présentation des méthodes et outils utilisés :	90
3.1.1.1 La méthode qualitative :	91
3.1.1.2 La méthode quantitative :	91
3.2 Présentation de la démarche de recherche :	92
3.2.1 Les objectifs de la démarche :	92
3.3 <i>La collecte et l'analyse des données</i> :	93
3.3.1 <i>La collecte des données</i> : A travers :	93
3.3.2 Analyse et interprétation des résultats :	94
3.3.2.1 Analyse de contenu de l'entretien :	94
3.3.2.2 Analyse les résultats de questionnaire :	98
<i>1.Synthèse globale de l'étude et recommandations</i> :	114
1.1 Synthèse globale de l'étude :	114
1.2 <i>Recommandation</i> :	116

CONCLUSION GENERALE

LES ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES