

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la digitalisation sur les pratiques ressources
humaines**

**ÉTUDE DE CAS : SAA (Direction générale, Beb Ezzouar,
Alger)**

Présenté par :

**Abdelmalek Alae
Sedira Mouna Faten**

Encadré par :

**Mme CHABANI Widad
Maître de conférences <A> EHEC**

11ème Promotion

2024

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

L'impact de la digitalisation sur les pratiques ressources humaines

ÉTUDE DE CAS : SAA (Direction générale, Beb Ezzouar, Alger)

Présenté par :

**Abdelmalek Alae
Sedira Mouna Faten**

Encadré par :

Mme CHABANI Widad

Maître de conférences<A> EHEC

11ème Promotion

2024

RESUMÉ

Dans le contexte économique dynamique d'aujourd'hui, caractérisé par des changements rapides et une nécessité d'adaptation constante, de gestion des ressources humaines (RH) est devenue cruciale pour renforcer l'efficacité et la compétitivité des entreprises. Ce mémoire se focalise sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH au sein de la SAA, une entreprise leader dans son secteur.

Nous avons examiné l'évolution historique de la fonction RH et ses responsabilités essentielles telles que le recrutement, la formation, l'administration du personnel, la communication interne et la rémunération. Nous avons observé comment ces processus traditionnels sont transformés par l'intégration des technologies numériques telles que les systèmes de gestion intégrés, les réseaux sociaux d'entreprise et les logiciels de gestion des talents. Ces avancées automatisent les opérations RH et favorisent une gestion proactive du capital humain.

À travers une analyse approfondie, il ressort que la digitalisation a déjà apporté des améliorations notables dans plusieurs aspects des RH à la SAA, notamment en augmentant l'efficacité opérationnelle et en renforçant la satisfaction des employés. Cependant, pour maximiser les bénéfices potentiels et consolider les changements culturels attendus, des efforts supplémentaires sont nécessaires, particulièrement dans le domaine de la formation.

Les résultats mettent en évidence que la digitalisation des pratiques RH permet à la SAA de mieux répondre aux défis du marché, de stimuler l'innovation et de maintenir une position compétitive robuste dans son secteur. En poursuivant ses investissements dans les technologies numériques et en ajustant ses stratégies RH aux évolutions du marché et aux besoins des employés, la SAA pourra exploiter pleinement les avantages concurrentiels de la digitalisation. Cela assurera une adaptation continue aux défis futurs et renforcera sa position sur le marché en tant qu'organisation agile et innovante.

Mots-clés : digitalisation, fonction RH, digitalisation des pratiques RH, SAA

Abstract

In today's dynamic economic context, characterized by rapid changes and a constant need for adaptation, effective human resources management (HRM) has become crucial to enhance efficiency and competitiveness in businesses. This dissertation focuses on the impact of digitalization on HR practices within SAA, a leading company in its sector.

We examined the historical evolution of the HR function and its core responsibilities such as recruitment, training, personnel administration, internal communication, and compensation. We observed how these traditional processes are being transformed through the integration of digital technologies such as integrated management systems, enterprise social networks, and talent management software. These advancements automate HR operations and promote proactive management of human capital.

Through a comprehensive analysis, it is evident that digitalization has already brought significant improvements in various aspects of HR at SAA, particularly in enhancing operational efficiency and boosting employee satisfaction. However, to maximize potential benefits and consolidate expected cultural changes, additional efforts are needed, especially in the realm of training.

The findings highlight that digitalizing HR practices enables SAA to better address market challenges, foster innovation, and maintain a strong competitive position within its sector. By continuing to invest in digital technologies and aligning HR strategies with market trends and employee needs, SAA Headquarters can fully leverage the competitive advantages of digitalization. This will ensure ongoing adaptation to future challenges and enhance its market position as an agile and innovative organization.

Keys-words: digitization, HR function, digitalization of HR practices, SAA

ملخص

في السياق الاقتصادي الديناميكي الحالي، الذي يتميز بالتغيرات السريعة وضرورة التكيف المستمر، أصبح إدارة الموارد البشرية أمرًا حاسمًا لتعزيز كفاءة وتنافسية الشركات. تركز هذا الأطروحة على تأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية داخل شركة SAA، وهي شركة رائدة في قطاعها.

لقد فحصنا التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية والمسؤوليات الأساسية مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الموظفين، والاتصال الداخلي، والأجور. لاحظنا كيف يتم تحويل هذه العمليات التقليدية من خلال دمج التكنولوجيات الرقمية مثل أنظمة إدارة متكاملة، وشبكات التواصل الاجتماعي داخل الشركات، وبرامج إدارة المواهب. تلك التقنيات تتميز بالتشغيل التلقائي لعمليات الموارد البشرية وتعزز من إدارة رأس المال البشري بشكل استباقي.

من خلال تحليل معمق، تبين أن التحول الرقمي قد جلب تحسينات ملحوظة بالفعل في عدة جوانب من الموارد البشرية في شركة SAA، لاسيما من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا الموظفين. ومع ذلك، من أجل استثمار الفوائد الكاملة وترسيخ التغييرات الثقافية المتوقعة، يتطلب المزيد من الجهود، خاصة في مجال التدريب.

تبرز النتائج أن التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية يمكن شركة SAA من الاستجابة بشكل أفضل لتحديات السوق، وتعزيز الابتكار، والحفاظ على موقع تنافسي قوي في قطاعها. من خلال الاستمرار في الاستثمار في التكنولوجيات الرقمية وضبط استراتيجياتها لمواكبة تطورات السوق واحتياجات الموظفين، ستتمكن SAA من الاستفادة الكاملة من المزايا التنافسية للتحول الرقمي. وهذا سيضمن التكيف المستمر مع التحديات المستقبلية وتعزيز موقعها في السوق كمنظمة مرنة ومبتكرة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة ، وظيفة الموارد البشرية ، رقمنة ممارسات الموارد البشرية ، SAA

Remerciement

Nous remercions Dieu Tout-Puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer notre travail de fin d'études.

Nos sincères remerciements vont à notre encadrante, Mme Chabani Widad, dont les conseils et orientations ont été d'un grand soutien pour la réalisation de ce mémoire.

Nous dédions également nos remerciements à notre maître de stage, Mme Boumerdassi Houria, ainsi qu'à son équipe : Mme Fedila Meriem, M. Abdelmalek Abdelwaheb et M. Adlene. Leur partage d'informations et d'expérience, leur implication dans le travail et leurs encouragements ont permis le bon déroulement de notre stage ainsi que la réalisation de ce travail enrichissant.

Nos vifs remerciements vont à l'ensemble des enseignants de notre école, l'EHEC, pour la formation qu'ils nous ont offerte. Grâce à leur enseignement, non seulement nous avons acquis de nouvelles compétences, mais nous avons également été inspirées à poursuivre nos passions et à atteindre nos objectifs. Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude à notre professeur Chabani Smain pour son soutien constant et ses précieux conseils tout au long de notre parcours académique.

Nous adressons également nos remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.

Enfin, nous sommes particulièrement reconnaissantes à toutes les personnes qui nous ont aidées de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail :

À mes très chers parents,

pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements. Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect et ma gratitude à la meilleure maman. Je te remercie pour tout le soutien et les sacrifices que tu as consentis pour mon instruction et mon bien-être. Puisse

Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.

À mes chères sœurs,

Chahinez, Lydia et Nada, vous avez toujours été à mes côtés, vous n'avez pas cessé de croire en moi et en mes capacités. Je vous souhaite un avenir plein de joie, de bonheur et de

réussite.

À ma nièce,

Eline.

À ma cousine, Rania et à tous les membres de ma famille,

pour leur soutien et leur amour inconditionnel. Votre encouragement constant et vos prières m'ont aidée à surmonter tous les obstacles et à atteindre mes objectifs. Puisse Dieu vous

bénir et vous protéger.

À mes meilleurs ami(e)s,

qui m'ont soutenue tout au long de la réalisation de mon mémoire. Je vous remercie pour votre amitié, vos encouragements et les moments de joie partagés. Votre présence a été une source de réconfort et de motivation tout au long de ce parcours.

Faten

Dédicace

À ma grande mère Khadra, à qui je suis lié par les prières sincères qui ont accompagné tous mes succès. À celle qui m'a aimé et m'a enseigné comment aimer. À celle qui m'a appris le sens de la générosité, de la patience et de la douceur, je suis reconnaissante à cette femme de lumière qui a été pour moi une source d'inspiration, un guide et un amour inconditionnel.

À mes parents qui m'ont toujours poussé et motivé dans mon cursus,

À ma chère Biba, la plus belle des belles et la plus douce des créatures sur terre. Sans ton amour et ton sourire, je n'aurais pas pu tenir aussi longtemps.

À Rona, Hamdi, Simou, Nawel, Doha, Tonton Ramdhan et à toutes mes amies fidèles, ceux qui ont été témoins de mes moments difficiles et ont parié sur ma réussite, ainsi qu'à ceux qui, pendant les périodes difficiles, ont été une pluie bienfaisante.

Et à tous ceux que je n'ai pas cités ici, par souci d'économiser une page à l'imprimeur, ou que j'ai malencontreusement oubliés, sachez que j'ai pour vous les mêmes sentiments de gratitude et d'affection. Imaginez que j'ai écrit exactement ce

que vous vouliez lire, car vous êtes tous importants à mes yeux .

Alae

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les caractéristiques de l'Internet des objets.....	41
Tableau 2 : Fiche signalétique de la SAA.....	74
Tableau 3 : Les direction régionales de la SAA.....	79
Tableau 4 : Tableau récapitulatif des postes, de l'ancienneté et des dates d'entretien.....	96
Tableau 5 : les réponses sur la question 01 du premier axe.....	97
Tableau 6 : les réponses sur la question 02 du premier axe.....	98
Tableau 7 : les réponses sur la question 03 du premier axe.....	98
Tableau 8 : les réponses sur la question 04 du premier axe.....	99
Tableau 9 : les réponses sur la question 05 du premier axe.....	99
Tableau 10 : les réponses sur la question 01 du premier axe.....	102
Tableau 11 : les réponses sur la question 02 du deuxième axe.....	102
Tableau 12 : les réponses sur la question 03 du deuxième axe.....	103
Tableau 13 : les réponses sur la question 04 du deuxième axe.....	103
Tableau 14 : les réponses sur la question 05 du premier axe.....	104
Tableau 15 : les réponses sur la question 06 du deuxième axe.....	104
Tableau 16 : les réponses sur la question 01 du troisième axe.....	106
Tableau 17 : les réponses sur la question 02 du troisième axe.....	106
Tableau 18 : les réponses sur la question 03 du troisième axe.....	107
Tableau 19 : les réponses sur la question 04 du troisième axe.....	107
Tableau 20 : les réponses sur la question 05 du troisième axe.....	108
Tableau 21 : les réponses sur la question 01 du troisième axe.....	110
Tableau 22 : les réponses sur la question 02 du troisième axe.....	110
Tableau 23 : les réponses sur la question 03 du troisième axe.....	111
Tableau 24 : les réponses sur la question 04 du troisième axe.....	111

Liste des figures

Figure 1: l'approche systémique de la fonction RH.....	10
Figure 2: évolution chronologique et conceptuelle de la fonction RH.....	15
Figure 3: Évolution de la fonction RH.....	27
Figure 4: Rôle du DRH 4.0.....	30
Figure 5: l'évolution chronologiques des technologies numériques avec celle du WEB.....	39
Figure 6 : les déterminants de la digitalisation.....	44
Figure 7: L'Évolution du Recrutement : De la Tradition à la Digitalisation.....	50
Figure 8 : L'organigramme de la SAA a l'échelle national.....	81
Figure 9 : Organigramme de la direction des ressources humaine.....	85

Liste des abréviations

- ❖ EHEC : école des hautes commerciales
- ❖ DRH : département des ressources humaines
- ❖ RH : Ressources Humaines
- ❖ OST : Organisation Scientifique du Travail
- ❖ SAA : Société Algérienne d'Assurances
- ❖ IA : Intelligence Artificielle
- ❖ WIN GRH : Logiciel de gestion des ressources humaines
- ❖ CV : Curriculum vitae
- ❖ SIRH : Système d'information des ressources humaines
- ❖ ASG : Algérienne de Sécurité de Gardiennage
- ❖ CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances
- ❖ CCR : Caisse Centrale de Réassurance
- ❖ CAAR : Compagnie Algérienne des Assurances et des Réassurance
- ❖ EPE : entreprise publique économique
- ❖ RC : Responsabilité Civile
- ❖ AGA : Association de Gestion Agréée
- ❖ NC : Non Connu
- ❖ RPA : robotique processus automatisant
- ❖ RFID : radio frequency identification
- ❖ QR : quick response
- ❖ RGPD : règlement général sur la protection des données

Le sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I:les pratique RH.....	7
SECTION 01 : Définition, historique et objectifs de la fonction rh.....	9
SECTION 02 : Les activites principales de la fonction rh.....	17
SECTION 03 : Rh de la fonction classique a la fonction digitale.....	26
Chapitre II : LA Digitalisation de la gestion des ressources humaines.....	35
SECTION 01 : Concepts fondamentaux relatifs à la digitalisation.....	37
SECTION 02 : La digitalisation des volets de la GRH.....	48
Chapitre III : Cas pratique SAA -SIEGE -BEB EZZOUAR.....	71
SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
SECTION02 : Méthodologie de recherche.....	88
SECTION 03 : analyse et résultats.....	96
Conclusion générale.....	117

Introduction générale

Dans notre monde qui change vite, il est important de s'adapter et d'être prêt à essayer de nouvelles choses. Les entreprises doivent suivre le rythme pour réussir, et cela inclut la façon dont elles gèrent leur personnel. C'est là que les ressources humaines entrent en jeu. Elles sont comme le cerveau de l'entreprise, aidant à embaucher les bonnes personnes, à les former et à les soutenir pour qu'elles puissent faire du bon travail.

En Algérie, comme dans d'autres pays qui se développent, où les conditions économiques et les demandes du marché évoluent rapidement, les entreprises font face à des défis uniques. Pour rester compétitives et prospères dans un tel environnement, elles doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements et aux nouvelles exigences du marché cela est encore plus important.

Dans ce contexte, investir dans les ressources humaines devient d'autant plus crucial. Les employés constituent l'actif le plus précieux de toute entreprise. Leur expertise, leur créativité et leur engagement sont essentiels pour répondre aux demandes changeantes du marché, développer de nouveaux produits et services, et maintenir la compétitivité de l'entreprise. Pour y arriver, les ressources humaines doivent être prêtes à essayer de nouvelles choses et à utiliser la technologie pour rendre leur travail plus facile et plus efficace. Cette transformation est nécessaire pour que les entreprises restent compétitives dans un monde qui change rapidement, et les RH sont au cœur de cette transformation, guidant l'entreprise vers un avenir prospère.

Historiquement, les services RH ont été perçus comme des fonctions principalement administratives, concentrées sur des tâches telles que la gestion de la paie, le recrutement et la formation. Cependant, l'émergence des technologies numériques a transformé ces processus traditionnels en introduisant des outils innovants comme les systèmes de gestion intégrés, les logiciels de gestion des talents, et les plateformes de réseaux sociaux d'entreprise. Ces technologies automatisent les tâches administratives répétitives, libérant ainsi du temps pour les professionnels des RH afin qu'ils puissent se concentrer sur des activités stratégiques à forte valeur ajoutée.

La digitalisation des pratiques RH offre également la possibilité d'une gestion plus proactive et personnalisée du personnel. Les systèmes d'information RH permettent de suivre en temps réel les performances des employés, d'identifier les besoins en formation, et de

planifier des parcours de carrière adaptés aux aspirations et compétences de chacun. En intégrant des outils d'analyse avancés, les entreprises peuvent anticiper les tendances et prendre des décisions éclairées pour optimiser leur gestion du capital humain.

De plus, la digitalisation favorise une communication plus efficace et transparente au sein de l'entreprise. Les réseaux sociaux d'entreprise et les plateformes collaboratives renforcent l'engagement des employés et facilitent le partage des connaissances et des idées. Cette culture de la communication ouverte et continue contribue à créer un environnement de travail dynamique où l'innovation peut prospérer.

La digitalisation a profondément transformé le secteur des sociétés d'assurance, y compris leur service des ressources humaines (RH). Grâce aux avancées technologiques, les RH des compagnies d'assurance peuvent désormais bénéficier de nombreux outils et solutions numériques pour optimiser leurs processus et améliorer leur efficacité.

Dans ce contexte, notre recherche s'est focalisée sur le thème central : "L'impact de la digitalisation sur les pratiques RH". Ce choix n'a pas été fait au hasard, mais plutôt en raison de son importance cruciale et de son caractère novateur, motivé par plusieurs facteurs clés :

- Un intérêt personnel profond pour l'évolution des technologies dans le domaine des ressources humaines, qui constituera également le cœur de mes futures recherches, notamment en vue d'une thèse doctorale.
- La reconnaissance croissante du rôle stratégique de la digitalisation pour les entreprises algériennes évoluant dans un environnement économique mondialisé.
- Ma spécialisation en "Management et Entrepreneuriat", qui se trouve étroitement liée aux enjeux soulevés par la digitalisation des pratiques RH.
- La reconnaissance de l'importance critique de la digitalisation pour améliorer les processus de décision managériaux au sein des entreprises.
- La possibilité de sensibiliser les gestionnaires et les décideurs algériens à l'importance stratégique et à l'impact positif de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines, visant à renforcer l'efficacité opérationnelle et à soutenir la croissance organisationnelle dans un environnement en constante évolution.

Dans cette optique, la problématique que notre étude cherchera à résoudre est :

« Quel est l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH ? »

Cette question principale conduit à une structuration du travail en abordant plusieurs interrogations:

- Comment la digitalisation des systèmes RH influence-t-elle l'efficacité opérationnelle au sein de l'organisation ?
- Comment l'utilisation de la technologie numérique dans la gestion des ressources humaines influence-t-elle la satisfaction globale des employés ?
- Quel est l'impact de la digitalisation du système RH sur la culture organisationnelle ?

Les réponses à ces questions seront obtenues grâce à une recherche menée au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA), qui a subi une transformation majeure avec l'introduction de la technologie dans ses processus. La SAA est l'une des principales compagnies d'assurance en Algérie, et son expérience de transition vers la technologie offre un exemple concret de l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH.

Pour répondre provisoirement à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

-H1-la digitalisation du système Rh améliore l'efficacité opérationnelle .

-H2-l'utilisation de technologie numérique dans la gestion des ressources humaines accroît la satisfaction des employés .

-H3- la digitalisation de système RH influence la culture organisationnelle en favorisant une mentalité axée sur l'innovation.

Pour répondre à la problématique et tester nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie de recherche robuste. Nous avons commencé par mener une recherche documentaire approfondie, en examinant une variété de sources telles que des livres, des articles académiques et des ressources en ligne pertinentes.

Par la suite, nous avons conduit une enquête sur le terrain en utilisant des entretiens semi-directifs, principalement auprès de la direction générale de la Société Algérienne d'Assurance

Introduction générale

(SAA). Les réponses obtenues ont été analysées afin de formuler des conclusions fondées sur les données recueillies au cours de notre étude.

Nous avons organisé notre étude en trois chapitres afin de présenter efficacement notre sujet. Les deux premiers sont théoriques, tandis que le troisième est basé sur une étude empirique. Le premier chapitre est divisé en trois sections, le deuxième chapitre est divisé en deux sections. Tous les chapitres explorant ainsi en détail les différents aspects du thème abordé.

Le premier chapitre abordera les différents aspects de la fonction des Ressources Humaines, notamment son évolution historique, les rôles des gestionnaires des ressources humaines et les facteurs ayant conduit à sa transformation.

Le deuxième chapitre se concentrera sur le processus de digitalisation des ressources humaines.

Pour terminer, le troisième chapitre se concentrera sur une étude de cas pratique, où nous examinerons les outils numériques utilisés par les professionnels des ressources humaines dans la SAA-SIEGE, ainsi que l'impact de ces outils sur l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des employés et la culture organisationnelle de l'entreprise.

En conclusion, nous tenterons de répondre à la problématique initiale en mobilisant les connaissances théoriques et empiriques acquises tout au long de ce travail.

Nous discuterons également des perspectives de recherche liées à l'impact de la digitalisation sur les pratiques des ressources humaines au sein de la SAA-SIEGE.

Chapitre I:les pratique RH

Introduction

Les pratiques en matière de gestion des ressources humaines (RH) ont connu une transformation significative au fil du temps, passant de méthodes classiques à des approches de plus en plus digitalisées. Historiquement centrée sur la gestion administrative du personnel, la fonction RH a évolué pour devenir un pilier stratégique au sein des organisations, intégrant les avancées technologiques pour optimiser ses processus et améliorer son efficacité. Cette transition vers la fonction digitale des RH a profondément modifié la manière dont les entreprises recrutent, forment, motivent et retiennent leurs talents. Dans cette perspective, il est pertinent d'explorer l'évolution des pratiques RH, depuis leurs débuts traditionnels jusqu'à leur adaptation à l'ère digitale, en mettant en lumière les bénéfices et les défis associés à cette transition.

Ce chapitre sera divisé en trois sections comme suit :

SECTION 01 : DEFINITION, HISTORIQUE DE LA FONCTION RH

SECTION 02 : LES ACTIVITES PRINCIPALES DE LA FONCTION RH

SECTION 03 : RH DE LA FONCTION CLASSIQUE A LA FONCTION DIGITALE

SECTION 01 : DÉFINITION, HISTORIQUE ET OBJECTIFS DE LA FONCTION RH

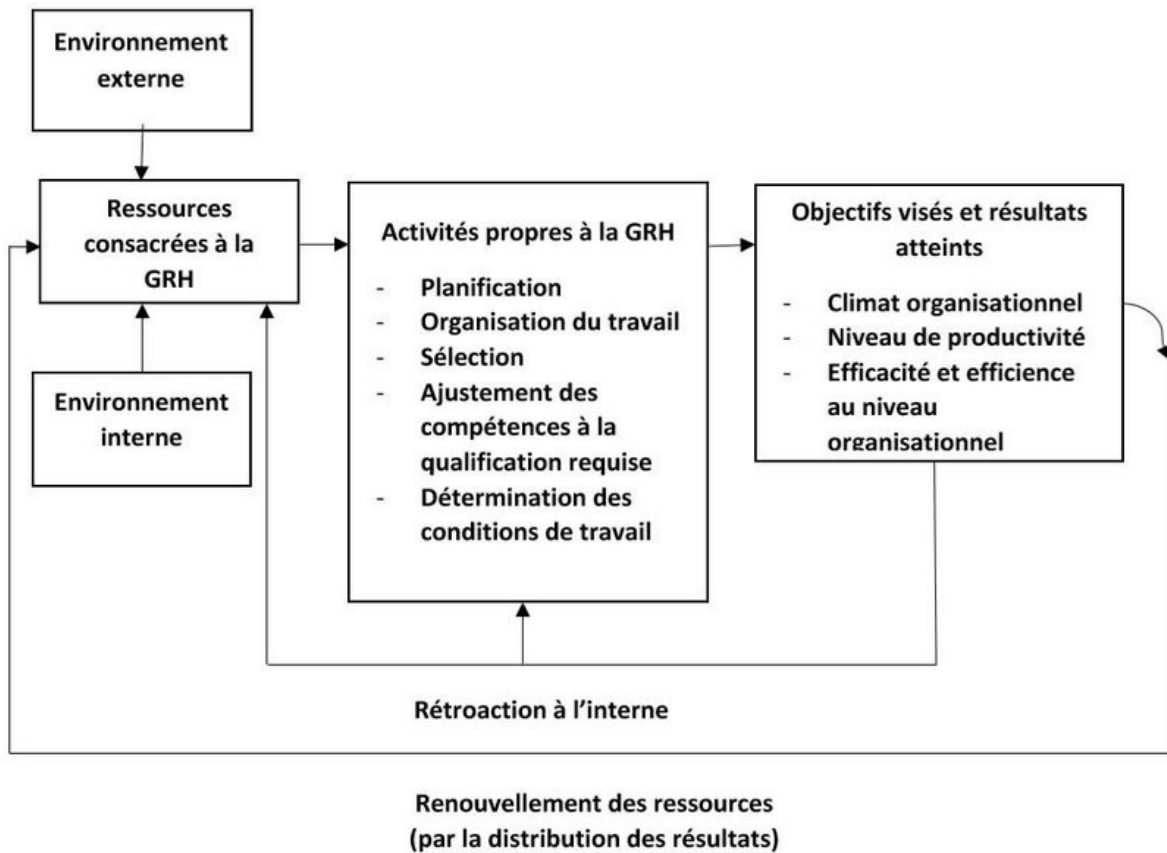
Dans cette première section, nous plongerons dans le monde des ressources humaines (RH), en abordant tout d'abord sa définition, son évolution au fil du temps et la transition de la fonction personnelle à la fonction des ressources humaines . Les RH sont au cœur de la gestion des personnes au sein des organisations, assurant l'alignement des politiques et des pratiques sur les besoins stratégiques de l'entreprise tout en veillant au bien-être des employés. Nous retracerons l'histoire de cette fonction, en mettant en évidence ses différentes phases de développement et les influences qui ont façonné son parcours et on clôture avec les principales missions des RH. Cette section sera ainsi une introduction essentielle pour appréhender le rôle central des ressources humaines dans le succès et la pérennité des organisations contemporaines.

1.Définition de la fonction RH

On peut commencer notre cadre conceptuel par la définition de CLERMONT Barnabé qui considère la fonction RH comme étant « un *systeme* qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrants et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique »¹. On peut illustrer cette première définition qu'aborde l'approche systémique par le schéma ci-dessous :

1J.J. Moisset , Jean Plante , Pierre Toussaint ,« La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire», Presses Université Du Québec, 2018, p13.

Figure 1: l'approche systémique de la fonction RH



Source : St-Onge et al. Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Ed : Gaëtan Morin, 2004, P17

L'approche systémique nécessite d'abord d'analyser les éléments de l'environnement qui impactent les ressources dédiées à la gestion des ressources humaines (GRH), ainsi que les activités et les objectifs de l'entreprise. Ensuite, elle préconise de définir rigoureusement les objectifs à atteindre pour chaque activité de la GRH, ainsi que les critères et les indicateurs pour les mesurer, afin d'assurer une cohérence accrue entre toutes les activités. Enfin, il s'agit d'évaluer les résultats de ces activités et de déterminer leur contribution à la réalisation de l'objectif global.

Quant à Mecherour, Hacini, et Semmache qui considèrent que la fonction RH parmi les fonctions les plus importantes dans l'organisation du 03ème millénaire, où elle est liée à ses

politiques et pratiques de la stratégie générale pour assurer la survie et atteindre le plus d'objectifs à la lumière de cet environnement volatil¹.

Et de ce fait, il est difficile de pouvoir définir d'un seul trait de plume qu'est-ce que la fonction RH, mais Crozet et Martory ont résumés cette fonction comme étant : la gestion des hommes au travail dans les organisations². Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut³.

Ces définitions soulignent trois points clés sur la gestion des ressources humaines (RH) :

- La complexité de la fonction RH
- L'importance stratégique des RH dans les organisations du 21ème siècle
- La fonction RH stipule des qualités bien déterminées pour répondre aux besoins organisationnels.

2.Histoire et évolution de la fonction RH :

Dans ce titre, nous abordons l'histoire fascinante de l'évolution de la fonction des Ressources Humaines (RH). Nous présentons cette évolution sous deux angles principaux : une perspective chronologique qui retracera les grandes étapes de développement des RH au fil du temps, ainsi qu'une exploration des différentes écoles de pensée qui ont façonné leur évolution.

2.1 Evolution chronologique de la fonction RH :

D'abord, Il est primordial de savoir que le 19ème siècle a marqué l'apparition d'une nouvelle classe sociale : les travailleurs industriels, comprenant des femmes et des enfants travaillant dans des conditions précaires avec de longues heures, de faibles salaires et aucune protection sociale.

L'évolution chronologique est au centre de cette première partie, mettant en lumière les périodes suivantes⁴ :

Avant la première Guerre Mondiale (1914) : Le début de cette période remonte à la Révolution Industrielle en 1760, qui a conduit à la création des premières usines et à la nécessité

1 M.Mecherour , I.Hacini , A.Semmache ; « La Fonction Ressources Humaines dans l'administration publique algérienne : état des lieux et essai de prospective »,Al Basher Economic Journal,Algérie , 2018, P 370.

2 G.Soulez-Chloé ; « La Gestion Des Ressources Humaines », Ed Gualino- :Lexctenso, 2017, P 24

3 L.Lethielleux ; « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Ed : Gualino- lextenso, 2017, P 34.

4 J.Barraud , M.Guillemain, FF.Kittl ; « La fonction Ressources Humaines : Métiers, compétences et formation » ; Ed : Dunod,Paris, 2008 ; PP 11 - 17

de la gestion de la main-d'œuvre. La régulation des problèmes sociaux a commencé à apparaître pendant le processus d'industrialisation, comme la loi de 1841 limitant le travail des enfants et instaurant une journée de travail de 8 heures pour les enfants de moins de 12 ans et de 12 heures pour les enfants âgés de 12 à 16 ans. En 1874, l'Inspection du Travail a été établie pour faire respecter les lois du travail. Les premiers services du personnel ont commencé à émerger dans les grandes usines vers 1880, se concentrant sur le recrutement et l'assignation des travailleurs.

1884-1906 : La loi Waldeck-Rousseau de 1884 a établi la liberté d'association et a permis la création de syndicats et d'associations patronales. En 1892, une loi a été adoptée pour réglementer et limiter le travail des femmes et des enfants, et pour établir l'Inspection du Travail. La loi de 1893 sur la sécurité et l'hygiène au travail a été promulguée. En 1906, une loi a été adoptée pour créer une période de repos hebdomadaire de 24 heures, et le poste de responsable du recrutement a été créé dans de nombreuses usines pour éviter d'embaucher des travailleurs politiquement engagés.

Après la première Guerre Mondiale (1918) : La guerre a conduit à une pénurie de main-d'œuvre, et les services du personnel se sont généralisés dans les grandes entreprises pour gérer le travail, résoudre les conflits, gérer les salaires et assurer la fidélité des employés. La loi de 1919 a réglementé les heures de travail (journée de travail de 8 heures et semaine de travail de 48 heures). L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été créée la même année.

La période de l'entre-deux-guerres (1920-1939) et l'après-guerre : La Grande Dépression (1929) et la Seconde Guerre Mondiale ont entraîné des changements sociaux importants et l'établissement de systèmes de sécurité sociale. En 1936, les Accords de Matignon ont limité la semaine de travail à 40 heures sans perte de salaire, introduit des congés payés et établi des conventions collectives. Après la Seconde Guerre Mondiale, les services du personnel ont évolué vers la fonction des Ressources Humaines (RH), se concentrant sur le recrutement, l'assignation, la centralisation, l'harmonisation des procédures et tenant compte des facteurs humains et des syndicats.

Les Trente Glorieuses (1960-1980) : Cette période a transformé le mode de vie et la structure de la société. La fonction RH a été centralisée, homogénéisée et professionnalisée, en

mettant l'accent sur le facteur humain et le lien entre la motivation, la performance et la qualité des relations humaines dans les entreprises.

Années 1980 et au-delà : L'augmentation du coût des salaires a entraîné un passage de la gestion du personnel aux Ressources Humaines, en se concentrant sur la planification stratégique, l'adaptation à la stratégie de l'entreprise et le développement du capital humain.

Donc, on peut résumer les quatre principales phases de l'évolution des RH en:

- La période pré-1914, avant l'émergence de la fonction RH.
- La naissance de la fonction RH due au développement de la régulation sociale (1914-1940).
- La croissance et l'expansion de la fonction RH pendant les Trente Glorieuses (1960-1980).
- La reconnaissance accrue de la fonction RH et de son rôle stratégique de 1980 à nos jours.

2.2 Evolution des écoles de pensée de la fonction RH :

L'évolution des écoles de pensée de la fonction des ressources humaines (RH) est un domaine fascinant qui reflète l'évolution dynamique des pratiques de gestion des personnes au sein des organisations. Au fil des décennies, les écoles de pensée dans le domaine des RH ont émergé, évolué et se sont adaptées aux changements socio-économiques, technologiques et organisationnels. Cette évolution a été alimentée par une compréhension croissante de l'importance stratégique des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels, ainsi que par des recherches académiques et des avancées conceptuelles. Dans cette introduction, nous explorerons brièvement les principales écoles de pensée qui ont marqué l'histoire de la fonction RH, mettant en lumière leurs contributions et leur impact sur la pratique actuelle de la gestion des ressources humaines en résumant des morceaux des travaux de Roger Aïm (2017)¹.

2.2.2 L'école classique :

L'école classique de la gestion se divise en deux mouvements principaux : le Taylorisme et le Fayolisme:

¹ R. Aïm, « L'essentiel de la théorie des organisations », Ed : Gualino, Paris, 2017, P42 .

Le Taylorisme, dirigé par Frederick Winslow Taylor, est centré sur l'organisation scientifique du travail (OST). Taylor préconise l'application de méthodes scientifiques pour améliorer l'efficacité des tâches, en définissant précisément les méthodes de travail et en stimulant les travailleurs par la rémunération à la pièce. Son approche met l'accent sur la rationalisation des processus de production et la standardisation des méthodes de travail.

Le Fayolisme, dirigé par Henri Fayol, se concentre sur l'administration scientifique et le management. Fayol identifie six fonctions principales de l'organisation : commerciale, financière, de sécurité, comptable, technique et administrative. Il établit 14 principes de gestion, notamment la division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination à l'intérêt général, la rémunération équitable, l'ordre, la stabilité du personnel, l'équité, l'esprit d'initiative, l'union du personnel et la centralisation. Fayol insiste sur l'importance de la hiérarchie claire, de l'ordre et de l'initiative dans la gestion efficace d'une organisation.

Cette école stipule que le Taylorisme met l'accent sur la rationalisation du travail et la productivité, tandis que le Fayolisme se concentre sur la gestion et l'administration efficaces de l'ensemble de l'organisation.

2.2.3 L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines, initiée par des chercheurs tels que Mayo, Maslow, McGregor et Herzberg, est née en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme. Elle met l'accent sur l'importance du facteur humain dans les organisations, tout en maintenant la productivité comme objectif principal de la gestion des ressources humaines.

Mayo, à travers ses études à Western Electric, a montré que l'homme est influencé par son environnement social et que les récompenses non financières jouent un rôle important dans la motivation au travail.

Maslow a proposé une hiérarchie des besoins humains, soulignant que les individus cherchent à satisfaire différents niveaux de besoins, du physique à l'accomplissement de soi, et que la motivation est alimentée par cette progression.

McGregor a distingué deux approches de la gestion des personnes : la théorie X, selon laquelle les individus sont paresseux et doivent être contrôlés, et la théorie Y, qui considère que le travail est naturel à l'homme et encourage une gestion participative.

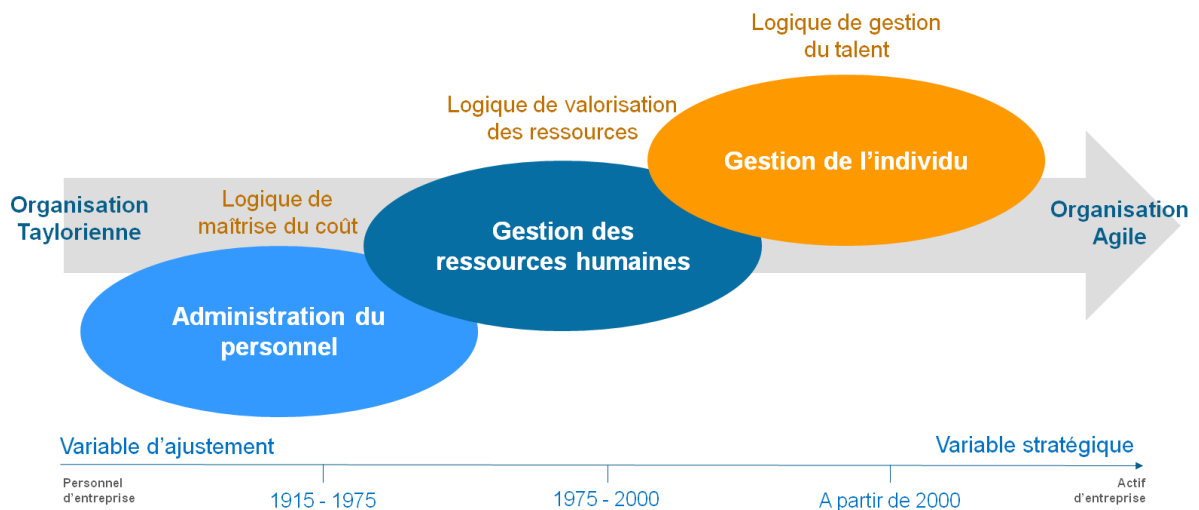
Herzberg a développé la théorie des deux facteurs, distinguant les facteurs de satisfaction liés à la reconnaissance et à l'accomplissement, des facteurs d'insatisfaction liés aux conditions de travail et à la politique sociale de l'organisation.

Ces théories ont contribué à mettre en lumière l'importance de la motivation et de la satisfaction au travail, et ont encouragé les managers à adopter des approches plus humaines dans la gestion des ressources humaines

3.La transition de la fonction personnelle à la fonction des ressources humaines :

La transition de la fonction personnelle à la fonction des ressources humaines implique une évolution dans la façon dont les individus sont gérés au sein des organisations. Voici une distinction entre les différentes phases de cette évolution comme le résume le schéma ci-dessous :

Figure 2:évolution chronologique et conceptuelle de la fonction RH.



Source :A. BEN DEBBA, La transition RH 4.0 selon SIRYOS, Publié le 16 Janvier 2020, consulté sur <https://www.linkedin.com/pulse/la-transition-rh-40-selon-siryos-abir-ben-debba/> le 20/03/2024 à

Chapitre I : les pratique RH

La fonction personnelle : Elle englobe les responsabilités des gestionnaires linéaires concernant l'utilisation efficace des employés sur le lieu de travail.

L'administration du personnel : Cette phase reflète l'aspect bureaucratique de la gestion, se concentrant sur les tâches administratives quotidiennes liées à la gestion du personnel, telles que la gestion des carrières. Son efficacité dépend d'un personnel opérationnel qualifié, d'une structure organisationnelle adéquate et de procédures simples et rapides.

La gestion du personnel : C'est un processus complet qui englobe la planification, l'organisation, la direction, le contrôle, la formation, la communication, la récompense, l'écoute, l'orientation, la motivation, la mobilisation, l'influence et la responsabilisation. Son objectif principal est de s'assurer que les besoins en personnel exprimés par les départements opérationnels sont satisfaits en plaçant les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment.

La gestion des ressources humaines : Ce concept élargit la portée de la gestion du personnel en mettant en avant le rôle important de la fonction des ressources humaines au sein des systèmes de gestion. La gestion des ressources humaines vise à optimiser l'utilisation des ressources humaines en trouvant un équilibre optimal entre les besoins organisationnels et les besoins individuels. Elle reconnaît que les individus ne sont pas seulement des ressources, mais qu'ils possèdent des ressources telles que la connaissance, les compétences et l'expérience.

SECTION 02 : LES ACTIVITES PRINCIPALES DE LA FONCTION RH

Dans cette section, nous nous concentrerons sur les activités principales effectuées par les départements des ressources humaines (RH). Les RH sont responsables de diverses fonctions allant de la gestion administrative du personnel à la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer la satisfaction des employés et à favoriser leur développement professionnel. Nous examinerons en détail ces activités clés, soulignant leur importance dans la réalisation des objectifs organisationnels et leur impact sur le succès global de l'entreprise.

1. Le recrutement :

1.1 Définition de recrutement :

Il existe différentes interprétations du concept de recrutement. Nous examinerons les définitions les plus significatives :

Le mot recrutement est tiré du vocabulaire militaire. Ce mot est dérivé du mot « recrue » qui, vient du verbe latin credere signifiant « confier en prêt ». Il fait également partie du vocabulaire militaire, il est utilisé dans le sens de lever des hommes en vue d'un affrontement¹

Selon Laurent Brouat, l'acte de recruter est définie comme étant « l'ensemble des actions et des étapes qui vont permettre de trouver une personne qui correspond à un poste donné pour une organisation donnée »²

Le recrutement du personnel constitue un élément essentiel pour toute entreprise. La qualité d'un recrutement découle de l'adéquation entre le profil du candidat et les besoins présents et futurs de l'entreprise. Cela implique une définition réaliste du poste à pourvoir, l'identification du profil correspondant, la recherche efficace de candidats compétents, et enfin, leur intégration réussie au sein de l'entreprise.

1L. S.Faure , «Le recrutement éthique», Dunod ,Paris, ,2014,p 12

2L. Brouat, C'est quoi le recrutement ? ,Publié le 13 déc. 2017,disponible sur [C'est quoi le recrutement ? \(lecoledurecrutement.fr\)](http://lecoledurecrutement.fr) , consulté 20/03/2024 à 01:00

1.2 Le processus de recrutement :

Un processus de sélection efficace et bien structuré peut permettre à une entreprise d'identifier les candidats les plus qualifiés pour chaque rôle, de minimiser la durée du processus de recrutement et d'améliorer l'expérience globale des candidats.

Selon Jean-Marie Peretti les étapes du processus de recrutement comprennent ¹ :

Définition du besoin : Cette étape implique l'identification de la demande de recrutement, la décision de recruter en examinant les alternatives, et la définition claire du poste à pourvoir.

Recherche des candidats : La recherche peut se faire en interne (promotion interne, mobilité) ou en externe (pour enrichir le vivier de talents ou pour des postes spécifiques).

Sélection des candidats : Elle commence par le tri des CV et lettres de motivation, suivi de l'utilisation de questionnaires ou de dossiers de candidature, et se poursuit par des entretiens et des tests visant à évaluer les compétences et la personnalité des candidats.

Concrétisation, accueil et intégration : Cette phase implique la prise de décision finale, la négociation des conditions d'emploi, l'accueil du nouvel employé, et son intégration dans l'entreprise. Ce processus demande une attention particulière pour assurer une transition fluide et une adaptation réussie du nouvel employé.

Et donc, le recrutement efficace repose sur une planification minutieuse, une sélection rigoureuse et une intégration bien orchestrée des nouveaux membres dans l'entreprise.

2.La formation :

En tant qu'activité de base, la formation professionnelle joue un rôle essentiel dans le développement des compétences des salariés et dans l'amélioration de la performance organisationnelle. En augmentant leur motivation et leur fidélité, elle facilite l'adaptation des équipes aux évolutions technologiques et du marché.

2.1Définition de la formation :

La formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles un adulte peut se livrer, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage, de perfectionnement, ou de matières pertinentes à son travail et à sa vie de citoyen. Elle vise à mettre les individus et les

1 J. M.Perreti, « La gestion des ressources humaine », Ed :Vuibert, Paris , 2004, PP 70-72

groupes en mesure d'assurer efficacement leurs tâches actuelles ou futures pour le bon fonctionnement de l'organisation. Certains auteurs incluent dans leur définition les actions liées à l'éducation de base et à la formation professionnelle des adultes¹.

2.2 Les objectifs de la formation :

Parmi les objectifs de la formation des ressources humaines, on peut citer :

- Identifier les salariés les plus aptes à une promotion.
- Assurer l'adéquation entre les compétences et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches spécifiques et aux changements dans les emplois.
- Maintenir un niveau de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par des promotions.
- Favoriser l'efficacité des nouveaux salariés et réduire les accidents.
- Contribuer à un meilleur comportement au travail et à des attitudes positives.
- Accroître l'estime de soi de chaque salarié.
- S'adapter aux exigences d'un environnement en constante évolution.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étatiques pour résoudre les problèmes.

2.3 Le plan de formation :

Le programme de formation traduit la politique de formation de l'entreprise, avec une analyse préalable des besoins qui repose sur des entretiens et des questionnaires auprès du personnel.

Les choix de la politique de formation s'inscrivent dans la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Les principaux choix portent sur les objectifs, le budget, les contenus, les modalités, et la durée du plan.

L'organisation et le suivi de la formation :

- La formation est prise en compte administrativement, avec l'émergence de responsables de formation dans les entreprises.

¹ L. Sekiou ; « la gestion des ressources humaines », Ed : Gualino, 2002, P 114

- Les grandes entreprises disposent de départements de formation avec différentes spécialités.
- La transmission et évaluation de la formation :
- Le contenu d'un programme de formation varie en fonction des besoins et de la taille des organisations. La durée dépend du contenu à transmettre, avec différentes formules telles que les séminaires résidentiels ou les conférences périodiques.
- L'évaluation permet d'attribuer une valeur au programme, en examinant les changements attendus, les impressions des participants et les améliorations constatées.
- Les actions de formation, techniques et supports :
- Les actions de formation à l'interne comprennent les sessions et la formation en cours d'emploi.
- Les actions de formation à l'externe impliquent des cours, des séminaires et des congés formation.
- L'autoformation est un nouveau modèle éducatif, impliquant un renversement dans la conception de l'enseignement
- Les facteurs d'influence sur le choix des techniques comprennent les ressources financières, l'efficacité économique, le contenu du programme, et les types de participants.
- Les supports de formation peuvent être variés, des supports modernes tels que les microordinateurs aux supports traditionnels comme le tableau noir. Le choix dépend des objectifs pédagogiques et de la nature des connaissances à transmettre.

3.La rémunération :

3.1 Définition de la rémunération :

On distingue plusieurs définitions qui se diffèrent d'un auteur à un autre.

Selon Martory « la rémunération est l'ensemble de prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail ». ¹

Peretti J-M propose une définition plus détaillée, affirmant que « La contrepartie du travail du salarié, déterminé par le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords

1M. Bernard, « Control de gestion sociale », Ed vuibert, Paris ,1990, p20.

collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variable, des éléments directs et indirects »¹

Jean Pierre Cîteau ajoute une dimension socio-économique à cette définition en affirmant que la rémunération du salarié constitue un élément clé du contrat de travail, représentant la contrepartie monétaire du service rendu. Au-delà de cette perspective juridique, il souligne que, pour la grande majorité des salariés, la rémunération constitue la seule source de revenu et, pour de nombreuses entreprises, l'un des principaux coûts de production. Ainsi, les enjeux de la fixation des rémunérations se situent au cœur des relations entre l'entreprise et son personnel, marquées par des logiques de contradictions. Les dirigeants reconnaissent la rémunération comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise. ²

D'après ces définitions, la rémunération peut être définie comme la somme d'argent versée en échange d'un travail ou d'un service rendu. Son montant, fixé par le contrat de travail, peut être soit fixe soit variable. Cette rémunération tient compte des capacités financières de l'entreprise, qui constitue l'une des sources du système de rémunération.

3.2 La Gestion Stratégique des Rémunérations : Principes et Composantes Essentielles :

La rémunération joue un rôle essentiel en tant que coût principal pour une organisation et source de revenu pour les travailleurs. La fixation et l'évolution des rémunérations sont au cœur des conflits liés à la distribution des surplus, impliquant divers apporteurs de facteurs de production, tels que les apporteurs de capitaux et les salariés³.

Le mécanisme de fixation des rémunérations repose sur un coefficient déterminant les salaires de base, associé à chaque niveau de la grille. La rémunération est une notion globale qui englobe tous les avantages. Les réglementations, contraignantes, soulignent l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines dans ce domaine.

3.2.1 La fixation des rémunérations :

Elle est libre sous certaines obligations légales et conventionnelles telles que le salaire minimum (SMIC), les rémunérations minimales conventionnelles, l'interdiction de discriminations, de l'indexation non spécifique, et l'obligation de négocier.

1J. M. PERRETI, « Dictionnaire de ressources humaines », Ed Vuibert, Paris ,1999, P 231.

2J. P. Cîteau, « Gestion des ressources humaines », Ed Armand colin, Paris , 1994, p137 .

3 B.Martory, D.Crozet ; « La gestion des ressources humaines : pilotage et performance », Ed : Donud, Paris ,2008, P 87.

3.2.2 Les composantes de la rémunération globale :

La pyramide des rémunérations comprend des composantes fixes et variables, collectives et individualisées, immédiates et différées, avec le salaire de base, les compléments, et d'autres avantages.

3.2.3 Le paiement du salaire :

Les règles spécifiques régissent le paiement, avec un bulletin de paie obligatoire et des mentions précises. La protection du caractère alimentaire du salaire est étendue contre les créanciers de l'employeur et du salarié.

3.2.4 L'individualisation de la rémunération :

Elle vise l'équité et la stimulation à travers des primes, la modulation personnelle, et la recherche de l'équité selon le ratio contribution/rémunération.

3.2.5 La maîtrise de la masse salariale :

L'évolution de la masse salariale dépend des augmentations générales, individuelles, liées à l'ancienneté, et aux promotions. La politique des rémunérations doit être cohérente avec les objectifs stratégiques, la compétitivité externe et l'équité interne.

3.2.6 Les grands choix d'une politique salariale :

Ils impliquent des arbitrages entre rémunération collective et personnalisée, fixe et variable, immédiate et différée. Les choix portent sur le niveau relatif des rémunérations, leur évolution dans le temps, et la structure interne.

La gestion de la rémunération est complexe, nécessitant des arbitrages, des choix stratégiques, et une cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise.

4.LA COMMUNICATION INTERNE ET L'INFORMATION

La communication interne est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Elle revêt deux dimensions, à savoir individuelle et collective, qui sont interconnectées et interactives. La diffusion efficace de l'information contribue à renforcer la capacité individuelle d'agir et favorise une dynamique collective. La communication interne joue un rôle important dans la création d'une identité commune, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et mobilisant l'ensemble des membres de l'organisation.

La fonction des ressources humaines, souvent intégrée à la direction générale, occupe un rôle central dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication. Les outils

utilisés pour la communication interne ont évolué avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), notamment l'utilisation généralisée de l'intranet au sein des entreprises¹.

4.1 Les outils d'information et de communication interne :

- Pour l'information descendante :
 - Supports écrits et audiovisuels tels que le livret d'accueil, la plaquette de présentation, le journal d'entreprise, et d'autres publications spécifiques.
 - Diffusion d'un bilan social personnalisé, répondant à des exigences légales et fournissant des informations détaillées sur chaque salarié.
 - Réunions hiérarchiques organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, impliquant à la fois l'encadrement et les équipes.
- Pour l'information ascendante :
 - Observation sociale à travers des enquêtes d'opinion, des sondages, et des entretiens individuels ou en groupe.
 - Groupes de concertation visant à impliquer les salariés dans la résolution de problèmes spécifiques.
 - Expression directe des salariés, favorisée par la loi, permettant à chaque salarié de s'exprimer sur le contenu et l'organisation du travail.
 - Systèmes de suggestion : le développement de systèmes sur intranet pour recueillir des idées et suggestions des salariés afin de stimuler l'innovation et la créativité.

4.2 Politique de communication interne:

Elle est déterminée par trois piliers :

a) Audit de la communication interne :

Il permet l'analyse de l'identité de l'entreprise, des points de tension, des moyens existants, et des perceptions des salariés. Ainsi que la localisation des nœuds de tensions et des conflits, évaluation des moyens de communication interne existants, et détection des obstacles potentiels.

¹ F. Dupuich, « Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les firmes « high-tech », Revue management et avenir , n° 21, paris , 2009, PP 221- 243

b) Définition des objectifs et choix des moyens :

Cela permet de faciliter l'autonomie des équipes, renforcer la cohésion de l'entreprise, et promouvoir l'innovation.

Il faut savoir que la programmation rigoureuse comprenant le recensement des supports, la description des procédures, et le repérage de leur opportunité à court et long terme.

On peut utiliser des instruments de contrôle, tels que des enquêtes légères, pour mesurer l'impact des actions et adapter la stratégie si nécessaire.

c) Rôle de la hiérarchie dans la mise en œuvre :

Cette étape nécessite la désignation d'un chef de projet responsable de l'exécution des tâches, de l'animation, et de la concentration des actions.

- Le responsable hiérarchique doit :
- Assurer la descente de l'information de manière autoritaire.
- Faciliter la remontée d'information en restant un porte-parole objectif.

Jouer un rôle d'animateur et de coordinateur pour garantir le succès de la politique d'information et de communication.

Et pour réussir ces trois piliers, la communication interne demeure une arme primordiale qu'il faut bien encadrer et choisir ; on distingue la typologie suivante :

- Communication personnelle vs impersonnelle.
- Communication descendante, ascendante, latérale, diagonale.
- Communication écrite vs orale.

Une politique de communication interne bien élaborée et adaptée aux besoins de l'organisation favorise une meilleure compréhension, une collaboration accrue, et renforce le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

SECTION 03 : RH DE LA FONCTION CLASSIQUE A LA FONCTION DIGITALE

Dans cette section, nous explorerons l'évolution remarquable des ressources humaines (RH) depuis leur fonctionnement traditionnel jusqu'à leur transformation numérique. De la gestion classique du personnel à l'ère de la RH digitale, nous examinerons les changements significatifs qui ont façonné cette transition. Cette transformation témoigne d'un passage des pratiques administratives et bureaucratiques vers une approche plus agile, axée sur les données et intégrant les technologies numériques pour répondre aux besoins changeants des organisations et de leurs collaborateurs. Découvrons ensemble les étapes clés de cette évolution, les défis rencontrés et les opportunités offertes par cette nouvelle ère des ressources humaines.

1. Le contexte organisationnel des mutations de la fonction RH:

Les évolutions constantes de l'environnement des entreprises ont transformé le rôle des ressources humaines, les faisant passer d'un simple support à un aspect stratégique au sein de l'organisation. Cette transition a accordé une importance capitale au capital humain et a remodelé la fonction RH, désormais considérée comme un véritable partenaire commercial, impliqué dans des décisions stratégiques. La digitalisation a élargi le champ d'action des RH, introduisant de nouvelles responsabilités telles que la gestion de la marque employeur, des talents, des compétences, ainsi que la prise en compte des impacts réglementaires et technologiques. Les équipes RH peuvent tirer parti de cette transformation digitale pour aider leur entreprise à maintenir sa compétitivité en attirant et fidélisant les talents, en favorisant un environnement de travail performant et innovant. Pour ce faire, six domaines où la fonction RH peut apporter une valeur ajoutée ont été identifiés : le développement organisationnel, la création d'environnements de travail performants, la conception d'architectures organisationnelles innovantes, la gestion efficace de la main-d'œuvre et de ses coûts, l'utilisation de la technologie pour favoriser le partage des connaissances et l'innovation, et enfin, la construction d'une marque employeur attractive¹.

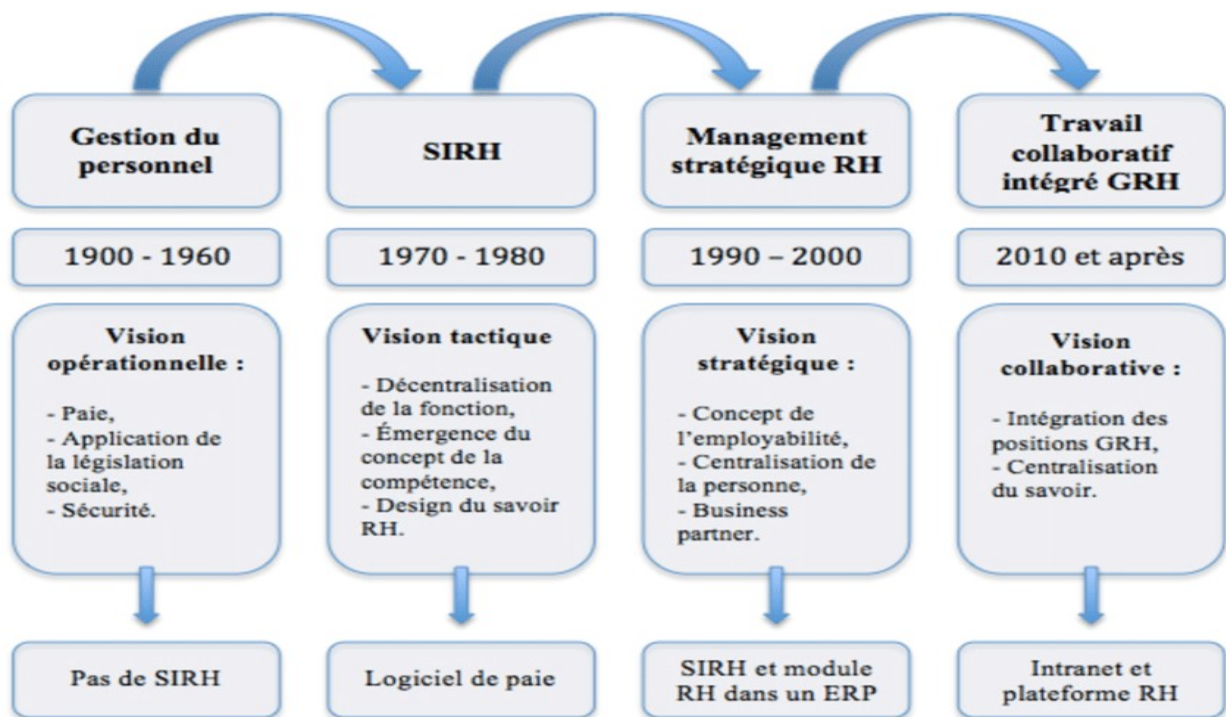
Le schéma ci-dessous montre comment la fonction RH a évolué au fil du temps, selon Chammaa (2016), en passant par quatre phases distinctes². Cependant, selon Withers, Williamson

1 R. Soparnot ; « L'évolution des entreprises et le management du changement », Ed : Donud, Paris, 2012, PP 101-123.

2 C. Chammaa , « The Optimization of the HRM at the "LSCA" in an Economy with Delay in Modernization of Systems », Springer International Publishing, 2016, PP 161-168

et Reddington (2010), l'avenir de la fonction RH dans les organisations reste incertain¹. D'un côté, si les tendances actuelles se maintiennent, la fonction RH pourrait principalement se concentrer sur des tâches administratives, gérant un système RH basé sur les technologies de l'information et faisant appel à des fournisseurs pour une grande partie du travail administratif. D'un autre côté, elle pourrait devenir un moteur de l'efficacité organisationnelle et de la stratégie commerciale.

Figure 3:Évolution de la fonction RH



Source : C.Chammaa , « The Optimization of the HRM at the “LSCA” in an Economy with Delay in Modernization of Systems » ,Springer International Publishing, 2016, P 164

Les fonctions de gestion des ressources humaines sont effectuées lors de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise. Cette situation nécessite de traiter les ressources humaines dans une perspective à long terme, en sélectionnant soigneusement le personnel adéquat et en mettant l'accent sur leur développement, afin qu'ils puissent soutenir la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation.

¹ M.Withers , et all , « The Business of HR. Transforming HR », Ed: Elsevier, 2010, PP 297–314.

2.La digitalisation de la fonction RH

L'évolution de la gestion des ressources humaines commence par le département des ressources humaines à travers le partenaire commercial RH et se termine par la gestion des talents et la stratégie commerciale organisationnelle, pour évoluer vers les RH 4.0.

On peut décrire l'évolution vers la fonction 4.0 comme suit¹ :

Au sein du contexte défini comme le RH 1.0, les premières activités du domaine des Ressources humaines ou du Département du personnel étaient principalement centrées sur les aspects bureaucratiques et la conformité aux lois du travail. C'était une époque marquée par la Révolution industrielle, une période de changements rapides et radicaux où l'avancée technologique a introduit un choc culturel difficile à assimiler.

L'émergence du RH 2.0 : une évolution significative dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette transition marque une étape vers une approche plus moderne et holistique de la gestion du capital humain au sein des organisations. Alors que le RH traditionnel se concentrait principalement sur les aspects administratifs et bureaucratiques, le RH 2.0 intègre également les dimensions émotionnelles et relationnelles des individus au travail. Cette évolution vers le RH 2.0 est une réponse aux défis contemporains auxquels les entreprises sont confrontées. En reconnaissant l'importance de ces aspects, le RH 2.0 cherche à promouvoir un environnement de travail plus épanouissant et productif pour les collaborateurs.

Le RH 3.0 est une nouvelle manière de gérer les personnes au sein des entreprises, où les personnes sont considérées comme des êtres humains, développés et pris en charge de manière spéciale, c'est-à-dire placées aux bons endroits selon leur potentiel. Dans le modèle du RH 3.0, les entreprises cherchent l'innovation comme moyen de garantir la durabilité des entreprises. À cette nouvelle phase, la dénomination Gestion des Personnes est remplacée par le terme Leadership des Personnes, car le terme de leadership est plus large et répond aux attentes des personnes, qui cherchent une relation plus complète entre l'entreprise et les collaborateurs.

Cependant, nous nous dirigeons encore vers le RH 4.0, où la fusion homme-machine commencera à remplacer les fonctions par des processus et le nouveau profil professionnel se

¹ G. Kour, « New Human Resource Era - HR 4.0 », Publié en 2019, disponible sur <https://www.linkedin.com/pulse/new-human-resource-era-hr-40-gurpreet-kour-hr-manager/> consulté le 21/03/2024 à 06 :20

distinguera par sa créativité à résoudre les problèmes, sa capacité à apprendre à apprendre, le pouvoir des relations interpersonnelles, intrapersonnelles et empathiques.

3.Enjeux RH 4.0

Les défis de la RH 4.0 se concentrent sur un dilemme entre les impératifs du marché et les besoins humains. D'une part, la pression de la compétitivité sur le marché conduit à l'évolution des modèles commerciaux, ce qui influe sur le réalignement de la fonction RH au sein des organisations. D'autre part, les entreprises elles-mêmes font face à des changements internes, avec des employés de plus en plus exigeants, cherchant un équilibre et un bien-être au travail, et réclamant une gestion de carrière individualisée ainsi qu'un environnement propice à l'agilité et à la mobilité¹.

Pour répondre à ces éléments perturbateurs dans le domaine des ressources humaines, le rôle du directeur des ressources humaines (DRH) est essentiel. Abir Ben Debba (2019) que le DRH doit non seulement être un créateur de valeur, mais également un partenaire stratégique capable de prendre des décisions RH appropriées en temps réel. Doté d'une vision prospective, le DRH doit être en mesure de conserver les compétences clés de l'entreprise tout en anticipant l'émergence de nouveaux métiers. En agissant ainsi, il devient un moteur d'innovation et un catalyseur de changement au sein de l'entreprise. Le schéma ci-dessous illustre cette optique comme suit :

1 A. BEN DEBBA, Abir BEN DEBBA, La transition RH 4.0 selon SIRYOS, Publié le 16 Janvier 2020, consulté sur <https://www.linkedin.com/pulse/la-transition-rh-40-selon-siryos-abir-ben-debba/> , le 21/03/2024 à 06 :40

Figure 4:Rôle du DRH 4.0



Source : A. BEN DEBBA, Abir BEN DEBBA, La transition RH 4.0 selon SIRYOS, Publié le 16 Janvier 2020, consulté sur <https://www.linkedin.com/pulse/la-transition-rh-40-selon-siryos-abir-ben-debba/>, le 20/03/2024 à 00 :40

Pour clôturer avec cette section, on peut dire que la transformation des ressources humaines de la fonction classique à la fonction digitale représente une transition remarquable, marquée par un changement profond dans la manière dont les entreprises gèrent leur capital humain. De la gestion traditionnelle du personnel à une approche agile et axée sur les données, cette évolution témoigne d'une adaptation aux besoins changeants des organisations et de leurs employés. En explorant les étapes clés de cette transformation, nous avons mis en lumière les défis rencontrés ainsi que les opportunités offertes par cette nouvelle ère des ressources humaines. Dans un monde où la technologie continue de remodeler nos façons de travailler, cette transition vers une fonction RH digitale est essentielle pour garantir la compétitivité et la pérennité des entreprises dans un environnement en constante évolution.

4. Les causes du passage au digital :

Les raisons qui poussent à la digitalisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont variées et dépendent largement du contexte spécifique de chaque entreprise.

Le professeur français renommé dans le domaine des ressources humaines, Jean-Marie Peretti, a identifié plusieurs facteurs qui ont profondément modifié les enjeux de la gestion des ressources humaines. Ces facteurs incluent :¹

4.1 Mutations technologiques :

Jean-Marie Peretti identifie la transformation numérique comme l'une des principales causes de la digitalisation.

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

4.2 Restructuration des organisations :

Dans un monde où les technologies de l'information exercent une influence majeure sur la façon dont le travail est organisé, les structures des organisations risquent d'être considérablement modifiées.

Le rôle des ressources humaines est crucial dans cette optique. Elles doivent participer activement aux décisions organisationnelles en plus d'accompagner les évolutions en cours. Cela signifie que les ressources humaines sont impliquées dans la planification stratégique et la prise de décisions au niveau organisationnel.

4.3 Adaptation des compétences requises :

Selon Jean-Marie Peretti, l'évolution technologique a une influence importante sur le monde du travail. Elle peut mettre fin à certains emplois malgré la création de nouveaux. En outre, il est possible qu'elle modifie les compétences nécessaires pour certains emplois.

Les entreprises doivent comprendre les compétences actuelles de leurs employés et leur potentiel d'évolution. Ainsi, ils peuvent anticiper les changements et se préparer efficacement pour l'avenir.

4.4 Évolution démographique :

Les changements démographiques entraînent un vieillissement de la population active dans de nombreuses entreprises. Pour relever ce défi, les entreprises doivent adopter une approche cohérente en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la

¹ J.-M. Peretti, « gestion des ressources humaines », Opcit, PP 03 -5.

progression de carrière, la rémunération, les conditions de travail, la mobilité et la formation. Il est crucial d'éviter les conséquences négatives liées à la perception de la fin de carrière professionnelle. De plus, il est nécessaire de mettre en place une politique de gestion des âges et de la diversité pour favoriser une mixité générationnelle harmonieuse. Par conséquent, améliorer l'emploi des jeunes et des seniors devient une priorité pour les directeurs des ressources humaines.

4.5 L'accroissement de la productivité :

La croissance économique est stimulée par l'augmentation de la productivité. Elle peut aussi provoquer des cas de sureffectifs dans certains secteurs ou établissements qui peuvent nécessiter des actions de réduction d'effectifs afin de rétablir l'équilibre. La veille technologique est d'autant plus importante dans ce contexte qu'elle permet de suivre et d'analyser les tendances de productivité, permettant aux entreprises d'adapter leurs effectifs et leurs stratégies.

4.6 La concurrence internationale :

La compétition mondiale s'intensifie avec la mondialisation. Pour maintenir leur compétitivité, les entreprises doivent agir rapidement et efficacement. Elles doivent réduire les coûts et les gaspillages, innover rapidement, et s'adapter aux nouvelles tendances. Cela nécessite la mobilisation totale des employés et met en avant leur professionnalisme, leur créativité et leur capacité à évoluer. L'implication des employés devient un avantage concurrentiel. Les entreprises doivent également être vigilantes à l'échelle internationale, en anticipant les évolutions du marché et en s'alignant sur des standards mondiaux, dans un contexte de convergence croissante.

4.7 Évolution des partenaires sociaux :

L'évolution des partenaires sociaux, notamment du mouvement syndical, peut également influencer le passage au digital dans les pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne la négociation d'entreprise et la prise en compte des solutions individuelles

4.8 La hausse du coût des équipements :

Le coût croissant des équipements, lié à leur obsolescence rapide, pousse les entreprises à chercher des moyens de maximiser leur utilisation. Pour y parvenir, elles adoptent des stratégies visant à prolonger la durée de vie des équipements, notamment en ajustant les horaires de travail et en adoptant des pratiques de travail plus flexibles. Cette nécessité d'optimiser les

investissements dans les équipements peut inciter les entreprises à se tourner vers des solutions numériques dans la gestion des ressources humaines.

4.9 Les mutations économiques :

Dans un environnement économique concurrentiel, les entreprises doivent maintenir leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau compétitif par rapport à leurs concurrents. Si ce ratio dépasse significativement celui des concurrents, cela peut compromettre la survie de l'entreprise. Les pressions économiques exigent également une réponse rapide et agile aux fluctuations de l'activité, caractérisées par des variations brutales et une incertitude à court et moyen terme. Cette instabilité économique et la nécessité d'adaptation rapide peuvent être des facteurs incitant les entreprises à adopter des solutions numériques dans leur gestion des ressources humaines. La capacité à devenir agile et à s'adapter rapidement aux changements économiques est essentielle pour rester compétitif, ce qui peut conduire à l'adoption de technologies numériques pour faciliter cette agilité et permettre une gestion plus efficace des ressources humaines.

4.10 Les mutations sociologiques et la diversité :

Les évolutions sociologiques, accentuées par l'avènement des nouvelles technologies, ont engendré une diversité croissante parmi les employés, avec des aspirations variées et des profils variés en termes d'âge, de formation, de parcours professionnel et de qualifications. Chaque génération, notamment la génération Z, née après 1990, possède ses propres caractéristiques distinctives, succédant aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977).

Dans ce contexte, il est essentiel pour les entreprises de reconnaître et de comprendre cette diversité. La digitalisation des ressources humaines devient ainsi cruciale, car elle permet une gestion plus personnalisée et adaptée des différentes générations au sein de l'entreprise. Les outils numériques facilitent la communication intergénérationnelle, permettent d'offrir des programmes de formation sur mesure en fonction des besoins spécifiques de chaque groupe, et contribuent à créer un environnement de travail inclusif où chaque employé se sent reconnu et valorisé. Cela répond aux attentes des générations Y et Z en matière de reconnaissance, favorisant ainsi une meilleure intégration de la diversité dans l'entreprise.

Conclusion :

La transformation des pratiques en matière de gestion des ressources humaines (RH) représente un parcours fascinant, reflétant l'évolution dynamique des besoins organisationnels et des avancées technologiques. À travers ce chapitre, nous avons exploré cette évolution, depuis les débuts traditionnels de la fonction RH jusqu'à son adaptation à l'ère digitale. En passant en revue les différentes sections, nous avons mis en lumière les fondements historiques, les objectifs fondamentaux ainsi que les activités principales de la fonction RH. En particulier, nous nous sommes concentrés sur la transition significative de la fonction RH classique à la fonction digitale, soulignant les avantages et les défis inhérents à ce changement. Cette transition a non seulement redéfini le rôle des RH en tant que pilier stratégique au sein des organisations, mais a également remodelé les processus de recrutement, de formation, de motivation et de rétention des talents. En comprenant cette évolution, les professionnels des RH sont mieux équipés pour naviguer dans un environnement en mutation constante et pour soutenir la croissance et le succès de leurs organisations dans l'ère numérique .

Chapitre II : La digitalisation de la gestion des ressources humaines

Introduction

Au cours des dernières décennies, la digitalisation a complètement changé la manière dont les entreprises gèrent leurs pratiques en matière de ressources humaines (RH). En intégrant des outils numériques dans les processus RH, les organisations peuvent accroître leur efficacité et leur compétitivité, les rendant ainsi plus efficaces et plus performantes. Dans ce chapitre, nous examinerons en profondeur la digitalisation des pratiques RH, en nous concentrant sur deux sections principales.

Dans la première section, nous aborderons la définition de la digitalisation et son évolution au fil des années. Nous explorerons comment les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle, le big data et la blockchain, transforment les pratiques RH. De plus, nous analyserons les déterminants de la digitalisation, en identifiant les facteurs qui encouragent les entreprises à adopter des solutions numériques pour la gestion de leurs ressources humaines.

La deuxième section se focalisera sur les pratiques digitales spécifiques au domaine des RH, notamment l'e-recrutement, l'e-learning, la communication interne digitale et la rémunération numérique. Nous détaillerons comment ces innovations modifient les méthodes traditionnelles de recrutement, de formation, communication et de gestion des salaires, et nous discuterons des avantages et des défis associés à leur mise en œuvre.

Ce chapitre vise à offrir une compréhension approfondie de la digitalisation des pratiques RH, en soulignant les innovations technologiques et les stratégies qui façonnent l'avenir des ressources humaines.

SECTION 01 : Concepts fondamentaux relatifs à la digitalisation

Dans un monde en constante évolution où les technologies numériques redéfinissent nos modes de vie et de travail, la transformation digitale émerge comme un impératif incontournable pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Cette transformation ne se limite pas simplement à l'adoption de nouvelles technologies, mais elle englobe un changement profond dans la manière dont les entreprises pensent, opèrent et interagissent avec leur écosystème. Dans cette section, nous examinons les fondements essentiels de la transformation digitale, en mettant l'accent sur les principes clés tels que la digitalisation, son évolution, l'émergence des technologies numériques, ainsi que les facteurs déterminants qui influencent ce processus de changement.

1. Définition de la digitalisation

Selon l'OCDE : « la digitalisation correspond à la conversion de données et de processus analogiques dans un format lisible par la machine » .

Elle est définie aussi comme le développement du numérique qui désigne quant à lui l'utilisation des technologies et données numériques, ainsi que les interconnexions qui donnent lieu à la naissance d'activités nouvelles ou à l'évolution d'activités existantes. On entend par transformation numérique les effets économiques et sociétaux de la numérisation et du développement du numérique »¹ .

Certains auteurs considèrent la digitalisation et la transformation digitale comme un seul concept, alors que d'autre comme Balley BEYE qui stipule que : la digitalisation correspond à l'adoption des technologies digitales alors que la Transformation digitale c'est une histoire de stratégie et non de technologie².

Alors que la digitalisation ou transformation digitale indique que ses implications vont bien au-delà de la simple digitalisation des canaux commerciaux et marketing. Il s'agit plutôt d'une mutation fondamentale de l'ensemble de l'activité professionnelle d'une entreprise, passant de l'économie traditionnelle matérialisée par des points de vente physiques à une économie dématérialisée basée sur les échanges de données. Ce processus implique une

1 Appréhender la transformation numérique : Vers le numérique : Forger des politiques au service de vies meilleures, <https://www.oecd.org/fr/publications/vers-le-numerique-forger-des-politiques-au-service-de-vies-meilleures-7cba1873-fr.htm> , consulté le 14/03/2024 à 03 :00

2 Balley Beye , « Qu'est-ce que la transformation digitale ? », 2023, disponible sur <http://www.2bi.sn/Qu-est-ce-que-la-transformation-digitale> consulté 12/04/2024 à 03 :30

représentation des activités économiques à travers des lignes de code et des transactions virtuelles facilitées par internet et les avancées technologiques.

Pour le dire simplement : « la digitalisation ou la transformation digitale de l'entreprise réside dans la numérisation de son activité » (Philippe. G, 2015)¹.

2.Evolution de la digitalisation

L'évolution du concept de la digitalisation est proportionnelle avec celle du WEB du fait qu'elle est apparue à son essor et par conséquent on distingue jusqu'aujourd'hui 04 points d'inflexion à savoir :

Le Web 1.0, débutant dans les années 1990, était principalement statique, centré sur la distribution d'informations et associé aux grandes entreprises.

Le Web 2.0, ou web social, a introduit le partage et l'échange d'informations, avec l'émergence des réseaux sociaux, des blogs et des forums, mais a également entraîné une surcharge d'informations difficile à contrôler.

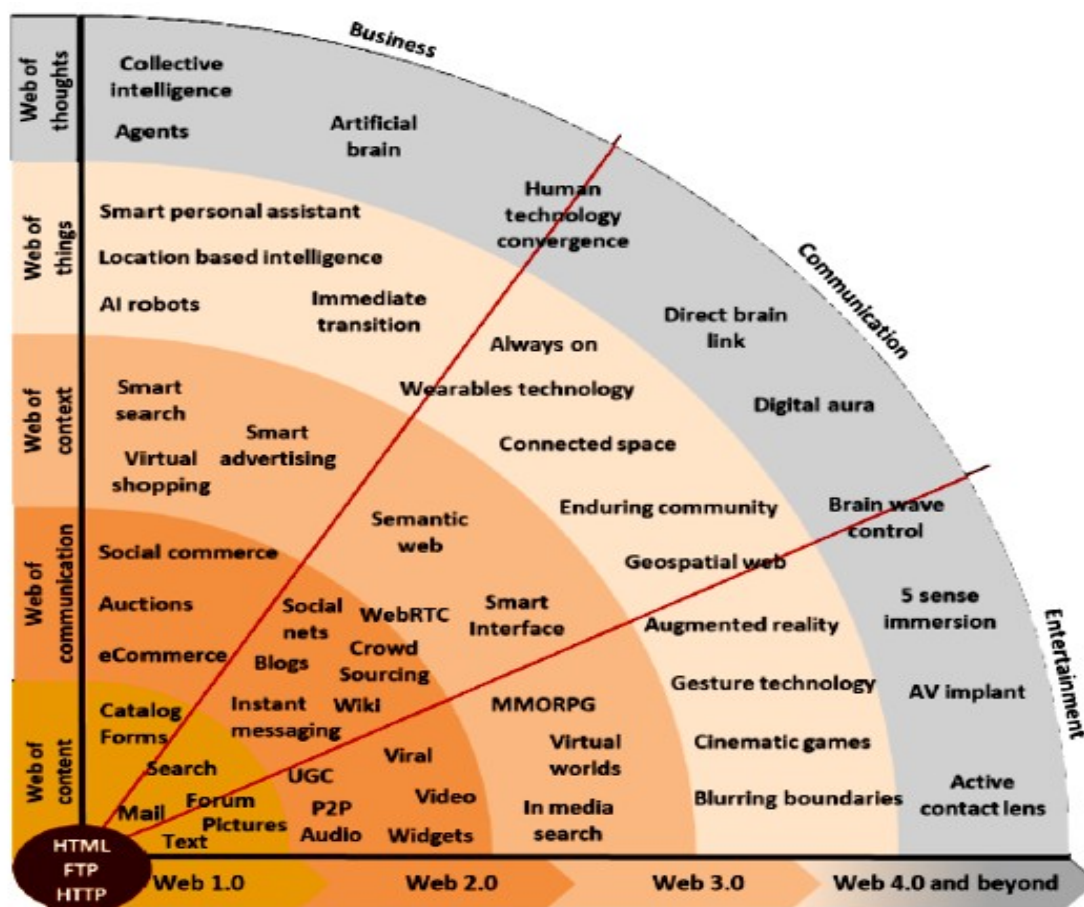
Le Web 3.0, ou web sémantique, cherche à organiser les informations en fonction du contexte et des besoins de chaque utilisateur, utilisant des algorithmes pour donner un sens aux données et offrant une expérience plus personnalisée.

Le Web 4.0, ou web intelligent, pousse encore plus loin la personnalisation en connectant les personnes et les objets en temps réel, mais soulève également des préoccupations en matière de vie privée et de contrôle des données.

Avec cette évolution, des technologies numériques ont apparue pour concrétiser la notion de la digitalisation dans les entreprises. La figure ci-dessous illustre l'évolution chronologiques des technologies numériques avec celle du WEB ;

¹ P.Kotler, L.Kevin, D.Manceau ; « Marketing Management » ,15 eme édition ,, Ed: Pearson, 2015 ,P38

Figure 5: l'évolution chronologique des technologies numériques avec celle du WEB



Source: S. Saunders, «Internet Futures Spotlight on the technologies which may shape the Internet of the future», ed Ofcom, 2021, P17.

3. Les nouvelles technologies émergentes de la digitalisation

Les nouvelles technologies émergentes occupent une place centrale dans notre vie quotidienne. Cette avancée technologique a entraîné une amélioration de nos interactions, de notre manière de travailler et de vivre, dans un monde en constante évolution. Ces innovations technologiques ont le pouvoir de modeler l'avenir et de résoudre efficacement et rapidement des problèmes complexes, tout en garantissant une qualité optimale. Et parmi les nouvelles technologies digitales, on trouve :

3.1 L'intelligence artificielle

Elle englobe un ensemble de techniques visant à reproduire l'intelligence humaine à travers des machines. Ces dernières années, ce concept a gagné en popularité, bien qu'il soit

présent depuis que les ordinateurs utilisent des algorithmes pour reproduire les capacités cognitives humaines. Le processus d'IA comprend trois phases¹ :

- L'apprentissage, où les machines acquièrent des informations et des règles d'utilisation ;
- Le raisonnement, qui consiste à analyser des instructions pour en tirer des conclusions approximatives ou définitives ;
- L'autocorrection, où les applications d'IA intègrent des fonctionnalités telles que la reconnaissance faciale et la vision par ordinateur.

3.2 Le Big Data

Il est sur le point de croître encore davantage à l'avenir, mais cette expansion pose des défis en raison du volume croissant, de la variété et de la vitesse des données traitées par les entreprises au quotidien. De plus, la présence de données non structurées rend leur intégration et leur synthèse plus complexes. Par conséquent, l'investissement technologique dans le Big Data et l'analyse est devenu un aspect essentiel pour les entreprises. La mise en place d'un moteur d'analyse doit se conformer aux réglementations relatives à la collecte, au stockage et à l'utilisation des données, telles que le règlement général sur la protection des données (RGPD). Ces réglementations fournissent des solutions pour une gestion précise des données. Le Big Data est caractérisé par trois aspects principaux, souvent désignés sous le terme de 3V : le volume, la vitesse et la variété. Comprendre ces aspects est essentiel pour mesurer l'ampleur du Big Data et comprendre sa différence par rapport aux données traditionnelles².

3.3 L'Internet des objets (IoT)

C'est un concept informatique qui envisage un avenir où les objets physiques de notre quotidien seront connectés à Internet et pourront être identifiés par des appareils intelligents tels que les smartphones et les tablettes. L'IoT utilise diverses technologies telles que l'identification par radiofréquence (RFID), les codes QR, les capteurs et les technologies sans fil pour permettre la communication entre les appareils³.

1 S.Roder ; « Guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise :Anticiper les transformations, mettre en place des solutions » , Ed : Eyrolles,Paris ,2019 , P 14

2 N.Zulkarnain , M. Anshari ; « Big data : Concept, applications, & challenges, International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) » ,Institute of Electrical and Electronics Engineers, Indonesia ,2016, PP 307-310

3 K. Clark ; « Moving from « doing » digital to « being » digital in the IIoT era » , 2020, disponible sur <https://www.smartindustry.com/benefits-of-transformation/reliability/article/11294370/from-doing-digital-to-being-digital> consulté: 13/03/2024 à 09:00

Tableau 1 : Les caractéristiques de l'Internet des objets

Interconnecté	Il favorise la connectivité entre les individus et les appareils, ainsi qu'entre les appareils eux-mêmes
Détection Intelligente	Les appareils connectés à l'IoT seront dotés de capacités de détection intelligente. Par exemple, l'utilisation de détecteurs de mouvement pour contrôler l'allumage ou l'extinction des lumières. Cette technologie de détection contribue à créer des expériences qui reflètent une réelle compréhension du monde physique, des personnes et des objets.
Economie d'énergie	Les appareils IoT comme les lampes à détecteur de mouvement sont équipés de capteurs intégrés qui peuvent allumer la lumière lorsqu'ils détectent un mouvement. Cela permet d'économiser considérablement l'énergie en évitant le gaspillage et en favorisant une utilisation plus efficace de l'énergie.
Communication	Les appareils connectés à l'IoT ont la capacité unique de partager leur état actuel avec d'autres appareils connectés à proximité, facilitant ainsi une meilleure communication entre les humains et les machines.
Sécurité	Les appareils connectés peuvent contribuer à assurer la sécurité individuelle. Par exemple, un pneu de voiture en mouvement peut transmettre son état actuel au propriétaire du véhicule via un tableau de bord intelligent, ce qui permet de prévenir les accidents dus à des problèmes tels que la surchauffe des pneus et les éclatements.

Source : Stacklima, Caractéristiques de l'Internet des objets, Publié en 2022, disponible sur : <https://fr.acervolima.com/caracteristiques-de-l-internet-des-objets/> consulté le 13/02/2024 à 16 :00

3.4 L'automatisation

Elle consiste à mettre en place un processus visant à rendre automatique le fonctionnement d'un système, tel que le RPA (Robotic Process Automation) pour l'automatisation robotique des processus. L'objectif principal est de programmer un système automatisé afin d'accélérer l'exécution des tâches répétitives.

On peut distinguer ces technologies émergentes qui en découle y compris (des exemples) :

- **L'apprentissage machine** : elle vise à permettre à un ordinateur ou à une machine d'apprendre sans être explicitement programmé. Il existe deux types principaux : l'apprentissage supervisé, où les données sont étiquetées pour permettre aux modèles d'être détectés et réutilisés, et l'apprentissage non supervisé, où les données ne sont pas étiquetées mais sont regroupées en fonction de leurs similitudes ou de leurs différences.

- **La vision** par ordinateur est une technologie qui permet de détecter des informations visuelles à l'aide de captures de caméra. Par exemple, elle peut être utilisée pour l'identification de signatures ou l'analyse des photos comme le face-Id pour déverrouiller le téléphone.
- **Le NLP** (Natural Language Processing) consiste à permettre à un programme de comprendre et de traiter le langage humain. Par exemple, il peut être utilisé pour détecter les spams. Les approches actuelles reposent souvent sur l'apprentissage machine et offrent des fonctionnalités avancées telles que la traduction de texte, l'analyse des émotions et la reconnaissance vocale.
- **La robotique** : elle implique la conception et la fabrication de robots destinés à diverses applications, telles que les chaînes de production. Par exemple, la NASA utilise des robots pour des opérations dans l'espace.

3.5 Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux ont désormais acquis un statut supérieur dans le domaine du marketing, bien que les professionnels du marketing continuent d'explorer les meilleures pratiques pour tirer parti de leur audience massive. On cite :

- **Facebook** : les entreprises peuvent utiliser les formats publicitaires et les Pages pour capter l'attention et inciter à l'action, offrant ainsi une flexibilité de contenu et une accessibilité multiplateforme. Les Pages Facebook assurent une présence essentielle sur la plateforme, favorisant la découverte et le contact avec l'entreprise, tandis que la publicité ciblée constitue un moyen proactif d'atteindre de nouveaux clients.
- **Instagram** : il offre une plateforme dynamique pour promouvoir l'image et les produits de l'entreprise, en utilisant des fonctionnalités telles que les reels, les stickers de questions dans les stories, et le marquage de produits pour faciliter les ventes et façonner le récit de la marque.
- **YouTube** : il permet aux entreprises de partager leur expertise, de promouvoir leurs produits et de susciter l'engagement à travers des vidéos qui se propagent facilement sur le web, offrant ainsi un potentiel de marketing viral inégalé.
- **Twitter** : avec sa nature concise des tweets, attire un public mobile à la recherche d'informations rapides. Les entreprises peuvent utiliser cette plateforme pour promouvoir leur contenu, atteindre rapidement un large public, établir des relations avec des experts et surveiller les tendances de leur secteur.

- **LinkedIn** : il se distingue en tant que plateforme professionnelle, offrant des opportunités pour promouvoir l'entreprise auprès d'un public ciblé et axé sur la qualité du contenu, ce qui en fait un outil précieux pour accroître la visibilité et établir des relations dans le monde professionnel.
- **Google+** : il offre une alternative unique en permettant aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents grâce aux Hangouts et autres fonctionnalités de collaboration. Contrairement à d'autres plateformes, Google+ ne propose pas de publicité, offrant ainsi une visibilité organique sans coût supplémentaire et sans filtrage d'algorithmes.
- **Snapchat** : malgré un déclin apparent après l'avènement des Stories Instagram, maintient sa popularité parmi les jeunes grâce à ses fonctionnalités ludiques et éphémères telles que les Snaps, les Stories et les Lenses. Les marques peuvent tirer parti de ces caractéristiques pour engager leur audience, bien que la viralité sur Snapchat soit plus complexe à atteindre.
- **TikTok** : quant à lui, il est présenté comme un réseau social émergent offrant de nombreuses opportunités créatives aux utilisateurs. Avec son format de vidéos courtes accompagnées de musique, TikTok attire une audience jeune et active, offrant ainsi aux marques une plateforme pour se positionner et interagir avec cette communauté.

Ce titre offre seulement un aperçu restreint des technologies numériques issues de la transformation digitale des entreprises dans leur processus de digitalisation.

4. Les déterminants de la digitalisation

La digitalisation des entreprises est le fruit d'une interaction complexe entre des facteurs internes et externes. Comprendre ces dynamiques est essentiel pour animer une transition réussie vers un modèle d'entreprise plus numérique et agile. On peut les résumer comme suit :

Figure 6 : les déterminants de la digitalisation



Source : réalisé par nos soins

4.1 Les facteurs organisationnels

4.1.1 La technologie numérique

Les entreprises doivent investir dans des actifs numériques tels que le stockage de données et l'intelligence artificielle, motivées par l'évolution du cloud computing, de l'IoT et du big data. Ces technologies permettent le partage de données en temps réel et la gestion efficace de vastes quantités d'informations. La blockchain émerge comme une solution pour renforcer la sécurité des données¹. Les réseaux 5G et les réseaux sociaux sont également essentiels dans cette transformation digitale. Cette évolution transforme la chaîne de valeur, obligeant les entreprises traditionnelles à ajuster leurs modèles d'affaires. La transformation digitale révolutionne la prestation des services et facilite les interactions internationales avec les parties prenantes².

4.1.2 Leadership

Pour réussir dans un environnement digital, les dirigeants doivent avoir une vision transformative, comme le souligne une étude de Kane et al. (2017), qui identifie trois éléments clés : la connaissance des tendances du marché, l'intelligence des affaires et la

1 S.Magistretti , C.Dell Era , M.Petruzzelli ; « How intelligent is Watson? Enabling digital transformation through artificial intelligence », Business Horizons , 2019 , PP 819-829.

2 A.Singh , T.Hess ; « How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies in Strategic information management », Routledge , 2017, PP 1-17.

résolution de problèmes¹. Les entreprises doivent intégrer cette vision transformatrice en adoptant de nouvelles méthodes et technologies numériques pour améliorer leur performance et la satisfaction client. Cette approche stratégique ne doit pas négliger les valeurs fondamentales de l'organisation, y compris le leadership et le comportement. Les dirigeants doivent également tenir compte des compétences numériques lors de l'élaboration de cette vision, en créant un environnement de travail propice. Une communication efficace avec les employés est essentielle pour obtenir leur adhésion à cette vision, comme le soulignent Berghaus.S & Back.A.²

4.1.3 Les talents numériques

La demande croissante et l'offre limitée de main-d'œuvre qualifiée en compétences numériques obligent les entreprises à combler ce déficit³. Pour ce faire, elles adoptent diverses stratégies telles que la formation interne, le recrutement externe et les partenariats⁴. Certaines entreprises établissent des partenariats avec des plateformes spécialisées pour attirer des talents et stimuler l'innovation (Spitzer et al., 2015). De plus, les compétences numériques et analytiques sont devenues essentielles pour la création de valeur⁵. Les programmes de formation continue sont nécessaires pour maintenir les compétences technologiques du personnel à jour⁶. Dans le domaine des ressources humaines et du marketing, la transformation digitale exige des talents dotés de compétences technologiques et analytiques, créant ainsi un défi pour les entreprises dans l'attraction de ces talents⁷.

4.1.4 Stratégies de croissance numérique

Pour réussir leur transformation digitale, les organisations doivent aligner leurs stratégies avec les évolutions technologiques. Il ne suffit pas d'adopter de nouveaux outils numériques, mais plutôt de transformer l'ensemble de l'organisation pour devenir intrinsèquement numérique, passant du simple "faire du digital" à "être digital"⁸. La stratégie de transformation digitale est devenue une priorité pour de nombreuses entreprises,

1 G.Kane, et all ; « coming of age digitaly », MIT Sloan Management Review , 2018, P 33.

2 S.Berghaus , A.Back ; « Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches », Association for Information Systems , 2017, P 18.

3 B.Spitzer, et all ; « THE DIGITAL TALENT GAP. DEVELOPING SKILLS FOR TODAY'S DIGITAL ORGANIZATIONS », Sur : <https://www.semanticscholar.org/paper/> consulté 13/03/2024 à 16:00

4 G.Westerman , « The Nine Elements of Digital », Ed: Gualino, 2014, P 08.

5 P.Verhoef, E.Kooge ; « Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions » , 2016, sur : <https://books.google.co.ma/books/about/> consulté 13/03/2024 à 18 :00

6 P.Leeflang, et all ; « Advanced Methods for Modeling Markets. Springer International Publishing » , 2017, sur : <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53469-5> consulté 13/03/2024 à 23:00

7 F.Deloitte ; « The sting in the tale are banks attracting the right talent » , 2020, sur : <https://www2.deloitte.com/content/dam/> consulté: 18/03/2024 à 16:40

8 K. Clark ; « Moving from « doing » digital to « being » digital in the IIoT era » ,Publié en 2022, sur : <https://www.smartindustry.com/articles/2020/being-digital-iiotera/> Consulté 19/03/2024 à 08 :30

impliquant notamment l'exploration et l'exploitation de nouvelles technologies, des changements organisationnels et la planification financière¹. Les plateformes numériques sont une stratégie de croissance essentielle, permettant des taux de croissance spectaculaires en capitalisant sur les effets de réseau (Broekhuizen et al., 2018). Les entreprises peuvent adopter différentes stratégies de croissance numérique, telles que la pénétration du marché, le développement de produits, le développement du marché et la diversification, en s'appuyant sur des modèles commerciaux de plateforme. Les détaillants traditionnels peuvent également tirer parti des plateformes en ligne pour accroître leur part de marché et cibler de nouveaux segments. Enfin, certaines entreprises adoptent une approche de diversification des plateformes pour conquérir de nouveaux marchés et coopérer avec d'autres acteurs majeurs de l'industrie numérique.

4.2 Les facteurs environnementaux internes

4.2.1 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est essentielle pour la réussite de la transformation digitale. Elle doit favoriser la collaboration entre les stratégies commerciales et informatiques², ainsi que maintenir la flexibilité et l'agilité pour s'adapter à un environnement en mutation. L'innovation, la prise de risques et une orientation client forte sont également nécessaires. La confiance mutuelle et l'acceptation du changement sont primordiales, tout comme l'engagement dans des stratégies favorisant le risque, l'agilité et la coopération. La structure organisationnelle et la culture sont des éléments clés du succès de la transformation digitale³.

4.2.2 Structure organisationnelle

Pour réussir la transformation digitale, il est essentiel de prendre en compte le changement organisationnel afin de s'adapter aux progrès technologiques. Des études antérieures soulignent l'importance d'ajuster la structure organisationnelle pour permettre une flexibilité face à ces changements. Réagir rapidement pour développer les compétences en technologies numériques est crucial étant donné que la recherche de technologies pertinentes peut être un processus lent. Différentes formes d'organisations agiles, telles que le modèle Spotify adopté par ING, sont utilisées pour faciliter des changements numériques rapides.

1 S.Chanias, M.Myers , T. Hess ; « Digital transformation strategy making in pre-digital organizations : The case of a financial services provider. The Journal of Strategic Information Systems » , The Journal of Strategic Information Systems, 2019, PP 17-33.

2 I.Haffke , B.Kalivas, A.Benlian ; « The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business » , 2017, P 23 , sur : <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.660> 19/03/2024 à 10 :00

3 G.Kane, et all ; « Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. » , MIT Sloan Management Review , 2015, P 16 ,

Certains choisissent également une approche holacratique, visant à encourager l'autogestion pour dynamiser les activités organisationnelles¹.

4.2.3 L'agilité numérique

L'agilité numérique est essentielle pour les entreprises, les aidant à saisir les opportunités offertes par le marché des technologies numériques². Dans un environnement technologique en constante évolution et imprévisible, la flexibilité devient obligatoire pour assurer la continuité des activités. Elle implique une adaptabilité permettant des changements fréquents dans les rôles organisationnels, la réponse aux besoins changeants des clients, l'adoption de nouvelles technologies numériques et la compétition sans frontières. Pour maintenir leur pertinence, les entreprises doivent être agiles pour actualiser leurs actifs et leurs capacités technologiques³.

En poursuivant continuellement de nouvelles opportunités technologiques, l'agilité numérique favorise l'adoption de méthodes flexibles et l'évolution des services et modèles commerciaux pour créer une valeur accrue pour le client.

4.3 Les facteurs environnementaux externes

La transformation digitale des entreprises est influencée par divers déterminants externes. Les avancées technologiques rapides, telles que l'intelligence artificielle et le cloud computing, sont des moteurs clés, tout comme les attentes changeantes des clients pour des expériences plus personnalisées et accessibles. La concurrence, les exigences réglementaires en matière de sécurité et de conformité, ainsi que la nécessité de partenariats stratégiques pour l'innovation, constituent également un facteur impulsif. Ajoutez à cela les pressions économiques et la nécessité d'une culture d'entreprise favorable à l'innovation, et vous obtenez un écosystème où les entreprises doivent constamment s'adapter et investir dans des solutions digitales pour rester compétitives et alignées sur les tendances du marché⁴.

1 J.Eggers, K.Park ; « Incumbent Adaptation to Technological Change : The Past, Present, and Future of Research on Heterogeneous Incumbent Response. », *Academy of Management Annals* , 2018 , PP 357-389 .

2 O.Lee et al ; « How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? » , *Information Systems Research* , 2015, PP 398-417 .

3 J.Eggers , K.Park ; « Incumbent Adaptation to Technological Change : The Past, Present, and Future of Research on Heterogeneous Incumbent Response. *Academy of Management Annals* » , 2018, PP 357-389, sur: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051> Consulté 19/03/2024 à 20:10

4 L.Raymond , S.Rivard, F.Bergeron ; « LES DÉTERMINANTS DE L'IMPLANTATION D'UN SITE WEB DANS LES PME : LE CAS DES AGENCES DE VOYAGE », École des hautes études commerciales, Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, Canada , 2002 , P 32 .

SECTION 02 : La digitalisation des volets de la GRH

L'ère numérique transforme profondément les pratiques des ressources humaines, révolutionnant la manière dont les entreprises gèrent leurs talents et leurs processus internes. La digitalisation des pratiques RH se manifeste par l'intégration d'outils technologiques qui optimisent et automatisent diverses fonctions RH. Cette section explore l'impact de la digitalisation sur quatre domaines clés : la formation, le recrutement, la communication interne et la rémunération. En examinant ces pratiques, nous mettrons en lumière les avantages et les défis associés à la transition vers des solutions digitales, ainsi que leurs implications pour les organisations contemporaines.

1. Le recrutement numérique

1.1 Définition de l'E-recrutement (recrutement digital) :

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. On trouvera également en synonymes et traductions plus ou moins approchants : electronic-recrutement, e-recruitment.¹

Cette approche implique l'utilisation de diverses solutions pour améliorer les différentes étapes d'un processus de recrutement, telles que la recherche de candidats, l'enrichissement des profils, la facilitation des interactions et l'optimisation des actions. Ces solutions vont de l'utilisation basique des réseaux sociaux et des sites de recrutement à des outils plus avancés, comme les systèmes de suivi des candidatures (ATS)².

Actuellement, l'e-recrutement est devenu une pratique généralisée dans le milieu professionnel. Selon une enquête menée en 2018 par le site RegionsJob, 96% des candidats et 91% des recruteurs ont recours à Internet et aux plateformes d'offres d'emploi pour leurs recherches. Ainsi, les campagnes de recrutement en ligne occupent une position centrale dans toutes les entreprises, qu'elles soient de petite taille ou multinationales³.

1 « Recrutement 1.0 versus Recrutement 2.0 : quelles transformations ? », publié le 31 décembre 2014, Consulté sur [Recrutement 1.0 versus Recrutement 2.0 : quelles transformations ? – ArchiBat Mag](#), le 04/03/2024 à 17 :28.

2 E. BAUDOIN, C. DIARD, M. BENABID et K. CHERIF, « Transformation digitale de la Fonction RH », Ed Dunod, Paris, 2019, p 51

3 G. Vigneron, « E-recrutement, recrutement 2.0, recrutement 3.0 : quelles différences ? », <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting>, Consulté le 03/04/2024 à 17 :56.

L'e-recrutement a transformé le marché du travail et continue d'évoluer avec les avancées technologiques et les attentes changeantes des candidats et des employeurs. ¹

1.2 Historique de l'E-recrutement :

L'histoire de l'e-recrutement a évolué significativement avec l'arrivée du numérique.

En premier lieu, le recrutement était effectué par des annonces sur papier, dans les journaux ou magazines spécialisés, et les candidatures étaient envoyées par la poste.

En transition numérique, l'e-recrutement a pris de l'ampleur, ce qui a permis une communication plus rapide et un accès plus large aux offres d'emploi.

1.2.1 Recrutement 1.0

Pendant l'ère du Web 1.0, il était nécessaire de s'inscrire sur une plateforme spécifique telles que apec.fr, monster.com et cadreemploi.fr ou directement sur le site de l'entreprise pour accéder aux offres d'emploi. Les candidats devaient également créer des alertes par courriel pour recevoir des annonces correspondant à leur profil. Chaque site avait son propre outil de recherche. Les annonces étaient diffusées uniquement en format texte et présentées sous forme de listes déroulantes. Enfin, l'unique source de ces données était l'ordinateur ².

1.2.2 Recrutement 2.0 :

L'arrivée du Web 2.0, ainsi que l'intégration des réseaux sociaux, a eu un impact important sur le processus de recrutement, contrairement à l'impact limité d'Internet jusqu'aux années 2000. Désormais, tant les entreprises que les candidats gèrent leur présence en ligne à travers diverses plateformes telles que les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo) ou généralistes (Facebook, Twitter), ainsi que des sites dédiés à la carrière ou des portfolios interactifs. Cette évolution a rendu les candidats et les recruteurs plus actifs : les candidats développent leurs réseaux en contactant des contacts potentiels, tandis que les recruteurs jouent un rôle actif en animant des communautés autour de la marque employeur ou d'une expertise spécifique ³.

1 Clarisse, « E-recrutement : recrutement 2.0 VS recrutement 3.0, quelles différences ? », publié le 07/09 2022, Consulté sur <https://basile.io/blog/e-recrutement>, le 03/04/2024 à 18 :07.

2 <https://flexjob.fr/recrutement-3-0-une-question-d-image-employeur/>, Consulté le 03/04/2024 à 18 :22.

3 <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting> Consulté le 03/04/2024 à 18 :25.

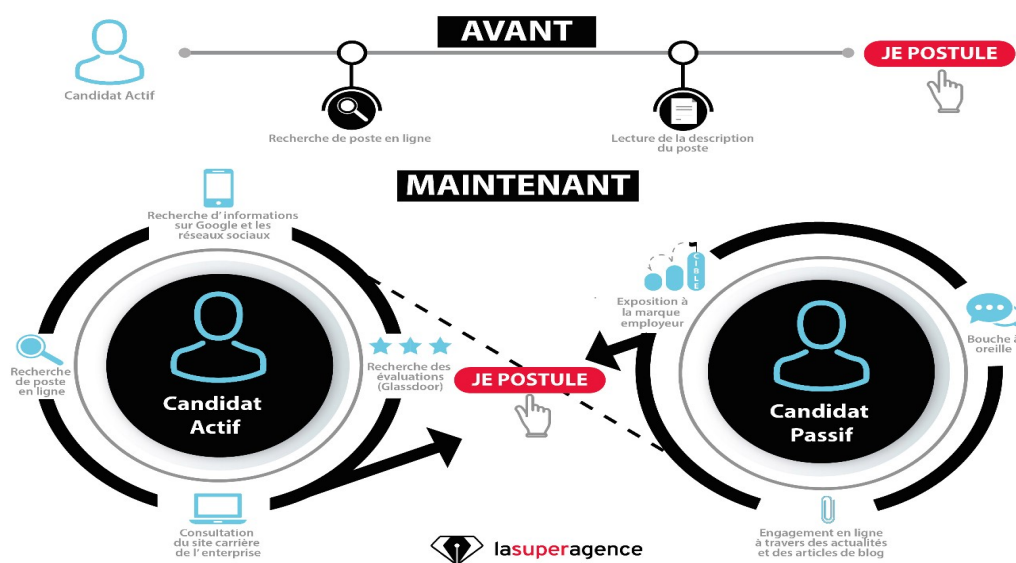
1.2.3 Le recrutement 3.0, l'Inbound Recruiting :

Le recrutement 3.0 ou marketing RH ou Inbound Recruiting est un nouveau paradigme du recrutement qui se concentre sur la promotion active de l'entreprise pour attirer et garder les meilleurs talents. L'accent est mis sur la marque employeur, mettant en avant les valeurs, les qualités et l'unicité de l'entreprise pour susciter l'intérêt des candidats.

Le recrutement 3.0 crée un environnement de communication dédié à l'entreprise, ce qui encourage les candidats à postuler, contrairement aux méthodes traditionnelles où les entreprises attendent passivement les candidatures. Différentes méthodes sont utilisées pour y parvenir, telles que la rédaction d'offres d'emploi détaillées, la communication via les réseaux sociaux, les newsletters et la presse, l'animation d'un vivier de talents et la transformation des collaborateurs en ambassadeurs de l'entreprise ¹.

En résumé, Le recrutement 3.0 repose sur une approche proactive de communication et de marketing pour attirer les candidats les plus adaptés à l'entreprise et à ses missions tout en renforçant son image de marque employeur.

Figure 7: L'Évolution du Recrutement : De la Tradition à la Digitalisation



Source : <https://www.crdl.fr/index.php/2023/11/28/intelligence-artificielle-et-processus-de-recrutement/> , Consulté le 03/04/2024 à 19:20.

En somme, dans un contexte où la rapidité est de mise, le recrutement 3.0 et ses techniques permettent aux départements des ressources humaines d'attirer des talents qui autrement pourraient ne pas avoir envisagé de postuler dans l'entreprise concernée. Ceci

1 <https://www.forbes.fr/management/recrutement-4-0-pourquoi-miser-sur-les-reseaux-sociaux-pour-recruter/> , Consulté le 03/04/2024 à 19 :00.

représente un avantage supplémentaire pour l'image de l'employeur, qui joue un rôle de plus en plus crucial dans la transmission de valeurs authentiques et la communication sur les innovations réelles en matière de gestion des ressources humaines et de gestion de projets ¹.

1.2.4 Le recrutement 4.0 :

Représente une avancée significative dans le domaine du recrutement à l'ère numérique, tirant parti des avancées technologiques pour optimiser les processus de sélection souvent longs et répétitifs. Cette approche repose sur plusieurs piliers fondamentaux qui redéfinissent la manière dont les entreprises identifient et engagent les talents.

Premièrement, l'utilisation croissante des réseaux sociaux joue un rôle crucial. Les plateformes comme Instagram et TikTok ne sont plus simplement des canaux de divertissement, mais des outils incontournables pour les recruteurs. Ils permettent l'identification proactive et l'engagement des talents potentiels, modifiant ainsi les pratiques traditionnelles de recrutement².

Deuxièmement, l'Intelligence Artificielle (IA) et le Big Data transforment la façon dont les entreprises et les candidats interagissent. Ces technologies facilitent la mise en relation entre les deux parties, en automatisant et en améliorant divers aspects du processus de recrutement, comme la présélection des candidats ou l'analyse des données pour identifier les profils les plus pertinents³.

Enfin, le recrutement 4.0 reverse l'équilibre traditionnel entre l'employeur et le candidat. Dans cette nouvelle ère, les entreprises doivent séduire et convaincre les talents potentiels. Cela nécessite de faire preuve d'inventivité et d'originalité dans leur approche, afin de créer une expérience candidat positive et mémorable⁴.

1.3 Présentation des différents outils de l'E-recrutement :

L'avènement du numérique a profondément modifié les méthodes de sourcing et de recrutement, entraînant l'émergence de nombreux nouveaux outils auxquels les recruteurs doivent s'adapter. De plus, ces professionnels doivent également prendre en compte les

1 <https://alphom.com/recrutement-4-0-ou-en-est-on/> , Consulté le 03/04/2024 à 19 :26.

2 Sébastien Canard, E-recrutement : définition simple et exemples applicables à votre entreprise , publié le 23/10/2019, Consulté sur <https://www.opensuccess.fr/ressources/blog/erecrutement-definition> , le 03/04/2024 à 18 :30.

3 <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/e-recrutement-avantages-inconvenients> , consulté le 03/04/2024 à 18 :35.

4 J.Digout, L.Besson,, « E-Recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux », Ed Vuibert, Paris ,2012, P19.

évolutions récentes dans les mentalités et les pratiques des candidats. Voici quelques outils et stratégies clés utilisées dans ce processus :¹

1.3.1 Exposition à la marque employeur :

➤ Les réseaux sociaux :

Les réseaux sociaux offrent aux entreprises une plateforme dynamique pour optimiser leur exposition en tant qu'employeur, en établissant des liens significatifs avec les talents potentiels. Par exemple, LinkedIn permet non seulement la publication d'offres d'emploi, mais également le partage d'articles pour démontrer l'expertise de l'entreprise et attirer des candidats de qualité. De même, Twitter permet de diffuser des informations pertinentes, tandis qu'Instagram, à travers ses fonctionnalités comme les Reels, offre une opportunité aux entreprises de partager des aspects de leur vie professionnelle, idéal pour les petites entreprises où les événements sont fréquents.

Selon l'IDSA, une agence spécialisée en Marketing Digital et Social Selling, « Le Social Selling est la manière dont les équipes commerciales utilisent les réseaux sociaux pour se connecter avec leurs clients ou leurs prospects et leur apporter de la valeur. Le Social Selling permet de garder un lien avec ses cibles (Lead nurturing). Son objectif est d'engager les acheteurs dans une relation à long terme » .

Dans une démarche qui s'apparente au marketing, les entreprises considèrent les candidats comme des clients et se servent des réseaux sociaux pour les séduire et construire avec eux une relation durable. Il est essentiel de choisir avec soin la plateforme adéquate pour atteindre le candidat idéal. Ainsi, pour attirer des cadres supérieurs expérimentés, il est préférable d'opter pour LinkedIn en raison de son profil professionnel et de son audience ciblée. À l'inverse, pour des postes moins spécialisés ou destinés à des jeunes professionnels, Facebook peut s'avérer être un choix judicieux grâce à sa grande portée et à son caractère plus généraliste .

➤ Les chatbots :

Les chatbots, largement utilisés sur les sites de commerce en ligne, peuvent également être intégrés dans diverses structures, y compris les plateformes de recrutement. Leur fonction principale est de répondre aux questions fréquemment posées par les candidats concernant les délais de réponse, la constitution du dossier ou les processus de recrutement en général.

1 <https://basile.io/blog/e-recrutement> , Consulté le 03/04/2024 à 19 ;40.

L'intégration d'un chatbot permet de rationaliser les échanges préliminaires liés aux processus de recrutement, qui ne contribuent pas directement à la sélection des candidats

1.3.2 Sourcing : Trouver les talents

➤ Les algorithmes :

Les algorithmes sont désormais utilisés dans le secteur du recrutement pour mettre en relation les offres d'emploi avec les candidats potentiels. Ces algorithmes, reposant sur l'intelligence artificielle, sont capables d'analyser divers critères tels que l'expérience, les objectifs de carrière et les préférences des candidats afin de leur proposer les offres les plus adaptées à leur profil.

➤ Digitalisez la cooptation :

Le processus de recommandation des candidats par les employés actuels est transformé par la digitalisation de la cooptation en un système plus efficace et intégré. Elle implique l'utilisation d'outils numériques permettant aux salariés de suggérer des candidats de leur réseau pour des offres d'emploi dans l'entreprise. Les salariés deviennent alors des représentants de la marque et des entraîneurs des candidats suggérés, les guidant dans l'ensemble du processus de recrutement. L'automatisation et l'optimisation du programme de cooptation permettent d'alléger la charge de travail du service RH. La gestion des candidatures et le suivi du processus de recrutement sont facilités par l'intégration d'un logiciel de collaboration avec le système de suivi des candidatures (ATS) Les collaborateurs peuvent facilement utiliser un portail ou une application mobile pour opter et suivre de manière transparente l'avancement des candidats recommandés. Le logiciel permet aux recruteurs d'économiser du temps en gérant et en animant le programme de cooptation, sans avoir besoin d'apprendre un nouvel outil.

1.3.3 Fluidifiez et gamifiez le processus de recrutement pour l'optimiser :

➤ Les escape-games de recrutement :

Sont une nouvelle tendance dans le domaine du recrutement, offrant une approche innovante pour évaluer les candidats. En mettant les participants dans des situations ludiques, ces jeux permettent de tester leurs capacités de réflexion, leurs méthodes de résolution de problèmes et leur adaptabilité. De plus, ils offrent une opportunité unique d'observer le savoir-être et l'intelligence émotionnelle des candidats, des aspects souvent difficiles à évaluer lors d'entretiens traditionnels.

➤ L'intelligence artificielle (IA) :

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les entretiens permet d'automatiser les premières étapes de sélection des candidats, ce qui est particulièrement avantageux pour les entreprises confrontées à un grand nombre de candidatures. En confiant ces premières interactions à des systèmes d'IA, les entreprises peuvent accélérer le processus de pré-sélection et ainsi optimiser l'utilisation des ressources humaines.

1.4 Les avantages de recrutement digital (e-recrutement) :

En tant que solution incontournable dans le paysage moderne du recrutement, le e-recrutement présente plusieurs avantages pour les chercheurs d'emploi et les entreprises. Parmi ces avantages, on peut citer :¹

1.4.1 Les avantages de l'e-recrutement pour les recruteurs :

- **Large audience** : Les RH peuvent atteindre un large public à travers les médias numériques, ce qui leur permet d'avoir le plus grand nombre possible d'offres d'emploi.
- **Ciblage précis** : Les recruteurs peuvent cibler spécifiquement le public qu'ils souhaitent atteindre sur les plateformes en ligne, en particulier via les réseaux sociaux où les abonnés sont familiers avec l'entreprise et ses valeurs.
- **Coûts réduits** : Le recrutement en ligne permet de recruter rapidement avec peu ou pas d'argent, voire pas du tout, comme sur le site d'Indeed qui propose la mise en ligne gratuite d'annonces de recrutement.
- **Accès à une CVthèque** : Les sites de recrutement donnent accès à une CVthèque, ce qui permet aux recruteurs de repérer des candidats potentiels avant même la publication d'une offre d'emploi.
- **La flexibilité** : La gestion du recrutement en ligne permet aux responsables des RH de travailler à distance et de réaliser des entretiens par visioconférence, ce qui permet de faciliter les échanges avec les candidats.

1.4.2 Les avantages de l'e-recrutement pour les candidats :

- **Amélioration de l'accessibilité** : la candidature en ligne sans déplacement permet aux candidats de répondre à un plus grand nombre d'offres, ce qui améliore l'efficacité de la recherche d'emploi.
- **Diminution des dépenses** : Ne pas se déplacer permet de réaliser des économies importantes, en particulier en période de transition entre deux emplois.

¹ <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/e-recrutement-avantages-inconvenients>, Consulté le 03/04/2024 à 20 :20.

- **Ouverture géographique** : La possibilité de candidater à des postes éloignés de son domicile tout en gardant des chances d'être convoqué pour un entretien élargit les opportunités professionnelles.
- **Meilleure perception du marché de l'emploi** : Internet offre aux candidats une perception plus globale du marché de l'emploi et permet d'accéder à des offres que les méthodes traditionnelles ne permettent pas de trouver.
- **Préparation optimale** : Les informations sur les entreprises du Web permettent aux candidats de se préparer au mieux pour les entretiens et de déterminer si leurs valeurs correspondent à celles de l'entreprise.
- **Accélération du processus** : L'e-recrutement offre des processus de recrutement plus rapides et fiables, avec une mise à jour régulière des annonces en ligne, ce qui permet de limiter le risque de candidature à des offres dépassées.

1.5 Désavantages du recrutement digital :

L'e-recrutement, bien qu'il offre de nombreux avantages, présente également des inconvénients.

En ce qui concerne les inconvénients, nous avons mentionné :¹

- **Absence du côté humain dans le recrutement** : Le manque d'interaction humaine dans le processus de recrutement peut inciter les candidats à ne pas vouloir intégrer l'entreprise. Les candidats sont souvent réticents face à l'automatisation et à l'évaluation par des algorithmes.
- **Des candidatures moins qualifiées** : La publication d'annonces sur les réseaux sociaux attire plus de candidats, ce qui augmente le risque de trouver des candidatures moins qualifiées ou inappropriées pour le poste. Cela peut causer des erreurs si les outils de recrutement ne sont pas bien utilisés.
- **Les risques de discrimination dans le recrutement** : Les préjugés algorithmiques peuvent mener à des discriminations dans le recrutement, comme c'est le cas chez Amazon, où un logiciel de recrutement a été accusé de favoriser les hommes. Les préjugés humains peuvent nuire à l'équité du processus de sélection en évaluant parfois de manière négative les profils féminins qualifiés pour un poste.²

1 P. Bertail, D.Bounie, S.Cléménçon, P. Waelbroeck, « Algorithmes: Biais, Discrimination et Équité », Télécom ParisTech, Paris,2019, p 10

2 S. HATTAB, Z. EL HOUARI. "L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement-Recrutement 4.0 au Maroc Etat des lieux et perspectives." Revue Internationale des Sciences de Gestion, MAROC, 2023, PP 968-969.

- Une interaction limitée au moment des entretiens à distance : Les entretiens en ligne avec des logiciels ou des robots diminuent l'interaction entre les postulants et les recruteurs et ne donnent généralement pas de feedback sur les réponses. En outre, parfois ils ne laissent pas assez de temps pour répondre. Les personnalités des candidats varient : Il y a des personnes qui ont besoin d'interagir avec d'autres pour exprimer pleinement leurs pensées, alors que certaines sont plus pragmatiques. En outre, certains postes exigent la présence en personne afin d'aider les candidats à saisir l'entreprise et son milieu professionnel. Ainsi, de nombreuses entreprises optent pour des entretiens en personne afin d'évaluer plus efficacement les candidats, car les entretiens à distance peuvent restreindre les interactions et exclure les échanges informels.

2. Le digital au service de la rémunération :

2.1 La gestion du temps :

La gestion du temps de travail est un pilier essentiel en ressources humaines. Elle a pour objectif de planifier, suivre et optimiser les heures de travail des employés. Dans un contexte où la flexibilité et l'efficacité sont cruciales, la gestion du temps est devenue un outil indispensable pour les entreprises souhaitant maximiser leur productivité tout en respectant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leurs employés. ¹

D'après Michelle et Patrick Gillet, la gestion du temps de travail des employés doit être enregistrée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés (pointage) au sein de l'entreprise. L'employeur doit pouvoir justifier, en termes quantitatifs, les heures travaillées par ses salariés afin de pouvoir les rémunérer. ²

L'utilisation d'un logiciel de suivi du temps de travail des employés constitue aujourd'hui la solution la plus avantageuse pour les professionnels. Premièrement, ces logiciels permettent de gagner du temps en automatisant le suivi des heures de travail : dès que le salarié pointe, l'information est automatiquement enregistrée, ce qui laisse davantage de temps pour analyser les données et optimiser la gestion du temps de travail. Deuxièmement, l'automatisation du décompte des heures réduit considérablement les risques d'erreur. Troisièmement, ces outils offrent un suivi en temps réel en alertant les responsables en cas d'anomalies (absences, retards, dépassements d'horaires). Quatrièmement, ils simplifient la

¹ <https://www.blog-rh.com/dossiers-rh/gestion-des-temps/> , Consulté le 24/04/2024 à 20 ;20.

² M. Gillet, P. Gillet, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010, pp 145-148.

gestion de la paie en permettant une exportation rapide des données horaires vers le logiciel de comptabilité, rendant ainsi l'établissement des fiches de paie plus rapide et précis. De plus, les tableaux de bord offrent une vision d'ensemble claire et synthétique, facilitant l'analyse des performances des salariés et l'évaluation des projets les plus rentables. Enfin, les logiciels de suivi du temps, grâce à leurs fonctionnalités polyvalentes, simplifient diverses opérations RH, telles que le calcul du temps de travail, la gestion des absences et la modulation du temps de travail, tout en permettant une communication en temps réel avec les équipes via une messagerie intégrée.¹

De nos jours, divers outils technologiques émergent pour la gestion efficace des enregistrements des temps de travail, exploitant les avancées des technologies de l'information et de la communication. Parmi ces solutions, les badges électroniques et les pointeuses digitales se démarquent en offrant la possibilité de suivre avec précision la présence des individus sur leur lieu de travail ainsi que les heures de travail réellement accomplies. Ces dispositifs assurent une surveillance fiable de l'assiduité des employés en enregistrant leur entrée et leur sortie, tout en permettant aux gestionnaires de recueillir des données précises sur les heures travaillées. En intégrant ces innovations, les entreprises peuvent optimiser leurs processus de gestion des ressources humaines et garantir une meilleure conformité aux politiques en matière de temps de travail.

2.1.1 La gestion des présences (pointage) :

La digitalisation a transformé la façon dont les entreprises gèrent la présence de leurs employés. Auparavant, le pointage se faisait sur un support papier cartonné où chaque salarié mentionnait sa présence. Aujourd'hui, grâce à la technologie, les méthodes ont évolué et on parle désormais de pointeuse électronique.

La pointeuse électronique peut être élaborée de plusieurs façons, comme le badge, la pointeuse biométrique, digitale ou faciale¹. En début et en fin de travail, les employés passent leur doigt sur le dispositif de lecture/carte de pointage s'il s'agit d'une pointeuse digitale. Si c'est une pointeuse à reconnaissance faciale, elle utilise des algorithmes évolués pour comparer les visages scannés aux spécimens déjà stockés dans la mémoire de la pointeuse.²

¹ <https://combohr.com/fr/blog/suivi-du-temps> , consulté le 24/05/2024 à 17 :24

² <https://www.e2time.com/pointeuses/> , consulté le 24/05/2024 à 18 :15.

Le logiciel récupère ensuite le relevé du mois sur l'équipement pour calculer la paie. Cela permet un suivi précis des heures travaillées des salariés, une réalisation facilitée des bulletins de paie, et le respect des exigences réglementaires en matière de temps de travail¹

L'absence d'un système de pointage fiable rend la présentation de comptes précis très difficile. L'utilisation d'une pointeuse horaire aide à prévenir les fraudes des employés tout en réduisant les risques de perte de données ou d'erreurs résultant de la saisie et de la ressaisie des temps de travail.²

2.1.2 La gestion des absences :

La gestion des absences constitue un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. Les outils numériques ont transformé ce domaine, facilitant considérablement le suivi des absences. Ils permettent de différencier les absences autorisées des absences non autorisées, ainsi que les absences rémunérées des absences non rémunérées. Ces progrès technologiques sont particulièrement pertinents pour les entreprises de différentes tailles.

Les petites entreprises ont souvent recours à des tableaux Excel pour suivre les absences, en raison de leur simplicité et de leur adaptabilité aux effectifs restreints. Cependant, lorsque l'entreprise se développe, la gestion des absences devient plus complexe. À ce stade, l'utilisation de logiciels spécialisés devient recommandée pour répondre aux besoins croissants en termes de suivi et de gestion des absences. Cette transition vers des solutions numériques permet une gestion plus efficace et précise des absences, offrant ainsi un soutien adapté à l'évolution de l'entreprise.³

a) Gestion des absences avec Excel :

La gestion des absences à l'aide d'un tableau Excel offre un moyen simple de contrôler et de planifier les absences du personnel. Ce processus peut être effectué de manière individuelle ou collective, en organisant les données par service sur une période définie.

Dans un tableau de gestion des absences sous Excel, il est important d'inclure les éléments suivants :

- Les noms des salariés.
- Leurs services et supérieurs hiérarchiques.

1 J. Montéréal & A. Faure, « Tu tires où tu pointes ? Comparatif de 10 logiciels de pointage », publié en novembre 2021, consulté sur <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/pointeuse/logiciel-de-pointage> le 24/05/2024 à 18 :22.

2 I. Lazaar, « Comment améliorer la gestion des absences des salariés ? », publié le 07 avril 2023, consulté sur <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/gestion-absences/>, le 24/05/2024 à 19 :00.

3 <https://factorial.fr/blog/gestion-conges-absences-guide/>, Consulté le 24/05/2024 à 19 :15.

- Les motifs des absences, tels que les arrêts maladie, les absences injustifiées ou les absences exceptionnelles.
- La durée de chaque absence, avec les dates de début et de fin.
- La périodicité des absences, qu'elles soient sur une journée ou une demi-journée.
- Le total des jours d'absence pour chaque salarié.

Cependant, il est essentiel de noter que la gestion des absences et des congés via Excel peut devenir rapidement source de désorganisation. La saisie manuelle des absences, surtout avec un grand nombre de salariés, accroît les risques d'erreurs dans la planification des congés.

b) Gestion des absences avec un logiciel :

À mesure que le nombre de salariés augmente, l'automatisation de la gestion des présences et des absences devient de plus en plus nécessaire. Les logiciels de gestion des ressources humaines (SIRH) dédiés offrent plusieurs avantages :

- Gain de temps.
- Amélioration de l'efficacité et de la productivité pour les employeurs, les managers et les salariés.
- Réduction des risques d'erreurs liés à la saisie manuelle des données.

2.1.3 La gestion des congés :

La gestion des congés est une partie essentielle de la gestion des ressources humaines. Elle implique le suivi et la gestion des différents types de congés que les employés peuvent prendre.

Avantages d'utiliser un logiciel de gestion des congés par rapport à Excel :¹

- **Visibilité et facilité pour les employés** : Les employés peuvent facilement voir le nombre de jours de congé restants et faire leurs demandes en un seul clic.
- **Centralisation et mise à jour automatique** : Toutes les demandes de congés sont centralisées en un seul endroit et mises à jour automatiquement par le logiciel.
- **Efficacité pour les gestionnaires** : Les demandes de congés peuvent être acceptées ou refusées en un seul clic, avec un traitement automatique du reste du processus.

¹ <https://www.e2time.com/pointeuses/> , consulté 24/05/2024 à 18 :30.

- **Suivi précis** : Le logiciel permet de vérifier facilement le nombre de jours de congé restants pour chaque employé.
- **Rapports complets** : Accès à des rapports détaillés sur les congés et absences au sein de l'entreprise.

2.2 La gestion de la paie :

Depuis quelques années, la gestion de la paie a connu des évolutions importantes visant à la simplifier. La paie digitalisée, également appelée paie électronique ou paie numérique, fait référence à l'utilisation de technologies informatiques pour gérer et traiter les processus de paie d'une entreprise. Plutôt que de dépendre de documents papier et de processus manuels, la paie digitalisée utilise des systèmes informatisés pour automatiser et simplifier la gestion des salaires et des avantages sociaux.¹

2.2.1 La gestion de la paie au sein d'une plateforme SIRH

Un logiciel SIRH dédié à la gestion de la paie offre une solution complète pour élaborer de manière précise et efficace les paies des employés. Il se compose de différents modules permettant de collecter les éléments variables de paie, de produire les bulletins de paie et d'accomplir les formalités déclaratives requises. Son utilisation vise à automatiser les processus liés à la paie, depuis l'intégration des salariés jusqu'à leur départ de l'entreprise, ce qui impacte également la gestion des ressources humaines et la comptabilité. L'adoption d'un tel système permet de centraliser et de traiter toutes les données relatives à la paie, garantissant ainsi une gestion complète et fiable de la rémunération des employés.²

La gestion de la paie au sein d'une plateforme SIRH offre un accès centralisé aux différentes tâches liées à la rémunération des employés au sein d'une entreprise. Ces tâches peuvent être subdivisées de la manière suivante

a) Selon la fréquence :

Principalement mensuelle ou annuelle, avec éventuellement des missions trimestrielles dans les petites entreprises, notamment pour les cotisations de sécurité sociale.

b) Selon l'étape du processus :

- Collecte des données relatives au mois de paie.

¹ <https://www.queoval-expert.com/actualites/paie-2-0-1-ere-de-la-paie-digitalisee> , Consulté le 24/05/2024 à 19 :30.

² G. Robez, « Les 7 meilleurs logiciels SIRH paie : comparatif 2024 », (29/04/2024), <https://independant.io/sirh-paie/#content>, Consulter le 24/05/2024 à 20 :00.

- Calcul et création des bulletins de paie.
- Transfert des salaires aux employés.
- Enregistrement et archivage des périodes de paie.
- Gestion régulière des déclarations sociales (mensuelles ou trimestrielles).
- Administration de la convention collective annuelle.

2.2.2 Les avantages des bulletins de paie électroniques :

Les bulletins de paie électroniques offrent de nombreux avantages par rapport aux versions papier. En permettant aux employés d'accéder à leurs bulletins de paie via un portail en ligne sécurisé, les entreprises simplifient le processus de distribution et réduisent les coûts liés à l'impression et à la distribution physique des documents. De plus, cela offre aux employés une accessibilité accrue, car ils peuvent consulter leurs bulletins de paie à tout moment et depuis n'importe où, tant qu'ils ont accès à Internet. Enfin, la sécurité des données est renforcée grâce à des mesures de protection telles que le cryptage des données et les protocoles d'authentification sécurisés sur les portails en ligne.

2.3 Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération :

- Une utilisation totalement transparente et simplifiée .
- Gain de temps pour le service RH dans la production et la distribution des bulletins de paie.
- Réduction des coûts .
- Permet à l'entreprise de cultiver une image innovante, dynamique et attractive en phase avec les nouveaux comportements liés aux technologies numériques .
- Représente une contribution au développement durable par la réduction de l'empreinte écologique (zéro papier, zéro consommation d'encre, zéro imprimante, zéro transport etc....)
- Tous les documents liés à l'entreprise sont accessibles au sein d'un portail .
- Eliminer les erreurs .
- Facilite la conservation et l'organisation des documents tout au long de la vie professionnelle.

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

3.1 Définition du digital Learning (e-learning):

Le terme « e-Learning » est un terme anglais qui peut être traduit littéralement par « apprentissage électronique ». Parmi les termes utilisés pour traduire « e-Learning » on trouve: « formation en ligne » (recommandé en France par la délégation générale à la langue française et aux langues de France), « apprentissage en ligne » (recommandé au Canada)¹

Différentes définitions sont proposées pour le E-Learning parmi elles, la définition proposée par l'Union Européenne (2001), qui considère que le E-Learning comme étant «un ensemble de concepts, méthodes et outils utilisant les nouvelles technologies multimédia et Internet, pour améliorer la qualité des apprentissages en favorisant l'accès aux ressources et services, ainsi que les échanges et éventuellement la collaboration à distance »².

3.2 L'histoire de l'e-learning :

L'avènement du e-learning en entreprise est une histoire qui s'étend sur plusieurs décennies, marquée par l'évolution des technologies de l'information et de la communication ainsi que par les changements dans le monde du travail et de la formation. Voici une chronologie simplifiée des principaux événements et développements :³

- **Avant les années 90 :** Avant l'avènement d'Internet, des cours particuliers à distance étaient proposés aux étudiants pour renforcer leur formation et leur compétence. Par exemple, dans les années 1840, Isaac Pitman enseignait la sténographie par correspondance à ses élèves. Le premier programme de formation sur ordinateur a été introduit vers les années 60, connu sous le nom de PLATO ou Programmed Logic for Automated Teaching Operations.
- **Innovation numérique des années 90 :** La création et l'extension d'Internet ont été le déclencheur du développement fulgurant de l'e-learning¹. Dès l'invention des premiers e-mails, on a commencé à utiliser la toile pour échanger des savoirs¹. En 1994, CALCampus est devenue la première école supérieure à proposer un cursus en ligne
- **À partir des années 2000 :** Dans les années 2000, grâce à la baisse du coût des équipements informatiques et au développement des logiciels libres, l'e-learning a pu se

1M.Bekrar , « Protection de la vie privée à base d'agents dans un système d'e-learning » , Mémoire de fin d'études, Pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'Etat en Informatique, Option : Systèmes d'information, Encadré par : Mr. MENACER Djamel Eddine,2013-2014,P20.

2W.Chemmakh , « Suivi des apprenant dans la réalisation d'un projet », Université 8 mai 1945 –GUELMA- , Mémoire de fin d'études master ,Filière informatique , Option : Systèmes d'information, Encadré par : Mme :Tadjer Houda, juillet 2019,PP 4-5.

3L'[histoire de l'e-learning - Formation en ligne 26Academy - Blog](#) , Consulter le 25/05/2024 a 16 :00.

démocratiser. L'apprentissage virtuel s'est alors progressivement installé dans les mœurs des universités et des grandes entreprises. Le marché de l'e-learning professionnel a doublé tous les deux ans, surtout en Asie.

- **Aujourd'hui** : le e-learning est profondément ancré dans les habitudes d'apprentissage et continue d'évoluer avec l'arrivée de nouvelles technologies et méthodes d'apprentissage. Il a transformé la façon dont les entreprises forment leurs employés, offrant une flexibilité et une accessibilité sans précédent.

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

Les moyens d'apprentissage en ligne se basent principalement sur les outils suivants :¹

- **Le webinar** : Est un séminaire en ligne. Il permet la transmission d'informations à un grand nombre de personnes, par le biais d'un outil de Visio – conférence. Cette transmission est presque essentiellement descendante mais les participants ont la possibilité d'échanger avec l'organisateur à la fin de la séance. La différence notable avec la classe virtuelle est le type de contenus véhiculés et de méthodes employées, qui sont pour cette dernière, de vrais contenus et méthodes pédagogiques.
- **Rapid Learning** : L'apprentissage rapide, c'est une méthode qui rassemble des outils conçus pour produire des contenus éducatifs multimédias dans le but d'une assimilation rapide. Il peut s'agir par exemple d'un diaporama power point (prévu à l'origine pour du présentiel) transformé en ressource e-Learning. La durée des modules pédagogiques va de 15 à 20 minutes et ils touchent à des thèmes souvent généralistes
- **Micro Learning** : Appelé aussi micro-apprentissage (ou Nuggets en anglais) Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts (de 20 secondes à 5 minutes) consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment. Ces « nuggets » sont à consommer dès qu'un besoin (ou une fringale) de savoirs se fait ressentir
- **Visio conférence** : La visioconférence (vidéoconférence) est un moyen de communication à distance. Elle permet de transmettre, par vidéo et audio, des informations à l'interlocuteur sans prendre en considération le facteur géographique.
- **Classe virtuelle** : La classe virtuelle est définie comme le fait de rassembler par un système de visioconférence un groupe de personnes, généralement un formateur et des apprenants, pouvant se voir, partager des documents et des affichages, discuter par audio ou chat, réaliser seul ou à plusieurs des activités interactives

¹<https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72>, consulté le 25/05/2024 à 19:33

- « **Learning management système** » (LMS) : LMS, est un logiciel ou une plate-forme de gestion de toutes les activités de formation qui favorise le travail collaboratif ou individuel et simplifie la gestion et l'organisation de la formation.
- **Seriousgame (les jeux sérieux) :** Le jeu est un moyen riche et efficace pour le développement des compétences. Quand le jeu est utilisé en formation, le participant devient acteur de son apprentissage.
- Les seriousgames, construisent à partir de situations réelles, conduisent tous les participants à la prise de décisions, à l'acquisition de connaissances ; pour adapter leur comportement. L'impact du jeu est fort parce qu'il mobilise les émotions pour ancrer l'apprentissage de manière durable.
- **Social Learning :** Les moyens d'apprentissage social se basent essentiellement sur ce type d'outils:
 - Les forums : un espace où les membres laissent leurs messages en attente d'une réponse.
 - Les outils de conversation : sont des outils de communication synchrone comme le chat ou le tableau blanc.
 - Le tableau blanc : est un écran interactif qui permet de dessiner des images et d'écrire sur un espace dédié.

3.4 les avantages de la formation digitale :

La digitalisation de la formation présente de nombreux avantages pour les entreprises et les collaborateurs :

- Flexibilité et accessibilité : les formations sont disponibles à tout moment et depuis n'importe quel appareil connecté
- Apprentissage personnalisé : les parcours peuvent être adaptés aux besoins et profils de chacun
- Engagement et interactivité : les formats digitaux favorisent la motivation et la participation active des apprenants
- Optimisation des coûts et du temps : réduction des déplacements et des coûts logistiques liés au présentiel
- Suivi et mesure de l'impact : les outils digitaux permettent de suivre les progrès et d'évaluer les acquis

3.5.les défis et les limites de la formation digitale :

Malgré ces nombreux avantages, la digitalisation de la formation soulève également des défis :

- Incapacité de recourir aux outils numériques et pédagogiques .
- Insuffisance en matière de motivation.
- Manque ou absence de contact physique avec le formateur .
- La souplesse et la diversité de la nature des actions à mener .
- Les communications sont principalement sous forme écrite .
- Insatisfaction des apprenants .
- Le manque de connaissances en informatique de certains apprenants implique du temps pour commencer une séance de formation, qui deviendra donc non rentable
- Pour une bonne formation en e-learning, il est essentiel d'investir dans le matériel et les logiciels, ce qui nécessite des coûts et une installation appropriée
- Une bonne formation en ligne exige d'être bien motivé et concentré, alors qu'elle se fait face seule à l'écran.

4. la communication interne digitale

4.1 Définition de la communication interne digitale :

La technologie a changé la façon dont les managers et les employés communiquent entre eux dans de nombreuses structures de travail. Elle a permis également d'assurer des relations entre les individus et les groupes au sein d'une organisation à travers le recours à une communication interne digitale en utilisant les différents outils technologiques. ¹

La communication interne digitale repose sur l'implantation des nouvelles technologies dans le but d'améliorer le partage des informations au sein de l'entreprise¹. Elle remplace les outils classiques tels que les flyers, les posters, les réunions d'information en présentiel, et le journal d'entreprise par des solutions digitales. Ces dernières sont bien adaptées à l'essor des réseaux sociaux internes et aux nouveaux modes de collaboration. En somme, la digitalisation de la communication interne permet d'informer les collaborateurs en temps réel, indépendamment de leur emplacement, de leur fonction ou du terminal qu'ils utilisent. C'est un moyen incontournable pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs et favoriser la transparence au sein de l'organisation.²

1 K.ELKAM& M.FARIDI«La digitalisation de la communication interne : Quelle contribution à la Performance au Travail ?», Revue Française d'Economie et de Gestion, 2022,P301.

2 N.Pouillard, « Qu'est-ce que la communication digitale et en quoi est-elle indispensable ? », (avril 2020), [Communication digitale © définition, objectifs, canaux de communication \(appvizer.fr\)](#) , Consulter le 02/06/2024 à 15 :30.

4.2 histoires de la communication interne digitale

L'histoire de la communication interne digitale peut être suivie à travers plusieurs étapes essentielles :¹

- **Débuts de la communication interne :**

Dans les années 1960, les premiers systèmes de messagerie électronique ont vu le jour. Ils étaient basiques et limités aux utilisateurs d'un même réseau. Les scientifiques et les universitaires ont été les pionniers de ces systèmes pour communiquer entre eux.

- **Années 1990 : Avènement de l'Internet :**

L'Internet devient accessible au grand public dans les années 1990. Les entreprises commencent à utiliser des intranets pour centraliser l'information interne et faciliter la communication au sein de l'organisation.

- **Évolution progressive vers le digital :**

À partir des années 90, la communication interne en entreprise évolue vers des séminaires, des revues internes, des newsletters, et d'autres formats. Les entreprises s'inspirent des techniques de communication marketing et publicitaire, notamment du domaine du marketing digital.

Avec l'essor des réseaux sociaux d'entreprise, les entreprises cherchent à créer des communautés, à renforcer la cohésion d'équipe et à mieux communiquer avec leurs employés.

- **Impact des nouvelles technologies :**

L'arrivée de la vidéo a également transformé la communication interne. Les spécialistes du marketing utilisent de plus en plus la vidéo pour délivrer leurs messages et leurs offres, créant ainsi une communication plus immersive et durable

Aujourd'hui, la communication interne digitale est incontournable pour maintenir le lien social, favoriser l'engagement des employés et renforcer la culture d'entreprise. Elle continue d'évoluer avec les nouvelles technologies et les besoins spécifiques de chaque organisation.

¹<https://blog.authot.com/levolution-de-la-communication-interne-des-entreprises/> , Consulter le 02/06/2024 à 15:38.

4.3 Les outils de la communication interne digitale :

Les outils de communication interne numérique se diversifient en fonction de leurs caractéristiques et avantages uniques. Parmi les principaux outils utilisés en entreprise, on trouve :¹

- **L'intranet** : Un média privilégié pour informer quotidiennement les collaborateurs. Il permet de partager des actualités, des documents, des procédures et de faciliter la communication entre les équipes.
- **Le journal interne** : Utilisé pour diffuser les actualités de l'entreprise, les événements, les réussites, et les informations importantes. Il peut être sous forme numérique ou papier.
- **Les réunions d'information** : Elles permettent d'échanger directement avec les équipes et de discuter des sujets importants. Les réunions peuvent être organisées en présentiel ou en ligne.
- **Les newsletters internes** : Des bulletins d'information envoyés régulièrement par email pour partager des mises à jour, des événements à venir, et des informations pertinentes avec les employés.
- **Les outils de collaboration en ligne** : Des plateformes qui favorisent le partage de documents, la collaboration sur des projets, et la communication entre les équipes. Exemples : Microsoft Teams, Slack, ou Trello .
- **Les affichages dans les espaces communs** : Des panneaux d'affichage physiques ou numériques dans les zones communes de l'entreprise pour diffuser des informations importantes.
- **Les sessions de formation en ligne** : Utilisées pour la formation continue des employés. Des plateformes comme Udemy, Coursera, ou LinkedIn Learning peuvent être intégrées.
- **Les groupes de discussion** : Des forums ou des groupes de discussion en ligne où les employés peuvent échanger des idées, poser des questions et partager des expériences.
- **Les réseaux sociaux internes** : Des plateformes similaires aux réseaux sociaux publics, mais réservées aux employés de l'entreprise. Ils permettent de créer des communautés, de partager des connaissances et de renforcer la cohésion entre les équipes

¹C.Ratouis , «22 outils de communication interne indispensables pour les entreprises» ,<https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/outils-communication-interne-entreprise/> , Consulter le 02/06/2024 a 16 :00.

4.4 Avantages de la communication digitale

La communication interne digitale présente plusieurs avantages significatifs pour les entreprises :

- **Rapidité et Accessibilité** : Les informations peuvent être transmises instantanément à tous les employés, quel que soit leur emplacement géographique, favorisant ainsi une communication rapide et efficace.
- **Réduction des Barrières Géographiques** : Elle permet de surmonter les distances physiques, facilitant la collaboration entre les équipes dispersées dans différentes régions ou pays.
- **Amélioration de la Collaboration** : Les outils numériques offrent des fonctionnalités qui encouragent la collaboration en temps réel sur des projets et des documents partagés, ce qui améliore la productivité et la qualité du travail.
- **Centralisation de l'Information** : Les intranets et autres plateformes centralisent les informations essentielles de l'entreprise, telles que les politiques, les procédures, et les mises à jour organisationnelles, assurant ainsi une diffusion uniforme et cohérente.
- **Flexibilité et Adaptabilité** : Ces outils peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise, permettant une personnalisation et une évolutivité en fonction de la croissance et des changements organisationnels.
- **Engagement et Transparence** : Ils favorisent un environnement de travail transparent en permettant aux employés d'accéder facilement aux informations pertinentes, ce qui renforce l'engagement et la confiance au sein de l'équipe.
- **Économies de Coûts** : Réduisant la dépendance aux communications papier et aux réunions en personne, la communication interne digitale peut générer des économies significatives en termes de temps et de ressources.

4.5 Les limites de la communication interne digitale :

Malgré ses nombreux avantages, la communication interne digitale peut également présenter des défis et des limites pour les entreprises :

- **Surcharge d'Information** : La facilité avec laquelle les informations circulent peut entraîner une surcharge d'informations pour les employés, rendant difficile la distinction entre les informations pertinentes et non pertinentes.
- **Barrières Technologiques** : Tous les employés ne maîtrisent pas nécessairement les technologies utilisées, ce qui peut créer des barrières à l'adoption et à l'utilisation efficace des outils de communication digitale.

- **Sécurité et Confidentialité** : La transmission d'informations sensibles via des plateformes digitales peut poser des risques de sécurité et de confidentialité si les mesures appropriées ne sont pas mises en place pour protéger les données.
- **Déconnexion Humaine** : La communication digitale peut parfois manquer de la chaleur et de l'interaction humaine fournies par les conversations en face-à-face, ce qui peut affecter la construction de relations solides et la compréhension mutuelle.
- **Inégalités d'Accès** : Dans les environnements où tous les employés n'ont pas un accès égal aux technologies numériques (par exemple, dans des régions mal desservies ou chez des employés avec des compétences technologiques limitées), certains peuvent être exclus de la communication interne digitale.
- **Risque de Malentendus** : La communication écrite peut parfois être sujette à des malentendus, car elle ne permet pas toujours de transmettre efficacement les nuances et les émotions véhiculées par la communication verbale ou non verbale.
- **Maintenance et Mise à Jour** : Les plateformes et les outils numériques nécessitent une maintenance régulière et des mises à jour pour fonctionner de manière optimale, ce qui peut représenter une charge supplémentaire pour les équipes informatiques et de support technique.

Conclusion :

Comme déjà évoqué, la digitalisation des pratiques RH représente une transformation profonde et indispensable dans le monde professionnel moderne. En intégrant des technologies numériques avancées, les entreprises optimisent la formation, le recrutement, la communication interne et la rémunération, rendant ces processus plus efficaces et adaptés aux exigences contemporaines. Cette transition permet non seulement d'améliorer la performance organisationnelle, mais aussi de renforcer l'engagement et la satisfaction des employés. Ainsi, la digitalisation des pratiques RH constitue un levier stratégique majeur pour le développement durable et la compétitivité des entreprises dans un environnement en constante évolution.

**Chapitre III : Cas pratique SAA -SIEGE -
BEB EZZOUAR**

Introduction :

Ce chapitre a pour objectif principal de présenter l'analyse et les résultats empiriques obtenus dans le cadre de notre étude sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines à la Société Nationale des assurances(SAA). Cette partie pratique constitue la phase centrale de notre mémoire, où nous examinons concrètement comment la digitalisation influence les opérations RH au sein de cette organisation.

La première section de ce chapitre se concentre sur la présentation de la SAA en tant qu'organisme d'accueil de notre étude de cas. Nous y abordons des aspects tels que l'historique de la SAA, sa taille, son organisation, sa mission, ses valeurs. Cette contextualisation est essentielle pour comprendre le cadre dans lequel s'inscrit notre analyse de l'impact de la digitalisation.

La deuxième section aborde la méthodologie de recherche utilisée. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs afin de recueillir des données qualitatives auprès des acteurs clés des ressources humaines au sein de la SAA. Cette approche nous a permis de comprendre en profondeur l'utilisation actuelle des outils digitaux dans le domaine des ressources humaines et d'évaluer leur impact.

Enfin, la troisième section de ce chapitre présente l'analyse des données collectées et les résultats obtenus à partir de notre méthodologie. Nous examinons en détail l'impact réel de la digitalisation sur les pratiques RH à la SAA, en mettant en évidence les avantages observés ainsi que les défis rencontrés. Cette analyse nous permet de tirer des conclusions éclairées sur l'efficacité et les implications de la digitalisation dans ce contexte spécifique.

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'aborder les aspects centraux de notre étude, il est essentiel de dresser le portrait de notre organisme d'accueil, la SAA (Société Nationale d'Assurance). Cette section inaugurale est dédiée à une description détaillée de la structure, des missions, valeurs et historique, La stratégie et les nouveaux produits et la Position de la SAA au sein du marché algérien des assurances.

1.Présentation de la SAA :

La Société Nationale d'Assurance (SAA), une Entreprise Publique Economique, qui exerce toutes les opérations d'assurance sous la supervision et le contrôle du ministère des Finances sous forme d'une Société par actions au capital social de Trente Cinq Milliards de dinars (35 000 000 000 DZD), immatriculée au Registre du Commerce sous le N°16/00-0012692/8/00

Elle accueille une clientèle variée, allant des collectivités locales aux particuliers, en passant par les entreprises publiques et privées Avec plus d'une soixantaine d'années d'existence et d'expertise, Elle occupe la position de leader dans le domaine de l'assurance et de la réassurance en Algérie.

L'identité de la SAA est incarnée par plus de 3 000 collaborateurs depuis 1963 et continue de l'être aujourd'hui.

1.1 Fiche signalétique de la SAA

Tableau 2 : Fiche signalétique de la SAA

 FICHE SIGNALÉTIQUE
Dénomination Sociale Société Nationale des assurances (SAA)
Siège Social centre des Affaires, Bâb Ezzouar, Alger
PDG Mr le président directeur général : Nacer SAIS
Forme Juridique la société nationale d'assurance (SAA) est une société par actions (SPA)
Activité compagnie d'assurance-Dommages
Capital Social 35 Milliards DA (2023)
Chiffre D'affaires 26 708 Millions DA En 2023
Année 1963
Contact tel : 021 22 50 00 / Fax :50
Site Web www.saa.dz
Filiales SAE-EXACT (filiale d'expertise) ASG (Algérienne de Sécurité et de Gardiennage) Imprimerie des Assurances

Source : Élaboré à partir du rapport d'activité de la SAA (exercice 2023)

1.2 La création et l'évolution de la SAA

La société nationale d'assurance « SAA » a vu le jour le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne dont le capital détenu à hauteur de 61% par l'Algérie et

de 31% par l'Egypte. Etant donné que l'Algérie au lendemain de l'indépendance n'avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d'assurance toute seule.

La SAA a un parcours très riche en évènement. En effet, dans le cadre de la nationalisation initiée par l'Algérie, la SAA est devenue le 27 MAI 1966, 100% Algérienne par ordonnance n° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

Malgré la nationalisation des opérations d'assurance, certaines assurances ont continué à fonctionner selon l'ancienne réglementation coloniale.

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

En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activités, a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. C'est à la suite de cela que la SAA a été conduite à s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être présente à la frontière pour, d'une part, rapprocher l'assurance de l'assuré, et d'autre part, développer le plein emploi.

Avec l'avènement des réformes économiques, la SAA a été transformée en société par actions, le 27 janvier 1982. Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différente, ce qui a élargie son champ d'activités aux autres risques. Actuellement, la SAA pratique tous les domaines d'assurances.

A la fin des années 80, en 1988, les sociétés des assurances ont été admises au passage de l'autonomie des entreprises. La SAA au même titre que la CAAT et la CAAR et la CCR ont été transformé en EPE (entreprises publiques économiques) sous la tutelle des fonds de participation. Mais avec leur dissolution, les compagnies ont été placées sous la tutelle du trésor public.

En 1995, dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché, il y a eu abrogation de la loi 80/07 par l'ordonnance 95/07. Cette ordonnance a comme nouveauté, l'ouverture du marché intermédiaire privé (agents généraux et courtiers) et l'agrément

d'autres compagnies d'assurances privées et étrangères soumises au droit Algérien. Elle a aussi levé le monopole et la spécialisation des assurances dans des branches précises.¹

Le premier point de vente a lieu à Alger-Centre sous l'enseigne "SAA Assurances".

Grâce à la Loi sur l'Autonomie des Entreprises en 1990, la Société nationale d'Assurance (SAA) élargit considérablement son champ d'activité. Au-delà de sa spécialisation initiale, elle intègre désormais les risques industriels, d'engineering, de transport, agricoles, ainsi que l'assurance de personnes parmi ses domaines d'intervention.

En 2014, l'entreprise a entrepris un changement stratégique significatif en accordant une priorité absolue à la diversification comme principal moteur de croissance.

En 2016, la SAA a consolidé son capital social à 30 milliards de DA, soit environ 275 millions de USD, tout en démontrant les meilleurs indicateurs de performance sur le marché grâce à son portefeuille diversifié.

Au cours des années 2020 et 2022, la Société d'Assurance Automobile (SAA) a démontré une remarquable transformation et une réussite remarquable malgré les défis posés par la pandémie. Cette résilience a été rendue possible grâce à des résultats conformes à la stratégie établie, un leadership fort, une diversification du portefeuille, une gestion prudente des risques et une solidité financière renforcée.

La SAA franchit une étape décisive en augmentant son capital social à 35 milliards de dinars algériens en 2023, marquant ainsi des décennies de succès. Cette décision stratégique souligne la solidité financière de l'entreprise et renforce sa position de leader sur le marché à l'occasion de son 60e anniversaire.

1.3 Les Valeurs de la SAA :

Les valeurs ancrées au cœur de la SAA sont profondément enracinées dans l'histoire millénaire de la société algérienne. Le respect des engagements envers les clients et les partenaires, ainsi que la confiance mutuelle, guident chaque action et décision des collaborateurs au quotidien. De plus, la simplicité et la sincérité de la communication de la SAA se reflètent dans ses interactions avec les assurés chaque jour.

- **Écoute client** : Comprendre pleinement les attentes des clients grâce à une écoute attentive.

¹ <https://la.saa.dz/fr/about> , consulté le 08 avril 2023 à 14 :30.

- **Engagement** : Faire preuve de fiabilité en honorant les promesses faites.
- **Excellence** : Poursuivre l'excellence pour accroître la performance de manière constante.
- **Innovation** : Utiliser l'innovation comme moteur principal de croissance et de progrès.
- **Transparence** : Favoriser la transparence dans les relations avec les clients, les partenaires et les collaborateurs.

1.4 Les objectifs de création de la SAA

Se résumant comme suit :

- Améliorer continuellement la qualité du service offert aux clients en accélérant le processus d'indemnisation et en améliorant l'accueil dans ses agences.
- Maintenir la croissance du chiffre d'affaires.
- Moderniser le système de gestion et d'information.
- Élargir les canaux de distribution.
- Renforcer sa position de leader sur le marché national.

1.5 Les activités de la SAA :

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes.
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines.
- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage).
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...).
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre-faculté et corps-).
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...).
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...).
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise).

- Assurance automobile.
- La bancassurance.

1.6 Missions de la SAA :

La Société Algérienne d'Assurance (SAA) a pour mission de gérer le fonds spécial des indemnités, grâce à son vaste réseau de distribution. Les missions principales de la SAA incluent :¹

- **Soutien Technique des Agences** : Fournir un appui technique aux différentes agences pour améliorer leur efficacité et leur performance.
- **Développement du Chiffre d'Affaires** : Favoriser la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise en développant les relations contractuelles avec les assurés.
- **Recherche de la Clientèle** : Prospecter de nouveaux clients et travailler à la fidélisation des clients existants.
- **Gestion des Contrats et des Sinistres** : S'occuper de la réduction des contrats, gérer les sinistres et les réclamations des clients.
- **Lancement de Nouveaux Produits** : Proposer de nouveaux produits d'assurance qui répondent aux besoins spécifiques de la clientèle.
- **Maintien de la Position sur le Marché** : Travailler à maintenir et renforcer sa position sur le marché de l'assurance.
- **Contrôle et Communication avec les Agences** : Assurer un suivi et une communication régulière avec les agences pour garantir un service homogène et de qualité.
- **Amélioration de la Qualité des Services** : S'efforcer continuellement d'améliorer la qualité des services offerts aux assurés.
- **Modernisation du Système d'Exploitation** : Moderniser le système d'exploitation de l'entreprise par l'acquisition et l'intégration de logiciels d'assurance avancés.

1.7 Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A) :

La Société Nationale d'Assurance emploie de 3325 personnes. Ces employés sont répartis sur le réseau de la S.A.A qui s'étend à travers tout le territoire Algérien : Le réseau de distribution est constitué de 15 Directions Régionales, chargées de la mise en œuvre de la

¹ Document interne de la SAA.

Chapitre III : Cas pratique SAA -SIEGE -BEB EZZOUAR

politique commerciale de la société, et de 292 agences directes et 199 agences agréées ainsi que 22 Courtiers.

1.7.1 Réseau de distribution :

La SAA compte :

- La SAA compte 16 directions régionales, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Les direction régionales de la SAA.

Alger I	Alger II	Alger III	Mouzaia	Tizi- Ouzou	Oran	Relizane	Tlemcen
Sidi bel Abbes	Constantine	Annaba	Sétif	Batna	Ouargla	Béchar	Grands Comptes

Source : document interne de la SAA.

Ces 16 directions régionales supervisent un total de 656 agences, réparties comme suit :

- 304 agences directes.
- 235 agents généraux agréés (AGA).
- 211 agences bancassurances
- 83 antennes.
- 44 courtiers.

1.7.2 Centres et Filiales

En plus de son réseau d'agences, la SAA dispose de plusieurs centres et filiales spécialisés :

- **Centres de Formation** : 3 centres situés à Tizi Ouzou, Batna, et Oran.
- **Filiale d'Expertise "SAE"** : Composée de 25 centres d'expertise.
- **Filiale Imprimerie**
- **Filiale de Gardiennage et de Sécurité "ASG"**

Ce réseau de distribution bien structuré et étendu permet à la SAA de couvrir efficacement le territoire algérien, offrant une gamme complète de services d'assurance à une clientèle diversifiée.

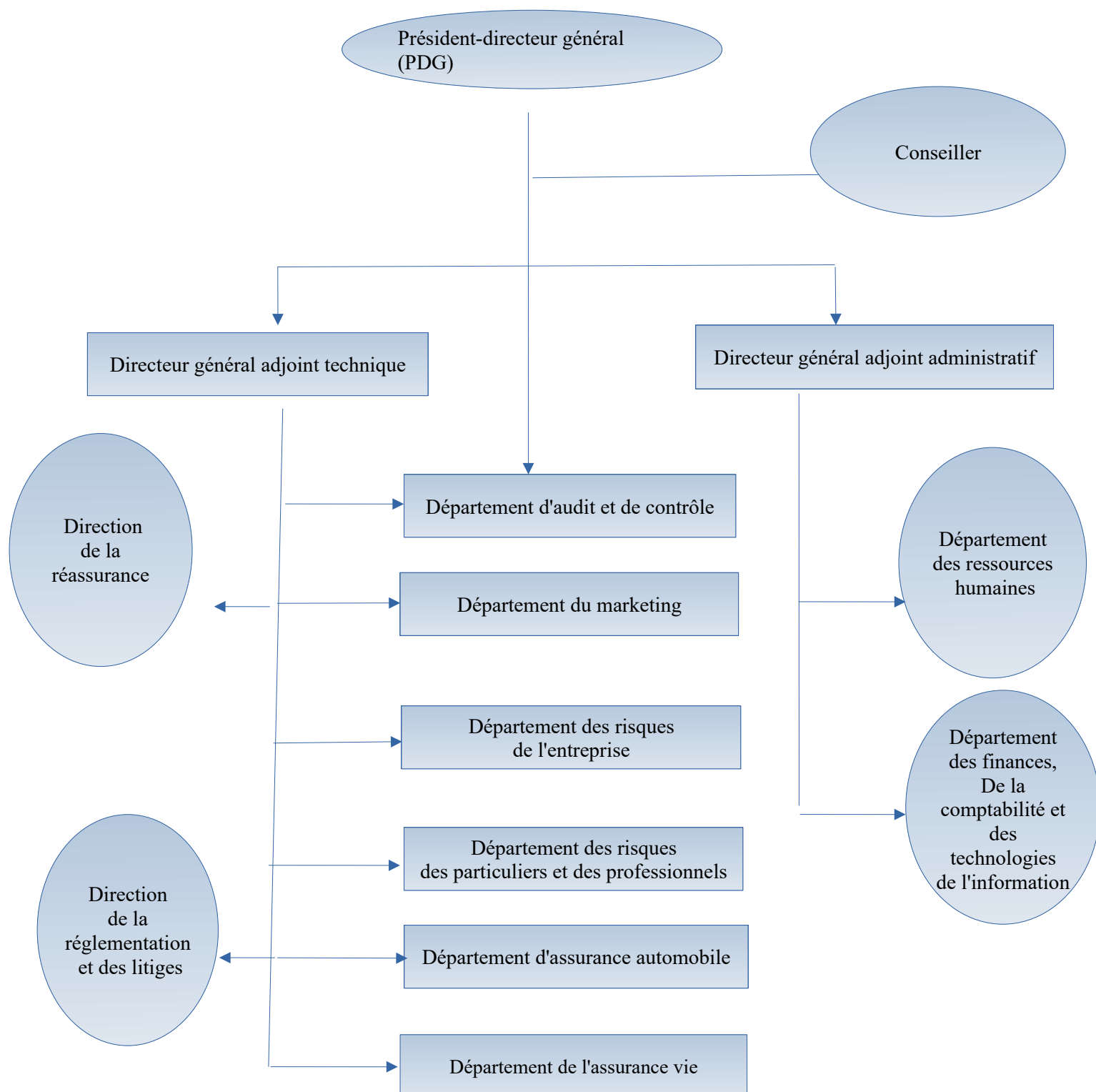
1.8 L'organigramme de la SAA a l'échelle national :

J'ai eu l'opportunité enrichissante de réaliser mon stage au sein de la direction des ressources humaines de la SAA. Cette branche est responsable de la gestion et du développement des ressources humaines au sein de l'entreprise. Son rôle s'étend à la mise en

Chapitre III : Cas pratique SAA -SIEGE -BEB EZZOUAR

place de politiques et de procédures visant à optimiser le recrutement, la formation, l'évaluation et le bien-être des employés. De plus, la Direction des Ressources Humaines joue un rôle crucial dans la conception et la mise en œuvre de programmes de développement professionnel, ainsi que dans la gestion des relations sociales au sein de l'entreprise.

Figure 8 : L'organigramme de la SAA a l'échelle national



Source : Document interne de l'entreprise.

Comme toute entreprise voulant assurer sa pérennité, la SAA dispose d'une organisation bien structurée, lui permettant de mieux s'adapter aux changements accélérés au sein du monde des affaires.

1.8.1 Le directeur général adjoint technique:

Il est responsable des directions suivantes :

La direction de la réassurance, qui contrôle la trésorerie de l'entreprise, travaille à augmenter la rentabilité de l'entreprise grâce aux contributions, détermine les méthodes de réassurance pour toutes les opérations qui entrent dans son cadre, et établit finalement les méthodes et les principes pour calculer les réserves techniques pour les risques en cours.

La direction de l'organisation et des litiges :La direction de l'organisation et des litiges joue un rôle essentiel en supervisant et en coordonnant divers aspects liés aux différends et à la gestion des archives. Elle analyse et gère les dossiers relatifs aux différends internes et externes tout en assurant la conservation et l'organisation des archives pour une documentation précise et accessible. De plus, elle veille au bon fonctionnement des services d'appel en assurant une coordination adéquate entre les différentes parties prenantes pour résoudre les litiges. La direction supervise le traitement des litiges en cours et met en place des stratégies pour les résoudre rapidement et efficacement. Elle est également responsable de la gestion des dossiers des accidents matériels, en collaborant avec les parties concernées pour évaluer les dommages, déterminer les responsabilités, documenter et suivre les réclamations et les réparations nécessaires. En somme, cette direction assure une gestion rigoureuse et proactive des différends, des services d'appel, et des accidents matériels, minimisant ainsi les risques pour l'entreprise et garantissant une résolution rapide et équitable des problèmes.

Comme il existe plusieurs départements sous l'autorité du directeur technique adjoint :

A) Département d'audit et de contrôle général :

Mettre en place des programmes informatiques pour gérer l'activité de l'entreprise.

- Créer un réseau informatique reliant les directions et leurs filiales.
- Vérifier les informations, qu'elles soient comptables ou statistiques.
- Préparer des rapports annuels avec une explication détaillée des méthodes de gestion utilisées.

- Veiller à l'application et au respect de la politique et de la stratégie établies par le conseil d'administration.

B) Département marketing :

Mener des campagnes publicitaires pour promouvoir les produits de l'entreprise, c'est-à-dire activer le réseau de distribution et fixer les prix des produits pour chaque branche d'assurance.

- Préparer des estimations et des prévisions financières en analysant financièrement l'entreprise et en envoyant ces estimations à la direction générale.
- Rechercher de nouveaux produits.
- Choisir les méthodes et les moyens aptes à faire face à la concurrence attendue.
- Développer les produits de chaque branche d'assurance de biens et de personnes.

C) Le service de gestion des risques :

Joue un rôle crucial dans la gestion des risques au sein de l'entreprise. Ce service est chargé d'évaluer et d'analyser les risques potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée, que ce soit en lien avec des événements naturels, économiques, ou d'autres facteurs internes et externes. Ses responsabilités comprennent également le développement de stratégies et de plans pour faire face à ces risques et réduire leur impact sur les opérations et les performances globales de l'entreprise. En outre, le service fournit les rapports nécessaires à la haute direction pour aider à la prise de décisions stratégiques, et coordonne la formation et la sensibilisation au sein de l'entreprise pour s'assurer que les employés sont conscients des risques et savent comment les gérer efficacement. Ainsi, le service de gestion des risques contribue à renforcer la résilience de l'entreprise et à améliorer sa capacité à s'adapter aux différents défis auxquels elle pourrait être confrontée dans un environnement commercial en constante évolution.

D) Le service de gestion des risques immobiliers et professionnels :

joue un rôle essentiel dans la supervision et la gestion des risques liés aux biens et aux professionnels au sein de l'entreprise. Ce service est chargé d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques potentiels auxquels les biens et les professionnels de l'entreprise pourraient être exposés. Il met en œuvre des stratégies et des mesures pour atténuer ces risques et minimise leur impact sur les opérations et les performances globales de l'entreprise. En outre, le service

assure la coordination des assurances appropriées pour couvrir les biens et les professionnels, et il fournit des recommandations pour améliorer la sécurité et la protection des actifs de l'entreprise. En résumé, le service de gestion des risques immobiliers et professionnels contribue à renforcer la sécurité, la fiabilité et la résilience de l'entreprise face aux divers défis et menaces qui peuvent survenir.

E) Le service d'assurance automobile :

joue un rôle crucial dans la gestion des risques liés aux véhicules au sein de l'entreprise. Ce service est chargé d'évaluer et de gérer les risques associés à la flotte de véhicules de l'entreprise, y compris les risques liés aux accidents, au vol, aux dommages matériels et à la responsabilité civile. Ses responsabilités comprennent la sélection des polices d'assurance appropriées pour couvrir les véhicules de l'entreprise, la négociation des termes et des conditions avec les compagnies d'assurance, et la gestion des réclamations en cas d'incidents. De plus, le service de l'assurance automobile supervise la conformité aux réglementations en matière d'assurance automobile et fournit des recommandations pour améliorer la sécurité des conducteurs et la protection des véhicules de l'entreprise. En résumé, le service d'assurance automobile contribue à assurer la sécurité, la fiabilité et la conformité de la flotte de véhicules de l'entreprise, tout en minimisant les risques et en assurant une gestion efficace des sinistres.

1.8.2 Le directeur général adjoint administratif :

Est responsable des deux départements suivants :

A) Département des Finances, de la Comptabilité et des Systèmes d'Information :

La direction des finances et de la comptabilité se compose de deux services : le service de la comptabilité et le service des finances.

- **Le service de la comptabilité :**

Relevant de la fonction financière, effectue les enregistrements quotidiens, les transferts d'argent, et enregistre également toutes les opérations financières de manière détaillée, prépare le budget général et le tableau des résultats, ainsi que tous les tableaux annexes au budget. Il suit le paiement des salaires des employés et la collecte des droits, et compare finalement le chiffre d'affaires annuel réalisé dans chaque agence avec le chiffre d'affaires attendu.

- **Le service des finances**

visé à suivre l'activité de l'entreprise et à la contrôler à travers les décisions quotidiennes à court, moyen et long terme, et à surveiller le travail des agences.

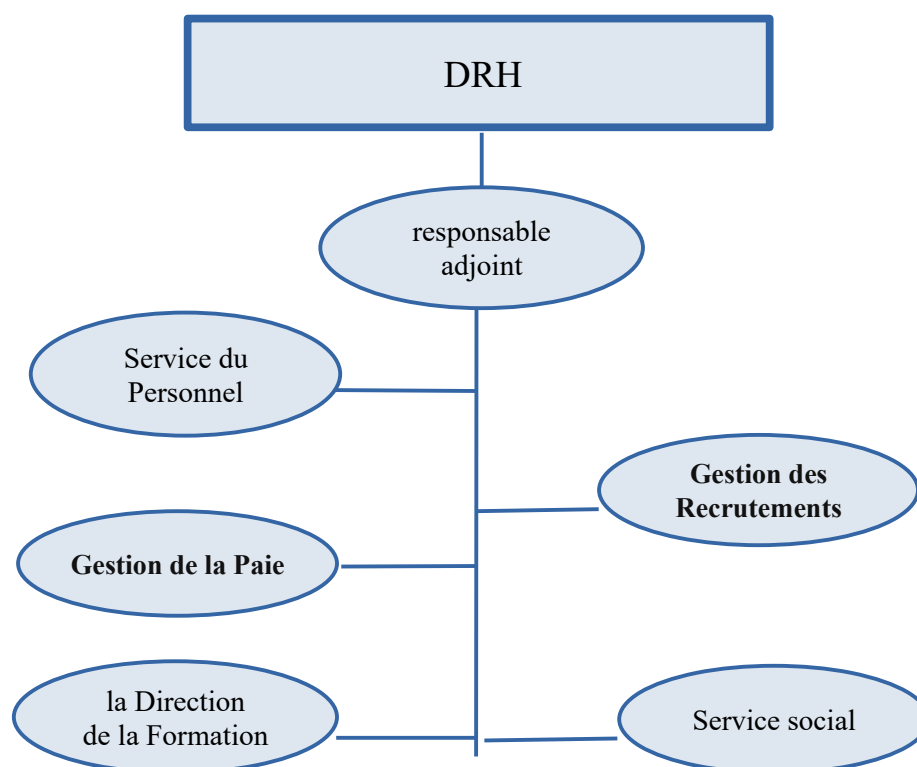
B) Le département des ressources humaines et des biens :

Qui se divise à son tour en deux directions :

- Le deuxième département est la direction des biens, dont les tâches consistent à fournir les moyens et les biens matériels nécessaires ainsi que la couverture financière pour le bon fonctionnement des activités et la bonne performance des différentes structures au sein de l'entreprise, et à surveiller et améliorer les biens.

- la direction des ressources humaines, chargée des études et de l'organisation, de la coordination des efforts des différentes directions, et du contrôle des relations sociales au sein de l'entreprise. Elle s'occupe également de la formation et de la réhabilitation des ressources humaines afin de suivre les évolutions et les technologies modernes.

Figure 9 : Organigramme de la direction des ressources humaine



Source : Document interne de l'entreprise.

- **DRH** : C'est la personne chargée de la gestion du personnel dans la SAA. Les responsabilités d'un DRH incluent généralement le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la gestion des conflits, la mise en place de politiques RH, et la conformité avec les lois du travail. Le DRH joue un rôle crucial dans le développement de la culture d'entreprise et dans l'alignement des ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

- **Responsable adjoint** : Le Responsable Adjoint des Ressources Humaines assiste le Directeur des Ressources Humaines dans la gestion quotidienne du personnel. Il participe au recrutement, à la formation, et à l'administration des salariés. Il aide à la mise en place des politiques RH et veille au respect des réglementations. Il joue un rôle clé dans le soutien aux employés et dans la résolution des conflits.

- **Le Service du Personnel**: est responsable de la gestion administrative des employés, incluant les contrats de travail, les dossiers personnels, et les absences. Il assure également le suivi des évaluations de performance et des plans de carrière.

- **Gestion des Recrutements** : Responsable du processus de recrutement et de l'intégration des nouveaux employés.

- **Gestion de la Paie** : Chargé de la gestion des salaires et des déclarations sociales.

- **Formation et Développement** : S'occupe de la formation continue et du développement professionnel des employés.

- **Service social** : Gère les programmes d'avantages sociaux pour les employés, tels que l'assurance santé et les plans de retraite.

1.9 Politique RH de la SAA : Valoriser le Capital Humain

La SAA met en œuvre une politique RH visant à attirer de jeunes talents, favoriser l'épanouissement de ses cadres et valoriser son capital humain.

1.9.1 Recrutement des Talents :

La SAA propose aux jeunes diplômés des opportunités d'emploi dans le cadre de son développement et de sa modernisation. Elle emploie un total de 4140 personnes, dont 40% sont des femmes. L'effectif se répartit entre 1632 employés spécialisés dans des métiers d'expertise et 2508 employés dans des fonctions support.

1.9.2 Formation :

Le développement des compétences est une priorité dans la politique RH de la SAA. La société crée des conditions favorables pour permettre l'émancipation professionnelle, alignée avec les exigences et les évolutions du secteur et de l'environnement. La SAA est actionnaire de plusieurs instituts de formation de renom :

Institut Algérien des Hautes Études Financières (IAHEF)

École des Hautes Études d'Assurances (EHEA)

La SAA possède également trois centres de formation propres, où plus de 500 cadres sont formés chaque année.

1.9.3 Domaines de Formation :

- DESS assurance.
- PGS actuariat.
- Ingéniorat en risques management.
- Certificat audit.
- Master finances d'entreprise.
- Master en Marketing digital
- Bancassurance.
- Technique de vente.
- Assurance transport.
- Assurance agricole.

SECTION02 : Méthodologie de recherche

Dans cette deuxième partie, nous allons détailler la méthodologie adoptée pour notre étude.

Nous commencerons par définir notre problématique et les raisons qui nous ont poussés à explorer ce sujet. Ensuite, nous présenterons le choix de notre méthodologie et expliquerons en détail les profils des personnes que nous avons interrogées ainsi que le déroulement des entretiens. Enfin, nous exposerons les différentes limites de notre recherche et discuterons des implications de ces contraintes sur notre étude.

1. Démarche méthodologique suivie :

1.1 Problématique et contexte de la recherche :

Dans le cadre de notre deuxième année de master en management et entrepreneuriat à l'HEC, nous avons réalisé un stage pratique au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA) de janvier 2024 à juin 2024. Par facilité d'accès au terrain, nous avons décidé de porter notre mémoire sur cette même entreprise.

En ce qui concerne notre sujet de mémoire, nous avons rapidement constaté que la SAA accordait une importance particulière à la digitalisation. Comme mentionné dans le chapitre précédent, la digitalisation prend de plus en plus d'ampleur dans les entreprises depuis quelques années et est devenue incontournable, tant pour l'image de marque que pour le développement interne de l'entreprise. Dans cette optique, la digitalisation figure parmi les priorités stratégiques de la SAA. Elle impacte autant les clients internes, c'est-à-dire les employés, que les clients externes, à savoir les assurés. C'est pour ces raisons que nous avons choisi de consacrer notre mémoire à ce phénomène.

La digitalisation est un concept vaste qui peut être abordé de nombreuses manières différentes. Étant donné que nous avons effectué notre stage au sein du département des ressources humaines, nous avons décidé de concentrer notre attention sur ce domaine. Tout au long de notre stage, nous avons observé que la digitalisation était un phénomène omniprésent, entraînant des changements significatifs pour les collaborateurs, tant dans leur façon de travailler que dans le contenu de leur travail.

Ainsi, notre recherche a tenté d'analyser comment la digitalisation avait impacté le cœur du métier des ressources humaines, comment les professionnels du département RH

percevaient cette digitalisation et si leurs compétences ainsi que leur façon de travailler avaient été modifiées suite à son arrivée. C'est pourquoi notre question de recherche est :

« Quel est l'impact de la digitalisation sur les pratiques rh ? »

1.2 Choix du type d'étude :

Dans le cadre de notre recherche sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH, nous avons choisi une approche qualitative. Cette décision découle de la complexité et de l'évolution constante du phénomène de la digitalisation dans le domaine des ressources humaines. Plutôt que de simplement quantifier ce phénomène, nous avons privilégié la collecte de données verbales, ce qui nous permettra d'interpréter nos résultats de manière approfondie. Cette méthode est particulièrement adaptée pour explorer les subtilités et les dynamiques du sujet, offrant ainsi une compréhension détaillée des expériences, des attitudes et des comportements des individus face à la digitalisation dans les ressources humaines. En conséquence, nous serons en mesure de fournir des analyses approfondies sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH.

Pour recueillir les données nécessaires à notre étude, nous avons opté pour une approche qualitative, en menant quatre entretiens semi-directifs avec des professionnels des ressources humaines. Cette méthode, tout en offrant un cadre thématique, laisse une grande liberté aux participants pour exprimer leurs points de vue et leurs ressentis. Les entretiens semi-directifs, structurés autour de thèmes qui guident la discussion, ont permis de recueillir des données verbales riches et diversifiées. Ces données offrent des informations détaillées et nuancées, souvent inaccessibles par les méthodes quantitatives. Ainsi, tout en assurant une certaine structure pour couvrir les thèmes clés, les entretiens semi-directifs ont permis aux participants de partager librement leurs perspectives uniques, enrichissant ainsi la qualité des données recueillies.

Les entretiens semi-directifs nous ont permis d'ajuster les questions en fonction des réponses des participants, ce qui a facilité une exploration plus approfondie de certains sujets pertinents.

Enfin, en utilisant des entretiens semi-directifs, nous avons pu recueillir des données verbales riches et variées, ce qui est crucial pour comprendre comment la digitalisation influence les pratiques RH au niveau individuel et organisationnel. Cette méthode nous offre

un cadre flexible, permettant aux participants de s'exprimer librement tout en garantissant que les thèmes clés sont abordés.

Il est donc évident que, dans notre cas, l'approche qualitative est la plus appropriée pour atteindre nos objectifs de recherche et acquérir une compréhension approfondie des mécanismes de la digitalisation dans l'évaluation des pratiques RH.

1.3 Echantillonnage :

Avant de construire nos guides d'entretien, nous avons pris soin de définir les profils des personnes que nous souhaitions interroger. Étant donné que notre stage s'est déroulé au sein du département des ressources humaines, nous avons ciblé différents chefs de service RH afin de comprendre en profondeur l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH.

Notre premier objectif était de sélectionner des personnes directement impliquées dans la gestion et la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH. Ces personnes nous ont été recommandées par le service formation, qui connaît bien les initiatives en cours et les acteurs clés de la digitalisation dans l'entreprise.

Ensuite, pour obtenir une perspective globale et complète, nous avons décidé d'interviewer différents chefs de service RH, chacun représentant une entité distincte au sein du département. Cela comprenait la Directrice des Ressources Humaines, qui offre une vision stratégique globale de l'intégration de la digitalisation dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise, le Chef de Service Formation, qui fournit des insights sur la digitalisation des processus de formation et de développement des employés, le Chef de Service Recrutement, qui se concentre sur l'impact de la digitalisation sur les processus de recrutement, et le Chef de Service Rémunération, qui détaille comment la digitalisation a influencé les processus de gestion des rémunérations. Cette sélection stratégique nous permet de couvrir une variété de points de vue et d'expériences, assurant ainsi une vision holistique du changement induit par la digitalisation dans les pratiques RH.

Ces choix d'échantillonnage visent à garantir une représentation diversifiée et pertinente des acteurs concernés par la digitalisation des pratiques RH, tout en fournissant des données riches et détaillées. En couvrant les divers rôles et responsabilités des chefs de service RH, nous nous assurons de recueillir des informations précieuses pour comprendre l'impact global de la digitalisation au sein du département des ressources humaines.

1.4 Collecte des données :

La première étape a consisté à rassembler et organiser les données recueillies lors des entretiens avec les chefs de service RH de la SAA. Les informations provenant de ces entretiens ont été classées et structurées de manière cohérente pour faciliter l'accès et la manipulation ultérieure des données lors de l'analyse.

- **Compréhension des Données :**

Une fois les données organisées, nous les avons examinées en détail pour en saisir le contenu dans son ensemble. Nous avons lu et relu les transcriptions des entretiens pour comprendre les nuances et les contextes dans lesquels les informations ont été fournies. Cette étape nous a permis d'appréhender pleinement les détails des expériences partagées par les interviewés.

- **Recherche de Liens :**

Dans la phase de recherche de liens, nous avons examiné les données pour identifier les relations, les connexions et les interactions entre les différents aspects de la digitalisation et les pratiques RH à la SAA, afin de comprendre comment la digitalisation influence les pratiques RH dans différents domaines. Par exemple, nous avons cherché à comprendre comment l'utilisation de nouvelles technologies affecte les processus de recrutement, de formation, de rémunération au sein de l'entreprise. Cette analyse nous a permis de mettre en évidence les principaux mécanismes par lesquels la digitalisation modifie les pratiques RH et d'identifier les domaines clés d'impact et d'amélioration potentielle.

- **Création de Rapports :**

Enfin, les résultats de notre analyse qualitative ont été présentés de manière claire et concise. Nous avons rédigé un rapport détaillé décrivant les données, les interprétations, les conclusions et les implications de manière rigoureuse et transparente. Ce rapport servira de base pour communiquer nos résultats de recherche de manière efficace et éclairante.

2. Les étapes de l'entretien :

2.1 Le contact initial

Le contact initial avec les chefs de service RH à la SAA a été établi lors de notre stage au sein de l'entreprise. Pendant cette période, nous avons eu l'occasion d'interagir avec les membres de l'équipe RH, ce qui nous a permis de discuter des objectifs et du cadre de notre étude. Nous avons convenu d'un rendez-vous avec les chefs de service RH pour approfondir le sujet de la digitalisation des pratiques RH et collecter les informations nécessaires à notre

recherche. Ce contact initial a été essentiel pour établir une relation de confiance et pour clarifier les attentes de part et d'autre avant de commencer les entretiens.

2.2 Déroulement des entretiens :

Pour assurer le succès de nos entretiens, nous avons mis en place un processus soigneusement planifié. La qualité de la relation entre les deux parties était notre priorité, et nous avons donc travaillé à établir un climat de confiance avec nos interviewés. Nous avons commencé chaque entretien en engageant les participants dans notre projet de recherche, en expliquant clairement son objectif et en soulignant l'importance de leur contribution pour mieux comprendre l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH. Ensuite, nous avons coordonné les horaires d'entretien de manière à convenir à tous les participants, en tenant compte de leur disponibilité et de leurs contraintes professionnelles. Pendant les entretiens, nous avons parfois dû clarifier le sens de certaines questions pour nous assurer que les réponses fournies étaient précises et pertinentes. En cas de doute sur l'authenticité d'une information, nous avons pris le temps de la confirmer en demandant des détails supplémentaires ou en recoupant les données avec d'autres sources d'information. Pour encourager les interviewés à fournir des réponses détaillées, nous avons stimulé la conversation en posant des questions ouvertes et en exprimant un intérêt sincère pour leurs expériences et leurs points de vue. Enfin, nous avons dirigé la discussion de manière à aborder des sujets sensibles, tels que les défis rencontrés lors de la digitalisation des pratiques RH, afin d'obtenir des informations précieuses sur les aspects clés de notre recherche.

2.3 L'enregistrement :

Nous avons opté pour la prise de notes comme moyen de collecte des données lors des entretiens avec l'équipe de la SAA. Chaque entretien a duré en moyenne une heure

3. Le guide d'entretien :

Le présent guide d'entretien a été élaboré dans le cadre de notre projet de fin d'études sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH de la SAA (Société Algérienne des Assurances) . Ce guide vise à structurer l'entretien que nous avons mené avec les responsables de la direction des ressources humaines afin de recueillir des informations pertinentes pour notre recherche.

Le guide d'entretien a été élaboré en prenant en compte les objectifs de notre recherche ainsi que les questions de recherche spécifiques que nous souhaitons explorer. Il est conçu de manière à faciliter une conversation fluide et approfondie avec les responsables de la DRH ,

tout en permettant une certaine flexibilité pour s'adapter aux réponses et aux développements de la discussion.

L'utilisation de ce guide d'entretien nous a permis de garantir une collecte systématique et cohérente des données auprès des responsables de la DRH de la SAA , tout en veillant à ce que les informations recueillies soient en lien direct avec les thématiques centrales de notre recherche.

Le guide d'entretien se compose des éléments suivants :

3.1 Introduction :

L'objectif principal de ce guide est de faciliter l'entretien que nous avons mené avec la directrice des ressources humaines et les responsables de services rémunération , recrutement et formation , afin de recueillir des informations précieuses pour notre recherche.

Cette introduction met en évidence le sujet de notre recherche, en présentant le contexte dans lequel elle s'inscrit et en exposant les objectifs que nous souhaitons atteindre grâce à cette enquête. Il est essentiel de comprendre l'état de la digitalisation des pratiques RH et les outils numériques qui sont intégrés au sein de la SAA- siège .

Par ailleurs, les conditions de déroulement des entretiens ont été établies avec une attention particulière à la confidentialité. Nous avons informé les responsables de la DRH et ses départements des aspects confidentiels des informations partagées lors des entretiens, et nous avons obtenu leur consentement pour enregistrer les entretiens dans le seul but de faciliter l'analyse post-retranscription.

Cette rubrique vise à comprendre l'expérience et les compétences en gestion des ressources humaines (RH) ainsi que l'intégration de la digitalisation dans les stratégies RH.

3.2 Corps :

Axe 01 : l'impact de la digitalisation sur le recrutement au sein de la SAA – siège

Cette rubrique est composée de six (05) questions ouvertes visant à recueillir des informations sur la manière par laquelle la digitalisation a transformé les processus de recrutement dans l'organisation. Elle examine les outils et plateformes utilisés pour recruter de nouveaux talents, l'utilisation d'intelligence artificielle pour le tri et l'analyse des candidatures, ainsi que les défis rencontrés dans le recrutement

numérique, tels que la discrimination algorithmique et le manque d'interaction humaine.

Axe 02 : l'impact de la digitalisation sur l'administration des personnels au sein de la SAA – siège

Cette section comprend cinq (06) questions ouvertes visant à recueillir des informations sur comment la digitalisation a transformé les processus d'administration du personnel au sein de l'organisation. Elle examine les outils numériques utilisés, les avantages en termes d'efficacité et de productivité, la simplification des processus administratifs, la conformité aux réglementations, l'impact sur la productivité et la satisfaction des employés, ainsi que les défis rencontrés lors de la mise en place et de la gestion des systèmes d'administration du personnel digitalisés.

Axe 03 : l'impact de la digitalisation sur la rémunération au sein de la SAA – siège

Cette rubrique est composée de quatre (04) questions ouvertes visant à explorer comment l'entreprise a intégré la digitalisation dans la gestion des salaires et des avantages sociaux. Elle aborde les outils utilisés, les améliorations apportées, la sécurité des données et les retours des employés.

Axe 04 : l'impact de la digitalisation sur la formation au sein de la SAA – siège

Cette rubrique est composée de quatre (04) questions ouvertes visant à explorer les objectifs et la stratégie de digitalisation de la formation au sein de l'organisation. Elle examine les plans pour intégrer la formation digitale, les outils et plateformes à utiliser, les avantages attendus, la mesure de l'efficacité, la gestion de la transition entre les formations traditionnelles et digitales, ainsi que les obstacles attendus et les stratégies pour les surmonter.

3.3 Clôture :

Pour conclure, l'entretien se clôture par des remerciements sincères adressés à l'interviewé. De plus, une dernière question ouverte est posée afin d'encourager l'expression de remarques supplémentaires de sa part, favorisant ainsi une participation active jusqu'à la fin de l'entretien.

Lors de cette rubrique de l'entretien, il a été question de l'avenir de la fonction RH à l'ère de la digitalisation, mettant en avant l'automatisation des processus administratifs, la personnalisation des programmes de formation et l'optimisation des processus de recrutement. L'impact positif de la digitalisation sur le service RH, notamment en termes d'efficacité, de productivité et de satisfaction des employés, a également été abordé, avec la volonté de continuer à investir dans de nouvelles technologies pour rester compétitif.

SECTION 03 : analyse et résultats

Après avoir présenté l'organisme d'accueil ainsi que le département des ressources humaines et notre méthodologie de recherche, cette section vise à analyser les opinions des responsables ciblés afin de déterminer l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH au sein de la SAA – SIÈGE. Un total de quatre (04) personnes ont été interrogées. Les points développés ci-dessous présentent l'analyse des données recueillies ainsi que la discussion des résultats et les suggestions formulées.

1 Etude de cas et analyse des entretiens :

Les données ont été collectées à l'aide de notes prises lors de l'entretien et d'enregistrements des échanges. Nous sommes maintenant en mesure d'analyser les réponses clés et de procéder à une analyse qualitative.

Ce tableau représente des informations sur les interviewers :

Tableau 4: Tableau récapitulatif des postes, de l'ancienneté et des dates d'entretien.

	Poste occupé	Expérience	Date d'entretien
Répondant 01	Directrice de la DRH	23 ans	07/05/2024
Répondant 02	Responsable de service recrutement	12 ans	21/05/2024
Répondant 03	Responsable de service rémunération	13 ans	07/05/2024
Répondant 04	Responsable de service formation	16 ans	21/05/2024

Source : résultat d'entretien

Les informations fournies sur les postes occupés, l'expérience et les dates d'entretien des répondants indiquent des collaborateurs – DRH expérimentés et diversifiés au sein de la SAA – siège .

La présence d'une directrice – DRH parmi les répondants suggère l'existence d'une hiérarchie au sein de la direction générale de la SAA , où des postes de responsabilité supérieure sont également présents pour superviser et guider les pratiques des ressources humaines .

La variation de l'expérience des auditeurs internes, allant de 12 à 23 ans, dénote une combinaison de membres ayant une expérience prolongée dans le domaine des ressources humaines et d'autres avec une expérience plus récente. Cela peut favoriser un échange de connaissances et une complémentarité des compétences au sein de l'équipe.

Les différentes dates d'entretien soulignent le caractère individuel des entretiens menés avec chaque responsable , ce qui peut refléter une approche personnalisée dans la gestion de l'équipe de DRH et la collecte d'informations pertinentes.

1.1 Axe 01 : L'impact de la digitalisation sur le recrutement au sein de la SAA-SIEGE .

Question 01 :

Tableau 5: les réponses sur la question 01 du premier axe.

Question posée	Comment la digitalisation a-t-elle transformé les processus de recrutement dans votre organisation ?
Réponses obtenues	La digitalisation a profondément transformé les processus de recrutement dans notre organisation en rendant le processus plus rapide, efficace et transparent. Grâce à des plateformes en ligne, nous pouvons désormais diffuser nos offres d'emploi à un public plus large, trier automatiquement les candidatures et organiser des entretiens à distance via des outils de visioconférence. Cela nous permet de gagner un temps précieux, d'identifier plus facilement les candidats les plus pertinents et de garantir une meilleure expérience pour les candidats tout au long du processus de recrutement.

Source : résultat d'entretien

Question 02 :

Tableau 6: les réponses sur la question 02 du premier axe.

Question posée	Quels outils ou plateformes utilisez-vous pour recruter de nouveaux talents ?
Réponses obtenues	La digitalisation a apporté des changements significatifs à nos processus de recrutement en nous permettant de diffuser nos offres d'emploi en ligne, d'organiser des entretiens à distance grâce à la visioconférence, de gérer électroniquement les candidatures et de suivre le processus de recrutement de manière plus efficace et automatique liée avec l'intelligence artificielle et les tendances avancées des publications et des filtrage de " EMPLOITIQUE "grâce à le logiciel internet multifonctions " WIN GRH "

Source : résultat d'entretien

Question 03 :

Tableau 7: les réponses sur la question 03 du premier axe.

Question posée	En quoi la digitalisation a-t-elle élargi votre bassin de candidats potentiels et amélioré votre capacité à trouver des profils correspondant aux besoins de l'entreprise ?
Réponses obtenues	La digitalisation a élargi notre bassin de candidats potentiels en nous permettant d'atteindre des candidats du territoire national grâce à la diffusion en ligne de nos offres d'emploi. De plus, les outils de recherche avancés nous aident à trouver et filtrer automatiquement plus facilement avec le " IA " des profils correspondant aux besoins spécifiques de notre entreprise. tout ça est géré avec le " WIN GRH " et sans oublier la coordination avec " Emploitique "

Source : résultat d'entretien

Question 04 :

Tableau 8: les réponses sur la question 04 du premier axe.

Question posée	Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés dans le recrutement numérique, tels que la discrimination algorithmique ou le manque d'interaction humaine, et comment les gérez-vous ?
Réponses obtenues	Parmi les défis du recrutement numérique, nous faisons face au risque de discrimination algorithmique. Pour y faire face, nous nous assurons d'utiliser des critères objectifs pour l'évaluation des candidatures. De plus, nous sommes conscients du manque d'interaction humaine lors du processus de recrutement et cherchons à maintenir un équilibre en organisant des entretiens en personne lorsque cela est possible.

Source : résultat d'entretien

Question 05 :

Tableau 9: les réponses sur la question 05 du premier axe.

Question posée	Quels sont les avantages tangibles que vous avez observés depuis que vous avez introduit des processus de recrutement numériques ?
Réponse obtenue	Depuis l'introduction de processus de recrutement numériques, nous avons observé une réduction des délais de recrutement, une amélioration de la qualité des candidatures reçues, une optimisation des coûts liés au recrutement, ainsi qu'une amélioration de notre image en tant qu'employeur moderne et innovant. Dans ce contexte, nous pouvons remarquer la différence entre le processus de travail du passé et celui du présent, car : avant d'intégrer la digitalisation Les processus de recrutement étaient longs et manuels, nécessitant des heures de travail pour collecter les CV, les lettres de motivation et les entretiens mais dans ces dernières années Les outils numériques tels que les plateformes de recrutement avec ses algorithmes et options (Emploitique) permettent de recruter plus rapidement et efficacement. Les candidats peuvent postuler via des formulaires d'inscription en ligne, et les recruteurs peuvent gérer et filtrer les centaines des candidatures et faire un tri très efficace, pratique et rapide.

Source : résultat d'entretien

Analyse d'Axe 01 :

La digitalisation des ressources humaines (RH) a apporté de nombreux avantages, notamment une amélioration de l'efficacité opérationnelle, une augmentation de la satisfaction des employés, et une influence positive sur le climat organisationnel en favorisant une mentalité axée sur l'innovation.

La digitalisation a transformé les processus de recrutement à la SAA en permettant une diffusion en ligne des offres d'emploi, des entretiens à distance via visioconférence, et une gestion électronique des candidatures. Cette transformation a élargi le bassin de candidats potentiels, facilitant ainsi la recherche et le filtrage des profils correspondant aux besoins spécifiques de l'entreprise. La collaboration avec Emploitique et la coordination avec l'intelligence artificielle ont ajouté une valeur significative à ce processus, en permettant une évaluation plus précise des candidatures et une réduction des délais de recrutement.

La collaboration avec Emploitique et l'intelligence artificielle a permis à la SAA de gérer efficacement les candidatures et de trouver des profils correspondant aux besoins spécifiques de l'entreprise. Les outils de recherche avancés ont facilité la recherche et le filtrage des candidatures, réduisant ainsi les délais de recrutement et améliorant la qualité des candidatures reçues. Cette collaboration a également permis de réduire les risques de discrimination algorithmique en utilisant des critères objectifs pour l'évaluation des candidatures.

Les réponses obtenues valident que :

- La digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle, en permettant une gestion plus efficace des processus de recrutement et une réduction des délais de recrutement.
- L'utilisation de technologie numérique dans la gestion des ressources humaines accroît la satisfaction des employés, en facilitant la communication et la gestion des informations.
- La digitalisation de système RH influence le culture organisationnel en favorisant une culture axée sur l'innovation, en permettant aux employés de se concentrer sur des tâches plus valorisantes.

En résumé, la digitalisation des RH a apporté de nombreux avantages à la SAA, notamment une amélioration de l'efficacité opérationnelle, une augmentation de la satisfaction des employés, et une influence positive sur la culture organisationnelle en favorisant une mentalité axée sur l'innovation.

1.2 Axe 02 : l'impact de la digitalisation sur l'administration des personnels au sein de la SAA-SIEGE .

Question 01 :

Tableau 10 : les réponses sur la question 01 du premier axe.

Question posée	Pouvez-vous décrire comment la digitalisation a transformé les processus d'administration du personnel au sein de votre organisation ?
Réponse obtenue	La digitalisation a transformé les processus d'administration du personnel en automatisant les tâches répétitives et en simplifiant les processus manuels. Cela a permis une meilleure efficacité, une réduction des erreurs humaines et une centralisation des données pour une gestion plus précise des ressources humaines.

Source : résultat de l'entretien

Question 02 :

Tableau 11: les réponses sur la question 02 du deuxième axe.

Question posée	Quels sont les principaux outils ou logiciels numériques que vous utilisez actuellement pour gérer les tâches administratives liées au personnel ?
Réponses obtenues	Nous utilisons un système de gestion des ressources humaines (HRIS), un logiciel de paie, un outil de gestion des congés et des absences et prochainement une plateforme de formation en ligne. Tout ça est inclus dans le produit maison de la SAA le " WIN GRH " et ces outils nous aident à automatiser et à simplifier la gestion du budget , temp et du capital humain .

Source : résultat de l’entretien

Question 03 :

Tableau 12: les réponses sur la question 03 du deuxième axe.

Question posée	Quels avantages avez-vous constatés grâce à l'utilisation de ces outils numériques en termes d'efficacité et de productivité dans la gestion du personnel ?
Réponses obtenues	Les avantages que nous avons constatés sont une réduction du temps passé sur les tâches administratives, une diminution des erreurs, une meilleure traçabilité des informations et une communication interne améliorée. Cela se traduit par une meilleure productivité et une gestion plus efficace des ressources humaines. Personnellement , je suis content parce que depuis l'entrée de l'agilité et la digitalisation mon travail est devenu plus facile et plus confortable , Les outils numériques tels que les systèmes de gestion des ressources humaines (WIN GRH) automatisent les tâches administratives, permettant aux gestionnaires de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée. Les employés peuvent accéder à leurs informations personnelles et aux processus de recrutement via un portail en ligne sécurisé.

Source : résultat d’entretien

Question 04 :

Tableau 13: les réponses sur la question 04 du deuxième axe.

<p>Question posée</p>	<p>Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés dans le recrutement numérique, tels que la discrimination algorithmique ou le manque d'interaction humaine, et comment les gérez-vous ?</p>
<p>Réponses obtenues</p>	<p>Parmi les défis du recrutement numérique, nous faisons face au risque de discrimination algorithmique. Pour y faire face, nous nous assurons d'utiliser des critères objectifs pour l'évaluation des candidatures. De plus, nous sommes conscients du manque d'interaction humaine lors du processus de recrutement et cherchons à maintenir un équilibre en organisant des entretiens en personne lorsque cela est possible.</p>

Source : résultat d'entretien

Question 05 :

Tableau 14: les réponses sur la question 05 du premier axe.

<p>Question posée</p>	<p>Quels sont les avantages tangibles que vous avez observés depuis que vous avez introduit des processus de recrutement numériques ?</p>
<p>Réponse obtenue</p>	<p>Depuis l'introduction de processus de recrutement numériques, nous avons observé une réduction des délais de recrutement, une amélioration de la qualité des candidatures reçues, une optimisation des coûts liés au recrutement, ainsi qu'une amélioration de notre image en tant qu'employeur moderne et innovant.</p>

Source: résultat d'entretien

Question 06:

Tableau 15: les réponses sur la question 06 du deuxième axe.

Question posée	Quels défis rencontrez-vous dans la mise en place et la gestion des systèmes d'administration du personnel digitalisés ?
Réponses obtenues	Les principaux défis que nous rencontrons sont liés à la formation des collaborateurs à l'utilisation de ces outils, à la sécurisation des données et à l'adaptation des processus existants. Nous devons également rester à jour avec les évolutions technologiques pour garantir une gestion efficace et performante des ressources humaines.

Source : résultat d'entretien

Analyse d'Axe 02:

Les réponses fournies mettent en évidence les transformations importantes apportées par la digitalisation des processus d'administration du personnel au sein de la SAA.

La SAA a déployé un système de gestion des ressources humaines (SIRH) intégré, le "WIN GRH", qui permet d'automatiser de nombreuses tâches administratives répétitives. Cette automatisation a permis de réduire considérablement le temps consacré aux tâches administratives, diminuant ainsi les risques d'erreurs humaines.

De plus, le "WIN GRH" offre une vision d'ensemble plus claire et complète sur chaque employé, facilitant la prise de décisions par les gestionnaires RH. Cela se traduit par une gestion plus efficace et performante des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Cette analyse confirme donc que la digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle, conformément à la première hypothèse.

Par ailleurs, la SAA a également intégré d'autres outils numériques complémentaires, comme un logiciel de paie et une plateforme de formation en ligne. Cette digitalisation des processus RH a permis d'améliorer la communication interne, la traçabilité des informations et la productivité globale du service des ressources humaines. Les réponses soulignent que les employés ont exprimé leur satisfaction quant à la gestion digitalisée de leur rémunération, en soulignant la facilité d'accès aux informations et la rapidité des transactions.

Cela confirme que l'utilisation de technologie numérique dans la gestion des ressources humaines accroît la satisfaction des employés.

Bien que la mise en place de ces systèmes digitaux ait nécessité des efforts de formation du personnel et d'adaptation des processus existants, la SAA a su relever ces défis avec succès. Cela démontre une volonté d'innovation et d'amélioration constante de la part de l'entreprise.

Cette capacité d'innovation et d'adaptation face aux nouveaux défis liés à la digitalisation confirme que la digitalisation du système RH influence la culture organisationnelle en favorisant une mentalité axée sur l'innovation.

En résumé, l'analyse des réponses confirme nos hypothèses: la digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle, l'utilisation de technologie numérique dans la gestion des ressources humaines accroît la satisfaction des employés, et la digitalisation du système RH influence la culture organisationnelle en favorisant une mentalité axée sur l'innovation.

1.3 Axe 03 : l'impact de la digitalisation sur la rémunération au sein de la SAA – siège.

Question 01 :

Tableau 16: les réponses sur la question 01 du troisième axe.

Question posée	Quels outils digitaux utilisez-vous pour la gestion des salaires et des avantages sociaux ?
Réponses obtenues	Nous utilisons le " WIN GRH " le logiciels de gestion de la paie et des avantages sociaux qui automatisent le calcul des salaires, la gestion des congés et des avantages sociaux et le " WIN GRH CONSOLE " Ce qui permet aux collaborateurs de visualiser tout ce qui concerne leurs salaires (dates de paiement des salaires, subventions et primes ...) en plus de la possibilité de télécharger automatiquement et immédiatement les paies ou de faire appel et de recevoir une réponse des fonctionnaires dans les plus brefs délais. en cas de défaut.

Source : résultat d'entretien

Question 02 :

Tableau 17: les réponses sur la question 02 du troisième axe.

Question posée	Comment ces outils ont-ils amélioré le processus de paie ?
Réponses obtenues	Ces outils ont amélioré le processus de paie en réduisant les erreurs de saisie manuelle, en accélérant le traitement des données et en offrant aux employés un accès facile à leurs informations de paie.

Source : résultat d’entretien

Question 03 :

Tableau 18: les réponses sur la question 03 du troisième axe.

Question posée	Quels avantages la digitalisation apporte-t-elle dans le processus de révision des salaires ?
Réponses obtenues	La digitalisation simplifie le processus de révision des salaires en fournissant des données précises et en automatisant les calculs en fonction des critères établis. Par exemple au paravent Les processus de rémunération étaient manuels, nécessitant des heures de travail pour calculer les salaires, gérer les congés et les avantages sociaux par contre en 2024 Les outils numériques tels que les logiciels de gestion de la paie (WIN GRH) automatisent le calcul des salaires, la gestion des congés et des avantages sociaux. Les employés peuvent accéder à leurs informations de paie via un portail en ligne sécurisé (WIN GRH CONSOL) .

Source : résultat d’entretien

Question 04 :

Tableau 19: les réponses sur la question 04 du troisième axe.

Question posée	Quels sont les défis rencontrés lors de la digitalisation des processus de rémunération ?
Réponses obtenues	Les défis rencontrés incluent la protection des données sensibles, la formation du personnel sur l'utilisation des nouveaux outils et la gestion des attentes des employés quant à la transparence du processus..

Source : résultat d’entretien

Question 05 :

Tableau 20: les réponses sur la question 05 du troisième axe.

Question posée	Quels sont les retours des employés concernant la gestion digitalisée de leur rémunération ?
Réponses obtenues	Les employés ont exprimé leur satisfaction quant à la gestion digitalisée de leur rémunération, en soulignant la facilité d'accès aux informations et la rapidité des transactions.

Source : résultat d’entretien

Analyse d’axe 03 :

La digitalisation des ressources humaines (RH) au sein de la SAA a entraîné une multiplication des outils et des technologies disponibles pour les professionnels du secteur. Parmi les plus notables, nous trouvons les systèmes de gestion des informations du personnel (WIN GRH et la le WIN GRH CONSOLE) qui centralisent toutes les données relatives aux employés. Ces systèmes facilitent non seulement la gestion administrative mais aussi le suivi de la performance et le développement professionnel des collaborateurs.

La digitalisation des RH s'avère être un vecteur significatif de productivité. Les systèmes d’Information des Ressources Humaines (SIRH) modernes permettent d’automatiser de

nombreux processus autrefois chronophages. Par exemple, la gestion des congés, des fiches de paie et même des évaluations de performance peut être centralisée dans un système unique.

Ceci libère le personnel RH des tâches administratives répétitives, leur permettant de se concentrer sur des initiatives stratégiques comme le développement du capital humain. Celui-ci confirme notre 1^{ère} hypothèse qui dit que la digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle.

Les portails employés sécurisés offrent un accès en temps réel à des informations importantes telles que les fiches de paie, les avantages sociaux et le Bilan Social Individuel (BSI).

Ces portails peuvent souvent être accessibles via des dispositifs mobiles, offrant ainsi une flexibilité accrue. Les employés ont exprimé leur satisfaction quant à la gestion digitalisée de leur rémunération, en soulignant la facilité d'accès aux informations et la rapidité des transactions.

Celle-ci confirme notre 2^{ème} hypothèse qui dit que l'utilisation de technologie numérique dans la gestion des ressources humaines accroît la satisfaction des employés.

La digitalisation des RH permet aux gestionnaires RH de prendre des décisions éclairées en utilisant des données précises et en offrant aux employés un accès facile à leurs informations de paie et de développement professionnel. Cela crée une culture organisationnelle favorable à l'innovation, où les employés sont encouragés à se développer et à innover. Les défis rencontrés lors de la digitalisation des processus de rémunération, tels que la protection des données sensibles et la formation du personnel, montrent que les gestionnaires RH doivent être prêts à innover et à s'adapter pour répondre aux nouveaux défis. Celui-ci confirme notre 3^{ème} hypothèse qui dit que la digitalisation du système RH influence la culture organisationnelle en favorisant une mentalité axée sur l'innovation.

En résumé, cette analyse confirme que la digitalisation des ressources humaines améliore l'efficacité opérationnelle, accroît la satisfaction des employés et influence la culture organisationnelle en favorisant une mentalité axée sur l'innovation.

1.4 Axe 04 : l'impact de la digitalisation sur la formation au sein de la SAA- siège.

Question 01 :

Tableau 21: les réponses sur la question 01 du troisième axe.

Question posée	Est ce que vous pouvez nous donner des informations générales sur l'état de digitalisation de service formation ?
Réponses obtenues	Actuellement, notre service de formation n'est pas encore digitalisé et n'intègre pas encore d'outils numériques. Cependant, des plans et procédures sont en place pour la digitalisation complète de ce service dans le futur, ce qui signifie que le service formation est en cours de digitalisation.

Source : résultat d'entretien

Question 02 :

Tableau 22: les réponses sur la question 02 du troisième axe.

Question posée	Quels sont les principaux objectifs de votre projet de digitalisation de la formation et comment envisagez-vous atteindre ces objectifs ?
Réponses obtenues	Les principaux objectifs de notre projet de digitalisation de la formation sont d'améliorer l'accessibilité à la formation pour les employés, de réduire les coûts associés à la formation en présentiel et d'offrir des formations plus interactives et adaptées aux besoins spécifiques de chacun. Nous envisageons d'atteindre ces objectifs en développant des modules de formation en ligne, en organisant des webinaires et des sessions de formation virtuelles, et en mettant en place des outils de suivi et d'évaluation en ligne.

Source : résultat d'entretien

Question 03 :

Tableau 23: les réponses sur la question 03 du troisième axe.

Question posée	Quels outils ou plateformes envisagez-vous d'intégrer pour digitaliser la formation ? Pourquoi avez-vous choisi ces outils ?
Réponses obtenues	<p>le but de concentrer le contrôle et de fournir à tous les services de l'entreprise le développement technologique, et dans le cadre de l'internalisation de la gestion, que nous avons préalablement mise en œuvre avec la Direction des Ressources Humaines dans ses différents départements (recrutement et rémunération) et de cette manière nous avons remarqué son extrêmement important rôle et avantages sur les plans financier et pratique. Nous envisageons d'intégrer une plateforme de formation en ligne telles que Moodle, Udemy ou LinkedIn Learning, qui offre une variété de contenus de formation et des outils d'interactivité. Celle-ci est un produit maison de l'entreprise créé et entrain de développer par des informaticiens , techniciens et développeurs de la SAA .</p>

Source : résultat d'entretien

Question 04 :

Tableau 24: les réponses sur la question 04 du troisième axe.

Question posée	Quels sont les avantages attendus de la formation digitale ?
Réponses obtenues	<p>Les avantages attendus de la formation digitale sont une plus grande flexibilité dans les horaires de formation, une meilleure mémorisation des connaissances grâce à des supports interactifs, et une réduction des coûts liés aux déplacements et à la logistique des formations en présentiel.</p>

Source : résultat d'entretien

Analyse d'Axe 04 :

Après avoir analysé les réponses fournies, il apparaît que celles-ci ne confirment pas les hypothèses initiales concernant la digitalisation du système RH.

Les réponses indiquent que le service de formation n'est pas encore complètement digitalisé et que des plans sont en cours pour y parvenir. Aucune information n'est donnée sur les impacts de la digitalisation des autres processus RH en termes d'efficacité opérationnelle. Par conséquent, les éléments fournis ne permettent pas de confirmer que la digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle.

Les réponses se concentrent sur la digitalisation du service de formation et ne fournissent aucune information sur l'impact de l'utilisation de technologies numériques dans la gestion des ressources humaines sur la satisfaction des employés. Aucun élément ne permet donc de confirmer cette hypothèse.

Les réponses ne mentionnent pas d'informations sur l'influence de la digitalisation du système RH sur le culture organisationnelle ou sur une éventuelle mentalité d'innovation. Aucune confirmation de cette hypothèse ne peut donc être apportée.

En conclusion, l'analyse des réponses fournies ne permet pas de confirmer les hypothèses initiales concernant l'impact de la digitalisation du système RH. Les informations sont trop limitées et ne couvrent pas les différents aspects abordés dans les hypothèses.

2. Synthèse :

Dans le cadre de la digitalisation des pratiques RH au sein de la SAA les réponses obtenues apportent des informations essentielles.

L'entretien avec la responsable des ressources humaines de la SAA met en lumière l'intégration réussie de la digitalisation dans les différents processus RH de l'entreprise. Forte de plus de 15 ans d'expérience dans ce domaine, elle détaille son rôle qui consiste à gérer l'ensemble du capital humain, du recrutement à la formation en passant par la rémunération et l'administration du personnel.

La digitalisation occupe une place centrale dans les stratégies RH de l'entreprise. Des outils numériques tels que des logiciels de gestion des ressources humaines, des outils de

recrutement automatisés ont été déployés pour simplifier les processus, accroître la productivité et offrir une meilleure expérience aux employés.

Les principaux facteurs ayant motivé cette adoption sont la nécessité de réduire les erreurs humaines, de faciliter l'accès aux informations et d'améliorer la satisfaction au travail. Dans le domaine de la rémunération, l'entreprise utilise des logiciels de gestion de la paie qui ont permis de réduire les erreurs, d'accélérer le traitement des données et d'offrir aux employés un accès facilité à leurs informations salariales via un portail en ligne sécurisé. Bien que des défis liés à la protection des données sensibles et à la formation du personnel aient été rencontrés, les employés se sont montrés satisfaits de cette gestion digitalisée de leur rémunération.

La digitalisation a également transformé les processus d'administration du personnel, en automatisant les tâches répétitives et en simplifiant les processus manuels. L'utilisation d'un système de gestion des ressources humaines, d'un logiciel de paie et d'un outil de gestion des congés a permis de gagner en efficacité, de réduire les erreurs et d'améliorer la communication interne. Cependant, des défis persistent en termes de formation du personnel et de sécurisation des données.

En ce qui concerne la formation, le service n'est pas encore complètement digitalisé, mais des plans sont en cours pour y remédier. L'objectif est d'améliorer l'accessibilité à la formation, de réduire les coûts et d'offrir des formations plus interactives grâce à l'intégration de plateformes de formation en ligne telles que Moodle, Udemy ou LinkedIn Learning. Enfin, la digitalisation a profondément transformé les processus de recrutement, permettant une diffusion en ligne des offres d'emploi, des entretiens à distance et une gestion électronique des candidatures. Bien que des défis liés à la discrimination algorithmique et au manque d'interaction humaine aient été identifiés, les avantages observés sont une réduction des délais de recrutement, une amélioration de la qualité des candidatures et une meilleure image de l'entreprise en tant qu'employeur moderne et innovant. Dans l'ensemble, la responsable des ressources humaines envisage l'avenir de la fonction RH à l'ère de la digitalisation avec optimisme, prévoyant une automatisation accrue des processus administratifs, une personnalisation des programmes de formation et une optimisation des processus de recrutement. L'entreprise continuera à investir dans de nouvelles technologies pour rester compétitive sur le marché.

3.Recommandations :

Sur la base des informations recueillies dans le cadre de la recherche sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques rh au sein de la SAA, voici quelques recommandations pour l'organisation et son département ressources humaines :

3.1 Recommandations Stratégiques :

- **Élaborer une stratégie globale de digitalisation des RH** : Définir une vision à long terme et un plan d'action détaillé pour guider la transformation numérique de la fonction RH.
- **Encourager et récompenser l'innovation au sein des équipes RH** : Offrir un espace pour explorer et tester de nouvelles idées, créer des concours d'innovation pour stimuler la créativité et l'engagement.
- **Effectuer des évaluations périodiques** : Mesurer les économies de coûts, les gains d'efficacité opérationnelle et l'amélioration de la satisfaction des employés résultant de la digitalisation, et ajuster les priorités en conséquence.
- **Développer des stratégies de gestion du changement** : Mettre en place des stratégies robustes de gestion du changement et une communication continue pour soutenir les employés tout au long de la transition numérique.
- **Envisager la mise en place de politiques flexibles de travail à distance** : Soutenir le travail à distance avec des technologies appropriées pour améliorer la satisfaction des employés et élargir le bassin de talents accessible à l'entreprise.

3.2 Recommandations Opérationnelles :

- **Développer une plateforme de formation en ligne complète** : Créer une plateforme de formation en ligne similaire à Moodle ou LinkedIn Learning, personnalisée pour répondre aux besoins spécifiques des employés.
- **Optimiser l'utilisation des outils RH existants** : Exploiter pleinement les outils numériques comme les logiciels de gestion des ressources humaines, de paie et de gestion des congés pour améliorer l'efficacité des processus RH. Explorez les fonctionnalités avancées de ces outils pour continuer à améliorer l'efficacité des processus RH et réduire les erreurs.
- **Automatiser et personnaliser le recrutement** : Utiliser les fonctionnalités avancées du "WIN GRH" et d'"Emploitique" pour optimiser le recrutement.
- **Assurer la sécurité des données RH** : Mettre en place des mesures de cybersécurité robustes et sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques.

- **Mesurer et suivre l'impact de la digitalisation** : Définir des KPI pour évaluer les bénéfices de la digitalisation en termes d'efficacité, de productivité et de satisfaction des employés.
- **Développer une plateforme de gestion des performances** : Implémenter un système digitalisé pour suivre et évaluer les performances des employés de manière continue.
- Explorez les possibilités d'intégrer l'IA et l'automatisation dans les processus RH tels que la gestion des performances et la formation. Ces technologies peuvent permettre d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.
- **S'adapter aux tendances du marché du travail** : Anticiper et répondre aux évolutions du marché en adaptant continuellement les pratiques RH digitales. Cela pourrait inclure l'intégration de nouvelles technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle pour le recrutement ou les chatbots pour le support aux employés.

En résumé, ces recommandations stratégiques et opérationnelles visent à guider l'entreprise SAA dans la mise en œuvre réussie de la digitalisation de ses processus RH, en maximisant les avantages tout en maîtrisant les défis associés.

Conclusion :

Le but de ce chapitre était d'explorer l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de la Société Nationale des Assurances (SAA) et d'évaluer les bénéfices apportés par cette évolution au sein de l'entreprise, en se basant sur les opinions des acteurs RH interrogés. Ce travail de recherche vise également à formuler des recommandations pour résoudre les défis identifiés.

Face à la transformation numérique mondiale, les entreprises en Algérie, y compris la SAA, sont confrontées aux répercussions des évolutions digitales. La fonction RH a été considérablement impactée, avec des changements notables dans des domaines tels que la gestion de la paie et des dossiers du personnel, désormais digitalisés et stockés sur la plateforme interne de l'entreprise.

L'un des principaux avantages constatés est indéniablement un gain de temps et d'efficacité pour le personnel de l'organisation.

Conclusion générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement économique et technologique en perpétuelle mutation, où l'information joue un rôle stratégique essentiel. La maîtrise de cette information, pour une intégration efficace dans les activités de l'entreprise, représente un défi majeur. Dans ce contexte, notre recherche visait à examiner l'impact de la digitalisation sur les pratiques des ressources humaines (RH) au sein de la SAA-SIEGE. Nous avons cherché à comprendre comment la digitalisation influence les processus RH, quels en sont les avantages et les défis, et dans quelle mesure elle peut améliorer la culture organisationnelle de l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous avons divisé ce travail en deux parties distinctes : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie théorique de notre étude, nous avons exploré en profondeur l'évolution et les responsabilités de la fonction RH. Nous avons débuté par définir la fonction RH, Ensuite, nous avons examiné en détail les activités clés des départements RH. Enfin, nous avons exploré la transition vers une fonction RH digitale, visant à offrir une compréhension approfondie de cette évolution dans le contexte de notre étude.

Le chapitre suivant a approfondi la notion de digitalisation en examinant son évolution et l'impact des outils et applications numériques sur les pratiques RH. Nous avons mis en avant l'importance croissante des technologies telles que les systèmes de gestion intégrés, les réseaux sociaux d'entreprise et les logiciels de gestion de talents. Ces avancées technologiques ont non seulement automatisé les processus RH mais ont aussi permis aux départements RH d'adopter une approche proactive dans la gestion du capital humain, en utilisant les données pour améliorer les décisions opérationnelles et stratégiques.

Le troisième chapitre de notre étude se focalise sur l'analyse approfondie de la transformation engendrée par la digitalisation des pratiques RH au sein de l'entreprise SAA-SIEGE. Nous explorons en détail la relation entre la digitalisation et les pratiques RH, en examinant comment l'intégration des technologies numériques redéfinit les processus traditionnels et influence les stratégies de gestion du capital humain. Ce chapitre vise à fournir une compréhension claire et approfondie des changements opérationnels et stratégiques induits par la digitalisation, tout en mettant en lumière les bénéfices et les défis associés à cette transformation dans le contexte spécifique de notre étude.

Conclusion générale

Les objectifs définis dans le cadre de cette étude ont été atteints en combinant des observations réalisées pendant la période de stage, la collecte de documents pertinents, ainsi que des entretiens semi-directifs avec les responsables rh. Ces méthodes nous ont permis de recueillir des éléments de réponse qui ont confirmé les hypothèses formulées :

- **La première hypothèse :** La digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle :
Partiellement confirmée.

Les entretiens avec les responsables rh de SAA-SIEGE ont souligné que la digitalisation des processus RH, notamment l'intégration de WIN GRH et de logiciels de gestion de la paie, a permis de simplifier les tâches administratives et de réduire les erreurs. Cependant, le service de formation n'est pas encore pleinement digitalisé, bien que des initiatives soient en cours pour numériser ce processus. Une fois achevée, cette transition devrait contribuer à une amélioration plus complète de l'efficacité opérationnelle en facilitant l'accès aux formations, en réduisant les coûts associés et en permettant une gestion plus proactive des compétences au sein de l'entreprise.

- **La deuxième hypothèse :** L'utilisation des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines accroît la satisfaction des employés
Confirmation Partielle :

Bien que certains services, comme celui de la formation, ne soient pas encore complètement digitalisés, des plans sont en cours pour y remédier. L'amélioration de l'accessibilité à la formation, la réduction des coûts, et l'offre de formations plus interactives grâce à l'intégration de plateformes de formation en ligne contribueront probablement à accroître la satisfaction des employés. Les employés se sont montrés satisfaits de la gestion digitalisée de leur rémunération et des processus administratifs, ce qui indique que l'utilisation des technologies numériques a déjà eu un impact positif sur la satisfaction des employés dans certains domaines. Cependant, l'impact complet sur la satisfaction des employés reste à confirmer, surtout avec la digitalisation en cours du service de formation.

- **La troisième hypothèse :** La digitalisation influence la culture organisationnelle en favorisant une mentalité axée sur l'innovation :
partiellement confirmée.

La digitalisation transforme non seulement les processus RH mais aussi la culture organisationnelle. En intégrant des technologies innovantes, l'entreprise encourage une

Conclusion générale

mentalité axée sur l'innovation, où les employés sont incités à adopter de nouvelles pratiques et à participer à des formations continues. Cependant, la confirmation complète de cette hypothèse nécessitera de suivre l'évolution de la culture organisationnelle à mesure que la digitalisation se généralise, notamment avec la mise en œuvre des plans de digitalisation du service de formation.

En conclusion, notre étude a révélé que le service de formation de SAA-SIEGE n'est pas encore digitalisé. Bien que la digitalisation ait déjà apporté des améliorations significatives dans plusieurs aspects des ressources humaines au sein de l'entreprise, il reste nécessaire de poursuivre les efforts pour finaliser la transition numérique. En particulier, l'intégration complète des processus de formation numérique est essentielle pour maximiser les bénéfices potentiels. De plus, consolider les changements culturels attendus, tels qu'une mentalité orientée vers l'innovation et l'adaptation aux nouvelles technologies, représente un défi crucial pour assurer une transformation organisationnelle complète et durable.

Durant l'élaboration de ce travail, nous avons été confrontés à plusieurs obstacles, le principal étant la collecte d'informations, en raison de la complexité et de la sensibilité du sujet de notre recherche sur la digitalisation des pratiques RH au sein de SAA-SIEGE. Nous avons également rencontré des difficultés pour communiquer avec les responsables RH, un manque de documentation spécifique sur les processus numériques en cours d'intégration, et des préoccupations liées à la confidentialité des informations relatives aux employés.

Limites de la recherche :

Bien que cette recherche présente un grand intérêt, elle comporte néanmoins certaines limitations spécifiques au contexte de la digitalisation des pratiques RH au sein de SAA-SIEGE:

- Les conclusions tirées de cette étude sont spécifiques à SAA-SIEGE et peuvent ne pas être directement généralisables à d'autres entreprises ou secteurs. Pour une généralisation appropriée.
- Cette étude pourrait ne pas prendre suffisamment en compte les influences externes telles que les changements réglementaires ou les fluctuations économiques qui pourraient influencer la mise en œuvre et les résultats de la digitalisation des RH.

Conclusion générale

- Les données qualitatives recueillies reposent sur les perceptions personnelles des interviewés, ce qui peut introduire des biais subjectifs dans les résultats.

Les perspectives de recherche :

Comme dans toute recherche, il est essentiel d'envisager des pistes pour approfondir davantage le sujet et améliorer les résultats obtenus. Pour enrichir notre compréhension de la digitalisation des pratiques RH au sein de SAA-SIEGE et maximiser ses bénéfices potentiels, nous suggérons les actions suivantes :

- Élargir l'étude à d'autres entreprises : Une approche comparative avec d'autres entreprises, notamment dans des secteurs variés, permettrait d'explorer comment la digitalisation des RH est mise en œuvre différemment en fonction des contextes organisationnels. Cela pourrait fournir des insights sur les meilleures pratiques et les stratégies adaptées à différents environnements.

- Étudier l'impact sur la performance organisationnelle : Une recherche future pourrait se concentrer sur les effets à long terme de la digitalisation des RH sur la performance globale de l'entreprise. Cela inclurait l'analyse des gains d'efficacité opérationnelle, de la rétention des talents, de l'innovation organisationnelle et de la satisfaction des clients.

- Une étude plus approfondie devrait intégrer une analyse des facteurs externes tels que les réglementations en évolution et les fluctuations économiques. Comprendre comment ces variables influencent la planification et l'implémentation des initiatives de digitalisation des RH permettrait de mieux anticiper les obstacles et d'optimiser les stratégies en réponse à ces environnements changeants.

En intégrant ces recommandations dans des recherches futures, nous pourrions obtenir une vision plus complète des implications de la digitalisation des pratiques RH et des stratégies pour optimiser son intégration et ses bénéfices au sein de SAA-SIEGE et au-delà.

Pour l'avenir, il est impératif que les entreprises continuent d'investir dans l'innovation technologique et le développement des compétences numériques au sein de leurs équipes RH. Des campagnes continues de sensibilisation, d'information et de formation seront cruciales pour maximiser les avantages de la digitalisation et favoriser une culture organisationnelle favorable à l'innovation et à l'adaptabilité.



Bibliographie

Ouvrages

1. R. Aïm, « L'essentiel de la théorie des organisations », Ed: Gualino, Paris, 2017.
2. J. Barraud, M. Guillemin, F.F. Kittl, « La fonction Ressources Humaines: Métiers, compétences et formation », Ed: Dunod, Paris, 2008.
3. M. Bernard, « Control de gestion sociale », Ed Vuibert, Paris 1990.
4. P. Bertail, D. Bounie, S. Cléménçon, P. Waelbroeck, « Algorithmes: Biais, Discrimination et Équité », Télécom ParisTech, Paris, 2019.
5. C. Chammaa, « The Optimization of the HRM at the "LSCA" in an Economy with Delay in Modernization of Systems », Springer International Publishing, 2016.
6. J.P. Citeau, « Gestion des ressources humaines », Armand Colin, Paris, 1994.
7. D. Jacques, Besson, Laurent, « E-Recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux », Ed Vuibert, Paris, 2012.
8. L.S. Faure, « Le recrutement éthique », Dunod, Paris, 2014.
9. M. Gillet, P. Gillet, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010.
10. L. Lethielleux, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Ed: Gualino-lextenso, 2017.
11. B. Martory, D. Crozet, « La gestion des ressources humaines: pilotage et performance », Ed: Donud, Paris, 2008.
12. J.J. Moisset, Jean Plante, Pierre Toussaint, « La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire », Presses Université Du Québec, 2018.
13. J. M. Perreti, « Dictionnaire de ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 1999.
14. J.M. Perreti, « La gestion des ressources humaine », Ed: Vuibert, Paris, 2004.
15. S. Roder, « Guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise: Anticiper les transformations, mettre en place des solutions », Ed: Eyrolles, Paris, 2019.
16. R. Soparnot, « L'évolution des entreprises et le management du changement », Ed: Donud, Paris, 2012.
17. A. Singh, T. Hess, « How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies in Strategic information management », Routledge, 2017.
18. G. Soulez-Chloé, « La Gestion Des Ressources Humaines », Ed Gualino-: Lexctenso, 2017, P 24.
19. L. Sekiou, « La gestion des ressources humaines », Ed: Gualino, 2002.
20. G. Westerman, « The Nine Elements of Digital », Ed: Gualino, 2014.

21. M. Withers et al., « The Business of HR. Transforming HR », Ed: Elsevier, 2010.
22. P. Kotler, L. Kevin, D. Manceau, « Marketing Management » 15e édition, Ed: Pearson, 2015.

Travaux universitaires

1. M. Bekrar, « Protection de la vie privée à base d'agents dans un système d'e-learning », Mémoire de fin d'études, Pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'Etat en Informatique, Option: Systèmes d'information, Encadré par: Mr. MENACER Djamel Eddine, 2013-2014.
2. W. Chemmakh, « Suivi des apprenants dans la réalisation d'un projet », Université 8 mai 1945 –GUELMA-, Mémoire de fin d'études master, Filière informatique, Option: Systèmes d'information, Encadré par: Mme: Tadjer Houda, juillet 2019.

Articles scientifiques

1. S. Berghaus, A. Back, « Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches », Association for Information Systems, 2017.
2. S. Chanias, M. Myers, T. Hess, « Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider », The Journal of Strategic Information Systems, 2019.
3. F. Deloitte, « The sting in the tale are banks attracting the right talent », 2020, sur: <https://www2.deloitte.com/content/dam/>
4. F. Dupuich, « Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les firmes high-tech », Dans Management & Avenir n° 21, Revue management et avenir, Paris, 2009.
5. J. Eggers, K. Park, « Incumbent Adaptation to Technological Change: The Past, Present, and Future of Research on Heterogeneous Incumbent Response », Academy of Management Annals, 2018.
6. I. Haffke, B. Kalgovas, A. Benlian, « The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business », 2017, sur: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.660>, Consulté 19/03/2024 à 20:10.
7. S. Hattab, Z. El Houari, « L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement - Recrutement 4.0 au Maroc Etat des lieux et perspectives », Revue Internationale des Sciences de Gestion, MAROC, 2023.

8. G. Kane et al., « Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation », MIT Sloan Management Review, 2015.
9. O. Lee et al., « How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? », Information Systems Research, 2015.
10. M. Mecherour, I. Hacini, A. Semmache, « La Fonction Ressources Humaines dans l'administration publique algérienne: état des lieux et essai de prospective », Al Basher Economic Journal, Algérie, 2018.
11. S. Magistretti, C. Dell Era, M. Petruzzelli, « How intelligent is Watson? Enabling digital transformation through artificial intelligence », Business Horizons, 2019.
12. L. Raymond, S. Rivard, F. Bergeron, « LES DÉTERMINANTS DE L'IMPLANTATION D'UN SITE WEB DANS LES PME: LE CAS DES AGENCES DE VOYAGE », École des hautes études commerciales, Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, Canada, 2002.
13. N. Zulkarnain, M. Anshari, « Big data: Concept, applications, & challenges, International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) », Institute of Electrical and Electronics Engineers, Indonesia, 2016.

Sites web

1. **Appréhender la transformation numérique -** <https://www.oecd.org/fr/publications/vers-le-numerique-forger-des-politiques-au-service-de-vies-meilleures-7cba1873-fr.htm>, consulté le 14/03/2024 à 03:00.
2. **Balley Beye -** <http://www.2bi.sn/Qu-est-ce-que-la-transformation-digitale>, consulté le 12/04/2024 à 03:30.
3. **K. Clark -** <https://www.smartindustry.com/benefits-of-transformation/reliability/article/11294370/from-doing-digital-to-being-digital>, consulté le 13/03/2024 à 09:00.
4. **G.Kour -** [https://www.linkedin.com/pulse/new-human-resource-era-hr-40-gurpreet-kour-hr-manager-/,](https://www.linkedin.com/pulse/new-human-resource-era-hr-40-gurpreet-kour-hr-manager-/) consulté le 21/03/2024 à 06:20.
5. **A. BEN DEBBA -** <https://www.linkedin.com/pulse/la-transition-rh-40-selon-siryos-abir-ben-debba/>, consulté le 21/03/2024 à 06:40.
6. **K. Clark -** <https://www.smartindustry.com/articles/2020/being-digital-iotera/>, consulté le 19/03/2024 à 08:30.

7. **B. Spitzer et al** - *THE DIGITAL TALENT GAP. DEVELOPING SKILLS FOR TODAY'S DIGITAL ORGANIZATIONS*, <https://www.semanticscholar.org/paper/>, consulté le 13/03/2024 à 16:00.
8. **G. Westerman** - *The Nine Elements of Digital*, Ed. Gualino, 2014, p. 8.
9. **P. Verhoef, E. Kooge** - *Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions*, 2016, <https://books.google.co.ma/books/about/>, consulté le 13/03/2024 à 18:00.
10. **P. Leeflang et al** - *Advanced Methods for Modeling Markets*, Springer International Publishing, 2017, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53469-5>, consulté le 13/03/2024 à 23:00.
11. <https://www2.deloitte.com/content/dam/>, consulté le 18/03/2024 à 16:40.
12. **Haffke, B. Kalgovas, A. Benlian** - *The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business*, 2017, <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.660>, consulté le 19/03/2024 à 10:00.



Les annexes

Annexe A : Guide de l'entretien

Guide de l'entretien

Nous sommes des étudiantes à l'École des Hautes Etudes Commerciales, l'entretien d'aujourd'hui s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en management. Notre recherche porte sur l'impact de la digitalisation sur la fonction RH au sein de la SAA. Nous souhaitons vous informer que toutes les informations échangées lors de cet entretien seront tenues confidentielles. Nous vous remercions de nous accorder quelques minutes de votre temps précieux pour répondre aux questions suivantes.

Contexte : Expérience en RH et Intégration de la Digitalisation

1. Parlez-nous de votre expérience en RH et de votre rôle actuel.
2. Comment votre entreprise a-t-elle intégré la digitalisation dans ses stratégies RH ?
3. Quels facteurs ont motivé l'adoption des outils numériques dans la gestion des ressources humaines ?

Axe 01 : le recrutement

1. Comment la digitalisation a-t-elle transformé les processus de recrutement dans votre organisation ?
2. Quels outils ou plateformes utilisez-vous pour recruter de nouveaux talents ? Utilisez-vous des outils d'intelligence artificielle pour le tri et l'analyse des candidatures ?
3. En quoi la digitalisation a-t-elle élargi votre bassin de candidats potentiels et amélioré votre capacité à trouver des profils correspondant aux besoins de l'entreprise ?
4. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés dans le recrutement numérique, tels que la discrimination algorithmique ou le manque d'interaction humaine, et comment les gérez-vous ?
5. Quels sont les avantages tangibles que vous avez observés depuis que vous avez introduit des processus de recrutement numériques ?

Axe 02 : Administration du personnel

1. Pouvez-vous décrire comment la digitalisation a transformé les processus d'administration du personnel au sein de votre organisation ?
2. Quels sont les principaux outils ou logiciels numériques que vous utilisez actuellement pour gérer les tâches administratives liées au personnel ?
3. Quels avantages avez-vous constatés grâce à l'utilisation de ces outils numériques en termes d'efficacité et de productivité dans la gestion du personnel ?
4. Comment la digitalisation a-t-elle simplifié les processus administratifs liés à la gestion des employés (contrats, congés, absences, etc.) ?
5. Comment les outils digitaux facilitent-ils la conformité aux réglementations et aux lois du travail ?
6. Comment mesurez-vous l'impact de la digitalisation sur la productivité et la satisfaction des employés ?
7. Quels défis rencontrez-vous dans la mise en place et la gestion des systèmes d'administration du personnel digitalisés ?

Axe 03 : la rémunération

1. Quels outils digitaux utilisez-vous pour la gestion des salaires et des avantages sociaux ?
2. Comment ces outils ont-ils amélioré le processus de paie ?
3. Quels avantages la digitalisation apporte-t-elle dans le processus de révision des salaires ?
4. Quels sont les défis rencontrés lors de la digitalisation des processus de rémunération ?
5. Quels sont les retours des employés concernant la gestion digitalisée de leur rémunération ?

Axe 04 : la formation

1. Est ce que vous pouvez nous donner des informations générales sur l'état de digitalisation de service formation?
2. Quels sont les principaux objectifs de votre projet de digitalisation de la formation et comment envisagez-vous atteindre ces objectifs ?

3. Quels outils ou plateformes envisagez-vous d'intégrer pour digitaliser la formation ?
Pourquoi avez-vous choisi ces outils ?
4. Quels sont les avantages attendus de la formation digitale ?

En résumé, comment voyez-vous l'avenir de la fonction RH à l'ère de la digitalisation ? Y a-t-il d'autres points que vous aimeriez aborder concernant l'impact de la digitalisation sur votre service RH ? Merci pour votre temps.

Annexe B : Certificat d'enregistrement de la SAA

Intertek
Total Quality. Assured.

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE SAA

Site principal : Quartier d'affaire, Bab ezzouar, Algérie.
Se référer à l'annexe pour la liste des sites et leurs champs de certification spécifiques.
a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Opérations d'assurance et de réassurance dommage.

Certificat n° :
0127240

Date de certification initiale :
29 août 2022

Date de certification :
21 août 2023

Date d'émission du certificat :
21 août 2023

Date d'expiration :
28 août 2025



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification Limited, 10A Victory Park,
Victory Road, Derby DE24 8ZF, Royaume Uni

Intertek Certification Limited est un
organisme accrédité par l'UKAS sous le n
° 014.

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificates.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



Annexe C :Site internet de la SAA

The screenshot displays the homepage of the SAA website. At the top, there is a navigation bar with three main categories: **PARTICULIERS**, **PROS & ENTREPRISES**, and **PRESSE & CORPORATE**. To the right of these categories are social media icons for Facebook, LinkedIn, and Instagram, along with a language selector set to **FRANÇAIS**.

Below the navigation bar is a secondary header containing the **saa Assurances** logo on the left. In the center, there is a phone icon with the number **021 22 50 00** and the text "Dimanche-Jeudi 8h30-17h30". To the right of this is a speech bubble icon with the text "Contactez nous SAA vous écoute", and a location pin icon with the text "Trouver une agence SAA est près de chez vous". On the far right of this header is a green button labeled "Espace client (021 22 50 12)" with a lock icon.

The main navigation menu below the header includes four items: **ACCUEIL** (highlighted in yellow), **AUTO / MOTO**, **HABITATION**, and **BATEAU DE PLAISANCE**. A search icon is located to the right of these items.

The central banner features a background image of a car's dashboard and steering wheel. The main headline reads: **AVEC LE LEADER SAA À VOS CÔTÉS, ROULEZ EN TOUTE TRANQUILITÉ**. Below this, a sub-headline states: "Profitez des offres d'assurances automobile adaptées à vos besoins avec la Société Nationale d'assurance". A central button labeled **NOS OFFRES** is overlaid on the image.

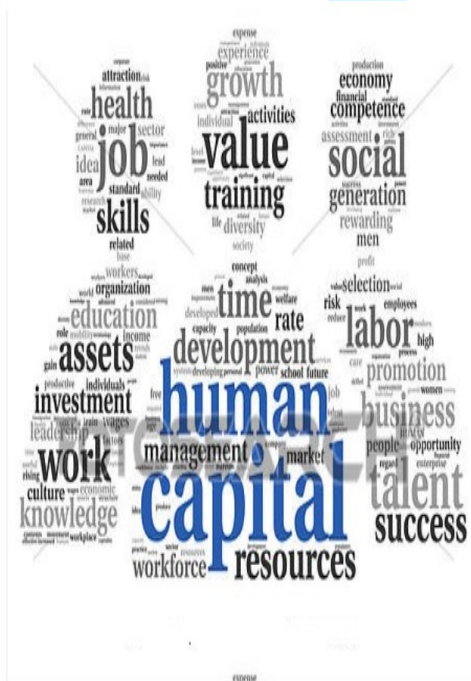
At the bottom of the banner, there are three horizontal panels: **NOUS CONTACTER** (with an image of a smiling woman), **DÉCOUVRIR LA SAA** (with an image of a modern building), and **LOCALISER UN AGENT** (with a map and a red pushpin). A small **SB** logo is visible in the bottom right corner of the banner area.

Below the banner, the text **Nos assurances** is centered. At the very bottom left of the page, the URL <https://www.saa.dz/fr/> is displayed.

Annexe D: Le WINGRH



Société Nationale d'Assurance



Bienvenu à l'Application
GRH-CONSO

Login

Mot de passe

Se connecter

Annexe E : Les activités de WINGRH

The screenshot shows the home page of the SAA HR portal. At the top left is the SAA logo. The main header reads "Société Nationale d'Assurance SAA : Direction Siege". On the right, the user name "FEDILA MERIEM" is displayed. Below the header is a navigation bar with buttons for "Accueil", "Fiche Personne", "Recherche Multi-Critères", "dashboard", and "G.F.D.". The main content area features a grid of HR activity buttons, each with an icon and a label: "Fiche Personne" (person with suitcase), "Absence / Maladie" (megaphone with "ARRÊT MALADIE"), "Cessation / Mutation" (person walking), "Avancement Statutaire" (person climbing stairs), "Sanction" (person with red flag), "Affectation" (person with red flag), "Gestion Administrative" (person with books), "Gestion Documentaires" (person with laptop), "Interim" (person with books), and "Recherche" (magnifying glass).

This screenshot shows the same SAA HR portal home page, but with a user profile in the top right corner. The profile includes the name "FEDILA MERIEM", a small profile picture, and a "Déconnexion" button with sub-links for "Changer" and "Password". The navigation bar and main grid of activity buttons are identical to the previous screenshot, including "Sanction", "Affectation", "Gestion Administrative", "Gestion Documentaires", "DashBoard", "Gestion Recrutement Promotion / Rectification", "Gestion d'Interim", "Recherche Multicritères", and a button with Arabic text "معلومات شخصية".

Annexe F : Création d'un recrutement via Emploitic

Créer un recrutement

Titre du recrutement *

Titre du poste

Lieu de travail *

x Alger, Algérie

Fonction du poste *

Sélectionnez dans la liste

Type de contrat *

Sélectionnez dans la liste le type de contrat

Niveau de poste *

Sélectionnez le niveau de poste recherché

Code Imprimante MySaa reem dashboard smq WinGRH Talenteo Site GRH-CONSO RH Erreur WINGRH-WEB Gmail Système Document... E-manager

Talenteo. pro | Emploitic

FR

saa Assurances

Tableau de bord Recrutements Profils Configuration Logiciel RH & Paie

Créer un recrutement

Édition avancée

?

Créer un recrutement

accueil

ats.talenteo.com/creer-un-recrutement

Code Imprimante MySaa reem dashboard smq WinGRH Talenteo Site GRH-CONSO RH Erreur WINGRH-WEB Gmail Système Document... E-manager

Talenteo. pro | Emploitic

FR

saa Assurances

Tableau de bord Recrutements Profils Configuration Logiciel RH & Paie

Créer un recrutement

Fonction du poste *

Sélectionnez dans la liste

Type de contrat *

Sélectionnez dans la liste le type de contrat

Niveau de poste *

Sélectionnez le niveau de poste recherché

Années d'expérience *

Sélectionnez le niveau d'expérience recherché

Niveau d'étude (diplôme) *

Sélectionnez le niveau d'étude exigé

Nombre de postes

1

Texte de l'annonce *

?



Tables des matières

RESUMÉ.....	II
Remerciement.....	V
Dédicace.....	VI
Liste des tableaux.....	VIII
Liste des figures.....	IX
Liste des abréviations.....	X
Le sommaire.....	XI
Introduction générale.....	1
Chapitre I:les pratique RH.....	7
Introduction.....	8
SECTION 01 : DÉFINITION, HISTORIQUE ET OBJECTIFS DE LA FONCTION RH.....	9
1.Définition de la fonction RH.....	9
2.Histoire et évolution de la fonction RH :.....	11
2.1 Evolution chronologique de la fonction RH :.....	11
2.2 Evolution des écoles de pensée de la fonction RH :.....	13
3.La transition de la fonction personnelle à la fonction des ressources humaines :.....	15
SECTION 02 : LES ACTIVITES PRINCIPALES DE LA FONCTION RH.....	17
1.Le recrutement :.....	17
1.1 Définition de recrutement :.....	17
1.2 Le processus de recrutement :.....	18
2.La formation :.....	18
2.1Définition de la formation :.....	18
2.2 Les objectifs de la formation :.....	19
2.3 Le plan de formation :.....	19
3.La rémunération :.....	20
3.1 Définition de la rémunération :.....	20
3.2 La Gestion Stratégique des Rémunérations : Principes et Composantes Essentielles :	21
4.LA COMMUNICATION INTERNE ET L'INFORMATION.....	22
4.1 Les outils d'information et de communication interne :.....	23
4.2 Politique de communication interne:.....	24
SECTION 03 : RH DE LA FONCTION CLASSIQUE A LA FONCTION DIGITALE.....	26

1.Le contexte organisationnel des mutations de la fonction RH:.....	26
2.La digitalisation de la fonction RH.....	28
3.Enjeux RH 4.0.....	29
4. Les causes du passage au digital :.....	30
4.1 Mutations technologiques :.....	31
4.2 Restructuration des organisations :.....	31
4.3 Adaptation des compétences requises :.....	31
4.4 Évolution démographique :.....	31
4.5 L'accroissement de la productivité :.....	32
4.6 La concurrence internationale :.....	32
4.7 Évolution des partenaires sociaux :.....	32
4.8 La hausse du coût des équipements :.....	32
4.9 Les mutations économiques :.....	33
4.10 Les mutations sociologiques et la diversité :.....	33
Conclusion :.....	34
Chapitre II : LA Digitalisation de la gestion des ressources humaines.....	35
Introduction.....	36
SECTION 01 : Concepts fondamentaux relatifs à la digitalisation.....	37
1.Définition de la digitalisation.....	37
2.Evolution de la digitalisation.....	38
3.Les nouvelles technologies émergentes de la digitalisation.....	39
3.1 L'intelligence artificielle.....	39
3.2 Le Big Data.....	40
3.3 L'Internet des objets (IoT).....	40
3.4 L'automatisation.....	41
3.5 Les réseaux sociaux.....	42
4.Les déterminants de la digitalisation.....	43
4.1 Les facteurs organisationnels.....	44
4.2 Les facteurs environnementaux internes.....	46
4.3 Les facteurs environnementaux externes.....	47
SECTION 02 : La digitalisation des volets de la GRH.....	48
1.Le recrutement numérique.....	48
1.1 Définition de l'E-recrutement (recrutement digital) :.....	48

1.2 Historique de l'E-recrutement :	49
1.3 Présentation des différents outils de l'E-recrutement :	52
1.4 Les avantages de recrutement digital (e-recrutement) :	54
1.5 Désavantages du recrutement digital :	55
2. Le digital au service de la rémunération :	56
2.1 La gestion du temps :	56
2.2 La gestion de la paie :	60
2.3 Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération :	61
3. Le digital au service de la formation (e-learning) :	62
3.1 Définition du digital Learning (e-learning):	62
3.2 L'histoire de l'e-learning :	62
3.3 Les différents outils de E-learning(digital Learning) :	63
3.4 les avantages de la formation digitale :	64
3.5.les défis et les limites de la formation digitale :	65
4. la communication interne digitale.....	65
4.1 Définition de la communication interne digitale :	65
4.2 histoires de la communication interne digitale.....	66
4.3 Les outils de la communication interne digitale :	67
4.4 Avantages de la communication digitale.....	68
4.5 Les limites de la communication interne digitale :	69
Conclusion :	70
Chapitre III : Cas pratique SAA -SIEGE -BEB EZZOUAR.....	71
Introduction :	72
SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
1.Présentation de la SAA :	73
1.1 Fiche signalétique de la SAA.....	74
1.2 La création et l'évolution de la SAA.....	74
1.3 Les Valeurs de la SAA :	76
1.4 Les objectifs de création de la SAA.....	77
1.5 Les activités de la SAA :	77
1.6 Missions de la SAA :	78
1.7 Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A) :	79
1.8 L'organigramme de la SAA a l'échelle national :	80

1.9 Politique RH de la SAA : Valoriser le Capital Humain.....	86
SECTION02 : Méthodologie de recherche.....	88
1. Démarche méthodologique suivie :.....	88
1.1 Problématique et contexte de la recherche :.....	88
1.2 Choix du type d'étude :.....	89
1.3 Echantillonnage :.....	90
1.4 Collecte des données :.....	91
2. Les étapes de l'entretien :.....	91
2.1 Le contact initial.....	91
2.2 Déroulement des entretiens :.....	92
2.3 L'enregistrement :.....	92
3. Le guide d'entretien :.....	92
3.1 Introduction :.....	93
3.2 Corps :.....	93
3.3 Clôture :.....	94
SECTION 03 : analyse et résultats.....	96
1 Etude de cas et analyse des entretiens :.....	96
1.1 Axe 01 : l'impact de la digitalisation sur le recrutement au sein de la SAA-SIEGE .	97
1.2 Axe 02 : l'impact de la digitalisation sur l'administration des personnels au sein de la SAA-SIEGE	101
1.3 Axe 03 : l'impact de la digitalisation sur la rémunération au sein de la SAA – siège.	106
1.4 Axe 04 : l'impact de la digitalisation sur la formation au sein de la SAA- siège..	110
2. Synthèse :.....	112
3. Recommandations :.....	114
3.1 Recommandations Stratégiques :.....	114
3.2 Recommandations Opérationnelles :.....	114
Conclusion :.....	116
Conclusion générale.....	117
Bibliographie.....	122
Les annexes.....	127
Tables des matières.....	136