



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

LA DIGITALISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cas de l'entreprise agro-alimentaire CEVITAL

Encadré par :

Réalisé par

Dr. BOUDACHE Souad

DJEBBARI Sabrina

HAMADOU Thalsa

Devant le jury

Président : Dr.AMALOU,Abdelhafid

Rapporteur : Dr.BOUDACHE,Souad

Examineur : Dr.HADDADEN, Mehdi

Année universitaire :2023/2024

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord exprimer ma gratitude envers le bon dieu tout puissant pour m'avoir accordé la force et le courage nécessaires pour surmonter les défis rencontrés tout au long de cette recherche.

Nos remerciements les plus vifs s'adressent à notre encadrant Dr **BOUDACHE Souad** pour sa disponibilité, sa serviabilité et ses précieux conseils qui ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

Nos remerciements également à notre encadreur Mr **ZAIDIRI Abedenour** au niveau de l'entreprise CEVITAL qui nous a aidé et consacré beaucoup de temps. Sans oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail .

Merci à tous.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

A mon cher père, A ma chère mère

Qui ont attendus et espérés ma réussite, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

A mes adorables frères : Rabah et Aksel

A mes chères copines : Naima et Agnès

Pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mon travail.

A ma partenaire : Sabrina

Pour son entente et sa sympathie. Pour son indéfectible soutien et leur patience infinie.

A toute ma famille.

Thalía

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leurs prières
tout au long de mes études, afin que je puisse atteindre mes
objectifs.

A mes chères sœurs, Ranida et Thinhinane , ainsi qu'à ma
meilleure copine Kenza,
pour leurs soutiens moral et leurs précieux conseils tout au long
de mes études.

A ma partenaire, Thalsa pour son entente et sa sympathie.

Sabrina

Sommaire

Introduction Générale..... 1

Chapitre 01 : Généralité sur la GRH et la digitalisation

Section 1 : Concepts de base de la digitalisation..... 5

Section 2 : Généralité de la gestion des ressources humaines..... 13

Section 3 : La digitalisation de la fonction ressources humaines 23

Chapitre 2 : Transformation digitale en gestion de ressource humaine

Section 1 : Evaluation des ressources humaines dans un contexte digitale 31

Section 2 : Transformation digitale et RH..... 46

Section 3 : L'influence de la digitalisation sur la ressource humaine 52

Chapitre 3 :La digitalisation de la RH au sein de CEVITAL

Section 1 : Présentation de l'organisme de l'accueil 61

Section 2 : Méthodologie de recherche 68

Section 3 : Analyse et interprété des résultats..... 70

Conclusion Générale 109

Bibliographie

Annexes

Table des métiers

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AR	Réalité augmentée
ATS	Plateformes de gestion des candidatures
CDC	Conduite de changement
CDD	Contrat de travail à durée déterminée
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
CEVRH	Logiciel de gestion administratif des salariés
CRM	Customer relationship management
DMP	Data management platform
DRH	Direction de la ressource humaine
DSI	Direction de système d'information
E-commerce	Commerce électronique
EDI	Echange des données informatisé
E-formation	Formations électronique
E-gestion	Gestion électronique
E-gestion des carrières	Gestion des carrières électronique
E-GRH	Gestion des ressources humaine électronique
E-Learning	Formations en ligne
E-Recrutement	Recrutement électronique
E-RH	Ressource humaine électronique
ERP	Entreprise ressource planning
GED	Gestion ressources des documents
GLPI	Gestionnaire libre de parc informatique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
IA	L'intelligence artificielle
MES	Manufacturing execution system
PC	Personale computer
PGI	Progiciel gestion intégrer

RH	Ressource humaine
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information de ressource humaine
SMS	Short message system
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VR	Réalité virtuelle
WWW	World wide web

La liste des tableaux

Tableau N°1 : Répartition des réponses selon le sexe	70
Tableau N°2 : Répartition des réponses selon l'âge	71
Tableau N°3 : Répartition des réponses selon le niveau d'étude	71
Tableau N°4 : Répartition des réponses selon le dernier diplôme obtenu	72
Tableau N°5 : Répartition des réponses selon les années d'expérience sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL.....	73
Tableau N°6 : Répartition des réponses selon les catégories professionnelle.....	74
Tableau N°7 : Répartition des réponses selon le poste occupé	75
Tableau N°8 : Répartition des réponses selon l'état de la formation pour l'utilisation des outils numériques en ressource humaine.....	80
Tableau N°9 : Évaluation du niveau de compétence dans l'utilisation des outils numériques.	81
Tableau N° 10 : Impact de la digitalisation sur les processus de recrutement	83
Tableau N°11 : Principaux avantages observés depuis la mise en œuvre de solutions numériques en RH.....	85
Tableau N°12 : Changements dans la perception des employés vis-à-vis des RH	86
Tableau N°13 : Amélioration de la communication et de l'interaction entre les RH et les employés grâce aux outils numériques.....	88
Tableau N°14 : Influence de la digitalisation sur la gestion du temps de travail.....	90
Tableau N°15 : Solutions envisagées pour s'adapter aux évolutions technologiques et nouvelles tendances numériques	92

Liste des figures

Figure N°1: L'évolution de la GRH.....	19
Figure N°2 : Les huit caractéristiques de la gestion ressources humaines	22
Figure N°3 : La transformation digitale	33
Figure N°4 : Le processus de l'E- recrutement	38
Figure N° 5 : L'organigramme général de l'entreprise CEVITAL	64
Figure N°6 : Répartition des réponses selon le type de contrat	76
Figure N°7 : Les outils numériques utilisés quotidiennement au travail par les personnes interrogées	77
Figure N°8: Les outils numériques appliqués à la gestion des ressources humaines	78
Figure N°9 : Outils ou plateformes les plus utilisés pour les processus RH.....	79
Figure N°10 : Etat de satisfaction de la formation reçu	81
Figure N°11 : Transformations des processus traditionnels de GRH	84
Figure N°12 : Modifications des responsabilités et des tâches quotidiennes des professionnels des RH grâce à la digitalisation.....	89
Figure N°13 : Type de compétences supplémentaire acquis en raison de la digitalisation .	91
Figure N°14 : Changements futurs anticipés liés à la digitalisation	93

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction Générale

La gestion des ressources humaines revêt une importance capitale au sein des entreprises, afin d'optimiser les résultats et le bien-être des employés. Cette fonction revêt, un éventail d'activités telles que le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, etc..

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la gestion des ressources humaines doit s'adapter aux changements du marché du travail, aux avancées technologiques et aux attentes des employés, ce qui joue un rôle crucial dans la pérennité et le succès des entreprises. La valorisation du capital humain témoigne de l'importance grandissante de son apport sur la productivité globale et la culture de l'entreprise.

Avant la digitalisation, les entreprises se focalisaient principalement sur des approches de gestion des données. Cette situation nécessitait souvent une dépendance accrue envers les documents physiques, les formulaires papier et les procédures manuelles. Il était souvent nécessaire de gérer manuellement les horaires, les congés et le suivi des performances, ce qui pouvait entraîner des erreurs, des retards et une inefficacité générale. Grâce à la digitalisation, il existe des opportunités pour faire face à ces défis et améliorer considérablement les processus de gestion des effectifs.

Dans ce contexte, la digitalisation de la gestion des ressources humaines a transformé la manière dont les entreprises gèrent leur capital humain, en optimisant les processus, en améliorant l'efficacité opérationnelle et en favorisant l'engagement des employés. Cependant, elle nécessite également une adaptation des pratiques et des compétences des professionnels des RH pour tirer pleinement parti de ces nouvelles possibilités.

C'est dans ce cadre de réflexion que s'inscrit notre travail, qui a pour objectif d'analyser de manière la relation entre la transformation digitale et la gestion des RH. Cette étude présente une importance particulière car elle offre une meilleure compréhension de l'apport de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines. Elle permettra également d'identifier les opportunités ainsi que les défis auxquels l'entreprise agroalimentaire CEVITAL est confrontée.

Nous conduirons cette étude au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL et nous tenterons de répondre à la question centrale formulée ainsi : « **Quels sont les apports de la digitalisation sur la ressource humaine au sein de l'entreprise CEVITAL** » ?

Pour répondre à cette question, il serait pertinent de formuler deux autres questions subsidiaires que nous avons énoncées comme suit :

1_Quelle sont les outils digitaux exploités par l'entreprise CEVITAL pour la gestion des ressources humaines ?

2_Comment la digitalisation contribue-t-elle à améliorer la gestion des ressources humaines ?

Afin de répondre à cette interrogation, nous avons formulé deux hypothèses :

Hypothèse 1 : La digitalisation améliorer l'efficacité opérationnelle des ressources humaines,

Hypothèse 2 : La digitalisation renforce l'engagement au travail des employés et leur satisfaction.

Par ailleurs, nous avons adopté dans notre travail deux approches : conceptuelle et empirique. Notre étude a été réalisée en deux phases distinctes : la première a impliqué une recherche documentaire sur la digitalisation des ressources humaines, tandis que la seconde a été consacrée à une étude auprès d'un échantillon d'employés au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL appuyée par un entretien directif avec le DRH.

La partie conceptuelle est scindée en deux chapitres :

Le premier chapitre explorera les concepts de base de la digitalisation, mettant en lumière sa définition, ses outils, ses étapes clés, ainsi que ses avantages et limites. Nous examinerons également les principes fondamentaux de la GRH, son évolution historique, ses caractéristiques essentielles et ses objectifs stratégiques.

Le deuxième chapitre se concentrera sur la transformation digitale des RH, en analysant ses apports sur les activités traditionnelles de la GRH, les outils technologiques dédiés à cette transformation, ainsi que ses implications organisationnelles et individuelles.

Le troisième chapitre examinera en détail les réponses obtenues suite à une étude menée par questionnaire portant sur les apports de la digitalisation sur la GRH. Les résultats seront aussi appuyés par l'analyse de l'entretien permettant ainsi de compléter et d'enrichir les résultats obtenus à travers l'analyse du questionnaire.

CHAPITRE I :
GÉNÉRALITES
SUR LA GRH ET
LA
DIGITALISATION

Chapitre I : Généralité sur la GRH et la digitalisation

La digitalisation est devenue un phénomène nécessaire qui transforme profondément les pratiques et les processus dans tous les domaines de l'activité humaine. Parmi ces domaines, la gestion des ressources humaines (GRH). La digitalisation des ressources humaines (e-RH) englobe l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour adapter les outils, les métiers et les pratiques. Cette transition a une influence significatif sur la nature du travail, y compris celui des experts en RH. Ce premier chapitre vise à explorer les concepts fondamentaux de la digitalisation, à comprendre ce qu'est la gestion des ressources humaines et la GRH digitale.

Dans la première section nous allons présenter en détail les bases de la digitalisation, définissant les termes clés et mettant en lumière les principaux outils liés à cette transformation numérique. Nous aborderons notamment les facteurs de la transformation digitale réussie, ainsi que les avantages et les limites de la digitalisation.

Dans la deuxième section, nous aborderons l'évolution de la gestion des ressources humaines, les différentes caractéristiques de la GRH et les objectifs de la gestion des ressources humaines.

Enfin, la troisième section nous concentrons sur la GRH digitales, nous citons la définition de la digitalisation des ressources humaines, en passant par la rétention et les déterminants de la transformation digitale. Nous analyserons l'information de la GRH, et les limites du digital d'un point de vue RH.

SECTION 1 : CONCEPTS DE BASE DE LA DIGITALISATION

La digitalisation, également appelée transformation digitale, implique l'intégration des technologies numériques dans tous les domaines d'une entreprise, dans le but d'améliorer ses performances, sa communication, et son efficacité. Ce qui se réalise en utilisant des outils informatiques pour transformer des objets, des processus ou des métiers en code informatique.

Dans cette première section, nous allons présenter la définition de la digitalisation et la numérisation, les étapes clés de la réussite de la digitalisation ainsi que les avantages et les limites auxquels les organisations font face lorsqu'elles tentent de s'ajuster à ce changement majeur.

1. Définition de la digitalisation

Il existe plusieurs définitions de la digitalisation, nous avons choisi de présenter quatre définitions qui nous semblent être pertinentes :

Selon Abrian et Ziky "concept de la digitalisation consiste en l'intégration des nouvelles technologies dans les processus commerciaux et sociaux, pour les améliorer et par conséquent créer une valeur ajoutée pour l'entreprise".¹

« Le digital désigne à la fois l'ensemble des technologies numériques, les réseaux sociaux, internet et les comportements associés à leur usage, mobilisés dans le cadre organisationnel à des fins de performance".²

Selon Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial, la digitalisation est « la quatrième révolution industrielle qui bouleverse tous les secteurs de l'économie et de la société grâce à l'utilisation des technologies numériques telles que l'internet des objets. »³

¹Abrian et Ziky (2021), cité par Zouaoui Rachedi akila (2023) , "Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID". Cas des Organisations Françaises, *Journal of Contemporary Business and Economic Studies* Vol (06) No.(1),p (400).

²A.Pennafort, J.L.Guignard, J.P.Herbinier, A.de la pradelle(2022),"Les fondamentaux de la GRH",2ème édition, France, p (220) .

³Schwab. K (2016) ," La quatrième révolution industrielle", Édition World Economic Forum, Switzerland", p (31- 34).

"La digitalisation est le moyen permettant de convertir un objet, un outil, un processus ou un métier en code informatique afin de le remplacer et de le rendre plus efficace en utilisant les outils numériques et Internet"⁴.

Dans ces définitions, nous comprenons que la digitalisation intègre la numérisation et nécessite l'implication humaine.

1.1 Définition de la numérisation

Selon Scrive, "La numérisation est le processus de transformation des données physiques en données numériques. Scanner un rapport en est un excellent exemple"⁵.

Selon Fayon et Tartar, la numérisation signifie « transformation en données numériques ». Elle recouvre :

- La description d'un document physique par fichier numérique ;
- La convention d'un signal électrique analogique en un flux numérique ;
- L'entreprise de conversion des fonds documentaires datant des époques technologiques⁶

« La numérisation est souvent utilisée pour les images, les sons, les vidéos et les textes imprimés, et peut être effectuée à l'aide d'appareils de numérisation tels que des scanners ou des caméras numériques. »⁷

1.1.2. La digitalisation et la numérisation

La différence entre les deux concepts est manifeste. La digitalisation est considérée de manière positive, tandis que la numérisation a une connotation neutre. Cependant, la numérisation reste une étape indispensable à la digitalisation.

La numérisation est un processus principalement mécanique qui transforme les données physiques en format numérique. Composées de 1 et de 0, les informations numériques résistent à la distorsion de par leur nature et peuvent être transmises sans aucune perte.

⁴E. Fraysse (2011), "Facebook, Twitter et le Web Social : Nouvelles opportunités de business", Editions Kawa, p (30).

⁵Scrive, (2021), cité par :Tamssaout Zahir,Hadjadj Zineb (2023), "La Digitalisation Des PME Pour Booster L'économie Nationale, Cas De La Sarl PALAIS BLANC", La Revue du développements et des Prospectives Pour Recherches et études, VOL : 08 - N°: 01 – P (372) .

⁶Fayon et Tartar(2014), cité par :Zouaoui Rachedi Akila(2023), Op. Cit, p (401).

⁷David bawden et lyn robinson (2012),"introduction to information science", édition anglaise "Facet Publishing", p(86).

Les réseaux de communication du monde entier utilisent, stockent et gèrent des informations numériques. La digitalisation exploite les données numérisées pour optimiser les processus.⁸

2. Les outils de la digitalisation :

Afin d'administrer le qualificatif « digital » à une entreprise, cette dernière doit impérativement se doter des outils suivants⁹ :

A. Les sites internet : Aujourd'hui le site internet d'une organisation constitue la première impression visible pour le client. L'image projetée par le site a un impact immédiat sur la perception des produits ou services proposés et influence ses choix et décisions. Pour maximiser les avantages qu'un site web peut offrir à une organisation, il doit être dynamique, utile et bien référencé, c'est-à-dire, bien positionné sur les moteurs de recherche.

B. Les logiciels métiers : Les logiciels métiers sont désormais indispensables pour optimiser les performances au sein d'une organisation. Ils permettent de raccourcir les processus et d'augmenter le rendement. Ces logiciels peuvent être généralistes ou spécifiquement conçus pour des secteurs d'activité particuliers. Nous pouvons citer en exemple les logiciels de:

- Devis et facturation.
- Comptabilité.
- Gestion de paie.
- Gestion de projet.
- SIRH : système d'information des ressources humaines.
- CRM (customer relationship management) : système de gestion de la relation client.
- Plateforme Intranet et suites collaboratives.

C. Communication par newsletters et landing pages : Les newsletters sont des e-mails contenant du contenu personnalisé aux couleurs de l'entreprise, envoyés à une liste d'utilisateurs ayant spécifiquement demandé à les recevoir. Quant aux pages d'atterrissage, elles sont des pages distinctes des sites web, conçues pour encourager l'audience à entreprendre une action précise. Ces méthodes permettent de maintenir une visibilité constante auprès de la clientèle et s'intègrent dans une stratégie de communication efficace.

⁸ Tamssaout Zahir, Hadjadj Zineb, Idem p (372)

⁹ Bouhadjar Mariem, Ghalem Ilham(2022)"Les Effets De La Transformation Numérique Sur L'écosystème Des Entreprises", Cas Du Moyen-Orient Et De L'Afrique Du Nord, POLITIQUE MONDIALE, Volume (6), N° (2), pp (1078 - 1079).

D- Les applications mobiles : Les applications mobiles sont des logiciels téléchargeables sur des appareils mobiles qui simplifient diverses tâches telles que les opérations financières, l'automatisation industrielle, l'apprentissage, le commerce électronique, etc. Les entreprises peuvent créer des applications sur mesure pour répondre à leurs besoins¹⁰ .

2.1 Les outils de la e-RH :

A. L'intranet : « Le terme "intranet" a été introduit par Jim Clark de la société Netscape pour décrire l'internet interne. L'intranet peut être perçu comme une porte d'entrée vers un ensemble de ressources de l'organisation, facilitant la communication, la coopération et la coordination entre les parties prenantes.»

« L'intranet utilise les mêmes protocoles de communication, navigateurs et normes que le world wide web (www). Toutefois, il est uniquement accessible aux sites et aux utilisateurs autorisés, généralement les employés de l'entreprise, contrairement au web public sur internet ».

B. Le groupware: «Le groupware marque un changement majeur dans les pratiques professionnelles en mettant l'accent sur le travail d'équipe plutôt que sur le simple travail en groupe. En associant l'expertise collective aux outils technologiques, il cherche à améliorer à la fois l'efficacité individuelle et collective en surmontant les obstacles quotidiens. Ce concept s'attaque aux défis liés à la division du travail dans les organisations, indispensables pour répondre aux exigences croissantes du marché. À la fois une méthode organisationnelle et un ensemble d'outils logiciels, le Groupware simplifie la communication, la coordination et la collaboration au sein des équipes de travail.¹¹»

C. Workflow :« Le Workflow est un processus professionnel qui illustre les interactions sous forme d'échanges d'informations entre différents intervenants, qu'il s'agisse d'êtres humains, d'applications ou de services, ou de processus métier. Concrètement, un workflow peut

¹⁰Siham Berahrah , Amina Berreziga (2021), " État des lieux de la digitalisation au niveau des PME algériennes", Revue AbaadIktissadia Vol: (11) N°(02) , p (635).

¹¹E.D. Moumeni Soraya, E.D. Yahiaoui Chahira, Tabeti Habib (2017), "Tic et pratiques de la gestion des ressources humaines", Cas de l'entreprise Algérienne Sonatrach, Revue Algérienne des Ressources Humaines, Volume2, N°02, p (73).

décrire le cheminement de validation, les tâches à effectuer entre les différents participants d'un processus, les délais à respecter et les méthodes de validation. »¹²

« Le terme "Workflow" (ou "flux de travail") fait référence à la modélisation et à la gestion informatique de toutes les tâches à effectuer ainsi que des différents intervenants impliqués dans l'exécution d'un processus métier, également connu sous le nom de "processus opérationnel". Ainsi, le terme "workflow" pourrait être traduit en français par "gestion électronique des processus métier". »¹³

D. ERP ou PGI : « Un PGI est un logiciel complet qui regroupe les aspects financiers, commerciaux, RH et comptables d'une entreprise. Il remplace toutes les applications spécialisées (telles que la gestion du personnel, la comptabilité, la gestion des actifs, etc.) qui peuvent être utilisées individuellement au sein de l'entreprise. »

« L'idée principale derrière un PGI ou ERP est de créer des applications informatiques (telles que la paie, la comptabilité, la gestion des stocks, etc.) de manière modulaire. Ces modules applicatifs sont généralement indépendants les uns des autres et sont souvent développés par le même éditeur, tout en utilisant une base de données unique et partagée. »

« L'objectif principal d'un ERP est de connecter toutes les unités fonctionnelles de l'entreprise afin d'établir une chaîne de valeur où chaque entité contribue à la création de valeur de l'entreprise. »

Cette solution peut être mise en place dans différentes divisions fonctionnelles. Dans le domaine des ressources humaines, par exemple, l'ERP devrait permettre l'accès aux informations sur les compétences disponibles dans l'ensemble du groupe, depuis n'importe quel emplacement au sein de l'entreprise. Ceci est particulièrement bénéfique pour les grandes entreprises et les multinationales.

Les nouvelles technologies telles que le Groupware, le Workflow, l'intranet, les ERP, etc., entraînent des changements effectifs dans les méthodes de travail. Il n'est pas forcément évident que l'ensemble du personnel de l'entreprise soit prêt à adapter son mode de fonctionnement¹⁴.

¹² E.D. Moumeni Soraya, E.D. Yahiaoui Chahira, Tabeti Habi, Idem p (73)

¹³ E.D. Moumeni Soraya, E.D. Yahiaoui Chahira, Tabeti Habib, Idem page (73)

¹⁴ E.D. Moumeni Soraya, E.D. Yahiaoui Chahira, Tabeti Habib, Op. Cit pp (74-75)

3. Les déterminants d'une transformation digitalisation réussie :

Les trois grands types déterminants dans les entreprises ayant réussi leur transformation digitale¹⁵ :

3.1 Les ressources informatiques :

Pour rester compétitives, la plupart des entreprises ont investi dans du matériel, des logiciels, des données et des services informatiques, soit par des achats directs, soit par la sous-traitance avec des sociétés spécialisées. Aujourd'hui, les entreprises se concentrent davantage sur des technologies spécifiques et des investissements à long terme dans des systèmes d'exploitation flexibles. Cette évolution explique en partie la croissance rapide des services Cloud proposés par des géants comme Amazon, Google et Microsoft.

3.2 La numérisation des échanges commerciaux

La digitalisation des interactions avec les clients et les fournisseurs est un aspect crucial pour les entreprises souhaitant s'engager dans le numérique. Marketing numérique, plateformes e-commerce, paiements en ligne, utilisation de logiciels de gestion des opérations de back-office et des relations clients, stratégie sur les réseaux sociaux, etc. Les outils sont nombreux pour interagir avec les acheteurs et les partenaires.¹⁶

3.2 Des salariés formés et des profils agiles :

Les entreprises leaders misent avant tout sur la formation de leurs salariés, car c'est le principal facteur de différenciation. Disposer d'une main-d'œuvre compétente en matière de numérique permet d'optimiser l'utilisation des ressources techniques. Que ce soit pour les bâtiments intelligents, les flottes de matériel connecté, les bases de données ou les systèmes d'exploitation, les employés formés au digital tirent le meilleur parti des équipements, des systèmes et des chaînes de production.

¹⁵Alexandre, E (2017). «Dématérialisation et digitalisation de la fonction finance : enjeux et opportunités», *Revue-gestion et finance publiques*, n°3, paris, PP (41-47).

¹⁶ Alexandre, E , *Idem* p(41-47)

4. Avantages et les limites de la digitalisation

4.1 Les avantages de la digitalisation

La digitalisation offre plusieurs avantages dans de nombreux domaines, notamment la gestion de l'information, la recherche, la communication et l'éducation. Voici quelques avantages de la digitalisation :

- ✓ **Accès facilité à l'information** : Grâce à la digitalisation, la gestion et l'accessibilité de grandes quantités d'informations sont simplifiées en les conservant sous forme numérique. Les bibliothèques numériques, les archives et les bases de données fournissent un accès en ligne à une diversité étendue d'informations, ce qui facilite leur recherche et leur consultation¹⁷.
- ✓ **Préservation de documents fragiles** : La digitalisation permet de conserver des documents essentiels et délicats comme des manuscrits, des livres anciens ou des photographies, en évitant leur dégradation due à la manipulation et à l'exposition prolongée à la lumière et à l'humidité.
- ✓ **Gain de temps et d'argent** : Grâce à la digitalisation, les coûts en temps et en argent sont considérablement réduits en évitant la manipulation, le stockage et le transport de documents physiques. De plus, elle simplifie le partage instantané et économique des informations numérisées.
- ✓ **Amélioration de la communication** : La digitalisation facilite les échanges entre individus et organisations grâce à l'utilisation des courriels, des messageries instantanées et des réseaux sociaux.
- ✓ **Amélioration de la formation en entreprise** : La digitalisation offre des opportunités d'apprentissage en ligne, permettant aux employés d'accéder de manière flexible à une variété de ressources éducatives depuis n'importe où et à tout moment.

Selon David Rogers, « la transformation numérique offre la possibilité de redéfinir le marché le quel vous opérez, en fonction de nouveaux produits et services qui répondent à des encore inconnus ou ignorés »¹⁸, par ailleurs, la « transformation numérique peut aider les

¹⁷Ricci, F., et Magnoni, F(2017). Digital Libraries : Definitions, Resources, and Trends. In Encyclopedia of Library and Information Sciences, pp (1459-1467).

¹⁸David Rogers (2016), "Le manuel de la transformation numérique : repensez votre entreprise à la l'ère numérique ", P (7).

organisations à simplifier leurs processus et réduire les coûts en éliminant les tâches manuelles et répétitives »¹⁹.

4.2 Les limites de la digitalisation :

Plusieurs limites liées à l'investissement et l'utilisations de la digitalisation peuvent être énumérés :

- ✓ **Coût élevé** : L'adoption de technologies numériques peut représenter une dépense significative, surtout pour les petites entreprises.
- ✓ **Formation et adaptation** : Les employés peuvent nécessiter du temps pour s'habituer aux nouvelles technologies et suivre des formations afin de les utiliser de manière efficace.
- ✓ **Dépendance aux technologies** : Les entreprises risquent de devenir excessivement dépendantes des technologies numériques, compromettant ainsi leur capacité à fonctionner en leur absence.
- ✓ **Exclusion sociale** : Certaines personnes, notamment les aînés et celles vivant en zones rurales, peuvent ne pas avoir accès aux technologies numériques ou ne pas savoir les utiliser.
- ✓ **Impact sur l'emploi** : La numérisation peut entraîner une diminution des emplois associés aux tâches automatisées.
- ✓ **Risque pour la confidentialité et la vie privée** : Les entreprises doivent veiller à respecter les lois et les normes actuelles en matière de confidentialité et de protection de la vie privée lors de la collecte et de l'utilisation des données numériques.
- ✓ **Dépendance aux réseaux** : Les entreprises peuvent être affectées par les coupures d'électricité ou les pannes des réseaux, ce qui pourrait empêcher l'utilisation des outils numériques.²⁰

¹⁹ Andrew Greenway est ben terrett (2018), " Transformation numérique à grand nombre échelle: pour quoi la stratégie est-elle mise en oeuvre ? , Londres, p (18) .

²⁰<https://www.futureentrepreneur.tn/digitalisation-des-entreprises-avantages-et-inconvenients/> Consulté le 26/05/2024 à 22/10 .

SECTION 02 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction essentielle de toute entreprise, impliquant une approche stratégique de la gestion des employés et des domaines connexes tels que la planification des effectifs, la rémunération, la formation, le développement, les relations de travail et l'évaluation des performances. Au fil des années, la gestion des ressources humaines a progressé pour devenir une fonction stratégique qui aide à atteindre les objectifs de l'organisation.

1. Définition de la GRH :

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, nous avons choisi de présenter trois définitions qui nous semblent être les plus pertinentes.

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »²¹.

La gestion des ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut et quand il faut.

Selon Cadin, Guérin et Pigeyre, il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoir variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelles, valeurs culturelles de l'entreprise...) dans lesquels évolue.

En définitive, «la GRH comprend une partie liée à des connaissances théoriques et une partie indissociable du domaine de l'action ».²²

²¹Cadin. Guerin .Pigeyre.Pralong (2012), "Gestion de ressources Humaines", 4eme édition, France ,P(5) .

²²Laetitia Lethielleux (2014), L'essentiel de la gestion des ressources humaines, éd 8ème, France, p(17).

La gestion des ressources humaines (GRH), ou gestion de l'homme au travail dans une organisation (publique ou privée), recouvre l'ensemble des composantes sociales de l'entreprise.

Elle peut donc s'analyser à partir des responsabilités qu'elle assume, à savoir :

- Une responsabilité économique, avec la recherche de la meilleure allocation de ressource possible et la prise en compte des ressources humaines en tant qu'investissement de l'entreprise.
- Une responsabilité juridique puisque le respect des textes législatifs, réglementaires et conventionnels qui protègent le salarié s'impose à l'administration et à la gestion personnelle.
- Une responsabilité sociale dans la recherche de la valorisation et de la motivation des hommes au travail qui trouvent leur expression dans l'adaptation de l'entreprise à son environnement²³.

2. Évolution de la GRH :

La fonction des Ressources Humaines (RH) a subi d'importantes évolutions, allant de la simple gestion du personnel à une approche globale de la gestion des ressources humaines. Cette transition a impliqué un changement de leur rôle, passant d'administratif à stratégique. De plus, les responsabilités des RH se sont élargies et leur structure organisationnelle est devenue plus complexe, reflétant leur professionnalisation grandissante.

2.1 Jusqu'à la seconde guerre mondiale :

Un rôle essentiellement administratif: Pendant cette période, le concept de service du personnel a émergé, notamment dans de grandes entreprises de production telles que les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), et Schneider (1858), ainsi que dans des secteurs tels que la banque avec le Crédit Lyonnais (1879) et l'industrie automobile avec Renault. Cette époque a coïncidé avec l'avènement de la révolution industrielle, marquant ainsi le début des premières structures régissant la vie professionnelle des travailleurs. Cette nouvelle organisation a mis l'accent sur la division du travail et son contrôle afin d'augmenter la productivité et les performances des entreprises :²⁴

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;

²³L. Boyeret N. Equilbey (2003), "G.R.H.Nouvelles pratiques", édition Ems management société, en France , p(19).

²⁴ Jean-Marie Peretti (2010) " gestion des ressources humaines ", 12eme Édition, Vuibert, 2010, Paris p (7).

- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime des conventions collectives ;
- 20 juin 1936 : loi sur les congés payés ;
- Loi de 1936 : semaine des 40 heures ;
- Loi de 1936 : sur les conventions collectives.
- Peugeot crée en 1936 la direction du personnel et des relations syndicales.

Durant cette période les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme. (Ex : Schneider au Creusot) les premières activités du service du personnel sont:

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

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

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;

Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

2.2 La période 1945-fin des années 1980 :

Pendant cette période, le mouvement des relations humaines a émergé, tout comme la fonction des Ressources Humaines, mettant en avant l'importance du facteur humain. Il y a eu une prise de conscience croissante que la motivation et la performance sont étroitement liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise.

Historiquement, le département des ressources humaines était dirigé par un chef du personnel dont le principal rôle consistait à gérer les aspects financiers relatifs au personnel tels que les salaires, les charges sociales et les heures supplémentaires. Ce chef du personnel était généralement un juriste sélectionné pour ses compétences en droit social. En règle générale, la direction générale conservait le contrôle de la rémunération des cadres supérieurs, alors que l'on observait progressivement une évolution vers un rôle plus axé sur la psychologie et les responsabilités de négociation sociale pour le chef du personnel.

Durant cette période, la législation sociale a progressé en reconnaissant les initiatives des acteurs sociaux. Des actions telles que l'instauration de la journée de travail de huit heures, l'introduction des congés payés, et l'établissement légal de la semaine de travail de 40 heures ont été mises en place. Les comités dédiés à l'hygiène et à la sécurité ont été instaurés, le droit syndical a été formellement reconnu, et les grandes entreprises ont été requises à présenter un bilan social obligatoire...

2.3 La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000):

À partir de la fin des années 1980, cette fonction adopte le terme de "ressources humaines", reflétant ainsi une prise de conscience de l'importance de la gestion des talents et des compétences face aux avancées technologiques, aux changements démographiques et à l'internationalisation de la production. Cette transition est surtout motivée par l'instabilité croissante de l'environnement économique, devenu plus concurrentiel, transformant ainsi cette fonction en un élément clé de compétitivité. Ce changement de la fonction du personnel vers les ressources humaines accompagne une évolution du rôle.

Le département du personnel est dirigé par un directeur du personnel, alors que le service des ressources humaines est placé sous la supervision d'un directeur des ressources humaines (DRH), qui a la responsabilité de s'assurer de cela :

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

Des missions spécifiques d'après Jean. Marie-Peretti :²⁵

- Développer la motivation et l'implication des salariés ;
- L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés : Les salariés se sentent intégrés, s'ils ressentent qu'ils sont considérés comme partenaire notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute ;
- Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements qui sont nouveaux, qui sont efficaces et cela grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

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

Afin d'optimiser la gestion des données du personnel, les ressources humaines intègrent des logiciels modernes qui simplifient la centralisation des informations et réduisent les délais. Ces outils jouent un rôle essentiel en fournissant des statistiques globales précises sur lesquelles se baser, en repérant les talents rares au sein de l'entreprise et en évaluant les besoins de formation de chaque individu.

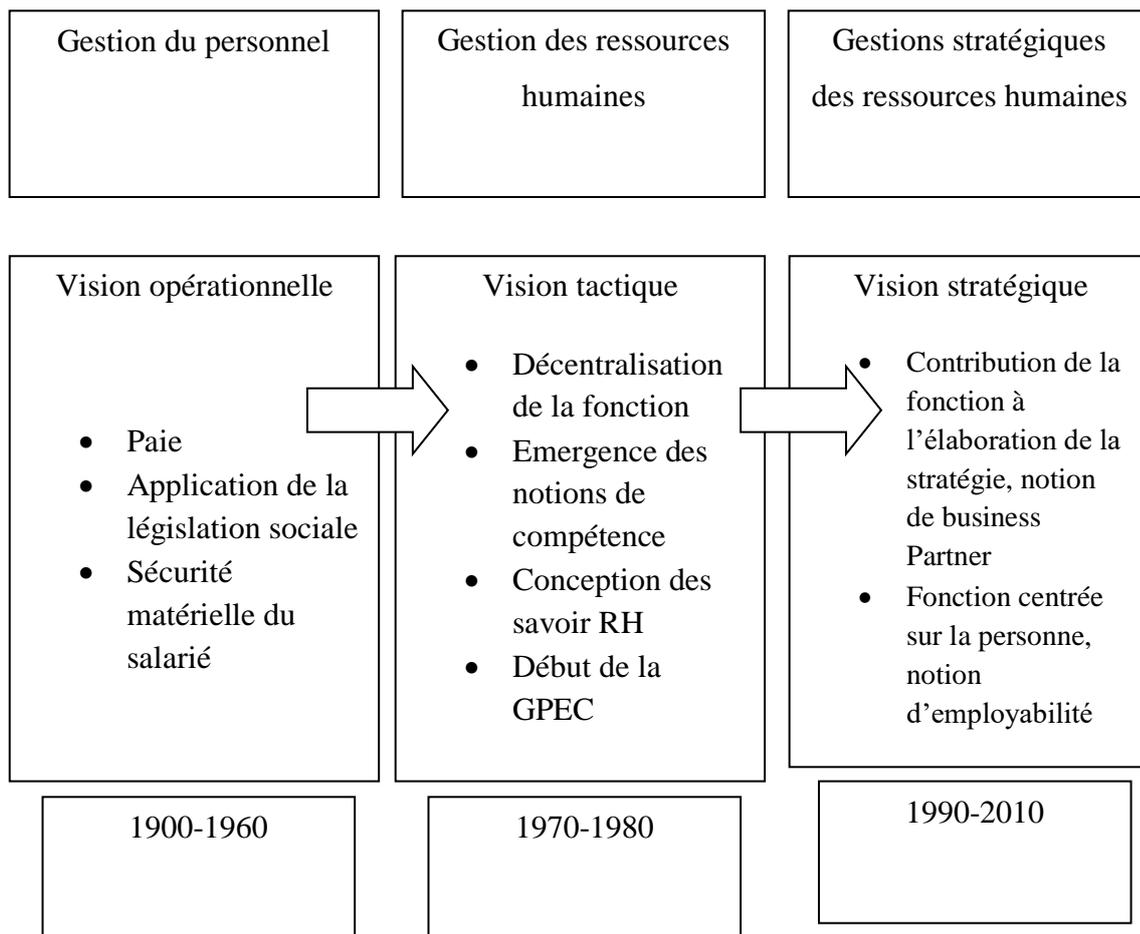
Le secteur des solutions numériques RH est en constante évolution. Une fois que les processus RH sont numérisés, la gestion de la vie professionnelle d'un employé peut être directement prise en charge par son domaine d'activité. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH a considérablement simplifié la vie des employés, notamment grâce aux échanges de courriels professionnels ou personnels. Désormais, le service des ressources humaines intègre l'informatique et le numérique dans ses interactions avec les salariés.

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

On peut illustrer l'évolution des divers aspects de la gestion des ressources humaines de la manière suivante :

²⁵ Jean-Marie Peretti, Op. Cit (11-12).

Figure 1 : L'évolution de la GRH



Source : Faycel Benchemem, Géraldine Galindo, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines », 5è édition, Gualino, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, P22.

3. Les caractéristiques de la gestion ressources humaines

3.1 Fonction stratégique

Les ressources humaines occupent une position essentielle dans la stratégie globale de l'entreprise, au même titre que les départements marketing, financier et juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action en matière de ressources humaines²⁶.

3.2 Fonction partagée

Les ressources humaines évoluent vers une fonction partagée, où les responsables de services et d'ateliers à des niveaux hiérarchiques intermédiaires prennent de plus en plus de responsabilités qui étaient traditionnellement dévolues au service des ressources humaines. Cela vise à accroître leur engagement envers leur équipe.

Le partage des responsabilités peut s'effectuer à l'intérieur de l'organisation, impliquant la délégation de certaines tâches aux responsables hiérarchiques, comme les entretiens annuels et les évaluations, ou à l'extérieur, en recourant à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching destinées à soutenir les managers.

3.3 Fonction innovante

Les ressources humaines sont en constante évolution pour s'adapter aux changements de leur environnement, tant interne (comme l'évolution de la structure organisationnelle et des relations sociales) qu'externe (comme les évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elles jouent un rôle de partenaire du changement et doivent donc développer de nouveaux outils pour accompagner ces transformations.

3.4 Gestion individuelle et collective

La gestion des ressources humaines s'articule autour de deux niveaux distincts : l'individuel et le collectif. Les individus qui composent l'organisation se distinguent du groupe dans son ensemble. Par exemple, une politique de rémunération peut inclure des mesures pour promouvoir la rémunération individualisée, comme des primes spécifiques ou l'attribution de

²⁶Laetitia Lethielleux, Op.Cit, p (26).

stock-options, tout en maintenant une perspective collective, où tous les salariés de l'entreprise bénéficient de la participation.

3.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :

En tant que discipline de gestion, la gestion des ressources humaines implique une réflexion à la fois quantitative et qualitative. Par conséquent, la flexibilité des ressources humaines (entendue ici comme le facteur travail) est envisagée à la fois du point de vue quantitatif (le nombre de salariés nécessaires au bon fonctionnement de l'outil de production) et qualitatif (les compétences requises pour l'exécution d'une tâche).

3.6 Gestion à court terme et long terme

Le fonctionnement d'une organisation implique des perspectives à court, moyen et long terme, bien que de nos jours, le long terme tende à se rapprocher du moyen terme. La fonction des ressources humaines, en tant qu'interface entre la direction et les salariés, adopte donc une approche de gestion adaptée, qu'il s'agisse de court ou de long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être de courte durée lorsqu'une action rapide et des résultats immédiats sont nécessaires. En revanche, une gestion à long terme est privilégiée pour les politiques nécessitant des ressources financières et humaines importantes, telles que la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

3.7 Gestion formelle et informelle

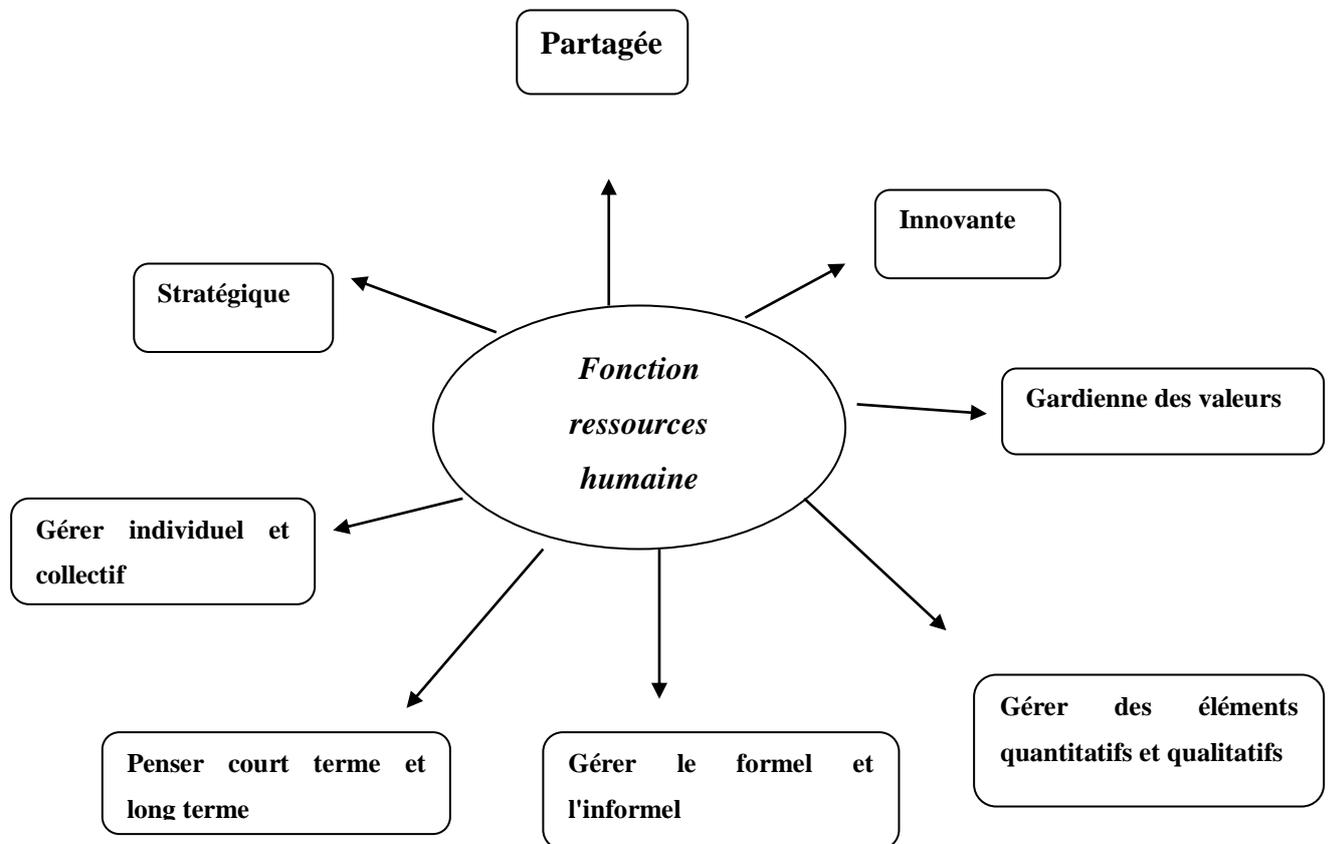
Gestion formelle et informelle : Toute relation humaine comporte une dimension formelle et informelle, et l'entreprise n'échappe pas à cette réalité. Ainsi, la fonction des ressources humaines doit gérer à la fois les réseaux formels (relations officielles et reconnues, comme les relations hiérarchiques) et les réseaux informels (relations non officielles et amicales, sans lien hiérarchique direct, permettant aux individus d'accéder à des informations).

3.8 Gardienne des valeurs culturelles

La culture d'entreprise, considérée comme le ciment de l'organisation, se compose de valeurs partagées et transmissibles. La fonction des ressources humaines est responsable de veiller au respect de ces valeurs au sein de l'organisation, en particulier pour les nouveaux arrivants. La transmission de ces valeurs culturelles vise principalement à faciliter leur intégration.

- La description de ces huit caractéristiques met en évidence l'importance du lien entre la fonction des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction des ressources humaines est aussi indispensable que les autres fonctions de l'entreprise pour la réalisation de la stratégie globale.

Figure 2 : Synthèse des huit caractéristiques de la gestion ressources humaines



Source : Laetitia Lethielleux "L'essentiel de la gestion des ressources humaines "éd 8ème, la France, P(26).

Face à l'ensemble de ces caractéristiques, la fonction ressources humaines est en quête de "poly-compétence". Aujourd'hui, le responsable du personnel doit assumer divers rôles : psychologue, négociateur, stratège, juriste, gestionnaire et polyglotte dans un contexte de mondialisation. La charge de travail est considérable, voire écrasante pour certains, car il se trouve souvent pris entre les attentes de la direction générale et les revendications des représentants du personnel, qui sont rarement en parfaite concordance.²⁷

²⁷ Laetitia Lethielleux, idem

4. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

Pour que la GRH qu'elle soit efficace, les ressources humaines doivent être utilisées pour répondre aux besoins et aux objectifs de l'organisation. La GRH poursuit trois objectifs²⁸.

4.1 Un objectif économique :

La fonction des ressources humaines est essentielle pour améliorer la performance et les résultats financiers de l'entreprise, en favorisant une utilisation plus efficace des compétences et des aptitudes de tous les membres de l'organisation.

4.2 Un objectif humain :

Il souligne aux gestionnaires que les ressources humaines ne peuvent être traitées de la même manière que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit prendre en considération les besoins et les aspirations des individus, et viser à améliorer les relations interpersonnelles et le partage du pouvoir entre chaque membre de l'organisation. Cela les encourage à réfléchir à leurs comportements, à leurs styles de leadership, à leur engagement et à leur communication, ainsi qu'à d'autres aspects tels que le contrôle.

4.3 Un objectif d'actualisation :

Elle vise à encourager l'amélioration des compétences, des capacités et des attitudes de chaque individu, afin de les préparer à s'adapter à divers changements et à réaliser leurs objectifs professionnels ainsi que leurs aspirations personnelles.

L'objectif de la gestion des ressources humaines est de constamment harmoniser les besoins en personnel avec les exigences opérationnelles de l'entreprise. Cela repose largement sur une gestion efficace et performante de ses ressources humaines.

La fonction RH a pour mission de garantir que l'organisation dispose des personnes nécessaires à son fonctionnement, et que ces individus contribuent à améliorer les performances de l'entreprise tout en épanouissant leur potentiel.

²⁸Marcel Coté, "la gestion des ressources humaines", éd, Guérin, éditeur limitée, pp (6-7).

De manière générale, les ressources humaines ou le capital humain jouent un rôle essentiel dans la réussite des entreprises, une importance qui a été reconnue dès les premières réflexions sur le capital humain dans les économies des pays industrialisés.

SECTION 03 : LA DIGITALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La digitalisation des ressources humaines (e-Rh) représente une évolution majeure dans le domaine de la gestion du capital humain au sein des organisations. Dans cette section, nous explorerons en profondeur le concept de la digitalisation Rh, nous allons examiner la définition de la digitalisation Rh, l'informatisation Rh ainsi que les raisons de changement digital, enfin les limites de la digitalisation d'un point de vue ressources humaines.

1. Définition de la digitalisation RH

L'e-RH est le processus RH qui a recours aux TIC pour simplifier les étapes de la vie du salarié : recrutement, gestion sociale (congés, dépenses sociales...), paie, gestion des compétences (carrière, formation) ...Il définit la façon dont les salariés peuvent, via le réseau intranet, accéder à des informations personnelles et professionnelles mises à leur disposition par l'entreprise ²⁹. Le terme "e-RH" recouvre aussi les principales notions suivantes :³⁰

- La mise en réseau d'informations qui donne la possibilité de faire circuler l'information presque instantanément entre différents acteurs ;
- La multimédia qui fournit une capacité différente de traiter cette information par des moyens tels que le son, l'image, la vidéo, le texte... ;
- La complémentarité des technologies comme le téléphone, la vidéoconférence... favorise leur digitalisation, leur traitement et leur transmission ;
- La flexibilité des moyens qui permet de se connecter de n'importe où, même en déplacement ;
- L'aspect normatif de l'informatique permettant l'usage d'un format commun, indépendant des supports et des applications, et favorisant la communication entre machines et application ;
- Mais aussi le renforcement de la culture d'entreprise ou de l'appartenance à un groupe par la normalisation des documents, des procédures et des modes de fonctionnement via le libre- service.

²⁹André Mullenders (2009), " e-DRH, Outil de gestion innovant, La théorie, Les prologiciels , Le cadre juridique ", 1er édition, Belgique, p(24).

³⁰André MULLENDERS,.Op.cit.,p(25).

2. L'informatisation de la GRH :

Il est certain que l'application des TIC (technologie de l'information et des communications) dans le monde du travail, a modifié le métier des ressources humaines. Comme l'explique Ben Hassel et Raveleau³¹ (on a vu apparaître avec la digitalisation de nouveaux outils comme les intranets, les progiciels de gestion intégrée, mais également le SIRH. Ces auteurs mettent en avant le fait que ces nouveaux outils permettent dans le premier temps d'automatiser les tâches qui ont une valeur ajoutée plus faible, comme par exemple la gestion administrative du personnel ou les premières étapes du recrutement.

Deuxièmement, cela donne plus de temps aux gestionnaires des ressources humaines pour se concentrer sur d'autres missions. Selon Jean-Marie Pretti : "L'informatisation de la fonction RH a donné lieu à une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu à l'entreprise et aux travailleurs"³².

Selon Storhaye "Pour la plupart des gestionnaires des ressources humaines, l'humain reste la dimension la plus importante de leur métier et de l'informatique ne serait qu'un simple outil pour faciliter leur travail "³³.

2.1 Avantages et apports de l'informatisation de la GRH

Selon plusieurs directeurs des ressources humaines Pretti "on peut voir différents bénéfices à l'apparition des technologies dans la fonction RH". "D'abord, l'un de leurs avantages est la fiabilité des données qu'elles fournissent. Ensuite, elles facilitent l'accès à des informations de gestion et favorisent l'émergence de nouveaux services. Enfin, elles induisent des gains de productivité grâce à l'automatisation des procédures RH." ³⁴

Selon Dyer, le fait que l'arrivée des TIC a trois impacts. Le premier étant un impact sur les activités administratives. En effet, on peut remarquer l'apparition du SIRH et l'automatisation des activités administratives. Le deuxième impact est un impact transactionnel, Avec l'arrivée du e-RH, on se concentre plus sur des activités ayant à l'arrière des processus managériaux.

³¹Hassel et Raveleau (2012), Caroline Jacmin, "La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre, 2018-2019, p (8).

³² Jean-Marie pretti(2017), Caroline Jacmin, Idem

³³Storhaye(2016), Caroline Jacmin, Idem

³⁴pretti,(2017), Caroline Jacmin, Ibidem .

Le troisième et dernier impact vu comme transformationnel est un recentrage sur des activités qui ont du sens et de la valeur³⁵. "On y voit également une restructuration organisationnelle et managériale"³⁶ comme l'ajoute Benghozi.

Selon Merck évoque "L'informatisation de la Gestion des ressources humaines a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique". Il explique également l'existence de six étapes qui conduisent à l'informatisation que nous connaissons aujourd'hui". Ces six étapes³⁷ sont :

1- La direction des Ressources Humaines dispose d'un poste de travail équipé d'un ordinateur personnel pour les premières applications de la Gestion des Ressources Humaines, tandis que la gestion de la paie demeure sur l'ordinateur principal.

2- La direction des ressources humaines est connectée en réseau à plusieurs micro-ordinateurs répartis dans chaque service, chacun étant équipé d'applications spécifiques : l'application de formation est installée au service de formation, celle de recrutement au service de recrutement, etc.

3-La hiérarchie peut consulter les données de la Gestion des Ressources Humaines grâce à un réseau reliant plusieurs micro-ordinateurs, dans le cadre de la répartition des tâches de cette fonction.

4-Dans le cadre du libre-service des ressources humaines, le salarié peut piloter sa carrière, saisir des données et consulter les informations professionnelles qui le concernent via l'intranet.

5- L'entreprise met en place un portail dédié aux ressources humaines.

6-L'entreprise crée et déploie des réseaux sociaux numériques internes.

³⁵Dyer(2000), cité dans Caroline Jacmin, idem.

³⁶Benghozi(2001),cité par Caroline Jacmin, idem

³⁷ Merck évoque (1985), Jasmin, Caroline,Op;.Cit P(9).

3. Les déterminants de la transformation digitale RH :

Les facteurs déterminants de la transformation digitale sont cruciaux dans le contexte où les entreprises font face à des défis émergents tels que l'innovation et la création de nouveaux modèles commerciaux. Ces défis engendrent de nouvelles possibilités de croissance. La numérisation donne lieu à une diversité de nouveaux produits et services, parmi lesquels les marchés prépayés, le paiement mobile, la banque mobile, les services en ligne et les échanges à distance. Dans le domaine de l'enseignement, l'utilisation de la technologie virtuelle présente de nombreux avantages exploitables.

3.1 Les cultures nationales :

Les différences de développement économique entre les nations sont souvent dues à des aspects sociaux et culturels qui ont toujours joué un rôle majeur dans les pratiques de gouvernance des entreprises. Les méthodes de gestion utilisées par les entreprises sont souvent importées de l'étranger et peuvent ne pas être adaptées aux particularités culturelles locales.

3.2 La nouvelle culture managériale :

Pour réussir leur transition vers le numérique, les entreprises locales doivent instaurer une nouvelle culture managériale qui abandonne les pratiques inefficaces au profit de l'amélioration de la performance économique. Cette transformation numérique doit se traduire par une augmentation significative de la productivité. Pour y parvenir, il est crucial de contrôler rigoureusement les coûts liés à l'intégration de la technologie. Un programme de formation continue axé sur l'utilisation des technologies numériques dans un environnement d'entreprise stable doit être priorisé.³⁸

³⁸Bampoky, B (2017). « Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines », Question de management, vol. 18, n° 3, PP(39-45).

4. Les limites du digital d'un point de vue RH :

4.1 Culture d'entreprise et aisance avec le digital :

Beaucoup d'entreprises ont des organisations de travail bien définies. Elles sont en place depuis des années, sont souvent construites en silos, et perdurent. La transformation numérique et l'intégration de la digitale pousse à repenser parfois totalement les manières de travailler. Cela induit donc de remettre en question des méthodes d'organisation et de travail très peu bousculées jusqu'ici.

Ainsi, le changement peut parfois être perçu comme une menace. Les collaborateurs peuvent être craintifs. Notamment ceux qui ne sont jusque-là pas réellement à l'aise avec le digital. Ainsi, en tant que RH, il est indispensable d'expliquer et d'accompagner ces derniers dans le changement. Il est important d'expliquer les raisons et la vision portée à l'égard de la transformation digitale opérée dans l'entreprise.

4.2 Le digitale ne remplace pas l'humain :

L'arrivée de la digitale au sein des entreprises permet de simplifier certains processus. Il permet également des gains de temps. Cependant, il ne doit pas et ne peut parfois pas remplacer les échanges humains.

Prenons l'exemple de l'e-Learning. L'apprentissage en ligne offre plus d'autonomie et réquisitionne moins de disponibilités humaines. Cependant, il exclut toute notion de pédagogie ou encore de réassurance. Il convient de laisser une place à l'Homme dans ces nouveaux processus.

4.3 Les coûts RH du digital :

L'intégration du digital au sein d'une entreprise induit des coûts. Des coûts d'investissement, mais également des coûts humains d'un point de vue RH. À la fois sur l'accompagnement au changement, sur le recrutement de compétences dédiées, sur le développement de la cybersécurité, etc. il convient d'avoir des budgets dédiés, d'un point de vue global, mais également pour chaque fonction support d'une entreprise.

Ainsi, l'humain se doit de rester au cœur des échanges et de l'écoute des besoins. Le digital est un appui au quotidien, mais ne peut remplacer la valeur et l'impact de l'humain dans les démarches RH.³⁹

Conclusion

La digitalisation a apporté de nombreux changements à la gestion des ressources humaines, elle a transformé le paysage de la GRH et offre de nombreuses opportunités pour améliorer les pratiques et les résultats.

La digitalisation permet aux entreprises d'être plus agiles, d'optimiser leurs processus et de créer un environnement de travail plus collaboratif.

En somme, la digitalisation de la GRH offre des opportunités passionnantes pour améliorer l'efficacité et l'engagement des employés.

³⁹ <https://www.polygone-rh.fr/les-limites-du-digital-dun-point-de-vue-rh/> consulté le 10/04/2024 à 13:15

Chapitre 02 :
Transformation
digitale RH

Chapitre 02 : Transformation digitale RH

Avec l'avancement technologique, les méthodes digitales sont devenues indispensables sur le marché. Par conséquent, la plupart des entreprises dans le monde ont intégré des plateformes digitales et des outils de gestion automatisés. De l'automatisation du recrutement à la gestion des clients et à l'optimisation des ventes, la transformation digitale facilite les opérations quotidiennes et booste la productivité. Cependant, son caractère ludique peut parfois affecter l'engagement des employés.

Le digital est devenu un impératif pour les entreprises, une condition préalable à leur succès. La transformation digitale, parfois appelée quatrième révolution industrielle, ne devrait plus susciter de craintes, mais être vue comme une priorité stratégique, quel que soit le secteur d'activité. Les pays du monde entier ont rapidement adopté ces technologies, transformant leurs services traditionnels en solutions électroniques avancées et améliorant l'accès des utilisateurs à ces services.

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons les différents éléments liés à la transformation digitale. La première section nous abordons le positionnement des ressources humaines dans le contexte digital : la définition de la transformation digitale, ensuite la transformation digitale, la RH et les activités GRH, ainsi que les enjeux de la transformation digitale dans la GRH, enfin les étapes de digitalisation des entreprises.

Dans la deuxième section, nous abordons la gestion de changement à l'ère de la transformation digitale, les outils digitaux de la GRH (IA et SIRH), les fonctionnalités du SIRH, les bénéfices apportés à la fonction ressources humaines.

La troisième section aborde l'influence de la digitalisation sur la ressource humaine, nous allons citer les domaines touchés par la transformation digitale, les effets de la digitalisation sur l'organisation, les facteurs déclenchant la transformation digitale dans les entreprises, en fin les principaux effets de la transformation digitale sur les entreprises.

Section 01 : Evaluation des ressources humaines dans un contexte digital

La digitalisation des opérations RH implique l'exploitation des technologies numériques afin d'optimiser les processus de gestion du capital humain. Cela englobe l'adoption des logiciels dédiés à la gestion des talents, au suivi des performances et à la gestion des connaissances, ainsi que l'utilisation des plateformes en ligne pour la formation et l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Le numérique a profondément transformé la gestion des questions relatives aux ressources humaines en favorisant une efficacité accrue et une communication renforcée entre les collaborateurs et les responsables.

1. Définition de la transformation digitale

Du fait de sa variabilité selon les spécificités de chaque entreprise, la transformation digitale se relève complexe à définir de manière universelle.

Pour Aurélie Dudezert , la transformation digitale pour les entreprises, «c'est l'exploration et l'exploitation de nouveaux possibles engendrés par les technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel» .⁴⁰

La transformation digitale, Ce n'est pas cesser d'être soi, c'est soi autrement. C'est donc une transformation émergente et adaptative, progressive et continue, globale et systémique, et ce dans un monde qui se transforme en accéléré. La transformation digitale, c'est faire avec ce que l'on a et commencer par ce dont on dispose. C'est la pratique avant la théorie, car c'est l'action qui produit la transformation digitale.⁴¹

« Elle se définit également comme amenant des changements radicaux dans le comportement des individus et cherchant à améliorer l'environnement de travail par l'utilisation des

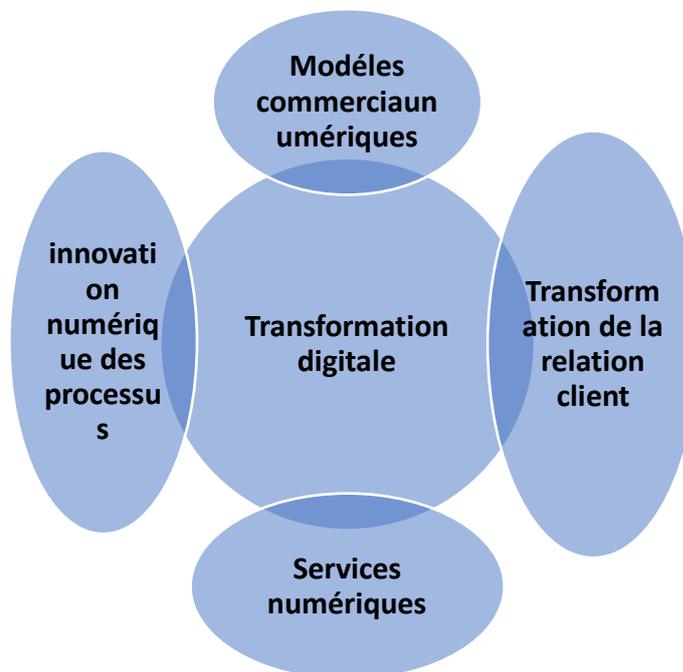
⁴⁰Dudezert Aurélie(2018), La transformation digitale des entreprises, édition La Découverte ,Paris, page128.

⁴¹Pejman Gohari, Nouamane Cherkaoui, Jean Ean Barrere(20220),"LE NOUVEL HORIZON DE LA TRANSFORMATION DIGITALE, 9 Piliers pour développer une stratégie data-driven",DUNOD, France, Page 29.

technologies de l'information et de la communication conformément à sa nature .⁴²Selon Fayon et Tartar « La transformation digitale est la conséquence ultime de la digitalisation. Tout comme la digitalisation découle de la numérisation, la transformation digitale découle de la digitalisation. La digitalisation dans ce cadre :

- La dématérialisation : remplacer les fichiers physiques (papiers, registres...) par des fichiers virtuels (documents sur PC, sur disques...).
- L'automatisation : automatiser les tâches répétitives que faisaient les humains.
- Désintermédiation : décharger les salariés des tâches administratives, les libérer des relations hiérarchiques »⁴³.

Figure 3 : La transformation digitale



Source : <https://inclusion.dz/2022/11/07/cest-quoi-la-transformation-digitale/>

⁴²Sadou kighrissi (2022), L'importance de la tendance à la transformation digitale de l'enseignement supérieur à la suite de pandémie COVID-19 - Etude empirique, Revue Etudes Economiques, VOLUME: 16/ N°: 01, p (846).

⁴³Fayon et Tartar, cité par ZOUAOUI RACHEDI AKILA, Op Cit, p(401).

1.2. La transformation digitale, la RH et les activités GRH :

Les progrès dans la digitalisation des ressources humaines et l'adoption des technologies numériques ont engendré d'importants bouleversements dans le domaine des RH.

1.2.1. La digitalisation sur la fonction RH :

La digitalisation des ressources humaines impacte de nombreux aspects de la fonction RH, tels que la gestion des effectifs et l'adaptation aux innovations technologiques. Cette transformation a également eu des effets positifs sur la gestion des talents et les performances globales des employés. Les outils numériques ont ainsi contribué à l'amélioration des performances, de la communication interne, de l'expérience des collaborateurs et de la collaboration au sein des entreprises.

Selon Baudoin et al, la transformation numérique de la fonction RH recouvre deux dimensions principales : la transformation de la fonction elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise. « La transformation numérique de la fonction RH passe, tout d'abord, par la transformation numérique de la fonction RH, elle-même, dans ses différents processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences... Dans une première approche, elle peut donc être définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH (déjà existantes sur le marché ou à développer).⁴⁴

Dans cet ordre dédiée les auteurs, confirment que, « L'e-RH accélère les activités de GRH et contribue à des transactions plus précises et transparentes. L'utilisation d'e-RH garantit des processus plus simples et plus englobant dans toutes les organisations. Après l'adoption de l'e-RH, de nombreux outils et portails sont partagés avec diverses parties prenantes qui ont quelque chose à voir avec les activités RH ». La transformation numérique de la fonction RH, se compose d'un portefeuille des projets. La mise en œuvre de chaque projet numérique RH comporte six dimensions principales : Dimension technologique, dimension humaine, dimension organisationnelle, dimension financière, dimension juridique, dimension conceptuelle.

⁴⁴ Baudoin et al (2019), Cité par Zouaoui Rachedi Akila, Op. Cit. P 403.

La dimension technologique correspond à l'ensemble des composantes matérielles et logicielles contenues dans les solutions numériques RH elles-mêmes. Elle comporte également l'ensemble des composantes matérielles et logicielles du système technologique préexistant de l'entreprise.⁴⁵

1.2.2. La digitalisation sur les activités GRH :

La digitalisation a profondément transformé le paysage des ressources humaines (GRH), révolutionnant la manière dont les entreprises gèrent et interagissent avec leur capital humain. Cette évolution technologique a remodelé les processus traditionnels de la gestion et administration du personnel, recrutement, de formation, gestion des carrières, et de la rémunération, offrant de nouvelles opportunités et défis aux professionnels des RH

1.2.2.1. L'émergence de la E-GRH : Pour améliorer la gestion des ressources humaines, il est nécessaire d'utiliser des outils informatiques de plus en plus avancés, mettant l'accent sur la convivialité, la communication et la capacité de traitement des données. Dans cette optique, les experts en informatique proposent une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines basée sur l'utilisation du réseau Internet. Cela se concrétise par la création de kiosques Internet, notamment des bases de données interactives dédiées à la gestion des informations du personnel.⁴⁶

La gestion des ressources humaines électronique (e-GRH) a émergé à la fin des années 90 aux États-Unis. Elle englobe l'ensemble des contributions que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent apporter à la gestion des ressources humaines.

Elle s'appuie sur diverses technologies telles qu'Internet, les intranets, les bases de données, les systèmes experts et tous les systèmes d'information dédiés à la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. La gestion électronique des ressources humaines comprend plusieurs sous-domaines, dont le recrutement en ligne, la formation, et la gestion des carrières et des compétences via Internet.⁴⁷

⁴⁵ Baudoin et al (2019). Cité par Zouaoui Rachedi Akila, Op. Cit P(404).

⁴⁶ Barthe (2011), cité par Khenniche Youcef, Naama Mustapha (2022), Etude normative des aspects technologiques de la mondialisation sur le développement des ressources humaines, revue recherche économique contemporaine, Vol 50, N°: 50, p (764).

⁴⁷ Idem .

L'e-GRH consiste à utiliser les technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH à chaque étape de la vie d'un salarié au sein de l'organisation : recrutement, gestion administrative, paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ et retraite. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et de faciliter la diffusion de l'information, améliorant ainsi considérablement les services par rapport à la situation précédente. Les technologies de l'information se révèlent être une source potentielle d'avantage compétitif pour l'entreprise.⁴⁸

1.2.2.2. La digitalisation sur les activités GRH: La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la supervision de divers domaines d'activités tout au long de la vie d'une entreprise, et chacune de ces activités influe sur son fonctionnement optimal. Parmi les activités nous trouvons :

a. La digitalisation de la gestion et l'administration du personnel : La digitalisation a profondément transformé le volet administratif des ressources humaines, en particulier grâce à la dématérialisation des documents des collaborateurs tels que les contrats de travail, les feuilles de congé et les diplômes. La gestion numérique des dossiers du personnel constitue une solution concrète qui a révolutionné les méthodes de travail des équipes RH. L'introduction de solutions en libre-service a permis aux employés accéder aux informations qui les concernent et de saisir directement des données telles que les modifications des informations personnelles, les demandes de congés les absences, etc .

La digitalisation a également donné aux entreprises une présence accrue sur les réseaux sociaux et sur Internet, ce qui leur permet de se promouvoir de manière efficace auprès des futurs collaborateurs. Aujourd'hui, les entreprises disposent des pages Facebook, Instagram Twitter, sur lesquelles elles publient les activités organisées au bénéfice de leurs employés. Cela constitue une forme de marketing de l'entreprise visant à attirer de nouveaux collaborateurs.⁴⁹

b. La digitalisation dans le recrutement : Le recrutement digitalisé s'est développé avec l'émergence des sites d'emploi (jobboards) et des outils de sourcing numérique, donnant naissance à l'e-recrutement. Internet joue un rôle de plus en plus crucial dans le domaine du

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ Oubella , Rajae et KOBIYH, Miloudi(2023). Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel. Revue Internationale des sciences de Gestion, Maroc, p (1058).

recrutement, permettant aux entreprises d'élargir leurs bases de données de CV grâce à trois principaux outils : les sites d'emploi, les plateformes de gestion de carrière et les logiciels de gestion des candidatures.⁵⁰ Le e-Recrutement suppose de développer des applications reliées au SIRH afin de faciliter la gestion des CV en ligne, d'automatiser les réponses, d'offrir la possibilité de faire passer des tests en ligne, de faire du Visio-recrutement etc.⁵¹ D'après J.M.Peritti, le recrutement en ligne « les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites généralistes qui fédèrent sur Internet l'offre et la demande d'emploi se développent. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site.⁵²

➤ Les avantages du e-Recrutement

L'e-recrutement permet une réduction des coûts. En effet, une campagne de recrutement web est beaucoup moins chère qu'une campagne de recrutement presse. Les coûts sont à peu près divisés par trois de plus en plus, des prestataires proposent des services comme l'envoi de SMS sur les téléphones portables.

Le-recrutement c'est également une baisse des pertes engendrées par une vacance de poste trop longue. Un recrutement par voie de presse dure environ deux à trois mois, un recrutement web dure entre un mois et un mois et demi.⁵³

Effectivement, l'utilisation d'Internet comporte plusieurs avantages :⁵⁴

- Permettant la collecte d'un grand nombre de candidatures via des CV, ainsi que la constitution d'une réserve de profils dans une base de données de candidats.
- En économisant du temps, la publication d'annonces en ligne attire des candidatures en un laps de temps très court.

⁵⁰Oubella, Rajae et KOBİYH, Miloudi, Op. Cit, p (1057).

⁵¹Chloe Guillot Soulez(2015), la Gestion Ressource Humaine, 8ème édition, Gualino, Eboué, pp (44-45).

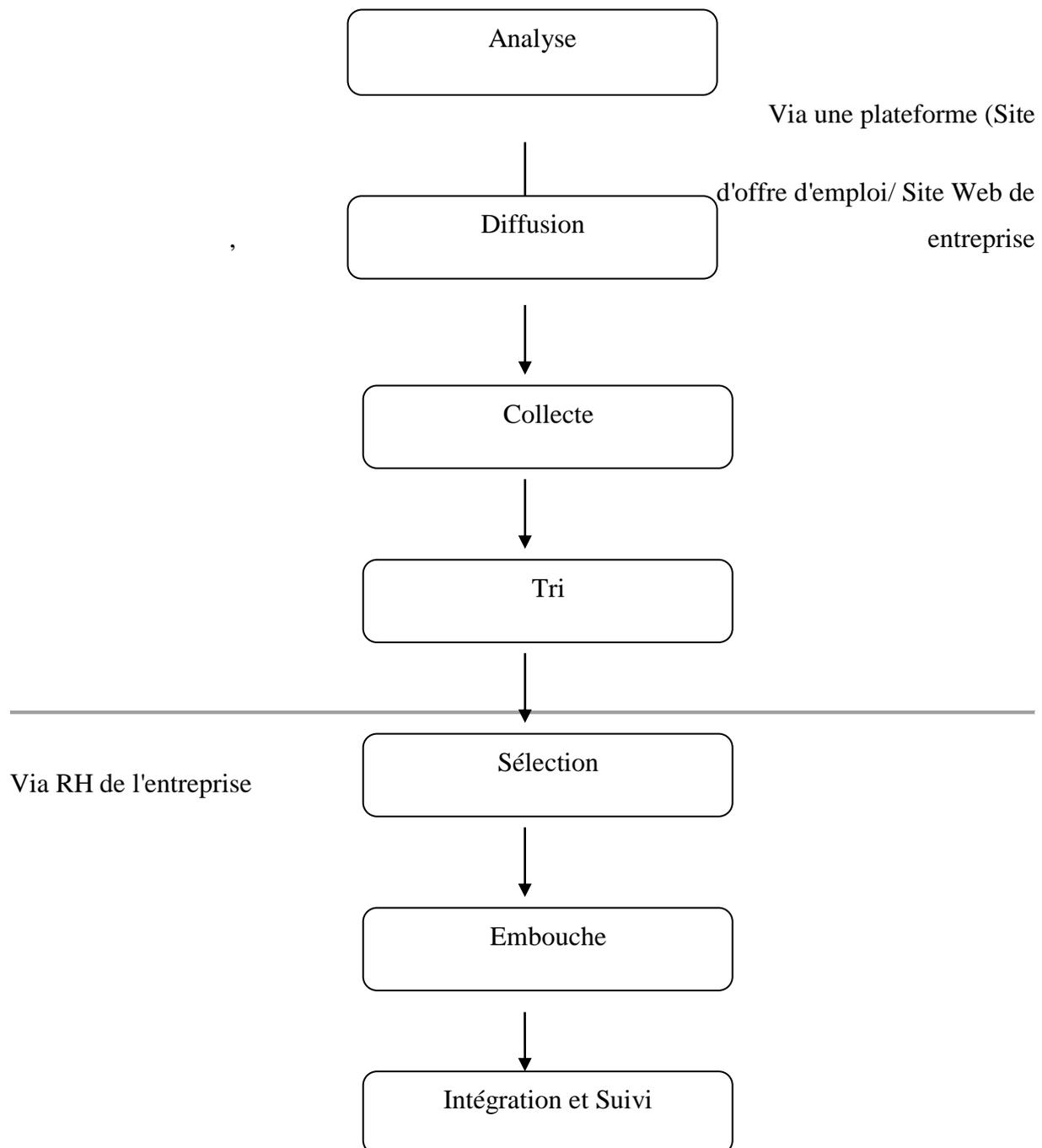
⁵² Jean-Marie Peretti (2015), Gestion des ressources humaines, 20ème éditions, Paris, p(73).

⁵³François Silva (2012) " ÊTRE e-DRH 2em éditions Walters kluwer, France, p(170).

⁵⁴Franik Bournois, SEBASTIEN point, jacques ROJOT, JEAN-LOUIS Scarin gella (2007), Ressource Humaine, les meilleurs pratiques CAC 40/SBF 120, Edition d'organisation, p(197).

- En permettant une diffusion rapide des offres accessibles à tout moment, jour et nuit, postuler en ligne met en évidence les compétences technologiques.
- Une augmentation de la productivité est réalisée par rapport au traitement des candidatures papier, car les CV soumis en ligne sont ensuite traités à l'aide d'un logiciel dédié.

Figure 4 : Le processus de l'E- recrutement



Source : Majda Zizi Hana, Benkamila Mohammed Abdelaziz, Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(40) No.(2) (2021),P (585).

c. La digitalisation dans la formation : La formation informatisée fusionne les approches traditionnelles de formation avec l'e-learning ou les formations en ligne. La gestion administrative de la formation revêt une grande importance, incluant des tâches telles que les inscriptions, la gestion des dossiers individuels et la coordination des sous-traitants. Ces processus peuvent être intégrés dans le Système d'information des ressources humaines (SIRH), ce qui décharge le personnel RH et permet un suivi individuel interactif en lien avec d'autres éléments de l'évolution de carrière et des compétences⁵⁵.

L'e-Learning ou formation en ligne a un impact significatif sur la réduction des coûts. Cela se traduit par l'absence de formateurs, un gain de temps, et l'élimination des frais de déplacement des apprenants, allégeant ainsi considérablement les dépenses.

Le principal coût de l'e-Learning réside dans la création et la maintenance des outils de formation en ligne, mais ces dépenses sont rapidement compensées par les économies réalisées sur d'autres aspects de la gestion, tels que le personnel, les locaux et l'administration.

L'e-Learning consiste à offrir aux travailleurs la possibilité de suivre des programmes de formation via un navigateur intranet de l'entreprise ou sur Internet. Cette approche permet de moderniser la formation ainsi que les méthodes pédagogiques et les outils associés. Bien que l'offre de formations en e-Learning soit en pleine expansion, elle rencontre encore des difficultés à être adoptée par un public habitué aux formations traditionnelles.⁵⁶

➤ Les avantages de e-Learning

- La diminution des couts : ni frais de déplacement pour se rendre à un centre de formation, ni réservation et location de celui-ci, pas de frais d'hébergement à l'hôtel, économie d'échelle pour former davantage de salariés ou d'étudiants.
- La maîtrise du temps : la formation est planifiée plus rapidement, le temps d'apprentissage est réduit, le temps d'absence au bureau est limité.

⁵⁵Mullenders André (2009) , e-DRH Outil de gestion innovant La théorie Les prologiciels Le cadre juridique, 1er édition, Belgique, P (68) .

⁵⁶Mullenders André, Idem P (69).

En somme, le e-Learning diminue les tâches à faible valeur ajoutée au sein de la fonction RH (gestion administrative des déplacements, réservation d'hôtels, etc). Elle peut alors se focaliser sur des tâches plus nobles : gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences associées avec la détermination des savoirs acquérir ou à réactualiser et la recherche des e-formations optimales qui en découle⁵⁷.

d. La digitalisation de la paie et la rémunération : La paie est la première fonction informatisée au niveau de la GRH. La personne responsable de la paie doit effectuer un travail nécessitant une concentration, une précision au niveau de l'encodage des données afin d'éviter un maximum d'erreurs générant des vérifications longues et fastidieuses. La paie est considérée comme une tâche de routine administrative. Les personnes s'occupant de cette tâche ne sont pas en situation de disponibilité immédiate. Ce service est de plus en plus externalisé. Car ces sociétés offrent un "tout-en-un", une expertise tant au niveau de la législation sociale que de la gestion salariale et un support informatique expérimenté et actualisé.⁵⁸

➤ **La gestion du temps :** La gestion du temps de travail des employés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés (pointage) dans son entreprise. L'employeur doit être en mesure de justifier- en termes quantitatifs - les heures travaillées par ses salariés afin qu'il puisse les rémunérer⁵⁹.

➤ **La gestion des présences (pointage) :** En début et en fin de travail, les employés passent leur doigt sur le dispositif de lecture/carte de pointage s'il s'agit d'une pointeuse digitale ou s'il s'agit d'une pointeuse à reconnaissance faciale utilise des algorithmes évolués pour comparer les visages scannés aux spécimens déjà stockés dans la mémoire de la pointeuse puis le logiciel récupère le relevé du mois sur l'équipement pour calculer la paie⁶⁰.

➤ **La gestion des absences:** Cela permet de distinguer :

1. Absences permises et non permises:

Il convient de distinguer les diverses causes des absences autorisées, car certaines sont liées à des circonstances ou à des événements particuliers. Par exemple, les congés

⁵⁷ François Silva (2012), *ÊTRE e-DRH*, 2^{em} éditions Walters kluwer France, p(171) .

⁵⁸ Mullenders André, Op. Cit , p(73).

⁵⁹ Michelle Gillet, Patrick Gillet (2010), « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, pp (145-148).

⁶⁰ Idem, p(148).

familiaux sont partiellement couverts par l'entreprise et partiellement par les organismes sociaux, comme le congé de paternité.

2. Les absences rémunérées ou non rémunérées :

Cela est déterminé conformément à la réglementation nationale, telle que la charte collective ou le règlement interne de l'entreprise. Par exemple, une absence pour maladie est indemnisée par la sécurité sociale⁶¹.

e. La digitalisation de la GPEC : Les technologies de l'information et de la communication transforment les pratiques de gestion des compétences. Un outil de e-RH dédié à la GPEC doit permettre de saisir, stocker, traiter et communiquer les informations de manière efficace et compréhensible pour les destinataires.

➤ **Les avantages de la GPEC digitalisée :** Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet de :

- Faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne (Mobilité interne) ou recrutement externe ;
- Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire ;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe ;
- Etablir un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'exercice d'évaluation et développement des compétences ;
- Véhiculer en externe une image d'entreprise digitale ;
- Simplifier la communication entre l'employé et les RH en créant des canaux digitaux permettant : la mise à jour de données administratives, insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc.⁶²

⁶¹Salim Tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines(FRH) cas de région de transport ouest (RTO)/SONATRACH », mémoire enmagister, promotion, 2012/2013.

⁶² Gillet M, Gillet P (2010), « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, p(177).

f. La digitalisation de la gestion des carrières : L'e-gestion des carrières : il se fait essentiellement par le biais de deux outils : les bourses de l'emploi en ligne, propres aux entreprises, et le module de gestion de carrière compris dans les progiciels de GRH.

L'e-gestion peut avoir trois types d'utilisation :

Premièrement, la mobilité interne : Il s'agit ici de mettre en réseau les offres d'emplois internes afin de permettre aux collaborateurs de consulter les offres immédiatement après leur dépôt sur l'intranet. En retour, il leur donne la possibilité de déposer des candidatures spontanées ; ce qui avantage les opportunités d'évolution interne et limite des départs vers la concurrence.

Deuxièmement, la mise en réseau des enquêtes de rémunération. A ce niveau, les managers (autorisés) ont la possibilité de connaître notamment les salaires médians, minimaux, par poste, au sein de l'entreprise et comparativement au marché du travail et peuvent ainsi devenir acteurs auprès de la DRH dans le processus de revalorisation salariale au moment du calcul du budget, des évaluations annuelles ou des demandes d'augmentations salariales.

Enfin, l'évaluation des performances. En dehors de l'entretien annuel, chaque collaborateur peut s'auto-évaluer à n'importe quel moment ; cela suppose la mise en ligne d'un répertoire des matières et d'un référentiel de compétences. Ainsi, tous les postes décrits par le biais de résultat permanents entendus, des principales activités et des niveaux de compétences requis constituent, pour les collaborateurs, un outil d'auto-évaluation ainsi qu'un panorama de tous les postes de l'entreprise des chemins de carrière possibles par poste.⁶³

h. Le digital dans la gestion et développement des compétences : La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée S. Bellier et al . Partant de ce constat l'entreprise doit être en capacité de construire des « référentiels compétences » efficaces, qui vont la permettre de répondre efficacement aux évolutions contextuelles. La technologie digitale modifie de plus en plus les modes et les contextes de travail, le travail est désormais plus intellectuel, plus analytique et même affectif en travaillant dans un réseau hyper-interactif, de nouvelles compétences spécifiques se voient nécessaires.

⁶³Sungu, Michel, Muanda, Mathieu (2005), " Les nouvelles organisations et transformation du travail", Mémoire en vue de l'obtention d'un magistère en management des ressources humaines, université de Protestante au Congo, P(26) .

Un nouvel outil RH vient compléter la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), le « work force planing » qui permet de concilier anticipation des besoins en compétences avec les mutations que subit l'entreprise⁶⁴.

1.3. Les enjeux de la transformation digitale :

En fait, la transition vers le numérique est un processus déjà bien connu des entreprises, commençant dès les débuts de l'informatique, notamment avec la conversion des données et le traitement de l'information. Ainsi, toutes les entreprises ont déjà commencé leur transition numérique depuis un certain temps.

Selon Bordiec pour réussir la transformation digitale, il est essentiel de commencer par changer les mentalités, les comportements et les méthodes. La clé réside dans la modification de la culture d'entreprise, en adoptant une approche "digital first" pour répondre aux défis à venir⁶⁵ :

1.3.1 Enjeux de visibilité, d'image et de trafic :

Le numérique est partout et s'intègre déjà dans notre quotidien : à la télévision (où les médias sociaux sont régulièrement mentionnés), dans nos achats (sur les plateformes d'e-commerce ou via des applications), dans nos rendez-vous (applications Google et autres), pour nos loisirs (comparateurs, devis en ligne, billets électroniques)... Aujourd'hui, tous les secteurs sont touchés par le numérique. Ignorer cette réalité revient en quelque sorte à se retirer du marché, à perdre en visibilité et à manquer des opportunités relationnelles et commerciales.

- Un enjeu de visibilité : L'objectif de visibilité est de toucher une nouvelle clientèle en utilisant un site web performant, notamment pour le commerce en ligne, et en garantissant un bon classement sur les moteurs de recherche. Cela inclut également l'utilisation des comparateurs et des annuaires professionnels en ligne, ainsi que des plateformes de médias sociaux comme LinkedIn, Viadeo ou Pinterest.
- Un enjeu d'image : est l'utilisation des médias sociaux pour établir des liens étroits avec le public, mettre en valeur expertise et renforcer la légitimité. D'autre part, l'adoption

⁶⁴ S. Bellier et al, cité par Siham Berrahrah ,Amina Berreziga, Op.Cit, pp (638-639) .

⁶⁵Bordiec (2017), cité par Lahchame Kasmial,Djilali Chafik (2021), La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol.(48) No.(2), p (522).

d'outils numériques tels que les tablettes lors des rendez-vous client ou des salons simplifie l'intégration des données et la présentation de votre entreprise, tout en améliorant son image.

- Un enjeu de trafic : L'objectif de circulation implique l'utilisation de technologies telles que les applications de géolocalisation pour repérer et cibler des prospects ou des clients à proximité, afin de les attirer dans votre espace de vente en leur proposant des offres pertinentes.

1.3.2. Un enjeu de satisfaction client et de qualité de service :

L'utilisation du numérique présente une opportunité dans l'amélioration des relations avec les clients et la gestion de la qualité. En rassemblant des données sur le comportement, les visites, les canaux de vente, et les intérêts, il permet de créer une vue complète et multi-canal de l'acheteur. Ces données, une fois traitées et stockées dans des outils tels que les CRM ou les plateformes de gestion des données (DMP), facilitent la personnalisation des actions marketing, la satisfaction et la fidélisation des clients. La numérisation des stocks, en centralisant les données en temps réel quel que soit le canal de vente, assure une expérience client cohérente et simplifiée.

1.3.3. Enjeu d'optimisation des performances :

Le numérique pénètre profondément l'environnement social et économique en modifiant la manière dont les entreprises interagissent avec leur entourage et en influençant leur organisation et leurs activités. Des concepts tels que les cartes mentales, les réseaux sociaux d'entreprise, les messageries instantanées, les CRM et la gestion des stocks transforment la façon traditionnelle dont les entreprises opèrent. Des géants comme Amazon ou des acteurs exclusivement en ligne comme Media part ont prospéré grâce à la dématérialisation des activités.

Pour les entreprises encore en transition entre les modèles économiques anciens et nouveaux, il est nécessaire de réinventer leur modèle d'affaires. Le numérique a démontré son efficacité tant sur le plan organisationnel que productif : il élimine les cloisonnements en consolidant les données, favorise une approche transversale et innovante (collaboration entre différents services, méthodes de démarrage rapide), introduit de nouveaux modes de développement (intégration de canaux), et abolit les frontières entre services et points de vente. Il semble

désormais inconcevable de ne pas intégrer le numérique sans compromettre les performances et le potentiel de croissance d'une entreprise⁶⁶.

1.4. Les étapes de la transformation digitale :

La transformation digitale est un processus complexe et continu qui implique une réorganisation complète de l'entreprise pour répondre aux exigences du monde numérique. Les étapes de la transformation digitale peuvent varier en fonction de l'entreprise dans la stratégie de la disruption de Frédéric Fréry, l'auteur propose une méthode en six étapes pour aider les entreprises à adopter une approche disruptive⁶⁷.

➤ Etape 1 : La prise de conscience de la disruption digitale

entreprises à la disruption digitale et a ses effets sur leur modèle économique. Cette prise de conscience est essentielle car elle permet aux entreprises de reconnaître l'urgence d'agir et de se préparer aux entreprises de reconnaître l'urgence d'agir et de se préparer aux changements à venir.

La transformation digitale bouleverse les modèles économiques traditionnels en offrant de nouvelles opportunités de création de valeur, mais également en menaçant l'existence même des entreprises qui n'adaptent pas leur stratégie à l'ère numérique. Ainsi, pour réussir leur transformation digitale, les entreprises doivent être conscientes des risques qu'elles encourent et des opportunités qu'elles peuvent saisir.

➤ Etape 2 : l'identification des signaux faibles

La deuxième étape proposée pour une transformation digitale réussie consiste à identifier les signaux faibles de la disruption digitale, ces derniers sont des indicateurs de changement potentiels dans l'environnement d'une entreprise. L'identification, de ces signaux faibles est essentielle car elle permet aux entreprises d'anticiper les tendances émergentes, dévaluer leur potentiel de disruption et d'adapter leur stratégie en conséquence. Les signaux faibles peuvent provenir de diverses sources, telle que les nouvelles technologies, les comportements des consommateurs, les pratiques des concurrents, les réglementations ou les changements économiques.

➤ Etapes 3 : la création d'un laboratoire d'innovation

⁶⁶Lahchame Kasmia, Djilali Chafik (2021), Op. Cit, P (524) .

⁶⁷Frédéric Fréry, La stratégie de la disruption, France, P(55).

La création d'un laboratoire d'innovation est une étape importante pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements liés à la transformation digitale. Ce laboratoire est un espace de créativité où les employés peuvent expérimenter et explorer de nouvelles idées sans risque, tout en se concentrant sur des projets innovants.

Le laboratoire innovation peut prendre différentes formes : il peut agir d'un espace physique dédié ou d'une plateforme numérique en ligne. L'objectif est de permettre aux employés d'expérimenter de nouvelles technologies, de nouveaux modèles économiques et de nouveaux produits de manière autonome, en travaillant en mode projet et en développant des prototypes⁶⁸.

➤ **Etapes 4 : l'intégration des nouvelles technologies**

Les entreprises doivent intégrer les nouvelles technologies dans leur stratégie pour répondre aux besoins des clients et améliorer leur efficacité opérationnelle. Cela implique de trouver des moyens d'utiliser les technologies pour créer de la valeur pour clients, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Intégrer les nouvelles technologies dans la stratégie d'une entreprise est essentiel pour rester compétitif dans un environnement en constante évolution. Les technologies de pointe telles que l'intelligence Artificielle la blockchain, l'internet des Objets (IoT), la réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) ont le potentiel de transformer radicalement les processus opérationnels, les modèles économiques et les expériences clients.

➤ **Etapes 5 : La co-crédation avec les clients**

Les entreprises doivent travailler en étroite collaboration avec leurs clients pour mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes. Cette étape implique de collaborer avec les clients pour concevoir des produits et des services qui répondent à leurs besoins et qui sont adaptés à leurs préférences.

➤ **Etape 6 : La mise en place d'un modèle économique disruptif**

La mise en place d'un modèle économique disruptif peut impliquer de repenser complètement la manière dont l'entreprise fonctionne et crée de la valeur. Cela peut nécessiter de remettre en question les modèles économiques traditionnels et d'explorer de nouvelles voies pour innover et créer de la valeur pour les clients.

⁶⁸ Idem

Pour mettre en place un modèle économique disruptif, l'entreprise doit identifier les tendances émergentes et les technologies qui pourraient perturber son marché actuel.

Ensuite, L'entreprise doit explorer comment ces technologies peuvent être utilisées pour créer de la valeur pour les clients et améliorer l'efficacité opérationnelle. Elle doit également examiner comment les modèles économiques des concurrents pourraient être disruptifs, et comment elle peut se différencier en proposant une proposition de valeur unique. L'entreprise peut également envisager de travailler avec des partenaires externes pour développer des solutions innovation. Cela peut inclure des startups, des universités, des incubateurs ou des accélérateurs. En travaillant avec ces partenaires, l'entreprise peut avoir accès à de nouvelles idées compétences et ressources, pour innover et créer de la valeur, elle doit s'assurer que son modèle économique disruptif est durable et évolutif à long terme.⁶⁹

Section 02 : Evolution RH dans le contexte digital

L'évolution de la gestion des ressources humaines dans le contexte numérique est une transformation majeure qui a profondément modifié la manière dont les entreprises recrutent, gèrent et développent leurs talents. Dans cette ère digitale en constante évolution, les technologies telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation et les plateformes en ligne telle que SIRH a révolutionné les pratiques RH traditionnelles.

1. La gestion du changement à l'ère la transformation digitale :

Dans le contexte de la transformation digitale, la gestion du changement est essentielle pour garantir une transition fluide et réussie vers de nouveaux systèmes et processus. Cette démarche implique non seulement l'adoption de nouvelles technologies, mais aussi la modification des mentalités et des comportements au sein de l'organisation. Pour réussir, il est crucial de communiquer de manière transparente sur les objectifs et les bénéfices de la transformation, d'impliquer les parties prenantes à tous les niveaux et de fournir une formation adéquate pour développer les compétences nécessaires. En encourageant une culture d'adaptabilité et d'innovation, les entreprises peuvent surmonter les résistances au changement et tirer pleinement parti des opportunités offertes par la révolution digitale.

⁶⁹Ibidem

1.1. La conduite du changement et la digitalisation :

Selon Autissier et al, le changement digital peut être compris comme " une manière de conduire le changement pour les projets des technologies dans un contexte de révolution digitale. C'est aussi la manière de mobiliser les technologies digitales pour réaliser les actions de conduite du changement et en envisager de nouvelles.⁷⁰

Selon Aurélie Marchal. L'une des possibilités pour conduire le changement numérique au sien d'une entreprise est le design thinking.

Le design thinking est une méthodologie d'intelligences collective qui a pour spécificité de placer l'humain, ses usages et ses besoins, au centre de la réflexion. La démarche consiste à mettre en place une équipe pluridisciplinaire de personnes volontaires chargée de solutionner une problématique donnée⁷¹.

1.2. La conduite du changement en mode projet :

Le mode projet est le plus gros utilisateur de conduite de changement. Les projets concernés sont divers : un déploiement de nouvelles applications informatiques, une réorganisation, une fusion, la mise en place d'une nouvelle procédure, la création d'un nouveau métier.

Dans un projet, la conduite du changement doit mettre en œuvre les différents livrables auprès de différentes cibles en fonction de leur implication dans le projet et de leur rôle. Les différentes cibles de la conduite du changement sont les suivantes⁷².

A. L'équipe conduite du changement : L'équipe CDC a pour mission de formaliser la stratégie de changement et les différents livrables en coordination avec les différentes parties prenantes du projet.

B. L'équipe projet : Constitue de tous les lots d'un projet, elle a pour mission de réaliser l'action de transformation dans les meilleures conditions. Tous ses membres doivent être des prescripteurs et des producteurs du changement.

⁷⁰Autissier et al, Cité par Caroline Jacmin," La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre", page (32).

⁷¹Marchal, cité par Caroline Jacmin, Idem. Page (32).

⁷² David Autissier , Jean Michel Moutot(2023)," METHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT", 5eme édition , France, p(45).

C. Les sponsors : En tant que décisionnels du projet, les sponsors doivent s'assurer de la réalisation des changements et s'interroger sur l'importance de leur rôle institutionnel.

D. Les relais : L'équipe conduite du changement doit s'assurer d'un réseau d'acteurs qui véhiculeront les messages d'information et participeront à la transformation. Ce réseau du changement est bien souvent constitué des cadres et managers d'équipe.⁷³

E. Les utilisateurs : Principaux acteurs du changement, ils sont les cibles principales du projet. Leur position et participation nécessitent d'être mesurées et gérées pour la bonne réalisation du changement.

F. Les bénéficiaires : Ce sont les bénéficiaires du changement. Il peut s'agir également des utilisateurs mais ils peuvent être différents. C'est notamment le cas sur des projets de type PGI où les comptables sont notoirement amenés à utiliser le nouveau système sans bénéfice marquant. Le directeur financier pourra, sans forcément utiliser le système, bénéficier largement du système par une capacité accrue de pilotage financier, une meilleure réactivité et une capacité d'analyse inédite.

2. Les outils digitaux de la GRH :

Dans la transformation digitale, les outils digitaux sont essentiels pour la gestion des ressources humaines (GRH) ; Les système d'information des ressources humaines (SIRH) optimisent les processus RH et gèrent les données efficacement. L'intelligence artificielle (IA) introduit des innovations majeures, automatisant les tâches complexes et améliorant la prise de décision.

2.1. Définition de l'intelligence artificielle (IA) :

D'après Dounia Ait El Bour l'intelligence artificielle est « l'ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence »⁷⁴

⁷³ Idem

⁷⁴ Dounia Ait El Bour (2020), cité par Taibi Boumedyen, Lamri Khadidja, Startups d'intelligence artificielle: une tendance mondiale, V° 17/ N°1 / Mars 2021, page (257).

Selon Russell, l'intelligence artificielle est composée de systèmes informatisés qui capturent des données pour réaliser des tâches d'êtres intelligents afin de maximiser leurs chances de réussite.

L'intelligence artificielle représente tout outil utilisé par une machine afin de « reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité ». L'intelligence artificielle consiste à mettre en œuvre un certain nombre de techniques visant à permettre aux machines d'imiter une forme d'intelligence réelle. L'IA se retrouve implémentée dans un nombre grandissant de domaines d'application⁷⁵.

2.1.1. Les types de l'intelligence artificielle :

La classification des types de IA selon Dawood et al :

a. L'intelligence artificielle étroite ou faible : Il s'agit de la forme la plus basique de l'IA, conçue pour accomplir des tâches spécifiques dans un domaine particulier et un environnement déterminé. Elle est perçue comme une réponse à une situation précise et opère uniquement dans les conditions de son propre contexte.

b. L'intelligence artificielle générale : elle collecte, analyse et transforme les données issues des expériences acquises en informations utiles, ce qui lui permet de prendre des décisions de manière indépendante et autonome. Parmi les exemples, on trouve les voitures autonomes et les chats bots.

c. Super intelligence artificielle : Ces modèles visent à simuler les capacités humaines et se divisent en deux catégories principales. La première catégorie tente de comprendre les pensées et émotions humaines influençant le comportement. La seconde, basée sur la théorie de l'esprit, permet à ces modèles d'exprimer leur état interne, de prévoir les sentiments et attitudes des autres, et d'interagir en conséquence⁷⁶

2.2. Système d'information ressources humaines

⁷⁵Russell (2016), cité par Frioui Samira, Graa Amel(2023), L'application de l'Intelligence Artificielle aux activités des sites marchands en Algérie durant la pandémie de la COVID 19, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion., Vol 07 , N°: 01 , p (283) .

⁷⁶Dawood et al(2021), cité par Benmehdi Safia,Chouali Ahlam(2024),"L'intelligence artificielle IA transforme le monde des affaires Artificial intelligence AI istransforming the business world", Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(07) No.(1), page (247).

Le système d'information ressources humaines (SIRH) est un outil de gestion composé d'un ensemble de logiciels ou d'applications, plus au moins intégrés, mis en place en appui des processus RH, afin de réduire les coûts de traitement de volumes croissants de données et de faciliter la gestion individualisée des personnes.

Les SIRH se composent de trois couches de systèmes qui communiquent entre elles de façon plus au moins automatisée selon le degré d'intégration, le second étage gère essentiellement les ressources humaines de façon quantitative et permet de réaliser les tableaux de bord. La troisième étape concerne la gestion individualisée des personnes. Un portail RH peut donner aux managers et aux salariés un accès à des ressources internes et à des informations les concernant.⁷⁷

SIRH sert d'interface entre la gestion ressources humaines (GRH) et les technologies d'information et de la communication (TIC). Il combine la GRH et, en particulier, ses activités basiques et administratives (pyrrol, gestion administratives) avec les moyens mis à disposition par les TIC. Sont concernées les activités de planning et de traitement de données généralement destinées à être intégrées dans un "PGI"(Progiciel Gestion Intégrer) ou en anglais "ERP"(Entreprise Ressources Planning).⁷⁸

3. Les fonctionnalités de SIRH :

Les révolutions technologiques successives ont conduit à la mise en place des systèmes d'informations appliqués à la gestion des ressources humaines et, dans certains cas, à l'externalisation de ces activités. La maîtrise de ces outils est désormais largement déléguée aux spécialistes TIC, internes ou externes à l'organisation. Avec l'arrivée des applications sous architecture "client-serveur", les systèmes d'information de GRH permirent pour la première fois aux responsables RH de retrouver une maîtrise des opérations de gestion administrative, les professionnels TIC étant cantonnés aux aspects purement techniques. Ces systèmes

⁷⁷Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Alice de la Pradelle(2022), "Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés "2^{ème} édition, France, Septembre 2022, Page (222).

⁷⁸André MullendersS,(2009)" e-DRH, Outil de gestion innovant, La théorie, Les progiciels , Le cadre juridique ", édition De boek université, Belgique, page (18).

d'information de GRH sous architecture "client-serveur" sont construits autour de quatre RH spécifiques⁷⁹

1. La gestion de la paie, ainsi automatisée, permet de rassembler les données disponibles sur chaque travailleur : ses prestations, sa situation familiale, ses compétences, etc. Elle permet aussi à l'employeur d'appliquer ses obligations légales comme les déductions sur les rémunérations (cotisation sociales, précomptes, taxes, etc.) et de mettre facilement en évidence les possibilités de réductions ou de primes que certains travailleurs peuvent générer. En plus, elle fournit un grand nombre de données actualisés qui permettent la gestion de l'entreprise et la maîtrise des coûts du travail.

2. La gestion des prestations du travail permet d'intégrer les TIC et des méthodes rationnelles pour la gestion des prestations de travail. Les données des prestations peuvent être générées automatiquement via pointeuses ou via plusieurs encodages. Les informations ne peuvent pas ailleurs être ainsi disponibles pour les gestionnaires de la paie.

Les services les plus avancés intègrent les politiques de flexibilité dans l'analyse de ces données et débouchent sur les propositions de planning dans la répartition du travail. Cette partie de la gestion provient de l'étroite collaboration des services RH avec les services financiers et les services de production⁸⁰.

3. La gestion des prestations sociales : permet aux professionnels RH de gérer au mieux les prestations sociales obligatoires ou non, telles l'assurance maladie, L'assurance accidents de travail, les assurances pensions complémentaires, les allocations familiales ou les autres prestations (par exemple : frais de déplacement), etc

4. La gestion ressources humaines : concerne les autres aspects des RH, incluant moins de contraintes légales mais plus de politique de gestion. Y est en particulier développée, la gestion de la carrière, du recrutement jusqu'à la pension. Sont ici gérés :

- les données personnelles (âge, adresse, famille...)
- les compétences et diplômes
- les formations suivies
- les niveaux de salaire et la fonction
- l'enregistrement des données du curriculum vitae⁸¹.

4. Les bénéfices apportés à la fonction ressources humaines par SIRH :

⁷⁹ André MullendersS,(2009)" e-DRH, Outil de gestion innovant, La théorie, Les prologiciels , Le cadre juridique ", 1er édition, Belgique Op. Cit, page (19).

⁸⁰André Mullenders, idem P (19)

⁸¹ Idem, page (19).

Le SIRH apporte nombreux bénéfices à la fonction RH, en voici quelques exemples ⁸²:

A. Amélioration de l'efficacité administrative : Le SIRH automatise les tâches administratives liées à la gestion des ressources humaines, comme le traitement des demandes de congés, la gestion de la paie et des contrats. Cette automatisation réduit les erreurs et les délais, libérant ainsi du temps pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

B. Optimisation de la gestion des talents : Le SIRH facilite l'identification, le suivi et le développement des talents et compétences des employés. Il permet d'adapter plus efficacement les compétences aux besoins de l'entreprise, de promouvoir la mobilité interne et de renforcer l'engagement des employés.

C. Facilitation du reporting et de prise de décision : Le SIRH permet de collecter, analyser et présenter rapidement et précisément des données sur les ressources humaines. Cela aide les responsables RH à mieux comprendre la situation de l'entreprise et à prendre des décisions éclairées.

D. Amélioration de la communication : Le SIRH centralise les données des employés, facilitant ainsi la communication entre les différents services de l'entreprise, notamment les RH, la paie et les managers opérationnels.

E. Renforcement de la conformité : Le SIRH assure le respect des obligations légales et réglementaires en matière de gestion des ressources humaines, telles que la gestion de la paie, les contrats de travail et la sécurité sociale.

Un SIRH basé sur les TIC est un système accessible à tous les acteurs des ressources humaines, en particulier au management. Ce système doit être flexible et léger. Il s'appuie sur des plateformes telles que l'intranet, le portail d'entreprise, la gestion électronique des documents et des moteurs de recherche internes, qui facilitent l'accès aux informations pertinentes pour répondre aux nouveaux défis de la fonction RH.⁸³

Section 03 : L'influence de la digitalisation sur la ressource humaine

La digitalisation a transformé radicalement la manière dont les organisations gèrent et développent leurs talents. Cette révolution numérique a engendré des changements significatifs dans les processus et les pratiques RH, modifiant ainsi la dynamique du lieu de travail et les attentes des employés. De l'automatisation des tâches administratives à

⁸² André Mullenders, France. P(83).

⁸³ André Mullenders, Idem .

l'utilisation de l'analyse des données pour prendre des décisions stratégiques en matière de gestion des talents.

1. Les domaines touchés par la transformation digitale

A. Les business model : Les modèles économiques comme le Freemium, l'usage plutôt que la possession, le partage, la location et les abonnements visent tous à rendre les services plus accessibles en réduisant les coûts apparents.

B. Le périmètre business des entreprises et des secteurs d'activité : Auparavant, l'efficacité d'une entreprise se mesurait à son organisation, sans forcément regarder de près l'aspect collaboratif. Ce temps est désormais révolu. Pour répondre à la transition numérique, il est essentiel de faire preuve de créativité et d'innovation. Or, pour qu'il y ait innovation, il faut de la collaboration et de la flexibilité. De nombreuses sociétés travaillent désormais en mode agile afin de mobiliser toutes les parties prenantes à toutes les étapes d'un projet.

C. La collaboration intra-entreprise : Les outils sociaux éliminent les séparations entre les différents départements au sein des entreprises et mettent en valeur les réseaux personnels de chacun au sein de l'organisation.

D. Le sourcing des talents et le recrutement : Les réseaux sociaux jouent un rôle essentiel dans l'adoption d'approches hautement qualitatives. Ils permettent de solliciter les talents de manière flexible, comme le "slasbing" (passer d'un job à l'autre). On observe également une augmentation des managers de transition et des consultants indépendants, travaillant en réseau.

E. Le plan marketing: Le marketing évolue vers une approche en temps réel et synchronisée. Bien que le travail sur la marque et son contenu demeure important, on observe un développement de l'intelligence marketing, une automatisation de la connexion avec le consommateur, du pricing et de l'animation commerciale.

F. La connexion client: La connexion client englobe l'interaction avec tous les contacts, la perspective globale sur ces interactions, et l'établissement d'une communication avec le consommateur en continu, 24h/24 et 7j/7, tout au long de l'année.

G. La distribution : Dans le domaine de la distribution, on voit une fusion entre le monde virtuel et physique. Les objets connectés et la réalité augmentée ouvrent la voie à une

expérience immersive et continue dans l'univers des marques, offrant ainsi aux consommateurs une expérience plus enrichissante et connectée.

H. L'expérience et les services : Dans le futur, chaque produit sera conçu pour offrir un service personnalisé. Les smartphones deviendront comme des aides naturelles, facilitant notre quotidien. Grâce à l'intelligence intégrée, chacun pourra profiter pleinement de ces avancées, et l'adaptation à ces nouvelles habitudes se fera en douceur pour tous .

I. Les stratégies de tarification et de promotions : Les consommateurs disposent de technologies qui rivalisent avec celles des entreprises en termes de contextualisation. On se dirige vers une tarification en temps réel, basée sur de multiples paramètres liés au marché et au client.

J. La reconnaissance de la fidélité client : évolue vers un principe de réciprocité, notamment en ce qui concerne les données que le consommateur appréhende et valorise. Le client devient une part intégrante du service, et sa loyauté dépasse désormais celle d'un simple consommateur pour devenir celle d'une partie prenante.

K. La communication et le contenu de marque : La marque se transforme en média, internet étant le plus vaste des titres de presse. Elle doit générer et diffuser des informations à des publics spécifiques. Elle a la capacité d'amuser, d'inspirer, d'éduquer et de convaincre son public.

L. Développer la réputation : Intégrer la surveillance en ligne à la création d'un réseau d'ambassadeurs prêts à défendre la marque. Avancer vers une plus grande empathie ainsi qu'une humilité/authenticité accrues de la part des marques⁸⁴.

2. L'influence de la digitalisation sur l'organisation :

Les technologies numériques et la transformation digitale ont des répercussions majeures sur de nombreux aspects de l'entreprise, notamment son organisation, ses performances, sa gestion, sa culture, ses méthodes de travail, ainsi que sur les interactions et les compétences de tous les acteurs internes et externes de l'entreprise, y compris ses partenaires et ses clients.

⁸⁴P. Delorme, J. Djellalil (2015). "La transformation digital, Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise", France, p (11-12) .

2.1. L'influence de la transformation digitale sur les conditions de travail:

Comme c'est le cas pour toute évolution, la transformation digitale apporte à la fois des avantages et des limites. En offrant aux employés davantage de flexibilité, d'autonomie et de participation dans un environnement ouvert et mondialisé, elle peut également entraîner une surcharge d'informations, une intensification et une individualisation du travail, un renforcement du contrôle des activités, des exigences de réactivité excessives, une diminution de la frontière entre vie privée et professionnelle, une détérioration du travail d'équipe et une déshumanisation de la gestion⁸⁵.

Il est essentiel de favoriser la génération d'idées et le développement des compétences tout en accordant une importance centrale à l'aspect humain pour réussir une transformation digitale, car celle-ci transforme fondamentalement la façon dont nous abordons le travail, en permettant de nouvelles formes de collaboration.

2.2. L'influence de la transformation digitale sur le collectif :

Autrefois, l'évaluation de la performance d'une entreprise se limitait principalement à son organisation, avec moins d'attention portée à la collaboration. Cependant, cette perspective a changé. Aujourd'hui, avec la transition vers le numérique, la créativité et l'innovation sont devenues essentielles. Et pour stimuler l'innovation, la collaboration et la flexibilité sont indispensables. De ce fait, de nombreuses entreprises adoptent désormais une approche agile pour impliquer toutes les parties prenantes à chaque phase d'un projet.⁸⁶

Pour répondre à cette exigence d'adaptabilité, les entreprises doivent se doter d'outils performants. Les traditionnels outils de gestion et de partage de documents ainsi que les intranets ou les réseaux sociaux internes sont progressivement supplantés par les nouvelles plateformes collaboratives : les "Digital WorkPlaces". Les géants de la bureautique tels que Google Suite et Office 365 offrent une gamme étendue de fonctionnalités regroupées dans une interface unique et conviviale. Conçues en mettant l'utilisateur au centre, ces plateformes

⁸⁵St-Pierre, J. et L. Cadieux (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », Revue de l'Entrepreneuriat, n°67, Grenoble, P (89-117).

⁸⁶Anne Del Pozo «Le collaboratif au service du digital » Entreprise digital, Publié le 1 octobre 2015. [En ligne], <http://entreprisedigitale.info/pourquoi-faut-il-transformer-les-relations-internes/>

de nouvelle génération se démarquent par des interfaces épurées, faciles à utiliser et agréables à parcourir⁸⁷.

Une réorganisation adaptée

Grâce à la digitalisation, les distances géographiques ne sont plus un obstacle, facilitant ainsi les échanges entre entreprises, équipes, employés et leur lieu de résidence. Cela ouvre la voie à des formes d'organisation plus flexibles, favorisant une meilleure qualité de vie pour les employés. Cependant, pour que cela soit efficace, il est crucial d'adopter une approche organisationnelle plutôt que fonctionnelle du numérique. Cela implique de mettre en avant des pratiques telles que le télétravail, la gestion des horaires, l'égalité des chances et une méthodologie adaptée⁸⁸.

Les progrès dans les méthodes de travail liées à la technologie remettent en question la structure hiérarchique conventionnelle des entreprises. En encourageant une communication directe entre les employés via diverses plateformes telles que les messageries, les réseaux sociaux et les forums spécialisés, ces avancées ouvrent de nouveaux horizons pour la collaboration et le partage des compétences. Cependant, ces nouveaux modes de travail perturbent les schémas traditionnels des environnements professionnels, provoquant une désorganisation des structures organisationnelles et pouvant affecter la qualité des relations interpersonnelles au travail. Cela peut entraîner des tensions concernant l'autonomie, le contrôle et l'engagement.

3. Les facteurs déclenchant de la transformation digitale dans les entreprises

Le projet de digitalisation et donc d'effectuer une transformation digitale engagée par les entreprises est plus qu'un effet de mode ou de modernité que suivent les propriétaires d'entreprise, il engage la survie de ces dernières. Plusieurs facteurs sont à l'origine de l'engagement de l'entreprise dans le projet de transformation digitale, ces facteurs sont entre-autres⁸⁹ :

⁸⁷Carine, L. Rajaa, R (2020). « ladigitalisation du recrutement post bac : enjeux et limites », Revue-Recherches en sciences de gestion, n°137, p(399-424).

⁸⁸Carine, L. Rajaa, R. Op.cit (P14).

⁸⁹Delorme Pascal, Djellalil Jilani (2015). " La transformation digitale : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise",Dunod, Paris, p (38).

3.1. Les développements technologiques :

Les évolutions des technologies ont conduit à une multitude de niveaux d'adéquation des outils digitaux entre la nouvelle entreprise et les anciennes. De nouveaux modes de gestion, de nouvelles techniques sont apparues, induites par l'accélération de l'innovation.

3.2. La révolution des données :

Cette dernière constitue le second facteur de rupture à travers l'évolution des volumes échangés, le degré de captation, par les organisations, est désormais interrogé. On assiste à l'émergence des nouveaux modèles d'organisation se nourrissant d'un ensemble de données pour pouvoir avoir un avantage compétitif. La circulation de l'information et des données dépasse, de nos jours, les contraintes de temps et de lieux grâce à Internet et à la digitalisation. L'information se trouve par tout.

3.3. Evolution des habitudes de consommation :

Ce dernier point constitue, sans doute, le facteur le plus déterminant puisque le client se trouve au centre des stratégies de l'entreprise. De nos jours, les clients sont les premiers et les plus touchés par la transformation digitale, dans ce sens, l'entreprise doit être en mesure d'accompagner cette transformation digitale et identifier et mettre en œuvre les moyens les plus efficaces et recommandés par des consommateurs de plus en plus exigeants.

3.4. La réglementation :

Cette dernière impacte aussi significativement le modèle économique des organisations en fonction des différents secteurs :

- Les barrières à l'entrée.
- Les coûts des licences.
- La réglementation de mode de fabrication.
- La réglementation de mode de vente...

4. Les principaux effets de la transformation digitale sur les secteurs économiques traditionnels

La transformation numérique associe les effets de dématérialisation et d'automatisation, cette dernière contribuant à améliorer la performance dans l'utilisation des ressources de production⁹⁰:

Effet 1 : L'utilisation d'outils numériques améliore l'efficacité du travail en réduisant les coûts, en améliorant la qualité et en respectant les délais.

Effet 2 : La productivité du capital, qu'il soit sous forme d'investissements fixes tels que les machines et les équipements, ou de capitaux circulants comme les stocks de produits intermédiaires et finis.

Effet 3 : La productivité de l'énergie et des matières premières implique l'optimisation des quantités utilisées, la réduction du gaspillage et l'utilisation de réseaux intelligents.

Effet 4 : L'émergence de nouveaux canaux de communication et de distribution est favorisée par la puissance technologique. Ces nouveaux canaux numériques remplacent progressivement les méthodes traditionnelles de communication et de distribution physiques, comme les magasins et les agences bancaires.

Effet 5 : La réduction des coûts de production est rendue possible grâce à la robotisation et à l'informatisation. Ces avancées ont conduit à des coûts de production en baisse, parfois même proches de zéro.

Effet 7 : Le rôle des individus ne se limite pas à celui de simples consommateurs ou producteurs, mais les considère comme des acteurs engagés dans l'innovation, le financement et le lancement de projets d'intérêt collectif.

Effet 8 : Les données sont une ressource essentielle, résultant de l'interaction entre individus, machines et événements. Ces données peuvent être exploitées pour anticiper le comportement des clients, lancer de nouveaux produits et effectuer des prévisions⁹¹.

Effet 9 : Les nouveaux intervenants émergent des écosystèmes numériques, passant d'une simple offre de solutions et d'outils à la création de nouveaux systèmes d'information et de réseaux sociaux.

Conclusion

⁹⁰Elyas Salah, Fethi Ferhane , Abdelkader Djeflat(2017) , Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises, Revue des Sciences Economiques, vol 13, n° 15, ISSN : 1112-6191, Page (49-50)

⁹¹ Idem, p (50) .

En fin de compte, la transformation digitale n'est pas seulement un objectif à atteindre, mais un processus dynamique et continu vers l'amélioration opérationnelle et l'innovation permanente. Les entreprises qui s'engagent pleinement dans cette transformation sont mieux équipées pour répondre de manière proactive aux besoins évolutifs des clients, exploiter de nouvelles opportunités de croissance et maintenir leur avantage compétitif à long terme. Ainsi, la transformation digitale devient non seulement un impératif stratégique, mais aussi le moteur essentiel de la réussite dans l'économie numérique contemporaine. En somme, la transformation digitale est devenue une nécessité incontournable pour les entreprises souhaitant prospérer dans un monde de plus en plus digitalisé.

**Chapitre III : La
digitalisation de la
RH
au sein de CIVITAL**

Chapitre III : La digitalisation de la RH au sein de CEVITAL

La transformation digitale est désormais une composante essentielle des stratégies organisationnelles modernes, en particulier dans le domaine des ressources humaines. Notre recherche vise à explorer et analyser l'apport des outils numériques sur la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL. Nous nous efforçons de répondre à la question centrale suivante : Quels sont les apports de la digitalisation sur la ressource humaine au sein de l'entreprise CEVITAL?

Pour répondre à cette question, ce chapitre sera subdivisé en trois sections. Dans la première section, nous présenterons l'entreprise d'accueil, CEVITAL. La deuxième section détaillera la méthodologie de recherche adoptée pour identifier les éléments de réponse à notre questionnement. Enfin, dans la troisième section, nous exposerons les résultats obtenus à partir de l'analyse et du traitement des données récoltées.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise agro-industrie CEVITAL. Les informations qui suivent sont extraites du document fourni par l'entreprise.

1. Présentation de l'entreprise agro-industrie CEVITAL

CEVITAL est une société par actions (SPA) au capital privé de 68,76 milliards de DA. Depuis la création, l'entreprise a été dirigée par ISSAAD REBRAB jusqu'à ce qu'il a pris sa retraite à partir du 30 juin 2022, et il a passé la direction de l'entreprise à son fils Malek REBRAB. Cette entreprise a été créée en mai 1998, elle est située à l'extrémité orientale du port de Bejaia. L'un des fleurons de l'industrie agro-alimentaire algérienne, elle se compose de plusieurs unités de production équipées des dernières technologies et ne cesse de se développer à travers différents projets en cours. Son expansion et son développement au cours des cinq dernières années en ont fait un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

1.1 Présentation du groupe CEVITAL

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.

Le Groupe CEVITAL s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

2. Vision, Missions, Valeurs du groupe CEVITAL

➤ Vision

Forts d'esprit entrepreneurial, ils ont saisi des opportunités de croissance et de diversification rentables pour devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin méditerranéen.

➤ Mission

Contribuer au développement économique de l'Algérie et servir leurs concitoyens.

➤ Valeurs

S'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de « CEVITAL ».

➤ Intégrité

- Adopter une éthique professionnelle irréprochable.
- Rejeter une forme de corruption.
- Agir avec une haute rigueur intellectuelle.

➤ Respect

- Le respect est un principe que CEVITAL entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

➤ Initiative

- Aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels.
- Imaginer et proposer des solutions innovantes.

➤ **Solidarité**

- S'entraider mutuellement.
- Se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe.
- Partager spontanément notre savoir et nos expériences.

3. Présentation de l'organigramme générale de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL :

Figure N°5: L'organigramme général de l'entreprise CEVITAL



Source : Document interne de l'entreprise.

3.1. La direction marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, CEVITAL marketing guide les marques et les gammes de produits. Son principal atout réside dans la compréhension des consommateurs, de leurs besoins et de leurs habitudes, ainsi que dans la surveillance du marché et de la concurrence internationale. Les équipes marketing proposent des recommandations en matière d'innovation, de communication et de promotion des marques et des métiers de CEVITAL. Une fois validées, ces propositions sont mises en œuvre par des équipes projets pluridisciplinaires, coordonnées par le marketing, jusqu'au lancement effectif et à son évaluation.

3.2. La direction des ventes et commerciale :

Elle est responsable de la commercialisation de l'ensemble des gammes de produits et du développement du fichier client de l'entreprise. Cela se fait par des actions de détection ou de promotion de projets basés sur des technologies de pointe. En contact direct avec la clientèle, elle dispose de compétences relationnelles essentielles pour susciter l'intérêt des prospects.

3.3. La direction système d'informations :

Elle est chargée de mettre en place les technologies de l'information nécessaires pour soutenir et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle veille à la cohérence, à la mise à niveau, à la maîtrise technique, ainsi qu'à la disponibilité et à la sécurité permanente des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs. De plus, elle définit les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des avancées technologiques dans le cadre de plans pluriannuels.

3.4. La direction des finances et comptabilité :

La direction des finances et comptabilité (DFC) gère les finances et la comptabilité de la filiale de CEVITAL. Elle se compose de plusieurs sous-fonctions, chacune ayant des missions spécifiques.

- Préparer et mettre à jour les budgets

- Tenir à jour la comptabilité et préparer les comptes et les états financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le reporting périodique

3.5. La direction industrielle :

Cette direction se concentre sur la production et le produit. Elle définit, en collaboration avec la direction générale, le budget nécessaire pour chaque site, anticipe les besoins matériels, analyse les dysfonctionnements et améliore la productivité et la qualité des produits. Ses missions se présentent comme suit :

- Elle est responsable du développement industriel des usines de production et, en collaboration avec la direction générale, définit les objectifs et le budget de chaque site.
- Elle analyse les défaillances à chaque emplacement et cherche des solutions techniques ou humaines pour améliorer en continu la productivité, la qualité des produits et les conditions de travail.
- Elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur acquisition, incluant l'étude technique, les tarifs et l'installation.
- Elle est responsable de la politique en matière d'environnement et de sécurité.
- Elle participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

3.6. La direction des ressources humaines :

Elle supervise un grand nombre d'employés, issus de diverses catégories socioprofessionnelles et possédant diverses qualifications. Sa responsabilité inclut la gestion administrative et sociale du personnel, ainsi que le recrutement et la formation. Ses missions se présentent comme suit :

- La direction des ressources humaines définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en appui aux objectifs de l'entreprise et

conformément à la politique du personnel du groupe. Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble des collaborateurs de CEVITAL food.

- Assiste la direction générale et l'ensemble des managers dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines, met en place et contrôle les procédures.
- Assure le recrutement.
- Responsable de la gestion des carrières, identifie les besoins de mobilité.

Gestion de la performance et rémunération.

- Formation du personnel.
- Assiste la haute direction et les gestionnaires dans les sanctions disciplinaires et participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication pour améliorer l'engagement du personnel envers les objectifs fixés par l'organisation.

3.7. La direction approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement globale et des budgets alloués (pour les investissements et le fonctionnement), elle établit les mécanismes nécessaires pour répondre aux besoins en matières premières et en services dans les délais les plus courts, avec la meilleure qualité et au moindre coût, afin de soutenir la réalisation des objectifs de production et de vente.

4. Les objectifs de l'entreprise

CEVITAL vise plusieurs objectifs, les principaux sont :

- Devenir un acteur majeur du développement économique en Algérie en contribuant à la création d'emplois et à la croissance du PIB.
- Devenir un leader de l'industrie agroalimentaire en Algérie et dans la région.
Améliorer la compétitivité de l'Algérie à travers une stratégie d'industrialisation et de diversification de l'économie.

- Satisfaire les besoins des consommateurs en proposant des produits de qualité, innovants et adaptés aux marchés locaux et internationaux.
- Développer des partenariats avec des entreprises nationales et internationales pour renforcer les capacités de production et de distribution de CEVITAL.
- Investir dans la recherche et le développement pour améliorer la qualité des produits, réduire les coûts de production et trouver de nouvelles opportunités de croissance.
- Contribuer au développement social et économique de la région et du pays en créant des emplois locaux, en développant des infrastructures et en participant à des projets de développement communautaire.
- Conserver une position de leader dans les secteurs dans lesquels CEVITAL est actif.
- Assurer une gestion responsable de l'entreprise en respectant les normes environnementales, sociales et éthiques.

Section 02 : Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous exposons la méthodologie adoptée pour répondre à notre problématique.

1. Présentation du questionnaire de recherche :

Dans notre partie empirique, nous avons eu recours à la méthode empirique basée sur l'entretien et le questionnaire afin d'identifier d'une part les investissements et les efforts consentis par CEVITAL dans la digitalisation, et d'autre part à comprendre leur adoption et à évaluer les bénéfices perçus et les défis rencontrés.

2. Échantillon :

Sur les 50 questionnaires distribués aux personnes de la direction des ressources humaines et informatique de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL, nous avons reçu 30 réponses exploitables.

En effet, trente personnes ont répondu à ce questionnaire, apportant des données précieuses qui seront analysées pour fournir des aperçus sur l'état actuel de la digitalisation des ressources humaines au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL.

3. Structure du questionnaire :

Le questionnaire est divisé en quatre axes principaux :

1. Informations sociodémographique : cet axe collecte des données de base sur les répondants, telles que le genre, l'âge, le niveau d'étude, le dernier diplôme obtenu.
2. Connaissance et utilisation des outils numériques : Cet axe explore les différents outils numériques utilisés quotidiennement par les professionnels des RH, leur formation pour ces outils et leur niveau de compétence.
3. Changements dans les processus RH : Ici, nous examinons comment la digitalisation a transformé les processus RH, amélioré l'efficacité, réduit les coûts et les délais, et les impacts observés sur les employés et l'organisation.
4. Perspectives d'avenir : cet axe se concentre sur les solutions envisagées pour s'adapter aux évolutions technologiques, et les anticipations des changements futurs dans le domaine des RH.

A. Analyse du questionnaire de recherche : Notre analyse se basera sur le respect des axes déjà identifiés dans le questionnaire. Nous avons procédé à un tri à plat et le recours à Excel pour la présentation des résultats.

4. Présentation du guide d'entretien

4.1. Contexte et objectif de l'entretien :

Un entretien a été conduit avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL. L'objectif principal de cet entretien était de comprendre comment la digitalisation est mise en œuvre, ses objectifs, les ressources allouées, les niveaux de maturité, et les impacts observés sur le travail quotidien et les pratiques RH.

L'entretien avec le directeur des ressources humaines (DRH) de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL offre un aperçu détaillé de la manière dont la digitalisation est mise en œuvre et gérée au sein de l'organisation. Il été structuré autour de quatorze questions couvrant divers aspects de la digitalisation des processus RH. Les questions ont été conçues pour obtenir des informations détaillées sur la mise en place, les objectifs, les avantages, les freins, et les perspectives futures de la digitalisation.

Section 3 : Analyse et discussion des résultats

Cette section est dédiée à l'analyse et au traitement des données recueillies lors d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 30 employés des départements des ressources humaines et de l'informatique de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL. Elle inclura également la présentation des informations obtenues grâce à un entretien dirigé avec le DRH de l'entreprise. Nous espérons que les résultats de cette recherche contribueront à une meilleure compréhension des apports de la digitalisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines et sur les performances globales de l'entreprise.

1 Traitement des données du questionnaire

1. Informations sociodémographique

Dans cet axe, nous dressons le profil des répondants en termes de genre, d'âge, de niveau d'instruction et du dernier diplôme obtenu.

1.1. Le genre, l'âge, le niveau d'étude, et dernier diplôme obtenu

Tableau N°1 : Répartition des réponses selon le sexe

	Nombre de réponses	%
Homme	21	70,00
Femme	9	30,00
Total	30	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°1, la répartition des réponses selon le sexe des participants montre que 21 sont des hommes, ce qui représente (70) % de l'échantillon, tandis que 9 sont des femmes, soit (30) % de l'échantillon. Cette répartition permet de mieux comprendre la composition démographique des participants. Elle est essentielle pour situer le contexte dans lequel les technologies et logiciels de GRH sont adoptés et utilisés.

En effet, une telle prédominance masculine peut influencer la perception et l'utilisation de ces outils. Hommes et femmes peuvent avoir des attentes et des expériences différentes vis-à-vis des technologies, ce qui peut impacter leur adoption et leur usage. Par conséquent, la

surreprésentation des hommes dans l'échantillon peut indiquer que les résultats de l'étude reflètent davantage la perspective masculine.

Les responsables de la mise en œuvre de ces technologies doivent être conscients de ce biais potentiel et envisager des stratégies pour garantir que les outils répondent aux besoins de tous les utilisateurs, quel que soit leur sexe.

Tableau N°2 : Répartition des réponses selon l'âge

	Nombre de réponses	%
Moins de 30 ans	8	26,67
Entre 30 et 39 ans	10	33,33
Entre 40 et 49 ans	12	40,00
Plus de 50 ans	0	0,00
Total	30	100

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après le tableau N°2, la majorité des répondants, soit (40) %, sont âgés de 40 à 49 ans, suivis par (33,33) % âgés de 30 à 39 ans. Les moins de 30 ans représentent (26,67) % de l'échantillon, tandis qu'aucun des répondants n'a plus de 50 ans. Cette répartition montre une forte présence des personnes dans la tranche d'âge active et expérimentée (30 à 49 ans), ce qui peut influencer positivement leur perception et adoption des technologies de digitalisation en gestion des ressources humaines (GRH).

Les individus de 30 à 49 ans, souvent au cœur de la main-d'œuvre, combinent l'énergie des jeunes et l'expérience des plus anciens. Leur familiarité avec les outils technologiques et leur compréhension des enjeux organisationnels les rendent plus aptes à saisir les avantages des technologies de digitalisation en GRH, favorisant ainsi une adoption rapide et efficace. Cependant l'absence des répondants de plus de 50 ans pourrait indiquer un manque d'engagement ou une sous-représentation de cette tranche d'âge. Cet état de fait pourrait affecter les résultats de l'étude. Une répartition d'âge plus équilibrée fournirait une vision plus complète et représentative des attitudes envers les technologies de digitalisation.

Tableau N°3 : Répartition des réponses selon le niveau d'étude

	Nombre de réponses	%
Primaire	0	0,00
Moyen	0	0,00
Secondaire	1	3,33
Universitaire	28	93,33
Formation professionnelle	1	3,33
Total	30	100

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°3, (93,33%) des répondants ont un niveau d'étude universitaire, tandis que (3,33) % ont un niveau d'étude secondaire et (3,33%) ont suivi une formation professionnelle. Aucun des répondants n'a un niveau d'étude primaire ou moyen.

Cette répartition indique que la majorité des participants possèdent un haut niveau de qualification académique, ce qui peut influencer leur utilisation et leur compréhension des technologies de digitalisation en gestion des ressources humaines (GRH).

Les personnes ayant un niveau universitaire sont généralement plus à l'aise avec les outils technologiques et mieux préparées pour adopter rapidement de nouvelles technologies, facilitant ainsi leur intégration dans les pratiques de GRH.

Cependant, la faible représentation des individus avec un niveau d'étude secondaire ou une formation professionnelle peut poser des défis en termes de compréhension et d'adoption des technologies de digitalisation. Il est important de prendre en compte les besoins spécifiques de formation et d'accompagnement de ces groupes pour garantir une adoption efficace et inclusive des nouvelles technologies.

Tableau N°4 : Répartition des réponses selon le dernier diplôme obtenu

	Nombre de réponses	%
Universitaire	28	93,33
Centre de formation	2	6,67
Total	30	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

Les données du tableau N°4, indiquent une haute proportion de diplômés universitaires parmi les répondants, représentant (93,33) % de l'échantillon, tandis que (6,67) % possèdent un diplôme obtenu dans un centre de formation.

Cette tendance souligne une main-d'œuvre largement qualifiée, avec un solide bagage de connaissance des technologies.

En effet, les étudiants diplômés ont probablement développé une connaissance approfondie des technologies, ce qui facilite leur adoption. En revanche, les diplômés de centres de formation apportent une expertise concrète, ce qui enrichit la variété des points de vue dans les débats sur l'adoption des technologies de digitalisation en gestion des ressources humaines.

1.2. Ancienneté, catégorie professionnelle, le poste occupé, le type de contrat

Tableau N°5 : Répartition des réponses selon les années d'expérience au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL

	Nombre de réponses	%
Moins de 5 ans	14	46,67
Entre 5 et 10 ans	2	6,67
Entre 11 et 15 ans	5	16,67
16 ans au plus	9	30,00
Total	30	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°5, une répartition diversifiée de l'ancienneté des répondants est observée. La majorité, soit (46,67) %, ont moins de 5 ans d'expérience au sein de l'entreprise. Cependant, (30) % des participants disposent de 16 ans ou plus d'expérience. Ceux ayant entre 11 et 15 ans d'expérience représentent (16,67) %, tandis que ceux ayant entre 5 et 10 ans d'expérience constituent (6,67) % des répondants. Cette diversité en termes d'ancienneté permet de recueillir une variété de perspectives sur l'adoption et l'utilisation des technologies de digitalisation en gestion des ressources humaines (GRH) :

Nouveaux employés (moins de 5 ans) : La majorité des répondants étant relativement nouveaux dans l'entreprise, ils sont probablement plus ouverts aux nouvelles technologies.

Leur courte durée d'expérience peut signifier qu'ils sont moins attachés aux méthodes traditionnelles et plus enclins à adopter des innovations technologiques. Cette ouverture d'esprit et leur flexibilité peuvent être des atouts précieux pour l'intégration des nouvelles solutions en GRH.

Employés très expérimentés (16 ans ou plus) : Les répondants ayant une longue durée d'expérience au sein de l'entreprise apportent une perspective historique et une profondeur de connaissance significatives sur l'évolution des pratiques de GRH. Leur vécu peut offrir des perspectives précieuses sur les défis et les résistances potentiels à l'adoption des nouvelles technologies. Cependant, leur attachement aux pratiques établies pourrait également représenter un obstacle à surmonter pour une adoption efficace des technologies de digitalisation.

Employés de milieu de carrière (5 à 15 ans) : Représentent une tranche clé qui allie une bonne connaissance de l'entreprise avec une certaine adaptabilité aux nouvelles méthodes. Ceux ayant entre 11 et 15 ans d'expérience (16,67 %) et ceux ayant entre 5 et 10 ans d'expérience (6,67 %) peuvent jouer un rôle essentiel dans la facilitation de la transition vers les technologies de digitalisation en GRH. Leur position intermédiaire les rend aptes à servir de pont entre les nouveaux employés et les plus anciens, aidant à atténuer les résistances et à promouvoir l'acceptation des nouvelles technologies.

En observant ces résultats, il est évident que la variété des années d'expérience au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL offre une grande variété de points de vue sur l'adoption des technologies de digitalisation dans le domaine des ressources humaines. Afin de tirer le meilleur parti de cette transition technologique, il est primordial de concevoir des stratégies de mise en place qui répondent aux besoins particuliers de chaque groupe d'âge. Cela peut englober des formations spécifiques pour les employés plus anciens afin de surmonter leur potentielle résistance, ainsi que des campagnes de sensibilisation visant à renforcer les compétences technologiques des nouveaux employés dès le début de leur carrière chez CEVITAL.

Tableau N°6 : Répartition des réponses selon les catégories professionnelles

	Nombre de réponses	%
Exécution	0	0,00
Maîtrise	7	23,33

Cadre	22	73,33
Cadre supérieur	1	3,33
Autre, à préciser	0	0,00
Total	30	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

Les données du tableau N°6, mettent en évidence une nette prédominance des cadres parmi les répondants, représentant (73,33 %) de l'échantillon, tandis que (23,33) % se trouvent dans la catégorie maîtrise. Seuls (3,33) % occupent des postes de cadres supérieurs, et aucun n'est classé dans la catégorie exécution ou autre. Cette répartition souligne une concentration significative de postes à responsabilité :

Les cadres supérieurs (3,33) % : leur rôle dans l'organisation est essentiel pour garantir un soutien adéquat à l'adoption des technologies en GRH.

Les cadres représentent un taux de (73,33) %. Cette prédominance explique une participation importante de personnes occupant des postes de direction ou de gestion, ayant un impact sur les décisions relatives aux pratiques de GRH et par conséquent leur fréquente adoption des technologies de digitalisation en GRH.

Les cadres intermédiaires (catégorie maîtrise) : Cette catégorie est représentée par un taux de (23,33) % : Bien que moins représentée, leur implication dans la mise en œuvre des technologies de GRH est cruciale pour une adoption complète.

Cette diversité de catégories professionnelles offre une perspective variée sur l'adoption des technologies de digitalisation en GRH, démontrant un intérêt et un engagement marqués dans ce domaine.

Tableau N°7 : Répartition des réponses selon le poste occupé

	Nombre de réponses	%
Chef service	1	3,33
Assistant de ressources humaines	1	3,33
Chargé d'étude ressources humaines	14	46,67
Gestionnaire ressources humaines	14	46,67

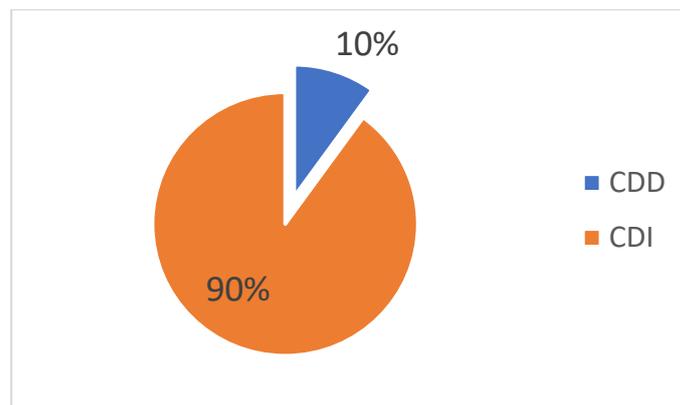
	30	100,00
--	----	--------

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

Tableau N°7, Ce tableau montre la répartition des réponses en fonction des postes occupés dans le domaine des ressources humaines. On constate que la majorité des réponses proviennent de chargés d'étude et de gestionnaires en ressources humaines, chacun représentant (46,67) % des réponses. Il y a également une participation moins significative de chefs de service et d'assistants en ressources humaines, chacun représentant (3,33) % des réponses.

Type de contrat :

Figure N°6 : Répartition des réponses selon le type de contrat



Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

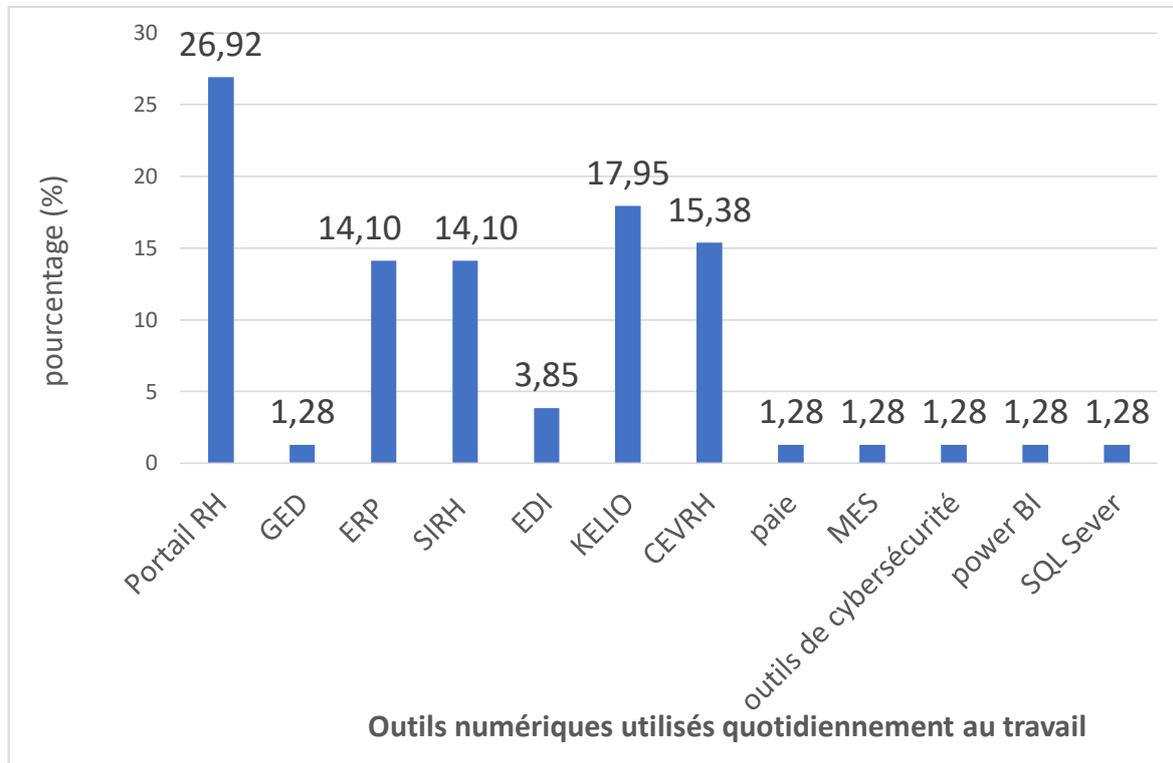
D'après les données de la figure N°7, la forte majorité des répondants, soit (90) %, ont un contrat à durée indéterminée (CDI), tandis que seulement (10) % ont un contrat à durée déterminée (CDD).

Cette distribution met en évidence l'engagement important de l'entreprise envers la pérennité de l'emploi, ce qui favorise un environnement professionnel stable et évolutif. En général, les contrats à durée indéterminée garantissent une plus grande sécurité d'emploi et des opportunités de progression professionnelle à long terme, ce qui peut favoriser un environnement de travail plus durable et favorable à l'évolution des compétences et des carrières des employés.

2. Connaissance et utilisation des outils numériques

2.1. Les outils numériques et leurs utilisations

Figure N°7 : Les outils numériques utilisés quotidiennement au travail par les personnes interrogées

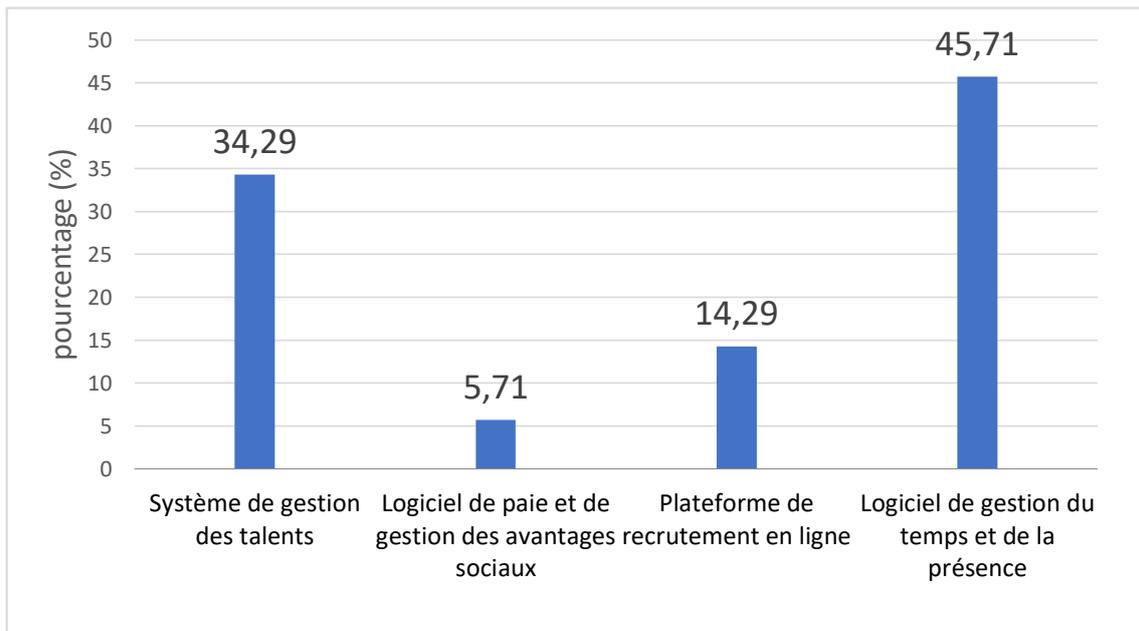


Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

Les données de la figure N°8, indiquent une utilisation variée des outils numériques au sein de l'entreprise. Le Portail RH se démarque comme l'outil le plus utilisé, représentant (26,92) % des répondants, ce qui témoigne d'une adoption répandue des plateformes centralisées de gestion des ressources humaines.

Par la suite, KELIO est utilisé par (17,95) % des participants, tandis que CEVRH est utilisé par (15,38) %, ce qui souligne la variété des solutions numériques utilisées dans le milieu professionnel. Les ERP et les SIRH, qui sont utilisés par (14,10) % des personnes interrogées, témoignent d'une intégration croissante des systèmes de gestion des ressources dans les processus quotidiens. Ces résultats mettent en évidence une diversité d'utilisation des outils numériques, ce qui explique les différents niveaux de digitalisation au sein de l'entreprise.

Figure N°8 : Les outils numériques appliqués à la gestion des ressources humaines



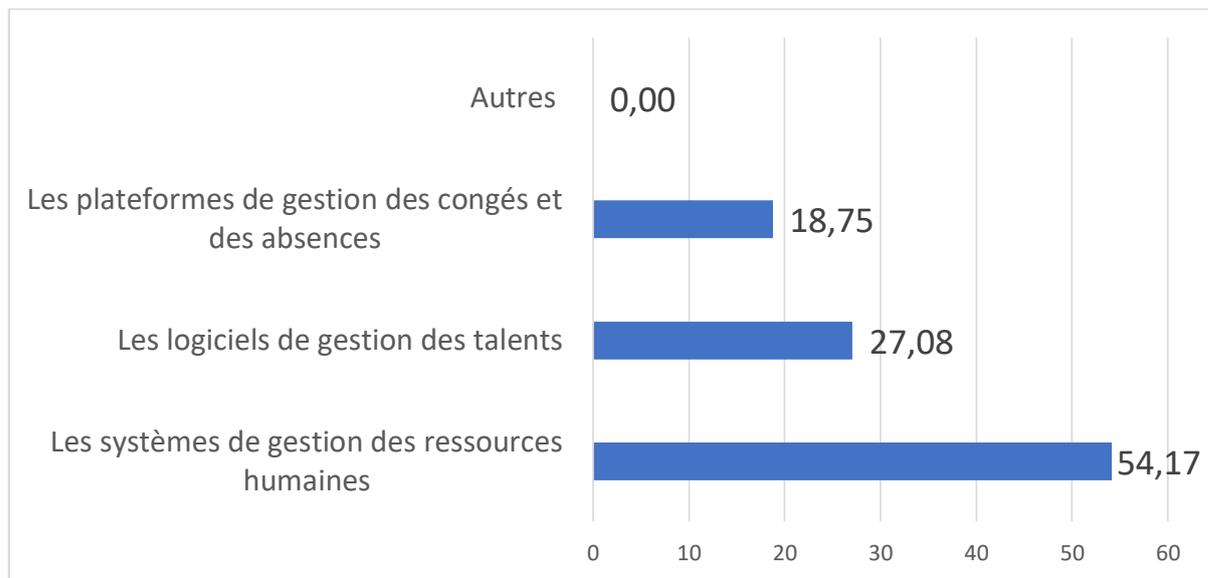
Source : Conception personnelle à partir de l'enquête.

D'après les données de la figure N°9, nous remarquons une utilisation diversifiée des outils numériques dans le domaine des ressources humaines. Le logiciel de gestion du temps et de la présence est le plus largement utilisé représentant (45,71) % des réponses, ce qui souligne l'accent mis sur le suivi et la gestion efficace du temps de travail des employés.

Ensuite, le système de gestion des talents est également très répandu, utilisé par (34,29) % des répondants, mettant en évidence l'importance accordée à la gestion des compétences et du potentiel des employés.

La plateforme de recrutement en ligne est utilisée par (14,29) % des répondants, ce qui témoigne d'une adoption croissante des technologies numériques dans le processus de recrutement. Enfin, le logiciel de paie et de gestion des avantages sociaux est moins utilisé, avec seulement (5,71) % des réponses, explique une externalisation de cette fonction ou l'utilisation des systèmes intégrés. En somme, ces résultats indiquent une utilisation variée des outils numériques en RH, adaptés à différents aspects de la gestion des ressources humaines.

Figure N°9 : Outils ou plateformes les plus utilisés pour les processus RH



Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données la figure N°10, les systèmes de GRH (54,17) % sont les outils les plus utilisés par les employés, cela explique que ces systèmes sont considérés comme essentiels pour la gestion efficace des RH, car ils offrent des fonctionnalités complètes pour la gestion des données des employés, la gestion des performances et d'autres processus RH. Les logiciels de gestion des talents (27,08) % occupent également une part importante, cela indique une reconnaissance de l'importance du recrutement, du développement et de la rétention des talents dans la stratégie RH de l'entreprise.

Les employés utilisent également de nombreuses plateformes de gestion des congés et des absences (18,75) %. Cela suggère que l'entreprise accorde également une grande importance à la gestion efficace des congés et des absences, et que ces plateformes sont employées afin de faciliter la planification et le suivi des absences du personnel. Ces informations offrent des renseignements sur les outils et les plateformes fréquemment exploités par les employés pour gérer les processus RH. Ils mettent également en évidence les secteurs essentiels où l'entreprise investit dans la technologie des ressources humaines afin de satisfaire les besoins de ses employés et d'améliorer ses opérations RH.

2.2. Formation et évolution des compétences

Tableau N°8 : Répartition des réponses selon l'état de la formation pour l'utilisation des outils numériques en ressource humaine

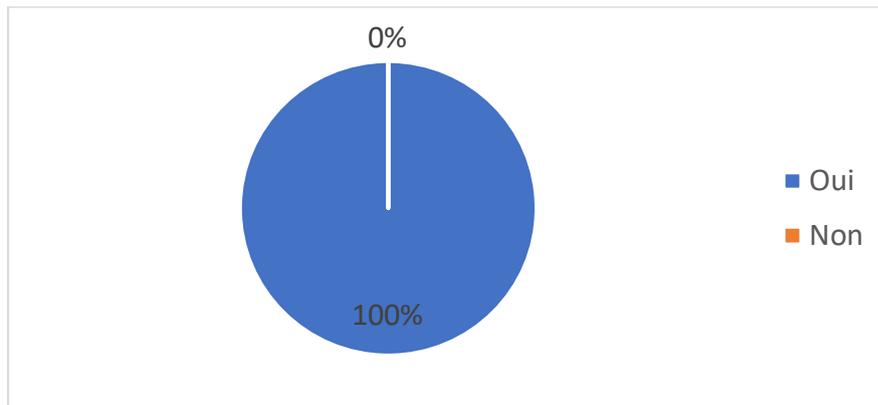
	Nombre de réponses	%
Oui	10	33,33
Non	20	66,67
Total	30	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

Selon les résultats du tableau N°8, la plupart des employés, soit 66,67%, n'ont pas suivi de formation spécifique pour l'utilisation des outils numériques dans le domaine des ressources humaines. Ceci implique que deux employés sur trois ont acquis la compétence d'utiliser ces outils de manière autonome ou grâce à leur expérience pratique sur le terrain, afin d'optimiser leurs opérations en ressources humaines.

En revanche, 33,33% des employés ont suivi une formation particulière. Ce qui explique que près d'un tiers des employés ont suivi une formation organisée afin de maîtriser l'utilisation de ces instruments. Selon ces données, même si la formation continue n'est pas répandue, elle demeure essentielle pour une part importante des employés. Certains individus qui ont bénéficié d'une formation continue peuvent avoir une progression d'apprentissage plus rapide et une meilleure maîtrise des outils dès le début. En revanche, les personnes qui n'ont pas bénéficié d'une formation peuvent avoir une progression d'apprentissage plus lente et une maîtrise moindre des outils dès le début.

Figure N°10 : Etat de satisfaction de la formation reçu



Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données de la figure N°11, l'ensemble des répondants ayant bénéficié d'une formation se déclarent être entièrement satisfaits à 100 %. Cette observation est remarquable car elle montre un niveau de satisfaction universel parmi ceux qui ont suivi la formation.

La satisfaction des participants explique que les programmes de formation sont perçus comme hautement bénéfiques et efficaces par les employés. Ils ont probablement trouvé la formation pertinente, bien structurée et adaptée à leurs besoins professionnels. De plus, cela pourrait refléter un engagement fort de la part de l'entreprise à fournir des formations de qualité et à investir dans le développement des compétences de ses employés.

Ces résultats positifs sont encourageants car ils indiquent que les investissements dans la formation ont un impact positif sur la satisfaction et le développement professionnel des employés. Cela renforce l'idée que les programmes de formation sont un élément essentiel pour promouvoir la croissance et le succès à long terme en renforçant les compétences et les connaissances de ses employés.

Tableau N°9 : Évaluation du niveau de compétence dans l'utilisation des outils numériques

	Nombre de réponses	%
Je maîtrise parfaitement	8	26,67
J'ai une bonne maîtrise	21	70,00
Je maîtrise moyennement	1	3,33
J'ai du mal à maîtriser	0	0,00
Je ne maîtrise pas	0	0,00

Total	30	100,00
-------	----	--------

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après tableau N°9, la grande majorité des employés se sentent compétents dans l'utilisation des outils numériques, avec (96,67) % des répondants déclarant maîtriser parfaitement ou avoir une bonne maîtrise de ces outils. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons :

Formation adéquate : Il est possible que l'entreprise ait fourni une formation complète et efficace sur l'utilisation des outils numériques à ses employés, ce qui a contribué à renforcer leurs compétences.

Expérience professionnelle : Les employés peuvent avoir acquis leurs compétences numériques grâce à leurs expérience professionnelle antérieure, en utilisant ces outils dans leurs fonctions quotidiennes.

Autodidactisme : Certains employés peuvent avoir appris à utiliser ces outils par eux-mêmes, en explorant les fonctionnalités et en pratiquant de manière autonome.

Facilité d'utilisation des outils : Les outils numériques utilisés peuvent être conviviaux et intuitifs, ce qui facilite l'apprentissage et la maîtrise pour la plupart des employés.

Cependant, la présence d'un faible pourcentage (3,33) % d'employés déclarant une maîtrise moyenne expliquent qu'il peut y avoir des insuffisances dans la formation ou dans la compréhension des outils pour certains membres du personnel. Il pourrait être bénéfique pour l'entreprise d'identifier les besoins de ces employés et de leur fournir un soutien supplémentaire pour améliorer leurs compétences dans l'utilisation des outils numériques. En général, ces résultats montrent un niveau de compétence élevé parmi les employés en matière de compétences numériques, ce qui est essentiel dans un environnement de travail moderne axé sur la technologie.

3. Changements dans les processus RH

3.1. Sur les activités recrutement

Tableau N°10 : Impact de la digitalisation sur les processus de recrutement

	Nombre de réponses	%
Amélioration de l'efficacité	19	40,43
Réduction des délais de recrutement	11	23,40
Meilleure sélection de recherche des candidats	14	29,79
Réduction des coûts	3	6,38
Aucun changement significatif	0	0,00
Total	47	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°10, (40,43) % des répondants ont observé une amélioration de l'efficacité des processus de recrutement grâce à la digitalisation. Cela explique que l'utilisation des technologies numériques a permis d'optimiser les différentes étapes du processus de recrutement, rendant ainsi le processus plus efficace.

(29,79) % ont mentionné une meilleure sélection des candidats grâce à la digitalisation. Cela explique que les outils numériques ont permis d'attirer des candidats mieux qualifiés et mieux adaptés aux postes vacants, améliorant ainsi la pertinence des recrutements.

(23,40) % ont noté une réduction des délais de recrutement, ce qui appuie que les outils et les plateformes numériques ont permis de raccourcir les délais entre la publication des offres d'emploi et le recrutement effectif des candidats, accélérant ainsi tout le processus.

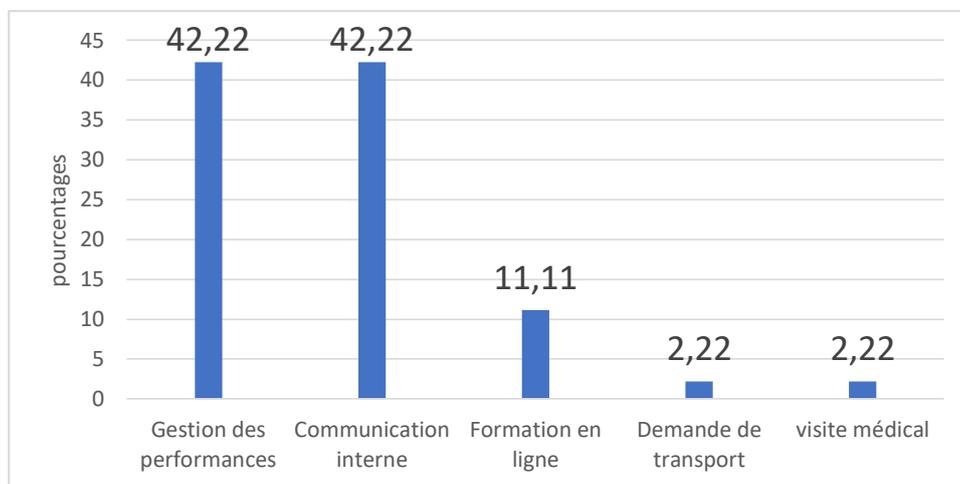
Seulement (6,38) % ont signalé une réduction des coûts. Bien que ce pourcentage soit relativement faible, il indique néanmoins que la digitalisation a également contribué à réduire les dépenses liées au à la recherche en recrutement, probablement en automatisant certaines tâches ou en optimisant les investissements dans les campagnes de recrutement en ligne.

Aucun répondant n'a signalé un manque significatif de changement, ce qui explique que, dans l'ensemble, ces résultats indiquent que la digitalisation a eu un impact positif ou du moins perceptible sur les processus de recrutement, en améliorant l'efficacité, la qualité des

candidats, et dans une moindre mesure, en réduisant les délais et les coûts associés à la recherche en recrutement.

3.2. Impacts sur la transformation des processus traditionnels GRH

Figure N°11 : Transformations des processus traditionnels de GRH



Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

Les données de la figure N°12, montrent que les principaux processus transformés par la digitalisation sont la gestion des performances et la communication interne, chacun représentant (42,22) % des réponses. Cela indique que près de la moitié des répondants considèrent ces domaines comme des cibles majeures pour l'intégration des technologies numériques.

La gestion des performances est essentielle pour suivre, évaluer et améliorer les contributions des employés, et sa digitalisation permet des évaluations plus précises, fréquentes et transparentes, favorisant une culture de la performance et de l'amélioration continue. De même, la digitalisation de la communication interne facilite une diffusion plus rapide et efficace de l'information, encourageant une meilleure collaboration et engagement des employés.

La formation en ligne, citée par (11,11) % des répondants, est une autre forme de transformation qui permet aux employés d'accéder à des programmes de formation et de développement de compétences de manière flexible et personnalisée, indépendamment de leur localisation. Cela répond à un besoin croissant de formation continue dans un environnement de travail en constante évolution en particulier en période de crise telle la crise sanitaire de la

COVID 19. Les autres transformations mentionnées, sont relatives à la demande de transport et les visites médicales, bien que représentant un pourcentage moindre (2,22% chacune).

Ces données montrent que la digitalisation touche également des aspects plus spécifiques et opérationnels de la GRH, contribuant à une meilleure gestion logistique et au bien-être des employés. En somme, la digitalisation des processus traditionnels de GRH se concentre principalement sur l'amélioration de la gestion des performances et de la communication interne, tout en offrant des avantages significatifs dans la formation continue et l'optimisation des opérations quotidiennes. Ces transformations permettent aux entreprises de créer un environnement de travail plus efficace, transparent et adaptable, renforçant ainsi la compétitivité et la satisfaction des employés.

3.3. Les avantages conclus par la digitalisation RH

Tableau N°11: Principaux avantages observés depuis la mise en œuvre de solutions numériques en RH

Avantage	Nombre de réponses	%
Automatisation des tâches répétitives	15	14,56
Meilleure accessibilité à des données RH	21	20,39
Amélioration de la communication interne	11	10,68
Meilleure expérience candidat/employé	9	8,74
Gain de temps	22	21,36
Amélioration et l'efficacité	25	24,27
Autres	0	0,00
Total	92	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°11, l'amélioration et l'efficacité sont l'avantage le plus cité par (24,27%), indiquant que les solutions numériques ont significativement amélioré l'efficacité globale des processus RH.

Le gain de temps (21,36%) est un autre avantage majeur perçu, soulignant que les solutions numériques permettent de réaliser les tâches plus rapidement. La meilleure accessibilité aux données RH (20,39%) est citée par 21 répondants, cette amélioration montre que les employés trouvent plus facile d'accéder aux informations RH grâce à la digitalisation.

L'automatisation des tâches répétitives (14,56%) est aussi soulevée. Cette automatisation libère les employés des tâches routinières, leur permettant de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

L'amélioration de la communication interne (10,68%) indique que les solutions numériques facilitent les échanges et la collaboration au sein de l'organisation.

Une meilleure expérience candidat/employé (8,74%) : est aussi notée, ce qui montre une amélioration dans les interactions avec les candidats et les employés, rendant les processus RH plus agréables et efficaces.

Autres 0,00% aucun répondant n'a mentionné d'autres avantages, ce qui pourrait indiquer que les principaux bénéfices sont bien couverts par les catégories listées.

De ces résultats, nous constatons que les données démontrent que les solutions numériques en ressources humaines ont entraîné des améliorations notables, notamment en ce qui concerne l'efficacité, le gain de temps et l'accès aux données. Ces bénéfices sont cruciaux afin d'améliorer les opérations des ressources humaines et de satisfaire aux exigences d'un environnement de travail contemporain.

3.4. Changement, digitalisation et RH

3.4.1. Impact du changement sur la perception RH

Tableau N°12 : Changements dans la perception des employés vis-à-vis des RH

	Nombre de réponses	%
Une résistance au changement	6	18,75
La formation et développement de certaines compétences nécessaires pour utiliser efficacement les nouvelles technologies	25	78,13

Des problèmes de compatibilité avec les systèmes existants	1	3,13
Autres	0	0,00
Total	32	100,00

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°12, nous constatons que la majorité des répondants (78,13) % notent que la digitalisation a entraîné un besoin accru de formation et de développement de compétences. Cela implique que les employés reconnaissent l'importance d'acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux outils numériques, ce qui pourrait également indiquer une ouverture et une volonté d'améliorer leur expertise au sein de l'organisation.

Une résistance au changement est également observée par (18,75) % des répondants. Ce pourcentage, bien que minoritaire, met en évidence les défis auxquels certaines personnes peuvent être confrontées lorsqu'elles doivent s'adapter à de nouvelles technologies et méthodes de travail.

La résistance au changement est souvent liée à l'incertitude et à la peur de l'inconnu, et elle peut nécessiter une gestion du changement plus attentive et des communications claires pour être surmontée.

Des problèmes de compatibilité avec les systèmes existants sont rares, étant mentionnés par seulement (3,13) % des répondants. Cet état de fait indique que, dans l'ensemble, l'intégration des nouvelles technologies avec les infrastructures existantes s'est bien déroulée, bien que des ajustements techniques soient parfois nécessaires pour assurer une transition harmonieuse.

Ces résultats montrent que l'introduction de nouvelles technologies est généralement perçue positivement par les employés. La digitalisation est vue comme une opportunité d'amélioration et de modernisation, bien qu'elle implique des adaptations, notamment en termes de formation et de développement des compétences.

La faible incidence des problèmes de compatibilité technique implique une mise en œuvre relativement réussie des nouvelles technologies, mais la résistance au changement souligne la nécessité de stratégies de gestion du changement pour accompagner les employés tout au long de cette transition.

3.4.2. Changement, communication RH et interaction

Tableau N°13 : Amélioration de la communication et de l'interaction entre les RH et les employés grâce aux outils numériques

	Nombre de réponses	%
Innovation et créativité	8	19,05
Communication rapide et efficace	23	54,76
Accès aux informations	11	26,19
Total	42	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°13, la majorité des répondants (54,76) % indiquent que les outils numériques ont rendu la communication plus rapide et plus efficace entre les RH et les employés. Cela signifie que les technologies numériques facilitent l'échange d'informations en temps réel, réduisent les délais de réponse et améliorent la clarté des communications.

(26,19) % notent une amélioration dans l'accès aux informations. Les outils numériques permettent aux employés d'accéder facilement et rapidement aux informations RH pertinentes, comme les politiques de l'entreprise, les avantages, et les opportunités de formation. Cela réduit la dépendance des employés aux services RH pour obtenir des renseignements de base, augmentant ainsi l'efficacité globale.

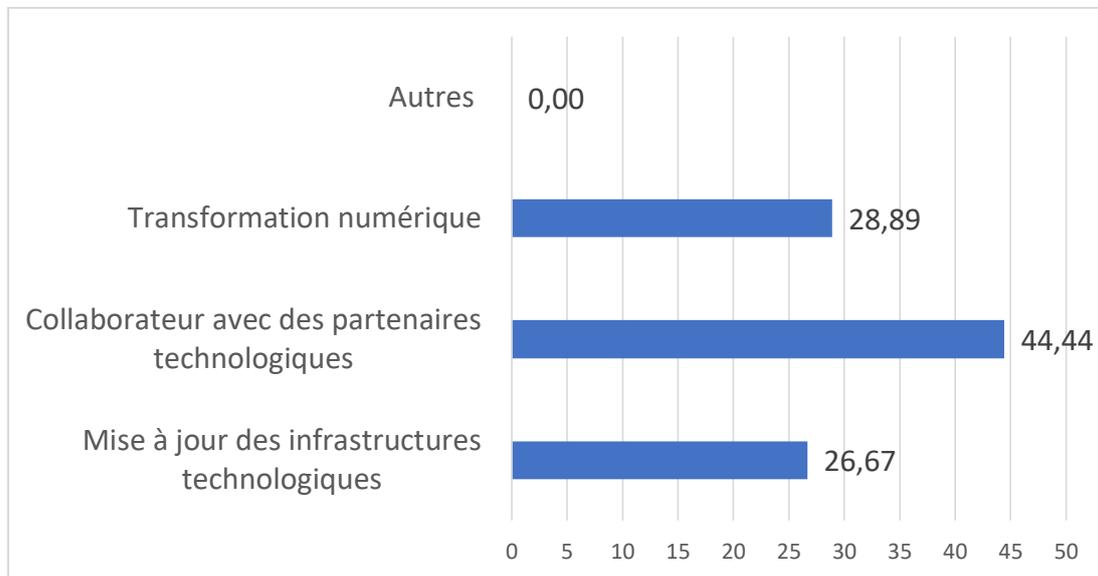
(19,05) % ont observé que les outils numériques favorisent l'innovation et la créativité dans les interactions entre les RH et les employés. Cela peut inclure des plateformes permettant des feedbacks collaboratifs, des idées partagées pour l'amélioration des processus RH, et des approches novatrices pour la gestion des talents et le développement des compétences. Ces résultats montrent que les outils numériques ont un impact positif sur la communication et l'interaction entre les RH et les employés.

Les améliorations concernent principalement la rapidité et l'efficacité de la communication, suivies par un meilleur accès aux informations et un soutien à l'innovation et à la créativité. Ces aspects sont essentiels pour une gestion moderne et efficace des ressources humaines, renforçant ainsi l'engagement et la satisfaction des employés tout en optimisant les opérations RH.

3.4.3. Changement organisation du travail et digitalisation

A. Modifications des responsabilités et des tâches

Figure N°12 : Modifications des responsabilités et des tâches quotidiennes des professionnels des RH grâce à la digitalisation



Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données de la figure N°13, (44,44) % des répondants soulignent une augmentation de la collaboration avec des partenaires technologiques. Cela souligne l'importance grandissante pour les ressources humaines de collaborer étroitement avec des fournisseurs de technologies pour intégrer et gérer de manière efficace des solutions numériques dans les processus RH. (28,89) % des participants constatent une participation à la digitalisation de leurs responsabilités en matière de ressources humaines. Cette situation témoigne de l'implication croissante des experts en ressources humaines dans la gestion du changement et l'adoption de nouvelles technologies, ce qui demande l'acquisition de nouvelles compétences et une adaptation constante aux changements numériques.

(26,67) % des répondants mentionnent la nécessité de mettre à jour les infrastructures technologiques. Cela souligne la responsabilité croissante des RH dans la supervision de la maintenance des systèmes numériques, garantissant ainsi leur efficacité et leur sécurité.

Aucun répondant n'a cité d'autres responsabilités ou tâches significatives, soulignant que la collaboration avec des partenaires technologiques, la transformation numérique et la mise à jour des infrastructures technologiques sont les principaux domaines d'impact de la digitalisation sur les tâches des professionnels des RH.

Ces résultats montrent une évolution significative vers une gestion plus technologique et intégrée des ressources humaines, nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences et une adaptation continue aux outils numériques.

B- La gestion du temps

Tableau N°14 : Influence de la digitalisation sur la gestion du temps de travail

	Nombre de réponses	%
Accès à l'information au temps réel	25	59,52
Gestion de projet améliorée	13	30,95
Flexibilité horaire	5	11,90
	42	100,00

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données du tableau N°14, la majorité des répondants (59,52) % ont souligné l'impact positif de la digitalisation en offrant un accès à l'information en temps réel. Cela signifie que les outils numériques ont permis aux employés d'obtenir rapidement les informations nécessaires pour accomplir leurs tâches, améliorant ainsi l'efficacité et la réactivité dans leur travail quotidien.

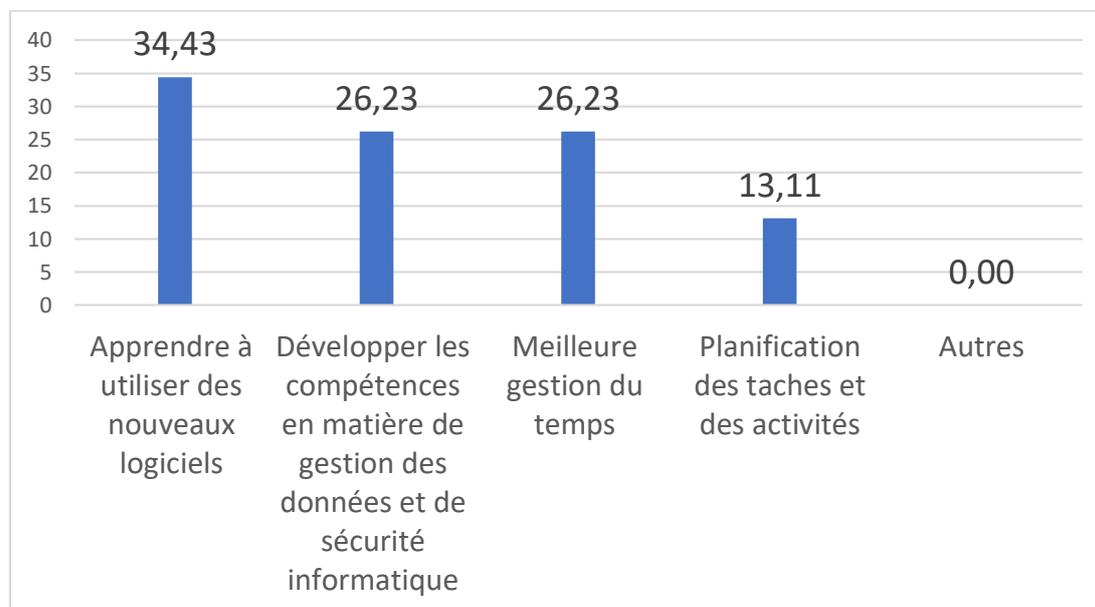
(30,95) % ont noté une amélioration de la gestion de projet grâce à la digitalisation, ce qui montre que les outils numériques ont facilité la planification, la coordination et le suivi des projets. Cet état de fait a contribué à une meilleure organisation du temps de travail et à une réalisation plus efficace des tâches.

(11,90 %) a souligné l'importance de la flexibilité horaire dans la gestion du temps de travail. Cela indique que la digitalisation a permis aux employés de bénéficier d'une plus grande autonomie dans la gestion de leur emploi du temps, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La digitalisation a eu un impact significatif sur la gestion du temps de travail en offrant un accès à l'information en temps réel, en améliorant la gestion de projet et en favorisant une plus grande flexibilité horaire. Ces changements ont contribué à une meilleure efficacité et à une plus grande satisfaction au travail pour les employés.

C- Digitalisation et développement des compétences

Figure N°13 : type de compétences supplémentaire acquis en raison de la digitalisation



Source : conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données de la figure N°14, (34,43) % ont déclaré avoir appris à utiliser de nouveaux logiciels. Cela implique que la digitalisation a nécessité l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques à l'utilisation de nouvelles technologies et des digitaux ainsi eu les logiciels.

(26,23) % ont mentionné avoir développé des compétences en matière de gestion des données et de sécurité informatique. Cette compétence est devenue de plus en plus cruciale avec l'essor de la digitalisation, car la gestion des données et la sécurité informatique sont des préoccupations majeures pour la plupart des organisations.

(26,23) % ont souligné une amélioration de leur gestion du temps grâce à la digitalisation. Cela indique que l'utilisation d'outils numériques a permis aux employés de mieux organiser leur emploi du temps, de prioriser les tâches et d'optimiser leur productivité.

(13,11) % ont mentionné avoir développé des compétences en planification des tâches et des activités. Cela met en évidence l'importance de la planification et de l'organisation dans un environnement de travail numérique, où la gestion efficace du temps et des ressources est essentielle pour atteindre les objectifs professionnels.

Grâce à la numérisation, de nombreuses compétences supplémentaires ont été acquises, telles que l'utilisation de nouveaux logiciels, la gestion des données et de la sécurité informatique, la

gestion du temps et la planification des tâches. Il est crucial de posséder ces compétences afin de s'ajuster aux exigences d'un environnement de travail de plus en plus numérique et de maintenir sa performance sur un marché du travail en perpétuelle évolution.

4. Perspectives d'avenir

Ce point met l'accent sur la présentation des orientations à venir et des perspectives concernant l'utilisation et l'investissement dans la numérisation et les outils digitaux.

4.1. Les solutions, stratégie d'adaptation et de suivi les évolutions technologiques et les nouvelles tendances numériques

Tableau N°15: Solutions envisagées pour s'adapter aux évolutions technologiques et nouvelles tendances numériques

	Nombre de réponses	%
Mise à jour des infrastructures technologiques	18	39,13
Collaborateur avec des partenaires technologiques	20	43,48
Transformation numérique	8	17,39
Total	46	100,00

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Selon les données du tableau N°15, une des perspectives envisagées est la collaboration avec des partenaires technologiques, représentant 43,48 %. La collaboration avec des partenaires technologiques est une stratégie d'appoint pour s'adapter aux nouvelles tendances numériques, comme le prouve ce résultat. Grâce à la collaboration, il sera possible d'obtenir une expertise spécialisée et des technologies de pointe, ce qui facilitera l'intégration et l'amélioration des solutions numériques au sein de l'entreprise CEVITAL.

La mise à jour des infrastructures technologiques (39,13%) est également une priorité. Ceci montre que de nombreux répondants reconnaissent l'importance d'avoir des systèmes technologiques à jour et performants pour soutenir les nouvelles technologies et les tendances

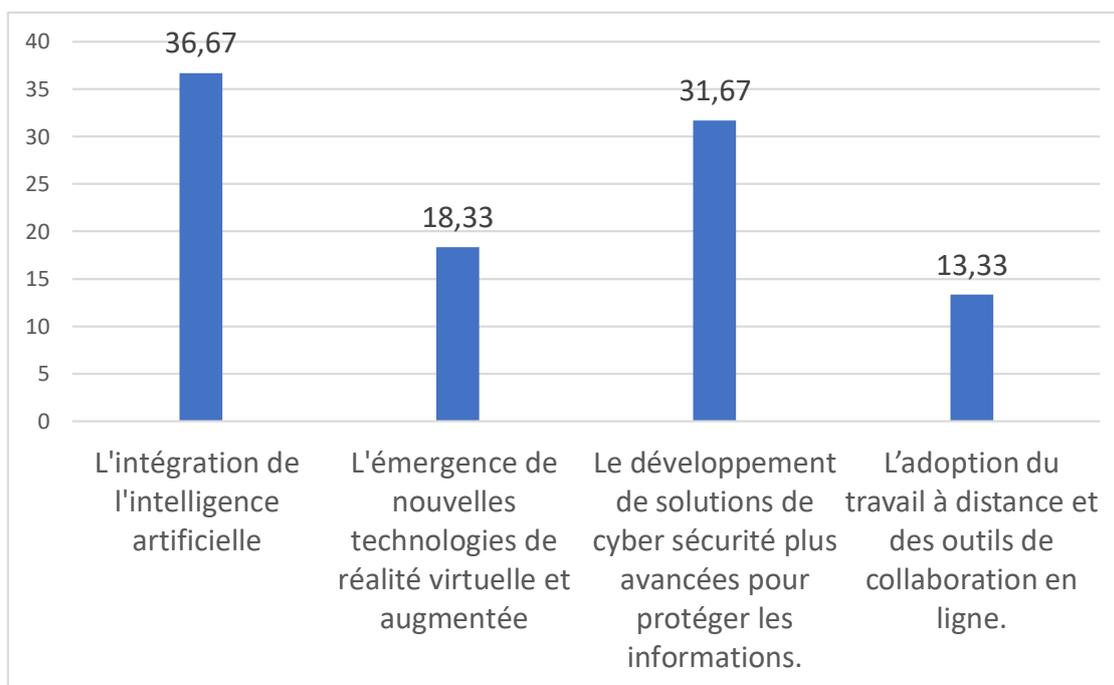
numériques. Des infrastructures modernes sont essentielles pour assurer la performance, la sécurité et la compatibilité avec les nouvelles solutions numériques.

La transformation numérique représentée par un taux de réponse de (17,39) %, demeure une vision envisagée par une partie des personnes interrogées. La mise en place de cette stratégie nécessite une révision approfondie des procédures internes et fréquemment une refonte organisationnelle afin de maximiser l'utilisation des technologies numériques. Cela englobe la mise en place de nouvelles approches de travail, l'intégration de technologies disruptives et une attitude favorable à l'innovation.

Ces résultats démontrent une combinaison équilibrée entre la modernisation des ressources internes et l'utilisation des collaborations externes afin de se déplacer dans le paysage technologique en perpétuelle mutation.

4.2. Les anticipations

Figure N°14 : Changements futurs anticipés relatifs à la digitalisation



Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Selon les informations présentées dans la figure N°15, la plupart des participants (36,67 %) anticipent une intégration significative de l'intelligence artificielle (IA) dans leurs futures

tâches. Cela peut s'expliquer par une prise en compte de l'intelligence artificielle comme un élément essentiel pour automatiser les processus, améliorer l'efficacité et proposer des analyses prédictives avancées.

L'adoption de la réalité virtuelle (VR) et de la réalité augmentée (AR) est prévue par 18,33 % des personnes interrogées. La formation, le développement de produits et l'engagement des clients peuvent être transformés grâce à ces technologies qui offrent des expériences immersives et interactives.

Le cyber sécurité est considéré par 31,67 % des participants comme un domaine crucial pour l'avenir. Cela est légitime en raison de l'augmentation des risques cybernétiques qui pousse les entreprises à investir dans des solutions de sécurité plus solides afin de préserver leurs informations confidentielles. Le recours au travail à distance et aux outils de collaboration en ligne demeure une tendance significative (13,33 %). Cette évolution offre une plus grande souplesse, une diminution des dépenses de bureau et une collaboration globale améliorée.

Synthèse des résultats obtenus grâce à l'enquête auprès d'un échantillon :

Chez CEVITAL, la numérisation des ressources humaines a entraîné des avantages significatifs en matière d'efficacité, d'économie de temps et de qualité des processus RH. Toutefois, cela requiert une adaptation constante des compétences et une gestion proactive des évolutions. Il est essentiel de continuer à former et à développer des compétences numériques afin de maximiser les bénéfices des technologies des ressources humaines. Dans le futur, il sera crucial d'intégrer des technologies avancées et de mettre à jour les infrastructures afin de maintenir et d'améliorer les performances des processus RH.

5. Présentation du discours du DRH

La présentation des principaux points abordés lors de cet entretien avec le DRH de CEVITAL sera présentée en respectant l'ordonnement des questions posées dans le guide d'entretien.

01. Comment la digitalisation est-elle mise en place dans votre entreprise ?

La digitalisation est toujours en cours de mise en place. Certains outils ont déjà été déployés, mais nous continuons à en mettre à jour et à en créer de nouveaux. En général, la digitalisation est effectuée en fonction des besoins exprimés par chaque service. Lorsqu'ils rencontrent des difficultés ou des obstacles dans leurs tâches manuelles, ils expriment des besoins pour automatiser ces tâches. La direction informatique effectue alors des analyses SI

(systèmes d'information) spécifiques à chaque service. Par exemple, il y a une analyse SI pour les ressources humaines, une pour la maintenance, et une pour les services commerciaux.

Prenons l'exemple du pointage : auparavant, le pointage manuel prenait énormément de temps. Traiter le pointage de 200 collaborateurs par jour était presque impossible manuellement. Pour gagner du temps et optimiser le processus, nous avons organisé des réunions avec l'analyse SI des ressources humaines pour exprimer nos besoins, obstacles et attentes. Suite à cela, la DSI a développé ou adapté des logiciels pour répondre aux besoins du service.

Ce processus se répète dans tous les services, que ce soit les ressources humaines, la maintenance, ou la production. Récemment, un outil de gestion des missions a été développé dans l'application de Workflow. Par exemple, lorsqu'un salarié doit se déplacer pour une mission, il peut demander un véhicule via cette application. Il lui suffit de créer une demande indiquant la date et la destination, qui sera envoyée au service concerné pour traitement. Le salarié reçoit ensuite une notification par e-mail une fois la demande validée.

L'application de Workflow facilite également d'autres tâches, comme la gestion des places disponibles à la cantine ou la prise de rendez-vous au centre médical.

02. Quels sont les principaux objectifs de la digitalisation dans votre entreprise ?

Optimisation des processus RH : l'optimisation des différents processus RH vise à améliorer plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines, notamment :

1. Processus d'administration du personnel : Automatisation des tâches administratives pour une gestion plus fluide et efficace des dossiers des employés.
2. Processus de formation : Mise en place de plateformes de formation en ligne pour un suivi et une gestion optimisée des programmes de développement des compétences.
3. Processus de recrutement : Utilisation de logiciels de gestion des candidatures pour accélérer et améliorer le processus de recrutement.
4. Moyens généraux et sociaux : Digitalisation des demandes et des services pour une meilleure réactivité et efficacité.
5. Paie : Automatisation du traitement de la paie pour garantir précision et ponctualité.

6. Minimiser les risques d'erreurs : Réduction des erreurs lors de l'analyse des données et du traitement de la paie grâce à des systèmes de gestion fiables.

7. Gagner en productivité et en temps : Automatisation des tâches répétitives, libérant ainsi du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

8. Améliorer le climat de travail : Réduction du stress lié aux tâches administratives, créant un environnement de travail plus serein.

9. Permettre une analyse efficace des données : Facilitation de l'analyse des données pour identifier les écarts et mettre en place des plans d'action correctifs ou de reconnaissance.

03. Quelle sont les ressources dont-vous disposez pour faire face a cette digitalisation ?

Notre entreprise a pris des mesures significatives pour s'assurer que nous restons à la pointe de la digitalisation. Nous avons mis en place une direction dédiée à cette transformation numérique, comprenant un directeur des systèmes d'information (DSI) ainsi que plusieurs responsables SI, chacun expert dans leur domaine respectif. Cette équipe spécialisée est un atout majeur pour piloter nos projets de digitalisation avec compétence et efficacité.

En termes de ressources humaines, nous disposons d'un personnel qualifié et en nombre suffisant pour répondre aux exigences de cette transition. Nos équipes sont continuellement formées aux dernières technologies et aux meilleures pratiques en matière de digitalisation, ce qui nous permet de maintenir un haut niveau de performance et d'innovation.

Sur le plan matériel, notre infrastructure technologique est robuste et moderne. Nous avons investi dans des équipements de pointe et des solutions logicielles avancées, garantissant que nous disposons des outils nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir nos initiatives de digitalisation.

De plus, la direction générale joue un rôle crucial en soutenant activement cette transformation. L'engagement fort de notre direction montre une volonté claire de faire de la digitalisation une priorité stratégique. Cette implication se traduit par des décisions et des investissements continus qui facilitent et accélèrent notre transition numérique

04. Quels est le niveau de maturité digitale dans votre organisation ?

La majorité de nos processus sont désormais digitalisés, ce qui témoigne de notre haut niveau de maturité dans ce domaine. Nous avons mis en place une direction informatique dédiée à la transformation numérique. Cette équipe travaille quotidiennement à l'optimisation et à l'expansion de nos capacités digitales.

Nous utilisons déjà des outils performants comme "SAGE Mile 1000", qui a évolué vers "SAGE X3", une version plus avancée et développée, offrant des fonctionnalités accrues et une meilleure intégration de nos processus métier. Cette transition vers des solutions plus sophistiquées illustre notre engagement à rester à la pointe de la technologie et à améliorer constamment notre efficacité opérationnelle.

Avant la digitalisation, certaines tâches, comme la gestion des ajouts et des désistements à la cantine, étaient effectuées manuellement. Récemment, nous avons intégré ces processus dans notre système de gestion des flux de travail (WORKFLOW). Cette automatisation permet une gestion plus rapide et plus précise des demandes, réduisant les erreurs et améliorant la satisfaction des employés.

Nous sommes en constante évolution, mettant régulièrement à jour nos systèmes pour répondre aux besoins changeants de notre entreprise. Nous introduisons de nouveaux outils ou développons les outils existants pour optimiser nos opérations. Cette approche proactive nous permet de maintenir un haut niveau de performance et d'innovation.

05. Les services RH dans votre entreprise sont-ils entièrement informatisés ?

Oui, mais il y a certaines tâches qui, bien qu'automatisées, nécessitent encore une intervention humaine. Par exemple, le pointage des employés, réalisé avec des badges, repose sur un système de communication entre la pointeuse et le logiciel de gestion. Lorsque l'employé badge, l'heure d'entrée ou de sortie est enregistrée automatiquement dans le système.

Supposons qu'un employé commence son travail à 21 heures et termine à 5 heures du matin. Si son chef décide de changer ses horaires pour qu'il commence à 5 heures du matin et termine à 13 heures, cela pourrait créer une anomalie dans le système de pointage Kelio, qui pourrait ne pas reconnaître le changement et considérer l'employé comme absent. Dans ce cas, le gestionnaire doit intervenir pour modifier manuellement le cycle de travail afin de refléter les nouveaux horaires et assurer que la présence de l'employé est correctement enregistrée.

De plus, le système Biostar 2 contrôle l'accès aux installations via les tourniquets. Il vérifie les badges des utilisateurs et, en cas de problème, bloque l'accès. Si un badge est signalé pour une quelconque raison, Biostar 2 empêchera l'entrée de l'utilisateur concerné, garantissant ainsi la sécurité des locaux.

06. La digitalisation a-t-elle changé le contenu de votre travail ainsi que votre façon de travailler ? Comment et pourquoi ?

Oui, En tant que directeur des ressources humaines, cette approche structurée de la transformation numérique de l'entreprise est cruciale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela me permet d'avoir une vision globale sur le service afin d'agir de manière proactive. En comprenant les initiatives de digitalisation en cours et les besoins en ressources humaines qui en découlent, je peux anticiper les changements organisationnels et les besoins en formation.

De plus, la capacité à auditer le travail effectué dans le cadre de la transformation numérique est essentielle pour éviter les erreurs et maximiser l'efficacité des processus. En évaluant régulièrement les progrès et en identifiant les éventuels obstacles, je peux apporter des ajustements nécessaires pour garantir le succès des projets de digitalisation.

La digitalisation offre également la possibilité d'analyser les données de manière approfondie, ce qui me permet de prendre des décisions informées et de mettre en place un plan d'action stratégique. Par exemple, si un système est mis en place pour permettre aux chefs de département d'évaluer leurs employés et de déterminer leurs besoins en formation, la digitalisation me fournit les informations nécessaires pour prendre des décisions efficaces et ciblées en matière de développement des compétences.

07. Quels sont les avantages que vous avez observés depuis votre entreprise a commencé à digitaliser ses processus RH ?

La formation et le développement des compétences jouent un rôle crucial dans le monde professionnel, en particulier en ce qui concerne la communication interne et la productivité. En offrant aux employés les compétences nécessaires pour échanger efficacement, que ce soit à l'oral, par écrit ou via des outils numériques comme les e-mails, cela favorise la collaboration entre les départements. Par exemple, l'utilisation du groupe e-mail CEVITAL permet une diffusion rapide d'informations importantes et de bonnes pratiques.

En outre, en améliorant les compétences, les employés peuvent accomplir davantage de tâches en une journée, optimisant ainsi l'utilisation des ressources de l'entreprise. Contrairement à se concentrer sur une seule tâche, la capacité des employés formés à gérer plusieurs tâches simultanément accroît leur productivité globale.

De plus, la formation réduit les risques d'erreurs en fournissant aux employés les connaissances et compétences nécessaires pour travailler avec précision. Cela conduit à une amélioration de la qualité du travail et à la satisfaction des clients.

Enfin, ces initiatives favorisent un environnement de travail positif en montrant l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel de ses employés. Cela renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise et crée un environnement de travail dynamique et stimulant.

08. Quelle sont les freins que l'entreprise a rencontrés vis à vis de la digitalisation dans votre organisation ?

La validation est essentielle pour le bon déroulement de nos opérations interne. Par exemple, lorsqu'un employé souhaite acheter une formation via un bon de commande digitalisé sur nos outils, il est nécessaire de valider ce bon avant de finaliser la transaction. Toutefois, il arrive parfois que ce processus prenne du temps, ce qui peut retarder le déroulement global de la validation.

Par ailleurs, des difficultés techniques peuvent survenir et ralentir le processus. Des pannes système ou une surcharge peuvent retarder la validation des bons de commande, perturbant ainsi le flux de travail.

De plus, la résistance au changement peut constituer un obstacle. Certains employés peuvent être réticents à adopter de nouveaux outils ou processus, entraînant des retards ou des erreurs dans la validation.

De même, la maîtrise de la technologie peut poser problème. Certains employés peuvent avoir du mal à utiliser efficacement les outils numériques nécessaires à la validation des bons de commande, entraînant des retards ou des erreurs.

Enfin, Des insuffisances dans les ressources ou les moyens peuvent affecter le processus de validation. Un manque de personnel ou de soutien peut entraver la capacité à valider rapidement les bons de commande, ce qui impacte ainsi l'efficacité globale du processus.

09. Avez-vous observé une amélioration des pratiques RH depuis l'intégration de la digitalisation au sien de votre entreprise ?

Oui, nous avons constaté des améliorations significatives en termes de productivité et de gain de temps grâce à la digitalisation. Voici comment cette transformation a impacté nos pratiques RH :

A. Amélioration de la Productivité

1. Automatisation des Tâches Administratives :

-Gestion des Paies : La digitalisation a permis d'automatiser le calcul des salaires, réduisant ainsi les erreurs et le temps consacré à cette tâche. Les responsables RH peuvent désormais se concentrer sur des tâches plus stratégiques.

-Suivi des Présences et Absences : Les systèmes de pointage numérique permettent de suivre automatiquement les heures de travail, les absences et les congés des employés, offrant une vue d'ensemble précise et en temps réel.

2. Efficacité du Recrutement :

-Plateformes de Gestion des Candidatures (ATS) : Ces outils nous aident à filtrer rapidement les candidatures, à organiser les entretiens et à communiquer efficacement avec les candidats. Cela a considérablement réduit le temps de recrutement et amélioré la qualité des embauches.

-Analyse des Données de Candidature : L'utilisation de l'intelligence artificielle et des algorithmes pour analyser les données des candidats nous permet de repérer plus rapidement les talents adéquats.

3. Formation et Développement :

- E-Learning : Les plateformes de formation en ligne permettent aux employés d'accéder à des cours et à des modules de formation à leur propre rythme. Cela a non seulement amélioré les compétences des employés, mais a également facilité l'accès à des formations continues sans perturber leur emploi du temps.

-Suivi des Progrès : Les outils numériques permettent de suivre les progrès des employés et de personnaliser les plans de formation en fonction des besoins individuels.

B. Gains de Temps

1. Centralisation des Données :

-Systèmes d'Information des ressources humaines (SIRH) : La centralisation des données des employés dans un système unique facilite l'accès aux informations, réduit les erreurs et accélère la prise de décision. Les informations sur les salaires, les performances, et les formations sont accessibles en quelques clics.

2. Outils de Communication Interne :

-Messageries Instantanées et Plateformes de Collaboration : Ces outils ont amélioré la communication interne, permettant des échanges rapides et efficaces. Les informations sont partagées en temps réel, les réunions sont organisées plus facilement, et les projets avancent de manière plus fluide.

-Portails RH en Ligne : Les employés peuvent accéder à leurs informations personnelles, demander des congés, et consulter les politiques de l'entreprise sans avoir à contacter directement le service RH, ce qui réduit le temps de traitement des demandes.

3. Évaluations de Performance :

- Outils d'évaluation Digitale : Les évaluations de performance numériques permettent un suivi continu des objectifs et des réalisations des employés. Les managers peuvent fournir des feedbacks en temps réel et ajuster les objectifs plus rapidement, améliorant ainsi la réactivité et l'engagement des employés.

10. Quels sont les outils numériques utilisés pour gérer les données des employés?

1. Logiciel de gestion administratif des salariés (CEVRH) : Le logiciel de gestion administrative des salariés (CEVRH) est essentiel pour l'entreprise CEVITAL, car il permet aux services des ressources humaines de gérer de manière efficiente les informations et les processus liés aux salariés. En centralisant et en traitant les données des employés, ce logiciel facilite la prise de décision et la planification stratégique en matière de gestion des ressources humaines.

Le CEVRH permet également d'automatiser les tâches administratives, réduisant ainsi les erreurs de saisie et libérant les employés des ressources humaines pour qu'ils puissent se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des talents et la planification des carrières.

En somme, le logiciel CEVRH améliore l'efficacité et la productivité de CEVITAL dans la gestion de ses ressources humaines.

2. Logiciel de gestion des moyens généraux (COSWIN): Le logiciel COSWIN est un outil de gestion des ressources matérielles et des équipements utilisé dans l'entreprise pour simplifier la planification, la gestion et le suivi des stocks, des approvisionnements, de la maintenance préventive et curative, ainsi que des demandes de services généraux.

Ce logiciel permet également de gérer les espaces de travail et les salles de réunion. Conçu pour aider l'entreprise à optimiser la gestion de ses ressources matérielles, COSWIN améliore l'efficacité opérationnelle en offrant une vue d'ensemble des différents aspects de la gestion des moyens généraux.

3. Logiciel de contrôle d'accès (KELIO) : Le logiciel de contrôle d'accès KELIO est un outil destiné à la gestion des accès physiques et numériques au sein des entreprises. Il permet de réguler l'entrée dans les bâtiments, les zones sécurisées et les salles de serveurs, ainsi que de gérer les droits d'accès aux ressources informatiques et aux applications métiers. KELIO intègre également des fonctionnalités de gestion des présences, de suivi des temps de travail, de planification des horaires et de gestion des congés. En somme, ce logiciel aide les entreprises à sécuriser leurs locaux et leurs données, tout en optimisant la gestion de leurs ressources humaines

4. Sage Paie i7 : Sage Paie i7, un logiciel de gestion de la paie adapté à toutes les tailles d'entreprise, propose une panoplie complète de fonctionnalités pour superviser efficacement

les processus de paie, allant de la capture des heures de travail à la production des bulletins de paie, en passant par la gestion des congés et des absences.

De plus, ce logiciel permet de gérer les cotisations sociales, les charges fiscales et autres obligations légales liées à la paie. Son interface conviviale et sa capacité de configuration selon les besoins spécifiques de chaque entreprise font de Sage Paie i7 un allié précieux pour une gestion efficace de la paie tout en assurant la conformité aux normes légales.

5. Interface simplifiée GLPI : La version simplifiée de GLPI vise à offrir une expérience utilisateur intuitive et conviviale pour la gestion des services informatiques. Cet outil open-source centralise la gestion des incidents, des demandes, des changements, des problèmes et des ressources matérielles et logicielles.

Son interface simplifiée permet aux utilisateurs de naviguer aisément dans le logiciel et de trouver rapidement les informations recherchées. De plus, elle propose des fonctionnalités de recherche avancées et de personnalisation pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

En résumé, l'interface simplifiée de GLPI simplifie la gestion des services informatiques en offrant une expérience utilisateur fluide et intuitive.

6. I Manager : L'application de demande de règlement simplifie le processus de soumission des demandes de règlement pour les utilisateurs. Pour faciliter la gestion de ces demandes, tous les dossiers au format papier ont été convertis en format électronique.

Cette transition simplifie le traitement de ces dossiers en offrant aux utilisateurs un accès direct aux informations nécessaires pour cinq opérations clés : réception, transmission, comptabilisation, trésorerie et paiement. Les utilisateurs n'ont plus besoin de rechercher les dossiers papier ou de demander des informations relatives à ces opérations, car toutes les informations pertinentes sont accessibles via l'application. Par exemple, les utilisateurs peuvent consulter l'état de réception ou de transmission de leur dossier grâce à cette application.

7. Plateforme Workflow : Une plateforme workflow est un logiciel utilisé pour automatiser et gérer les flux de travail au sein d'une entreprise. Elle permet de définir, contrôler et suivre

les processus métier en décomposant les tâches en étapes assignées à des utilisateurs ou des groupes de travail spécifiques.

Ces plateformes peuvent également envoyer des notifications, des rappels et des alertes à différentes étapes du processus, collecter des données et générer des rapports. En somme, une plateforme workflow aide les entreprises à rationaliser leurs processus de travail, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à réduire les erreurs manuelles grâce à l'automatisation des flux de travail.

8. Gestion sociale : La gestion sociale regroupe toutes les activités liées à l'administration du personnel, y compris la gestion des salaires, des avantages sociaux et des relations de travail. Elle est essentielle pour maintenir un environnement de travail équilibré et conforme aux réglementations en vigueur.

11. Comment assurez-vous la formation et le développement des compétences numériques au sien de votre entreprise ?

Notre approche de la gestion des compétences repose sur une évaluation quotidienne, permettant de comparer les compétences existantes des employés avec celles requises pour leur poste. Ce processus nous permet d'identifier les écarts de compétences et de planifier les formations nécessaires pour combler ces lacunes. Voici comment nous procédons en détail :

A. Évaluation quotidienne des compétences : L'évaluation quotidienne des compétences est un processus systématique où nous analysons régulièrement les capacités et les performances de chaque employé. Cette évaluation comprend plusieurs étapes :

1. Identification des compétences existantes : Chaque employé est évalué en fonction des compétences qu'il possède actuellement. Cela inclut à la fois les compétences techniques et comportementales.

2. Définition des compétences requises : Pour chaque poste, nous avons défini un ensemble de compétences nécessaires. Ces compétences sont déterminées en fonction des exigences du poste et des objectifs de l'organisation.

3. Analyse des écarts de compétences : En comparant les compétences existantes des employés avec celles requises pour leur poste, nous identifions les écarts. Ces écarts nous indiquent les domaines où une formation est nécessaire.

B. Formation interne : Une fois les écarts de compétences identifiés, nous organisons des formations internes pour combler ces lacunes. Notre approche de formation interne comprend plusieurs aspects clés :

1. Utilisation des experts internes : Nous exploitons l'expertise interne en désignant des employés expérimentés comme formateurs. Par exemple, si nous avons un gestionnaire expert en paie, il sera désigné comme formateur interne pour enseigner les aspects complexes de la paie à ses collègues. Cette méthode assure une transmission efficace des connaissances pratiques et spécifiques au contexte de l'entreprise.

2. Formations ciblées : Nous organisons des formations spécifiques sur des tâches précises ou des logiciels spécialisés. Par exemple, pour des logiciels spécifiques utilisés chez CEVITAL, nous développons des programmes de formation internes pour garantir que tous les employés maîtrisent ces outils.

3. Sessions de formation régulières : Les formations sont programmées régulièrement pour s'assurer que les employés restent à jour avec les nouvelles compétences et les évolutions technologiques. Ces sessions peuvent être planifiées en fonction des besoins identifiés lors des évaluations quotidiennes.

4. Suivi et évaluation post-formation : Après chaque session de formation, nous effectuons un suivi pour évaluer l'efficacité de la formation et l'amélioration des compétences des employés. Cette évaluation continue nous aide à affiner nos programmes de formation et à répondre aux besoins changeants de l'organisation.

12. Comment envisager vous l'évolution future de la digitalisation des RH au sien de votre entreprise ?

L'évolution vers la digitalisation est un processus continu dans notre entreprise. Il implique constamment un travail de mise à jour des technologies existantes ainsi que l'acquisition de nouvelles solutions digitales. Nous sommes conscients de l'importance de ce travail pour rester compétitifs et efficaces dans un environnement en constante évolution.

Actuellement, nous sommes engagés dans la digitalisation de nos dossiers administratifs, qui sont encore principalement en format papier. Cette transition vers le numérique représente une étape importante pour moderniser nos processus et accroître leur efficacité. Nous envisageons donc de digitaliser ces dossiers afin de faciliter leur gestion, leur stockage et leur accessibilité. Ce passage au numérique nous permettra également de réduire notre empreinte écologique en réduisant notre consommation de papier et en favorisant une approche plus respectueuse de l'environnement.

13. Comment votre entreprise aborde-t-elle actuellement la digitalisation dans ses processus RH ?

Nous sommes favorables à la digitalisation, mais nous abordons ce processus avec prudence et sensibilisation. Nous comprenons que la transition vers le numérique peut présenter des défis et des risques potentiels, notamment en ce qui concerne la sécurité des données et la résistance au changement de la part des employés. Par conséquent, nous adoptons une approche progressive et réfléchie pour assurer une mise en œuvre réussie de la digitalisation. Cela implique une communication transparente avec les parties prenantes, une formation adéquate pour les employés et une évaluation continue des risques et des opportunités associés à ce processus. En agissant de cette manière, nous sommes confiants dans notre capacité à tirer pleinement parti des avantages de la digitalisation tout en minimisant les éventuels inconvénients.

14. Quelles mesures engagez-vous pour garantir la sécurité des données et la confidentialité des employés dans un environnement numérique ?

Pour assurer la sécurité des données et la confidentialité des employés dans notre environnement numérique, nous avons mis en place plusieurs mesures essentielles. Tout d'abord, nous avons établi un département dédié au sein de la direction du système d'information, dont la mission principale est de garantir la cybersécurité des données des collaborateurs. Ce département est composé d'experts qualifiés qui surveillent en permanence nos systèmes, détectent les menaces potentielles et mettent en œuvre des stratégies de protection appropriées.

En plus de cela, nous avons développé des procédures et des formulaires spécifiques pour contrôler les accès aux données sensibles. Ces procédures comprennent des mesures de

contrôle d'accès strictes, des autorisations basées sur les rôles et des audits réguliers pour garantir la conformité aux normes de sécurité.

Par ailleurs, nous avons récemment recruté un juriste spécialisé dans la protection des données. Son rôle est d'assurer que nos pratiques en matière de sécurité des données respectent les lois et réglementations en vigueur, ainsi que les normes internationales de confidentialité. Il travaille en étroite collaboration avec notre équipe de cybersécurité pour identifier les risques potentiels, élaborer des politiques de confidentialité robustes et fournir une expertise juridique en cas de besoin.

En combinant ces différentes mesures, nous sommes convaincus de pouvoir garantir la sécurité et la confidentialité des données de nos employés dans un environnement numérique en constante évolution.

Synthèse de l'entretien avec DRH :

La présentation des différents logiciels et outils propose des solutions exhaustives pour améliorer la gestion des ressources humaines et matérielles au sein de l'entreprise. Ils offrent la possibilité de regrouper les données, d'automatiser les tâches administratives, de garantir la sécurité des données et d'améliorer l'efficacité des opérations. En mettant l'accent sur la formation et le développement des compétences numériques, l'entreprise montre son engagement à rester à la pointe de la technologie. La digitalisation des ressources humaines est considérée comme un processus en constante évolution, avec une transition progressive vers des processus numériques afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

CEVITAL démontre sa volonté d'adopter une gestion prudente de la digitalisation dans les processus RH, en prenant en considération les défis potentiels tels que la sécurité des données et la résistance au changement.

Conclusion

Ce chapitre visait à saisir l'influence de la numérisation sur la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL. Notre objectif était de comprendre comment les technologies numériques modifient les pratiques et les processus des ressources humaines, ainsi que les bénéfices qu'elles offrent à l'entreprise. Afin d'accomplir cela, nous avons collecté et étudié les opinions des divers acteurs des ressources humaines au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL, en employant des méthodes comme des

questionnaires et une entrevue avec le responsable des ressources humaines. Grâce à ces analyses, nous avons pu mettre en évidence les répercussions concrètes de la numérisation sur la gestion des ressources humaines, en repérant les améliorations sur le plan de l'efficacité, de la productivité et de la satisfaction des employés.

Conclusion Générale

Dans le contexte actuel, la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) constitue une évolution majeure et indispensable pour les entreprises. Dans notre étude, nous avons cherché à identifier les outils numériques utilisés par l'entreprise agroalimentaire CEVITAL pour le suivi et la gestion de ses employés, ainsi que l'effet de cette digitalisation sur l'amélioration des ressources humaines et sur l'organisation et les individus au sein de cette entreprise.

Pour ce faire nous avons adopté une double approche conceptuelle et empirique. Dans un premier temps, nous avons défini les concepts de base de la digitalisation et de la numérisation, ainsi que les outils et étapes clés nécessaires à une digitalisation réussie. Les outils digitaux couramment adoptés utilisent les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), les logiciels de gestion du recrutement, les plateformes de formation en ligne, et les applications de workflow et de gestion de la paie. Ces outils permettent une gestion plus efficace et centralisée des données des employés, facilitant ainsi les processus administratifs et décisionnels.

Par la suite, nous avons abordé les généralités de la gestion des ressources humaines (GRH), en retraçant son évolution, ses caractéristiques et ses objectifs. La digitalisation des ressources humaines, ou RH digital, se positionne comme une extension naturelle de cette évolution, facilitant l'informatisation des processus RH et mettant en évidence les limites et les enjeux techniques et humains associés.

Afin de vérifier le contexte digital RH à CEVITAL, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon d'employés appuyée par un entretien avec le DRH de CEVITAL. Dans cette approche empirique, nous avons dans un premier temps, analysé le degré de la transformation digitale RH et son rapport sur les différentes activités RH telles que le recrutement, la gestion RH, la formation, la rémunération, et la gestion des compétences.

Dans un deuxième temps, Nous avons examiné l'évolution de la GRH dans le contexte digital, en détaillant les outils et technologies utilisés, les bénéfices apportés par les systèmes d'information RH (SIRH), et les relations entre la conduite du changement et la digitalisation.

Les résultats auxquels nous nous sommes parvenus, nous permettent de constater que la digitalisation améliore la gestion des ressources humaines en automatisant les tâches répétitives, réduisant ainsi les erreurs et le temps consacré aux processus administratifs. Elle permet également une meilleure analyse des données, facilitant la prise de décision

stratégique basée sur des informations précises et en temps réel. Ce constat nous permet ainsi de confirmer notre première hypothèse « ***La digitalisation améliorer l'efficacité opérationnelle des ressources humaines*** ».

Quant aux effets de la digitalisation sur l'organisation, les résultats montrent une amélioration de l'efficacité opérationnelle, une meilleure communication interne et une plus grande transparence des processus. Pour les individus, la digitalisation a permis d'améliorer le climat de travail en réduisant le stress lié aux tâches manuelles répétitives et en offrant des opportunités de développement des compétences. Par ailleurs, de ces résultats nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse émise « ***La digitalisation renforce l'engagement au travail des employés et leur satisfaction*** ».

Au final, la digitalisation de la gestion des ressources humaines est un processus complexe mais crucial pour les entreprises qui veulent maintenir leur compétitivité et leur efficacité dans un environnement de plus en plus numérique. Le suivi et la gestion des employés sont essentiels grâce aux outils digitaux, tandis que la digitalisation améliore globalement la gestion des ressources humaines en augmentant l'efficacité et en offrant de nouvelles opportunités de développement. Toutefois, cela requiert une adaptation constante des compétences, une gestion proactive des évolutions et une infrastructure technologique solide. À l'avenir, il sera essentiel d'intégrer des technologies avancées et de mettre à jour les systèmes actuels afin de maximiser les bénéfices et réduire les difficultés liées à cette transformation. Il est essentiel que les entreprises adoptent une approche prudente et bien organisée afin de garantir une transition fluide.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- André Mullenders S,(2009)" e-DRH, Outil de gestion innovant, La théorie, Les prologiciels , Le cadre juridique ", 1er édition, Belgique .
- André Mullenders S,(2009)" e-DRH, Outil de gestion innovant, La théorie, Les prologiciels , Le cadre juridique ", édition De boek université, Belgique.
- André Mullenders S,(2009)" e-DRH, Outil de gestion innovant, La théorie, Les prologiciels , Le cadre juridique ", France . anglaise "Facet Publishing".
- Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Alice de la Pradelle(2022),"Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés", 2ème édition, France.
- Boyer. L, Equilbey. N(2003),«G.R.H. Nouvelles pratiques». Édition Ems management société, France .
- Cadin. Guerin .Pigeyre. Pralong(2012),"Gestion de ressources Humaines", 4eme édition, France .
- Chloe Guillot Soulez(2015),"la Gestion Ressource Humaine", 8ème édition, Gualino, Eboué.
- Coté, M (2012). «La gestion des ressources humaines». édition Guérin, éditeur limitée.
- David Autissier, Jean Michel Moutot (2023),"METHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT", 5eme édition , France.
- David bawden et lyn robinson(2012),"introduction to information science", édition
- Delorme Pascal, Djellalil Jilani(2015),"La transformation digitale : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. " Paris : Dunod,
- Dudezert Aurélie(2018),"La transformation digitale des entreprises", édition La Découverte ,Paris.
- Faycel Benchemem, Géraldine Galindo, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines », 5è édition, Gualino, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué.
- François Silva(2012)," ÊTRE e-DRH", 2em éditions Walters kluwer, France.

- Franik Bournois, Sebastien point, jacques ROJOT, JEAN-LOUIS Scaringella, (2007), Ressource Humaine, les meilleurs pratiques CAC 40/SBF 120, Edition d'organisation.
- Fraysse, E. (2011). «Facebook, Twitter et le Web Social : Nouvelles opportunités de business».Editions Kawa.
- Gillet M, GilletP(2010),«SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris .
- Jean-Marie Peretti (2010),«gestion des ressources humaines », 12eme Edition, Vuibert, Paris.
- Jean-Marie Peretti (2015) , «Gestion des ressources humaines», 20ème éditions, Paris.
- Lethielleux, Laetitia (2014),«L'essentiel de la gestion des ressources humaines», 8ème édition, La France .
- Michelle Gillet, Patrick Gillet(2010) « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris .
- Mullenders André,(2009), e-DRH Outil de gestion innovant La théorie Les prologiciels Le cadre juridique, 1er édition, Belgique .
- P. Delorme, J. Djellalil (2025). La transformation digital, Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise, France.
- Pejman Gohari, Nouamane Cherkaoui, Jean Ean Barrere (2022) , LE NOUVEL HORIZON DE LA TRANSFORMATION DIGITALE, 9 Piliers pour développer une stratégie data-driven, DUNOD, France.
- Pennafort, A. Guignard, J.L, Herbinier, J.P.et de la Pradelle, A. (2022). «Les fondamentaux de la GRH», 2ème édition. France.
- Ricci, F., et Magnoni, F. (2017). Digital Libraries: Definitions, Resources, and Schwab, K. (2016). «La quatrième révolution industrielle». Édition World Economic Forum, Suisse .Trends. In« Encyclopedia of Library and Information Sciences».

Articles de revues et journal :

- Alexandre, E.(2017). « Dématérialisation et digitalisation de la fonction finance : enjeux et opportunités», Revue-gestion et finance publiques, n°3, paris.
- Andrew Greenway et Ben Terrett (2018), " Transformation numérique à grand nombre échelle: pour quoi la stratégie est- elle mise en œuvre ? , Londres.
- Anne Del Pozo(2015)« Le collaboratif au service du digital » Entreprise digital .
- Bampoky, B.(2017) « Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines », Question de management, vol. 18, n° 3.
- BenmehdiSafia,Chouali Ahlam(2024),"L'intelligence artificielle IA transforme le monde des affaires Artificial intelligence AI istransforming the business world", Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(07) No.(1)
- Boudache,S.,Ayad, N., & Ifourah, H (2019).Le management de l'innovation et la responsabilité sociale et sociétale des entreprises : étude de cas de l'entreprise CEVITAL FOOD, Revue d'Economie & de Gestion Vol 03, N 1, Bejaia.
- Bouhadjar Mariem, Ghalem Ilham(2022), "Les Effets De La Transformation Numérique Sur L'écosystème Des Entreprises", Cas Du Moyen-Orient Et De L'Afrique Du Nord, POLITQUE MONDIALE, Volume (6), N° (2).
- Carine, L. Rajaa, R.(2020) « la digitalisation du recrutement post bac : enjeux et limites », Revue-Recherches en sciences de gestion, n°137.
- Caroline Jacmin(2018-2019) ,"La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en ouvre .
- David Rogers(2016), "Le manuel de la transformation numérique : repensez votre entreprise à la l'ère numérique ".
- E.D. Moumeni Soraya, E.D. Yahiaoui Chahira, Tabeti Habib(2017), Tic et pratiques de la gestion des ressources humaines, Cas de l'entreprise Algérienne Sonatrach, Revue Algérienne des Ressources Humaines, Volume2, N°02 .
- Elyas Salah, Fethi Ferhane , Abdelkader Djeflat (2017), Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises, Revue des Sciences Economiques, vol 13, n° 15, ISSN : 1112-6191
- Frédéric Fréry, La stratégie de la disruption, France.
- Frioui Samira, Graa Amel (2023)," L'application de l'Intelligence Artificielle aux activités des sites marchands en Algérie durant la pandémie de la COVID 19", Revue, Vol 07 , N°: 01 .

- Khenniche Youcef, Naama Mustapha(2022), Etude normative des aspects technoculturels de la mondialisation sur le développement des ressources humaines, revue recherche économique contemporaine, Vol 50 , N°: 50
- Medjani Fares, Dr. Ouacherine Hassane (2019), La transformation digitale : une nécessité pour les entreprises algériennes, Revue Internationale des études en Marketing, N°02.
- Naima AYAD-MALEK , Souad KASRI-BOUDACHE , Hocine Ifourah(2023) : Responsible HRM in enterprises: the case of enterprises in the Bejaia region . Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 17, N° : 01 (2023)
- Oubella , Rajae et KOBİYH, Miloudi (2023). Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel. Revue Internationale des sciences de Gestion, Maroc.
- Ricci, F. Magnoni, F(2017). Digital Libraries : Definitions, Resources, and Trends. In Encyclopedia of Library and Information Sciences.
- Sadou kighrissi(2022),L'importance de la tendance à la transformation digitale de l'enseignement supérieur à la suite de pandémie COVID-19 - Etude empirique,Revue Etudes Economiques,VOLUME: 16/ N°: 01.
- Siham Berahrah , Pr. Amina Berreziga (2021), " État des lieux de la digitalisation au niveau des PME algériennes", Revue Abaad Iktissadia Vol: (11) N°(02) .
- St-Pierre, J. et L. Cadieux (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », Revue de l'Entrepreneuriat, n°67,Grenoble.
- Taibi Boumedyen, Lamri Khadidja(2021), " Startups d'intelligence artificielle: une tendance mondiale", V° 17/ N°1 /
- Tamssaout Zahir, Hadjadj Zineb (2023). "La Digitalisation Des PME Pour Booster L'économie Nationale, Cas De La Sarl PALAIS BLANC, «La Revue du Développement et des Prospectives Pour Recherches et Études», Vol. 08, N° 01.
- Zizi Majda Hana, BENKAMLA Mohammed Abdelaziz, Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(40) No.(2) (2021).
- Zouaoui .Rachedi Akila (2023) , "Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID". Cas des Organisations Françaises, Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(06) No.(1).

Mémoire :

- Boudache .S : problématique de l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia : état des lieux et perspectives ; thèse de doctorat en sciences de gestion. université de Bejaia . MAI 2021 .
- Salim Tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH) cas de région de transport ouest (RTO)/SONATRACH », mémoire en magister, promotion, 2012/2013.
- Sungu, Michel, Munda, Mathieu(2005), "Les nouvelles organisations et transformation du travail", Mémoire en vue de l'obtention d'un magistère en management des ressources humaines, université de Protestante au Congo .

Site web :

- <https://www.futurentrepreneur.tn/digitalisation-des-entreprises-avantages-et-inconvenients/>
- <://inclusion.dz/2022/11/07/c'est-quoi-la-transformation-digitale/>
- <https://www.polygone-rh.fr/les-limites-du-digital-dun-point-de-vue-rh/>

Annexes

Annexe 01 : Questionnaire de l'enquête

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude en master management, nous vous sollicitons afin de renseigner le présent questionnaire d'étude sur l'impact de la digitalisation sur la RH. Nous vous assurons de l'anonymat des réponses.

Candidat : Hamadou Thalsa ,Djebbari Sabrina

Encadrant : Dr BOUDACHE Souad

1.profil du répondent

1.1. Genre, l'âge, niveau d'étude, dernier diplôme obtenu

1. Quel est votre genre ?

- Homme
- Femme

2. Quel est votre âge ?

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 39 ans
- Entre 40 et 49 ans
- Plus de 50 ans

3. Quel est votre niveau d'étude ?

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

4. Dernier diplôme obtenu :

- Universitaire
- Centre de formation

1.2. Ancienneté, catégorie professionnelle, poste occupé, type de contrat

5. Combien d'années d'expérience avez-vous au sein de l'entreprise CEVITAL ?

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 15 ans
- 16 ans au plus

6. Quel est votre catégorie professionnelle

- Exécution
- Maîtrise
- Cadre
- Cadre supérieur
- Autre, à préciser

7. Le poste occupé dans l'entreprise ?

- Chef de service
- Assistant de ressources humaines
- Cadre d'étude ressource humaines
- Chargé d'étude ressources humaines
- Gestionnaire ressources humaines
- Autre

8. Type de contrat :

- CDD
- CDI

2. Connaissance et utilisation des outils numériques

2.1. Les outils numériques et leur utilisation

9. Quels outils numériques utilisez-vous dans votre travail quotidien ?

- Portail RH
- GED (Gestion électronique des documents)
- ERP (Entreprise Ressources Planning)
- SIRH
- EDI (Echange des données informatisé)
- Autres (précisez)

10. Quels outils numériques appliquez à la gestion des RH ?

- Système de gestion des talents
- Logiciel de paie et de gestion des avantages sociaux
- Plateforme de recrutement en ligne
- Logiciel de gestion du temps et de la présence

2.2. Formation et évolution des compétences

11. Quels outils ou plate-forme sont les plus utilisés pour gérer les processus RH dans l'entreprise ?

- Les systèmes de gestion des ressources humaines
- Les logiciels de gestion des talents
- Les plateformes de gestion des congés et des absences
- Autres

12. Avez-vous reçu une formation spécifique pour utiliser ces outils ?

- Oui
- Non

13. Êtes-vous satisfait de cette formation ?

- Oui
- Non

14. Comment évalueriez-vous votre niveau de compétence dans l'utilisation de ces outils ?

- Je maîtrise parfaitement
- J'ai une bonne maîtrise
- Je maîtrise moyennement
- J'ai du mal à maîtriser
- Je ne maîtrise pas

3. Changements dans les processus RH

3.1. Sur les activités recrutement

15. Comment la digitalisation a-t-elle changé les processus de recrutement dans votre organisation ?

- Amélioration de l'efficacité
- Réduction des délais de recrutement
- Meilleure sélection des candidats recherchés
- Réduction des coûts
- Aucun changement significatif

3.2. Sur la transformation des processus traditionnels GRH

16. Comment la digitalisation a-t-elle transformé les processus traditionnels de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise ?

- Gestion des performances
- Communication interne
- Formation en ligne
- Autres (précisez)

3.3. Les avantages conclus par la digitalisation RH

17. Quels sont les principaux avantages que l'entreprise a observé grâce à la digitalisation des RH ?

- Gain de temps
- Amélioration et l'efficacité
- Meilleure expérience des employés
- Automatisation des tâches répétitives
- Meilleure accessibilité à des données RH
- Amélioration de la communication interne
- Autres (précisez)

3.4. Changement, digitalisation et RH

3.4.1. Impact du changement sur la perception RH

18. Avez-vous constaté des changements dans la perception des employés vis-à-vis des RH depuis l'introduction de la digitalisation ?

- Une résistance au changement
- La formation et développement de certaines compétences nécessaires pour utiliser efficacement les nouvelles technologies
- Des problèmes de compatibilité avec les systèmes existants
- Autres précisez

3.4.2. Changement, communication RH et interaction

19. Dans quelle mesure les outils numériques ont-ils amélioré la communication et l'interaction entre les RH et les employés ?

- Innovation et créativité
- Communication rapide et efficace
- Accès aux informations

3.4.3. Changement organisation du travail et digitalisation

20. Comment la digitalisation a-t-elle modifié les responsabilités et les tâches quotidiennes des professionnels des RH ?

- Mise à jour des infrastructures technologiques
- Collaborateur avec des partenaires technologiques
- Transformation numérique
- Autres

21. Comment la digitalisation a-t-elle influencé la gestion du temps de travail ?

- Accès à l'information au temps réel
- Gestion de projet améliorée
- Flexibilité horaire

22. Quel type de compétences supplémentaire avez-vous acquis en raison de la digitalisation ?

- Apprendre à utiliser des nouveaux logiciels
- Développer les compétences en matière de gestion des données et de sécurité informatique
- Meilleure gestion du temps
- Planification des tâches et des activités
- Autres (précisez)

4. Perspectives d'avenir

4.1. Les solutions, stratégie d'adaptation et de suivi les évolutions technologiques et les nouvelles tendances numériques

23. Quelles solutions envisagez-vous pour s'adapter et suivre les évolutions technologiques et les nouvelles tendances numériques :

- Mise à jour des infrastructures technologiques
- Collaborateur avec des partenaires technologiques
- Transformation numérique

4.2. Les anticipations

24. Quels sont les changements futurs liés à la digitalisation que vous anticipés dans votre travail ?

- L'intégration de l'intelligence artificielle
- L'émergence de nouvelles technologies de réalité virtuelle et augmentée
- Le développement de solutions de cyber sécurité plus avancées pour protéger les informations.
- L'adoption du travail à distance et des outils de collaboration en ligne.

**Annexe 02 : Guide d'entretien adressé au DRH de l'entreprise agroalimentaire
CEVITAL**

1. Comment la digitalisation est-elle mise en place dans votre entreprise ?
2. Quels sont les principaux objectifs de la digitalisation dans votre entreprise ?
3. Quelles sont les ressources (outils) dont-vous disposez pour faire face à cette digitalisation ?
4. Quelle est le niveau de maturité digital dans votre organisation ?
5. Les services RH de votre entreprise sont-ils entièrement informatisés ?
6. La digitalisation a-t-elle changé le contenu de votre travail ainsi que votre façon de travailler ? Comment et pourquoi ?
7. Quels sont les avantages que vous avez observés depuis que votre entreprise a commencé à digitaliser ses processus RH ?
8. Quels sont les freins que l'entreprise a rencontrés vis à vis de la digitalisation dans votre organisation ?
9. Avez-vous observé une amélioration des pratiques ressources humaines depuis l'intégration de la digitalisation au sien de votre entreprise ?
10. Quels outils numériques utilisez-vous pour gérer les donnés des employés ?
11. Comment assurez-vous la formation et le développement des compétences numériques au sein de votre équipe RH ?
12. Comment envisagez-vous l'évolution future de la digitalisation des RH au sien de votre entreprise ?

13. Comment votre entreprise aborde-t-elle actuellement la digitalisation dans ses processus RH ?

14. Quelles mesures engagez-vous pour garantir la sécurité des données et la confidentialité des employés dans un environnement numérique ?

REMERCIEMENTS	
DEDICACES	
DEDICACES	
Liste des abréviations	
La liste des tableaux	I
Liste des figures	I
Sommaire	IV
Introduction Générale.....	1
<i>Chapitre I : Généralités sur la GRH et la digitalisation</i>	4
SECTION 1 : CONCEPTS DE BASE DE LA DIGITALISATION	5
1. Définition de la digitalisation	5
1.1 Définition de la numérisation	6
2. Les outils de la digitalisation.....	7
2.1 Les outils de la e-RH:.....	8
3. Les déterminants d'une transformation digitalisation réussie :	10
3.1 Les ressources informatiques	10
3.2 La numérisation des échanges commerciaux	10
3.2 Des salariés formés et des profils agiles :.....	10
4. Avantages et les limites de la digitalisation	11
4.1 Les avantage de la digitalisation	11
4.2 Les limites de la digitalisation.....	12
SECTION 02: GÉNÉRALITÉS SUR LA GRH	13
1. Définition de la GRH:	13
2. Évolution de la GRH :	14
2.1 Jusqu'à la seconde guerre Mondiale :	14
2.2 La période 1945-fin des années 1980 :	15
2.3 La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000):	16

Table des matières

2.4 La digitalisation de la ressource humaine (2000-jusqu'à aujourd'hui):	17
3. Les caractéristiques de la gestion ressources humaines	19
3.1 Fonction stratégique	19
3.2 Fonction partagée	19
3.3 Fonction innovante	19
3.4 Gestion individuelle et collective	19
3.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :	20
3.6 Gestion à court terme et long terme	20
3.7 Gestion formelle et informelle	20
3.8 Gardienne des valeurs culturelles.....	20
4. Les objectifs de la gestion des ressources humaines	22
4.1 Un objectif économique	22
4.2 Un objectif humain	22
4.3 Un objectif d'actualisation :.....	22
SECTION 03 : LA DIGITALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	23
1. Définition de la digitalisation RH	23
2. L'informatisation de la GRH	24
2.1 Avantages et rapport de l'informatisation de la GRH	24
3. Les déterminants de la transformation digitale RH	26
3.1 Les cultures nationales	26
3.2 La nouvelle culture managériale	26
4. Les limites du digital d'un point de vue RH :	27
4.1 Culture d'entreprise et aisance avec le digital :	27
4.2 Le digitale ne remplace pas l'humain:	27
4.3 Les coûts RH du digital :.....	27
Conclusion.....	28
Chapitre 02: Transformation digitale RH.....	30

Table des matières

Section 01: Evaluation des ressources humaines dans un contexte digital	31
1. Définition de la transformation digitale	31
1.2. La transformation digitale, la RH et les activités GRH :	33
1.2.1. La digitalisation sur la fonction RH :	33
1.2.2. La digitalisation sur les activités GRH :	34
1.3. Les enjeux de la transformation digitale:	42
1.3.1 Enjeux de visibilité, d'image et de trafic:	42
1.3.2. Un enjeu de satisfaction client et de qualité de service :	43
1.3.3. Enjeu d'optimisation des performances:	43
1.4. Les étapes de la transformation digitale :	44
Section 02 : Evolution RH dans le contexte digitale.....	46
1. La gestion du changement à l'ère la transformation digitale:	46
1.1. La conduite du changement et la digitalisation :	47
1.2. La conduite du changement en monde projet :	47
2. Les outils digitaux de la GRH :	48
2.1. Définition de l'intelligence artificielle (IA) :	48
2.1.1. Les types de l'intelligence artificielle:	49
2.2. Système d'information ressources humaines.....	49
3. Les fonctionnalités de SIRH :	50
4. Les bénéfices apportés à la fonction ressources humaines par SIRH :	51
Section 03 : L'influence de la digitalisation sur la ressource humaine.....	52
1. Les domaines touchés par la transformation digitale	53
2. L'influence de la digitalisation sur l'organisation :	54
2.1. L'influence de la transformation digitale sur les conditions de travail :	55
2.2. L'influence de la transformation digitale sur le collectif :	55
3. Les facteurs déclenchant de la transformation digitale dans les entreprises	56
3.1. Les développements technologiques :	57

Table des matières

3.2. La révolution des données :.....	57
3.3. Evolution des habitudes de consommation :	57
3.4. La réglementation :.....	57
4. Les principaux effets de la transformation digitale sur les secteurs économiques traditionnels.....	57
Chapitre III : la digitalisation et la RH.....	61
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
1. Présentation de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL.....	61
2. Vision, Missions, Valeurs du groupe CEVITAL	62
3. Présentation de l'organigramme générale de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL :..	63
3.1. La direction marketing :	65
3.2. La direction des ventes et commerciale :	65
3.3. La direction système d'informations :	65
3.4. La direction des finances et comptabilité :.....	65
3.5. La direction industrielle :	66
3.6. La direction des ressources humaines :	66
3.7. La direction approvisionnements:	67
4. Les objectifs de l'entreprise	67
Section 02 : Méthodologie de la recherche	68
1. Présentation du questionnaire de recherche :	68
2. Échantillon :	68
3. Structure du questionnaire :.....	69
4.Présentation du guide d'entretien.....	69
4.1. Contexte et Objectif de l'entretien :.....	69
Section 3 : Analyse et discussion des résultats.....	70
1 Traitement des données du questionnaire	70
1.1. Le genre, l'âge, le niveau d'étude, et dernier diplôme obtenu	70

Table des matières

1.2. Ancienneté, catégorie professionnelle, le poste occupé, le type de contrat	73
2. Connaissance et utilisation des outils numériques	77
2.1. Les outils numériques et leurs utilisations	77
2.2. Formation et évolution des compétences	80
3. Changements dans les processus RH	83
3.1. Sur les activités recrutement.....	83
3.2. Impacts sur la transformation des processus traditionnels GRH.....	84
3.3. Les avantages conclus par la digitalisation RH.....	85
3.4. Changement, digitalisation et RH	86
3.4.1. Impact du changement sur la perception RH	86
3.4.2. Changement, communication RH et interaction	88
4. Perspectives d'avenir	92
4.1. Les solutions, stratégie d'adaptation et de suivi les évolutions technologiques et les nouvelles tendances numériques	92
4.2. Les anticipations.....	93
5. Présentation du discours du DRH	94
Conclusion générales	112
Bibliographie	
Annexes	

Résumé

Cette recherche vise à appréhender l'influence de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL. La digitalisation transforme la gestion des ressources humaines des entreprises en incorporant des technologies novatrices comme les logiciels de gestion des ressources humaines, les plateformes de formation en ligne et les outils d'analyse des données.

En automatisant les tâches administratives répétitives telles que la gestion des congés, la paie et le suivi des performances, la digitalisation améliore l'efficacité des processus RH. Cela donne aux responsables des ressources humaines la possibilité de se focaliser davantage sur des activités à grande valeur ajoutée, comme le recrutement stratégique, le développement des talents et l'amélioration de l'expérience des employés.

Mots clés : Digitalisation, Transformation digitale, Gestion ressources humaines , CEVITAL

Abstract

This research aims to understand the influence of digitalization on human resources management within the company CEVITAL. Digitalization is transforming human resource management in companies by incorporating innovative technologies such as human resource management software, online training platforms and data analytics tools.

By automating repetitive administrative tasks such as leave management, payroll and performance monitoring, digitalization improves the efficiency of HR processes. This gives HR managers the opportunity to focus more on high value-added activities, such as strategic recruitment, talent development and improving employee experience

Keys-words: digitalization, digital transformation, humane resources management, CEVITAL