

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES

SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention de diplôme de master en Sciences de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines.

Intitulé du mémoire :

**La Digitalisation de la Gestion des Ressources
Humaines**

CEVITAL – BEJAIA

Réalisé par :

- MAUCHE Sami
- REZGUI Kenza

Encadré par :

Mme : MOUSSAOUL.K

Président de jury : ZOUAOUA .N

Examineur : BENABDESSLEM

Année universitaire : 2023/2024

Remerciement

En premier lieu, nous remercions le dieu de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience pour accomplir ce travail et qui nous a procuré ce succès.

Ensuite, nous tenons à exprimer nos remerciements à notre encadreur

Md. MOUSSAOUI KAHINA

Pour son accompagnement et ses conseils pour l'aboutissement de ce mémoire.

Nous remercions également tous les membres de jurys et nos professeurs pour leurs soutiens durant notre formation académique.

Nous adressons pareillement nos remerciements à tout le personnel de

CEVITAL de Bejaïa pour leurs accueille, aides, à leur tête notre promoteur

Mr. YAKOUB HAMI avec son aide précieuse, ses conseils, et sa contribution à la réalisation de ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont encouragé et aidé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

A mon cher père

A mon cher père SAID, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur

A ma chère mère

A ma très chère mère, honorable, aimable RACHIDA tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager. Ta prière et ta bénédiction m'ont été un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte

A mes chers frères et ma sœur

A mes chers frères ALI et FATAH, ma sœur SAFIA en témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous. Vous êtes toujours dans mon cœur. Je vous remercie d'être l'épaule sur laquelle je peux toujours compter.

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite

A ma chère binôme Kenza, pour son entente et sa sympathie.

A mes chers amis

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs et des frères sur qui je peux compter En témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs de tous les moments que nous avons passés ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

M .Sami

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

*A mon cher **papa**, aucune dédicace ne saurait exprimer, l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi.*

Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

*A ma chère, honorable et aimable **maman**, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager. Ta prière et ta bénédiction m'ont été un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices depuis ma naissance, durant mon enfance et même à mon âge.*

*A mes chères sœurs, **Sabrina, Souhila, Samira, linda** et leurs époux ainsi ma petite sœur **Amina**, en témoignage de l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous. Vous êtes toujours dans mon cœur, je vous remercie d'être l'épaule sur lequel je peux toujours compter.*

*A mes chers neveux et nièces **Ibtissam, Daya lilla, Aksel, Malak, Youcef, Adem** et **Mohamed Amine**.*

*A mon cher binôme **Samy**, pour son entente et sa sympathie.*

*A mes chères amies **Lydia, Ahlem, Chahinez**.*

A toute ma famille.

A tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment.

R .Kenza

Liste Des Abréviations

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

GSRH: Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

RH : Ressources Humaines.

DPO: Direction Par Objectifs.

IA: Intelligence Artificielle

SIRH: Système Information Ressource Humaines.

ATS: Applicant Tracking Systems (Systèmes de suivi des candidatures)

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

CV: Curriculum Vitae.

SAP: Systems, Applications, and Products in Data Processing.

HCM: Humans Capital Management.

IBM: International Business Machines.

LMS: Learning Management Systems

MOOCs: Massive Open Online Courses

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

Kelio : logiciel gestion de temps

Coswin : logiciel de gestion de la maintenance

Workflew : processus désigne l'enchaînement des tâches pour effectuer une activité

CNAS : signifie Caisse Nationale des Assurances Sociales. C'est un organisme chargé de la gestion des assurances sociales.

La Liste Des Tableaux :

Tableau 01 : Les principales caracteristiques du modele objectivant.....	27
Tableau 02: Les caracteristiques principales du modele individualisant	29
Tableau 03: L'entretien effectue au sein de l'entreprise cevital	78
Tableau 04: Presentation du guide d'entretien et des reponses obtenues.....	79
Tableau 05: Presentation de l'echantillon de l'etude	83
Tableau 06: La repartition des tranches d'age	84
Tableau 07: La repartition des echantillons selon les categories socioprofessionnelle	85
Tableau 08: La repartition des echantillons selon leur niveau d'etude	86
Tableau 09: La repartition des echantillons selon la nature du contrat de travail.....	87
Tableau 10: La repartition de travail.....	89
Tableau 11: Gestion de projet.....	90
Tableau 12: Repartition de la charge de travail	91
Tableau 13: Les outils digitaux que cevital utilise	92
Tableau 14: L'amelioration de la communication interne grace a la digitalisation.....	97
Tableau 15: Fomation specifique pour adaptation a la digitalisation	98
Tableau 16: Fomations continues pour la mise a jour de nouvelles technologies.....	99
Tableau 17: Difficultes lors de la transition vers des processus numerique.....	100
Tableau 18: Les conflits suite a la digitalisation.....	101
Tableau 19: Contraintes de la digitalisation au sein de cevital	103

La liste des figures :

Figure 01: Des besoins selon a.maslow	21
Figure 02: La theorie des deux facteurs de herzberg.....	22
Figure 03: La theorie de l'équite d'adams.....	23
Figure 04: La theorie de l'expectative de vroom	24
Figure 05: La theorie de l'auto-determination de deci et ryan	24
Figure 06: La theorie du renforcement de skinner.....	25
Figure 07: Les outils thechnologique de la digitalisation que l'entreprise utilise	82
Figure 08: L'échantillon d'étude.....	83
Figure 09: Tranche d'age	84
Figure 10: Les categories socioprofessionnelles	85
Figure 11: La repartition selon le niveau d'étude.....	86
Figure 12: La repartition selon la nature de contrat du travail	88
Figure 13: La repartition de travail.....	89
Figure 14: La gestion de travail	90
Figure 15: Repartition de la charge de travail.....	91
Figure 16: Les outils digitaux que cevital utilise.....	92
Figure 17: Les outils digitaux utilises dans la drh du cevital	94
Figure 18: Repartition d'amélioration de la communication interne grace a la digitalisation	97
Figure 19: Formation spécifique pour adaptation a la digitalisation	98
Figure 20: Formations continues pour la mise a jour de nouvelles technologies.....	99
Figure 21: Difficultés lors de la transition vers des processus numérique	100
Figure 22: Les conflits suite a la digitalisation.....	101
Figure 23: Les projets de la digitalisation souhaitée par les employés de cevital.	102
Figure 24: Contraintes de la digitalisation au sein de cevital	103

Sommaire :

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale01

Chapitre 01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

Introduction06

Section 1 : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines.....06

Section 2 : Théories et approches de la GRH.....12

Section 3 : Stratégies et structures en GRH.....25

Conclusion.....40

Chapitre 02 : La digitalisation et son impact sur la GRH

Introduction.....42

Section 1 : La digitalisation de la GRH.....42

Section 2 : Outils et technologies de digitalisation en GRH.....46

Section 3 : Défis, impact et enjeux de la digitalisation de la GRH.....62

Conclusion.....71

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Introduction	73
Section01 : présentation de l'organisme d'accueil	73
Section02 : méthode de recherche	77
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	79
Conclusion.....	104
Conclusion générale.....	106
Bibliographie.....	109
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines constitue un pilier essentiel au sein des organisations, visant à optimiser la performance et le bien-être des employés. Ce domaine englobe un éventail de fonctions, allant du recrutement à la formation, en passant par l'évaluation des performances et la gestion des relations professionnelles. Dans un environnement professionnel en constante évolution, la GRH s'adapte aux tendances du marché du travail, aux avancées technologiques et aux aspirations des travailleurs, jouant ainsi un rôle crucial dans la pérennité et le succès des entreprises. La focalisation sur le capital humain témoigne de la compréhension croissante de son impact sur la productivité globale et la culture organisationnelle.

Avant la digitalisation, les entreprises étaient principalement axées sur des processus de gestion de ressources humaines traditionnelles. Cela signifiait souvent une dépendance accrue à l'égard de documents physiques, de formulaires papier et de processus manuels. Les tâches administratives telles que la gestion des horaires, la gestion des congés et le suivi des performances étaient souvent effectuées de manière manuelle, ce qui pouvait entraîner des erreurs, des retards et une inefficacité globale. La digitalisation offre des opportunités pour surmonter ces défis et améliorer les processus de gestion des ressources humaines de manière significative.

De nos jours, l'avancement rapide des technologies de l'information et de la communication a profondément modifié le paysage professionnel. Les entreprises, soumises à des changements constants, sont contraintes de s'adapter pour rester compétitives. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines émerge comme un pilier essentiel de la réussite organisationnelle, jouant un rôle crucial dans l'alignement des stratégies d'entreprise sur les évolutions du monde numérique.

La digitalisation a profondément remodelé la gestion des ressources humaines (GRH), transformant la manière dont les entreprises gèrent, recrutent, développent et motivent leur personnel. L'introduction des technologies de l'information dans la GRH a engendré des changements significatifs, marqués par l'automatisation des processus, l'utilisation de plateformes numériques et l'exploitation de données massives pour prendre des décisions éclairées.

Le recrutement a été l'un des domaines les plus impactés, avec l'émergence de plateformes en ligne, d'algorithmes de sélection et de méthodes innovantes pour évaluer les candidats. La formation professionnelle s'est aussi digitalisée, offrant des modules interactifs,

Introduction générale

des cours en ligne et des outils d'évaluation des compétences plus dynamiques. La gestion des performances a évolué vers des systèmes plus agiles, exploitant des logiciels de suivi en temps réel et des analyses prédictives pour évaluer les contributions des employés. La communication interne a été optimisée grâce à des outils collaboratifs, favorisant la connectivité et la transparence au sein des organisations. Cependant, Des questions liées à la protection des données, à la cyber sécurité et à l'éthique se posent, nécessitant une gestion proactive. De plus, le défi majeur réside dans l'équilibre entre l'efficacité des outils numériques et le maintien d'une approche humaine, cruciale pour le bien-être des employés et la culture d'entreprise.

Cette 'intégration croissante de technologies telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus, et les plateformes de gestion du capital humain suscite des questionnements sur la manière dont ces avancées transforment la dynamique traditionnelle de la GRH.

C'est dans ce contexte que nous allons nous focaliser sur la question suivante :

« Comment la digitalisation de la gestion des ressources humaines a-t-elle influencé les activités de la GRH de l'entreprise CEVITAL, notamment en matière de satisfaction des employés et de flexibilité organisationnelle? »

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à cette question principale, il est utile de répondre à ces interrogations subsidiaires:

· Quels sont les principaux avantages que l'entreprise a observés en digitalisant son processus de gestion de ressource humaine, notamment en termes d'automatisation et d'efficacité ?

· Comment la digitalisation a-t-elle amélioré les activités de la GRH au sein de département RH, en mettant l'accent sur la communication interne, la gestion des performances et les processus de recrutement?

A fin de mieux cerner les préoccupations suscités, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : La digitalisation améliore la productivité au sein de l'entreprise en automatisant les processus de gestion des ressources humaines, réduisant ainsi les erreurs et les retards liés aux tâches manuelles.

Introduction générale

H2 : La satisfaction des employés augmente grâce à la digitalisation de la gestion des ressources humaines, offrant des outils interactifs, des formations en ligne et une communication interne optimisée, identifiant les défis et les enjeux liés à la digitalisation, contribuant ainsi à un environnement de travail plus moderne et connecté.

Choix de sujet :

Notre thème de recherche porte sur la digitalisation de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL**, notre choix est motivé par les raisons suivantes :

- La digitalisation de la gestion des ressources humaines au sein du groupe **CEVITAL** peut avoir un impact significatif sur l'efficacité et la performance de l'entreprise.

- En optant pour ce sujet, on pourra explorer comment la digitalisation peut améliorer les processus de recrutement, de formation, de gestion des performances et de communication interne au sein du **CEVITAL**.

- On pourrait également étudier les avantages de l'utilisation d'outils numériques tels que les logiciels de gestion des ressources humaines, les plateformes de formation en ligne et les applications de communication interne.

- En examinant les défis spécifiques auxquels le groupe **CEVITAL** pourrait être confronté lors de la mise en œuvre de la digitalisation de la gestion des ressources humaines, on pourra proposer des stratégies pour une transition réussie vers ces nouvelles technologies.

- Ce sujet nous permettrait non seulement d'approfondir nos connaissances sur la digitalisation des ressources humaines, mais aussi de comprendre comment elle peut être adaptée à un contexte spécifique, tel que celui du groupe **CEVITAL**.

Introduction générale

Moyens de recherche :

Les moyens de recherche qu'on a optés pour affirmer ou infirmer nos hypothèses sont :

- **L'observation** : afin de collecter un maximum d'informations.
- **Guide d'entretien**: sous forme des questions destiné pour le responsable de formation de l'entreprise.
- **Questionnaire** : sous forme de 20 questions destiné au personnel de service RH

Plan de recherche :

Le contenu de notre recherche est reparti comme suit: dans le premier chapitre on a traité les pratiques de la GRH, dans le deuxième chapitre, nous avons examiné de manière approfondie la digitalisation de la gestion des ressources humaines. Pour le cadre pratique on a collecté les informations avec l'observation, le guide d'entretien dans l'entreprise et le questionnaire.

Objectifs de recherche:

La première démarche dans chaque recherche scientifique consiste à préciser des objectifs à réaliser, la fonction première de chercheur est de ramener quelque chose de nouveau a la science, notre étude vise à atteindre les objectifs suivantes :

- Montrer l'importance de la digitalisation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et d'améliorer l'efficacité et de favoriser une prise de décision plus éclairée.
- Avoir comment la digitalisation permet de réduire les erreurs, et de gagner de temps.
- Découvrir comment la digitalisation permet de s'adapter aux nouvelles technologies.
- Avoir comment la digitalisation favorise un changement de l'organisation.

Chapitre01 :

**Fondements et pratiques de
la gestion des ressources
humaines**

Introduction :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue un ensemble dynamique d'activités et de pratiques conçues pour administrer efficacement les ressources humaines d'une organisation. Ses domaines d'intervention englobent la planification des effectifs, le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion de la performance et les relations de travail. Son objectif central est d'optimiser l'utilisation des talents au sein de l'organisation afin d'atteindre ses objectifs stratégiques à court et long terme. La GRH revêt une importance cruciale pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur, en facilitant le recrutement, le développement et la rétention des meilleurs talents, tout en favorisant un environnement de travail propice à la productivité et au bien-être des employés. Dans ce chapitre, nous explorerons en détail la GRH ainsi que son évolution au fil du temps.

Section 1 : Introduction à la GRH

1. Définition de la GRH :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) englobe toutes les actions, orientations et plans déployés par une entreprise afin de superviser, recruter, promouvoir, stimuler et fidéliser les individus talentueux au sein de son effectif. Voici quelques définitions qui illustrent cette démarche :

Selon JEAN MARIE PERETTI, (2006, p 06) « *Un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie et des objectifs organisations* »

Selon F.Silva, (2008, p145) « *La GRH est d'abord structurée par un ensemble de procédures administratives émanant du droit du travail que la fonction RH doit appliquer de façon claire et précise* »

Selon G. Lacongo, (2002, P11) « *La GRH est une discipline récente. Elle dérive de plusieurs champs disciplinaires, de l'économie, du droit, de la gestion. Elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité*»

En effet, La gestion des ressources humaines englobe un éventail d'actions et de stratégies axées sur l'engagement et l'évolution des individus au sein d'une entreprise. Son objectif est de fournir à l'entreprise les talents nécessaires en termes de quantité et de qualité pour atteindre ses objectifs, tout en optimisant son efficacité et sa performance globale.

2. Evolution historique de la GRH :

2.1 La période préindustrielle et industrielle :

Les professeurs Langbert et Friedman examinent l'histoire de la gestion des ressources humaines, remontant jusqu'au 17ème et 18ème siècle, qu'ils décrivent comme la période préindustrielle. Cette période était caractérisée par une liberté illimitée des employeurs et des méthodes de production manuelles. Les historiens ont identifié des pratiques de gestion des hommes dès l'Antiquité, mais la fonction RH telle que nous la connaissons aujourd'hui n'existait pas à cette époque. Avec l'avènement de la révolution industrielle au 18ème siècle, de nouvelles pratiques de gestion ont émergé, marquant la disparition de l'esclavage et l'introduction de la machinerie, ce qui a entraîné des changements significatifs dans les relations sociales et les conditions de travail. Les employés, confrontés à des conditions de travail difficiles, ont commencé à s'organiser pour défendre leurs droits, incitant les employeurs à offrir un soutien social aux travailleurs. C'est ainsi que des postes comme celui de "secrétaire au bien-être" ont émergé, constituant les premiers services spécialisés en gestion des ressources humaines. Cette période a également été marquée par l'émergence de divers courants de pensée visant à optimiser l'utilisation des ressources humaines dans les organisations. (Latif H., Zakariya S. & Elbyali F,2021)

2.2 Après la révolution industrielle : les écoles et les approches qui ont façonné la GRH :

L'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH) est profondément liée aux évolutions économiques des organisations, qui se sont progressivement déployées depuis le 19ème siècle jusqu'à nos jours. Durant cette période, divers courants et approches ont émergé en réponse aux caractéristiques internes et externes des environnements de travail, influençant ainsi la GRH. Les historiens ont démontré que les pratiques de GRH ont précédé la formalisation de la fonction RH. Au 19ème siècle, on parle de la fonction Personnel sans service Personnel, tandis qu'au 20ème siècle, on assiste à l'avènement de la fonction Personnel avec service du Personnel. La GRH a évolué en accord avec les idées et théories managériales qui prônent une approche "correcte" de la gestion du travail. Ces évolutions sont souvent décrites à travers cinq approches majeures qui ont modelé la discipline, telles que discutées dans de nombreux manuels de GRH. (Latif H., Zakariya S. & Elbyali F,2021)

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

2.3 L'école classique ou l'approche scientifique ou techniciste :

Au cours du 20^{ème} siècle, l'avènement de la société industrielle a marqué un changement significatif, passant d'un modèle traditionnel à un modèle rationaliste, soutenu par les avancées en sciences et techniques. Les figures majeures de cette transition, telles que Taylor, Fayol et Weber, ont fondé une école de pensée axée sur la recherche de solutions universelles pour améliorer la productivité des entreprises. Taylor, notamment, a formalisé le taylorisme, mettant l'accent sur l'organisation scientifique du travail pour optimiser les rendements. Fayol, de son côté, a posé les bases de la théorie administrative, identifiant 14 principes pour un fonctionnement optimal de l'entreprise. Quant à Weber, il a introduit le concept d'organisation bureaucratique, caractérisée par une structure hiérarchique claire et des règles écrites. Ensemble, ces approches visaient à rationaliser la gestion des entreprises. Cependant, cette vision mécaniste a été critiquée pour son manque de prise en compte des aspects humains et environnementaux, ce qui a ouvert la voie à de nouvelles approches intégrant la sociologie et la psychologie. (Latif H., Zakariya S. & Elbyali F,2021)

2.4 L'école des relations humaines ou l'approche psychologique (1927-1932) :

L'école des relations humaines a émergé dans les années 30, s'intéressant à l'étude des organisations. Elle a débuté avec les travaux d'E. Mayo, notamment "The Human Problems of an Industrial Civilization" (1933) et "The Social Problems of an Industrial Civilization" (1945), basés sur les expériences de Hawthorne à la Western Electric Company, et ceux de Kurt Lewin. Cette école s'oppose à l'approche mécaniste de l'école classique et est née en réaction à la crise de 1929, remettant en question les fondements rationalistes de cette dernière. Elle met l'accent sur l'humain au travail, considérant les employés comme des valeurs importantes à l'organisation. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) visent à procurer un avantage compétitif en mettant l'accent sur les dimensions émotionnelles et relationnelles du travail. Cette approche met en avant l'importance du facteur humain sur la performance, soulignant que l'amélioration des conditions de travail est bénéfique à la production. Les contributions de ce courant ont conduit à des améliorations qualitatives dans la gestion du personnel, avec une transition vers la "Direction des Relations Humaines". Malgré ses avantages, ce courant a été critiqué pour son accent excessif sur le moral au détriment du matériel, ce qui aurait eu un impact négatif sur la productivité. Cependant, il a progressivement abandonné les méthodes de supervision basées sur l'intimidation au profit de

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

méthodes plus positives axées sur la justice et le respect mutuel. (Latif H., Zakariya S. & Elbyali F ,2021)

2.5 L'approche institutionnelle, légale et politique :

L'évolution des relations de travail s'est produite en réponse à un déséquilibre de pouvoir entre employeurs et employés, ainsi qu'à l'autoritarisme des gestionnaires et à la précarité économique des travailleurs. L'intervention de l'État, via des lois et des négociations collectives, s'est intensifiée après la Première Guerre mondiale, notamment avec des règlements sur le congé hebdomadaire, la négociation collective, les heures de travail et les assurances sociales. Les entreprises ont alors réalisé l'importance de maintenir de bonnes relations et de gérer les conflits, ce qui a conduit à l'émergence des services du personnel. La croissance de la gestion des ressources humaines a été accompagnée d'une complexification du droit social, entraînant le recrutement de juristes pour des postes de direction du personnel. Entre 1945 et 1965, la création d'associations a renforcé la fonction du personnel en favorisant le partage d'informations et d'expériences. Cependant, à cette époque, la gestion des ressources humaines était souvent disjointe, sans vision globale, selon certaines études citées par Bernard. (Latif H., Zakariya S. & Elbyali F ,2021)

2.6 L'approche systémique :

Cette approche envisage l'organisation comme un système ouvert, où les éléments interagissent en vue d'atteindre un objectif commun, en relation dynamique avec leur environnement. Elle requiert une analyse des composants de l'environnement influençant la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que les objectifs de l'organisation. La GRH est ainsi considérée comme un sous-système de l'entreprise, devant aligner ses objectifs sur ceux du système global, comme mentionné par St-Onge Sylvie, Michel Audet, Victor Haines, et André Petit-Releve (2004), comme cité par Bernard (2009).

2.7 L'approche stratégique :

Au fil du temps, les évolutions réglementaires, les avancées technologiques et les défis de la concurrence internationale ont profondément transformé la gestion des ressources humaines (GRH). Dans les années 1980, le passage de la fonction "Personnel" à la fonction "RH" a marqué un changement de perspective, passant d'une vision axée sur la minimisation des coûts à une optimisation de l'utilisation des ressources humaines. Cette transition a été motivée par la nécessité pour les entreprises de s'adapter à une économie mondialisée et ouverte. Alors que la fonction traditionnelle se concentrait principalement sur la gestion

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

administrative, l'avènement de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) a introduit une approche visant à investir dans le capital humain pour améliorer la performance organisationnelle. Cette évolution vers un rôle plus stratégique pour la GRH a été largement étudiée et confirmée par des recherches empiriques, démontrant son importance dans le maintien d'un avantage concurrentiel sur le marché. Cette transition a été facilitée par des changements environnementaux et a conduit à une intégration croissante des pratiques de GRH dans les stratégies globales des organisations. Devenir un "partenaire d'affaires" est devenu essentiel pour la fonction RH, impliquant un rôle de conseil et d'anticipation des besoins organisationnels. Cependant, la crise des années 2000 a révélé les limites de cette approche, conduisant à une réévaluation en faveur d'une fonction RH plus axée sur les employés, tout en continuant à jouer un rôle stratégique dans les décisions commerciales. Ainsi, aujourd'hui, les managers insistent sur l'importance de considérer les employés comme une ressource stratégique pour faire face à la concurrence, soulignant ainsi l'évolution continue du rôle de la GRH dans un environnement en constante mutation.

3. Objectifs de la GRH :

La gestion des ressources humaines (GRH) adopte une approche où les objectifs de l'organisation et les besoins individuels sont considérés comme compatibles et complémentaires. La mission de la GRH est de résoudre les problèmes des employés, de les satisfaire tout en répondant aux besoins de l'entreprise. Son objectif est d'assurer une harmonie entre les objectifs organisationnels et la satisfaction/motivation du personnel. Pour atteindre ces objectifs, la GRH doit mettre en place des procédures efficaces pour accomplir quatre grandes missions, telles que définies par Peretti. (BELGHANAMI Wasila Nadjat ,2013-2014)

- **Etre compétent dans la gestion administrative du personnel**, en mobilisant les ressources nécessaires, est crucial pour les DRH, qui ont amélioré leur efficacité dans ce domaine.
- **Avoir les organisations décentralisées** : qui sont désormais privilégiées pour leur capacité à être plus réactives et mobilisatrices, par opposition aux structures centralisées et lourdes.
- **Accorder une attention particulière à la motivation des salariés** : en les considérant comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle pour le succès de l'entreprise, impliquant la compréhension de leurs besoins et attentes en matière d'équité, d'écoute et d'épanouissement.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

- **Encourager le changement est une priorité qui nécessite des DRH** : de promouvoir les comportements novateurs et de cultiver une culture de transformation.
- **La mise en œuvre de la stratégie** : RH est cruciale pour que le DRH atteigne les objectifs stratégiques et soutienne la stratégie globale de l'entreprise.

Nous pouvons combiner **ces objectifs en quatre groupes essentiels** (BELGHANAMI Wasila Nadjet, 2013-2014) :

- **Faciliter la collaboration entre les divers membres du personnel** : quels que soient leurs statuts et niveaux hiérarchiques, pour favoriser un dialogue social constructif au sein de l'entreprise.
- **Appliquer les règles du travail** : conformément à la réglementation en vigueur, notamment à travers les structures juridiques telles que les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
- **Élaborer une politique de l'emploi** : qui permet de piloter l'aspect socio-économique de l'entreprise, en ajustant à la fois les effectifs et les qualifications en fonction des besoins de l'entreprise.
- **Effectuer diverses tâches administratives** : telles que la rédaction du règlement intérieur, la gestion des congés payés, ainsi que la communication interne.

4. Le rôle de la GRH :

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place cruciale au sein des organisations, étant fondamentale pour la gestion efficace du personnel et l'amélioration des performances globales de l'entreprise. La GRH englobe divers aspects, tels que le recrutement et la sélection des talents les plus adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation, ainsi que le développement des compétences des employés par le biais de formations ciblées, ce qui contribue à accroître leur productivité et leur engagement. De plus, la GRH vise à créer un environnement de travail favorable en mettant en place des politiques et des programmes de bien-être des employés. Par le biais d'une communication claire et efficace, elle favorise également la cohésion et la collaboration au sein des équipes. En somme, la GRH est essentielle pour garantir le succès et la durabilité des organisations. (M KARIM, F Rajaa, 2024)

Section 02 : Théories et Approche de la GRH

Les ressources humaines représentent un élément essentiel de toute organisation. La manière dont une entreprise gère, développe et valorise son capital humain a un impact considérable sur sa performance et sa compétitivité. Au fil du temps, différentes théories et approches ont émergé pour appréhender la gestion des ressources humaines de façon optimale.

Ces théories visent à fournir un cadre conceptuel et des principes directeurs pour recruter, former, motiver et retenir les talents adéquats au sein d'une organisation. Elles mettent l'accent sur des aspects tels que la planification des effectifs, le développement des compétences, la gestion des carrières, la rémunération équitable, le maintien d'un climat de travail sain et la promotion de l'engagement des employés.

Les théories des ressources humaines s'appuient sur diverses disciplines comme la psychologie, la sociologie, le droit et l'économie. Elles évoluent en fonction des changements dans l'environnement des entreprises, des tendances sociétales et des avancées dans la compréhension du comportement organisationnel. Qu'il s'agisse des théories classiques, contemporaines ou émergentes, leur objectif commun est de maximiser la contribution du capital humain à la réussite organisationnelle.

1. Les principales théories de la GRH :

1.1 La théorie de la contingence :

La théorie de la contingence en gestion des ressources humaines est une approche qui souligne qu'il n'existe pas de meilleure façon universelle de gérer les ressources humaines. Au contraire, les politiques et pratiques de GRH doivent être adaptées ou "contingentes" aux circonstances particulières dans lesquelles opère l'organisation.

Les principaux éléments de la théorie de la contingence en GRH sont :

- **Contexte organisationnel** : Les pratiques RH dépendent des facteurs contextuels tels que la taille, la technologie, l'environnement et la stratégie de l'entreprise.
- **Adaptation** : Il n'y a pas de "solution miracle" en GRH. Les pratiques doivent être ajustées en fonction des situations spécifiques auxquelles l'organisation fait face.
- **Alignement** : Les systèmes RH doivent être alignés sur les objectifs, les besoins et les caractéristiques de l'organisation pour être efficaces.
- **Facteurs de contingence** : Des variables comme la stratégie, la taille, la technologie, l'environnement et la culture organisationnelle déterminent les pratiques RH les plus appropriées.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

- **Flexibilité** : L'approche de la GRH doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux changements dans l'environnement interne et externe.

Ainsi, selon cette théorie, il n'existe pas de "meilleure pratique" universelle en GRH. Les organisations doivent analyser leur situation spécifique et concevoir des systèmes RH sur mesure, alignés sur leurs besoins et objectifs particuliers. (Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W, 1967)

1.2 La théorie de leadership :

Selon Fiedler. F (1967) la théorie du leadership est un domaine important dans la gestion des ressources humaines. Elle vise à comprendre les caractéristiques, les comportements et les compétences des leaders efficaces au sein des organisations.

Voici quelques-unes des principales théories du leadership :

- **Théorie des traits** : Elle se concentre sur les traits de personnalité, les caractéristiques physiques, les valeurs et les motifs des leaders. Des traits comme l'intelligence, la confiance en soi, l'intégrité et la motivation à diriger sont considérés comme importants.
- **Théorie comportementale** : Elle étudie les comportements spécifiques des leaders efficaces, tels que définir les rôles, organiser le travail, motiver les employés et fixer des objectifs clairs.
- **Théorie de la contingence** : Elle suggère que le style de leadership le plus efficace dépend des facteurs situationnels comme les caractéristiques des subordonnés, la nature de la tâche et l'environnement organisationnel.
- **Théorie du leadership transactionnel et transformationnel** : Le leadership transactionnel repose sur des transactions avec les suiveurs, tandis que le leadership transformationnel inspire, motive et stimule intellectuellement les employés vers des objectifs plus larges.
- **Théorie du leadership authentique** : Elle met l'accent sur l'authenticité, l'intégrité, la transparence et la prise de conscience de soi du leader, favorisant ainsi la confiance et l'engagement des employés.
- **Théorie du leadership partagé** : Elle considère le leadership comme un processus émergent et distribué au sein d'un groupe ou d'une équipe plutôt qu'un rôle individuel formel.

Ces théories aident à comprendre les différents styles, comportements et situations dans lesquelles le leadership peut être exercé efficacement, permettant ainsi de développer et de former de meilleurs leaders dans les organisations.

1.3 La théorie de l'équité :

La théorie de l'équité est une théorie importante en gestion des ressources humaines qui traite de la perception des employés concernant l'équité et la justice dans leur environnement de travail. Cette théorie a été développée par J. Stacy Adams en 1963. Les principaux éléments de la théorie de l'équité:

- **Ratio contributions/rétributions** : Les employés évaluent le ratio entre leurs contributions (efforts, compétences, expérience, éducation) et les rétributions qu'ils reçoivent (salaire, avantages sociaux, reconnaissance).
- **Comparaison sociale** : Les employés comparent leur ratio contributions/rétributions avec celui d'autres personnes occupant des postes similaires à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.
- **Perception d'équité** : S'ils perçoivent que leur ratio est équivalent à celui des autres, ils considèrent la situation comme équitable. Sinon, ils ressentent une iniquité.
- **Tension de l'iniquité** : Une perception d'iniquité crée une tension psychologique désagréable que les employés chercheront à réduire.
- **Réactions à l'iniquité** : Pour rétablir l'équité, les employés peuvent ajuster leurs contributions (augmenter/réduire leurs efforts), tenter de modifier leurs rétributions ou quitter l'organisation.

La théorie de l'équité souligne l'importance pour les gestionnaires de maintenir des systèmes de rémunération, d'évaluation et de reconnaissance équitables. Une perception d'iniquité peut avoir des conséquences négatives sur la motivation, la satisfaction et la rétention des employés. (Adams, J. S. 1965)

1.4 la théorie de la gestion du talent :

La théorie de la gestion des talents est une approche relativement récente en gestion des ressources humaines qui met l'accent sur l'identification, le développement et la rétention des employés les plus performants et les plus prometteurs au sein d'une organisation. Les principaux éléments de cette théorie :

- **Segmentation de la main-d'œuvre** : Elle considère que tous les employés n'ont pas le même potentiel et ne contribuent pas de la même manière à la réussite de l'entreprise. Les employés sont donc segmentés en différents groupes en fonction de leurs compétences, leurs performances et leur potentiel.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

- **Focalisation sur les talents** : L'attention et les investissements en GRH sont concentrés sur les employés identifiés comme ayant un talent supérieur, un fort potentiel de leadership ou des compétences rares et critiques pour l'organisation.
- **Planification des talents** : Des processus sont mis en place pour prévoir les besoins futurs en talents, identifier les potentiels au sein de l'entreprise et préparer des plans de relève.
- **Développement des talents** : Des programmes de formation, de mentorat, d'affectations spéciales sont déployés pour développer les compétences et le leadership des employés talentueux.
- **Rétention des talents** : Des stratégies sont élaborées, comme la rémunération incitative, les perspectives d'avancement, un environnement stimulant, afin de retenir les talents clés au sein de l'organisation.
- **Approche différenciée** : Les pratiques de GRH sont différenciées et personnalisées en fonction des différents segments de la main-d'œuvre et des besoins spécifiques des employés talentueux.

L'objectif de la gestion des talents est d'optimiser le capital humain de l'organisation en se concentrant sur ses meilleurs éléments et en créant un avantage concurrentiel durable. (Ed Michaels, Helen Handfield-Jones et Beth Axelrod, 2001)

1.5 La théorie du développement des carrières :

La théorie du développement des carrières est un domaine clé de la gestion des ressources humaines qui se concentre sur la progression professionnelle des employés au sein de l'organisation. Les principaux éléments de cette théorie:

- **Stades de carrière:** Cette théorie suggère que les individus traversent différents stades de carrière tout au long de leur vie professionnelle, chacun ayant des besoins, des motivations et des préoccupations distincts. Ces stades vont de l'exploration initiale à l'établissement, le milieu de carrière et le déclin.
- **Ancre de carrière:** Développée par Edgar Schein, cette notion fait référence aux valeurs, talents, motivations et besoins fondamentaux qui guident les choix de carrière d'un individu, comme l'ancre technique, managériale, d'autonomie, etc.
- **Cycles de carrière:** Cette approche considère que les carrières évoluent par cycles alternant des phases de transition et de stabilité plutôt que de manière linéaire.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

- **Gestion des carrières:** C'est le processus par lequel les organisations aident les employés à planifier et à développer leurs carrières, en alignement avec les objectifs organisationnels. Cela implique la planification des ressources humaines, la formation, le mentorat, etc.
- **Développement des carrières:** Il s'agit des efforts déployés par les individus et les organisations pour acquérir les compétences, les expériences et les réseaux nécessaires à la progression de carrière souhaitée.
- **Mobilité de carrière:** Elle fait référence aux différents mouvements (promotion, mutation, rétrogradation) que les employés peuvent connaître au cours de leur carrière au sein d'une organisation ou entre plusieurs organisations.

La théorie du développement des carrières aide les organisations à attirer, retenir et motiver les talents en répondant aux aspirations de carrière des employés de manière proactive.

(Robert C. Reardon, Janet G. Lenz, James P. Sampson Jr., et Gary W. Peterson)

1.6 La théorie de la socialisation organisationnelle :

La théorie de la socialisation organisationnelle est une approche en gestion des ressources humaines qui se concentre sur le processus par lequel les nouveaux employés acquièrent les connaissances, les compétences, les comportements et les valeurs nécessaires pour devenir des membres efficaces et intégrés au sein d'une organisation. Les principaux éléments de cette théorie:

- **Étapes de la socialisation:** Ce processus comporte généralement trois étapes - l'anticipation avant l'entrée, le passage à travers et l'installation dans le nouvel environnement de travail.
- **Contenu de la socialisation:** Les nouveaux employés doivent acquérir des connaissances sur la culture, les valeurs, les politiques, les procédures, les rôles et les normes comportementales de l'organisation.
- **Tactiques de socialisation:** Les organisations utilisent différentes tactiques comme la formation, le mentorat, les cérémonies d'intégration pour faciliter la socialisation.
- **Résultats de la socialisation:** Une socialisation réussie conduit à un ajustement personne-organisation, un engagement organisationnel accru, une baisse du roulement et une meilleure performance au travail.
- **Choc de la réalité:** Lorsque les attentes initiales des nouveaux arrivants ne correspondent pas à la réalité du travail, cela peut créer un choc négatif et des difficultés d'adaptation.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

- **Socialisation continue:** Au-delà de l'entrée initiale, la socialisation est un processus continu lorsque les employés évoluent dans de nouveaux rôles ou environnements au sein de l'organisation.

La compréhension de la socialisation organisationnelle permet aux entreprises de mieux intégrer et retenir leurs nouveaux employés, favorisant ainsi leur adhésion aux normes et objectifs organisationnels. (Daniel C. Feldman, 1999).

1.7 La théorie du capital humain :

La théorie du capital humain est une approche importante en gestion des ressources humaines qui considère les employés comme un capital précieux dans lequel les organisations doivent investir. Les principaux éléments de cette théorie:

- **Ressource productive:** Les compétences, les connaissances, les capacités et l'expérience des employés sont vues comme un capital productif essentiel pour la performance et la compétitivité de l'entreprise.
- **Investissement:** Cette théorie encourage les organisations à investir dans le développement des ressources humaines par la formation, l'éducation, les programmes de développement des compétences pour accroître la productivité.
- **Rendement de l'investissement:** Les dépenses en capital humain sont considérées comme un investissement plutôt qu'un coût, avec un retour attendu sous forme d'employés plus qualifiés, performants et engagés.
- **Avantage concurrentiel:** Le capital humain unique et difficilement imitable d'une entreprise peut constituer un avantage concurrentiel durable.
- **Gestion stratégique:** Cette théorie encourage les organisations à adopter une approche stratégique de la GRH, alignée sur les objectifs d'affaires, pour optimiser les investissements en capital humain.
- **Mesures:** Des efforts sont faits pour mesurer et quantifier la valeur du capital humain à l'aide de métriques comme le retour sur investissement en formation, la productivité, etc.

En effet, la théorie du capital humain souligne l'importance d'investir stratégiquement dans les ressources humaines pour développer les talents, les compétences et le savoir-faire au sein de l'organisation afin d'en tirer des bénéfices à long terme. (Gary S. Becker.1964).

1.8 La théorie de la motivation :

La théorie de la motivation est un élément fondamental de la gestion des ressources humaines. Elle vise à comprendre ce qui pousse les individus à agir et à persévérer dans leurs efforts au travail. Quelques-unes des principales théories de la motivation :

- **Théorie des besoins de Maslow** : Elle hiérarchise les besoins humains en cinq niveaux allant des besoins physiologiques de base aux besoins d'accomplissement personnel. La motivation dépend de la satisfaction progressive de ces besoins.
- **Théorie des deux facteurs d'Herzberg** : Elle distingue les facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail) qui préviennent l'insatisfaction, et les facteurs de motivation (responsabilités, reconnaissance) qui stimulent la motivation intrinsèque.
- **Théorie des attentes de Vroom** : Elle postule que la motivation dépend de la valeur perçue de la récompense, de la perception de la relation efforts-performance, et de la perception du lien performance-récompense.
- **Théorie de l'équité d'Adams** : Les individus sont motivés lorsqu'ils perçoivent une équité entre leurs contributions et leurs rétributions, comparées à d'autres références.
- **Théorie de la fixation des objectifs** : Avoir des objectifs clairs, ambitieux mais atteignables, couplés à de la rétroaction, augmente la motivation et la performance.
- **Théorie de l'autodétermination** : Elle distingue la motivation intrinsèque (par intérêt inhérent) de la motivation extrinsèque (par récompenses/punitions), et souligne l'importance de satisfaire les besoins d'autonomie, compétence et appartenance.

Ces théories visent à comprendre les leviers motivationnels afin de concevoir des emplois enrichissants, des systèmes de récompense équitables et un climat propice à l'engagement des employés. (Abraham H. Maslow, 1954)

2. Théorie des ressources humaines et Approche comportementale :

La théorie des ressources humaines (RH) et l'approche comportementale sont deux perspectives essentielles en gestion des organisations. La théorie des ressources humaines se concentre sur l'optimisation du potentiel humain au sein des organisations. Et l'approche comportementale, quant à elle, examine les comportements des individus au sein des organisations.

Ces deux perspectives se complètent en offrant une compréhension globale de la gestion des ressources humaines, en intégrant à la fois les aspects stratégiques et comportementaux pour favoriser un environnement de travail favorable et productif.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

2.1 Théorie des ressources humaines :

La théorie des ressources humaines (RH) se concentre sur la gestion stratégique des employés pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Elle englobe plusieurs aspects, tels que le recrutement, la formation, la gestion des performances, la rémunération et les relations avec les employés. Selon Dessler, G (2020) Les principaux concepts incluent:

- **Alignement stratégique :** Les RH doivent aligner les pratiques de gestion des talents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour assurer la compétitivité et la croissance.
- **Développement des compétences :** Investir dans la formation et le développement des compétences des employés pour améliorer leur efficacité et leur productivité.
- **Motivation et engagement :** Mettre en place des stratégies pour motiver les employés et les engager dans leur travail, ce qui peut inclure des incitations financières et non financières.
- **Culture organisationnelle :** Promouvoir une culture d'entreprise positive qui soutient l'innovation, la collaboration et le bien-être des employés.

2.2 Approche comportementale

L'approche comportementale se concentre sur l'étude des comportements humains dans les organisations et sur la manière dont ces comportements peuvent être influencés et gérés pour améliorer les performances organisationnelles. Les concepts clés incluent (Robbins, S. P., & Judge, T. A, 2022). :

- **Théories de la motivation :** Comprendre les facteurs qui motivent les employés, comme la théorie de Maslow (hiérarchie des besoins), la théorie de Herzberg (facteurs de satisfaction et d'insatisfaction), et la théorie de l'équité d'Adams.
- **Styles de leadership :** Analyser l'impact des différents styles de leadership (autocratique, démocratique, laissez-faire) sur le comportement des employés et la dynamique de groupe.
- **Théories de l'apprentissage :** Appliquer les principes du conditionnement opérant, de l'apprentissage social et du conditionnement classique pour influencer le comportement des employés.
- **Climat et culture organisationnels :** Étudier comment les perceptions des employés sur leur environnement de travail affecte leur comportement, leur satisfaction et leur performance.

2.3 Le lien entre Théorie des ressources humaines et Approche comportementale :

Ces deux approches se complètent et peuvent être intégrées pour une gestion plus efficace des ressources humaines. Par exemple :

- **Recrutement et sélection :** Utiliser des outils psychométriques et des techniques d'entretien basées sur le comportement pour sélectionner des candidats dont les compétences et les valeurs correspondent à la culture organisationnelle.
- **Formation et développement :** Appliquer les théories de l'apprentissage pour concevoir des programmes de formation qui renforcent les comportements souhaités et développent les compétences nécessaires.
- **Gestion des performances :** Mettre en place des systèmes de gestion des performances qui tiennent compte des motivations intrinsèques et extrinsèques des employés, favorisant ainsi leur engagement et leur satisfaction.

En combinant la théorie des ressources humaines et l'approche comportementale, les entreprises peuvent créer un environnement de travail qui non seulement maximise la productivité et la performance, mais aussi favorise le bien-être et le développement personnel des employés.

3. Les modèles de motivation au travail

Les modèles de motivation au travail sont nés de la nécessité de comprendre les facteurs qui influencent l'engagement et la productivité des employés dans leur environnement professionnel. En effet, la motivation est un élément clé de la performance individuelle et organisationnelle. Des employés motivés sont généralement plus impliqués, plus créatifs et plus persévérants face aux défis, ce qui se traduit par une meilleure productivité et des résultats supérieurs.

Ces théories visent à identifier les leviers psychologiques, comportementaux et contextuels qui nourrissent la motivation intrinsèque et extrinsèque des individus. Elles explorent des concepts tels que les besoins fondamentaux, les valeurs, les attentes, les objectifs et les récompenses perçues. Leur but est de fournir un cadre conceptuel permettant aux organisations d'optimiser leurs pratiques de gestion des ressources humaines, de leadership et de conception des tâches.

En comprenant les moteurs de la motivation, les entreprises peuvent créer des environnements de travail stimulants, offrir des opportunités de développement professionnel significatives et mettre en place des systèmes de reconnaissance et de rémunération

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

équitable. Cela permet de favoriser l'épanouissement des employés et d'aligner leurs efforts avec les objectifs organisationnels, créant ainsi un cercle vertueux de performance durable. En fin de ce paragraphe, voici un aperçu des principaux modèles de motivation :

3.1 La Hiérarchie des Besoins de Maslow Description : Maslow propose une pyramide des besoins humains, où les besoins doivent être satisfaits dans un ordre hiérarchique :

- Besoins physiologiques : Nourriture, eau, abri.
- Besoins de sécurité : Sécurité physique, emploi stable.
- Besoins sociaux : Relations amicales, appartenance à un groupe.
- Besoins d'estime : Respect de soi, reconnaissance.
- Besoins de réalisation de soi : Accomplissement personnel, développement des capacités.

Figure 1:pyramide des besoins selon A.Maslow



Source : Maslow, A. H. (1943). « A theory of human motivation. Psychological Review

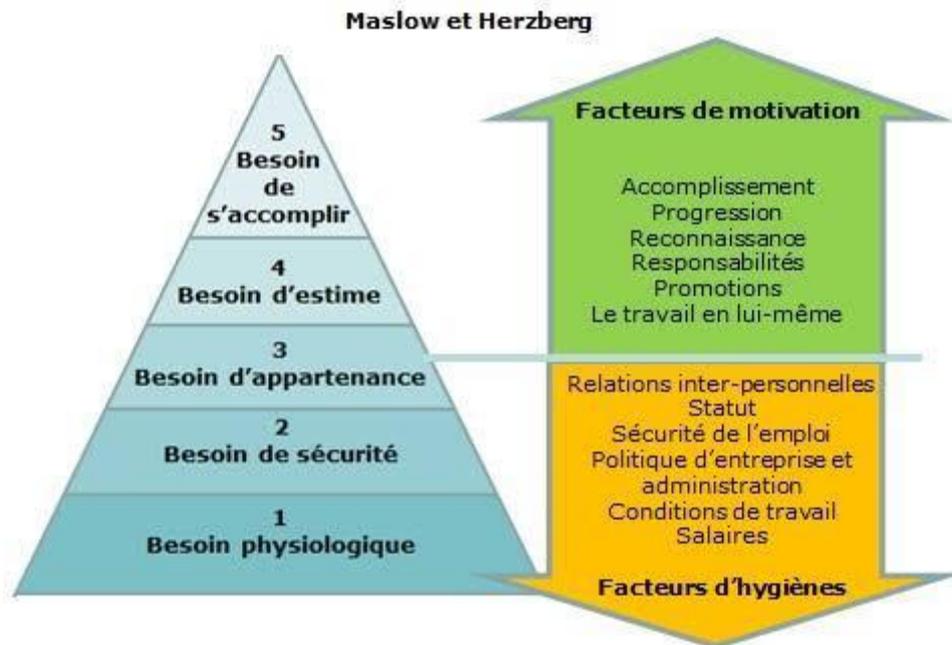
3.2 La Théorie des Deux Facteurs de Herzberg : Selon Herzberg, F. (1966).distingue deux catégories de facteurs qui influencent la motivation au travail :

- Facteurs d'hygiène : Conditions de travail, salaire, politiques de l'entreprise. Leur absence cause de l'insatisfaction, mais leur présence ne motive pas nécessairement.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

- Facteurs motivateurs : Réalisation, reconnaissance, responsabilité, et croissance personnelle. Leur présence motive les employés à se surpasser.

Figure 2: La Théorie des Deux Facteurs de Herzberg



Source: Herzberg, F. (1966). « Work and the nature of man. World Publishing Company »

3.3 La Théorie de l'Équité d'Adams: Adams soutient que les individus sont motivés par l'équité perçue dans les relations de travail. Ils comparent leurs contributions (effort, compétences) et leurs récompenses (salaire, reconnaissance) à celles des autres et ajustent leur comportement pour maintenir une équité perçue. (Adams, J. S. (1965).

Figure 3: La Théorie de l'Équité d'Adams

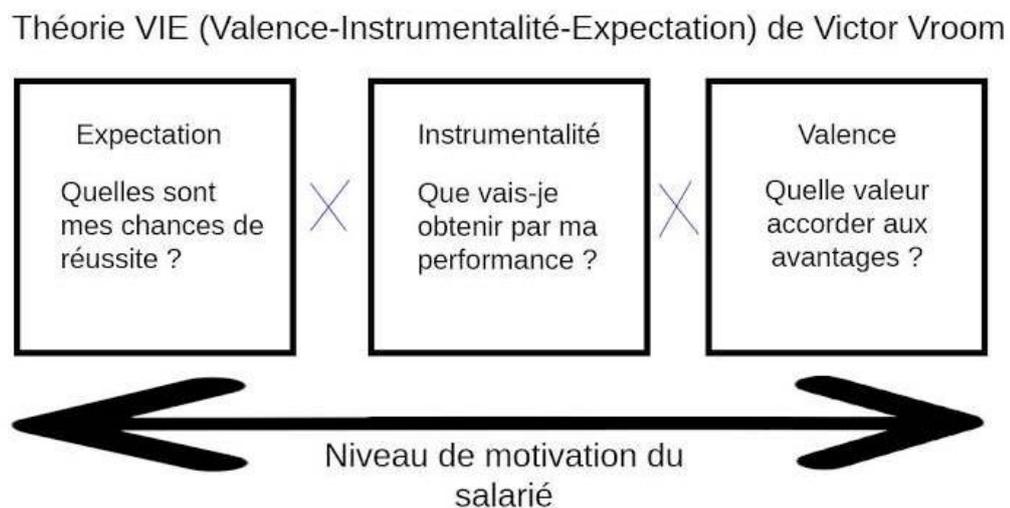


Source: Adams, J. S. (1965). "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*

3.4 La Théorie des Objectifs de Locke et Latham : Locke et Latham montrent que des objectifs spécifiques et ambitieux, accompagnés de feedback, conduisent à une meilleure performance. Les objectifs motivent les individus en donnant un sens à leurs efforts et en leur fournissant une direction claire. (Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002)

3.5 La Théorie de l'Expectative de Vroom: Victor Vroom affirme que la motivation est le produit de trois facteurs : l'expectative (la croyance que l'effort mènera à la performance), l'instrumentalité (la croyance que la performance sera récompensée) et la valence (la valeur accordée à la récompense). (Vroom, V. H. 1964).

Figure 4:La Théorie de l'Expectative de Vroom



Source: Vroom, V. H. (1964). "Work and motivation. Wiley"

3.6 La Théorie de l'Auto-détermination de Deci et Ryan: Edward Deci et Richard Ryan soulignent l'importance des motivations intrinsèques et extrinsèques. Les besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation influencent la motivation et le bien-être des individus. (Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000)

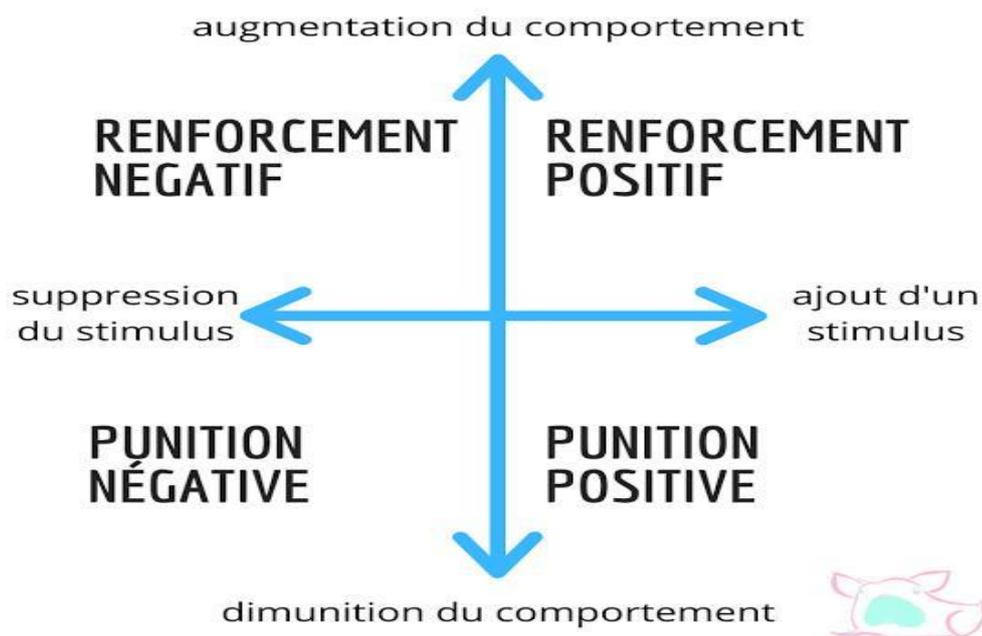
Figure 5: La Théorie de l'Auto-détermination de Deci et Ryan



Source : Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*

3.7 La Théorie du Renforcement de Skinner: B.F. Skinner propose que le comportement soit influencé par ses conséquences. Les comportements suivis de récompenses (renforcements positifs) sont plus susceptibles d'être répétés, tandis que ceux suivis de punitions sont moins susceptibles de se reproduire. (Skinner, B. F. 1953).

Figure 6: La Théorie du Renforcement de Skinner



Source: Skinner, B. F. (1953). « Science and human behavior ». Macmillan.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

Ces modèles fournissent des cadres théoriques pour comprendre les différents facteurs qui influencent la motivation des employés et la satisfaction au travail.

Section 3 : Stratégies et structures en GRH

La stratégie et la structure sont deux éléments clés qui se complètent pour assurer la performance et l'efficacité organisationnelle.

1. Les modèles de structure organisationnelle de la GRH :

En GRH, les structures organisationnelles jouent un rôle crucial dans la gestion efficace des employés et des processus RH. Voici les principaux modèles de structure organisationnelle de la GRH :

1.1 Le modèle arbitraire :

Ce modèle arbitraire est un type de gestion des ressources humaines où il n'y a pas de critères prédéfinis et où l'informel est dominant. Cela signifie que les décisions importantes dépendent principalement de la volonté des dirigeants de l'entreprise. Par exemple, lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux employés, il n'y a pas de planification claire des embauches. Les recrutements se font souvent par le biais du bouche à oreille ou par des annonces dans la presse locale. Les entretiens d'embauche sont principalement menés par les responsables concernés et les décisions se basent sur des recommandations informelles et des réseaux de connaissances.

Dans les petites et moyennes entreprises, il est souvent le patron, éventuellement avec l'aide d'un responsable de service, qui contrôle le processus d'entrée des nouveaux employés. Les exigences en termes de qualifications des travailleurs sont généralement faibles, ce qui encourage la formation sur le tas et favorise la fidélité des employés envers l'entreprise. Dans ce modèle, il n'y a pas de plan de formation clair ni de responsable spécifique chargé de cette tâche. Les contenus de formation sont principalement axés sur les besoins immédiats de l'entreprise. Cela crée une logique d'optimisation réactive des changements dans le système de l'entreprise, où les ajustements se font au fur et à mesure des besoins, sans une planification à long terme. (José ALLOUCHE et Bruno SIRE ,1998).

1.2 Le modèle objectivant:

Le modèle objectivant est une façon de mettre en place des règles claires et objectives pour gérer les ressources humaines dans une entreprise. Ces règles sont définies par des experts et s'appliquent de manière équitable à tous les employés. Elles sont souvent établies dans le cadre de conventions collectives où les syndicats représentent les travailleurs. L'objectif est de protéger les employés contre toute décision arbitraire de la direction de l'entreprise. En gros, c'est comme avoir un ensemble de règles équitables pour tout le monde afin d'éviter les abus de pouvoir.

En matière de gestion des entrées dans une entreprise, l'accent est mis principalement sur le processus de recrutement plutôt que sur la sélection des candidats. Cela implique des étapes comme la description détaillée du poste, la publication de l'offre d'emploi en respectant certaines règles, et l'organisation de concours pour constituer des réserves de recrutement. Cette gestion se base sur des outils quantitatifs et une logique planificatrice, avec des règles formelles strictes pour protéger les travailleurs. La gestion des départs, quant à elle, doit être justifiée selon des catégories prédéterminées et négociée avec les représentants du personnel. Les activités de développement se concentrent sur des formations pour acquérir des compétences spécifiques, visant l'efficacité organisationnelle.

Une étude montre que les entreprises investissent beaucoup dans la formation, avec une surveillance syndicale et une institutionnalisation croissante de la gestion de la formation. L'évaluation des employés est essentielle, mais doit être équitable pour éviter les discriminations. Les critères d'évaluation peuvent être standardisés pour tous les membres de l'organisation ou spécifiques à chaque fonction. Il est importante de noter que dans ce modèle, la promotion n'est pas toujours liée aux résultats de l'évaluation, mais peut être basée sur d'autres critères.

Dans ce modèle objectivant, des normes salariales sont établies pour tous les travailleurs. Deux orientations sont alors possibles : soit le salaire au rendement, typique du taylorisme, où les travailleurs connaissent à l'avance les normes en deçà desquelles il vaut mieux de ne pas se trouver ; soit le salaire au temps réglementé, défini uniformément dans le cadre d'accords collectifs, et souvent présenté comme le signe d'une avancée sociale par rapport au modèle arbitraire.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

En gros, cela signifie que dans certaines entreprises, les salaires des employés sont fixés selon deux principes différents. Soit les travailleurs sont payés en fonction de leur productivité, ce qui signifie qu'ils doivent atteindre un certain objectif pour être bien rémunérés. Soit ils sont payés en fonction du temps de travail réglementé, où le salaire est défini à l'avance dans des accords collectifs.

Dans le premier cas, les travailleurs doivent atteindre des objectifs précis pour être bien payés, tandis que dans le deuxième cas, le temps de travail est strictement réglementé et contrôlé. Les heures supplémentaires sont payées en plus ou peuvent être récupérées sous forme de congés. Les syndicats ont joué un rôle important dans la défense des droits des travailleurs face à la direction de l'entreprise. Ils ont négocié des accords pour réduire les inégalités et éliminer l'arbitraire dans la gestion sociale. Les délégués syndicaux représentent les travailleurs lors de négociations formelles pour exprimer leurs revendications au sein de l'entreprise. (José ALLOUCHE et Bruno SIRE ,1998)

Tableau 1:Les principales caractéristiques du modèle objectivant

• Planification quantitative des effectifs, accordant la priorité au recrutement.
• Licenciements faisant l'objet de conventions collectives.
• Culture d'entreprise fondée sur le légalisme.
• Formation centrée sur les savoirs et les savoir-faire.
• Évaluation fondée sur la description de fonctions avec des critères uniformisés.
• Promotion à l'ancienneté ou par concours.
• Salaire au temps déterminé a priori.
• Nette séparation entre temps de travail et temps libre.
• Communication centralisée et formelle.
• Dispositifs d'information et de consultation.
• Relations professionnelles fondées sur la délégation/représentation.

Source : Pichault, Nizet (2000, p 35).

1.2 Le modèle individualisant:

Le modèle individualisant se concentre sur la personnalisation de la relation salariale. Cela signifie que les critères de rémunération sont discutés et convenus individuellement, généralement entre les managers et les employés qualifiés, en tenant compte des besoins et des compétences de chaque collaborateur. Par exemple, un employé qui a des compétences

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

particulières ou qui apporte une contribution exceptionnelle à l'entreprise pourrait négocier un salaire plus élevé en fonction de ses performances individuelles. Ce modèle permet une approche plus flexible et adaptée à chaque employé, plutôt que de appliquer des critères uniformes pour tous.

Ce modèle de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur les compétences des employés. Contrairement à la qualification qui se concentre sur la description du poste, la compétence se réfère à la capacité pratique et validée de faire quelque chose. Cela signifie que les employés doivent non seulement savoir faire quelque chose, mais aussi le mettre en pratique de manière concrète au travail et que leur compétence soit reconnue par la direction de l'entreprise.

Ce modèle de gestion des ressources humaines met donc l'accent sur le recrutement et la sélection des employés en utilisant des entretiens, des tests d'aptitudes et de personnalité, ainsi que des simulations pour évaluer les réactions et les compétences des candidats dans des situations concrètes de travail. Il cherche à observer le comportement et les attitudes des candidats dans des conditions de travail réelles.

De plus, ce modèle met en avant l'importance de la culture d'entreprise en tant que projet de gestion. Il vise à intégrer les employés de manière sophistiquée pour compenser la diversité croissante des liens sociaux. Des initiatives telles que des rites de socialisation, des événements festifs et des activités d'équipe sont mises en place pour renforcer l'identité commune de l'entreprise.

En effet, la formation occupe une place centrale dans ce modèle de gestion des ressources humaines et représente souvent une part importante des dépenses salariales. Les secteurs les plus actifs en matière de formation sont ceux qui sont souvent associés à l'individualisation des ressources humaines, tels que (l'informatique, les banques, assurances, la pétrochimie et les services aux entreprises).

L'évaluation des compétences est essentielle pour fixer des objectifs qualitatifs, négociés individuellement lors d'entretiens avec les supérieurs hiérarchiques. La promotion n'est plus automatique, la mobilité est favorisée horizontalement, verticalement ou géographiquement, liée aux résultats de l'évaluation. Des plans de carrière personnalisés sont établis pour attirer et retenir les employés ambitieux. La rémunération est un élément de motivation, avec des incitations telles que voitures de fonction, assurances groupe, crèches d'entreprise, etc. L'autonomie, l'épanouissement personnel et la responsabilité des

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

collaborateurs sont des priorités. Et aussi surtout Le salaire variable est un élément clé du modèle individualisant, basé sur les performances individuelles et/ou collectives. Différentes formes de rémunération, telles que l'intéressement salarial, les salaires au rendement et à la performance, reflètent cette réalité fondamentale. Ce modèle se distingue du modèle traditionnel par la préférence pour l'expression directe et la codécision, favorisant des formules telles que les groupes semi-autonomes de production et les groupes de projet interdépartementaux. La communication ascendante, latérale et collégiale est essentielle dans ce modèle pour favoriser une participation culturelle significative. (José ALLOUCHE et Bruno SIRE ,1998)

Tableau 2:Les caractéristiques principales du modèle individualisant

• Gestion prévisionnelle des compétences avec priorité à la sélection.
• Action d'accompagnement des départs.
• Culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'identification.
• Formation alternée, très valorisée, centrée notamment sur le savoir-être.
• Évaluation fondée sur le bilan de compétences et la DPO (direction par objectifs).
• Promotion au mérite.
• Salaire variable, déterminé a posteriori.
• Temps de travail aménagé.
• Communication décentralisée, latérale et informelle.
• Dispositifs de codécision au niveau opérationnel.
• Relations professionnelles fondées sur l'expression directe.

Source : Pichault, Nizet (2000 ,P 145).

1.4 Le modèle conventionnelle:

Le modèle conventionnelle est un système où les membres d'une organisation se mettent d'accord pour définir ensemble comment ils vont travailler ensemble. Cela ressemble un peu à un contrat social où tout le monde décide des règles du jeu. Ils discutent des critères

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

à utiliser, votent pour les accepter provisoirement, puis les remettent en question lors de nouveaux débats.

Dans ce modèle, la façon dont les nouveaux membres sont choisis est très importante. Il y a un processus élaboré et collectif pour sélectionner les personnes qui vont rejoindre l'organisation. Les décisions sont prises à un niveau local, par exemple une commission spéciale examine les candidatures, un jury de pairs évalue les qualifications lors d'un entretien, puis l'assemblée valide le choix.

Les membres de cette organisation ont beaucoup d'autonomie et de contrôle sur leur emploi du temps, donc ils ont tendance à se former eux-mêmes. Ils participent à des colloques, des séminaires, lisent des publications, etc. Ces pratiques d'auto-formation sont valorisées car elles montrent l'engagement individuel des membres, et aucune autorité centrale ne peut vraiment les contrôler.

Dans le modèle individualisant, l'évaluation et la promotion sont liées, influençant directement l'une l'autre. La reconnaissance par les pairs, basée sur des critères débattus, guide la promotion ou l'éviction du système. Les luttes de pouvoir entourent les initiatives d'évaluation liées à la rémunération, introduisant de l'imprévisibilité et de la variabilité dans les promotions. Les études montrent que les décisions de promotion sont souvent le résultat de flux stochastiques plutôt que d'une rationalité unique.

La rémunération équilibre les échelles, les bonifications pour mérites exceptionnels et les activités extérieures rétribuées. Les revenus complémentaires sont tolérés s'ils sont liés à la reconnaissance professionnelle. Certains dispositifs institutionnalisent ces revenus parallèles, les encadrant dans le temps et en termes de salaire.

Les professionnels contrôlent entièrement leur temps de travail, influençant la gestion des ressources humaines. Le travail à domicile, les déplacements pour des études ou congrès, et les horaires décalés sont courants. L'éthique et la déontologie régissent les relations sociales, limitant l'influence des organisations syndicales traditionnelles. La syndicalisation peut conduire à une standardisation accrue, effaçant les différences entre professionnels et éliminant la responsabilité individuelle.

Les professionnels se syndiquent parfois pour contrer les visées bureaucratiques, mais cela peut entraîner des conflits et marginaliser les organes syndicaux dans ce modèle. (José ALLOUCHE et Bruno SIRE ,1998).

1.5 Le modèle valoriel:

Dans ce modèle valoriel, les valeurs sont au cœur de l'organisation. Ce qui compte le plus, ce n'est pas le recrutement, la rémunération ou la promotion, mais plutôt l'engagement envers les valeurs communes. Par exemple, pour rejoindre cette organisation, il faut abandonner ses compétences et formations antérieures et adopter les valeurs partagées par tous.

La formation est essentielle dans ce modèle. Elle vise à transformer socialement les membres et à les doter des outils nécessaires pour servir la mission de l'organisation. Cela peut inclure l'apprentissage de connaissances spécifiques ainsi que la réflexion constante sur les valeurs de l'organisation.

L'évaluation se fait principalement sur la base de l'engagement envers les valeurs, plutôt que sur des critères formels. La promotion est considérée comme un service temporaire rendu à l'organisation, afin d'éviter les conflits d'intérêts personnels.

La rémunération n'est pas un sujet de discussion, car la motivation des membres devrait découler de la mission de l'organisation. Cela peut entraîner des tensions, car certains membres peuvent être bénévoles, avoir des contrats précaires ou travailler au noir. Le temps de travail est également flexible, car il doit s'adapter aux besoins de la mission. Cela peut parfois entraîner des conflits entre le temps de travail et le temps consacré à la cause militante.

En effet, dans ce modèle, ce qui importe le plus, ce sont les valeurs communes et l'engagement envers la mission de l'organisation, plutôt que des aspects plus traditionnels comme la rémunération ou la promotion. Ce modèle de gestion des ressources humaines en tant qu'ensemble cohérent et formalisé de dispositifs, sans désigner un acteur spécifique pour sa mise en œuvre. Cela entraîne une grande volatilité du modèle, le rendant susceptible de dériver vers d'autres modèles à tout moment. (José ALLOUCHE et Bruno SIRE ,1998)

2. Impact de la GRH sur la Structure Organisationnelle :

Pour comprendre ce titre, il est essentiel de se pencher sur la manière dont les pratiques de GRH influencent la conception, le fonctionnement et l'efficacité d'une organisation, la GRH a un impact profond sur la structure organisationnelle, influençant la façon dont les organisations sont conçues et fonctionnent. En comprenant cette relation, les

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

dirigeants peuvent mieux adapter leurs structures organisationnelles pour améliorer l'efficacité, l'agilité et la performance globale de leur entreprise.

2.1 Transformation des Rôles et des Responsabilités :

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle crucial dans la redéfinition des rôles et des responsabilités au sein des organisations. David Ulrich, dans son ouvrage « Humane Resource Champions », explique que les responsables des ressources humaines doivent évoluer de simples gestionnaires administratifs à des partenaires stratégiques. Cette transformation est essentielle pour aligner les fonctions RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Ulrich, cette évolution nécessite une restructuration organisationnelle pour créer des structures plus réactives et alignées stratégiquement. Par exemple, les fonctions RH deviennent des partenaires d'affaires, travaillant étroitement avec les dirigeants pour développer des stratégies qui soutiennent les objectifs de l'organisation. Cela implique une redéfinition des rôles RH, incluant la gestion du changement, la promotion de l'engagement des employés et le développement des talents. (Ulrich, D.1997)

2.2 Développement de Structures Organisationnelles Flexibles :

Peter Sparrow, Chris Brewster, et Hilary Harris, dans « Globalizing Human Resource Management », mettent en lumière comment l'adoption de pratiques de GRH stratégiques conduit souvent à des structures organisationnelles plus flexibles. Ils expliquent que les équipes autonomes et les structures matricielles sont favorisées par une gestion moderne des ressources humaines pour promouvoir l'agilité et l'innovation. Par exemple, la mise en place d'équipes de projet transversales permet de réduire les silos organisationnels et d'encourager la collaboration inter fonctionnelle. Ces structures permettent aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements du marché et de répondre aux besoins des employés de manière plus efficace, ce qui est crucial dans un environnement commercial dynamique et globalisé. (Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H, 2004)

2.3 Influence sur la Culture Organisationnelle :

La GRH joue un rôle essentiel dans le développement et le maintien de la culture organisationnelle, une composante clé de la structure organisationnelle. Daniel R. Denison, dans « Corporate Culture and Organizational Effectiveness », souligne que les pratiques de GRH telles que la formation continue, le développement des compétences et les politiques de reconnaissance sont fondamentales pour créer une culture d'entreprise cohérente et positive.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

Une culture organisationnelle forte, bien alignée avec les valeurs de l'entreprise, contribue à une structure organisationnelle harmonieuse et productive. Par exemple, des initiatives comme les programmes de mentorat et les formations en leadership peuvent renforcer une culture d'apprentissage continu et d'amélioration constante, ce qui soutient la performance organisationnelle à long terme. (Denison, D. R, 1990)

2.4 Impact sur les Processus Décisionnels :

La centralisation ou la décentralisation des processus décisionnels est fortement influencée par les pratiques de GRH. Patrick Boxall et John Purcell, dans « Strategy and Human Resource Management », expliquent que les entreprises qui encouragent l'autonomie et la responsabilité individuelle tendent à décentraliser leurs processus décisionnels. Cette approche modifie la structure organisationnelle en réduisant les niveaux hiérarchiques et en favorisant une communication horizontale plus fluide et plus efficace. Par exemple, dans une structure décentralisée, les managers locaux ont davantage de pouvoir pour prendre des décisions opérationnelles, ce qui peut accélérer la réactivité aux conditions du marché et améliorer l'efficacité opérationnelle. (Boxall, P., & Purcell, J.2003)

2.5 Changements dans les Systèmes de Communication Interne :

Les systèmes de communication interne sont également impactés par les pratiques de GRH. Chris Brewster et Henrik Holt Larsen, dans « Human Resource Management in Northern Europe », discutent de l'importance de systèmes de communication pour faciliter l'échange d'informations et la collaboration interservices. Une gestion efficace des talents et le développement des compétences nécessitent des canaux de communication bien définis, ce qui peut entraîner une reconfiguration des structures de communication interne et, par conséquent, une modification de la structure organisationnelle. Par exemple, l'introduction de plateformes de communication numérique et d'outils de collaboration en ligne peut améliorer la transparence et l'accessibilité de l'information, soutenant ainsi une structure organisationnelle plus intégrée et réactive. (Brewster, C., & Larsen, H. H.2000)

L'impact de la gestion des ressources humaines sur la structure organisationnelle est complexe et multi-facette. Il comprend la transformation des rôles et des responsabilités, le développement de structures plus flexibles, l'influence sur la culture organisationnelle, les processus décisionnels, et les systèmes de communication interne. Chaque aspect de la GRH contribue à adapter et à améliorer la structure organisationnelle, permettant aux entreprises de

mieux répondre aux besoins stratégiques et opérationnels dans un environnement en constante évolution.

3. Alignement de la GRH sur la stratégie organisationnelle :

La planification intégrée des ressources humaines est un pilier fondamental pour atteindre efficacement les objectifs organisationnels. Elle vise à aligner les objectifs de l'organisation avec les processus de gestion des ressources humaines, assurant ainsi une utilisation optimale des talents disponibles. Cette approche nécessite une étroite collaboration entre les professionnels des ressources humaines et les responsables stratégiques, ainsi que l'adoption d'outils spécialisés de planification et de mise en œuvre. Elle repose sur un processus itératif et adaptable, permettant d'identifier en continu les besoins présents et futurs en personnel. Cette planification RH englobe plusieurs phases essentielles. Tout d'abord, une évaluation approfondie de l'environnement externe et interne est nécessaire. Cela comprend l'analyse de l'attrait de l'employeur, l'étude des tendances démographiques et la compréhension des spécificités de la stratégie RH au niveau de l'État. Ensuite, cette planification s'aligne sur les priorités stratégiques de l'organisation, qu'elles soient législatives, financières ou liées au service public. À un niveau opérationnel, la planification des ressources humaines implique l'élaboration de plans d'action annuels pour chaque direction, secteur ou opération, en intégrant les priorités stratégiques et les critères de performance. Cela inclut l'analyse des effectifs, l'identification des orientations et priorités RH, ainsi que la mise en place de plans opérationnels spécifiques pour chaque direction et région. Pour garantir une intégration efficace de ces processus, il est impératif que l'administration renforce ses capacités en matière de planification des ressources humaines. Une approche en cinq étapes est recommandée à tous les niveaux hiérarchiques, allant de la définition des objectifs à la mesure et au suivi des progrès accomplis.

Un élément clé de réussite de cette planification intégrée est le maintien d'un dialogue constructif et continu entre les unités RH. Cela permet d'assurer un alignement optimal des décisions opérationnelles sur les processus RH et vice versa. En effet, la chaîne de valeur des RH, englobe l'ensemble des processus RH, joue un rôle crucial dans la compréhension et l'optimisation de ces processus, du cadre juridique et éthique à la planification des effectifs et des ressources humaines.

3.1 Les ressources humaines un avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel est axé sur des intrants que les entreprises ne peuvent pas facilement acquérir, il est admis qu'au 21 siècle, les ressources matérielles peinent à propulser un avantage concurrentiel durable, ces dernières sont de plus en plus obsolètes et leur gain de compétitivité à elle seules devient décroissant. A cet effet, l'enjeu consiste à assoir des stratégies compétitives basées sur la valorisation de la ressource humaine. En tant que ressource immatérielle détentrice de connaissances et de savoir faire, le facteur humain est soumis à des renouvellements et renforcement continus permettant aux entreprises de s'adapter aux éventuelles mutations auxquelles elles sont exposées. Appréhender l'avantage concurrentiel à partir de l'approche par les ressources consiste à mettre en exergue l'importance de la valorisation des moyens internes mobilisés au sein de l'entreprise pour créer un avantage concurrentiel. Faire recours à cette approche dans le cadre d'analyse de l'enjeu compétitif des ressources humaines, consiste à analyser les mécanismes de valorisation et de spécification du facteur humain permettant de renforcer sa rareté, son inimitabilité et son non substituabilité. En effet, "C'est par les hommes et les femmes de l'entreprise, leur engagement et leurs compétences que nous pouvons acquérir un avantage comparatif" Martory, Delay, & Siguier, (2008), A la lumière de cette affirmation qui s'inscrit dans une logique de l'approche par les ressources, promue par Penrose (1959), et qui avance que les ressources et les capacités organisationnelles sont à l'origine de la compétitivité des entreprises, la contribution des ressources humaines à la création d'un avantage concurrentiel s'avère incontournable. L'approche par les ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994) découle du courant de pensée de la perspective basée sur les ressources de Penrose (1959). Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi, elle inclut à la fois les travailleurs et les gestionnaires. En utilisant les concepts théoriques de l'approche par les ressources, ils avancent que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel s'elles créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non substituables.

3.2 La gestion des talents :

La gestion des talents fait référence à un ensemble de pratiques visant à identifier, recruter, développer et retenir les employés les plus talentueux et les plus performants au sein d'une organisation. Cette approche reconnaît que les individus possèdent des compétences

uniques et qu'il est important de les cultiver pour maximiser leur contribution à l'entreprise. (Dorothee Baumann-Pauly, Philippe Liger-Belair, 2014)

- **Les avantages de la gestion des talents :**

1. Amélioration de la rétention des employés : La gestion des talents permet de créer un environnement propice à l'engagement des employés, ce qui peut contribuer à réduire le taux de rotation du personnel. (H., & Collings, D. G.2011)

2. Optimisation des performances individuelles et organisationnelles : En identifiant, développant et utilisant efficacement les compétences et les capacités des employés, la gestion des talents peut améliorer les performances à la fois au niveau individuel et organisationnel. (D. G., Scullion, H., & Vaiman, V, 2012)

3. Création d'un avantage concurrentiel sur le marché du travail : En investissant dans le développement et la rétention des talents, les organisations peuvent se positionner plus favorablement sur le marché du travail en attirant et en retenant les meilleurs candidats. (Phillips, J. J., & Edwards, P. 2011).

- **Les limites de la gestion des talents :**

1. Difficulté à mesurer l'impact sur le long terme : Il peut être difficile de quantifier les résultats à long terme de la gestion des talents, notamment en ce qui concerne son influence sur la performance financière de l'entreprise. (D. G., Scullion, H., & Vaiman, V, 2012)

2. Coûts associés à sa mise en œuvre : La mise en œuvre d'un programme de gestion des talents peut nécessiter des investissements importants en termes de temps, de ressources et de technologies, ce qui peut représenter un défi pour certaines organisations. (H., & Collings, D. G.2011).

3. Défis liés à la gestion des attentes des employés : La gestion des talents peut susciter des attentes élevées chez les employés concernant leur développement professionnel et leurs opportunités de carrière, ce qui peut entraîner des frustrations si ces attentes ne sont pas satisfaites. (D. A., & Conger, J. A. 2007).

3.3 La Gestion de compétence :

En réalité, la gestion des compétences avance par étapes (Gilbert, 1994).

Pour expliquer cela simplement, imaginez que la gestion des compétences est comme monter un escalier. Chaque étape représente un progrès vers l'objectif final. Il est important de

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

franchir chaque palier pour atteindre pleinement la maîtrise des compétences. Cette approche par paliers permet de mieux organiser et structurer le processus d'apprentissage et de développement des compétences.

En suivant cette méthode, les individus peuvent progresser de manière plus efficace et mesurer leur avancement étape par étape. Cela permet également de mieux cibler les besoins en formation et de s'assurer que chaque étape est bien assimilée avant de passer à la suivante.

-Au premier palier, qui est celui du discours, les mots utilisés ont changé. Maintenant, la gestion des compétences est considérée comme la nouvelle et meilleure façon de gérer les ressources humaines. Par exemple, la formation est maintenant appelée "ingénierie du développement des compétences" et la gestion du personnel est renommée "gestion des compétences". Cependant, malgré ces nouveaux termes, les pratiques réelles restent souvent les mêmes ou sont seulement légèrement modifiées. En d'autres termes, on parle beaucoup de changement, mais en réalité, les choses ne changent pas vraiment. Le discours peut annoncer de nouvelles pratiques, mais celles-ci ne sont pas toujours mises en place dans la réalité.

- Le deuxième palier, est celui de l'exploration. Cela signifie que l'entreprise commence à se plonger dans un domaine spécifique, en l'occurrence la gestion des compétences. Par exemple, elle peut commencer à évaluer le personnel en se basant sur leurs compétences, mais sans que cela ne soit directement lié à des décisions de gestion. C'est une étape où l'entreprise commence à explorer de nouvelles méthodes et approches, sans nécessairement les mettre en œuvre de manière concrète pour le moment. Cela peut être comparé à tester différentes recettes de cuisine avant de décider laquelle préparer pour le dîner.

- Le troisième palier de la diffusion concerne la logique des compétences dans divers domaines. Par exemple, il s'agit de prévoir les compétences nécessaires à l'avenir en lien avec l'évaluation individuelle et la formation.

Pour mieux comprendre, imaginez que dans une entreprise, on analyse les compétences actuelles des employés pour déterminer celles qui seront essentielles pour les futurs projets. Ensuite, on met en place des formations pour que les employés puissent acquérir ces compétences nécessaires. Cela permet à l'entreprise d'être prête pour les défis à venir et aux employés de se développer professionnellement.

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

- **Le quatrième palier** consiste à généraliser une approche qui inspire la gestion des ressources humaines dans son ensemble, en remplaçant d'autres logiques de gestion basées par exemple sur le grade ou le poste. Cela inclut également la rémunération basée sur les compétences. Atteindre cet état est rare car il nécessite des changements difficiles à la fois pour l'employeur (moins de référence au poste de travail) et pour le salarié (renoncement, au moins partiel, à l'ancienneté). Il y a un risque à réduire toute la gestion des ressources humaines à la seule compétence, car cela peut entraîner des difficultés pour les deux parties. Par exemple, un employé pourrait se sentir lésé s'il ne reçoit pas de reconnaissance pour son ancienneté dans l'entreprise.

La démarche "compétence" peut être interprétée de différentes manières selon le contexte. Par exemple, lorsqu'il s'agit de formations ou d'études prévisionnelles, un responsable peut facilement décider d'expérimenter de nouvelles approches. Si cela ne fonctionne pas, les conséquences ne sont pas très graves, à part le coût des études. Cependant, lorsque l'on parle de rémunération, la situation est bien différente. Un échec peut avoir des conséquences plus sérieuses et difficiles à corriger. Les changements dans la politique salariale nécessitent donc une réflexion approfondie et des raisons solides pour les justifier.

Certains défenseurs de la gestion des compétences considèrent le "tout compétences" comme un idéal à atteindre, mais il est important de reconnaître que les approches basées sur les compétences ont leurs limites. Il est essentiel de peser le pour et le contre avant de mettre en place de telles démarches.

3.4 Les avantages de la gestion de compétence :

Selon Patrik Gilbert(2005), cette liste n'est pas exhaustive, mais l'approche par compétences semble avoir l'avantage de diffuser un langage commun et de permettre à des employés de différents niveaux de pouvoir échanger en utilisant les mêmes termes. Par exemple, la compétence "être orienté vers les résultats" sera interprétée de la même manière pour tout le monde, et chacun pourra se situer par rapport au niveau de maîtrise attendu de lui dans son poste. Cela force également à une certaine standardisation dans la manière de se décrire et de s'évaluer. Ainsi, n'importe qui peut comparer son profil (acquis) aux exigences (requis) d'un poste disponible, ce qui ouvre la porte à de nouvelles opportunités de mobilité interne et renforce la responsabilisation des employés dans leur développement professionnel. En effet, lorsque l'on parvient à relier plusieurs domaines fonctionnels de la gestion des ressources humaines aux référentiels de compétences, la gestion des compétences peut être

Chapitre01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

vue comme un puissant moyen d'intégrer les différents sous-systèmes des ressources humaines entre eux et d'optimiser les multiples processus qui les soutiennent. Au niveau individuel, la gestion des compétences permet aux employés de mieux comprendre leurs propres forces et faiblesses, et de développer leurs compétences de manière ciblée pour progresser dans leur carrière. En d'autres termes, en se concentrant sur ces aspects, une personne peut mieux comprendre son poste, ses forces et faiblesses, et comment s'améliorer. Cela peut également l'aider à prendre en main son évolution professionnelle de manière plus proactive.

Par exemple, si une personne suit une formation pour développer ses compétences en communication, elle pourra mieux comprendre comment interagir avec ses collègues et clients, ce qui peut améliorer sa performance au travail. De même, en réfléchissant à sa carrière et en identifiant ses objectifs, une personne peut prendre des décisions plus éclairées pour progresser dans sa carrière.

3.5 Les limites de la gestion de compétence :

Selon Patrik Gilbert(2005), les limites de ce mode de gestion impliquent des problèmes et des risques pour les individus et les organisations. Il y a des risques liés à la surestimation de certains aspects, comme la motivation des individus à développer leurs compétences en continu, la disponibilité des responsables pour gérer les postes complexes, et la capacité des dirigeants à piloter des initiatives adaptées aux objectifs. D'autre part, il y a des risques liés à la sous-estimation d'autres aspects, tels que la réticence à accepter certaines logiques d'action, la complexité logistique du processus, la charge de mettre à jour les données, et les risques juridiques liés à des décisions perçues comme arbitraires. Pour les individus, cela peut entraîner une charge d'apprentissage supplémentaire en dehors du travail, une concurrence accrue entre les employés et une pression pour être plus employable, ce qui peut mener à des difficultés.

Conclusion :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est au cœur du fonctionnement efficace et stratégique des entreprises modernes. Son évolution et ses diverses pratiques témoignent de son rôle crucial dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et dans la structuration organisationnelle. Aussi, la GRH est un levier essentiel pour le succès et la compétitivité des entreprises. Les théories de la GRH fournissent des bases solides pour comprendre les dynamiques humaines, tandis que l'alignement stratégique de la GRH avec les objectifs organisationnels assure une contribution directe à la performance de l'entreprise. La gestion des talents et des compétences, ainsi que l'impact de la GRH sur la structure organisationnelle, sont des aspects clés qui démontrent que la GRH est bien plus qu'une fonction administrative : elle est un partenaire stratégique indispensable. En adoptant des pratiques de GRH innovantes et bien alignées, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité, mais aussi renforcer leur capacité à innover et à prospérer dans un environnement en constante évolution.

Chapitre 02 :

**La digitalisation et son
impact sur la GRH**

Introduction :

Dans le paysage professionnel en constante mutation, la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue un impératif pour les organisations cherchant à rester compétitives et à s'adapter aux demandes changeantes du marché, la digitalisation de la GRH joue un rôle central, touchant de nombreux aspects tels que l'automatisation des tâches, l'amélioration de l'expérience des employés, la gestion de la marque employeur, l'adaptation à de nouveaux modes de travail, le bien-être au travail, et la gestion des talents. La GRH, et plus particulièrement le DRH, émerge comme un moteur clé de ce changement, chargé de répondre aux besoins et d'impliquer les collaborateurs, dont l'engagement influence directement la performance de l'entreprise, sa capacité à fidéliser ses employés, ainsi que son succès dans l'acquisition de nouveaux clients.

Section 01 : La digitalisation de la GRH

Dans un environnement professionnel en perpétuelle évolution, la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) s'impose désormais comme un levier indispensable pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives et répondre aux nouvelles exigences du marché.

La digitalisation redéfinit la manière dont les tâches sont effectuées, les talents sont gérés, et les employés interagissent au sein de l'entreprise. Elle joue un rôle crucial en permettant l'automatisation des tâches répétitives, l'amélioration de l'expérience des collaborateurs, et en facilitant l'adaptation aux nouvelles modalités de travail. Cette évolution implique également une gestion plus stratégique des talents, contribuant à l'optimisation des performances et à l'attraction de nouveaux talents.

1. La définition de la digitalisation :

La digitalisation est une révolution qui transcende les frontières géographiques et sectorielles, façonnant la manière de travailler et d'interagir. Elle englobe une multitude d'aspects, allant de la numérisation des données à l'automatisation des tâches, en passant par l'exploitation des plateformes en ligne et la connectivité omniprésente. Ce phénomène ne se limite pas à une simple adoption de technologies, mais implique également un changement profond dans les mentalités, les comportements et les structures organisationnelles. Voici quelques définitions qui illustrent cette démarche :

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

Selon Aurélie Dudézert (2018, page 16), La digitalisation *comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ».*

Selon STORHAYE, (2016, p. 124), La digitalisation *comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. »*

Selon ABRIAN & ZIKY, (2021, p. 273), La digitalisation est défini comme suit *« Le 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 ».*

2. Les facteurs clés de succès la digitalisation de la GRH

La digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) est un projet important qui nécessite plusieurs facteurs clés de succès pour être réussi. Selon une étude réalisée par BAUDOIN.E, DIARD.C, BENABID, M, & CHERIF, K en 2019, il y a quatre facteurs principaux à prendre en compte :

- Le premier facteur concerne les connaissances importantes pour mener à bien le projet. Cela inclut la compréhension des besoins et des processus des ressources humaines, la connaissance des solutions numériques disponibles sur le marché, ainsi que la compréhension de l'infrastructure technologique de l'entreprise.
- Le deuxième facteur clé concerne les ressources disponibles pour le projet. Il s'agit notamment du coût de la mise en œuvre, des aspects juridiques liés à la migration des données et des ressources humaines nécessaires pour soutenir le projet.
- Le troisième facteur important est l'implication des sponsors et des relais, qui sont des utilisateurs clés du projet. Ils jouent un rôle crucial dans la communication et la formation locale pour légitimer et soutenir le projet.
- Le dernier facteur clé de succès concerne la gestion de projet et la gestion du changement. Cela implique une préparation et une exécution efficaces du projet, ainsi que la mise en place de mesures pour assurer que les utilisateurs adoptent et utilisent les solutions numériques mises en place.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

Pour réussir la digitalisation de la GRH, il est essentiel de bien comprendre les besoins et processus, d'avoir les ressources nécessaires, d'impliquer les sponsors et les utilisateurs clés, et de gérer efficacement le projet et le changement. (ZOUAOUI /RACHEDI AKILA. 2023).

3. Les avantages et les objectifs de la digitalisation de la GRH

3.1 Les avantages de la digitalisation de la GRH :

La digitalisation présente de nombreux avantages pour les ressources humaines, représentant une avancée significative en matière d'innovation. Elle ouvre de nouvelles perspectives en permettant la création de modes de travail innovants, le financement de projets, l'organisation virtuelle, la gestion de l'innovation ouverte et l'ajout de valeur. Par exemple, elle permet aux RH d'utiliser des plateformes en ligne pour recruter, organiser des formations à distance et gérer plus efficacement les performances des employés, offrant ainsi de multiples opportunités pour améliorer les processus RH et renforcer la valeur ajoutée de l'entreprise.

Cette transformation améliore également l'expérience client en rendant les interactions plus fluides et attrayantes. Les solutions numériques existantes visent à optimiser l'utilisation et à faciliter la diffusion en entreprise, complétant ainsi les méthodes traditionnelles et permettant un recrutement plus stratégique.

La digitalisation conduit à des gains de temps significatifs en automatisant et en optimisant les processus de travail. Les technologies soulignent la collaboration entre les employés, ce qui attire un environnement de travail plus efficient et rationalisé. De plus, les systèmes numériques améliorent la communication en offrant une vue en temps réel des stocks et en permettant aux clients de passer des commandes de manière plus fluide.

La centralisation des informations est un autre avantage clé de la digitalisation, facilitant la mise en place de plateformes en ligne pour les formations et le suivi des performances des employés..

La digitalisation facilite également l'accès aux informations pour les candidats, réduisant ainsi le temps que les professionnels des RH passent à rechercher des données.

Les données accessibles à l'échelle mondiale offrent de nouvelles opportunités aux entreprises, notamment dans le domaine du recrutement. La digitalisation de la GRH permet

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

de travailler de manière flexible, tout en garantissant des normes élevées de sécurité et de confidentialité. (Konradowski, Océane, 2020-2021)

3.2 Les objectifs de la digitalisation de la GRH :

- **Automatisation des tâches administratives :**

L'automatisation vise à réduire le temps et les coûts associés aux tâches administratives répétitives en RH. Les processus tels que la gestion des congés, le traitement des paies, et la gestion des temps peuvent être automatisés. Par exemple : L'utilisation de solution de gestion de capital humain (SAP SuccessFactors) permet une gestion automatisée des congés et des absences, réduisant ainsi les interventions manuelles et les erreurs administratives. (Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D.2015).

- **Amélioration de la gestion des talents :**

La digitalisation permet une meilleure gestion des talents en facilitant l'identification, le recrutement, et le développement des employés à travers des outils numériques intégrés.. (Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. 2013).

- **Amélioration de l'expérience employés :**

Les outils digitaux permettent d'améliorer l'expérience des employés en leur offrant un accès simplifié aux informations et services RH. Par exemple : Les portails self-service employés, comme ceux proposés par Oracle HCM, permettent aux salariés d'accéder et de gérer leurs informations personnelles de manière autonome. (Marler, J. H., & Fisher, S. L. 2013).

- **Amélioration de la prise de décision :**

La collecte et l'analyse de données RH permettent d'améliorer la prise de décision stratégique grâce à des insights détaillés et en temps réel. Par exemple : « IBM Watson Talent Insights » aide les gestionnaires à prendre des décisions informées en fournissant des analyses détaillées des données RH. (Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. 2017).

- **Conformité et réduction des risques :**

La digitalisation aide les entreprises à se conformer aux réglementations en vigueur à la gestion des ressources humaines. Par exemple : « Le module Compliance de PeopleSoft » permet de suivre et de gérer les exigences réglementaires, réduisant ainsi les risques juridiques. (Strohmeier, S. 2009).

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

Les exemples cités montrent comment la digitalisation de la GRH peut transformer les processus RH, améliorer l'efficacité organisationnelle, améliorer le processus de prise de décision et soutenir la stratégie d'entreprise.

Section 2 : Outils technologiques de digitalisation en GRH

La digitalisation de la GRH représente une évolution majeure dans le monde professionnel, transformant les méthodes traditionnelles de gestion en intégrant des technologies innovantes. Dans cette section, nous explorerons les outils technologiques qui facilitent cette transformation. Ces outils permettent non seulement d'automatiser des tâches répétitives, mais aussi d'améliorer l'efficacité, la précision et la réactivité des processus RH. En comprenant ces technologies, l'entreprise peut mieux répondre aux besoins de leurs employés tout en optimisant leurs opérations.

1. Les plateformes de recrutement en ligne :

Avec l'évolution rapide de la technologie et l'essor d'Internet, le marché de l'emploi a profondément changé. Les plateformes de recrutement en ligne sont devenues des outils incontournables pour les chercheurs d'emploi et les employeurs. Ces plateformes offrent une multitude de services allant de la publication d'offres d'emploi à la gestion des candidatures, en passant par des conseils personnalisés et des outils de réseautage. Elles permettent non seulement de rendre le processus de recrutement plus efficace et transparent, mais aussi de connecter des talents du monde entier avec des opportunités professionnelles variées. Voici quelques-unes des plus populaires et efficaces :

1.1 LinkedIn :

Avec plus de 700 millions de membres dans le monde, LinkedIn s'est imposé comme le réseau professionnel de référence pour les chercheurs d'emploi et les recruteurs. Créé en 2003, LinkedIn offre bien plus qu'une simple plateforme de recrutement ; il s'agit d'un écosystème complet dédié à la mise en relation des professionnels.

➤ Fonctionnalités principales :

- **Profils professionnels :** Les utilisateurs peuvent créer des profils détaillés qui servent de CV en ligne, incluant expériences professionnelles, compétences, recommandations et réalisations. Ces profils sont consultables par les recruteurs et les employeurs potentiels.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- **Réseautage** : LinkedIn permet de se connecter avec des collègues, des employeurs potentiels et d'autres professionnels de l'industrie. Les utilisateurs peuvent rejoindre des groupes de discussion, suivre des entreprises et participer à des échanges qui enrichissent leur réseau professionnel.
 - **Offres d'emploi** : LinkedIn propose des milliers d'offres d'emploi dans divers secteurs et régions. Les utilisateurs peuvent rechercher des emplois par mots-clés, localisation et autres critères, et postuler directement via la plateforme.
 - **Recrutement** : LinkedIn Recruiter est un outil puissant pour les recruteurs, permettant de rechercher des candidats qualifiés, de publier des offres d'emploi et de gérer les processus de recrutement. Les recruteurs peuvent également envoyer des messages directs aux candidats potentiels.
 - **Contenu professionnel** : LinkedIn Learning offre des cours en ligne pour aider les utilisateurs à améliorer leurs compétences professionnelles. En outre, les utilisateurs peuvent partager et lire des articles, des mises à jour et des analyses de l'industrie pour rester informés des dernières tendances.
 - **Marque personnelle** : Les utilisateurs peuvent publier des articles, des mises à jour et des projets pour renforcer leur visibilité et leur crédibilité dans leur domaine. Les recommandations et les validations de compétences par des pairs augmentent également la valeur du profil.
- **Avantages de LinkedIn :**
- **Visibilité accrue** : Un profil LinkedIn bien élaboré peut attirer l'attention des recruteurs et des employeurs potentiels, augmentant les chances de recevoir des offres d'emploi pertinentes.
 - **Réseau étendu** : Grâce à ses outils de réseautage, LinkedIn permet de construire et de maintenir des relations professionnelles précieuses.
 - **Accès à des opportunités globales** : LinkedIn connecte les utilisateurs à des opportunités professionnelles à travers le monde, élargissant ainsi le champ des possibilités de carrière.
 - **Développement professionnel** : Avec LinkedIn Learning et les articles partagés sur la plateforme, les utilisateurs peuvent continuellement développer leurs compétences et se tenir informés des évolutions de leur secteur.

En effet, LinkedIn est une plateforme incontournable pour quiconque cherche à avancer dans sa carrière, que ce soit en trouvant de nouvelles opportunités d'emploi, en

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

construisant un réseau professionnel solide ou en développant de nouvelles compétences.(Joel Elad.2020).

1.2 Indeed :

Indeed est l'une des plateformes de recrutement en ligne les plus populaires et utilisées dans le monde. Lancé en 2004, Indeed fonctionne comme un moteur de recherche d'emploi qui agrège des offres de divers sites web, journaux et pages de carrière d'entreprises. Son objectif principal est de faciliter la recherche d'emploi en centralisant un grand nombre d'opportunités sur une seule plateforme.

➤ **Fonctionnalités principales :**

- **Recherche d'emploi :** Indeed permet aux utilisateurs de rechercher des offres d'emploi en utilisant des mots-clés, des intitulés de poste, des localisations, des entreprises et des critères de salaire. La plateforme propose des filtres pour affiner les résultats en fonction des préférences de l'utilisateur.
- **Alertes emploi :** Les utilisateurs peuvent configurer des alertes par e-mail basées sur leurs critères de recherche. Ils reçoivent ainsi des notifications lorsque de nouvelles offres correspondant à leurs préférences sont publiées.
- **CV en ligne :** Indeed offre la possibilité de télécharger ou de créer un CV en ligne. Les utilisateurs peuvent rendre leur CV public, permettant ainsi aux recruteurs de les trouver plus facilement. La plateforme propose également des outils pour optimiser le CV et le rendre plus attrayant pour les employeurs.
- **Commentaires et notes :** Indeed permet aux employés actuels et anciens de laisser des avis sur les entreprises, donnant ainsi aux chercheurs d'emploi un aperçu de la culture d'entreprise, des conditions de travail et des salaires. Les notes et les avis peuvent aider à évaluer si une entreprise est un bon choix.
- **Outils de candidature :** La plateforme permet aux utilisateurs de postuler directement aux offres d'emploi via Indeed. Les employeurs peuvent également utiliser des questionnaires de présélection pour affiner le processus de candidature.
- **Statistiques de salaire :** Indeed offre des outils pour rechercher des informations sur les salaires en fonction du poste et de la localisation. Les utilisateurs peuvent ainsi se faire une idée des rémunérations standards dans leur domaine.

➤ **Avantages d'Indeed :**

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- **Large base de données** : En agrégeant des offres d'emploi de multiples sources, Indeed propose un grand nombre d'opportunités couvrant divers secteurs et niveaux d'expérience.
- **Accessibilité et simplicité** : L'interface utilisateur est simple et intuitive, facilitant la recherche et la candidature pour les postes.
- **Transparence des employeurs** : Les avis et les notes des employés offrent une transparence précieuse sur les conditions de travail et la culture des entreprises.
- **Personnalisation** : L'alerte emploi et les outils de filtrage permettent une recherche personnalisée, augmentant ainsi les chances de trouver des opportunités pertinentes.
- **Gratuit pour les chercheurs d'emploi** : Indeed est entièrement gratuit pour les chercheurs d'emploi, rendant ses outils et ses ressources accessibles à tous.

Indeed s'est imposé comme un acteur clé dans le domaine du recrutement en ligne, grâce à son approche centrée sur l'utilisateur et sa capacité à centraliser une grande variété d'offres d'emploi. Que vous soyez un professionnel expérimenté ou un nouveau diplômé, Indeed offre les outils nécessaires pour avancer dans votre carrière et trouver la prochaine opportunité professionnelle. (Bridget Whelan, 2018).

1.3 Glassdoor :

Glassdoor est une plateforme de recrutement en ligne bien connue pour ses avis d'employés, ses évaluations d'entreprises et ses informations détaillées sur les salaires et les processus d'entretien. Lancée en 2008, Glassdoor offre aux chercheurs d'emploi une transparence accrue sur les entreprises, ce qui les aide à prendre des décisions plus éclairées lors de leur recherche d'emploi.

➤ **Fonctionnalités principales :**

- **Avis et notes d'entreprises** : Les employés actuels et anciens peuvent publier des avis sur les entreprises pour lesquelles ils ont travaillé. Ces avis couvrent divers aspects, tels que la culture d'entreprise, l'équilibre travail-vie personnelle, le management, et les opportunités de carrière.
- **Salaires** : Glassdoor permet aux utilisateurs de consulter des informations sur les salaires pour des postes spécifiques au sein de différentes entreprises. Ces informations sont fournies par les employés et sont souvent accompagnées de commentaires sur les avantages et les inconvénients des packages de rémunération.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- **Offres d'emploi :** La plateforme propose une vaste base de données d'offres d'emploi dans divers secteurs et régions. Les utilisateurs peuvent rechercher des emplois par mots-clés, localisation, salaire et autres critères.
 - **Informations sur les entretiens :** Les utilisateurs peuvent lire et publier des expériences d'entretien, incluant les questions posées, la difficulté de l'entretien et les impressions générales. Cela permet aux candidats de mieux se préparer aux processus de recrutement des entreprises.
 - **Avantages employés :** Glassdoor fournit des détails sur les avantages sociaux offerts par les entreprises, comme les congés payés, les assurances santé, les politiques de télétravail et les programmes de bien-être.
 - **Comparaison d'entreprises :** Les utilisateurs peuvent comparer différentes entreprises en termes de notes globales, de salaires, d'avis des employés, et d'autres critères. Cela aide à identifier les meilleurs employeurs dans un secteur donné.
- **Avantages de Glassdoor :**
- **Transparence accrue :** Grâce aux avis et aux informations fournies par les employés, Glassdoor offre une transparence précieuse sur les entreprises, aidant les candidats à évaluer les employeurs potentiels de manière objective.
 - **Préparation aux entretiens :** Les expériences d'entretien partagées sur la plateforme permettent aux candidats de se préparer plus efficacement en connaissant les types de questions posées et les attentes des recruteurs.
 - **Recherche de salaires :** Les données salariales détaillées aident les candidats à négocier leurs salaires et à comprendre les normes de rémunération dans leur secteur.
 - **Décisions informées :** En regroupant des informations sur la culture d'entreprise, les salaires, les avantages et les processus de recrutement, Glassdoor aide les chercheurs d'emploi à prendre des décisions plus éclairées concernant leur carrière.

Glassdoor s'est imposé comme une ressource essentielle pour les chercheurs d'emploi désireux de mieux comprendre les employeurs potentiels et de trouver des opportunités qui correspondent à leurs attentes et à leurs besoins professionnels.(John Smith,2017)

1.4 Monster :

Monster est une autre plateforme de recrutement en ligne qui propose une large gamme d'offres d'emploi dans différents secteurs. Les candidats peuvent télécharger leur CV,

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

postuler à des emplois et recevoir des alertes pour les nouvelles offres correspondant à leurs critères.

➤ **Fonctionnalités principales :**

- **Recherche d'emploi :** Les utilisateurs peuvent parcourir une large gamme d'offres d'emploi dans différents secteurs et localisations.
- **Téléchargement de CV :** Les candidats peuvent télécharger leur CV sur la plateforme pour le rendre accessible aux recruteurs.
- **Alertes d'emploi :** Monster permet aux utilisateurs de créer des alertes personnalisées pour être informés des nouvelles offres correspondant à leurs critères.
- **Conseils de carrière :** La plateforme propose des ressources et des conseils pour aider les chercheurs d'emploi à améliorer leur CV, préparer leurs entretiens, et développer leurs compétences.
- **Profil de candidat :** Les utilisateurs peuvent créer un profil détaillé mettant en avant leurs compétences, expériences et formations pour attirer l'attention des recruteurs.
- **Suivi des candidatures :** Monster permet aux candidats de suivre l'état de leurs candidatures et de rester organisés dans leur recherche d'emploi.

➤ **Les avantages de Monster :**

1.3 Pour les candidats :

- Vaste base de données d'offres d'emploi dans de multiples secteurs et régions, maximisant les opportunités.
- Outils de recherche puissants permettant de cibler les offres pertinentes via des filtres détaillés.
- Service d'alertes sur les nouvelles offres correspondant aux critères définis par le candidat.
- Possibilité de créer un profil complet en ligne, faisant office de CV en ligne.
- Conseils et ressources dédiés à la recherche d'emploi, la rédaction de CV, la préparation aux entretiens, etc.
- Certaines fonctionnalités supplémentaires comme la diffusion prioritaire du CV contre paiement.

2.3 Pour les employeurs :

- Accès à un large vivier de talents grâce à la grande audience de Monster.
- Outils pour publier des offres d'emploi de manière ciblée et attrayante.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- Possibilité de rechercher dans la base de données de CV des candidats correspondant aux critères recherchés.
- Options de marque employeur pour promouvoir leur entreprise et sa culture auprès des talents.
- Services de repérage de talents et d'analyse des candidatures disponibles.
- Fonctionnalités de suivi des candidatures et de collaboration pour le processus de recrutement.

Avec sa grande audience, sa puissante base de données d'offres/CV et ses nombreux outils, Monster facilite l'appariement entre employeurs et candidats qualifiés. (Tony Beshara, 2012)

1.5 CareerBuilder :

CareerBuilder est une plateforme de recrutement en ligne bien établie, fondée en 1995. Elle est largement utilisée aux États-Unis et à l'international pour connecter les chercheurs d'emploi avec les employeurs. CareerBuilder offre une variété d'outils et de services pour faciliter la recherche d'emploi et le recrutement, en mettant l'accent sur l'utilisation de technologies avancées pour améliorer l'efficacité et la précision du processus de correspondance entre les candidats et les postes disponibles.

➤ **Fonctionnalités principales :**

- **Recherche d'emploi :** CareerBuilder permet aux utilisateurs de rechercher des offres d'emploi par mots-clés, localisation, secteur, type de contrat et niveau de poste. La plateforme propose des filtres avancés pour affiner les résultats de recherche et trouver les opportunités les plus pertinentes.
- **CV en ligne:** Les utilisateurs peuvent créer et télécharger leur CV sur CareerBuilder. La plateforme offre également des outils pour optimiser le CV et améliorer sa visibilité auprès des recruteurs. Les CV peuvent être rendus publics pour permettre aux employeurs de trouver des candidats plus facilement.
- **Alertes emploi:** Les utilisateurs peuvent configurer des alertes par e-mail basées sur leurs critères de recherche d'emploi. Ils reçoivent ainsi des notifications lorsque de nouvelles offres correspondant à leurs préférences sont publiées.
- **Conseils de carrière :** CareerBuilder propose une vaste gamme de ressources pour les chercheurs d'emploi, y compris des articles sur la rédaction de CV, la préparation aux

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

entretiens, le développement de carrière et les tendances du marché du travail. Ces conseils aident les candidats à améliorer leurs compétences de recherche d'emploi et à se préparer efficacement pour les entretiens.

- **Outils de candidature** : Les utilisateurs peuvent postuler directement aux offres d'emploi via CareerBuilder, en utilisant leur CV stocké sur la plateforme ou en téléchargeant un nouveau. La plateforme permet également de suivre l'état des candidatures.
 - **Services aux employeurs** : CareerBuilder offre des services complets pour les recruteurs, y compris la publication d'offres d'emploi, la recherche de candidats et la gestion des processus de recrutement. Les employeurs peuvent utiliser des outils avancés pour gérer les candidatures, suivre les performances des annonces et analyser les données de recrutement.
 - **Technologies de recrutement** : CareerBuilder utilise des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et le machine learning pour améliorer le processus de recrutement. Ces technologies aident à faire correspondre les candidats aux offres d'emploi de manière plus précise et efficace, en analysant les compétences, les expériences et les préférences des candidats.
- **Avantages de CareerBuilder :**
- **Large base de données d'offres d'emploi** : CareerBuilder propose une large gamme d'opportunités dans divers secteurs et régions, augmentant les chances de trouver un emploi correspondant aux compétences et aux intérêts du candidat.
 - **Technologies avancées**: L'utilisation de l'intelligence artificielle et d'autres technologies avancées permet d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement, tant pour les chercheurs d'emploi que pour les recruteurs.
 - **Ressources de carrière**: Les conseils et les ressources offerts par CareerBuilder aident les chercheurs d'emploi à améliorer leur employabilité et à se préparer efficacement pour les entretiens.
 - **Outils de recherche avancée** : Les filtres et les critères de recherche permettent aux utilisateurs de trouver rapidement et facilement les offres d'emploi les plus pertinentes.
 - **Services complets pour les employeurs** : Les outils et services de recrutement de CareerBuilder aident les employeurs à attirer et à recruter des candidats qualifiés de manière efficace, tout en optimisant leurs processus de gestion des talents.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

Career Builder reste une ressource précieuse pour les chercheurs d'emploi cherchant à trouver de nouvelles opportunités et pour les employeurs souhaitant recruter des talents qualifiés. Sa combinaison de technologies avancées et de services complets en fait une plateforme de choix pour les besoins en recrutement.(Tony Beshara, 2012)

1.6 ZipRecruiter :

Zip Recruiter est une plateforme de recrutement en ligne fondée en 2010. Elle a rapidement gagné en popularité grâce à son approche innovante et ses technologies avancées, facilitant la mise en relation entre les chercheurs d'emploi et les employeurs. ZipRecruiter se distingue par son interface conviviale et ses puissants outils d'IA pour optimiser les processus de recherche d'emploi et de recrutement.

➤ **Fonctionnalités principales :**

- **Recherche d'emploi :** ZipRecruiter permet aux utilisateurs de rechercher des offres d'emploi par mots-clés, localisation, secteur, type de contrat et niveau de poste. La plateforme utilise des algorithmes de correspondance pour proposer des emplois pertinents en fonction du profil et des préférences de l'utilisateur.
- **Alertes emploi :** Les utilisateurs peuvent configurer des alertes par e-mail basées sur leurs critères de recherche d'emploi. Ces alertes sont personnalisées et permettent de recevoir des notifications lorsque de nouvelles offres correspondant aux préférences sont publiées.
- **CV en ligne et profils :** Les utilisateurs peuvent créer et télécharger leur CV sur ZipRecruiter, ainsi que compléter un profil détaillé. Les recruteurs peuvent consulter ces profils et contacter directement les candidats.
- **Application mobile :** ZipRecruiter propose une application mobile intuitive qui permet aux utilisateurs de rechercher des emplois, de postuler et de gérer leurs candidatures depuis n'importe quel appareil mobile.
- **IA et technologie de correspondance :** ZipRecruiter utilise des algorithmes d'intelligence artificielle pour faire correspondre les candidats aux offres d'emploi de manière précise et efficace. Ces technologies analysent les compétences, les expériences et les préférences des candidats pour proposer les meilleures correspondances.
- **Feedback et suivi de candidature :** Les utilisateurs peuvent voir les statuts de leurs candidatures et recevoir des feedbacks des employeurs. Cela permet aux candidats de suivre leur progression et d'ajuster leurs stratégies de recherche d'emploi si nécessaire.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- **Services aux employeurs :** ZipRecruiter offre une gamme complète de services pour les employeurs, y compris la publication d'offres d'emploi, l'accès à une base de données de CV, et des outils de gestion de candidature. Les employeurs peuvent également bénéficier de la technologie de correspondance pour identifier rapidement les candidats les plus qualifiés.
- **Avantages de ZipRecruiter :**
 - **Technologie de correspondance avancée :** L'utilisation de l'intelligence artificielle pour faire correspondre les candidats aux offres d'emploi améliore l'efficacité et la précision du processus de recrutement.
 - **Interface utilisateur conviviale :** ZipRecruiter est connu pour son interface intuitive, facilitant la navigation et l'utilisation tant pour les chercheurs d'emploi que pour les recruteurs.
 - **Alertes emploi personnalisées:** Les alertes par e-mail aident les candidats à rester informés des nouvelles opportunités correspondant à leurs critères de recherche.
 - **Accessibilité mobile :** L'application mobile permet aux utilisateurs de gérer leur recherche d'emploi en déplacement, offrant une grande flexibilité et commodité.
 - **Suivi de candidature et feedback :** Les fonctionnalités de suivi et de feedback permettent aux candidats de mieux comprendre leur position dans le processus de recrutement et de faire des ajustements nécessaires.

Zip Recruiter s'impose comme une ressource précieuse pour les chercheurs d'emploi et les employeurs, grâce à ses technologies avancées et ses services complets. Son approche centrée sur l'utilisateur et l'innovation continue en font une plateforme de choix pour le recrutement en ligne. (Jane Doe, 2020).

1. AngelList :

AngelList est une plateforme de recrutement en ligne fondée en 2010, initialement conçue pour mettre en relation les startups et les investisseurs. Au fil du temps, elle s'est diversifiée pour inclure une section de recrutement dédiée à connecter les startups avec des talents qualifiés. AngelList se distingue par son focus sur l'écosystème des startups et son interface simplifiée.

➤ **Fonctionnalités principales :**

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- **Recherche d'emploi** : AngelList permet aux utilisateurs de rechercher des offres d'emploi spécifiquement dans les startups. Les utilisateurs peuvent filtrer les résultats par mots-clés, localisation, secteur, taille de l'entreprise, type de contrat et autres critères pertinents.
 - **Profils détaillés** : Les chercheurs d'emploi peuvent créer des profils détaillés, incluant leur expérience professionnelle, leurs compétences et leurs attentes salariales. Ces profils permettent aux startups de trouver des candidats correspondant à leurs besoins spécifiques.
 - **Candidature simplifiée** : Les utilisateurs peuvent postuler directement aux offres d'emploi avec un seul clic. Les candidats ont la possibilité d'envoyer un message personnalisé aux recruteurs pour se démarquer.
 - **Transparence salariale** : Les offres d'emploi sur AngelList incluent souvent des informations sur les salaires et les équités proposées, offrant ainsi une transparence précieuse pour les candidats.
 - **Réseautage et opportunités de connexion** : AngelList offre des opportunités de réseautage, permettant aux chercheurs d'emploi et aux recruteurs de se connecter et d'échanger directement sur la plateforme.
 - **Application mobile** : AngelList propose une application mobile qui permet aux utilisateurs de rechercher des emplois, de postuler et de gérer leurs candidatures depuis n'importe quel appareil mobile.
- **Avantages d'AngelList :**
- **Focus sur les startups** : AngelList se concentre spécifiquement sur les opportunités dans les startups, offrant ainsi une niche précieuse pour les candidats intéressés par des environnements de travail innovants et dynamiques.
 - **Transparence salariale et équité**: Les offres d'emploi incluent souvent des informations sur les salaires et les équités, permettant aux candidats de prendre des décisions éclairées.
 - **Candidature simplifiée**: Le processus de candidature en un clic facilite et accélère la mise en relation entre les candidats et les startups.
 - **Opportunités de réseautage**: La plateforme permet aux candidats et aux recruteurs de se connecter directement, favorisant des interactions plus personnelles et potentiellement plus fructueuses.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- **Application mobile :** La disponibilité de l'application mobile ajoute une commodité supplémentaire pour les utilisateurs souhaitant gérer leur recherche d'emploi en déplacement.

AngelList s'est imposé comme une plateforme clé pour ceux qui cherchent à travailler dans des environnements de startups. Sa spécialisation et ses outils simplifiés en font un choix de prédilection pour les talents cherchant à rejoindre des entreprises innovantes et à forte croissance. (David Kidder, 2012).

2. Solution de formation en ligne :

Les solutions de formation en ligne sont devenues un élément central de l'éducation moderne, répondant aux besoins croissants d'apprentissage flexible et accessible. Grâce à la technologie, ces solutions offrent des moyens variés et efficaces de transmettre des connaissances et des compétences à un large public. Voici une vue d'ensemble des principales plateformes et méthodes de formation en ligne, ainsi que leurs avantages et caractéristiques clés.

2.1 Types de Solutions de Formation en Ligne :

1. Plateformes de MOOCs (Massive Open Online Courses) :

- **Exemples:** Coursera, edX, Udacity, FutureLearn.
- **Caractéristiques :** Proposent des cours en ligne gratuits ou payants offerts par des universités et des institutions de renommée mondiale. Les cours couvrent une large gamme de sujets et incluent des vidéos, des lectures, des forums de discussion et des quiz.
- **Avantages :** Accessibilité à une éducation de qualité, flexibilité dans l'apprentissage, souvent des certifications reconnues.

2. Learning Management Systems (LMS) :

- **Exemples:** Moodle, Blackboard, Canvas, TalentLMS.
- **Caractéristiques :** Outils utilisés par les institutions éducatives et les entreprises pour administrer, documenter, suivre, rapporter et livrer des cours éducatifs ou des programmes de formation.
- **Avantages :** Gestion centralisée des cours, suivi des progrès des apprenants, personnalisation des parcours d'apprentissage, intégration avec d'autres outils éducatifs.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

3. Plateformes de formation professionnelle et de développement des compétences :

- **Exemples :** LinkedIn Learning, Skillshare, Pluralsight, Udemy.
- **Caractéristiques :** Cours axés sur le développement professionnel et les compétences techniques. Souvent produits par des experts de l'industrie.
- **Avantages :** Focus sur les compétences pratiques et applicables, large gamme de sujets, possibilité d'apprendre à son propre rythme.

4. Applications de microlearning

- **Exemples :** Duolingo, Memrise, Quizlet.
- **Caractéristiques :** Offrent des sessions d'apprentissage courtes et interactives, souvent axées sur une compétence ou un sujet spécifique.
- **Avantages :** Apprentissage rapide et efficace, idéal pour les sujets nécessitant des répétitions fréquentes, accessible sur les appareils mobiles.

2.2 Avantages des Solutions de Formation en Ligne :

- **Flexibilité et accessibilité :** Les apprenants peuvent accéder aux cours à tout moment et de n'importe où, ce qui est idéal pour les personnes ayant des horaires chargés ou vivant dans des régions éloignées.
- **Personnalisation :** Les plateformes en ligne permettent de personnaliser les parcours d'apprentissage en fonction des besoins et des préférences de l'apprenant. Cela peut inclure la vitesse d'apprentissage, les méthodes d'évaluation, et le contenu spécifique.
- **Économies de coût :** Les cours en ligne sont souvent moins chers que les cours traditionnels, ils éliminent les coûts associés au déplacement et à l'hébergement.
- **Interaction et engagement :** Les plateformes modernes utilisent des outils interactifs tels que les forums de discussion, les webinaires en direct, et les travaux collaboratifs, ce qui peut améliorer l'engagement et l'apprentissage actif.
- **Accès à une éducation de qualité :** Les plateformes de formation en ligne offrent des cours créés par des universités de renommée mondiale et des experts de l'industrie, permettant à un plus grand nombre de personnes d'accéder à une éducation de haute qualité.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

2. Défis et Solutions :

- **Motivation et autodiscipline** : L'apprentissage en ligne nécessite une grande autodiscipline. Les plateformes peuvent intégrer des éléments de gamification et de récompenses pour maintenir la motivation.
- **Interaction humaine** : Le manque d'interaction en face à face peut être un défi. Les solutions incluent des sessions en direct, des forums de discussion et des projets collaboratifs en ligne.
- **Évaluation de la qualité** : La qualité des cours peut varier. Les apprenants doivent rechercher des avis et des accréditations pour s'assurer de la valeur des cours.

Les solutions de formation en ligne révolutionnent l'éducation en la rendant plus accessible, flexible et personnalisée. Bien qu'elles présentent certains défis, les technologies et les méthodes innovantes continuent d'améliorer l'expérience d'apprentissage en ligne. Ces solutions offrent des opportunités inestimables pour le développement personnel et professionnel, adaptées aux besoins divers des apprenants modernes. (Tony Beshara, 2012).

3. Logiciels de Gestion de Temps et de Présence :

Les logiciels de gestion de temps et de présence sont des outils essentiels pour les entreprises et les organisations cherchant à optimiser la productivité, à suivre les heures de travail et à gérer les absences des employés. Ces solutions technologiques automatisent et simplifient la gestion du temps, réduisant les erreurs humaines et permettant une meilleure utilisation des ressources humaines. Voici une présentation détaillée de ces logiciels, incluant leurs fonctionnalités, avantages et exemples populaires.

➤ Fonctionnalités Principales :

• Suivi des Heures de Travail :

- Enregistrement des heures d'entrée et de sortie des employés.
- Suivi des heures supplémentaires et des heures travaillées par projet ou tâche.

• Gestion des Absences et des Congés :

- Demandes et approbations de congés en ligne.
- Suivi des types de congés (maladie, vacances, , etc.).
- Calcul automatique des soldes de congés.

• Planning et Planification des Horaires :

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- Création et gestion des plannings de travail.
- Répartition des tâches et des horaires selon les besoins de l'entreprise.
- Notifications automatiques des changements d'horaires.
- **Rapports et Analyses :**
 - Génération de rapports sur les heures travaillées, les absences et les présences.
 - Analyse des tendances de productivité.
 - Intégration avec des logiciels de paie pour une gestion fluide des salaires.
- **Compatibilité Multiplateforme :**
 - Accessibilité via des applications mobiles et des interfaces web.
 - Intégration avec d'autres outils de gestion d'entreprise (Entreprise Ressource Planning, Customer Relationship Management, etc.).
- **Avantages des Logiciels de Gestion de Temps et de Présence :**
 - **Automatisation et Précision :** Réduction des erreurs humaines dans le suivi des heures et des présences, assurant une meilleure précision des données.
 - **Gain de Temps :** Simplification des processus administratifs liés à la gestion du temps et des absences, permettant aux responsables RH de se concentrer sur des tâches plus stratégiques.
 - **Conformité Légale :** Aide à respecter les réglementations sur le travail et les heures supplémentaires, évitant ainsi les litiges et les pénalités.
 - **Transparence et Équité :** Offre une vue claire et transparente des heures travaillées et des absences, favorisant un environnement de travail plus équitable.
 - **Analyse et Optimisation :** Permet des analyses détaillées des données de temps et de présence pour identifier les tendances et optimiser la gestion des ressources humaines.

Exemples de Logiciels Populaires

1. Kronos Workforce Central :

- **Fonctionnalités :** Suivi des heures, gestion des absences, planification des horaires, rapports détaillés.
- **Avantages :** Solution robuste pour les grandes entreprises, intégration avec de nombreux autres systèmes.

2. TSheets by QuickBooks :

- **Fonctionnalités :** Suivi des heures, gestion des absences, planification, application mobile.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- **Avantages :** Interface conviviale, synchronisation avec QuickBooks pour la gestion de la paie.
- 3. BambooHR :**
- **Fonctionnalités :** Suivi des heures, gestion des absences, intégration avec d'autres outils RH.
 - **Avantages :** Spécialisé pour les petites et moyennes entreprises, interface intuitive.
- 4. TimeDoctor :**
- **Fonctionnalités :** Suivi des heures, gestion des tâches, suivie de la productivité.
 - **Avantages :** Outil puissant pour les équipes distantes et les freelances, rapports détaillés sur la productivité.
- 5. ADP Workforce Now :**
- **Fonctionnalités :** Gestion des heures et des présences, paie, gestion des talents.
 - **Avantages :** Solution complète pour la gestion des ressources humaines, adaptée aux entreprises de toutes tailles.

Ces logiciels représentent des outils indispensables pour améliorer la gestion des ressources humaines, augmentant ainsi l'efficacité et la satisfaction des employés tout en assurant la conformité légale et administrative. (Michael Anderson, 2022)

Section 3 : Défis, impact et enjeux de la digitalisation de la GRH

La digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) marque un changement important dans les entreprises d'aujourd'hui. À l'heure du numérique, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en GRH est devenue incontournable pour rester compétitif. Cependant, cette digitalisation, bien qu'elle offre de nombreux avantages, pose aussi des défis importants. Les entreprises doivent relever des enjeux complexes, tels que l'adaptation de leurs processus internes et la gestion des effets sur les employés. Cette section examine les principaux défis, impacts, et enjeux liés à la digitalisation de la GRH, offrant un aperçu des transformations profondes dans ce domaine de digitalisation de la GRH.

1. Les défis de la digitalisation de la GRH liés à l'implantation des technologies RH :

La digitalisation de la gestion des ressources humaines est devenue un enjeu majeur pour les entreprises à l'ère de la transformation numérique. Les technologies RH offrent de nombreuses possibilités d'optimisation des processus, d'amélioration de l'efficacité

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

opérationnelle et de renforcement de l'expérience des employés. Cependant, cette transition vers des solutions digitales n'est pas sans défis. Une analyse des principaux défis liés à la digitalisation de la GRH et à l'implantation des technologies RH.

1.1 Résistance au changement et adoption par les employés :

Le défi majeur est de surmonter la résistance naturelle au changement qui peut survenir lorsque de nouvelles technologies RH sont introduites. Cette résistance peut provenir de différentes sources :

- La peur de l'inconnu et de perdre un certain contrôle sur les processus familiers
- Le manque de compétences technologiques chez certains employés, en particulier les plus âgés ou moins à l'aise avec les outils numériques (Stone et al. 2015).
- La perception que le changement menace les intérêts personnels, comme la crainte de voir certaines tâches automatisées (Marler & Parry, 2016).
- Une culture organisationnelle rigide et une faible tolérance au risque, rendant l'adoption de nouvelles technologies plus difficile.

Pour relever ce défi, une communication transparente sur les avantages des nouvelles technologies, une formation adéquate et un accompagnement au changement sont essentiels.

1.2 Sécurité et protection des données sensibles :

Les systèmes RH centralisent de nombreuses données confidentielles sur les employés, telles que :

- Informations personnelles (noms, coordonnées, numéros d'identification, etc.)
- Dossiers de performance et d'évaluation
- Détails de rémunération et d'avantages sociaux
- Données médicales et familiales

Le défi est de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger ces données sensibles contre les accès non autorisés, les fuites, le vol ou le piratage (Olivas-Lujan et al. 2007). Cela implique notamment :

- Des contrôles d'accès stricts et une gestion rigoureuse des autorisations
- Le chiffrement des données sensibles
- La mise en place de pare-feux, de détection d'intrusion et d'autres mesures de cybersécurité
- La formation du personnel aux bonnes pratiques de sécurité.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- Le non-respect de ces mesures peut exposer les entreprises à des amendes, des poursuites judiciaires et des dommages réputation importants.

1.3 Intégration avec les systèmes d'information existants :

Rares sont les entreprises qui peuvent se permettre de remplacer complètement leurs systèmes d'information lors de l'adoption de nouvelles technologies RH. Le défi est donc d'intégrer ces dernières avec les systèmes existants, tels que :

- Systèmes de paie et de gestion de la rémunération
- Systèmes comptables et financiers
- Systèmes de gestion des talents (recrutement, formation, plans de carrière, etc.)
- Outils de productivité (suite bureautique, messagerie, etc.)

Cette intégration est souvent complexe en raison des différences de plateformes, de formats de données, d'architectures techniques, etc. (Strohmeier & Piazza, 2013). Elle nécessite des efforts importants en termes d'ingénierie logicielle, de mappage des données, de tests d'intégration, etc.

Un autre défi connexe est d'assurer une expérience utilisateur cohérente malgré la multiplicité des systèmes, en évitant les redondances et les incohérences de données.

1.4 Coûts élevés d'acquisition, de mise en œuvre et de maintenance :

L'adoption de nouvelles technologies RH représente un investissement substantiel pour les organisations, avec différents types de coûts :

- Coûts d'acquisition des licences logicielles et du matériel informatique
- Coûts de services professionnels pour la mise en œuvre (consultants, intégrateurs, etc.)
- Coûts de formation du personnel RH et des utilisateurs finaux
- Coûts d'intégration avec les systèmes existants
- Coûts de migration et de conversion des données historiques
- Coûts récurrents de maintenance, de support technique et de mises à jour

Selon une étude de la société d'analyse « Nucleus Research », les coûts de mise en œuvre d'un système RH peuvent représenter jusqu'à 3 fois le coût des licences logicielles (Hendrickson, 2003). Il est donc essentiel de bien planifier et budgéter ces investissements.

1.5 Formation et développement des compétences technologiques :

Pour une adoption réussie, il est crucial de former adéquatement les utilisateurs des nouvelles technologies RH :

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

- Équipe RH : formation approfondie sur la configuration, l'administration et l'utilisation avancée des outils.
- Gestionnaires : formation sur les fonctionnalités d'auto service managérial (approbations, évaluations, etc.).
- Employés : formation sur les fonctionnalités d'auto service employé (consultations, demandes, etc.).

Au-delà de la formation initiale, un développement continu des compétences technologiques est nécessaire, en raison de la complexité croissante des outils et de leurs fréquentes mises à jour (Mohelska & Sokolova, 2018).

Le défi est de consacrer suffisamment de ressources (budgétaires, temporelles) à ces activités de formation, souvent négligées au profit de l'aspect purement technique des projets.

1.6 Gestion du changement organisationnel et culturel :

L'adoption de nouvelles technologies RH ne se résume pas à un simple déploiement technique. Elle implique généralement une refonte en profondeur des processus RH existants pour tirer parti des nouvelles capacités (Bondarouk et al. 2017). Par exemple :

- Automatisation de processus manuels
- Adoption du Self-Service pour les employés et les managers
- Mise en place de workflows et de circuits d'approbation dématérialisés
- Centralisation et standardisation des processus à l'échelle mondiale pour les grandes entreprises

Ce changement de paradigme nécessite une gestion rigoureuse du changement, impliquant tous les acteurs (RH, directions métiers, employés) dès la phase de conception du projet. Les résistances au changement, les enjeux culturels et la communication sont essentiels pour faciliter l'adoption.

Pour assurer une adoption réussie des nouvelles technologies et pour surmonter ces défis, il est important de créer une culture organisationnelle ouverte à l'innovation, où les employés sont encouragés à participer activement aux processus de digitalisation. En impliquant tous les niveaux de l'organisation dans le processus, les entreprises peuvent minimiser les résistances et maximiser les avantages de la digitalisation.

2. Impact de la digitalisation sur les pratiques de la GRH :

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

Le responsable des ressources humaines est chargé du recrutement, deux étapes cruciales pour pourvoir les postes et assurer la croissance de l'entreprise

2.1 L'impact de la digitalisation sur le recrutement et la sélection :

Le succès de toute entreprise dépend donc de l'efficacité de son capital humain. Bien que le responsable des ressources humaines reçoive un grand nombre de candidatures, la tâche la plus difficile consiste à trouver le CV adapté au poste. Avec l'évolution des pratiques et des usages, les outils de recrutement traditionnels ont été remplacés par des outils numériques. Ces derniers améliorent le processus de recrutement, offrant des options plus efficaces et efficientes. Les responsables des ressources humaines peuvent désormais utiliser la technologie pour publier des offres d'emploi, analyser les candidatures, évaluer les compétences et attirer les meilleurs talents de manière plus engageante. Cette évolution permet aux professionnels des ressources humaines de gagner du temps tout en facilitant l'identification des candidats les plus qualifiés, répondant ainsi aux besoins spécifiques de chaque poste. L'utilisation de diverses solutions numériques pour engager et sélectionner les candidats peut être divisée en deux catégories principales : L'utilisation de solutions simples, comme les réseaux de solutions sociales, ainsi que d'outils plus avancés, tels que les systèmes de suivi des candidatures (ATS) et l'intelligence artificielle appliquée aux réseaux sociaux, permet d'optimiser les processus de recrutement sur des plateformes. Des plateformes comme Facebook, LinkedIn ou Skype permettent en effet d'atteindre un large éventail de candidats aux compétences variées, renforçant ainsi les performances de l'entreprise. Par rapport aux méthodes traditionnelles impliquant souvent des consultants ou divers médias, le recrutement et la sélection via les réseaux sociaux se révèlent généralement plus efficaces. (Tripathi et Kushwaha, 2017).

Lorsqu'il s'agit de solutions plus avancées, Les ATS sont des outils précieux pour les recruteurs car ils aident à gérer les besoins de recrutement de l'entreprise et Suivi des candidats (Derous & Fruyt, 2016). Ces systèmes en tant que module intégré au système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) l'entreprise est considérée comme un composant essentiel du SIRH (Alexander.F, 2017). Les ATS sont utiles pour l'entreprise ils automatisent l'ensemble du processus le recrutement, de la création d'emploi à l'embauche des candidats sélectionnés. ils permettent aux recruteurs de classer les candidats et planifient

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

les entretiens, gérer le processus de recrutement, vérifier les références et remplir les documents requis pour l'emploi.

2.2 L'impact de la digitalisation sur la formation et le développement :

La formation peut être définie comme un processus méthodique et structuré visant à faciliter l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques en utilisant des techniques d'apprentissage appropriées. Elle vise à améliorer l'efficacité et les compétences des employés au sein d'une organisation, ce qui rehausse les performances professionnelles. Une mise en œuvre réussie de la formation peut engendrer des changements positifs tant sur le plan individuel que collectif, contribuant ainsi à la croissance et à l'amélioration globale de l'organisation. Le développement, quant à lui, est un processus destiné à augmenter le potentiel et l'efficacité d'un individu. Il implique l'acquisition de connaissances et de compétences utilisables à court ou long terme. C'est une activité RH cruciale, car elle assure la réalisation des objectifs organisationnels. Auparavant, la formation et le développement au sein des entreprises se faisaient par le biais de conférences, de cours, etc., nécessitant du temps et des efforts pour impliquer le personnel. Toutefois, la digitalisation de la formation et du développement a permis aux responsables des ressources humaines de progresser grâce aux technologies modernes telles que l'apprentissage en ligne (e-learning) et l'intelligence artificielle (IA).

Des solutions d'IA peuvent automatiquement lire des documents pédagogiques, convertir des textes écrits en images et concevoir des programmes de formation à distance adaptés à la nature du travail et à l'expérience des employés. Ces technologies d'IA fournissent une formation personnalisée aux employés dans leur propre environnement, tout en mesurant leur engagement pour évaluer l'efficacité des programmes de formation. La digitalisation permet aux employés d'accéder aux informations des programmes d'apprentissage à distance, de suivre des cours dans des classes virtuelles et d'évaluer leurs progrès via un système ou un portail dédié.

Grâce à la digitalisation de la formation et du développement, les employés peuvent atteindre leurs objectifs personnels tout en alignant leurs efforts sur les objectifs organisationnels. Cela permet de réduire le travail administratif, les coûts et le temps, qui peuvent être réaffectés à d'autres activités stratégiques. Une autre méthode utilisée pour former les employés est la gamification. Deterding et al. (2011) la définissent comme l'utilisation d'éléments de jeu dans des contextes non ludiques. La gamification de la

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

formation vise à rendre l'apprentissage plus engageant, motivant et efficace en introduisant des aspects ludiques. Contrairement aux méthodes de formation traditionnelles, la gamification ajoute un élément de plaisir, encourage les apprenants, rend l'expérience plus captivante et facilite la prise de risque ainsi que la tolérance à l'échec.

La digitalisation de la gamification a apporté des avantages significatifs dans le domaine de la formation, offrant un accès facile via des appareils mobiles et permettant un suivi et une évaluation plus efficaces des progrès des employés. Cependant, cette intégration suscite également des préoccupations concernant la confidentialité des données, car les informations personnelles et les données de jeu sont stockées sur des réseaux et des bases de données.

2.3 L'impact de la digitalisation sur la communication interne :

La communication interne est indispensable pour les organisations, comme le soulignent plusieurs auteurs. Berger (2008) affirme qu'elle aide les individus à atteindre leurs objectifs et est essentielle pour la socialisation, la prise de décision, et la résolution de problèmes. Elle facilite également le bon déroulement des activités organisationnelles, en stimulant la motivation, en instaurant la confiance, et en promouvant une culture organisationnelle positive. Mumby (2013) note qu'elle renforce la motivation des employés et améliore les performances globales au travail.

Depuis le milieu des années 1990, la communication interne a subi une transformation majeure grâce à la digitalisation des organisations (Dahlman & Heide, 2020; Gustafsson et al. 2018), passant de méthodes traditionnelles (orales ou en face à face) à des approches numériques. Mackenzie (2010) souligne que ce changement vers les technologies de communication crée des opportunités infinies. À partir des années 1990, les intranets et les technologies Web ont facilité l'accès à l'information et la communication en temps réel, accompagnés par les plateformes de médias sociaux internes, qui sont ouvertes, interactives et dynamiques.

La technologie continue de repousser les limites, notamment avec la crise sanitaire qui a renforcé la nécessité du télétravail. L'intelligence artificielle permet aux chatbots de fournir des réponses automatisées, tandis que la réalité virtuelle et augmentée offre des expériences interactives et un meilleur accès à l'information. La digitalisation de la communication interne assure une communication rapide et efficace, renforce la motivation et la satisfaction des employés, favorise la collaboration et le partage de connaissances, et améliore la gestion de

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

l'information, contribuant ainsi de manière significative à la performance globale de l'organisation.

2.4 L'impact de la digitalisation sur la rémunération :

La gestion de la rémunération est une composante clé des ressources humaines, essentielle pour attirer, retenir et motiver les talents, et donc rendre l'organisation compétitive. Juridiquement, la rémunération inclut tous les avantages monétaires ou non monétaires en échange du travail. Plus spécifiquement, elle englobe le salaire, les suppléments, et divers avantages répondant aux besoins des employés.

Ces dernières années, les avancées technologiques ont transformé la gestion de la paie. Autrefois manuelle, sujette aux erreurs humaines et chronophage, cette fonction est désormais facilitée par des technologies numériques et des logiciels innovants. Ces outils automatisent la création des fiches de paie, la gestion des congés et absences, et d'autres processus de rémunération, permettant de générer des rapports complets en un clic. La digitalisation de ces opérations offre de nombreux avantages : gain de temps, réduction des erreurs, accès en temps réel et stockage sécurisé des données sensibles grâce à des technologies comme la blockchain. En libérant les responsables RH des tâches administratives répétitives, ces technologies leur permettent de se concentrer sur des initiatives stratégiques centrées sur l'humain, comme le développement des compétences et la gestion du bien-être des employés.

3. Les enjeux de la digitalisation de la GRH :

La digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue un axe stratégique essentiel pour les entreprises. Cette digitalisation présente des enjeux majeurs dépassant largement la simple réduction de l'utilisation du papier dans les entreprises. Voici les principaux enjeux de cette transformation :

3.1 Développement et amélioration de l'e-réputation dans une démarche RSE

La digitalisation de la GRH permet de réduire de manière significative les impressions papier et les échanges administratifs massifs. En dématérialisation les fiches de paie, les demandes et acceptations de congés, ainsi que les dossiers du personnel, l'entreprise optimise la gestion administrative, facilite l'accès aux documents pour les employés et réduit son empreinte écologique. Les entreprises peuvent intégrer ces actions dans leur stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ces initiatives contribuent à améliorer indirectement la marque

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

employeur et l'e-réputation, attirant ainsi de nouveaux talents. Par ailleurs, la digitalisation des processus de recrutement participe également à cette amélioration.

3.2 Amélioration des processus internes : La digitalisation permet aux entreprises de gérer et de fiabiliser leurs processus internes de manière significative. La dématérialisation des informations et des données élimine les risques de perte de documents, les oublis d'envois dans les délais et les erreurs de destinataires. Que ce soit pour le recrutement, la formation, la gestion des temps et des congés, ou la paie, tous ces processus bénéficient d'une meilleure gestion et d'une plus grande fiabilité.

3.3 Gains de productivité : La digitalisation de la GRH automatise de nombreuses tâches administratives chronophages, libérant ainsi du temps pour les gestionnaires des ressources humaines. Ces derniers peuvent alors se concentrer sur des aspects plus stratégiques de leur métier, tels que la gestion des talents, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le recrutement et la fidélisation des employés.

3.4 Amélioration de la qualité de vie au travail : En facilitant l'accès aux informations, en améliorant la communication entre les services, en réduisant les temps de transmission, de traitement et de réponse aux demandes, et en favorisant de nouvelles organisations de travail comme le télétravail, la digitalisation de la GRH contribue à un meilleur bien-être des salariés. Cela réduit le stress au travail et le taux de turnover, favorisant un environnement de travail plus épanouissant pour les employés.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

Conclusion :

La digitalisation de la gestion des ressources humaines est la transformation inévitable et essentielle pour les organisations cherchant à rester compétitives dans l'environnement dynamique actuel. Ce chapitre a exploré les diverses facettes de cette transformation, en commençant par une définition claire de la digitalisation et en démontrant comment elle peut améliorer l'efficacité opérationnelle. Nous avons également examiné les changements culturels que la digitalisation entraîne au sein des organisations, soulignant la nécessité d'une adaptation continue pour tirer pleinement parti de ces nouvelles technologies.

Les outils et technologies de digitalisation en GRH, tels que les plateformes de recrutement en ligne, les solutions de formation à distance, et les logiciels de gestion du temps et des présences, offrent des avantages significatifs. Ils permettent non seulement de rationaliser les processus, mais aussi d'améliorer l'expérience des employés et de faciliter la prise de décision basée sur les données.

Cependant, l'implantation de ces technologies n'est pas sans défis. Nous avons analysé les obstacles majeurs, notamment la résistance au changement, le besoin de compétences numériques accrues, l'intégration des systèmes existants, les préoccupations de sécurité des données, les coûts de mise en œuvre, et la nécessité d'une culture organisationnelle flexible.

Chapitre02: La digitalisation et son impact sur la GRH

En identifiant les principaux enjeux et défis, nous soulignons l'importance d'une approche stratégique et proactive pour surmonter ces obstacles.

On peut dire que la digitalisation de la GRH offre des opportunités considérables pour améliorer l'efficacité et la compétitivité des organisations. Toutefois, pour réussir cette transformation, il est crucial d'adopter une approche holistique qui inclut la formation continue, la gestion du changement, et une attention particulière à la sécurité et à la confidentialité des données. Avec une stratégie bien définie et un engagement ferme, les organisations peuvent naviguer avec succès dans le paysage complexe de la digitalisation des RH.

**Chapitre 03 : La
digitalisation de la GRH au
sein de l'entreprise
CEVITAL spa**

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Introduction :

Nous allons nous focaliser sur l'entreprise agroalimentaire CEVITAL pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème « La digitalisation de la GRH ». Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs en terme RH. Pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas qui nous permettra d'explorer la conception et l'analyse des tableaux de bord et leurs liens avec la performance de l'entreprise. Ce chapitre est subdivisé en deux sections, la première section représente l'organisme d'accueil de l'entreprise CEVITAL, ainsi que la méthodologie de notre recherche pratique, et la deuxième section, sera consacrée pour l'analyse et l'interprétation des résultats de recherche au sein de l'entreprise CEVITAL.

Section01: présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise CEVITAL agroalimentaire, fondée en 1998, est un conglomérat algérien leader dans plusieurs secteurs industriels. Cette section vise à présenter les principales caractéristiques de CEVITAL, son histoire, ses domaines d'activité, ainsi que sa position sur le marché national et international. Nous examinerons également la structure organisationnelle de l'entreprise et ses valeurs fondamentales qui guident son développement.

1. Historique du groupe CEVITAL

1.1 Présentation du groupe CEVITAL

Fondé par M.Isaad Rebrab, le groupe CEVITAL est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Créée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées : agro-alimentaire, grande distribution, automobile, industrie, services et immobilier.

Portée par 18000 collaborateurs dont 15000 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un modèle économique qui sied à l'économie algérienne.

Le succès émérite du groupe CEVITAL repose sur 7 points forts :

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

1.2. Historique du groupe CEVITAL

Le groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

Dates clés

- **1971** : Lancement dans la construction métallique
- **1986** : Création de METALOR (sidérurgie)
- **1991** : Création du quotidien d'information liberté
- **1997** : Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE
- **1998** : Création de CEVITAL SPA industries agroalimentaires
- **2006** : Création de NUMIDIS6UNO (GSA)
- **2008** : NOLIS6transport maritime commercialisation du verre plat en Europe, création de NUMILOG
- **2010** : Démarrage de l'activité sucre export
- **2013** : Reprise ALAS (Espagne) et OXXO (France)

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

- **2014** : Rachat FAGOR-BRANDT

1.3 Présentation de l'activité Agroalimentaire

CEVITAL est une société par action (SPA) au capital de 68.760 milliards de DA, elle est créée en Mai 1998 et elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia. C'est l'un des fleurons de l'industrie agro-alimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

1.4 Localisation géographique

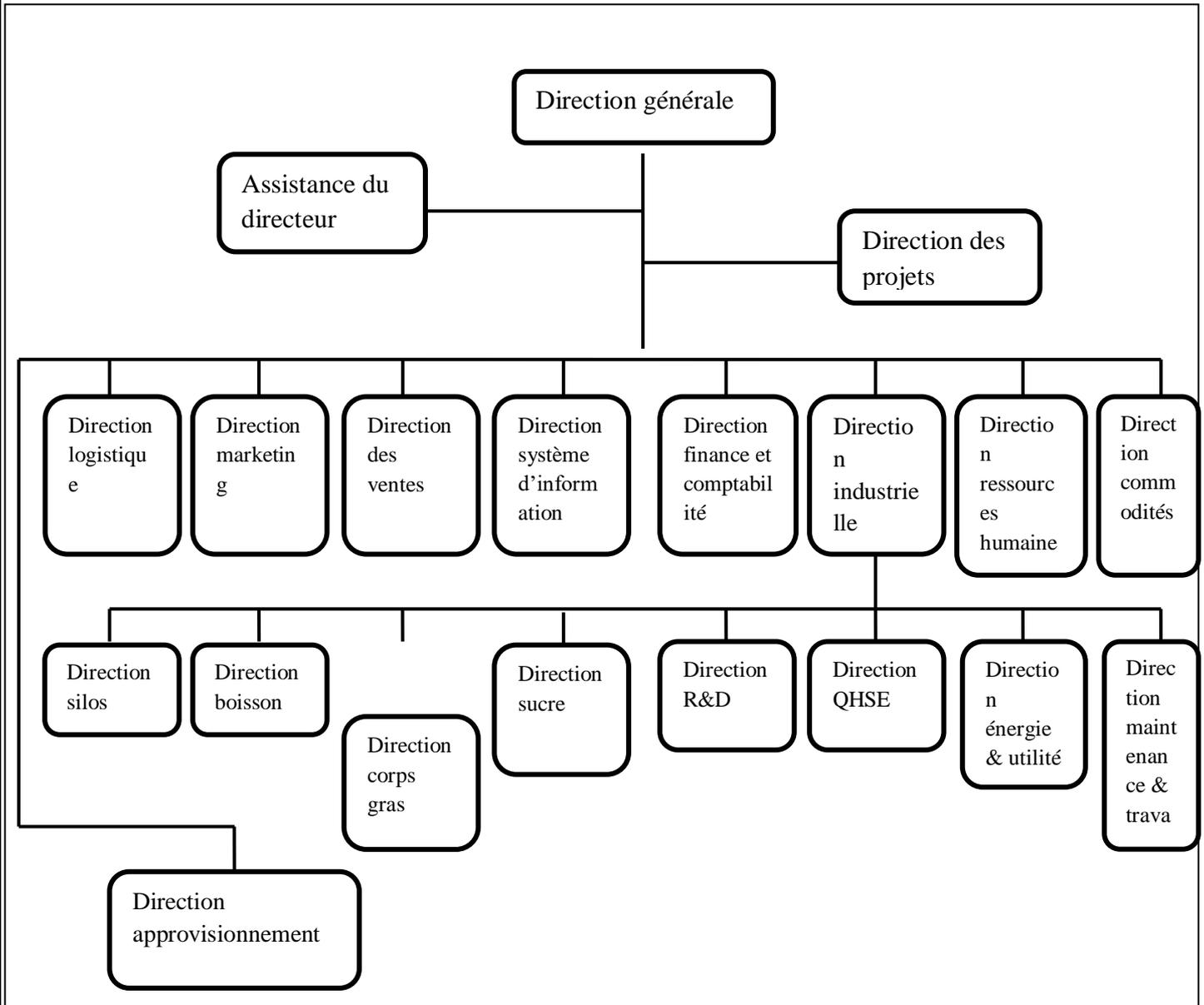
CEVITAL est situé au port de Bejaia : ce terrain à l'origine marécageux et inconstruable a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- A Bejaia : elle a entrepris la construction des installations suivantes :
 - Raffinerie Huile
 - Margarine
 - Raffinerie sucre
- A El Kseur : une unité de production de jus de fruits (cojek) a été rachetée par le groupe CEVITAL, dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits (cojek). Sa capacité de production est de 14400 T (fruits) par an.
- A Tizi Ouzou (Agouni Gueghran) : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau Minérale (Lalla Khedidja) a été inaugurée en juin 2007.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

1.5 La structure Organisationnelle :

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions



Source : Entreprise CEVITAL

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Section02 : méthode de recherche

Dans cette section, nous aborderons la méthodologie de recherche en détaillant la méthode utilisée, l'objectif de notre enquête, ainsi que la structure de l'entretien et du questionnaire. Enfin, nous présenterons l'échantillon de l'étude.

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Pour atteindre notre objectif qui est l'impact de la digitalisation de la GRH et répondre à la problématique de notre recherche, nous avons mené une étude empirique au niveau de l'entreprise CEVITAL. Pour mieux comprendre les dynamiques et les défis spécifiques du service des ressources humaines en terme de digitalisation, nous avons mené une enquête approfondie. Cette démarche comprenait deux volets principaux :

1 Tout d'abord, nous avons réalisé un entretien avec le responsable de formation du service RH pour recueillir des insights qualitatifs et détaillés sur leurs expériences et perceptions.

2 Ensuite, pour obtenir une vue d'ensemble plus large et plus quantifiable, nous avons également diffusé un questionnaire auprès de l'ensemble des employés du département RH. Ces questionnaires nous ont permis de recueillir des données supplémentaires, afin d'identifier des tendances générales et de compléter les informations obtenues lors de l'entretien.

Cette double approche nous a offert une perspective riche et nuancée sur les enjeux auxquels le service RH est confronté.

2. L'échantillon d'étude :

Notre étude a impliqué le responsable de formation pour l'entretien, tandis que notre enquête par questionnaires a visé un échantillon de trente personnes.

3. Outils de collecte de données :

Pour notre enquête, nous avons utilisé deux instruments de collecte de données : un guide d'entretien et un questionnaire.

3.1 Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien a été conçu pour le responsable de formation afin qu'il nous éclaire sur la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH). L'objectif était d'approfondir notre compréhension de ce sujet. L'entretien a eu lieu sur rendez-vous préalable. Le tableau ci-dessous présente le déroulement de l'entretien ainsi que sa durée.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Tableau 1: L'entretien effectué au sein de l'entreprise CEVITAL

	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
Responsable de formation	01	Aux total deux heures (02)

Source : établi par nous-mêmes à base d'analyse d'entretien.

À travers ce guide d'entretien, nous avons pour but d'approfondir sur l'introduction de la digitalisation de la GRH, sa mise en œuvre, les résultats et son importance.

3.2 Le questionnaire :

Nous avons choisi d'utiliser le questionnaire comme deuxième technique. En effet, ce moyen nous permet de communiquer avec les salariés en les interrogeant de manière identique, facilitant ainsi la détection de leurs opinions et points de vue par rapport à la digitalisation des ressources humaines et son implantation dans l'entreprise CEVITAL.

Notre questionnaire est composé de 20 questions réparties en deux axes :

- Le premier axe comporte 05 questions sur les informations personnelles des salariés.
- Le deuxième axe traite de manière générale sur la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) et de son impact sur les ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL.

Cependant, nous avons rencontré plusieurs difficultés lors de la collecte des questionnaires. Parmi ces obstacles, nous pouvons citer :

- Le manque de sérieux de certaines personnes interrogées,
- Leur attitude étrange face au questionnaire inhabituel,
- La mauvaise compréhension des questions, ce qui démotive les répondants et les empêche de prendre le formulaire au sérieux.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Nous allons dans cette section présenter les données provenant d'un entretien avec le responsable de formation, ainsi que les résultats des questionnaires réalisés chez CEVITAL. Nous analyserons et discuterons les résultats obtenus grâce à ces deux outils, basés sur les informations recueillies lors de l'entretien avec le responsable de formation.

1. Analyse de l'entretien avec le responsable de formation

Le tableau ci-dessous résume les informations collectées au cours de notre entretien avec le responsable de formation :

Tableau 2:présentation du guide d'entretien et des réponses obtenues

Axe	Questions	Réponses
Axe 01 : Contexte de la digitalisation	Pouvez-vous nous décrire votre expérience dans la digitalisation des processus RH ?	Une expérience qui m'a permis d'avoir un gain de connaissance et de performance
	Quelle sont les changements culturels au sein de groupe CEVITAL suite à l'intégration de technologies RH ?	Pour les changements, c'est principalement la méthode de récolte et d'utilisations des données, un processus plus simple et plus efficace
	Comment la digitalisation RH peut-elle améliorer l'expérience des collaborateurs ?	En ayant accès aux informations plus facilement, et avec un temps réduit, ce qui implique une prise de décision plus rapide et plus sûre.
	Avez-vous des compétences en matière de gestion du changement ?	Oui, ou j'ai dû former toute une équipe sur un nouvel outil et une nouvelle procédure, et surtout les sensibiliser sur l'importance de bien utiliser ce dernier.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

	Décrivez-nous une situation où vous avez dû utiliser la technologie pour résoudre un problème RH.	Pour la mise en place des indicateurs de performance RH mensuelle (grâce aux bases de données)
Axe 02 : Mise en œuvre de la digitalisation de la GRH	Quels sont les principaux outils et technologies de digitalisation que le groupe CEVITAL utilise dans le domaine des ressources humaines ?	<ul style="list-style-type: none"> - Kelio (gestion du personnel) - Workflow (gestion des déplacements et des demandes spécifiques) - Cevrh (base de données RH) - Coswin (demande d'achat, bon de commande...) - Systems Applications and Products
	Comment la digitalisation a-t-elle amélioré l'efficacité opérationnelle dans le groupe CEVITAL ?	Grâce la digitalisation, le temps de traitement est amoindri et les informations récoltées sont pertinents.
	Comment la digitalisation RH peut-elle contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ?	En leurs permettant d'effectuer leurs tâches de manière optimale et avec un gain de temps considérable, ce qui leurs permettra d'atteindre leurs objectifs individuelle et collectifs plus aisément.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Axe 03 : Importance (résultats) de la digitalisation de la GRH	Quels sont, les principaux enjeux et défis à relever dans le cadre de la digitalisation de la GRH ?	- Utilisation optimale des outils. - compréhension de la logique des outils mis en place mis par les collaborateurs - manager avec efficacité le changement opérationnel ayant lieu pendant les bascules aux nouvelles méthodes de traitement.
	Quels sont les défis rencontrés lors de l'implantation des technologies RH dans le groupe CEVITAL ?	La bonne maîtrise des outils mis à dispositions des collaborateurs et leurs exploitations optimales.
	Quels sont les principaux avantages de la digitalisation des ressources humaines ?	-amélioration de la performance -amélioration de l'accessibilité aux informations -réduction du temps de traitements des taches
	Que pensez-vous de l'impact de la technologie sur le futur du travail ?	Elle jouera un rôle très important à l'avenir car ca sera la principale source de données de tous les utilisateurs.

Source : établi par nous même à base d'analyse d'entretien

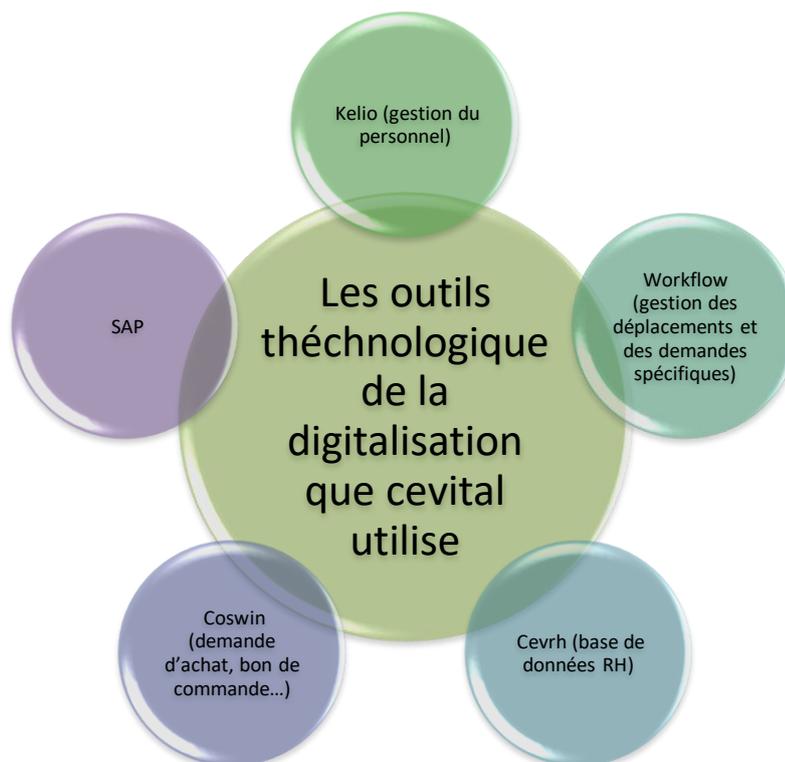
2. Description des résultats

Dans l'entreprise CEVITAL spa, le responsable de formation possède une solide expérience en digitalisation des processus RH, ce qui lui a permis d'améliorer ses connaissances et performances. Il utilise la technologie de manière pratique pour résoudre des problèmes, notamment en créant des indicateurs de performance RH grâce aux bases de données. L'intégration technologique a simplifié les processus internes et a eu un impact positif sur la prise de décision et la gestion des talents. Le responsable de formation comprend également comment la digitalisation peut améliorer l'expérience des collaborateurs en facilitant l'accès à l'information et en accélérant les décisions. Ainsi, il a démontré des compétences en gestion du changement, notamment en formant des équipes à de nouveaux

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

outils et procédures, assurant une adoption efficace des technologies. Il montre aussi que la digitalisation RH joue un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise en optimisant les tâches des collaborateurs, leur permettant ainsi de gagner du temps et d'atteindre plus facilement leurs objectifs individuels et collectifs. De plus, la digitalisation a amélioré l'efficacité opérationnelle au sein du groupe CEVITAL en réduisant le temps de traitement des tâches et en assurant la pertinence et la fiabilité des informations récoltées, ce qui contribue à une prise de décision plus efficace. Il a souligné les principaux enjeux de la digitalisation des ressources humaines, notamment la nécessité d'une compréhension approfondie des outils technologiques par les collaborateurs, la gestion du changement opérationnel, et l'appropriation des nouvelles méthodes de travail. Dans le contexte de CEVITAL. La digitalisation offre des avantages significatifs, tels que l'amélioration des performances et l'accès plus rapide aux informations, tout en jouant un rôle clé dans l'avenir du travail en tant que source essentielle de données et de prise de décision.

Figure 1: Les outils technologiques de la digitalisation que l'entreprise utilise



Source : établi par nous même à base d'analyse de guide d'entretien

3 Analyse et interprétation des résultats rassemblées par questionnaire :

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Premier axe : Il porte sur les informations personnelles des salariés dont l'objectif est de vérifier les données liées à notre échantillon d'étude

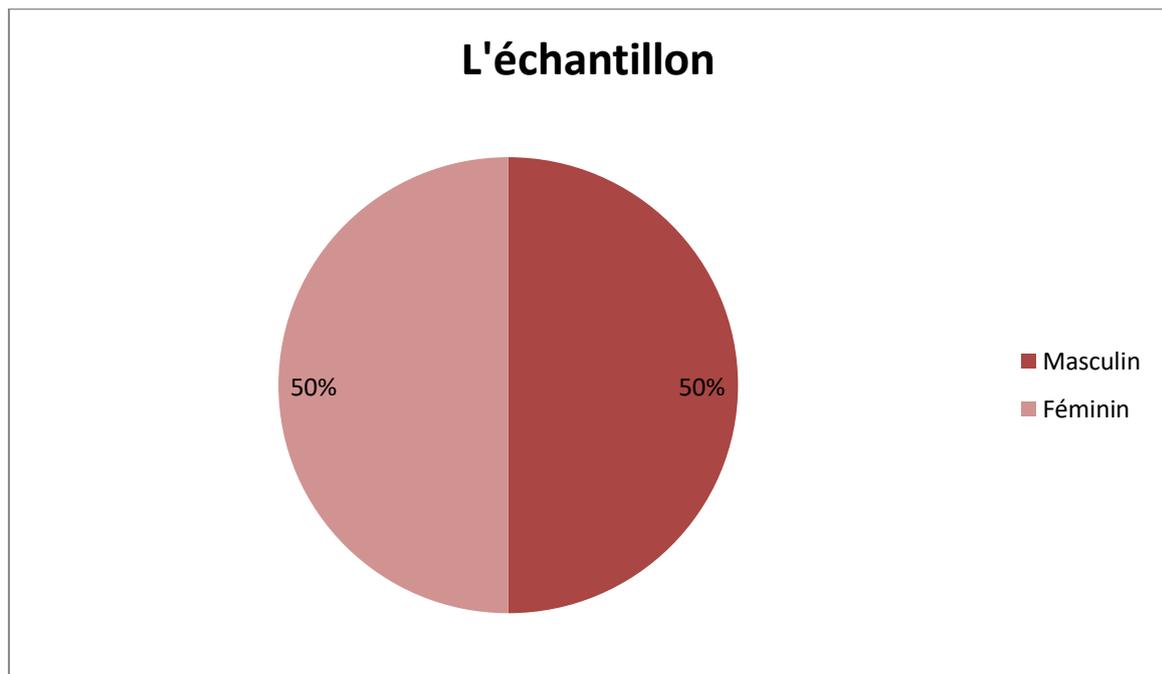
Q 01 : L'échantillon

Tableau 3:Présentation de l'échantillon de l'étude

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	15	50%
Féminin	15	50%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des informations de l'enquête

Figure 2:L'échantillon d'étude



Source : établi par nos soins à partir des informations de l'enquête

D'après les informations qui sont dans la figure ci-dessus, le sexe masculin est égale au sexe féminin, soit un taux de 50% pour les deux catégories, dont il existe un équilibre dans l'échantillon dans l'entreprise CEVITAL.

Q 02 : tranches d'âge

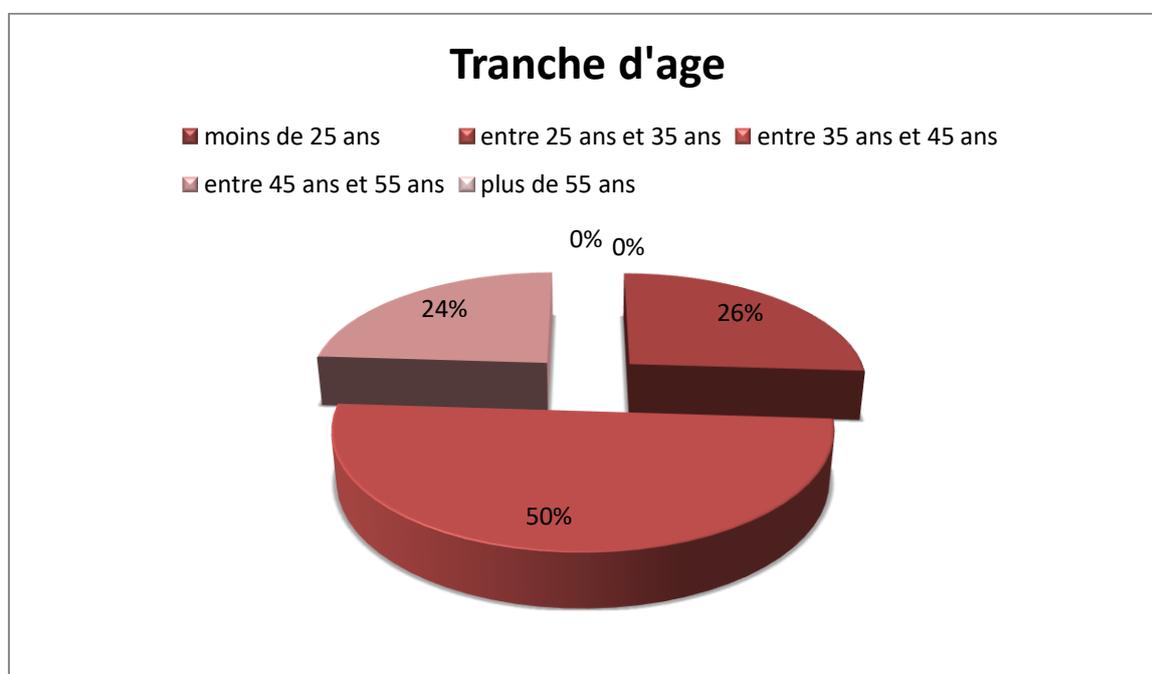
Tableau 4:la répartition des tranches d'âge

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Tranche d'Age	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	00	00%
Entre 25 ans et 35 ans	08	26%
Entre 35 ans et 45 ans	15	50%
Entre 45 ans et 55 ans	07	24%
Plus de 55 ans	00	00%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des informations de l'enquête

Figure 3: tranche d'âge



Source : graphique réalisé par soins à partir des données de l'enquête

On remarque dans ce graphique, que dans cette entreprise, la tranche d'âge allant de 35 ans à 45ans est la plus importante, cela implique que CEVITAL, dont l'âge moyen est d'environ 40 ans, favorise les effectifs plus jeunes. De tels effectifs jeunes et expérimentés permettent à CEVITAL de conserver une main d'œuvre énergique tout en évitant les départs imminents liés à l'ancienneté. Cette stratégie favorise le maintien d'effectifs stables et productifs dans un environnement d'entreprise changeant. En visant des effectifs plus jeunes, l'entreprise peut s'assurer de bénéficier d'une période d'emploi prolongée pour ses employés

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

contemporains. Cette approche de gestion des ressources humaines permet une préparation stratégique pour faire face à d'éventuels départs à l'avenir.

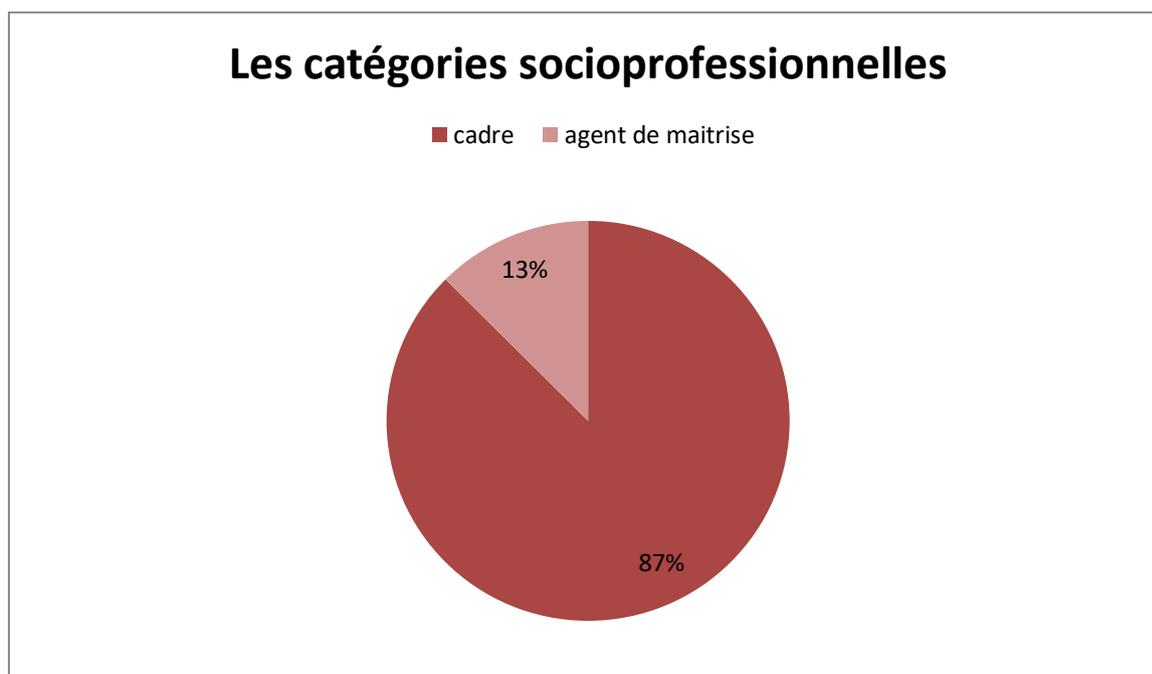
Q 03 : la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 5: la répartition des échantillons selon les catégories socioprofessionnelle

Désignation	Effectif	Pourcentage
Cadre	26	87%
Agent de maîtrise	04	13%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 4: les catégories socioprofessionnelles



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

La représentation de l'échantillon de l'entreprise en matière de catégories socioprofessionnelle concernant les répondants de la direction ressources humaines se présente comme suit : la catégorie des cadres constitue largement la majorité avec 87,5% des effectifs. Elle est suivie par celle des agents de maîtrise qui représentent 12,5% du personnel. Cette prédominance des cadres s'explique par la nature des activités de l'entreprise CEVITAL, spécialisée dans les technologies de pointe. Ses opérations complexes nécessitent un

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

personnel hautement qualifié pour assumer des fonctions stratégiques et techniques avancées, qu'elles soient administratives, de contrôle ou opérationnelles. La part non négligeable d'agents de maîtrise, bien qu'inférieure, demeure essentielle. Elle reflète les besoins en encadrement intermédiaire inhérents aux processus de production et d'exécution des tâches dans cette entreprise à vocation technologique. Cette répartition démontre la volonté de CEVITAL de s'entourer d'une main-d'œuvre à la fois très qualifiée et dotée de compétences d'encadrement, lui permettant de mener à bien ses activités de haute technicité.

Q 04 : répartition selon le niveau d'étude

Tableau 6: la répartition de l'échantillon selon leur niveau d'étude

Désignation	Effectif	Pourcentage
Secondaire	00	00%
Universitaire	30	100%
Issu d'un centre de formation professionnelle	00	00%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 5: La répartition selon le niveau d'étude



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Ce graphique circulaire présente la répartition des niveaux d'étude des personnes interrogées dans notre enquête. Le disque rouge qui occupe la totalité du cercle, représente le niveau universitaire. Aucune portion du graphique n'est attribuée à la formation professionnelle, indiquée par la légende vide. Ainsi, d'après ce graphique, l'entreprise CEVITAL concentre beaucoup plus sur les universitaires lors du recrutement puisque ils ont souvent acquis des compétences analytiques, de recherche et de résolution de problèmes durant leurs études universitaires, ce qui peut être très bénéfique dans des environnements de travail complexes où des compétences de réflexion critique sont nécessaires. De plus, les universitaires sont généralement formés à la théorie et aux concepts fondamentaux qui peuvent être appliqués à diverses situations professionnelles, ce qui peut les rendre polyvalents dans leurs rôles.

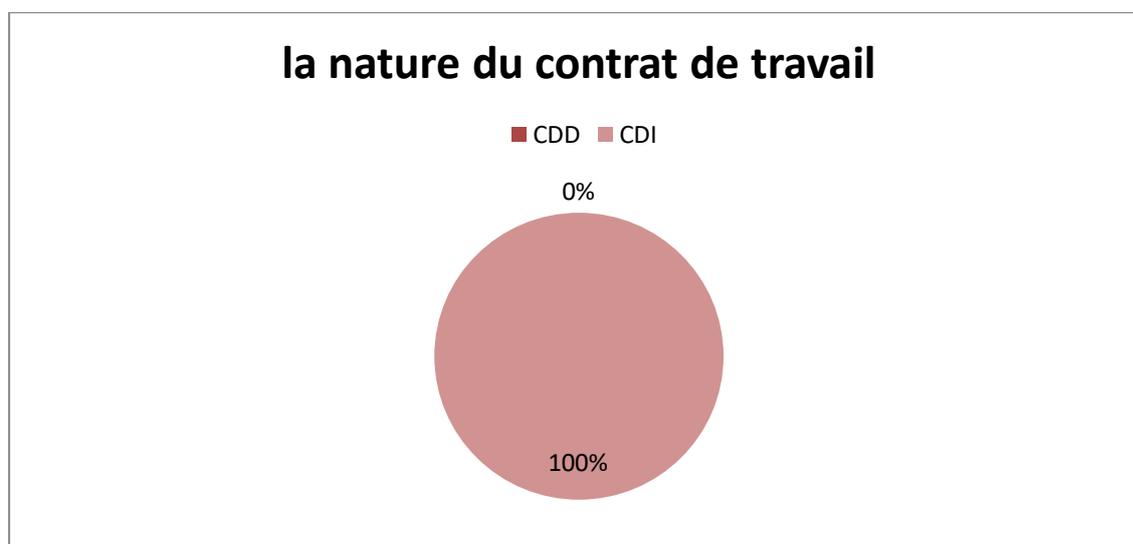
Q 05 : répartition selon la nature du contrat de travail

Tableau 7:la répartition des échantillons selon la nature du contrat de travail

Désignation	Effectif	Pourcentage
CDD	00	00%
CDI	30	100%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 6:la répartition selon la nature de contrat de travail



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Ce graphique présente la répartition l'échantillon de l'entreprise CEVITAL selon la nature de contrat du travail, la totalité des répondants de la direction ressources humaines occupent des poste a contrat du durée indéterminée (CDI) en raison qu'ils offrent une plus grande stabilité et sécurité d'emploi aux employés, ce qui peut favoriser un engagement plus fort et une meilleure rétention du personnel. De plus, les contrats à durée indéterminée peuvent permettre aux employés de planifier leur avenir à plus long terme et de s'investir davantage dans le développement de l'entreprise. Par contre, aucune portion n'est attribuée au CDD (contrat à durée déterminée) d'après la part vide pour cette catégorie.

Deuxième axe : le deuxième axe englobe en général l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Objectif de ce deuxième axe est d'examiner et d'apprécier l'influence de la digitalisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de CEVITAL. Il s'agit notamment de mesurer comment cette transformation numérique contribue à optimiser les processus RH, à renforcer la gestion des talents, à fluidifier la communication interne, et à enrichir l'expérience des employés, tout en identifiant les défis et les enjeux liés à cette modernisation.

Q 06 : travaillez-vous majoritairement en équipe, seul ou selon la tâche ?

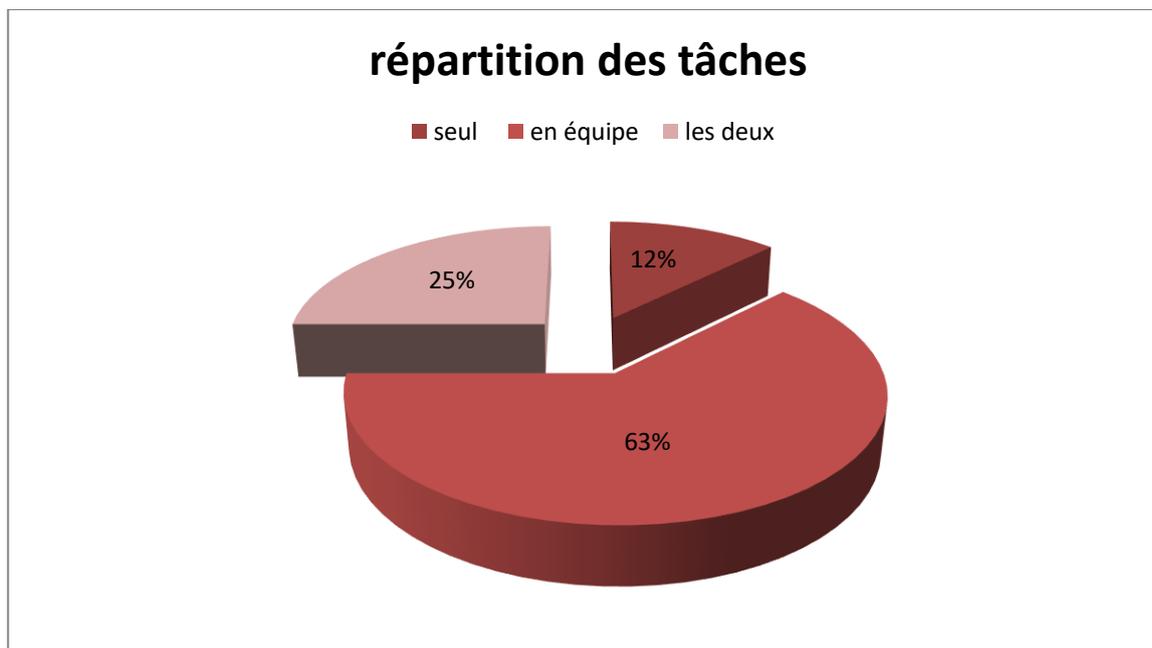
Tableau 8:La répartition de travail

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Seul	14	12%
En équipe	19	63%
Les deux	07	25%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Figure 7: la répartition de travail



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

On constate d'après le tableau et la figure ci-dessus, qui présente les résultats d'une enquête menée auprès des employés de l'entreprise CEVITAL, portant sur leur mode de travail. Les données sont organisées en trois catégories, correspondant à trois modalités de réponse : Soit 12% de l'échantillon, travaille majoritairement 'seul'. Ainsi, la modalité la plus fréquente avec 19 répondants, représentant 63% des effectifs, qui travaillent principalement en 'équipe'. Et plus, 25%, déclarent travailler à la fois 'seul' et 'en équipe'. Ces résultats suggèrent que le travail en équipe est le mode prédominant au sein de CEVITAL, ce qui peut s'expliquer par la nature des activités nécessitant une collaboration entre les employés.

Q 07 : faite-vous toujours la même tâche ?

Tableau 9: Gestion de travail

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	19	62%
Non	11	38%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Figure 8: la gestion de travail



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Ce graphique représente les réponses à la question "Faites-vous toujours la même tâche ?" posée aux employés de l'entreprise CEVITAL lors de notre enquête. Les deux parties du cercle correspondent aux deux modalités de réponse possibles : - En rouge foncé (62%) : une large majorité des répondants, soit près de trois quarts, ont répondu "Oui" - ils effectuent toujours la même tâche au sein de l'entreprise. - En rouge clair (38%) : un peu plus d'un quart des répondants ont répondu "Non" - ils ne font pas toujours la même tâche, suggérant une certaine variété/rotation dans leurs activités. Ces résultats indiquent que, bien que la majorité des employés interrogés aient des tâches relativement stables/spécialisées, une partie non négligeable bénéficie d'une certaine polyvalence ou rotation des activités confiées. Cette répartition pourrait refléter à la fois la présence de postes dédiés nécessitant une expertise spécifique constante (72%), mais aussi une volonté de l'entreprise d'offrir une certaine mobilité/flexibilité à une partie de ses employés (28).

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

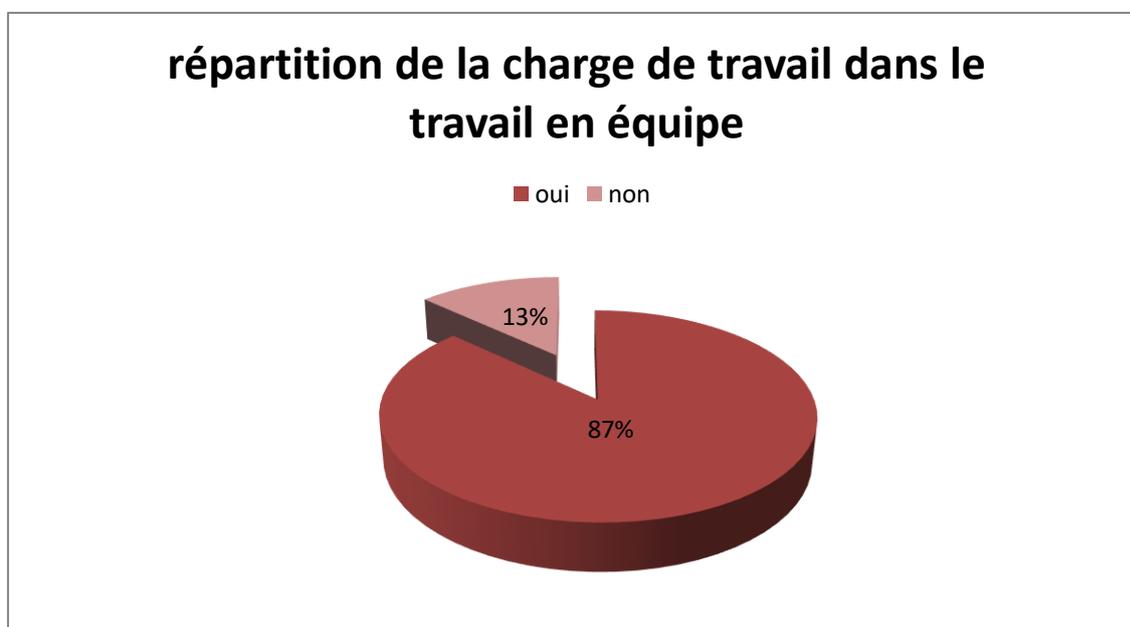
Q 08 : Si vous travaillez en équipe, pensez vous que votre charge de travail est répartie équitablement ?

Tableau 10:répartition de la charge de travail

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	26	87%
Non	04	13%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 9:répartition de la charge de travail



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après le graphique circulaire et le tableau de données présentés, cette question concerne la répartition de la charge de travail au sein d'équipes. Le tableau indique que sur un total de 30 personnes interrogées, 26 (soit 87%) estiment que leur charge de travail en équipe est répartie équitablement, tandis que (4) personne (13%) estiment que ce n'est pas le cas. Le graphique circulaire illustre visuellement ces mêmes données. Ainsi, l'interprétation principale à tirer de ces données est que la grande majorité des personnes interrogées dans cette enquête considèrent que la charge de travail est équitablement répartie lorsqu'elles travaillent en équipe, avec seulement une petite minorité exprimant une insatisfaction sur ce point.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Q 09 : utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ?

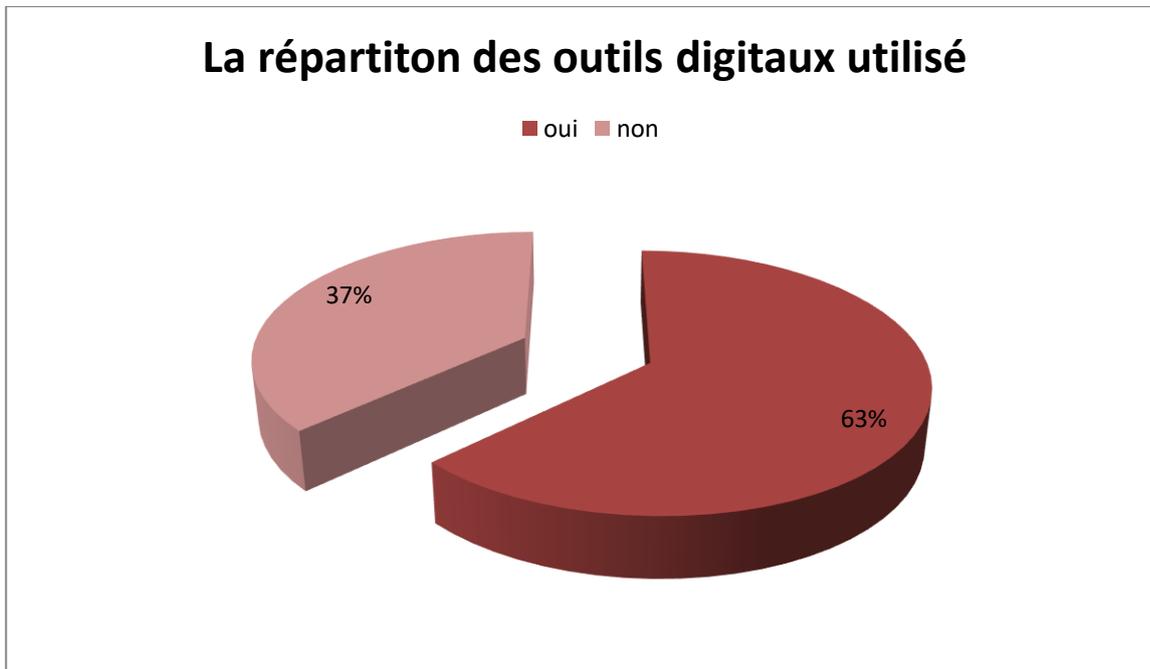
Tableau 11:Les outils digitaux que CEVITAL utilise

Désignation	Effectif	Pourcentage	Les outils
Oui	19	63%	<ul style="list-style-type: none"> - COSWIN - KELIO Télé déclaration CNAS - Application de gestion des dossiers retraite - Application mutuelle Aglie Application social El-haima - Application gestion social (Etat A.T.S) CNR (SWA-FEL) - WORFLEW
Non	11	37%	/
Total	30	100%	/

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Figure 10: Les outils numériques que CEVITAL utilise

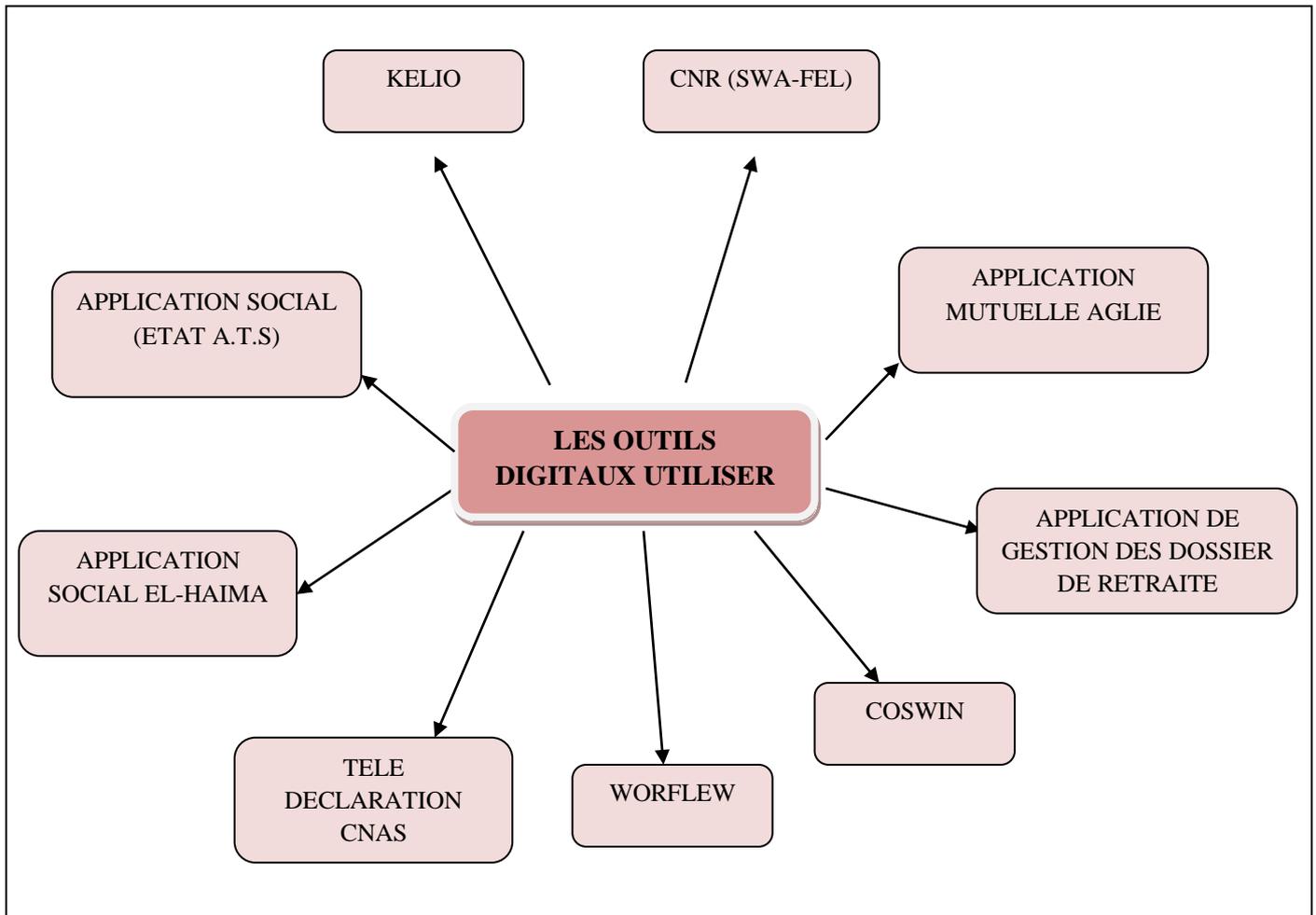


Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

On constate d'après le tableau et la figure ci-dessus qui présente les réponses d'un groupe d'employés sur l'utilisation d'outils numériques dans le service RH au sein de CEVITAL. Un taux de 63% d'utilisation des outils numériques signifie que 63% des employés utilisent des outils numériques pour accomplir leurs tâches ou améliorer leur efficacité tels que les COSWIN, KELIO, la télé déclaration CNAS, des applications de gestion de dossiers, etc. En revanche, 37% des employés n'utilisent pas encore ces outils numériques, ce qui indique qu'il y a encore une part significative de l'entreprise qui fonctionne sans l'aide de technologies numériques. On peut dire que : la majorité de département RH est engagée dans l'utilisation de technologies numériques. Cela peut refléter l'état de la transformation digitale de l'entreprise, où une partie des employés ou des processus a déjà adopté les nouvelles technologies, tandis qu'une autre partie reste à intégrer.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Figure 11: Les outils digitaux utilisés dans la DRH du CEVITAL



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Q 10 : par rapport à votre travail, quel est l'apport de ces nouvelles technologies digitales pour la GRH au sein de votre entreprise CEVITAL?

En posant cette question aux interrogés on a pu comprendre que les nouvelles technologies numériques apportent de nombreux avantages précieux pour la gestion des ressources humaines au sein de CEVITAL. Tout d'abord, elles permettent de centraliser et d'organiser beaucoup plus efficacement les données et les informations relatives aux employés grâce à des systèmes de gestion des talents et des bases de données en ligne. Cela facilite grandement le suivi des compétences, de la formation et des évaluations de performance du personnel. Ensuite, les outils numériques comme les plateformes d'apprentissage en ligne et de visioconférence ont révolutionné l'approche de la formation en

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

permettant des sessions plus flexibles, interactives et personnalisées selon les besoins spécifiques. Cela contribue au développement continu des compétences des équipes. De plus, la gestion des ressources humaines basée sur les données aide à prendre de meilleures décisions stratégiques en matière de gestion des talents, de planification de la main-d'œuvre et d'optimisation des processus RH. Enfin, les outils de collaboration numérique comme les portails RH facilitent grandement la communication interne et l'engagement des employés en leur donnant un accès simplifié aux informations et aux services RH. Dans l'ensemble, l'adoption de ces nouvelles technologies a considérablement accru l'efficacité, l'agilité et l'expérience employée de la fonction RH à CEVITAL.

Q 11 : Quels sont les principaux changements dans votre travail que vous avez observés depuis le début de la digitalisation ?

D'après les réponses des employés on constate que la digitalisation a apporté des changements pour l'entreprise CEVITAL, que l'on peut énumérer comme suit :

- Faciliter la communication
- Renforcer la sécurité des données
- Economiser le papier
- Améliorer la fiabilité de la gestion des ressources
- La rapidité
- Un bon suivi
- Plus de performance
- Gain de temps

Dans l'ensemble, la digitalisation a permis d'automatiser de nombreuses tâches administratives, d'accroître la productivité, la collaboration et l'accès aux données durant le travail RH au sein de CEVITAL.

Q 12 : Comment votre entreprise satisfait vos besoin grâce à la digitalisation de la gestion des ressources humaines ?

D'après les réponses de nos interlocuteurs , la digitalisation des processus RH à CEVITAL a permis d'améliorer considérablement l'expérience employé en répondant plus efficacement à ses besoins. Elle lui permet un accès direct aux informations personnelles et

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

aux services RH, favorisant l'autonomie. Les plateformes de formations en ligne offrent un développement des compétences plus flexible et personnalisé. L'utilisation de bases de données RH permet d'identifier plus facilement les profils à haut potentiel pour mieux les accompagner dans leur évolution de carrière. La numérisation des processus clés comme le recrutement, l'intégration ou les évaluations de performance les rend plus rapides, transparents et suivis de près. Enfin, les outils collaboratifs renforcent la communication bidirectionnelle et l'engagement des employés. Cette transformation digitale globale des RH vise à créer un environnement de travail plus efficient, propice au développement du capital humain et à la satisfaction des employés.

Q13 : Comment la digitalisation a-t-elle amélioré l'efficacité et la productivité de votre équipe ?

D'après les réponses collectées on remarque que la digitalisation joue un rôle très important dans l'efficacité et la productivité de l'équipe au sein de la direction RH de CEVITAL. Tout d'abord, la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines intégré lui a fait considérablement gagner du temps et de l'efficience dans la gestion administrative du personnel. Avoir toutes les données employés centralisées dans une base de données unique, plutôt que réparties dans différents fichiers, a grandement facilité leur mise à jour et leur accès. Ensuite, l'automatisation de nombreux processus RH clés comme les évaluations de performance, la gestion des formations ou le suivi des présences a permis de réduire la charge de travail manuel et les tâches chronophages. Cela leur a permis de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. De plus, les outils de travail collaboratif et de communication unifiée ont nettement accru leur productivité collective en équipe. Le partage facilité des documents, les réunions en visioconférence et les espaces de discussion ont optimisé leur manière de collaborer sur les projets. La gestion des RH prédictive les a également aidés à prendre de meilleures décisions stratégiques en matière de gestion des talents, de planification des effectifs ou d'allocation budgétaire grâce à une vision plus claire et chiffrée. Enfin, la dématérialisation de nombreux processus papiers a permis de réduire considérablement leur consommation de fournitures et d'imprimer moins, ce qui représente des gains financiers non négligeables. Dans l'ensemble, ces technologies RH ont transformé leur manière de travailler de façon beaucoup plus agile, productive et orientée dans leur équipe.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

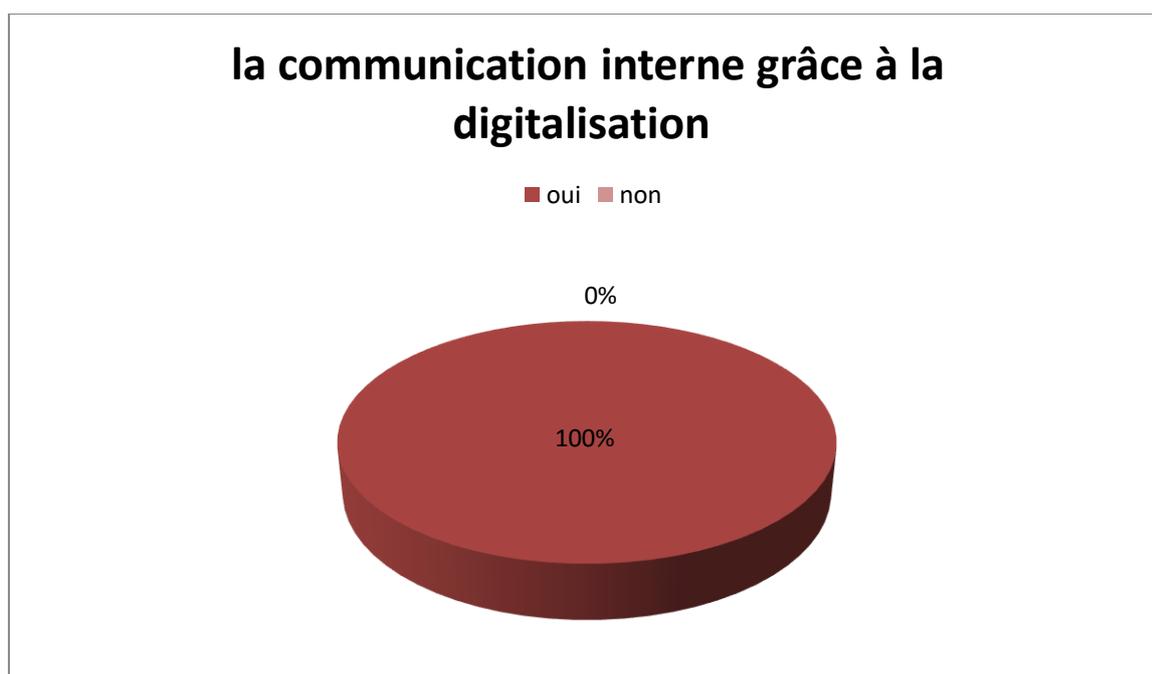
Q 14 : avez-vous constaté une amélioration de la communication interne grâce à la digitalisation ?

Tableau 12:L'amélioration de la communication interne grâce à la digitalisation

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	30	100%
Non	00	00%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 12: répartition d'amélioration de la communication interne grâce à la digitalisation



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Selon les données présentées dans le tableau et le graphique circulaire, ils ont constaté une amélioration de la communication interne grâce à la digitalisation des RH au sein de CEVITAL. Le tableau et le cercle indiquent que la totalité des répondants, soit 100%, ont répondu "Oui", confirmant avoir observé une amélioration de la communication interne grâce à la digitalisation. Aucun répondant (0%) n'a répondu "Non". Ces données suggèrent donc qu'au sein de cet échantillon de 30 personnes interrogées, la digitalisation a été perçue comme

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

ayant un impact positif et bénéfique sur l'amélioration de la communication interne au sein de leur organisation.

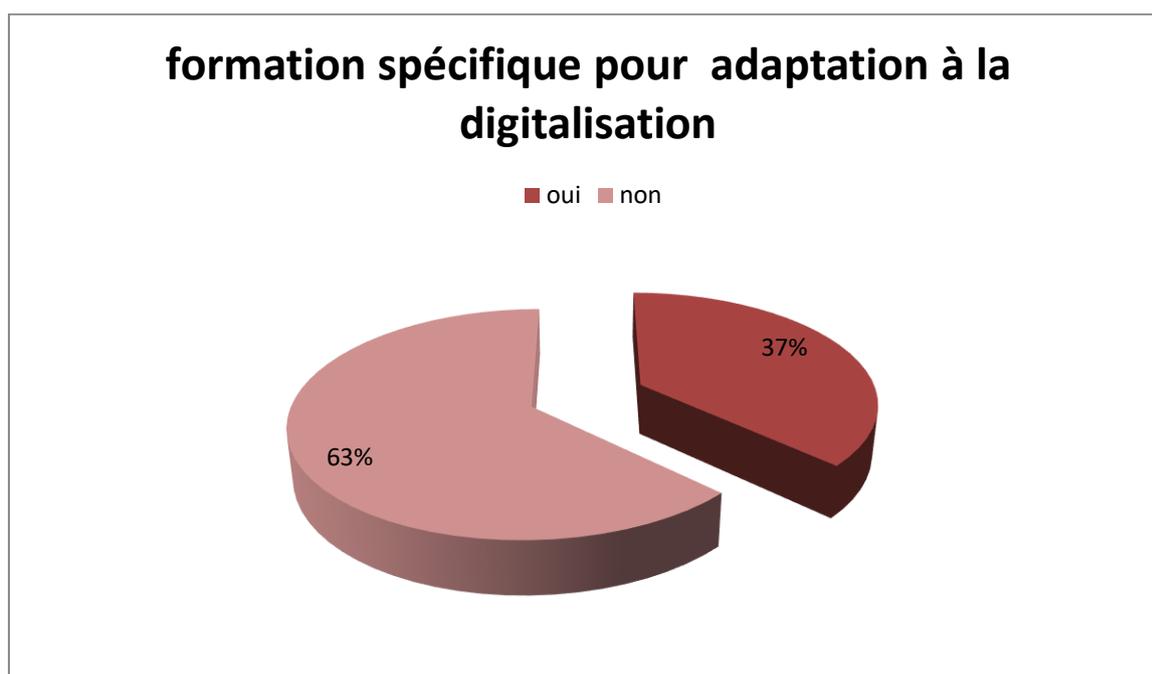
Q 15 : avez-vous reçu une formation spécifique pour vous adapter à la digitalisation ?

Tableau 13:formation spécifique pour adaptation à la digitalisation

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	11	37%
Non	19	63%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 13:formation spécifique pour adaptation à la digitalisation



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

A partir des résultats obtenus dans le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que la plupart des répondants (63%) ont pu s'adapter au fait de passer du manuel au digital sans passer par des formations spécifiques tandis que une minorité (37%) a effectué des formations afin de pouvoir s'adapter aux nouveaux outils. Cela pourrait indiquer que les employés de ce service (RH) sont compétents dans le cadre de la transformation numérique.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

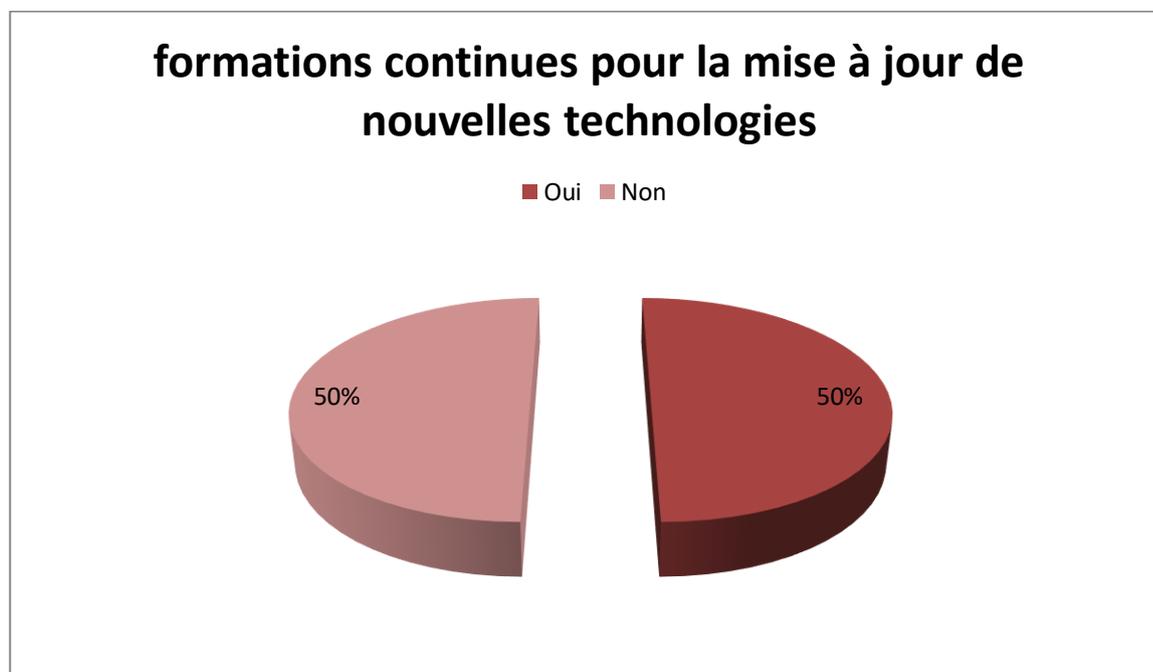
Q 16 : Avez-vous accès à des formations continues pour vous tenir à jour sur les nouvelles technologies ?

Tableau 14:formations continues pour la mise à jour de nouvelles technologies

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	15	50%
Non	15	50%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 14:formations continues pour la mise à jour de nouvelles technologies



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Ces données présentent les résultats à notre question sur l'accès à des formations continues concernant les nouvelles technologies. L'enquête a été menée auprès de 30 personnes. 15 personnes (50%) ont répondu "Oui", indiquant qu'elles ont accès à des formations continues, tandis que les 15 personnes (50%) ont répondu "Non", signifiant qu'elles n'ont pas accès à ces formations. Le graphique circulaire (Figure N°20) illustre clairement cette répartition égale. Cette parité dans les réponses indique que, pour cette population spécifique, il n'y a pas de prédominance d'accès ou de manque d'accès aux

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

formations continues en nouvelles technologies. Cela peut suggérer une certaine équité dans les opportunités de formation, mais peut aussi refléter des obstacles persistants pour ceux qui n'y ont pas accès. Des actions pourraient être nécessaires pour comprendre et potentiellement réduire les barrières pour la moitié de la population qui n'a pas accès à ces formations.

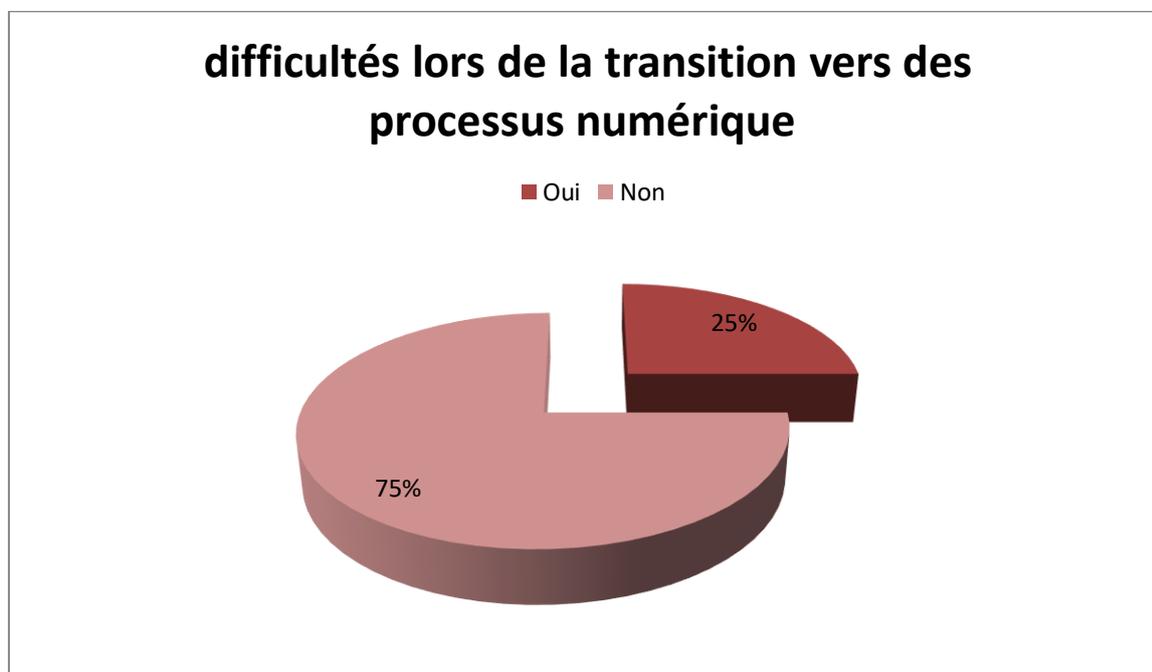
Q 17 : Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transition vers des processus numérique ?

Tableau 15:difficultés lors de la transition vers des processus numérique

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	07	25%
Non	23	75%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 15:difficultés lors de la transition vers des processus numérique



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

L'enquête présentée porte sur les difficultés rencontrées lors de la transition vers des processus numériques. Les résultats, compilés dans le Tableau N°15 et illustrés par la Figure

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

N°15, révèlent une tendance claire : sur un échantillon de 30 personnes, une nette majorité de 75% (23 individus) n'a pas rencontré de difficultés significatives, tandis qu'une minorité de 25% (7 personnes) a fait face à des challenges. Cette répartition suggère une adaptation globalement réussie au numérique au sein du groupe CEVITAL.

Q18 : avez-vous vécu déjà un conflit suite à la digitalisation ?

Tableau 16:Les conflits suite à la digitalisation

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	00	00%
Non	30	100%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 16:Les conflits suite à la digitalisation



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

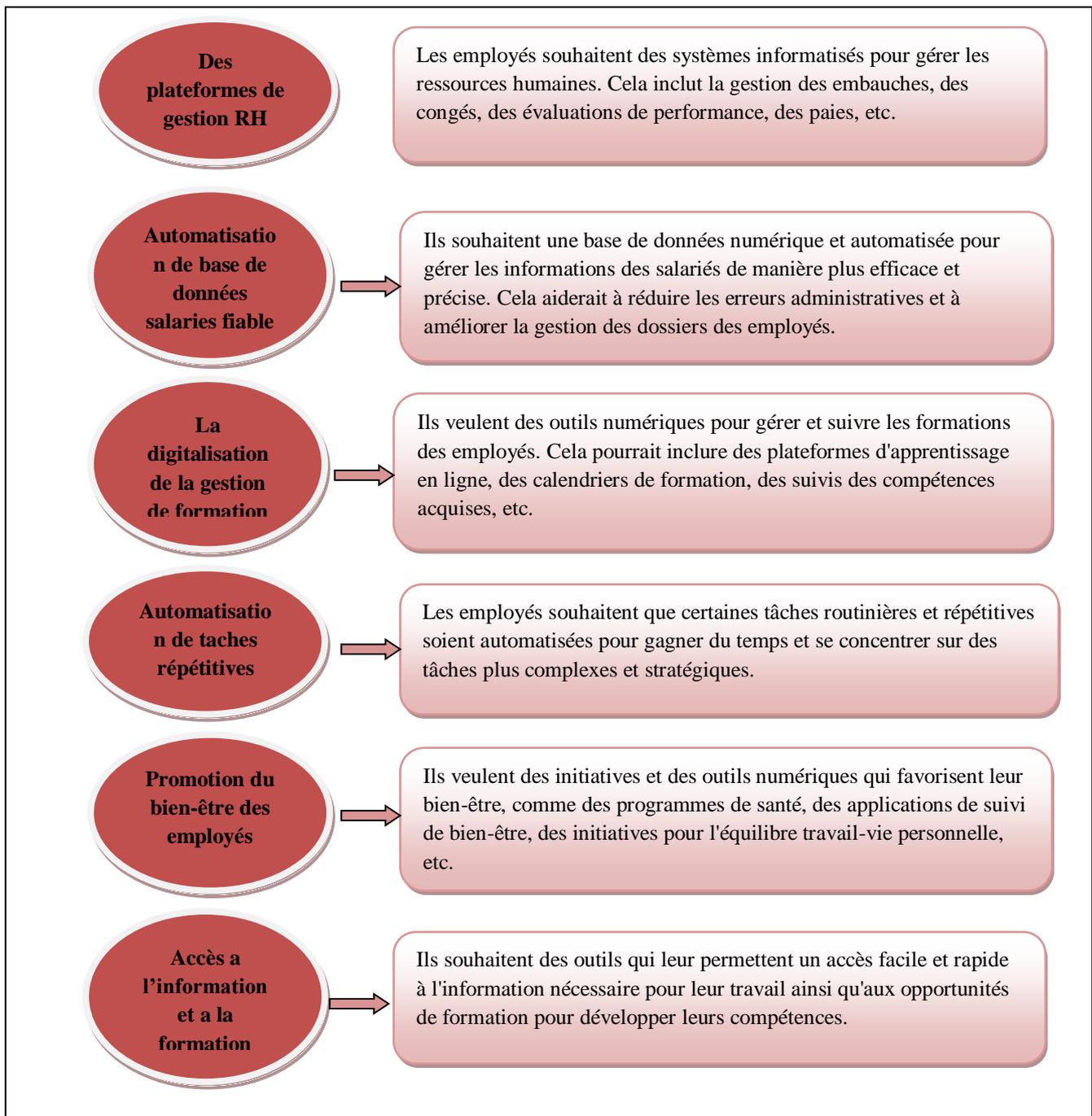
A partir des réponses mentionnées dans le tableau et la figure ci-dessus, les répondants (100%) déclarent n'avoir jamais vécu de conflit suite à la digitalisation. Ces données suggèrent que, dans ce groupe, la digitalisation n'a pas été source de conflits, ce qui pourrait indiquer une mise en œuvre réussie ou une bonne adaptation aux changements numériques.

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Q19 : Quels sont les projets de digitalisation que vous souhaiteriez avoir pour vous faciliter votre travail et d'avoir un climat plus favorable ?

D'après les réponses, les projets de digitalisation qu'ils souhaitent avoir pour faciliter leur travail et afin d'avoir un climat favorable sont présentés dans la figure ci-après :

Figure 17: les projets de la digitalisation souhaitée par les employés de CEVITAL.



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Ces souhaits montrent une volonté des employés de moderniser leurs outils de travail pour augmenter l'efficacité, réduire la charge administrative, et améliorer leur bien-être général au sein de l'entreprise.

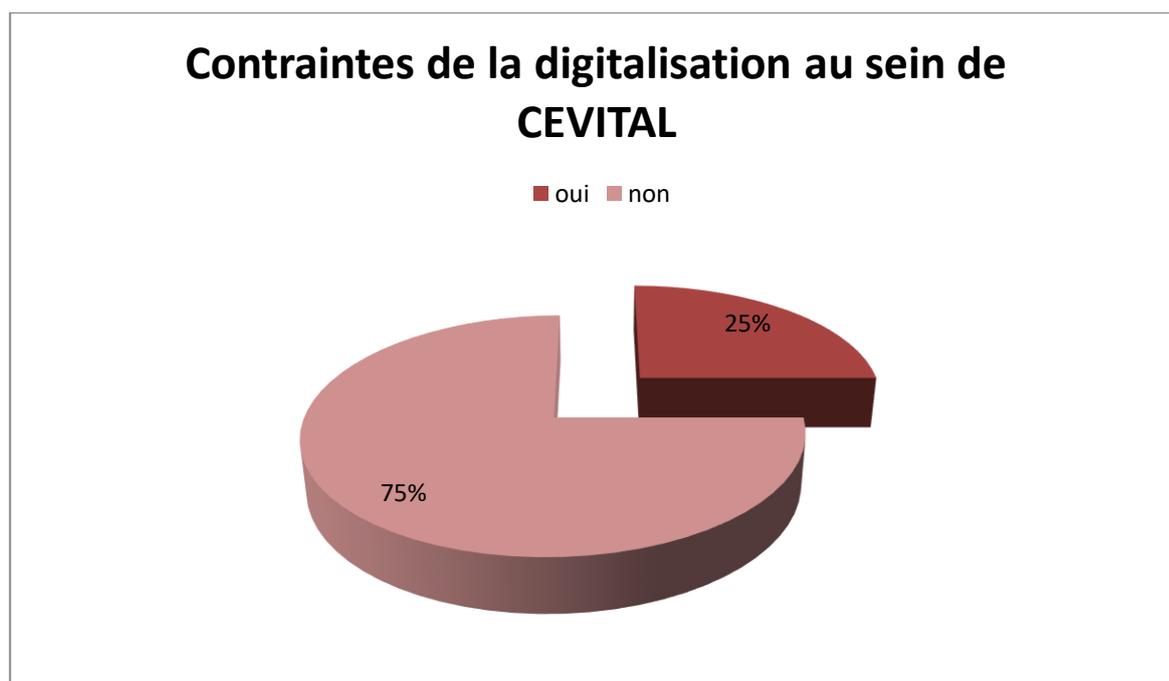
Q 20 : Y a-t-il des faiblesses (contraintes) à la digitalisation au sein de votre entreprise ?

Tableau 17: Contraintes de la digitalisation au sein de CEVITAL

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	07	25%
Non	23	75%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 18: Contraintes de la digitalisation au sein de CEVITAL



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Le tableau et le graphique ci-dessus montre que la majorité des répondant (75%) confirme qu'il n'y avait pas de faiblesses à la digitalisation ce qui signifie que pour eux la digitalisation leur a apporté des avantages et elle leur a facilité le travail, par contre le reste, soit 25% déclare le contraire, c'est que même si la digitalisation offre certes de nombreux avantages aux entreprises, mais il est crucial d'examiner attentivement ses potentielles

Chapitre 03 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

faiblesses et contraintes avant de lancer tout projet de transformation numérique. Un aspect primordial à considérer est la sécurité et la confidentialité des données. En effet, la numérisation accrue des processus peut augmenter les risques de piratage informatique et de fuite d'informations. Il est donc essentiel de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger efficacement les données sensibles de l'entreprise et de ses clients internes.

Conclusion :

Dans cette partie, qui représente le dernier chapitre de notre mémoire de recherche nous avons essayé de mettre en application le cadre théorique arrêté lors de la première partie, en effet, nous nous sommes intéressés au cas d'une entreprise algérienne de renommée nationale qui est CEVITAL (SPA Bejaïa).

Notre étude menée auprès des employés de la direction des ressources humaines de CEVITAL offre un éclairage précieux sur l'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise. Les résultats démontrent que la digitalisation est largement adoptée et bien accueillie par la majorité du personnel. L'utilisation d'outils digitaux est désormais répandue, ces technologies ont apporté de nombreux avantages, notamment en termes d'efficacité, de productivité et de communication interne. On constate une nette amélioration de la gestion des données RH, de la formation et la flexibilité, et des processus administratifs grâce à l'automatisation et la centralisation permises par le numérique. La majorité des employés n'ont pas rencontré de difficultés majeures lors de la transition vers ces nouveaux outils, ce qui témoigne d'une bonne conduite du changement. Néanmoins, des points d'amélioration subsistent. Un accès plus large aux formations continues sur les nouvelles technologies serait bénéfique, de même que la prise en compte des souhaits exprimés par les employés pour de futurs projets de digitalisation. Dans l'ensemble, cette étude révèle que la digitalisation des RH chez CEVITAL a eu un impact positif, contribuant à moderniser les pratiques et à améliorer l'expérience des employés. Elle ouvre également des perspectives pour poursuivre cette transformation numérique de manière inclusive et adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

La conclusion de notre travail de recherche, représente à la fois une synthèse des résultats obtenus et une mise en lumière sur l'importance de la digitalisation des RH. Dans ce qui suit, nous allons rappeler les principaux enseignements tirés de notre étude.

Notre étude a été réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL SPA et portait sur le thème de « la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) ». Nous avons interrogé 30 employés issus de deux catégories socioprofessionnelles. L'analyse des données recueillies nous a permis de valider nos hypothèses de recherche, notamment deux hypothèses principales. La première hypothèse : à exploré comment la digitalisation permet d'améliorer la productivité en automatisant les processus de gestion des ressources humaines, réduisant ainsi les erreurs et les délais liés aux tâches manuelles. La seconde hypothèse : se concentre sur l'amélioration de la satisfaction des employés grâce à la digitalisation des RH, en offrant des outils interactifs, des formations en ligne et une meilleure communication. Cette étude a également permis d'identifier les défis et enjeux associés à cette transformation, contribuant à l'évolution vers un environnement de travail plus connecté et moderne.

La digitalisation de la gestion des ressources humaines est un enjeu stratégique qui nécessite une attention continue et des initiatives réfléchies pour créer un environnement de travail moderne et efficace. Les entreprises qui investissent dans la transformation numérique de leur gestion des ressources humaines bénéficient d'une main-d'œuvre plus agile, engagée et performante, ce qui est essentiel pour rester compétitif dans un marché en perpétuelle évolution.

Ce mémoire a exploré la relation complexe entre la digitalisation des pratiques RH et ses impacts sur l'efficacité organisationnelle. À travers une analyse théorique et empirique, plusieurs constats majeurs ont été mis en lumière.

Tout d'abord, il a été établi que la digitalisation des processus RH améliore considérablement l'efficacité et la réactivité des services, réduisant ainsi les tâches administratives répétitives et permettant aux équipes RH de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Les technologies numériques, telles que les plateformes de gestion de talents et les outils d'analyse de données, favorisent une gestion plus proactive et personnalisée des employés. En revanche

Conclusion générale

Une digitalisation mal planifiée, bien qu'elle puisse améliorer certains aspects techniques, semble avoir un effet moindre sur l'engagement des employés.

De plus, les résultats indiquent que la culture organisationnelle et l'adaptabilité au changement technologique jouent un rôle clé dans le succès de la digitalisation de la GRH. Les environnements qui encouragent l'innovation, la formation continue et l'accompagnement au changement contribuent à une meilleure adoption des outils numériques et à une amélioration de la performance globale.

En termes d'implications pratiques, il est recommandé aux entreprises d'investir dans des stratégies de transformation numérique qui incluent non seulement des technologies innovantes, mais aussi un accompagnement au changement pour les employés. Cela pourrait inclure des programmes de formation sur les nouveaux outils numériques et des initiatives visant à faciliter l'intégration de ces technologies dans les pratiques quotidiennes.

Enfin, cette étude ouvre des pistes intéressantes pour la recherche future. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse des impacts spécifiques de différents outils numériques sur la gestion des talents, ainsi que d'examiner le rôle de facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, ou l'ancienneté des employés dans l'adoption de la digitalisation des RH. Une étude longitudinale pourrait également fournir des perspectives plus détaillées sur l'évolution des dynamiques entre la digitalisation et l'efficacité organisationnelle.

Bibliographie

Liste bibliographique

- **Ouvrage:**

- 1 Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange." In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- 2 Allouche, José, & Sire, Bruno. (1998). 1^{er} édition, Paris Ressources Humaines, une gestion éclatée, Chapitre 1, pp. 15, 24.
- 3 Anderson, Michael. (2022). *Time Management Systems: Enhancing Workforce Efficiency* (2nd ed., Chapitres 4-6, pp. 50-130).
- 4 Baumann-Pauly, Dorothée, & Liger-Belair, Philippe. (2014). *Gestion des talents: De la stratégie aux pratiques* (1st ed., p. 12).
- 5 Béchara, Tony, (2012). *La solution de recherche d'emploi : le système ultime pour trouver un bon emploi maintenant !* (Deuxième édition). New York, Éditeur : AMACOM, Les chapitres 3 et 4 (p. 45-85).
- 6 Becker, Gary S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education.* (1st ed) New York: Columbia
- 7 Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). *Human Resource Analytics: Why HR is set to be the next big thing in big data* (1st ed., pp. 78-80).
- 8 Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management.* Palgrave Macmillan, pp. 102-105.
- 9 Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas, and Strategy.* Blackwell Publishing, pp. 55-58.
- 10 Collings, D. G., & H. (2011). *Global Talent Management.* Routledge, Chapitre 5, p. 112.
- 11 Collings, D. G., & H. (2011). *Global Talent Management.* Routledge, Chapitre 7, p. 149.
- 12 Conger, J. A., & D. A. (2007). "Make your company a talent factory." *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77 (p. 74).
- 13 D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2012). *Talent Management: A Critical Review.* Routledge, Chapitre 4, p. 96.
- 14 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- 15 Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* Wiley, pp. 45-48.
- 16 Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- 17 Doe, Jane. (2020). *Recruitment Revolution: How ZipRecruiter is Changing the Job Search Game* (1st ed., pp. 20-60).

Liste bibliographique

- 18 Elad, Joel. (2020). *LinkedIn for Dummies* (5th ed.).
- 19 Feldman, Daniel C. (1999). *Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations*.
- 20 Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- 21 Gilbert, Patrik , « La notion de compétence et ses usages en GRH », dans *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques* , acte du séminaire national (23-26 août 2005), (p. 81, 82, 83).
- 22 Hendrickson, A. R. (2003). "Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources." *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394.
- 23 Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- 24 Jacmin, Caroline. (2018-2019). "La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre." (p. 3).
- 25 Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2015). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (3rd ed., pp. 132-134).
- 26 Kidder, David. (2012). *The Startup Playbook: Secrets of the Fastest-Growing Startups from Their Founding Entrepreneurs* (1st ed., pp. 75-110).
- 27 Lacongo, G. (2002). *GRH*. Édition Casbah, Algérie, p. 11.
- 28 Landers, R. N., & Schmidt, G. B. (Eds.). (2016). *Social Media in Employee Selection and Recruitment: Theory, Practice, and Current Challenges*. Springer.
- 29 Latif, H., Zakariya, S., & Elbyali, F. (2021). "La Gestion des Ressources Humaines, Précision Terminologique et Aperçu Historiques - Une Revue de Littérature." *European Scientific Journal*, 17(35), 178 (pp. 184, 192).
<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n35p178>
- 30 Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- 31 Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey." *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- 32 Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). "An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management." *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- 33 Marler, J. H., & Parry, E. (2016). "Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology." *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- 34 Martory, Delay, & Siguier. (2008), p. 177.

Liste bibliographique

- 35 Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- 36 Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, publié en 1954.
- 37 Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen, & Axelrod, Beth. (2001). *The War for Talent*.
- 38 Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). "Management of human resources in the era of global changes." *Central European Business Review*, 7(2), 29-47.
- 39 Olivas-Lujan, M. R., Ramirez, J., & Zapata-Cantu, L. (2007). "e-HR in Mexico: Adapting innovations for global competitiveness." *International Journal of Manpower*, 28(5), 418-434.
- 40 Parry, E., & Tyson, S. (2011). "Desired goals and actual behaviors of self-narratives in organizational settings." *Human Relations*, 64(2), 231-255.
- 41 Peretti, Jean-Marie. (2006). *Ressource Humaine*. Édition Dunod, Paris, p. 6.
- 42 Phillips, JJ et Edwards, P. (2011). *Le tableau de bord des ressources humaines : mesurer le retour sur investissement*. Society for Human Resource Management, Chapitre 8, (p. 182).
- 43 Reardon, Robert C. , Lenz, Janet G. , Sampson Jr., James P. , & Peterson, Gary W. , *Développement et planification de carrière : une approche globale* .
- 44 Robbins, SP , & Judge, TA , (2022). *Comportement organisationnel* (19e édition). Pearson.
- 45 Silva, F. (2008). *Être e-DRH*. Éditions Liaisons, France, p. 143.
- 46 Skinner, BF , (1953). *Science et comportement humain* . Macmillan.
- 47 Smith, John. (2017). *Inside Job: How to Use Glassdoor to Find the Job You Love* (1st ed., pp. 20-80).
- 48 Sparrow, P , Brewster, C. , & Harris, H. , (2004). *Mondialisation de la gestion des ressources humaines* . Routledge, (p. 87-90).
- 49 Stone, DL et Dulebohn, JH (2013). *Paradoxes de la technologie : gérer la technologie dans les RH*. *Human Resource Management Review* , 23, 99-107.
- 50 Strohmeier, S, (2009). *Concepts des conséquences de la e-GRH : une catégorisation, une revue et des suggestions*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), (p. 528-543).
- 51 Vroom, VH, (1964). *Travail et motivation*. (1st ed), New York, Wiley
- 52 Whelan, Bridget. (2018). *Job Searching with Indeed: Strategies for Successful Employment* (1st ed., pp. 10-50).

- **Thèses et mémoires :**

Liste bibliographique

- 53 Belghanami, Wasila Nadjet , (2013-2014). « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », (p. 35-36).
- 54 Konradowski, Océane , (2020-2021). « L'impact de la numérisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d'Ethias », (p. 13-15).Université de Liège. URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/13137>
- 55 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 , Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, (p. 404).
- **Revue :**
- 56 Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). "Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences." *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
- 57 D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2012). *Talent Management: A Critical Review*. Routledge, Chapitre 3, p. 66.
- 58 Karim, M., & Rajaa, F. (2024). Revue de littérature sur le lien existant entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- 59 Organisation Mondiale des Douanes. "Gestion stratégique des Ressources Humaines" (pp14,16).https://clikc.wcoomd.org/pluginfile.php/30120/mod_label/intro/Section%20I_F_R.pdf. Consulté le 06/05/2024.
- 60 Strohmeier, S, & Piazza, F. , (2013). Exploration de données pilotée par domaine dans la gestion des ressources humaines : une revue de la recherche actuelle. *Expert Systems with Applications*, 40(7), 2410-2420.
- 61 Ulrich, D, (1997). *Champions des ressources humaines : le prochain programme pour ajouter de la valeur et produire des résultats*. Harvard Business School Press, (p. 12-15).

Annexe

Annexe

Guide d'entretien :

Axe	Questions	Réponses
Axe 01 : Contexte de la digitalisation	Pouvez-vous nous décrire votre expérience dans la digitalisation des processus RH ?
	Quelle sont les changements culturels au sein de groupe Cevital suite à l'intégration de technologies RH ?
	Comment la digitalisation RH peut-elle améliorer l'expérience des collaborateurs ?
	Avez-vous des compétences en matière de gestion du changement ?
	Décrivez-nous une situation où vous avez dû utiliser la technologie pour résoudre un problème RH.
Axe 02 : Mise en œuvre de la digitalisation de la GRH	Quels sont les principaux outils et technologies de digitalisation que le groupe Cevital utilise dans le domaine des ressources humaines ?
	Comment la digitalisation a-t-elle amélioré l'efficacité opérationnelle dans le groupe Cevital ?

Annexe

	Comment la digitalisation RH peut-elle contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ?	
Axe 03 : Importance (résultats) de la digitalisation de la GRH	Quels sont, les principaux enjeux et défis à relever dans le cadre de la digitalisation de la GRH ?	
	Quels sont les défis rencontrés lors de l'implantation des technologies RH dans le groupe Cevital ?	
	Quels sont les principaux avantages de la digitalisation des ressources humaines ?	
	Que pensez-vous de l'impact de la technologie sur le futur du travail ?	

Questionnaire

N.B: dans le cadre de la préparation d'un mémoire fin de cycle master Dans le but de comprendre « **la digitalisation des ressources humaines** », comment se fait-elle ? Par quels outils ? Et pour quels objectifs ? Nous vous adressons ce questionnaire afin de nous éclairer sur ce sujet et de nous apporter des éléments de réponse sur la digitalisation des RH au cas de Cevital. Sous la direction du :

Mm Moussaoui Kahina et le Co-encadreur Dr Yakoub Hami,

Veuillez répondre à ce questionnaire dans un délai d'une semaine svp. Nous vous remercions par avance de votre collaboration

Données individuel

AXE 1: Profil du répondant

1. Etes-vous ?

- Femme.
- Homme

2. Quel âge-avez-vous ?

- Moins de 25 ans.
- Entre 25 ans et 35 ans.
- Entre 35 ans et 45 ans.
- Entre 45 ans et 55 ans.
- Plus de 55 ans.

3. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Dirigeant.□
- Cadre.□
- Agent de maîtrise.
- Agent d'exécution.

4. Quelle est votre niveau d'étude ?

- Secondaire
- Universitaire

Annexe

Formation professionnelle

5. Quelle est la nature de votre contrat de travail ?

CDD

CDI

Axe 2 : Satisfaction du travail

6. Travaillez-vous majoritairement en équipe, seul ou selon la tâche ?

En équipe.

Seul.

En équipe de projet.

7. Faites-vous toujours la même tâche?

Oui

Non

8. Si vous travaillez en équipe, pensez-vous que votre charge de travail est répartie équitablement ?

Oui.

Non.

-Si non : comment vous réagissez ?

Conflit entre collaborateur

Grève

Autres, précisé :

.....
.....
.....
.....

9. Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne?

Oui

Non

Si oui lesquels ?

.....

Annexe

.....

.....

.....

10. Par rapport à votre travail, quel est l'apport de ces nouvelles technologies digitales pour la GRH au sien de votre entreprise CEVITAL?

.....

.....

11. Quels sont les principaux changements dans votre travail que vous avez observés depuis le début de la digitalisation ?

.....

.....

.....

.....

12. Comment votre entreprise satisfaire vos besoins grâce à la digitalisation de la gestion des ressources humaines ?

.....

.....

.....

.....

13. Comment la digitalisation a-t-elle amélioré l'efficacité ou la productivité de groupe CEVITAL ?

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe

14. Avez-vous constaté une amélioration de la communication interne grâce à la digitalisation ?

Oui

Non

15. Avez-vous reçu une formation spécifique pour vous adapter à la digitalisation ?

Oui

Non

Si oui, dans quel domaine ?

.....
.....

16. Avez-vous accès à des formations continues pour vous tenir à jour sur les nouvelles technologies?

Oui

Non

Si oui, comment?

.....
.....

17. Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transition vers des processus numériques?

Oui

Si oui, comment ?

.....
.....

Non

Si non, pourriez vous nous dire pourquoi ?

.....

Annexe

.....
18. Avez-vous vécus déjà un conflit suite à la digitalisation ?

Oui

Comme quoi ? Exemples :

.....
Non

19. Quels sont les projets de digitalisation que vous souhaiteriez avoir pour vous faciliter votre travail et d'avoir un climat plus favorable ?

Oui

Si oui, comment ?

.....
Non

Pourquoi ?

.....
20. Ya t-il des faiblesses (contraintes) à la digitalisation au sein de votre entreprises ?

Oui

Non

Merci pour votre collaboration

Table des matières

Tables Des Matières

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale01

Chapitre 1 : Fondements et pratiques de la gestion des ressources humaines

Introduction06

Section1 : La digitalisation de la GRH06

1. Définition de La GRH06

2. Evolution historique de la GRH.....07

2.1 La période préindustrielle et industrielle.....07

2.2 Après la révolution industrielle: les écoles et les approches qui ont façonné la GR.....07

2.3 L'école classique ou l'approche scientifique ou techniciste08

2.4 L'école des relations humaines ou l'approche psychologique (1927-1932).....08

2.5 L'approche industrielle, l'égalité et politique.....09

2.6 L'approche systémique09

2.7 L'approche stratégique.....09

3. L'objectif de la GRH10

4. Le rôle de la GRH11

Section 2 : Théorie et approche de la GRH.....12

1. Les théories de la GRH

1.1 La théorie de la contingence12

1.2 La théorie de leadership13

1.3 La théorie de l'équité14

1.4 La théorie de la gestion des talents14

1.5 La théorie du développement des carrières15

1.6 La théorie de la socialisation organisationnelle16

1.7 La théorie du capital humain17

1.8 La théorie de la motivation18

2. Théorie des ressources humaines et l'approche comportementale19

2.1 Théorie des ressources humaines19

2.2 L'approche comportementale19

2.3 le lien entre la théorie des RH et l'approche comportementale	20
3. Les modèles de motivation au travail	20
3.1 La hiérarchie des besoin de Maslow	21
3.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg.....	21
3.3 La théorie de l'équité d'Adams.....	22
3.4 La théorie des objectifs de Locke et Latham.....	23
3.5 La théorie de l'expectative de Vroom	23
3.6 La théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan.....	24
3.7 La théorie du renforcement de Skinner.....	24
Section 3: Stratégies et structures en GRH.....	25
1. Les modèles de structures organisationnelle de la GRH.....	25
1.1 Le modèle arbitraire.....	25
1.2 Le modèle objectivant.....	26
1.3 Le modèle individualisant	27
1.4 Le modèle conventionnelle.....	29
1.5 Le modèle valoriel.....	31
2. Impact de la GRH sur la structure organisationnelle	31
2.1 Transformation des rôles et des responsabilités.....	32
2.2 Développement de structures organisationnelles flexible	32
2.3 Influence sur la culture organisationnelle	32
2.4 Impact sur les processus Décisionnels	33
2.5 Changement dans les systèmes de communication interne.....	33
3. Alignement de la GRH sur la stratégie organisationnelle	34
3.1 Les ressources humaines un avantage concurrentiel.....	35
3.2 La gestion des talents	35
3.3 La gestion des compétences.....	36
3.4 Les avantage de la gestion des compétences.....	38
3.5 Les limites de la gestion des compétences	39
Conclusion.....	40
Chapitre 2 : La digitalisation et son impact sur la GRH	
Introduction :	42
Section 1 : La digitalisation de la GRH	42
1. La définition de la digitalisation	42
2. Les facteurs clés de succès de la digitalisation de la GRH	43

3. Les avantages et les objectifs de la digitalisation de la GRH	44
3.1 Les avantages de la digitalisation de la GRH	44
3.2 Les objectifs de la digitalisation de la GRH	45
Section 2 : Outils technologiques de digitalisation en GRH.....	46
1. Les plateformes de recrutement en ligne.....	46
1.1. LinkedIn	46
1.2. indeed	48
1.3 Glassdoor	49
1.4 Monster	51
1.5 CareerBuilder	52
1.6 ZipRecruiter	54
1.7 AngelList	56
2. Solution de formation en ligne	57
2.1 Types de solution de formation en ligne	58
2.2 Avantages des solutions de formation en ligne	58
2.3 Défits et solutions	59
3. Logiciels de gestion de temps et de présences	60
Section 3: Défis, impact et enjeux de la digitalisation de la GRH	
1. Les défis de la digitalisation de la GRH liés à l'implantation des technologies RH	62
1.1 Résistance au changement et adoption par les employés.....	62
1.2 Sécurité et protection des données sensibles	63
1.3 Intégration avec les systèmes d'information existants.....	63
1.4 Coûts élevés d'acquisition, de mise en œuvre et de maintenance	64
1.5 Formation et développement des compétences technologiques	64
1.6 Gestion du changement organisationnel et culturel	65
2. Impact de la digitalisation sur les pratiques de la GRH	65
2.1 L'impact de la digitalisation sur le recrutement et la sélection	65
2.2 L'impact de la digitalisation sur la formation et le développement.....	66
2.3 L'impact de la digitalisation sur la communication interne	68
2.4 L'impact de la digitalisation sur la rémunération	69
3. Les enjeux de la digitalisation de la GRH.....	70
3.1 Développement et amélioration de l'e-réputation dans une démarche RSE.....	70
3.2 Amélioration des processus interne	70
3.3 Gains de productivité	70
3.4 Amélioration de la qualité de vie au travail	70
Conclusion.....	71

Chapitre 3 : La digitalisation de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL spa

Introduction	73
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
1. l'historique de CEVITAL	73
1.1 Présentation du groupe CEVITAL.....	73
1.2 Historique du groupe CEVITAL	74
1.3 Présentation de l'activité agroalimentaire de CEVITAL.....	75
1.4 Localisation géographique de CEVITAL.....	75
1.5 La structure organisationnelle de CEVITAL	76
Section 02 : Méthode de recherche	77
Introduction	77
1. Présentation de la méthode de recherche	77
2. L'échantillon d'étude	77
3. Outils de collecte de données	77
3.1 Le guide d'entretien	79
3.2 Le questionnaire.....	79
Section 3: Analyse et interprétation des résultats	
Introduction:.....	79
1. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien.....	79
2. Description des résultats	81
3. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	83
Conclusion.....	104
Conclusion général.....	106
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	
Résumé	

Résumé

Dans ce travail, nous avons abordé les concepts de la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) et son impact sur les pratiques de département RH. Notre étude de cas porte sur l'entreprise CEVITAL SPA, où nous avons réalisé un stage pratique et conduit des recherches approfondies afin d'identifier les diverses manifestations de ce phénomène.

Au cours de plusieurs mois d'observation, nous avons constaté une interaction significative entre la digitalisation de la GRH et l'efficacité des processus internes. Comme détaillé dans les différents chapitres de notre mémoire, nous pouvons affirmer que l'adoption des outils numériques optimise non seulement les performances, mais réduit également les inefficacités liées à des méthodes de gestion traditionnelles. En revanche, un manque d'intégration technologique freine l'amélioration des processus RH, entraînant des résultats moins performants.

Mots clés : La digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH).CEVITAL SPA Bejaïa.

Abstract:

In this work, we have addressed the concepts of the digitalization of human resource management (HRM) and its impact on business HR department practices. Our case study concerns the company CEVITAL SPA, where we have carried out a practical training and conducted extensive research to identify the various manifestations of this phenomenon.

Over several months of observation, we have found a significant interaction between the digitalization of the HRB and the efficiency of internal processes. As detailed in the various chapters of our thesis, we can say that the adoption of digital tools not only optimizes performance, but also reduces the inefficiencies associated with traditional management methods. On the other hand, a lack of technological integration hinders the improvement of HR processes, leading to less efficient outcomes.

Keywords : Digitalization of human resources management (HRM).CEVITAL SPA Béjaïa

ملخص :

تناولنا في هذا العمل مفاهيم رقمنة إدارة الموارد البشرية (GRH) وأثرها على ممارسات قسم الموارد البشرية. تتعلق دراسة الحالة الخاصة بنا بشركة Cevital SPA، حيث أجرينا تدريباً عملياً وأجرينا بحثاً متعمقاً من أجل تحديد المظاهر المختلفة لهذه الظاهرة.

وعلى مدار عدة أشهر من المراقبة، لاحظنا تفاعلاً كبيراً بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وكفاءة العمليات الداخلية. وكما هو مفصل في الفصول المختلفة من أطروحتنا، يمكننا التأكيد على أن اعتماد الأدوات الرقمية لا يؤدي إلى تحسين الأداء فحسب، بل يقلل أيضاً من أوجه القصور المرتبطة بأساليب الإدارة التقليدية. ومن ناحية أخرى، فإن الافتقار إلى التكامل التكنولوجي يعيق تحسين عمليات الموارد البشرية، مما يؤدي إلى نتائج أقل كفاءة.

الكلمات الرئيسية : مفاهيم رقمنة إدارة الموارد البشرية، Cevital SPA بجاية