

Université d'Oran 1 Ahmed ben Bella

Institut des sciences et des techniques appliquées

Option : Management des organisations et des ressources humaines



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention du diplôme de Master

**IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LES
ACTIVITE DE LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

ETUDE DE CAS AU SEIN D'UNE COMMUNE



Présente par :

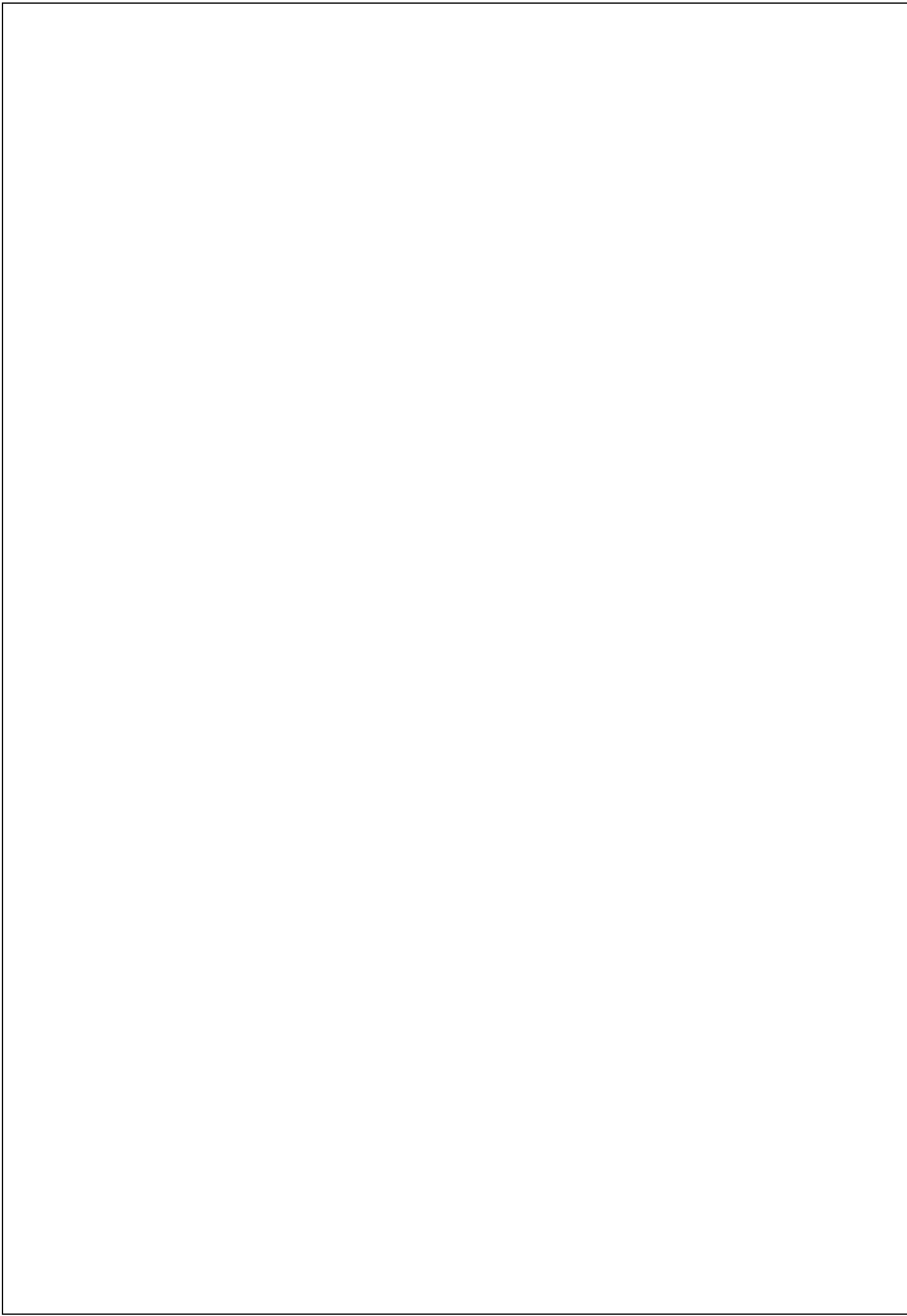
- **KERRACHE Saada**

Présenté devant le jury composé de MM :

- **Président : Mme SERRADJ**
- **Examineur : Mme BOUZEGHOU**
- **Encadreur : M KEDDAM**
- **CO-encadreur : Mme DIF**

Année universitaire

2023/ 2024





Remerciements

Nous remercions Dieu, de nous avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail. Un merci tout particulier à ma maman, qui a été mon roc, mon inspiration et ma source de soutien inépuisable tout au long de mes études. Ta présence bienveillante et tes encouragements constants m'ont permis d'atteindre ce moment important. Merci pour tout ce que tu as fait pour moi, je t'aime.

*Nous tenons aussi à remercier
Monsieur KERRACHE Fethi notre promoteur pour ses conseils et orientations.
On les destine également à l'ensemble des
Enseignants de l'université AHMED BEN BELLA, qui ont suivi notre scolarité avec
beaucoup de gentillesse et de
Précieuse, les conseils qu'il nous a prodigués ont beaucoup facilité notre travail.
Enfin, on tient à remercier nos familles, nos amis et toute personne qui a
contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*





Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma Réussite, A ma chère mère aïcha, à mon cher père Abed, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger. Que dieu les gardes et les protèges.

A ma chère sœur : Fatima, souria, Naima. A mes chers frères Miloud, Mohamed, Amine, Fethi, A mes neveux. A ma chère grand-mère. À mon cher grand-père.

A ma chère amour Hadjer, A mes chères cousins et cousines.

A mes chers amis.



Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Les outils et objectifs de la GPE.....	12
Tableau N°2 : les différentes étapes de la gestion des carrières.....	15
Tableau N° 3 : Les objectifs de la communication selon J.J DEUTSH.....	28
Tableau N° 4 Les différentes modalités du digital Learning.....	39
Tableau N°5 : Les outils de E-learning (<i>digital Learning</i>)	40

Liste des schémas

..... **4**

Schéma n°1 : l'évolution de la GRH.....	07
Schéma n°2: La démarche stratégique de la GPEC.....	11
Schéma n°3: les étapes de la recrutement	16
Schéma N° 4 : Les 4 niveaux de l'évaluation de la formation.....	23
Schéma N° 5 : Structure organisationnelle au niveau municipal.....	62

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre 1 : La fonction ressource humaine

Introduction	03
Section 1 : Définition, évolution et objectifs de la gestion des ressources humaines	04
Section 2 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines	09
Section 3 : Les causes du passage au digital	29
Conclusion	30

Chapitre 2 : la digitalisation au service de la gestion des Ressources Humaines

Introduction	32
Section1: L'évolution du web et la transformation digitale.....	33
Section 2 : La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines	35
Conclusion	66

Chapitre 3 : étude de cas au sien d'une commune

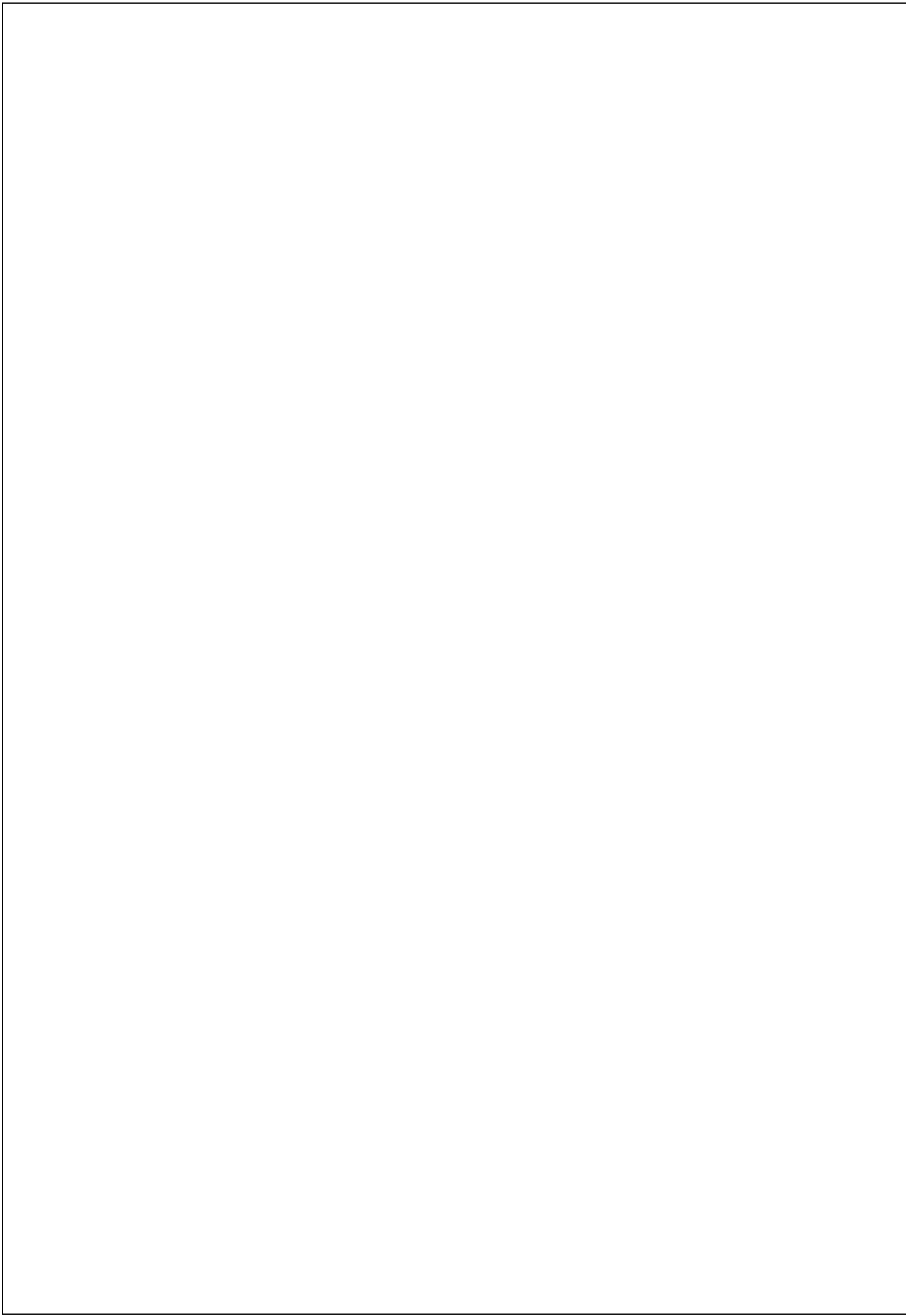
Section 1 : Présentation de la municipalité d'Oued el Djamaa	61
---	-----------

Section 2 : méthodologie de l'enquête et analyse des données.....	66
Conclusion du chapitre 03.....	78
Conclusion générale	79

Bibliographie

Résumé

Table des matières



Introduction générale

À l'ère du numérique, les usages et les comportements des consommateurs évoluent rapidement, sous l'impulsion des technologies en constante évolution.

L'accès à l'information et les changements de comportement font que la digitalisation touche tous les domaines, quel que soit leur secteur d'activité, de manière extrême, violente et irréversible, et touche toutes les générations.

Si les grandes entreprises ont réagi rapidement à la vague numérique, nombre d'entre elles restent attachées aux modèles internes traditionnels avec peu d'investissements.

Ces entreprises en sommeil n'ont pas encore vu l'émergence de ce nouveau cloud à finalité freiner leur activité. Si le digital s'est invité depuis quelque temps déjà dans les priorités des directions des très grands groupes, il compte désormais comme l'un des impératifs stratégiques les plus importants pour toutes les entreprises, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité.

L'entreprise n'a plus le choix. La nécessité de s'adapter à une nouvelle économie connectée, prendre de l'avance dans un environnement mouvant même si la technicité, les coûts, la résistance au changement constituent bien souvent des freins à la transformation digitale des entreprises.

Face à ce changement de « *business mode!* », La fonction RH est au cœur de cette révolution.

Les RH doivent gérer ce changement et activer de multiples leviers à plusieurs niveaux pour que cette transition se déroule avec douceur et, d'une part, créer une digitalisation forte au sein de l'entreprise en intégrant la digitalisation à tous les niveaux et ses modes de communication interne. La motivation, d'autre part, accompagne les collaborateurs dans le changement en mettant en œuvre des outils réfléchis et en adéquation avec les obligations de l'entreprise et de chacun, en encourageant et en canalisant l'intérêt pour la digitalisation à travers différentes pratiques.

D'autre part, les RH doivent également anticiper les besoins digitaux de leurs équipes. Le service RH doit donc travailler avec les autres services pour identifier de nouvelles compétences à développer pour améliorer le travail, la gestion de projet, l'organisation, et ainsi augmenter la compétitivité de l'entreprise.

La place des RH dans la transformation numérique d'une entreprise n'a plus besoin d'être justifiée.

La place des RH dans la transformation digitale des entreprises n'est plus à démontrer. C'est maintenant eux qui ont les cartes en mains. Cette mission est doublement difficile vu que la fonction Ressources humaine subit elle-même une profonde transformation dans sa façon de faire habituelle à savoir : gestion du recrutement, gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion des formations, gestion sociale, communication etc.

C'est pourquoi, nous nous interrogeons dans ce présent travail :

« *Quel est l'impact de la digitalisation sur les activités de la GRH ?* »

La réponse à cette question centrale nous amène à rendre ce travail plus structuré en soulevant un ensemble d'interrogations qui sont :

- La digitalisation est-elle une opportunité sur la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise ?
- Quelle sera la valeur ajoutée de la digitalisation sur la fonction ressource Humaine ?

❖ **Les hypothèses.**

- H1 : La digitalisation offre des opportunités pour optimiser les processus RH et gagner en efficacité.
- H2 : La digitalisation transforme les modes de gestion du management et de l'organisation du travail.

La réponse à ces interrogations se présente sous forme de travail de recherche effectué dans un établissement public « *COMMUNE* ».

Le travail se résume à travers trois chapitres:

- Le premier chapitre abordera les différents volets de la fonction Ressource Humaine, historique, rôles des GRH ainsi que les causes ayant poussées cette transformation ;
- Le deuxième chapitre sera dédié au processus de la digitalisation des ressources humaines ;

Et Le dernier chapitre sera consacré à notre cas pratique à savoir les différents d'outils digitaux utilisés par les RH de l'organisation de notre choix ainsi que leurs impacts.

Notre travail s'achèvera par une conclusion générale où nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la problématique soulevée au départ, en mobilisant les outils théoriques et empiriques avec quelques perspectives de recherche liées à l'impact de la digitalisation de la gestion des ressources humaines.

Introduction

La gestion des ressources humaines regroupe un ensemble de fonctions et de mesures visant à optimiser, motiver et développer les ressources humaines pour accroître l'efficacité et augmenter la productivité de l'organisation. Ce type de gestion est pratiqué dans diverses professions liées à l'ancienneté d'un employé dans une entreprise, par ex. recrutement, la formation, la motivation, la communication, les conditions de travail, la gestion des conflits etc.

Ce chapitre sera consacré à la fonction ressource humaine. Nous aborderons en premier lieu la définition, rôle et objectif, puis nous nous concentrerons sur les activités fondamentales de la fonction RH et enfin nous clôturerons avec le passage au digital et ses causes.

Section 01 : Définition, évolution et objectifs de la gestion des ressources humaines

Dans cette section nous allons commencer par la présentation des définitions, rôles et missions des différents domaines d'intervention de la gestion des ressources humaines.

1.1 Définition de la gestion des RH :

Définition et contexte: La digitalisation RH se définit comme l'ensemble des procédés permettant de dématérialiser les pratiques RH, à l'aide d'outils spécialisés et numériques 1. Elle a émergé dans un contexte de transformation numérique des entreprises, affectant également le département des RH 1.». ¹

Clermont Barnabé, quant à lui, définit la GRH comme étant « *un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrant et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique* ».²

« *La gestion des ressources humaines, c'est la gestion, une gestion particulière puis qu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autre* »³.

La GRH est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* »⁴

Avec ces différentes définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines est un système qui comprend différentes activités. Une gestion efficace de cela permet à l'organisation de disposer de ressources humaines pertinentes.

Cette gestion s'inscrit lors de l'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation quelconque, qui définit les moyens (notamment humain) et les ressources utilisées afin d'atteindre des objectifs préalablement tracés.

1.2. Evolution de la GRH :

La fonction Ressources Humaines (RH) a connue d'importantes mutations, elle est passé d'une fonction personnel a une fonction ressources humaines, elle est passé d'un contexte purement administratif a un rôle qu'on peut qualifier aujourd'hui de stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

1.2.1. Jusqu'à la seconde guerre Mondiale: une fonction principalement administrative :

C'est pendant cette période que le service personnel se manifeste, notamment dans les grandes entreprises de production telles que les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), ainsi que dans le secteur bancaire tels que le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (Renault).

¹ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/digitalisation-rh>

² ACHOUCHE Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p 5.

³ THEVENET Maurice ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002, p03.

⁴ J. BRABET, « *Repenser la Gestion des Ressources Humaines* », Edition Economica, Paris, 1993 p 43.

C'était la période de la révolution industrielle et c'est à ce moment-là que les premières marques qui définissent la vie salariale des travailleurs se manifestent. La division du travail et son contrôle sont imposés par cette organisation pour augmenter la productivité et les performances de l'entreprise :

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime des conventions collectives ;
- 20 juin 1936 : loi sur les congés payés ;
- Loi de 1936 : semaine des 40 heures ;
- Loi de 1936 : sur les conventions collectives.
- Peugeot crée en 1936 la direction du personnel et des relations syndicales.

Durant cette période les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme.

(Ex : *Schneider au Creusot*) les premières activités du service du personnel sont :

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

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

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (*moins de brutalité dans la gestion des hommes*).

1.2.2. La période 1945-fin des années 1980 :

Au cours de cette période, le mouvement des relations humaines se développe, tout comme la fonction des ressources humaines qui met l'accent sur l'aspect humain. Conscientisation de la corrélation entre la motivation et la performance et les conditions de travail et la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise.

Le chef du personnel était à la tête de la fonction personnelle et avait pour mission de gérer les rémunérations du personnel (salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc.). Le responsable du personnel était souvent un juriste sélectionné pour ses compétences en droit

social. Seule la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau est maintenue par la direction générale; et On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale.

Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux, journée de 8 heures, création des congés payés et des 40 heures hebdo légales ; création des comités d'hygiène et de sécurité ; reconnaissance du droit syndical ; le bilan Social devient obligatoire pour les entreprises importantes ...

1.2.3. La professionnalisation de la activité (fin 1980-2000) :

Cette fonction est désormais appelée ressources humaines à partir de la fin des années 1980, ce qui témoigne de la prise de conscience de l'importance de gérer les hommes et les compétences face aux évolutions technologiques, à la croissance démographique, à l'internationalisation de la production, mais surtout à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenu plus concurrentiel, ce qui en fait un facteur de compétitivité. L'évolution du rôle est accompagnée de ce passage d'une fonction personnelle à une FRH.

Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel, le service ressources humaines il est dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH) qui fait en sorte :

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

Des missions spécifiques d'après Jean. Marie-Peretti:¹

- Développer la motivation et l'implication des salariés ;
- L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés : Les salariés se sentent intégrés, s'ils ressentent qu'ils sont considérés comme partenaire notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute ;
- Favoriser le changement consiste à promouvoir des comportements innovants et efficaces, en utilisant la formation et des programmes de mobilisation tels que de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles rémunérations.

1.2.4. La numérisation de la ressource humaine (2000-jusqu'à aujourd'hui) :

Pour mesurer les données du personnel, les ressources humaines se modernisent et utilisent des logiciels qui leur permettent de centraliser davantage chaque information et surtout de gagner du temps. Ce type de logiciel joue un rôle essentiel dans les ressources humaines en fournissant des statistiques globales faciles à utiliser. Il permet également de retenir et de repérer les talents rares au sein de l'entreprise, ainsi que de déterminer les besoins en formation de chaque individu.

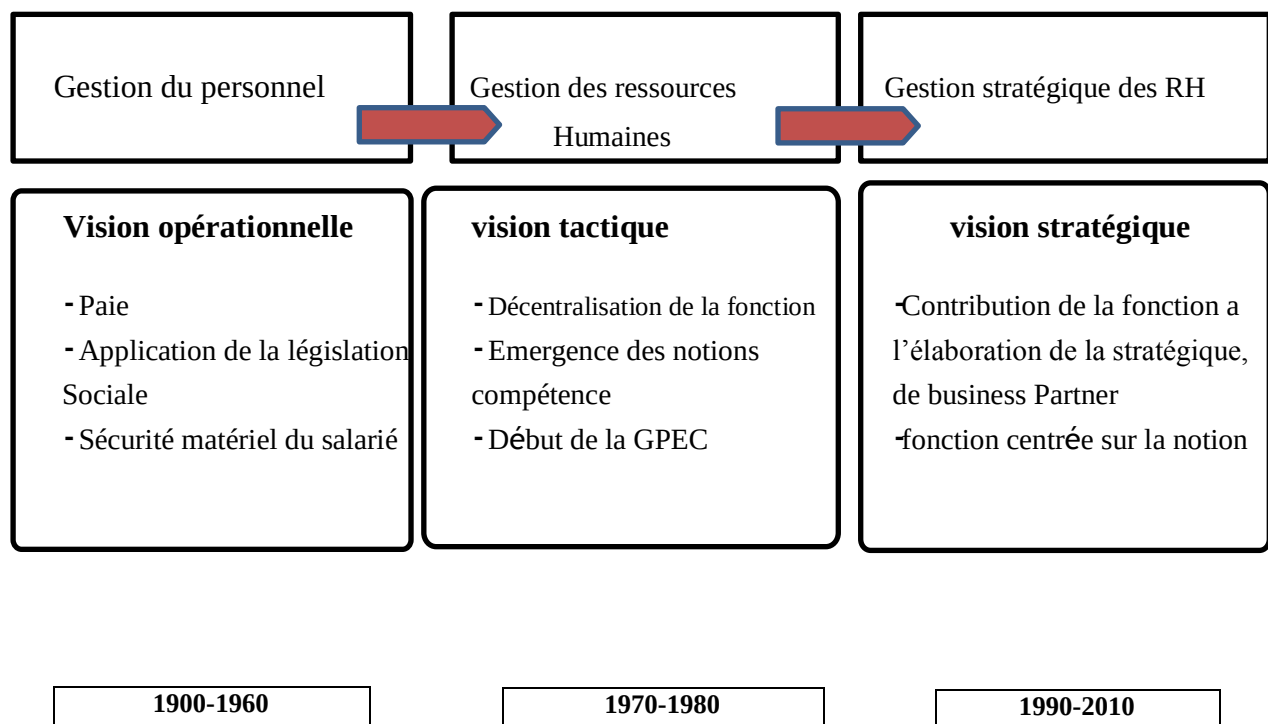
¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12^{ème} Edition, Vuibert, 2010, Paris, pp 11,12.

Le marché des solutions digitales RH est très innovant, une fois les processus RH digitalisés la vie d'un collaborateur peut très bien être gérée directement par sa fonction métier. Le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH a beaucoup facilité la vie des employeurs notamment grâce aux échanges de courriers électroniques professionnels ou privés, désormais la DRH intègre l'informatique et le digital dans ses relations avec les salariés.

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

L'évolution des différents aspects de la GRH peut ainsi être schématisée comme suit :

Schéma N°1 : L'évolution de la GRH



Source : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines », 5^e EDITION, GUALINO, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, P22.

1.3. Objectifs de la gestion des RH

L'objectif majeur du MRH s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous, le service RH contribue à l'essor des organisations en faisant en sorte d'atteindre ses objectifs fonctionnels et organisationnels.

- **Attirer:** la main-d'œuvre En nombre et en qualité. Ainsi que des candidats qualifiés ;
- **Conserver :** la gestion des carrières => favoriser promotion interne ; ▪ **Développer :** grâce à la formation (*personnelle et professionnelle*).
- **Motive :**
 - a) **Dans le cadre de la rémunération :** évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération selon l'ordre de mérite ;
 - b) **Dans le cadre du climat de travail :** favorisé la communication avec et entre Les salariés ;
 - c) **Dans le cadre de la santé et la sécurité :** réduire les accidents de travail notamment grâce à la formation et à la prévention.
- Accroître la productivité du travail ;
- Faciliter l'accès à l'information ;
- Assurer le respect des lois ; du cadre juridique ;
- Améliorer la qualité de vie dans le milieu professionnel ;
- Augmenter la motivation ;
- Améliorer l'organisation en la rendant flexible ;
- Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise ;
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux ;
- Valoriser les compétences, el les Répertoire ;
- Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées ;
- Favoriser l'adaptation des nouveaux à leur nouveau poste et des anciens à l'évolution de leur poste ;
- Augmenter la motivation ;
- Créer des passerelles entre les postes et entre les services.

Cette première section nous a permis de préciser le développement de la fonction ressources humaines et son l'évolution à travers les années, de la définir et enfin d'apporter ses objectifs principaux.

Section 02 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines

La GRH contribue à l'administration de riche sphère d'activités orateur endéans la vie de l'manufacture et chaque femme de ses activités à son impulsion sur la bonne marche de celle-ci, et chez les activités les mieux habituellement rencontrées certains trouvons la GPEC, Evaluation des compétences, etc.

2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC**2.1.1. Définition :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines. Selon JM Le Gall , la définition est : « *c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salaires et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification* »¹.

La GPEC est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences c'est une démarche de gestion prospective des RH vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique.

Depuis 2005, le Code du travail en France impose une obligation de négocier la GPEC

Tous les 3 ans – négociation triennale – avec les partenaires sociaux :

- Aux entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France ;
- Aux entreprises qui emploient au moins 300 salariés. En Algérie aucune législation de cet Ordre n'est à ce jour mis en place.

2.1.2. La démarche stratégique de la GPEC :

La gestion prévisionnelle de personnel (GPP) est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs.²

La démarche GPEC constitue les étapes clés suivantes :

¹ J.M. Le Gall « *la gestion des ressources humaines* » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992, P22.

² Bernard MARTORY, Daniel CROZET : *la gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 9^{ème} Edition DUNOD, 2016, Paris, P 24.

a) Identification des métiers et leurs évolutions

Dans cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes :

- Quelle structure pour demain?

Dans le contexte de la réorganisation de plus en plus fréquente des entreprises, que ce soit au niveau des unités ou au niveau mondial avec des fusions et acquisitions, il est essentiel pour l'entreprise de définir comment son organisation sera structurée.

- Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Il est nécessaire de mener une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise aura besoin demain et les compétences qui lui permettront de répondre à ces besoins futurs.

b) Analyse les emplois de l'entreprise

Il s'agit d'joindre les argents exprimés en abri aux besoins de l'manufacture à laconique et faculté terme. Nous les gens appuyons sur l'modification des métiers et simulons la contingentement d'une hominien à un abri. Pour ce faire, les gens pouvons résorber un incontesté chiffre de critères littéraux que :

- La moyenne d'âge de l'effectif
- Elaboration de la pyramide des âges
- Mesurer le nombre de dysfonctionnements, de licenciements et de départs à la retraite
- Maîtriser les principes de la politique de développement et de sa mise en œuvre pour anticiper et évaluer les changements de poste
- Effectuer une analyse des workflows dans les différents types de métiers: d'où viennent les salariés dans chaque emploi ? combien de temps restent-ils ? où vont-ils ?

c) Diagnostic des écarts et évaluations des compétences

Les études qualitatives et quantitatives réalisées permettent de regarder vers l'avenir et d'évaluer les écarts qui peuvent se produire entre les besoins des emplois (*compétences requises*) et les caractéristiques des ressources (*compétences dont on dispose*).

Divers phénomènes de déséquilibre se manifestent :

- Il peut notamment s'agir de perturbations à court terme, par exemple d'un manque de personnel en raison d'un surcroît de travail, du recours au travail temporaire, à des sous-traitants, etc.
- Il peut en effet s'agir de déséquilibres à moyen et/ou long terme, tels que les départs à la retraite, les licenciements et les transferts.

Dans ces situations, il est nécessaire de bien identifier " qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité d'avoir un référentiel métier / compétences dans l'entreprise.

L'objectif est d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences qui peuvent être identifiées par des connaissances, des compétences liées aux relations interpersonnelles et des savoir-faire liés à un profil et une fonction. Ce qui permet de réaliser une cartographie des compétences. Sur la base de cette cartographie et des lacunes constatées, il sera possible de concevoir et de proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

Ce schéma ci-dessous résume cette démarche de la GPEC comme suit :

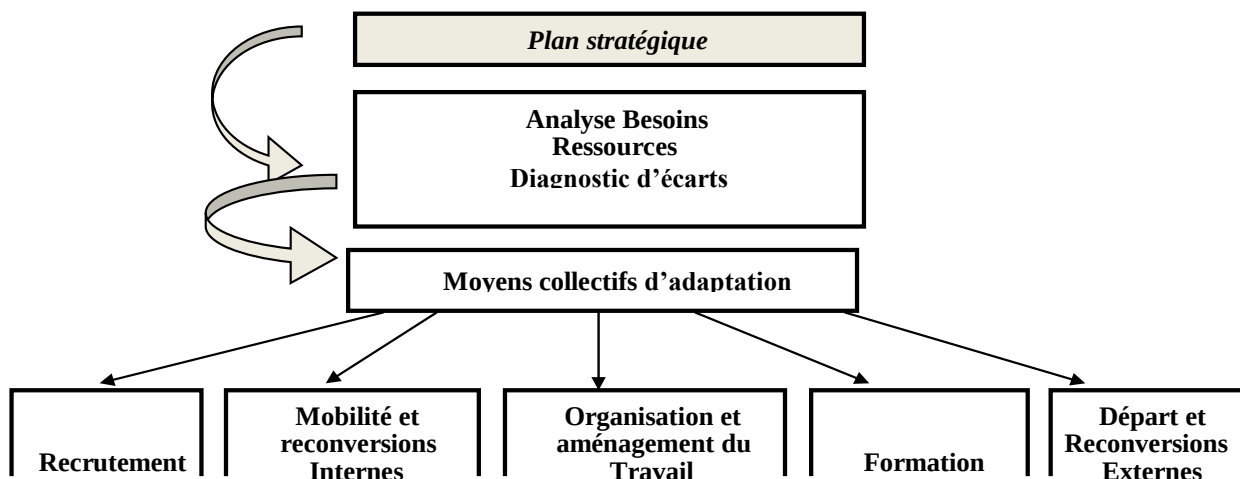


Schéma N°2: La démarche stratégique de la GPEC

Source : B. MARTORY, D. GROZET « *Gestion des Ressources Humaines* » pilotage social et performances », Edition DUNOD, 4^{ème} éd, 2001, Paris, P 23

2.1.3. Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités :

La mise en œuvre d'un mécanisme du gouvernement prévisionnel des emplois et des compétences associées aux mesures diverses, équivalente que la formation, la dandinement professionnelle et géographique des salariés, accompagnement des seniors, mise en position de cartographies et de référentiels de compétences...etc. Ces outils de GPEC renvoient à la forme d'pronostic qui doit appartenir contextualisée au regard de l'sauna viscère et extérieur de l'organisation.

Le tableau ci-chemiserie recense ces outils et à eux conformes respectifs.

Tableau N° 1 : Les outils et objectifs de la GPEC

<i>Types d'outils</i>	<i>Potentialités offertes</i>	<i>outils</i>
Ceux qui permettent de faire des constats	- Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population - Ils permettent un bilan social.	- Cartographie des emplois - Masse salariale - Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles
Ceux qui permettent de faire des simulations	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	- Pyramide des âges - Pyramide des anciennetés - Départ à la retraite - Ancienneté dans le poste
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution	- Ils présentent une cartographie des emplois - Ils fournissent une base de référentiels (emplois types, compétences, ressources) Générique	- Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique - Evolution constatée par un observatoire des emplois - Emplois types - Filières professionnelles - Organisations cibles
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps	Ils identifient les aspirations (en termes de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des salariés.	- Formation - Evaluation des compétences - Validation des acquis - Suivi personnalisé des carrières

Source : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO « gestion des ressources humaines mémentos » 5^{ème} Edition, 2015, 70 rue du Gouverneur Général Éboué, p 38.

2.1.4. Les objectifs de la GPEC :

Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se résume comme suit :

- La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment ;
- Elle aide l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs ;
- Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures ;
- La GPEC à deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel ;
- Accompagner le changement dans la mise en œuvre du plan d'action ;
- Se projeter, anticiper l'avenir en se posant les questions adéquates. Quelles vont être les principales évolutions du marché, de la réglementation, des compétences ? Comment l'entreprise va-t-elle y répondre ? De quelles nouvelles compétences va-t-elle avoir besoin ?

2.2. L'évaluation des compétences :

Dans une apparence de motivation, l'affectueuse est le barreau central qui ascendant directement la performance autonome et collective des employés. Il est ainsi indispensable de mettre en place une règle d'évaluation de la capacité du particulier à mener à fond la mission qui lui est confiée. Ce n'est ainsi qu'après une affectueuse tâche menée, derrière des critères spécifiques, qu'il est conjectural de rythmer si les résultats obtenus par les acteurs concordent derrière les légitimes fixées par le dédale de ce service.

L'évaluation se fait annuellement par des entretiens qui sont programmés le dernier trimestre de l'année afin d'anticiper les attentes de chaque collaborateur, et pour bien mener une évaluation il faut se disposer d'outils adaptés et bien renseigner, mais aussi des chaînes de réussite et d'action à mener pour l'année prochaine. Par exemple faire le bilan des différents grands événements, progrès et objectifs qui ont marqué l'année, noter pour chacun les résultats obtenus et aussi les lacunes identifiées. Présenter les projets de demain afin de savoir si les collaborateurs y adhèrent.

Il est important d'évaluer le niveau de compétences professionnels atteint pour les collaborateurs en fonction de son métier, cette partie déterminante pour apprécier les besoins de formation professionnelle de l'employé, ensuite s'attacher à noter cette performance individuelle et collective, cela est important pour déterminer les promotions futures et hausse de salaire et aussi les conventions collectives peut prévoir des révisions automatiques de la rémunération en fonction de l'ancienneté. Enfin le comportement de l'employé dans l'entreprise, son intégration dans le service et son esprit d'équipe peuvent évoluer.

L'évaluation annuelle constitue aussi un outil efficace pour planifier les promotions internes, gérer les évolutions de carrière et organiser les revalorisations individuelles et collectives du salaire.

L'évaluation doit donc s'inscrire dans le cadre d'une culture de feed-back collectif et permanent, essentiel à l'efficacité des nouvelles formes d'organisation et facteur de développement de la confiance interpersonnelle¹.

2.2.1. Les méthodes d'évaluations selon le principe :

a) L'entretien

Se déroule généralement en fin d'année. Il s'agit d'un entretien de face à face avec son responsable hiérarchique direct. Il dure entre 1 :30 à 4 :00H ; les thèmes abordés concernent : les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation. Il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines (DRH)².

b) L'assessment center (center d'évaluation)

Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les grandes entreprises².

c) Le feed-back 360°

Consiste pour l'évalué à comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son auto évaluation.

Outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu par lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme 360°).³

2.3. La gestion des carrières :

Le modèle de gestion de carrière comprend un ensemble d'activités qui visent à planifier, organiser, implanter et contrôler le parcours des collaborateurs depuis le début de leur carrière jusqu'à leurs sorties de l'entreprise.

La gestion des carrières est un élément important de la gestion des ressources humaines et occupe une place essentielle dans chaque entreprise car elle interagit avec des aspects fondamentaux de la GRH comme le recrutement, le bilan de compétences, la formation, la communication, etc.

Le concept gestion des carrières fait l'objet de plusieurs définitions :

2.3.1. Définition de la gestion des carrières :

Selon J.M. PERETTI : « *la gestion des carrières est le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* ». ⁴

¹ Marc BARTONECHE AL, l'essentiel de management, 2^{ème} Edition, Eyrolles, Paris, 2005, 2008, P 340. ²Ibid.

² Ibid.

⁴ Gini Brière, l'évaluation des compétences en 4 méthodes, journal de figaro, 2005 ; ([http:// www.lefigaro.fr / économie](http://www.lefigaro.fr/economie)) consulté le 15/10/2018 à 10.00.

² J.M. PERETTI. « *Gestion des ressources humaines* », 15^{ème} édition. Vuibert. Paris. P 84.

Pour GUERIN et WILS : « *Suite d'expérience professionnelles qu'un individu accumule tout au long de sa vie de travail ; dans le but de progresser et de se développer* ». ¹

Ou bien comme un : « *Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions* ». ²

Lorsqu'on aborde la carrière, on retient une dimension objective et subjective, dont la première, présente l'évolution de carrière proposé par l'organisation, et le deuxième renvoi à une analyse à la satisfaction que le collaborateur pu avoir à la fin de sa carrière.

2.3.2. La tâche de la gestion des carrières

La gestion des carrières a un rôle très pondérant pour :

- L'entreprise, parce que ses décisions motivent les collaborateurs et les développent sur le plan personnel et professionnel et bien sûr cela vas apparaitre sur le développement de leurs résultats individuels ;
- Le collaborateur, ces décisions la lui permet de développer sa carrière, d'avoir un décorum et une augmentation de salaire, occuper des responsabilités supérieures qui va lui offrir un prestige social, une valorisation, une reconnaissance sur le plan psychologique et tout cela le motive et l'améliore.
-

2.3.3. Les étapes de la gestion des carrières :

Selon Danielle RIVERIN –Simand, 1984

Tableau N°2: Les différentes étapes de la gestion des carrières

23 - 27 ans	Premier choix et premier essai sur le marché de travail.
28 - 32 ans	Remise en question successives. Recherche d'autres chemins prometteurs. Changement ou intensification.
33 – 37 ans	Engagement professionnel intense. Course occupationnelle. Besoin -désir de faire sa marque.
38-42 ans	Mi- carrière. Réaménagement des illustrations. Remise en question plus profonde.
43- 47 ans	Quête du fil. Conducteur de son histoire occupationnelle. Intériorité et conscience de son identité professionnelle.
48- 52 ans	Nouvelle modalité professionnelle. Plus grande préoccupation de soi et des autres. Désir de partager son expérience avec les plus jeunes.
53-57 ans	Vie professionnelle sereine. Recherche d'une sortie prometteuse.

³ Ibid

⁴ N'GAHANE.P. Dictionnaire de gestion. Edition. Armand colin, Paris, 1996 p 99.

58-62 ans	Bilan de sa vie professionnelle. Mise au point face au travail (majorité : insécurité, minorité : assurance). Réflexion sur les nouvelles possibilités de carrières Retraite - nouveau départ ou retraite arrêté.
63- 67 ans	Substitution de rendement par l'utilité personnelle et social. La retraite.

Source : résumé produit par MARTIN GARNAU 1985, (DANIELLE RIVERIN – SIMAND, 1984).

2.4. Le recrutement :

2.4.1. Définition de recrutement :

« Le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaire pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ». ¹

Recruter est une décision stratégique de l'entreprise, qui permet d'alimenter l'organisation en quantités et en qualités en matière des RH.

« Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines ». ²

2.4.2. Le processus du recrutement :

Schéma N° 3 : Les étapes de recrutement

Etapes (1)	Stratégie de Recrutement	Définir la stratégie de Recrutement
		Développer son attractivité
Etapes (2)	Préparation de Recrutement	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste et du profil
Etapes (3)	Recherche de Candidatures	Prospection interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherche des candidatures externes
Etapes (4)	Sélection des Candidats	Premier tri
		Entretiens
		Tests éventuels

¹ SEKIOU Lakhdar, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, éd Boeck université, canada, 2004, p227.

² CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines », Op.cit. p 289.

Etapas (5)	Accueil et intégration	La décision
		La proposition
		L'accueil
		L'intégration

Source : Jean Marrie Peretti (2009, p 78).

2.4.2.1. La stratégie de recrutement :

▪ Définir la stratégie de recrutement

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

▪ Devenir un employeur attractif

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité ;
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise ;
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts ;
- Définir et animer une relation amont (*campus manager*) : définir ses cibles (*écoles, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles*), imaginer les meilleurs moyens de contact, créer des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover ;
- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques RH stables et cohérentes¹.

2.4.2.2. La préparation du recrutement :

▪ L'expression de la demande

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

La demande peut être un besoin supplémentaire ou bien une mutation, elle fait l'objet d'un examen hiérarchique.

▪ L'analyse de la demande

La demande doit être vérifiée avant que les opérations de recrutement soient lancées.

▪ La définition du poste et du référentiel de compétences

Pour que le recrutement soit réussi il faut qu'il y ait une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité sous forme d'un référentiel de compétences.

Cette définition doit permettre de :

¹ Jean-Marie-Peretti, « *Gestion des Ressources Humaines* », 12^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2010, p206.

² *Ibid.*

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau formation, expérience ;
- Fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement ;
- Une Présentation bref du poste aux candidats potentiel.

2.4.2.3. La recherche des candidats :

Elle se fait en interne et en externe de l'entreprise².

• La prospection interne

En généralement les postes vacants sont proposés en priorité aux collaborateurs de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne, Dans le cadre politique de promotion interne.

L'expression recrutement interne et là pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise elle-même, il doit affronter les différentes étapes de la procédure de recrutement et probablement il doit passer les même teste qu'un postulant externes¹.

2.4.2.4. La recherche des candidatures externes :

Ici il Ya lieux de comparer les candidats interne aux candidats externes, afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marches interne et externe du travail. Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport " d'un sang nouveau", et aussi dans le but de rajeunir la pyramide des âges. En générale on s'oriente vers le recrutement externe dans la mesure où y'à l'impossibilité de trouver à l'intérieur de l'entreprise le profil recherche.

L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

2.4.2.5. La sélection des candidats :

• Le tri des candidats

Lors de la réception des cv ou de dossier il est impératif de faire un tri des candidatures dans et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection.

Une présentation efficace et réussie est celle qui nous permet de recevoir n minimum de candidats lors d'entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste².

On peut distinguer deux types de tri :

• Le tri manuel de dossier/ CV

Cette méthode consiste à les trier à partir d'une liste de critères préétablie grâce à la définition du poste à pourvoir et à la définition du profil du candidat.

• Le tri automatisé des dossier/cv

¹ Ibid,p208.

² Loic Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de theorie », Dunod, Paris, 1997, pp 180,181.

L'entreprise a le choix de trier automatiquement les dossiers/cv reçu à l'aide d'un moteur de recherche grâce à des mots clé retenus à partir de la définition du poste à pourvoir et de la définition du profil du candidat recherché. Et aussi par la visite des profils sur les réseaux sociaux (*LinkedIn, Viadeo, twitter, etc.*).

Le procédé en lui-même est très rapide et aussi cela nous permet d'avoir une idée générale du candidat avant de le rencontrer, ce pendant cela peut être une raison qui va nous pousser à écarter une candidature qui nous semblait séduisante au premier abord.

• Le questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les éléments nécessaires sur le candidat en matière de compétence, de connaissance et aussi sur la personnalité de ce dernier. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » de pour prendre la décision. L'analyse du questionnaire et des cv permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, c'est un outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

• L'entretien

Le but de l'entretien est :

- De vérifier en quoi et comment les compétences du candidat sont à même de répondre au poste à pourvoir ;¹
- De permettre aux candidats de s'exprimer pour donner le maximum d'informations sur leur parcours Professionnel et leur aspiration pour l'avenir.

• Le test

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests, afin de faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre indicateurs pour le poste. On peut donc classer ces tests en trois catégories : ²

- Les tests d'intelligence ou d'efficacité : Les autres tests utilisés sont les tests de dominos, de cartes à jouer, de raisonnement, des suites logiques etc.
- Les tests d'aptitudes physiques ou mentales ;
- Les tests de personnalité : Ces tests sont les plus utilisés lors d'un recrutement. De questions fermées, à choix multiples portant sur des sujets divers. Ils permettent d'évaluer le comportement professionnel et déterminent les points forts et les points faibles des candidats;
- Les tests d'aptitudes générales : l'aptitude verbale, l'aptitude numérique ;
- Les assessment centers.³

¹ <https://fr.wikipedia.org>. Consulté le 20/10/2018 à 14.00 H.

² <https://www.compta-online.com/les-tests-de-recrutement-lors-un-entretien-embauche-ao2850>. Consulté le 25/0/2018 à 16.15H.

³ Un assessment center est une méthode qui évalue les compétences d'un candidat au travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation. Il vise à compléter les méthodes d'évaluation plus traditionnelles telles que l'entretien d'évaluation ou l'auto-évaluation et par ce fait, à améliorer la qualité des décisions RH. C'est notamment le cas en matière de recrutement (*interne ou externe*) et de gestion de carrière (*mobilité, développement de compétences, coaching, plan de carrière ...*)

2.4.2.6. L'accueil, l'intégration et la période d'essai :

Durant cette phase on vise à intégrer la nouvelle recrue au sein de l'organisation et s'assurer qu'elle détient les compétences et les aptitudes nécessaires afin de pouvoir accomplir la tâche qu'il lui a été confié. Cette étape permet de faciliter son intégration et son évolution. Durant cette période d'essai on confie le nouvel employé un quelqu'un de plus expérimenté à qui pourra lui servir de mentor et l'encadrer à ses débuts au travail. Il faut aussi envisager formation si le besoin est pertinent.

2.4.3. Objectifs du recrutement :

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants:

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins ;
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts ;
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous – qualifiés ou sur qualifiés ;
- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'entreprise.

Le processus du recrutement nécessite en lui-même des étapes indispensables à sa réussite à savoir :

- La détermination des besoins en main d'œuvre ;
- Le choix des sources et des techniques de recrutement ;
- L'évaluation de l'efficacité de la source de recrutement.

2.5. La formation :

En tant comme activité fondamentale de la gestion des ressources humaines, la formation est une opportunité d'acquérir des connaissances et de contribuer à l'amélioration de la productivité et de favoriser l'innovation au sein de l'entreprise.

2.5.1. Définition de la formation :

Il n'y a pas qu'une seule définition de la formation, celle que nous avons choisis sont les suivantes :

- SEKIOU et LOUISE BLONDIN définissent la formation comme : « *un ensemble d'action, de moyen, de technique et de support planifiés, à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel et sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futurs* ». ¹

¹ LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « *Gestion du personnel* », les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986, (chap.11- « la formation » P.P.289-321.

- Selon J. SOYER « *la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* ». ¹

Nous retenons de notre côté que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de comportements qui encouragent les collaborateurs à améliorer leurs connaissances, attitudes et capacités mentales nécessaires pour la réalisation de leurs objectifs, tout en gardant la performance adéquate des fonctions actuelles et futures de leur organisation.

2.5.2. Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation on les classera aux objectifs lié à l'individu et à l'organisation ²:

a) Les objectifs liés à l'organisation

- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou du savoir-faire des collaborateurs ;
- Développer les compétences ;
- Adopter les qualifications aux besoins de l'organisation ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation ;
- Maîtriser les outils d'analyse pour favoriser l'action collective ;
- Pour un meilleur encadrement ;
- Préparer le travail à long terme.

b) Les objectifs liés à l'individu

- Acquérir des connaissances et pratiques dans un domaine technique donné ;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail ;
- Développer le savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- Trouver un fonctionnement convivial ;
- Créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs et envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.

2.5.3. Les méthodes d'évaluation de la qualité de formation :

Les méthodes d'évaluations permettent l'expression des attentes individuelles, elles sont représentées ci-dessous en nombre de trois :

a) Le questionnaire :

¹ Jaques SOYER, « *Fonction formation* », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris 1999.

² SEKIOU, BLONDIN, FABI, « la Gestion des Ressources Humaines », Belgique, de Boeck, 2001, P 33.

La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretien avec un échantillon du personnel. Il est généralement utilisé en fin de formation.

Les questionnaires comportent souvent deux parties :

- La première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation. L'enquête fournit quelques précisions (*âge, ancienneté, catégorie...*) permettant d'affiner la politique ;
- La seconde partie précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.¹

b) Interview du groupe

L'interview du groupe suit directement l'application du questionnaire, elle a pour but de partager aux formés entre eux leurs avis en ce qui concerne l'efficacité de la formation et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires.

c) L'observation directe

Elle se déroule au milieu du travail où le formateur est invité, à venir observer les formés dans l'exercice de leurs fonctions.

2.5.4. Les types d'évaluation de la formation :

L'évaluation fait partie intégrante de la fonction formation. Elle permet non seulement de mesurer la qualité des connaissances acquises, mais aussi l'impact sur la qualité du service fourni par l'agent formé.

Selon le chercheur américain **Donald Kirk Patrick** il existe quatre niveaux d'évaluation :

▪ **Niveau 1 : Réaction**

Ce niveau mesure les réactions initiales des participants aux questions touchant leurs perceptions et leurs satisfactions.

Les méthodes utilisées englobent des fiches d'évaluation du programme, des entrevues, des questionnaires et des commentaires formulés par les participants pendant le programme.

▪ **Niveau 2: Apprentissage**

Ce niveau mesure l'apprentissage et la connaissance des participants correspondent aux objectifs du programme.

▪ **Niveau 3: comportement**

Ce niveau détermine dans quelle mesure le changement de comportement subséquent à la formation est un résultat du programme et mesure l'atteinte des objectifs de rendement.

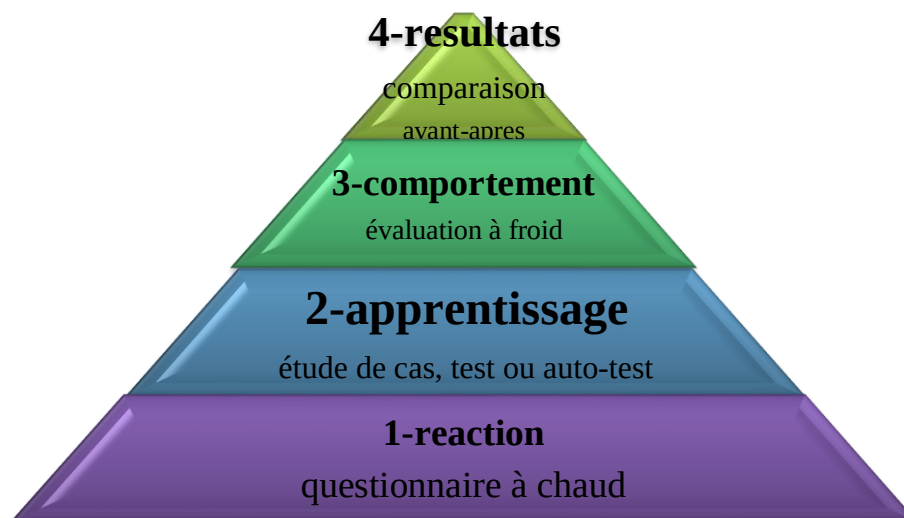
▪ **Niveau 4: résultat**

Ce niveau mesure les résultats finals qui ont été obtenus à la suite de l'apprentissage, son application sur la société, et inclut une évaluation finale des objectifs du programme.

¹ J.M. Peretti « *la gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition, 2010, Paris, p.416.

Schéma N° 3 : Les 4 niveaux de l'évaluation de la formation

Modèle de Donald Kirkpatrick



/Source : <http://jeromedelacroix.com/modele-devaluation-dune-formation-donald-kirkpatrick/> consulté le 10/12/2018 à 12.00.

▪ **Autres niveaux d'évaluation:**

a) Evaluation à chaud : voir annexes

Elle se fait à la fin de la formation. Elle est sous forme de questions qui porte en générale sur : l'animation, la documentation remise ; l'organisation ; les conditions matérielles ; l'interaction dans le groupe ; la réponse aux attentes ; la satisfaction globale ; les thèmes sur lesquels le stagiaire envisage des prolongements.¹

Exemple : VOTRE SATISFACTION

Cochez une valeur en fonction de votre degré de satisfaction

La formation a-t-elle répondu à vos attentes initiales ?	1	2	3	4
Pensez-vous avoir atteint les objectifs pédagogiques prévus lors de la formation ?	1	2	3	4
Estimez-vous que la formation fût en adéquation avec le métier ou les réalités du secteur ?	1	2	3	4

¹ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/questions-reponses/a-chaud-a-froid-quandevaluer-la-formation> consulté le 27/12/2018 à 12.00H.

Recommanderiez-vous ce stage à une personne exerçant le même métier que vous ?	1	2	3	4
--	---	---	---	---

(1 = non, pas du tout, 2 = non, pas vraiment, 3 = oui, en partie, 4 = oui, tout à fait) b)

Evaluation à froid

Elle concerne les deux parties le supérieur hiérarchique (le responsable) et son collaborateur (celui qui a eu accès à la formation), ils vont discuter la mise en place d'un plan d'action dans lequel ils vont exploiter les acquis de la formation. Ici il faut souligner que si on n'exploite pas rapidement ces acquis il y a il y a de fortes chances pour qu'ils soient perdus.

Quelque mois plus tard, ces derniers vont essayer d'évaluer si les acquis de la formation ont bien pu être mis en œuvre et c'est à ce moment-là qu'on peut enfin discuter des effets de la formation et d'identifier les changements qu'elle a engendré.

Cela présuppose bien sûr d'avoir défini et évalué avant la formation les indicateurs que l'on souhaite comparer après la formation. Nous pouvons nous appuyer sur un questionnaire.¹

Exemple ²

- Applique-t-on les acquis de la formation ?
- Rencontre-t-on des difficultés dans la mise en œuvre de ces acquis ?
- Quels sont, avec le recul de la pratique, les éléments les plus utiles dans la formation ?
- Quels sont les manques ou les prolongements nécessaires ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance individuelle ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance de l'équipe ?
- Observe-t-on un accroissement de la motivation ?
- Enfin, les objectifs de formation définis ont-ils été atteints ?

2.6. La rémunération :

2.6.1. Définition de la rémunération :

« En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail. ».³

« La rémunération est définie comme étant l'ensemble des rétributions (récompenses) acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi. Dans le cadre d'un contrat d'emploi, le salaire est l'ensemble des rémunérations ou des prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services. Il constitue la contrepartie nécessaire de la relation de travail ».²

¹ M^{lle} KHELIFATI Louisa, M^{lle} KHELILI Karima « la gestion des carrières au sein d'une organisation cas de la CNEP Banque, Tizi Ouzou », 2010/2011, p 34.

² <http://www.droit-de-la-formation.fr/> consulté le 15/10/2018 à 13.00.

³ Article 80 de la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail.

1.6.2. Politique du système de rémunération de l'entreprise :

Un système de rémunération ne peut pas atteindre ses objectifs managériaux que sur la base de l'évaluation des performances des employés qui constitue le moteur qui fait fonctionner le processus de gestion des ressources humaines.¹

- Prime de performance ;
- Bonus ;
- Augmentation de salaire / avancement au mérite.

Un tel système de rémunération va permettre d'orienter fortement les comportements professionnels des salariés dans le sens des intérêts et de la réussite de l'entreprise et du développement de leurs compétences.

L'objectif de la politique de rémunération est d'offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction mais aussi aux compétences mises en œuvre toutes en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière. La masse salariale constitue une charge importante pour l'employeur, elle est aussi un moyen important de mobilisation, d'acquisition et de rétention des ressources humaines.

1.6.3. Les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération :

Un bon système de rémunération doit faire concorder les besoins des employés et ceux de l'organisation. Les besoins de rémunération des salariés se traduisent par les besoins de consommation de leur famille, d'un besoin de sécurité des revenus et d'un désir d'équité.² L'organisation, quant à elle cherche par son système de rémunération d'une part une qualité du travail et un rendement satisfaisant ainsi qu'un climat social favorable, d'autre part, de maîtriser ses charges salariales vu que la rémunération représente une part importante des coûts de production la politique de rémunération vise :

- **L'équité** : les salariés ont besoin d'être traités avec justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met donc en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise. Selon la théorie de l'équité formulée par J.S. ADAM³, l'observation d'une situation d'iniquité conduit à une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rémunération. Dans une situation de sous-équipé, les salariés tentent d'augmenter leur rémunération en réclamant ou plus généralement en réduisant discrètement leur contribution (qualité moindre, ralentissement, non-coopération). Dans une situation de suréquipement, l'employé augmente sa contribution.
- **La compétitivité** : pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la

¹ Séminaire « La pratique de la paie » MBI du 25 au 27 juin 2013 Préparé par M. KECHID Bachir & M. BOUZARZOUR Seddik.

² <http://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaries/> consulté le 22/11/2018 à 17.00h.

³ Jean marie Peretti, « gestion des ressources humaines », op.cit., p 126-128p.

composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché ;

- **La reconnaissance des prestations fournies :** Une politique de rémunération doit être motivante ; c'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins des salariés. Une fois que les besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de satisfaire les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

2.6.4. Les éléments du salaire :

La contrepartie du travail fourni par un salarié est rémunérée sous quatre formes :

- a) **Le salaire de base :** qui rétribue la maîtrise d'une fonction. Le salaire minimum prévu par la convention collective c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour calculer les autres prestations. Il est fixé d'avance dans sa nature et dans son mode de calcul ;
- b) **Les indemnités :** versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance, et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone, exemple : Indemnité d'ancienneté et/ou d'expérience professionnelle, Indemnité pour heures supplémentaires. C'est indemnités ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi ;
- c) **Les primes :** qui ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité et l'effort supplémentaire personnel et/ou collectif. Certaines primes doivent être versées ou maintenues par l'employeur quand leur existence est indiquée dans la convention collective. Par exemple un versement du 13e mois. Lorsque la prime est fixée par le contrat de travail, l'employeur ne peut pas la supprimer sans l'accord du salarié. Exemple : Prime de départ à la retraite, Prime de responsabilité, Prime de rendement collectif ;
- d) **L'intéressement :** qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il Est en fonction du résultat bénéficiaire Réalisé.¹

1.7. La communication interne :

Bien communiquer, c'est l'art de se comprendre, de bien échanger l'information sans que le message ne s'estompe et d'assurer une bonne gestion des flux d'information au sein de l'entreprise.

En général et au sein de toute entreprise, la communication est un élément essentiel, car, en l'absence de cette communication, des malentendus, et même des dysfonctionnements peuvent survenir.

Les responsables doivent faire tout leur possible pour améliorer la communication. Pour ce faire, ils devront d'abord créer une bonne ambiance afin de pouvoir demander une meilleure

¹ Séminaire « La pratique de la paie » MBI du 25 au 27 juin 2013 Préparé par M. KECHID Bachir & M. BOUZARZOUR Seddik.

performance. Une communication efficace vous permet d'obtenir plus rapidement ce que vous attendez de chaque membre de l'entreprise.¹

2.7.1. Définition de la communication interne :

Pour M.H Westphalien « *communiquer , c'est de bâtir un capitale confiance fondé sur la valeur de l'entreprise, sur sa compétence, et un capital sympathie permettant à l'entreprise d'être choisie, appréciée et défendue* »²

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communications destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.³

La communication interne est donc la gestion des échanges d'informations au sein de l'entreprise. Ce qui est difficile pour l'entreprise, c'est de faire circuler cette information, de la traiter, afin de la diriger vers ses utilisateurs. En effet, il faut éviter de se laisser submerger par une abondance d'informations qui ne seraient pas utiles à la prise de décision.

La communication fait aussi partie d'une politique de gestion des ressources humaines, elle a pour objectif de réduire les éventuels dysfonctionnements entre les parties prenantes de l'entreprise, favorisant ainsi un bon climat social, et constitue donc un instrument d'intégration des collaborateurs.

2.7.2. Les formes de la communication interne :

Pour une bonne communication entre les collaborateurs mais aussi entre l'employeur et ses collaborateurs, il est important de s'intéresser aux différentes formes de communication afin de les utiliser correctement.⁴

Les principales formes de communication sont les suivantes :

▪ Verticale

- **La communication descendante** : quand l'information vient de la direction vers les chefs.
- **La communication ascendante** : quand l'information part de la base et remonte la hiérarchie.
- **Horizontal** : quand la communication est circulée entre les personnes d'un même niveau hiérarchique. Son but est de promouvoir l'échange et le partage entre les employés de l'organisation et d'éviter les conflits.

¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-3324-85-G1-la-communication-interne-en-entreprise.html>.15/12/2018 .19.00.

² Marie-Hélène Westphalien « communication » édition Dunod, Paris, 2001, p 11.

³ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jaques, « la communication interne » 3^{ème} édition, 203, P 01.

⁴ BRENNEMAN R, SEPARI.S, économie d'entreprise, DUNOD, paris, 2001, P : 206.

2.7.3. Les outils de la communication interne :

La communication au sein de l'entreprise intègre les moyens classiques, qui ont été en grande partie écrits comme, les notes de services, le circulaire, les différentes notes d'informations et la documentation mises à la disposition du personnel. Concernant les moyens oraux, on cite les réunions, les entretiens, les séminaires etc.

De plus en plus, les collaborateurs se communiquent par l'audio et audiovisuel qui est un moyen qui leur permet de s'informer par cassette audio, cassette vidéo, CD et DVD. Et l'un des moyens issus des technologies 2.0 qui a réduit les charges de communication et amélioré la communication interne en terme de fiabilité et de rapidité, c'est tout ce qui est internet, intranet ou extranet ; internet beaucoup plus pour échanger avec tout le monde à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Et les intranets aujourd'hui avec les portails qui existent permettent d'avoir des espaces où chaque personne trouverait l'information qui lui est utile, et de ces espaces-là, il peut envoyer vers d'autres des informations qui sont utiles à l'autre.

2.7.4. Les objectifs de la communication interne

Tableau N° 3 : Les objectifs de la communication selon J.J DEUTSH

Objectif	La manière
Former	• Formation technique sur les machines ou nouveaux matériels. • Formation pratique (<i>comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animer un cercle de qualité</i>).
Informier Et S'informer	• Les résultats, l'environnement de l'entreprise. □ Les objectifs à court, moyen et long terme. • Les hommes (<i>qui et qui, fait quoi</i>) • La structure de l'organisation (<i>les grandes divisions...</i>)
Motiver	□ Valorisation des hommes et de leurs résultats dans les médias internes et externes.
Fédérer	□ Image extérieure de l'entreprise. □ Message de président.

Source : J.J. DEUTSH, communication interne et management, les éditions Foucher, Paris, 1990, p : 64.

2.8. L'audit social

On générale les entreprises font recours à l'audit pour mesurer l'état d'esprit de ses collaborateurs, essayent de voir s'il y a un dysfonctionnement dans l'entreprise, en particulier les risques psychosociaux, également au niveau de la gestion des ressources humaines.

2.8.1. Définition de l'audit social :

D'après Alain MILON et Michèle JOUVE, l'audit se définit comme un examen critique d'informations sur différents domaines, examen mené par un expert indépendant afin qu'il puisse se faire une idée.¹

*« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».*²

2.8.2. Les spécificités de l'audit social :

Suivant le dispositif fixé par décret de mission, l'auditeur est pleinement responsable de la mise en œuvre de ses ressources propres dans le but d'obtenir des bons résultats. Pour ce faire, le contrôleur doit se renseigner sur l'activité à vérifier, identifier tous les points importants à contrôler, établir un programme de vérification approprié et consacrer du temps et des efforts.

Ainsi, il définit le programme de travail incluant les personnes à rencontrer, les observations matérielles à faire, les documents à utiliser, la chronologie de chaque intervention et les échéances budgétaires. L'une des tâches les plus courantes de l'auditeur est l'analyse de diagrammes. Il est censé mettre en évidence la répartition des responsabilités, la position des lieux d'intervention, les points décisionnels, de contrôle et de vérification. Mais aussi, la description des documents utiles pour le transfert d'informations ou d'instructions ainsi que le lien avec d'autres schémas et interrelations.³⁴

Section 03 : Les causes du passage au digital :

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui; adaptées au contexte; permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. Selon Jean Marie Peretti les causes sont les suivantes⁵ :

3.1. La transformation numérique

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

¹ [file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20(2).pdf) date de consultation 14/12/2018 à 20.24.

² Jacques IGALANT et Jean Marie PERETTI, « Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », 2^{ème} Edition, EYROLLES, P15.

³ www.Lecarrefourdesentreprise.com/importance-dun-audit-social-pour-une-entreprise/ consulté le 27/12/2018 à 17.57H.

⁵ Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21^e EDITION, Magnard-Vuibert-juin 2016, Paris-P3p4-p5-p6.

3.2. La transformation des organisations :

En effet, les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. La fonction RH doit accompagner le changement et participer aux choix organisationnels.

3.2.1. La modification des compétences requises :

En effet, l'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Pour anticiper, une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié est nécessaire.

3.2.2. L'accroissement de la productivité :

Ceci favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.

3.2.3. La hausse du coût des équipements :

La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

3.3. La concurrence mondiale :

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter.

Ceci implique l'implication des salariés qui est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

3.4. Les mutations économiques :

Dans un contexte de concurrence, la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude.

3.5. Les évolutions démographiques :

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière; de rémunération, de

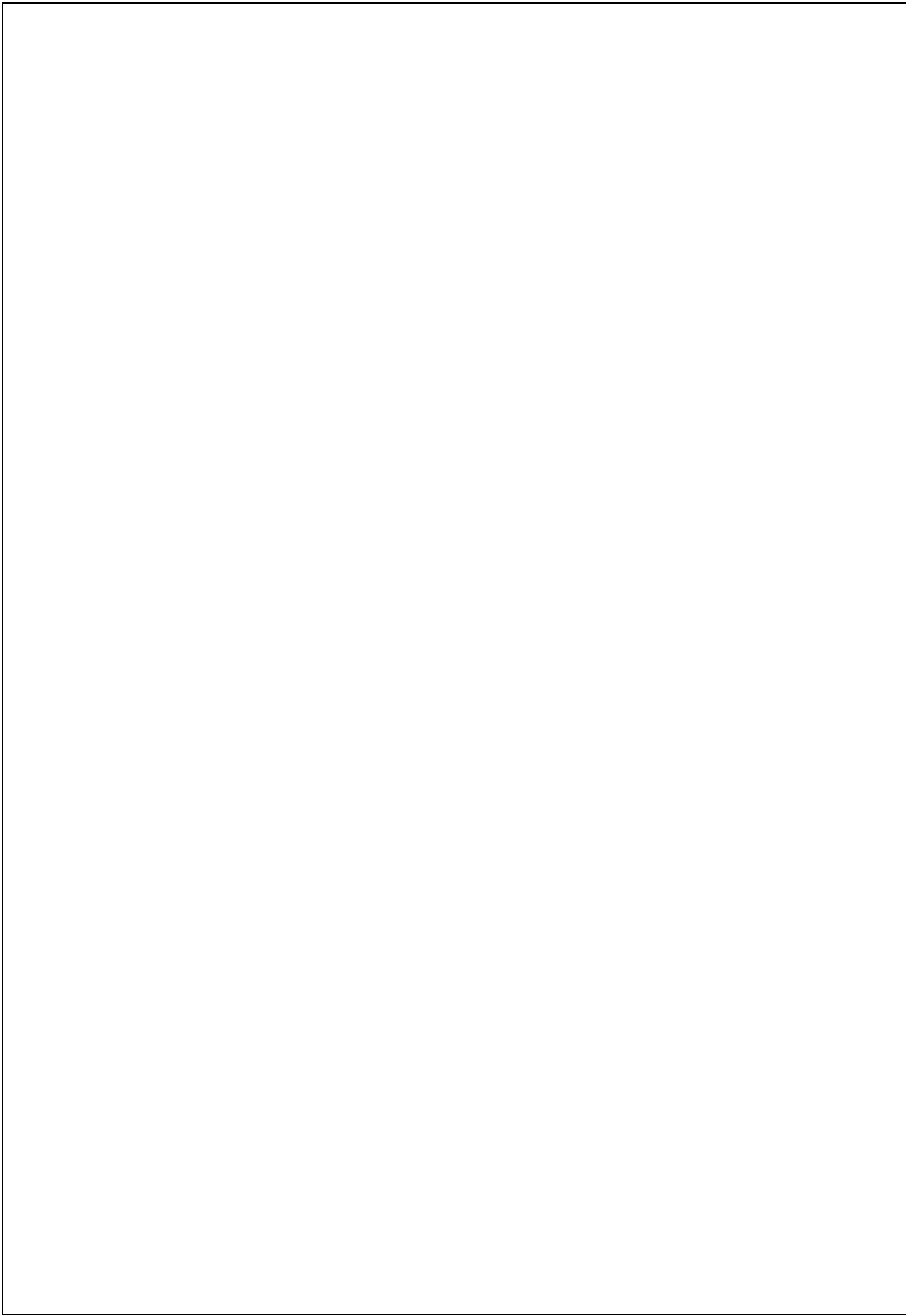
conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle.

Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité, par conséquent, améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

Conclusion

L'évaluation de la GRH est liée au développement et transformation de l'environnement et du marché du travail (RSE, taux d'échanges, le pilotage social etc.

L'investissement dans le capital humain, est le facteur clé de succès capable d'amener l'entreprise vers une amélioration qualitative de gestion du potentiel humain, à travers l'intégration d'outils digitaux, procurant ainsi à l'entreprise, un moyen efficace d'une gestion des ressources humaines capable de suivre les évolutions du 21^{ème} siècle.



Introduction

Au cours de la dernière décennie, le digital a modifié le travail quotidien des services des Ressources Humaines. En effet, la digitalisation augmente la rentabilité de l'entreprise de 26%¹: elle permet la simplification des processus et des interactions grâce à leur automatisation.

De ce fait, la problématique de la digitalisation s'invite comme étant un impératif stratégique dans toutes les entreprises de tous secteurs confondus. Cette transformation peut concerner les produits, les services, les opérations, les modes de travail des collaborateurs ou encore le service client.

Dans ce deuxième chapitre, intitulé à la digitalisation de la gestion des ressources humaines, nous définissons d'abord les concepts de base, puis nous présenterons les différents volets dématérialisés telles que la GPEC, formation, le recrutement, la rémunération, l'évaluation et la communication, et à savoir leurs avantages ainsi leurs limites tout en basant sur les outils digitaux.

¹ L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.33.

Section 1 : L'évolution du web et la transformation digitale (concepts et définitions)**1.1. L'évolution du web :**

Le web a connu une forte évolution depuis sa création dans les années 90, jusqu'à nos jours, ci-dessous on va définir le web à travers son évolution, du web 1.0 jusqu'au web 3.0. **a)**

Le web 1.0

Il a été lancé à partir des années 90, c'est le web traditionnel (web statique), il est popularisé auprès du grand public. L'utilisateur était passif il ne pouvait simplement que lire les articles et publier des pages HTML mélangeant du texte, des liens et des images.... **b) Le web**

2.0

Il est arrivé à partir des années 2000 juste après le web 1.0. C'est le passage du web statique à un web social. Il est utilisé pour décrire la deuxième génération du monde du web, où il a déplacé les pages html statiques vers une expérience web plus interactive et dynamique

Le Web 2.0 est axé sur la capacité des gens à collaborer et à partager l'information en ligne par le biais des médias sociaux, des blogues et des communautés Web.

On peut aussi définir le web social (2.0) comme le web « *regroupant les plateformes, les applications et services dont disposent la population connectée afin de converser, de partager et d'interagir* ». ¹

c) Le web 3.0

Également appelé web sémantique, a pour vocation d'organiser la masse d'informations disponibles en fonction du contexte et des besoins de chaque utilisateur, en tenant compte de sa localisation, de ses préférences, etc. C'est une toile qui tente de donner un sens aux données. C'est aussi un web plus portable et relie de plus en plus le monde réel et le monde virtuel. Il répond aux besoins des utilisateurs mobiles, qui sont toujours connectés à travers une multitude de supports et d'applications intelligentes ou ludiques.

1.2. La transformation digitale :**1.2.1. La digitalisation :**

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

¹ E. FRAYSSE, Facebook, Twitter et le Web Social : Nouvelles opportunités de business, Editions Kawa, 2011, p.30

1.2.2. La digitalisation de la gestion des ressources humaines :

La digitalisation de l'activité ressources humaines est basée sur l'emploi d'outils numériques et informatiques dans les processus de gestion des activités et l'économat de l'activité RH. Elle a permis de faire évoluer ou d'améliorer les actions du RH. Parmi les avantages de la GRH, on peut citer une plus grande efficacité et un gain de temps et une forte valeur ajoutée.

1.2.3. Système d'information ressources humaines :

Tannenbaum (1990) définit la SIRH comme « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* ». Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données ». ¹

Plus qu'un outil de productivité, c'est un formidable vecteur de partage qui favorise la coopération et le décloisonnement.

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

Section 2 : La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines

Les nouvelles technologies, ont changé la donne des volets de la gestion des ressources humaines telles que la GPEC, le recrutement et la formation, évaluation, la rétribution et l'observation communautaire par des nouveaux biens digitaux (réseaux sociaux, sites web, le suite d'information et plateforme professionnelles), représente la vitrine de l'usine auprès des candidats.

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

La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) est de même rageur d'évoluer. Les données importantes lui permettent de affilier et d'exploiter des informations sur une grande variété de sujets. Plusieurs entreprises qui utilisent des tests de personnalité ou de compétences en aboutissement ont la aubaine de collationner les données pour mettre en évidence les profils et discerner les besoins. Son but est de élever en atteint une alternance exploitant pertinente et de animer les talents des collaborateurs.

Le défi, avec une telle technique, est de réussir à suivre le plus précisément possible le développement d'un collaborateur, sur la base d'indicateurs digitaux et ainsi de le faire évoluer en termes de compétences et de décisions appropriées en matière de formation ou en se fixant au moment adéquat des objectifs à atteindre.

Les technologies de l'information et de la communication font évoluer les pratiques de gestion des compétences. Un outil de e-RH appliqué à la GPEC doit permettre de saisir une information, c'est-à-dire codifier celle-ci sous une forme particulière qui permettra ensuite son stockage, seconde fonction de cet outil. Le stockage revient à garder l'information dans un lieu spécifique pour un usage futur. Les supports informatiques sont en constante évolution de ce point de vue-là.

Ensuite, il vise également à traiter l'information en créant de nouvelles informations à partir de données existantes à l'aide d'opérations de tri, de calculs, de regroupements etc. Les informations devront être ensuite restituées et de façon à être compréhensible par le destinataire de l'information. Pour finir, il vise à communiquer, à déplacer l'information d'un endroit à un autre.

2.1.1. Les avantages de la GPEC digitalisée :

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet de :¹

- Faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne (Mobilité interne) ou recrutement externe;
- Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire ;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe ;

¹ GILLET M, GILLET P, « *SIRH système d'information des ressources humaines* », DUNOD, Paris, 2010, p177.

- Etablir un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'exercice d'évaluation et développement des compétences ;
- Véhiculer en externe une image d'entreprise digitale ;
- Simplifier la communication entre l'employé et les RH en créant des canaux digitaux permettant: la mise à jour de données administratives, insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc.

En résumé, la digitalisation touche l'ensemble des volets de la RH comme détaillé cidessous :

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

2.2.1. L'avènement de e-learning :

Ces dernières années, les technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de changement, elles-mêmes ont spéculé la planète en un petit village, elles-mêmes ont contentieux la canalisation du personnel, interminablement sollicité NTIC, elles-mêmes se sont hâtivement imposées là-dedans lequel locomotive indispensable entre le logiciel et le perfectionnement du processus de formation là-dedans lequel l'entreprise.

Cette évolution s'est traduite par une amélioration des performances avec l'émergence du digital (*Smartphones, tablettes, réseaux sociaux, vidéo et autres plateformes collaboratives ou cloud*), qui se développe dans la société comme facteur concurrentiel pour les entreprises.

Le monde de la formation professionnelle ne fait pas exception, il se traduit par une nouvelle façon d'apprendre en utilisant des outils digitaux, on parle alors de "*digital Learning*" qui a évolué au cours des années.

Bien que les premières expériences d'apprentissage assisté par ordinateur remontent aux années 1960, on peut considérer que l'émergence du e-Learning sous une forme plus ou moins expérimentale remonte à la moitié des années 1990.

Les cabinets de conseil considèrent alors l'E-Learning comme un concept qui non seulement va révolutionner la pédagogie, mais qui sera avant tout un formidable atout financier. L'apprentissage en ligne est alors considéré comme une modalité de substitution. Chacun est persuadé que l'apprentissage en ligne remplacera la salle de classe.

Par contre, le succès est de courte durée. En 2001, le dégonflement de la bulle Internet a entraîné la chute du système comme un véritable château de cartes. D'abord, les fonds d'investissement se retirent, puis, par conséquent, les entreprises d'apprentissage en ligne font faillite et, finalement, c'est le preneur qui remet en question la pertinence de son investissement en e-Learning.

Ce dernier s'interroge alors à la fois sur le taux de retour sur investissement et sur l'efficacité pédagogique du e-Learning. A ce stade, la situation est grave, le e-Learning est un échec retentissant.¹

Suite à ce bouleversement, de nouveaux acteurs émergent sur le marché, non plus du web, mais de la formation. Ces dernières remettent en question deux hypothèses principales. La première est de dire que ce n'est pas parce que "c'est beau et ça bouge" qu'il est pédagogiquement bon.

La deuxième est que l'apprentissage en ligne ne doit pas être considéré comme une modalité de substitution, mais comme une modalité différente. En d'autres termes, certaines formations doivent être dispensées en présentiel et d'autres en e-Learning. Même si les entreprises brûlées par la première phase ont mis quelques années à ré-expérimenter l'apprentissage à distance, ces deux visions innovantes donneront un nouveau départ au e-learning.

En 2005, l'e-learning a pris son envol et a donné naissance à de grands prestataires qui ont démontré le modèle économique du marché de l'e-Learning via les développements du web 2.0, le développement des réseaux de télécommunications mobiles (*apprentissage mobile*).²

Ces développements technologiques ont permis le développement d'interactions multimodales - auditives, visuelles en temps réel entre plusieurs utilisateurs.

Aujourd'hui, le terme e-Learning ne peut plus, à lui seul, couvrir toutes les techniques de formation numérique actuelles. Il est donc important d'utiliser un nouveau concept : le digital Learning, qui correspond à une transition réelle, celle du passage de la technologie comme modalité d'apprentissage à la technologie comme outil intégré dans le service de formation.

C'est le passage de l'utilisation à l'utilisation moyenne. Cette vision apparemment technophile pourrait effrayer les enseignants. Au contraire, elle remet définitivement la technologie au niveau de la formation traditionnelle au digital Learning des moyens et non de la stratégie pédagogique.

2.2.2. Définition du digital Learning (e-learning) :

Il y a une grande diversité de définitions, si dessous on cite quelques une :

- a) **Selon la commission européenne l'e-learning est :** « *D'origine anglaise, le mot e-learning signifie littéralement formation en ligne ou apprentissage sur internet. C'est une méthode de formation qui permet d'apprendre à l'aide de tout outil électronique (ordinateur, smartphone ou tablette) à distance.* ».²
- b) Le e-learning est tout dispositif de formation qui utilise un réseau informatique local ou une connexion Internet pour diffuser, interagir ou communiquer, y compris l'apprentissage

¹ Jérôme BRUET, « *La mutation technologique des services formation* » livre blanc intégrer le digital Learning.

² <https://www.oo2.fr/actualites/e-learning-c-quoi-definition-e-learning/>, consulté le 01/05/2024 à 11.00h.

à distance, dans un environnement distribué, l'accès aux sources par téléchargement ou consultation sur le net. Il peut s'agir de systèmes synchrones ou asynchrones, de systèmes guidés, de systèmes d'autoformation ou d'une combinaison de ces éléments.

Le e-learning est donc le résultat d'une combinaison de contenus interactifs et multimédias, de supports de diffusion (PC, Internet, intranet, extranet), d'un ensemble d'outils logiciels permettant la gestion de la formation en ligne et d'outils de création de formation interactive. L'accès aux ressources, à la collaboration et à l'interactivité s'en trouve considérablement élargi.

c) Le digital Learning :

Le terme " *digital Learning* " est également présenté comme une modernisation du terme " e-Learning " pour mettre l'accent sur le passage de la formation sur ordinateur à la formation sur tous les supports, y compris les tablettes et les téléphones, qui sont numériques dans le sens où ils sont utilisés du bout des doigts, de digitus en latin, « *le doigt* ». ¹

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

Cela ne veut pas dire que l'apprentissage digital est similaire à l'e-Learning ! La formation digitale peut être utilisée à toutes les étapes d'une formation, qu'elle soit à distance ou en face à face. Par exemple, l'apprentissage numérique peut être mis en œuvre avant l'apprentissage à distance afin de donner à l'apprenant le désir d'apprendre par l'apprentissage en ligne. ²

2.2.3. Les différentes modalités du digital Learning :

Tableau N° 4 : Les différentes modalités du digital Learning

Modalités	Définitions
Formation en présentiel digitalisé	La formation s'effectue uniquement en salle, mais le formateur fait appel à des ressources ou à des outils d'animations digitaux, sur lesquels il peut également faire travailler les stagiaires ou les apprenants en sa présence.
E-learning asynchrone	La formation s'effectue uniquement en ligne individuellement avec l'apprenant et son formateur, mais pas en temps réel. Les outils de ce mode sont les outils informatiques (<i>messagerie, forum</i>).
E-learning synchrone	La formation se déroule en ligne, où les participants (stagiaires) et le formateur interviennent en temps réel. Exemple : (<i>classe virtuelle, webinaire</i>).
E-learning mixte (asynchrone et synchrone)	La formation comprend des modules e-learning d'autoformation, des échanges et de regroupement à distance, exemple (<i>MOOC, SPOC</i>).
Blended Learning	La formation mixte, également appelée formation hybride, apprentissage hybride, est un mélange d'enseignement en classe (face à face) et en ligne. Ce type de formation est une sorte de combinaison entre les activités en classe et les activités à distance avec l'utilisation d'outils synchrones et asynchrones.

Source : <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72> consulté le 25/03/2019 à 18:53

¹ De Praetere, Thomas (23 décembre 2014). *Corporate Learning, digital Learning, e-learning?*

² <https://dumas-ccsd-cnrs.fr/dumas/dumas-01697016/document>, consulté le 29/12/2018 à 17.09h.

2.2.4. Les différents outils de E-learning(*digital Learning*) :

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

Tableau N°6 : Les outils de E-learning (*digital Learning*)

Outils	Définition
Le webinar	Est un séminaire en ligne. Il permet la transmission d'informations à un grand nombre de personnes, par le biais d'un outil de Visio - conférence. Cette transmission est presque essentiellement descendante mais les participants ont la possibilité d'échanger avec l'organisateur à la fin de la séance. La différence notable avec la classe virtuelle est le type de contenus véhiculés et de méthodes employées, qui sont pour cette dernière, de vrais contenus et méthodes pédagogiques.
Visio conférence	La visioconférence (vidéoconférence) est un moyen de communication à distance. Elle permet de transmettre, par vidéo et audio, des informations à l'interlocuteur sans prendre en considération le facteur géographique. ¹
Micro Learning	Appelé aussi micro-apprentissage (<i>ou Nuggets en anglais</i>) Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts (<i>de 20 secondes à 5 minutes</i>) consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment. Ces « <i>nuggets</i> » sont à consommer dès qu'un besoin (<i>ou une fringale</i>) de savoirs se fait ressentir.
Le mobile Learning	Il s'agit d'une formation à distance par téléphone (documents textuels compatibles sur support mobile, vidéo sur téléphone mobile ou tablettes, pistes audio téléchargeables sur un lecteur portable, programme de formation complet adopté pour les terminaux mobiles tels que tablettes). Il permet une grande flexibilité et une grande accessibilité à tout moment et de n'importe quel endroit. ²
Rapid Learning	L'apprentissage rapide, c'est une méthode qui rassemble des outils conçus pour produire des contenus éducatifs multimédias dans le but d'une assimilation rapide. Il peut s'agir par exemple d'un diaporama power point (<i>prévu à l'origine pour du présentiel</i>) transformé en ressource e-Learning. La durée des modules pédagogiques va de 15 à 20 minutes et ils touchent à des thèmes souvent généralistes.
Classe virtuelle	La classe virtuelle est définie comme le fait de rassembler par un système de visioconférence un groupe de personnes, généralement un formateur et des apprenants, pouvant se voir, partager des documents et des affichages, discuter par audio ou chat, réaliser seul ou à plusieurs des activités interactives.

¹ www.sicontact.net/nosmetiers/visioconference/definition_visioconference/ consulté le 03/01/2019 à 11.05.

² Jean Marrie Peretti, *Op.cit.* p178.

« Learning management système » (LMS)	LMS, est un logiciel ou une plate-forme de gestion de toutes les activités de formation qui favorise le travail collaboratif ou individuel et simplifie la gestion et l'organisation de la formation.
Social Learning	Les moyens d'apprentissage social se basent essentiellement sur ce type d'outils : Les forums : un espace où les membres laissent leurs messages en attente d'une réponse. Les outils de conversation : sont des outils de communication synchrone comme le chat ou le tableau blanc. Le tableau blanc : est un écran interactif qui permet de dessiner des images et d'écrire sur un espace dédié.

Source : <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72> consulté le 25/03/2019 à 18:53

2.2.5. Les avantages de e-learning :

Le e-learning ou l'apprentissage en ligne (*e-learning*), se multiplie en plusieurs avantages qui sont les suivants :

- Un format propice à l'efficacité pédagogique : grâce à des sections courtes et fréquentes, plutôt que des séances longues et ponctuelles, les apprenants bénéficient dans l'apprentissage optimale ;
- Développer les interactions sociales entre les participants en formation que ce soit en présentiel ou à distance grâce au digital, ils vont pouvoir continuer d'échanger en s'assurant d'une continuité de service de ce qu'ils vont faire dans la salle de formation, vont pouvoir le continuer et le consulter quand ils seront chez eux à distance avec le formateur et les autres stagiaires ;
- La flexibilité : en fonction de la formule choisie, la formation peut être suivie à tout moment, à tout rythme et depuis n'importe quel endroit ;¹
- Moins de logistique et plus de progrès : réservation de salle, déplacement des salariés, problème de transport ou de logement souvent, la logistique est tellement complexe, quel fini par prendre le pas vers la démotivation des apprenants.
- Analyse facile les résultats : grâce à la personnalisation, l'analyse de débat informatique est très simple d'analyser le résultat de formation et de donner un aperçu fiable des progrès ;
- Des supports de formation durable : grâce à la magie d'internet, les supports de formation sont facilement mis à jour, modifiable, actualisable et suivent l'actualité, car aujourd'hui le digital nous entoure, et c'est important de rester connecté ;

¹ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-173.htm>, consulté le 29/12/2018 à 18.12h.

- Economique : grâce au digital les frais de formation sont moins coûteux, que se soit pour le formateur et les apprenants, il suffit de profiter de formation en qualité partout dans le monde sans même bouger du bureau.

2.2.6 Les limites de la formation digitale :

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

2.3. Le digital au service du recrutement (e-recrutement) :

En cette ère du Web 2.0, où les méthodes de travail sont en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter rapidement et innover ; comme tout autre élément de la société, le recrutement suit également cette évolution. De nouvelles tendances en matière de recrutement ont transformé les entreprises et le marché de l'emploi. Cette puissance est multipliée grâce à des outils de mobilité (*smartphones et tablettes*) qui permettent de rester connecté 24/7 avec le marché du travail, quelle que soit son évolution.

La digitalisation a radicalement transformé la manière dont l'entreprise perçoit le candidat. Aujourd'hui, la DRH a un rôle de commercialisation : tout comme le marketing a utilisé le digital pour améliorer la satisfaction client, les ressources humaines utilisent ces nouveaux médias dans le cadre de leurs activités de promotion. Le digital est une occasion pour les RH de se rendre plus accessibles et transparentes et de s'ouvrir aux employés.

2.3.1. Historique de l'E-recrutement :

Avant le web, la communication emploi se fait essentiellement sur des supports papiers, que les candidats envoient par le poste. Le processus de recrutement a connu une première phase d'évolution avec l'Internet et le Web 1.0. Avec le démarrage des sites de recrutement (*Monster.fr a été créé en 1999*), le recueil et la collection de candidatures via le réseau Internet ont développé.¹

Au début des années 2000, la GRH est apparue : Gestion des ressources humaines. Cette fonction a pour but de développer le capital humain. Cette nouvelle évolution consiste à recruter

¹ J.M. Peretti, op.cit., P 63.

les candidats les plus talentueux et à les retenir de manière durable. Cette durée est également liée à l'arrivée du web dans les pratiques de recrutement.¹

A l'ère du web 2.0, le processus de recrutement dans son ensemble subit une profonde transformation. Le candidat dispose de nombreuses informations et d'outils lui permettant de bien se préparer. Le recruteur bénéficie de plusieurs outils pour développer l'interactivité et la proactivité, attirer les candidats et engager le dialogue avec eux. Le Web 2.0 amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa médiatisation et sa perception de la marque employeur.

Dans le même temps, le marché du travail s'adapte à ses utilisateurs : il devient plus flexible en termes d'horaires de présence, plus ouvert au travail à domicile, au travail freelance ou à temps partiel. Nous assistons à la création de nouveaux emplois, de formations courtes ou de certifications adaptées aux évolutions technologiques rapides. Que ce soit employeurs ou candidats, chacun cherche à se rendre visible. Les méthodes de sélection des candidats sont empruntées au monde de la séduction : speed dating (*rencontre rapide*), présentations vidéo en 3 minutes. L'image de marque des entreprises est également rendue une beauté numérique pour rester interactive face à ses concurrents.

¹ <http://www.eponea-rh.com/historique-du-recrutement-des-ann%C3%A9es-1900-%C3%A0-nos-jours>. consulté le 04/0/2019 à 17 :28.

Avant le WEB : La communication sur l'emploi se fait principalement sur papier, transmis par les candidats via La Poste. En 1997, le Minitel (payant) a été utilisé pour consulter les annonces à distance.

E- recrutement : une naissance qui a été évaluée à partir de 1998 : C'est à cette époque que les premiers tableaux d'affichage des offres d'emploi sont apparus : APEC et CADREMPLOI en France, Monster aux USA. Les offres seront progressivement retirées sur Internet. En 2001, ils étaient plus de 80, majoritairement généralistes et leur audience augmentait. En 2006, le marché est devenu mature. Il en résulte une explosion des audiences et une concentration des acteurs : RegionsJob.com. Des sites sectoriels sont créés et en même temps les entreprises se dotent de sites carrières. Ils développent leur communication vers le WEB.

2007 : franchit un nouveau cap avec ce que les experts appellent le WEB 2.0, celui de la " communauté ". La plupart des offres sont en ligne, des blogs d'offres apparaissent. Les réseaux valorisent les usages professionnels et les candidats se rendent visibles.

2009 : est définie comme la période des réseaux. En effet, les candidats les adoptent de façon massive, alors que le marché du travail s'effondre. Un dialogue en ligne avec les candidats est établi par les premières entreprises

2.3.2. Définition de l'E-recrutement (*recrutement digital*) :

On définit le recrutement digital comme suit :

- a) L'E-recrutement est un processus de recrutement qui se déroule via Internet dont le but de trouver en ligne des candidats répondant à des critères spécifiques et qui sont susceptibles d'être engagés par une entreprise ou une organisation.
- b) L'e-recrutement est le terme utilisé par les universitaires et les professionnels des RH pour définir les processus de recrutement en ligne. Il couvre à la fois les processus de publication des offres d'emploi sur les plateformes Internet des petites annonces ainsi que la gestion informatique et logicielle des étapes de recrutement. Le recrutement en ligne consiste donc à dématérialiser le recrutement, en partant de l'envoi d'une candidature par courrier électronique jusqu'à la gestion par l'employeur des processus de recrutement à l'aide d'un logiciel issu d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).¹

2.3.3. Les avantages de recrutement digital (*e-recrutement*) :

Le e-recrutement constitue des réels avantages tant pour les candidats que pour les recruteurs :

- Le web représente une réelle opportunité, il s'agit d'une potentielle base de données non négligeable :

¹ <https://www.memoireonline.com/01/17/9504/Linnovation-rh--le-recrutement-au-maroc.html>, consulté le 30/12/2018 à 14.00H.

Le recours au e-recrutement ou au sourcing permet au recruteur d'élargir leur cercle de recherche et d'avoir accès aux informations et profils de personne ou salariés n'étant pas forcément aux recherche actif d'emploi, en parle alors de candidats passif, de plus les recruteurs sont en mesure de recruter, les potentiels candidats à l'étranger et ceux depuis leurs ordinateurs ou téléphone portable.

▪ **La transparence de l'information**

Par ailleurs, les réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs d'accéder à des informations plus complètes mais aussi plus fiables que celle présentés dans les CV traditionnelles, ainsi via ces plateformes les recruteurs peuvent en apprendre plus sur la vie, les goûts et les centres d'intérêts des candidats. Ces informations sont dites plus fiables, car elles sont actualisées de façon continue par les candidats, puisqu'ils sont accessibles depuis leurs ordinateurs et leurs smartphones, de plus les membres de leurs réseaux peuvent recommander leurs compétences. Cette transparence est à la fois importante pour le recruteur et pour les candidats.

▪ **Réduction des couts**

L'e-recrutement via les médias sociaux, représente un réel avantage en termes de cout.

- Le sourcing, peut avoir un gain de temps et de stockage, en effet via ces plateformes les recruteurs cible eux même, leurs recherches, ce qui réduit les candidats non pertinents et par conséquent la marge d'erreur.
- Développer sa marque employeur, qui est 'ensemble des problématiques liées à l'image de marque de marque et à la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses employés ou salariés potentiels. L'objet est de rendre la marque s'séduisante au tant qu'employeur.

2.3.4. Désavantages du recrutement digital :

Comme il y a des avantages de « e-recrutement », il existe également des inconvénients :¹

- Le « e-recrutement » ne concerne pas l'ensemble de la population, nombreux n'utilisent pas Internet ou n'ont pas accès au haut débit. Parfois même, vous risquez de recevoir des candidatures en double exemplaire ;
- Au cours du recrutement par le biais d'Internet, le candidat ne peut parler au responsable d'une entreprise. Cette absence de communication conduit à l'ambiguïté et à la désorientation, et peut affecter le moral des postulants et des postulantes ;
- Respecter des formats (*taille de fichier formats de fichiers...*) dans l'envoi de candidatures, ce qui oblige à posséder un minimum de compétence avec l'outil informatique ce qui n'est pas accessible encore à tous ;

¹ HOUHOU Okba, « *une approche basé agent pour le E-recrutement* », mémoire de magister en informatique, option intelligence artificielle et système distribués, Université Mohamed khider BISKRA, 2010, p.6.

- Les Virus et Spam ont forcé les compagnies et personnes individuelles de mettre en place des filtres e-mail de plus en plus raffinés ;
 - La disparition de la lettre manuscrite : cette approche empêche l'usage de la graphologie, mais rien n'empêche d'envisager d'autres modes de sélection lors des entretiens ;
 - Le recrutement en ligne est caractérisé par les questions de sécurité sur Internet et il est facile d'être confronté à des profils qui ne sont pas exacts. C'est l'un des plus grands désavantages du recrutement par le biais d'Internet : dans le cas où le candidat ne rencontre pas le recruteur en personne, ce dernier ne pourra pas dire si l'information qu'il a fournie est vraie ou fausse.
-
- Les DRH, avec la révolution numérique et l'avènement du web 2.0 leur métier a été transformé. Les professionnels du recrutement prennent désormais en compte la réputation des
 - Les candidats¹ qui vont recevoir à l'entretien, ils vont systématiquement taper sur Google, ou de n'importe quelle plateforme pour voir ce qu'ils peuvent trouver sur les candidats potentiels avant de les rencontrer.
 - La plupart des recruteurs le font par curiosité, ils renseignent sur la vie privée des candidats qui pourraient lui nuire, les recruteurs trouveront beaucoup d'informations qui

2.4. Le digital au service du marketing RH :

A l'ère des transformations digitales dans les entreprises, le département des ressources humaines est confronté aux changements qu'entraîne la dématérialisation.

La fonction du marketing RH, aujourd'hui perçue par tous, vise à vendre une image enrichissante et attractive de l'organisation à ses employés ou futurs employés. Les Ressources Humaines occupent une place importante dans l'approche marketing des entreprises. Cette évolution résulte principalement de la forte croissance du monde digital au cours des dernières années. Une communication (*interne et externe*) efficace avec les nouveaux outils digitaux, le développement d'une marque employeur forte et attractive, la gestion des nouveaux talents, le recrutement, sont autant de nouveaux défis que les RH doivent relever.

2.4.1. Définition de Marketing RH :

On présente ci-dessous quelques définitions du marketing RH :

Selon WIESEKE.J, AHEARNE.M, LAM.S-K et VAN DICK. R² les premiers auteurs à s'être intéressés au marketing appliqué aux RH viennent du Marketing ! Il s'agit de

« *Berry, Hensel et Burke (1976) qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne* ». A l'origine, le marketing interne a pour objectif de répondre à la problématique de la mise à disposition de postes de travail « jobs » qui répondent aux besoins du marché interne « *employés* » pour répondre aux objectifs de l'organisation.

² WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R., "The Role of Leaders in Internal Marketing, Journal of Marketing", Vo 73, Mars 2009 p 123-145.

C'est sans doute en 1987 que l'on voit apparaître l'un des premiers ouvrages consacrés au marketing interne (LEVIONNOIS.M.) Pour son auteur, le marketing interne « est un ensemble de méthodes et de techniques qui, mises en œuvre dans un ordre donné, vont permettre à l'entreprise d'augmenter encore son niveau de performance dans l'intérêt, à la fois de ses clients et de ses propres collaborateurs ».¹

P.LIGER définit le Marketing RH comme : « une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble »².

2.4.2. Enjeux du marketing RH :

Les enjeux du marketing ressources humaines sont comme suit ³ :

- Le marketing-ressources humaines est une activité entièrement stratégique. Grâce à cette dernière, l'entreprise va pouvoir se positionner différemment de ses concurrents et ainsi renforcer sa marque employeur par une image positive, porteuse de valeurs fortes et d'une culture attractive ;
- Réagi de façon favorable au recrutement. Elle permet aux entreprises d'être proactives dans la recherche de candidats. Le moment n'est plus mûr et le candidat est alors considéré comme un véritable client qu'il faut approcher et séduire. L'objectif est d'attirer des talents et des compétences clés dans l'entreprise ;
- Promouvoir le développement et le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise ;
- La fidélité des collaborateurs est assurée grâce aux outils digitaux mis en place et à leur bonne utilisation (*sites web, réseaux sociaux, blog, progiciels*) ce qui les encourage à s'impliquer et à s'engager pleinement par la réelle satisfaction de leurs besoins et attentes.

2.4.3. La stratégie de marketing RH :

La mise en place d'une stratégie marketing RH passe par plusieurs étapes : le diagnostic, segmentation et ciblage, la formulation du marketing mix et son évaluation dont le but de créer une marque employeur.

a) Le diagnostic

C'est un diagnostic de maintien de tout employé en poste qui permet de faire ressortir les symptômes qui révèlent des dysfonctionnements internes, les lacunes de la stratégie en matière de ressources humaines et l'absence de prise en compte des besoins des employés. Les objectifs de ce diagnostic sont nombreux, à savoir :

¹ MORILLON L. « Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet », Market Management, Marketing et Communication, n°4, 2006, revue Recherche et applications dans le marketing

² LIGER(P) : « le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », Dunod, 2004, P.90.

³ Article/2018/8/30 « l'innovation en ressources humaines », in : www.infopresse.com/ consulté le 17/01/2019 à 21h 00.

- Énumérez les causes pour lesquelles les employés décident de rester ou de quitter l'entreprise ;
- Atteindre les bénéfices existants les plus motivants ;
- Déterminer la typologie des salariés de l'entreprise pour identifier les talents et les collaborateurs clés, et prévoir les projets de départ et faire évoluer la stratégie de fidélisation ;
- Se renseigner sur le climat social et connaître les attentes individuelles et collectives des salariés vis-à-vis de leur entreprise ;
- Repérer la démotivation des employés avant que le résultat ne se traduise par une diminution de leur productivité et de leur départ.

A la suite de ce diagnostic préalable, l'entreprise établit une stratégie de positionnement de son offre RH en réalisant une étude de marché et en procédant à une segmentation rationnelle et pertinente de l'ensemble des collaborateurs.

b) Segmentation et ciblage RH

Cette étude marketing a recours à des techniques et méthodes de nature sociologique et psychologique pour analyser les comportements collectifs et individuels. C'est une source des informations utiles pour la prise de décision en matière de marketing RH. En outre, il est dans l'intérêt de la DRH d'utiliser d'autres techniques telles que la segmentation et le ciblage.

La segmentation consiste généralement à diviser un marché en un certain nombre de sous-groupes, aussi homogènes que possible, afin de mieux adapter sa politique commerciale à chacun d'eux.

Diverses typologies peuvent servir à identifier les clients de la fonction RH. Une première typologie est celle qui distingue les clients internes des clients externes. La seconde typologie est basée sur le rôle de chaque client dans le système de prise de décision de l'organisation.

Ainsi se distinguent : les décideurs (*PDG, DRH ou manager*), les prescripteurs (*jouent un rôle crucial dans la distribution des services RH, les managers*), les utilisateurs (*sont en bout de chaîne, bénéficiaires des services RH, salariés, candidats par exemple*) et les payeurs (*détenteurs ou contrôleurs du budget*). En troisième lieu, une troisième typologie distingue les clients individuels composés d'employés actuels et futurs et les clients organisationnels (*syndicats, organismes sociaux, par exemple*).

Une fois les différents segments identifiés, l'étape du ciblage se poursuit, ce qui permet de se focaliser Sur les segments qui sont rentables pour l'organisation, ceux qui l'intéressent le plus, qu'elle cherche à attirer, à retenir, à développer et à fidéliser par des mesures appropriées en matière de RH. De nombreuses méthodes de segmentations existent (*par exemple : la Segmentation en fonction de la performance et du potentiel ; la Segmentation sur l'engagement des salariés ; Segmentation selon le volume et la visibilité de la population*)¹.

¹ PANCZUK Serge, Point Sébastien « enjeux et outils du marketing RH » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 p28.

La segmentation et le ciblage permettra ensuite à l'entreprise de mettre au point une formule stratégique combinant les quatre variables marketing appliquées à la gestion des ressources humaines pour obtenir un marketing mix RH.¹

c) Le marketing mix RH

Le marketing mix est basé sur quatre dimensions : le produit, le prix, le lieu et la promotion. Toutefois, les variables du marketing mix décrites seraient davantage propres à l'individu. Par produit également, il était nécessaire de comprendre les atouts de l'individu (*compétences, style de gestion, etc.*) L'attribution était davantage liée au rendement de la personne et était directement liée au système d'évaluation et à la rémunération globale de la personne. La distribution n'était autre que la capacité de la personne à transmettre l'information, que ce soit horizontalement ou vers le haut ou vers le bas. Enfin, la promotion faisait référence à l'image et à la place de l'individu dans l'entreprise.

d) La marque employeur

La marque employeur est le symbole du statut de l'employeur ; cette marque permet de se positionner sur le marché du travail et de se faire connaître. Elle peut s'agir d'un nom, d'une image, d'une signature, d'un symbole ou d'un slogan qui suscitera l'émotion chez les candidats ciblés.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le premier défi pour la marque employeur est d'attirer les talents dont elle a besoin. En cette ère de l'intranet, la question de l'image de l'entreprise (sa marque employeur) devient cruciale. Les blogs et les réseaux sociaux permettent à chacun de s'exprimer sur tout et en particulier sur l'entreprise. Dans son livre, Benjamin CHAMINADE² affirme que "devenir une entreprise attractive, c'est pouvoir choisir ses collaborateurs. Avoir une vision et une culture d'entreprise qui rassemble les gens, c'est pouvoir les garder. Cette phrase résume assez bien les enjeux de la marque employeur.

2.4.4. Définition du marketing RH digital :

a) Le marketing digital

Le marketing digital est défini comme étant : « *l'ensemble des outils interactifs digitaux au service du marqueteur pour promouvoir des produits et des services, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisés avec le consommateur* »³.

b) Le marketing digital RH

C'est la dématérialisation du marketing classique en utilisant des plateformes de création et de diffusion de contenu, les données de fréquentation, les solutions

¹ Serge PANCZUK, Sébastien Point, « *Enjeux et outils du marketing RH* », Edition Eyrolles, 2008, pp.60-62.

² CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur, Afnor éditions, 2010, La Plaine Saint-Denis, 337 pages.

³ L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.4

d'automatisation et les réseaux sociaux pour augmenter l'impact de la visibilité, la portée et le taux de conversion de la marque employeur et de compagnes RH.

2.4.5. L'apport du digital dans le marketing RH :

Le marketing RH a bénéficié d'une hausse d'attention ces dernières années. La difficulté rencontrée pour recruter à certains postes en est en partie responsable. Mais c'est l'arrivée du web, et surtout des médias sociaux, qui a changé la donne. La prise de parole n'a jamais été aussi simple, les recherches d'informations de la part des candidats également.

Cet équilibre de la relation recruteurs/candidats et la plus grande transparence (souhaitée ou non) sur la vie dans les entreprises ont eu pour effet une prise de conscience sur l'importance de maîtriser le discours RH externe mais aussi interne.

Le marketing RH est une pratique officielle et à part entière dans les services, RH, au sein du service spécialisés dans le recrutement, le sourcing et bien sûr le marketing RH, cette dernière est incluse dans la stratégie de l'entreprise car elle est indispensable lors de la pratique de recrutement vu qu'elle a pour rôle d'attirer les clients, les candidats, vendre le poste pour un candidat, vendre le candidat au client, fidéliser les différents collaborateurs, et renforcer son image.

La marque employeur a pris une place de premier choix dans les discours RH depuis quelques années. La Marque Employeur, si elle n'est pas réduite à un simple artifice de communication, est une représentation de ce que l'entreprise fait comme promesse à ses collaborateurs. Elle résume le contrat social, ce qu'elle s'engage à offrir à ses collaborateurs en termes d'environnement de travail, de modèle managérial, d'évolution professionnelle... En face, nous trouvons des candidats et des collaborateurs dont les attentes se sont complexifiées et qui vivent leur passage dans l'entreprise comme un épisode de leur carrière qui doit développer au mieux leur employabilité.

La concurrence est dure pour recruter les meilleurs et que la différence se fait souvent sur l'image, les conversations et les avis autour de votre entreprise sur le web social. L'effet Kiss cool est de retravailler sur la satisfaction des employés au travail, leur fierté appartenance à une entreprise, leur motivation et engagement.

L'image projetée en externe doit être le reflet de la réalité de l'entreprise. La multiplicité des sources d'informations dont disposent les candidats, et notamment les médias sociaux, contraignent l'entreprise à cette cohérence. Dans le cas contraire, elle s'expose à des conséquences graves à la fois en termes de réputation externe et d'engagement de ses collaborateurs. C'est tout l'enjeu du marketing RH : ne pas promettre ce qu'on ne peut tenir.

Le recrutement n'est qu'un volet du marketing RH. Il doit cependant le servir, en répondant à des objectifs de recrutement de candidats qui, pas leurs compétences, permettront à l'entreprise de mener à bien sa stratégie. L'apport de la Marque Employeur sur l'externe peut s'évaluer sur des critères qualitatifs, via des études d'image, d'attractivité, des benchmarks et sur des critères quanti comme le volume de CV reçus pour une offre ou les interactions sur une page Facebook. En interne, on peut s'appuyer sur les résultats des baromètres sociaux, les

commentaires sur l'intranet, ou des indicateurs comme l'absentéisme, les périodes d'essais rompues, les démissions.

La réputation d'une entreprise c'est à la fois la fierté de ses salariés et l'aimant pour les candidats.

Les médias sociaux sont avant tout des relais efficaces de site de recrutement et doivent être analysés en synergie avec les autres moyens et non de manière isolée.

On demande trop aux médias sociaux, souvent présentés comme la solution miracle à tous les problèmes des RH. Ils ne sont que des outils parmi d'autres. Mal employés, ils sont inutiles, voire toxiques pour l'entreprise. Leur efficacité en termes de sourcing reste pour la plupart encore à démontrer. En revanche, ils peuvent être de formidables véhicules de communication, de visibilité.¹

2.5. Le digital au service de l'évaluation en ligne (E-évaluation) :

Révolution digitale au sein des entreprises a pris naissance grâce aux nouvelles technologies d'informations et de communication. Ces transformations visaient avant tout à renforcer les conditions de travail des salariés mais aussi à permettre aux entreprises de se montrer plus réactives dans un environnement qui ne cesse de changer et à rester compétitives.

Dans cette perspective, les salariés sont amenés à actualiser leurs connaissances et leurs compétences pour répondre au mieux aux exigences de plus en plus exigeantes de leur employeur. L'intégration de ressources digitales telles que plateformes collaboratives, SIRH (*logiciel Talent soft, ERP*), met fin au entretiens annuels, elles se font mensuelle en effectuant un Sandage qui permette de répondre rapidement aux questionnaires proposé par le responsable et de savoir les attentes et les progressions de ses collaborateurs durant leur carrière.²

Avant la digitalisation, l'évaluation au sein de l'entreprise se faisait de façon structurée et fonctionnelle, l'arrivée du SIRH, qui rendait la qualité du collaborateur autant une question de savoir-faire que de connaissances à acquérir. Les actions de coaching et de mentoring peuvent également résulter d'une évaluation mise en contexte au fur et à mesure de la progression d'un projet.³

D'une manière générale, la dématérialisation des entretiens professionnels et annuels permet de mieux adapter les plans de formation retenus par l'entreprise aux besoins de ses salariés. La compétitivité de l'organisation de demain sera assurée par ses talents capables de s'adapter aux innovations et d'acquérir leurs compétences tout au long de leur carrière.

¹ Franck LA PINTA Vincent Berthelot, « Marketing RH », <http://www.leblogducommunicant2-0.com/> consulté le 18/05/2019 à 15 :30

² [Hts://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-evaluation/](https://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-evaluation/), consulté le 17/12/2018 à 16 :00.

³ www.solutions-ressources-humaines.com, consulté le 13/05/2024 à 15 :32.

2.5.1. Les avantages de l'évaluation en ligne :

L'évaluation à l'ère du digital comporte plusieurs avantages que se soit pour les entreprises ou aux salariés à savoir¹ :

- L'évaluation en ligne permet de faire économiser beaucoup de temps et d'argent ;
- Réduction des coûts ;
- Fiabilité par une automatisation des processus ;
- La rapidité d'exécution de la tâche d'évaluation ;
- Résulte une plus grande efficacité dans la gestion des compétences et des mobilités internes ;
- Optimiser les processus, avec une garantie sur la qualité des résultats.

2.5.2. Les inconvénients de l'évaluation en ligne :

Les freins de cette évaluation sont situés si dessous :

- Il peut y avoir des cas où certaines personnes ne savent pas comment utiliser la technologie et un ordinateur et ont de la difficulté à créer ou à effectuer une évaluation ;
- La technologie n'est pas non plus fiable et il peut y avoir des problèmes de connexion Internet ou des pannes de courant ;
- A cela s'ajoute le coût des logiciels d'évaluation à prendre en compte.

2.6. Le digital au service de la rémunération :**2.6.1. La gestion du temps :**

La gestion du temps de travail des employés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés (pointage) dans son entreprise. L'employeur doit être en mesure de justifier- en termes quantitatifs - les heures travaillées par ses salariés afin qu'il puisse les rémunérer².

Des outils permettant, de gérer l'enregistrement des temps de travail en ayant recours aux nouvelles technologies d'information et de communication, telle que les badges électroniques et des pointeuses digitales qui permettent d'assurer :

- La présence des personnes sur leur lieu de travail ; ▪

Des temps de travail effectivement réalisés.

a) La gestion des présences (pointage)

Le pointage avant l'arrivée du digital se fait dans un support papier cartonné où chaque salarié mentionne sa présence, actuellement avec la nouvelle technologie les méthodes ont changé, on parle d'une pointeuse électronique qui est élaboré selon plusieurs façon tel que le badge, pointeuse biométrique, pointeuse digitale ou faciale³.

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

³ <http://contrat-de-travail.ooreka.fr> consulté le 13/02/2019 à 16.30.

² Michelle Gillet, Patrick Gillet op.cit. P 148.

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

b) La gestion des absences

Cela permet de distinguer¹ :

▪ Absences permises et non permises.

Pour les absences permises, il faudra faire la distinction entre les types de raisons de l'absence. Un certain nombre d'entre elles sont en effet liées à des conditions ou à des événements. A titre d'exemple, les congés familiaux, une partie est payée par l'entreprise et l'autre partie par les institutions sociales, comme le congé de paternité.

▪ Les absences rémunérées ou non rémunérées

Ceci est déterminé selon la réglementation nationale (*la charte collective, le règlement interne de l'entreprise*). Par exemple, absence pour cause de maladie, compensée par la sécurité sociale.

c) La gestion des congés

La gestion des congés dématérialiser permet un confort supplémentaire aux employés permettant d'effectuer rapidement l'envoi de la demande. Elle est un aspect de la gestion du temps à l'employé qui répond à un cas particulier :

- Dans un premier temps, les employés, selon la nature de leur statut, obtiennent les droits aux congés, qu'ils soient payés ou RTT, le nombre d'heures de DIF, le temps de pause rémunéré, etc. Donc, ils vont se faire créditer de ces droits.
- Deuxièmement, les normes applicables à l'exercice de ces droits sont régies par des règles et soumises à un contrôle.

2.6.2. La gestion de la paie :

Depuis quelques années, la gestion de la paie a connu des évolutions importantes afin de la simplifier grâce à un système d'information RH (*progiciels de gestion*).²

2.6.2.1. La gestion de la paie au sein d'une plateforme SIRH :

Cette plateforme permet d'accéder aux tâches de gestion de paie des employés d'une entreprise. Ces tâches peuvent se subdiviser :

¹ Monsieur SAIM tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines(FRH) cas de région de transport ouest (RTO)/SONATRACH », mémoire en magister, promotion, 2012/2013.

² <https://www.universpaie.com/actualites/infos-paie/2018/01/gestionnaire-de-paie-devient-digital/> consulté le 19/01/2019 à 20 :00H.

- Selon le rythme de répétition : principalement mensuelle ou annuelle. Dans les petites entreprises, il est possible d'y avoir recours aussi des missions trimestrielles en ce qui concerne cotisations de sécurité sociale ;
- En fonction de l'étape du déroulement du travail :
- Recueil de données relatives au mois de paie ;
- Calcul et élaboration des bulletins ;
- Transferts de salaire ;
- La comptabilisation et la sauvegarde de la durée de la période de paie ; ▪ Gérer périodiquement les déclarations sociales (mensuelles ou trimestrielles) ; ▪ Gestion de la convention collective annuelle.

2.6.2.2. Rubrique de paie :

a) Caractéristiques

Elle constitue la donnée de base de calcul en ligne du bulletin de salaire et possédera un code qui ordonnancera le calcul.

Elle est liée au sous-ensemble du bulletin (salaire brut, cotisation de l'employé ou de l'employeur, montant net imposable, montant net payable...).

Elle peut s'adresser à une institution chargée de la collecte des contributions. Elle intéressera soit l'employé, soit l'employeur. Cela peut apparaître ou non dans le bulletin de façon systématique ou conditionnelle.

Elle a la possibilité de pouvoir représenter :

- Un gain (*p. ex. une prime*) ;
- Une déduction (*p. ex. une cotisation*) ;
- Où être neutre par rapport au montant du bulletin (*p. ex. un nombre d'heures*).

b) Modalité de calcul

Le calcul repose essentiellement sur trois opérantes :

- Une quantité ou une base de calcul (*par exemple, un nombre d'heures ou le montant du salaire brut pour calculer une cotisation*) ;
- Un taux (*pourcentage à appliquer à une base pour calculer une cotisation ou taux horaire à multiplier par une quantité*) ;
- Un montant, qui peut résulter d'un calcul quantité x taux ou qui peut être un forfait.

Les méthodes de calcul sont très compliquées en fonction des réglementations successives, une formule de calcul peut se révéler utile pour les traduire. Pour ce faire, cette formule est définie dans la rubrique de paie. Toutes les formules des rubriques du régime de rubriques personnel constituent la formule globale de calcul du bulletin du salarié. Pour ce faire, il faudra générer cette formule chaque fois qu'une zone est ajoutée ou supprimée du plan de zone personnel ou chaque fois que la formule d'une zone est modifiée.

c) Le calcul de bulletin de paie

Selon la taille de l'organisation et sa structure, il doit être possible de calculer et d'émettre des fiches de paie selon différents critères. De plus, en cas d'erreur sur certains bulletins de participation, il sera nécessaire de pouvoir recalculer et réémettre les bulletins individuels. Ainsi, le calcul peut être effectué par individu, par département ou globalement pour tous les salariés. Ces options peuvent être combinées pour rendre cette tâche productive tout en permettant de corriger les erreurs de manière marginale et individuelle.

La préparation d'un bulletin de paie se fait en plusieurs étapes :

- Actualisation des formulaires afin de tenir compte des modifications au niveau des formules et du plan de rubriques ;
- Préparation des bulletins de paie dans le but de tenir compte des opérations sur la rémunération de la période ;
- Calcul des bulletins ;
- Edition avec ou sans aperçu avant impression.

d) Calcule des variables

La période de référence de calcul de la paie au sein de l'entreprise est fixée du 15 du mois M-1 au 15 du mois M.

Quand il s'agit de déterminer les éléments variables de l'activité. Le professionnel de paie procède à une collecte de tous les éléments variables. Cette fois, des éléments variables des salaires comme les Over Time, les indemnités de nuit les avance sur salaire les primes variables.

Ses données sont systématiquement envoyées via e-mail par les différents services, voir la COS, la comptabilité, le reporting commercial, le parc la formation.

Après la collecte de toutes les données, le professionnel de paie procède cette fois à la vérification et au traitement des données reçues sur Excel, en se référant aux différents plans de commission et procédure mise en vigueur ainsi que les normes SOX (vérification des validations).

Après le traitement, un téléchargement sur le système paie de tous ses éléments variables selon le type et la rubrique.

Une fois toutes les données de la paie insérées sur système d'information, le professionnel de la paie procède à un dernier check de tous les éléments et les informations traité et poster auparavant sur paie, Par la suite sur le volet "PayrollProcessing" il exécute la commande "PayrollCalculations" Pour lancer le calcul en masse de tous les éléments fixes et variables.

Une fois le calcul terminé le responsable de la paie procède à l'extraction des rapports et prépare les virements.

e) Les aides au calcul, à l'édition et au contrôle des bulletins Les options présentées ici permettent de réaliser la configuration :

- Des procédures de distribution des bulletins en vue de faciliter leur contrôle par lots homogènes, surtout lorsqu'il y a plusieurs employés ;
- Des vérifications pour justifier l'exactitude des bulletins de vote ou pour identifier les causes des erreurs constatées. Celles-ci peuvent être dues à des erreurs dans la saisie des mouvements ou à des erreurs de calcul.

2.6.2.3. Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération¹ :

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

2.7. Le bilan social :

Avec l'évolution des nouvelles technologies d'informations et de communication (TIC), la méthode d'élaboration d'un bilan social (pilotage social) a complètement changé.

Le système d'information ressources humaines (SIRH), propose un module intégré directement à la solution de gestion concernant le bilan social, grâce à ce système pas d'export hasardeux, pas de prise d'informations dans un tableur. Les responsables RH, accèdent et exploitent directement les données dans plateforme pour produire tous les tableaux de bords et le reporting à l'attention des managers, des RH, DAF et DG.

Le module bilan social permet de répondre à l'obligation légale de publication des informations, il apporte les analyses au tour des : ▪ Emplois (*effectif total, effectif permanent*) ;

- Rémunération (*masse salariale annuelle, rémunération moyenne*) ;

¹ <https://www.dvlog.fr/Solution-de-dematerialisation-des-bulletins-de-paie-et-des-contrats> a561 consulté le 24/01/2019 à 21h 10.

- Des conditions d'hygiène et de sécurité (*taux de fréquences des accidents du travail*) ;
- Condition de travail (*salariés et temps partiel*) ;
- Formation (*membre de stage, membre d'heures de stage*).

S'appuyant sur les données de la paie stockés dans des infocentres métier, le système d'information permet d'obtenir toute les informations sous forme de tableaux, de graphiques mais également des procéder à des comparatifs sur les périodes choisis.

La confection du bilan social reposera sur l'utilisation d'outil de contrôle (*reporting ou pilotage sociale*) et outil d'aide à la décision (*tableau de bord RH*).

2.7.1. Le tableau de bord RH :

Le tableau de bord de fonction RH constitue aujourd'hui un outil de gestion incontournable pour la prise de décision, par le biais de la collecte et de la mesure des statistiques sur les effectifs, les mouvements de personnel, l'absentéisme, l'assiduité...etc.

Il se compose d'un ensemble d'indicateurs qui doivent être déterminés en fonction des besoins ou encore de la structure de l'entreprise. Cependant, en matière RH, un nombre déterminé de critères et d'axes peuvent être définis, lesquels seront intégrés dans le tableau de bord RH.

Les types d'indicateurs sont en nombre de trois :

Les outils permettant de montrer la qualité de la relation humaine dans l'entreprise¹ :

- Les heures de travail perdues en raison d'un conflit ;
- Taux de turnover ;
- Taux d'absentéisme.

Les outils qui mesurent les efforts en vue d'améliorer les conditions de production et de valorisation de la valeur ajoutée par les salariés :

- Importance de cotisation sociale ;
- Les besoins de qualification par rapport au chiffre d'affaires.

Les outils qui mettent en valeur la qualité de l'activité du service des ressources humaines en ce qui concerne les employés, du point de vue de l'activité et la qualité de la stratégie RH de la direction générale :

- La satisfaction des employés par rapport à leur poste de travail ;
- Indicateur en ce qui concerne le traitement de l'information par le Département RH.

2.7.2. Le reporting :

Ce moyen de contrôle permet de mettre en évidence les absences, les maladies, les écarts salariaux, les accidents du travail, les taux de roulement, les besoins de formation, Tout en

¹ Karine Fontaine-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, « *bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage du service des ressources humaine* », décembre 2005.

rédigeant un rapport d'activité sur une période de temps donnée afin d'informer, de comprendre et de décider.

Le reporting est utilisé comme base de la politique sociale, cela permet aux DRH d'avoir une vision concrète et synthétique en matière de données relatives à la gestion des ressources humaines sur les plans opérationnel et stratégique. Il se présente sous forme d'une technique informatique consistant à traiter les données et à les présenter sous forme de statistiques, tableaux ou graphiques.

Conclusion chapitre II

Comme déjà évoqué, le digital à modifier les habitudes des entreprises, en particulier les RH, qui était affronté à une double mission, celle de mettre à jour leurs pratique, et sur un autre volet, la gestion des résistances que ces changements engendrent.

L'introduction du numérique dans l'activité de GRH amène l'entreprise à mettre en place de nouvelle procédure qui accompagne cette évolution.

Le digital met en exergue la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées, des smartphones etc.

Il met également en avant les comportements des utilisateurs à disposer de cette technologie en dépit du degré de puissance et de technicité qu'elle représente.

Chapitre III : étude de cas au sein d'une commune

SECTION 1 : Présentation de la municipalité d'Oued el Djamaa.

- Présentation générale de la municipalité

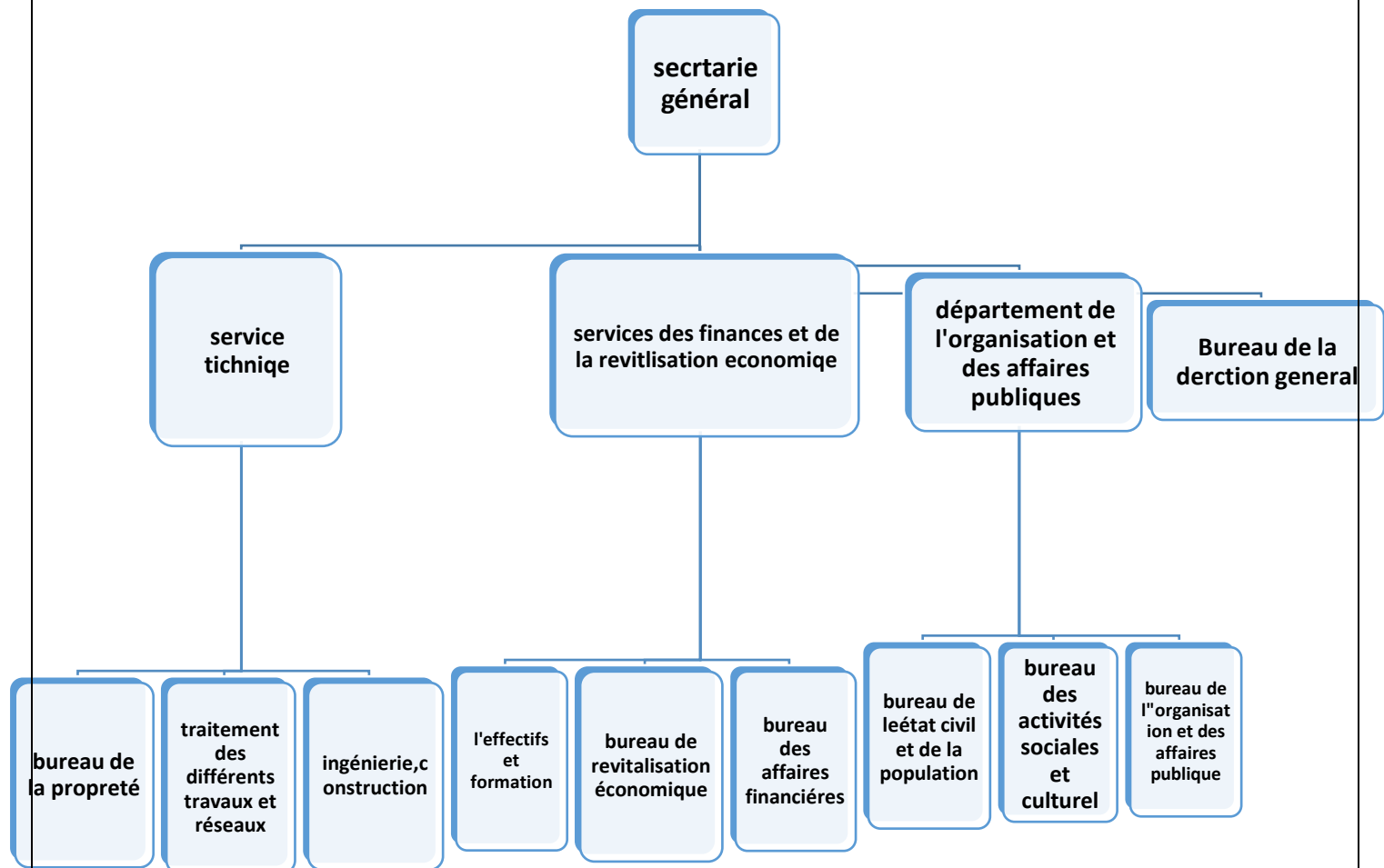
1. Introduction

- La commune d'Oued el Djamaa est située dans la wilaya de Relizane, bordée par :
- Au nord : la commune de Sidi Khattab.
- Au sud : la commune de Zemoura.
- De l'est, la commune de Relizane.
- De l'ouest, la commune de Hamadna.

D'une superficie de 179,85 km², la population de la municipalité d'Oued el Djamaa est estimée à 29 613 habitants selon les résultats préliminaires du recensement général du logement et de la population de 2022.

1.Géographie : La municipalité d'Oued el Djamaa prévaut dans un climat continental froid et pluvieux en hiver et chaud en été, la municipalité a des qualifications naturelles, y compris la sabkha située dans le village de sel, et la municipalité d'Oued el Djamaa occupe une position agricole et économique stratégique.

Schéma N° 5: 2. Structure organisationnelle au niveau municipal



3. La population et sa répartition dans la commune :

La population de la municipalité de Oued el Djmaa est d'environ 29 613 personnes, concentrée dans les zones rurales avec environ 6670 personnes, les zones urbaines avec environ 11 784 personnes, et les communautés secondaires avec environ 11 159 personnes, selon les résultats préliminaires du recensement général de l'habitat et de la population 2022.

4. Organisation administrative de la municipalité :

La commune d'Oued el Djmaa est l'une des communes de la wilaya de Relizane, nommée Oued el Djmaa du nom de la vallée qui la traverse, elle était rattachée à l'arrondissement de Matmour lors de l'élévation de Relizane en wilaya en 1984, après le changement du découpage administratif en 1984, la commune de Oued el Djmaa a été rattachée à l'arrondissement de Zemoura en 1987, puis à l'arrondissement de Hamadna en 1992.

La commune est limitée au nord par la commune de Sidi Khattab, au sud par la commune de Zemoura, à l'est par la commune de Glizan, à l'ouest par la commune de Hamadna, avec une superficie de 179,85 km², pour une population estimée à 29 613 habitants.

La municipalité d'Oued el Djmaa est connue comme une zone agricole avec une superficie de 1472 hectares pour la production d'agrumes, d'olives, de cultures agricoles et de terres pastorales avec une superficie d'environ 570 hectares. La superficie agricole utilisée est estimée à environ 11400 hectares, la superficie irriguée est d'environ 1581 hectares et la superficie non irriguée est d'environ 9757 hectares.

- Secteur de l'éducation :

L'école étant l'élément de base de la société et la base de la renaissance et du développement de la structure sociale de la société, la municipalité d'Oued el Djmaa a accordé une importance particulière à la satisfaction de tous les besoins du système éducatif, en particulier des écoles primaires.

- **Niveau primaire** : La municipalité compte 21 écoles primaires avec un nombre moyen de 149 salles de classe, le nombre d'élèves inscrits est de 4 012 élèves avec une moyenne de 27 élèves par classe.

- **Niveau intermédiaire** : Il y a quatre écoles intermédiaires à Oued el Djmaa, avec 2 550 élèves et une moyenne de 35 élèves par section.

- **Niveau secondaire** : Il y a deux écoles secondaires à Oued el Djmaa (02), le nombre de salles de classe est de 40, le nombre d'élèves est de 842, et la capacité d'accueil est de 21 élèves par salle de classe.

5. Organes, structures et ressources humaines de la municipalité.

Selon la loi municipale n° 11-10 du 22 juin 2011, telle que modifiée et complétée, qui définit les structures administratives, les compétences, la gestion et la mise en œuvre, l'article 15 stipule que la municipalité dispose de

- D'un organe délibérant, le Conseil populaire municipal.
- Un organe exécutif dirigé par le président du conseil populaire municipal.

- Une administration activée par le secrétaire général de la municipalité et dirigée par le président du conseil municipal du peuple.

- La municipalité d'Oued el Djamaa est organisée en un secrétariat général, trois (04) départements et dix (10) bureaux.

1) **Le Secrétariat Général :**(comprenant le Secrétariat de l'Assemblée Populaire Municipale + l'activation et la coordination de tous les départements administratifs + le traitement du courrier entrant et sortant).

- Bureau des documents et des archives.

- Bureau des associations.

- Service biométrique.

- Bureau de la mobilité des véhicules.

2) **Le département de l'organisation et des affaires publiques :**

(comprenant le bureau de l'organisation et des affaires publiques, le bureau de l'activation sociale et culturelle, le bureau de l'état civil et de la population + la direction des affaires publiques).

3) **Le département des finances et de la revitalisation économique :**

(comprenant le bureau des finances, qui comprend la direction du budget et de la comptabilité + la direction de la comptabilité des recettes et des dépenses, et le bureau de la revitalisation économique, qui comprend la direction de la gestion des biens et des ateliers + la direction de l'analyse financière, la direction des marchés et des appels d'offres - le bureau des employés et de la formation).

4) **Le département technique :**

(Comprenant le bureau de l'ingénierie, de la construction et du bâtiment, le bureau de l'équipement, des travaux et des réseaux, et le bureau de l'assainissement).

6. Annexes municipales.

La municipalité d'Oued el Djamaa dispose d'une annexe en cours de construction au niveau du rond-point de Kaddaichia, avec un effectif permettant de fournir divers services aux habitants de la région afin de leur faciliter la vie et de concrétiser le concept de rapprochement de l'administration du citoyen, afin de réduire la pression sur la municipalité centrale.

7- Les routes de la commune.

Le réseau routier : (Secteur des travaux publics)

La municipalité d'Oued el Djamaa dispose d'un réseau de routes nationales et d'état, y compris:

- L'autoroute Est-Ouest.

Des routes nationales d'une longueur de 19,9 kilomètres, à savoir :

- La route nationale n° 04, qui traverse le centre de la municipalité.

- La route nationale n° 23, qui traverse la zone de Witiam.

- La route nationale n° 90a, qui traverse la zone d'Akrama.

- La route nationale n° 02 qui relie la municipalité d'Oued el Djamaa et la municipalité de Zemoura.

- La voie ferrée sur 11 km.

Il existe également d'autres routes municipales d'une longueur de 71,1 km, dont certaines sont pavées et préparées et d'autres sont des chemins non préparés reliant le centre de la municipalité

à diverses autres zones rurales, villages et hameaux, où la longueur pavée est d'environ 44,6 km et la longueur non pavée est d'environ 26,5 km.

Secteur d'activités, protection sociale, sports, jeunesse, hygiène et loisirs.

En ce qui concerne les installations sportives dans la municipalité de Oued el Djmaa, et en réponse à certains projets demandés par les jeunes dans le domaine des sports et des loisirs, des terrains de jeu en gazon artificiel ont été achevés et équipés au profit des jeunes, bien qu'ils ne soient pas suffisants et ne répondent pas aux aspirations des jeunes de la municipalité et n'atteignent pas le niveau de leurs aspirations, et les zones où les terrains de jeu sont situés peuvent être identifiées comme suit :

- Stade municipal sur la rue Manjar Mohammed, Centre Oued el Djmaa.
- L'aire de jeu en gazon artificiel a une superficie estimée à 1500 m² dans le quartier de 132 résidences.
- Le stade en gazon artificiel d'une superficie de 1500 m² sur la rue Zigot Youssef.
- Un terrain de jeu en gazon artificiel d'une superficie estimée à 1500 m² au rond-point de Kaddaichia.
- Un terrain en gazon artificiel d'une superficie estimée à 1500 m² à Al Basht.
- Une aire de jeux en terre battue d'une superficie estimée à 1700 m² dans le village de Salt.
- Une aire de jeux en terre battue d'une superficie estimée à 1700 m² au rond-point de Qadadra.

Étant donné que le groupe prédominant dans la municipalité d'Oued el Djmaa est la jeunesse, il convient d'écouter ses préoccupations et de donner la priorité aux projets qui la concernent. L'attention portée au groupe des jeunes est une exigence à laquelle il faut accorder de l'importance et de la priorité en mettant en place des centres qui accueillent ce groupe, que ce soit pour la lecture, la recherche et la découverte des jeunes énergies créatives et des talents qui nécessitent un encouragement et un suivi et les aident à réaliser leurs ambitions et à construire leur personnalité.

La commune dispose également d'une salle multi-activités appartenant à la Direction de la Jeunesse et des Sports.

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Cette section concerne la présentation de la méthodologie de l'enquête, l'échantillon et l'outil De collecte de données, ensuite nous avons traité en utilisant un guide d'entretien avec le Personnel de la commune.

Pour avoir une idée sur la digitalisation de la fonction RH pour conclure et pour avoir Plus de détails en matière de digitalisation RH nous avons choisis de prendre un Échantillon des utilisateurs directs de logiciel (**gestion d'un système global de ressources humaines**) intégré par l'établissement.

2.1 Méthodologie de l'enquête :

Dans cette partie, nous allons présenter et expliquer la méthodologie suivie durant la Réalisation de notre enquête, dont l'objectif principal est d'étudier l'apport de l'intégration de La digitalisation RH aux communes.

2.1.1 l'étude qualitative : Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des Eléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus Interrogés ou étudiés, comme l'entretien. 1

I. L'entretien : l'entretien est une situation de communication orale, l'un est L'enquêteur et l'autre l'enquêté (plus rarement un groupe). Les données recueillies Sont essentiellement des opinions, des motivations c'est-à-dire des informations Qualitatives. Il est souvent choisi pour compléter une enquête par questionnaire. Il Existe différents types d'entretien à savoir :

- **l'entretien non directif :** il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un Thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la Pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.
- **l'entretien directif :** ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à La différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le Cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à L'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).
- **l'entretien semi-directif :** il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont Identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose Des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des Informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et Cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

II. Le guide d'entretien : l'outil qui sert de support est le guide d'entretien, document Qui liste les thèmes ou les questions à aborder et qui permet parfois de saisir les Réponses au fur et à mesure de l'entretien.

Dans notre cas, nous avons opté pour un guide d'entretien avec le personnel et l'équipe de DRH de la commune.

2.2. La vision du personnel de l'établissement en matière de digitalisation de la fonction RH.

2.2.1. La digitalisation du système d'information au regard du dirigeant de la commune.**Q1 : Que représente la digitalisation du système d'information pour vous ?**

Réponse :

« ...En tant que dirigeant d'entreprise et expert en RH, je considère la Digitalisation des systèmes d'information comme un élément essentiel pour l'établissement. Elle Englobe l'adoption de technologies et d'outils numériques pour gérer et traiter les Informations de manière efficace et automatisée....

La digitalisation des systèmes d'information présente plusieurs avantages. Tout D'abord, elle permet une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle. Les Processus manuels et papier sont souvent lents, sujets aux erreurs et nécessitent des Ressources importantes. En optant pour la digitalisation, les établissements peuvent automatiser Les tâches répétitives, réduire les délais de traitement et accroître la productivité globale. [...] Ensuite, la digitalisation facilite la collecte, le stockage et l'analyse des données. Les Entreprises génèrent et accumulent une quantité considérable de données chaque jour. En Utilisant des systèmes d'information numériques, il est possible de recueillir ces données de Manière structurée, de les stocker de manière sécurisée et de les analyser pour obtenir des Informations précieuses. Cela permet une prise de décision plus éclairée et basée sur des Données objectives. [.....]

De plus, la digitalisation améliore la communication et la collaboration au sein de L'organisation. [.....]

Enfin, la digitalisation renforce également la sécurité des données. Les systèmes D'information numériques offrent des fonctionnalités de sécurité avancées, telles que la Protection des données, les sauvegardes régulières et l'accès restreint. Cela aide à prévenir les Risques de pertes de données, de fuites d'informations sensibles et de cyber attaques.

2.2.2. L'apport de la digitalisation RH pour l'entreprise

Q2 : Sachant que la gestion des ressources humaines de l'établissement est un outil important de prise décision.

Q2 : Qu'apporte à votre avis la digitalisation de RH pour votre entreprise ?

Réponse :

1. Automatisation des processus RH : La digitalisation permet d'automatiser de Nombreuses tâches RH, telles que la gestion des effectifs, la préparation des De la rémunération, la collection des données, etc. Cela réduit le temps et les Ressources nécessaires pour effectuer ces tâches manuellement, ce qui libère du temps Pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

2. Précision et fiabilité des données RH : En digitalisant les processus ressources humaines, On réduit considérablement les erreurs humaines qui peuvent survenir lors de la saisie Manuelle des données. Cela améliore la précision et la fiabilité des informations RH, ce qui est essentiel pour prendre des décisions éclairées et pour satisfaire Aux exigences de transparence et de conformité.

2.2.3. L'utilité de la digitalisation RH adoptée par l'entreprise :**Q3 : Pouvez-vous nous donner des exemples sur l'utilité de la digitalisation RH****Adopté par votre commune ?**

Réponse :

Voici quelques exemples concrets de l'utilité de la digitalisation de RH adoptée par notre Établissement :

1. Automatisation des processus de travail : Grâce à la digitalisation, nous avons mis En place un système automatisé de tâche. Cela nous permet de générer et de Gérer les activités de manière électronique, en évitant les tâches manuelles Fastidieuses. Cela réduit les erreurs, Améliore la satisfaction des emplois.
2. la gestion Carrière: Le système d'information municipal aide bien à gérer le parcours professionnel des travailleurs et à connaître tout ce qui concerne le travailleur depuis le niveau d'éducation, l'âge et le diplôme, la date de début de travail et l'échelle hiérarchique.
3. Assurer la productivité des travailleurs : Le système d'information municipal permet de donner de la productivité aux travailleurs qui le méritent très facilement et des subventions sont accordées à chaque travailleur.

2.2.4. L'efficacité de la gestion d'un système global de ressources humaines utilisé

Q4 : *Comment vous mesurez l'efficacité de la gestion d'un système global de ressources humaines comme projet d'investissement et de modernisation de la gestion RH au sein de votre commune?*

Réponse :

Pour mesurer l'efficacité de la gestion d'un système global de ressources humaines en tant que projet d'investissement et de modernisation de la gestion RH au sein de notre commune, nous utilisons plusieurs indicateurs clés de performance et procédons à des évaluations régulières. Voici quelques mesures que nous utilisons :

1. Automatisation des processus : Nous mesurons le niveau d'automatisation atteint Grâce à le système global de ressources humaines en comparant les tâches manuelles antérieures avec les nouvelles
2. Amélioration de la productivité : Nous évaluons l'impact de système global de ressources humaines sur la productivité de nos équipes RH. Cela peut être mesuré en analysant le temps économisé sur des tâches administratives, la capacité à gérer un volume de travail plus Important, ou la possibilité de se concentrer sur des activités à plus forte valeur Ajoutée telles que l'analyse RH et la planification stratégique.

2.2.5. L'accès à l'information

Q5 : *Qui a l'à l'information ?*

(Par rapport aux utilisateurs, leurs responsabilités et aux degrés de prise de décision)

Réponse :

L'accès à l'information au sein de l'établissement peut varier en fonction des rôles et des Responsabilités des utilisateurs. Voici une description générale des différents niveaux d'accès A l'information et de responsabilité en matière de prise de décision ;

1. Responsables de département « personnel de L'APC » : Le système d'information de la commune ne permet l'accès qu'au chef du service des ressources humaines (personnel) de la municipalité.

2. Responsables de département « personnel de L'APW » : Le système d'information de la wilaya ne permet l'accès qu'au (personnel) de la wilaya.

3. Ministère de l'intérieur, des collectivités locales et d'aménagement urbain : Grâce à ce système, le ministère peut contrôler et connaître le nombre de travailleurs et tout ce qui s'y rapporte dans toutes les municipalités et les wilayas d'Algérie.

Remarque

En cas de problème ou de dysfonctionnement du système, l'autorité « **L'APW** » y remédie et donne accès à ses antennes dans les municipalités.

Conclusion du chapitre 03:

Ce chapitre a exploré en profondeur la digitalisation de RH de l'établissement en utilisant Une approche qualitative basée sur un guide d'entretien. Grâce à cette méthodologie, nous Avons pu recueillir des informations riches et des perspectives précieuses sur les expériences Des acteurs impliqués dans la digitalisation RH.

Ce travail nous a permis d'analyser les disparités de pratiques des entreprises et de leurs employés en utilisant les nouvelles technologies, notamment en dressant un état des lieux des potentialités des réseaux sociaux, des réseaux professionnels et des systèmes d'informations RH, en mettant l'accent sur les potentialités des plateformes (nouveaux outils digitaux) en tant que dispositif émergent dans le cadre de la GRH. Notre recherche présente un intérêt à la fois théorique et pratique. Le plan théorique concerne les deux premiers chapitres, tandis que le plan pratique concerne le volet empirique.

Conclusion Générale:

La digitalisation RH et l'intégration de la gestion d'un système global de ressources humaines constituent des éléments essentiels pour l'avenir de la gestion RH des établissements. Cette transformation offre de multiples.

La digitalisation a un impact majeur sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines, en offrant de nombreuses opportunités d'optimisation et de transformation de la fonction RH. Le résultat de recherche confirme les deux hypothèses principales :

- ✓ La digitalisation offre des opportunités pour optimiser les processus RH et gagner en efficacité :
 - Elle permet de fluidifier et d'améliorer l'expérience des nouveaux collaborateurs grâce à l'automatisation des procédures administratives et la signature électronique.
 - Les outils numériques offrent aux RH la possibilité de planifier et de suivre les périodes d'intégration pour une meilleure expérience collaborateur.
 - La digitalisation apporte une circulation plus fluide des informations grâce aux questionnaires en ligne pour mesurer la satisfaction des salariés.
- ✓ La digitalisation transforme les modes de gestion du management et de l'organisation du travail :
 - Le télétravail est une forme de digitalisation du mode de travail qui se déploie dans la Fonction publique
 - La digitalisation amène de nouveaux profils à engager, comme les jeunes nés dans le digital, nécessitant un autre langage et de nouvelles façons de mener les entretiens.

✚ En conclusion, la digitalisation transforme en profondeur les activités de la GRH en offrant de nombreuses opportunités d'optimisation et d'efficacité, tout en nécessitant une adaptation des modes de management et d'organisation du travail. Mais elle doit être mise au service de l'humain pour ne pas perdre l'essence même de la fonction RH.

Ouvrages

- Jacques IGALENT et Jean Marie PERETTI, « Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », 2^{ème} Edition, EYROLLES, P15.
- Jean-Marie Peretti, « *gestion des ressources humaines* », 21^e EDITION, Magnard-Vuibert-juin 2016, Paris-P3p4-p5-p6.
- L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.33.
- E. FRAYSSE, Facebook, Twitter et le Web Social : Nouvelles opportunités de business, Editions Kaw
- a, 2011, p.30
- Julie TIXIER. François DELTOUR, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, pp. 23.52.
- GILLET M, GILLET P, « *SIRH système d'information des ressources humaines* », DUNOD, Paris, 2010, p177.
- Jérôme BRUET, « *La mutation technologique des services formation* » livre blanc intégrer le digital Learning.
- <https://www.oo2.fr/actualites/e-learning-c-quoi-definition-e-learning/>, consulté le 01/05/2024 à 11.00h.
- De Praetere, Thomas (23 décembre 2014).
- Jean Marrie Peretti, *Op.cit.* p178. ¹
- J.M. Peretti, *op.cit.*, P 63.
- HOUHOU Okba, « *une approche basé agent pour le E-recrutement* », mémoire de magister en informatique, option intelligence artificielle et système distribués, Université Mohamed khider BISKRA, 2010, p.6.
- WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R.,” The Role of Leaders in Internal Marketing,
- Journal of Marketing”, Vo 73, Mars 2009 p 123-145.
- MORILLON L. « Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d’objet », Market Management, Marketing et Communication, n°4, 2006, revue Recherche et applications dans le marketing

- LIGER(P) : « *le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés* », Dunod, 2004, P.90. Article/2018/8/30 « *l'innovation en ressources humaines* », in : www.infopresse.com/ consulté le 17/01/2019 à 21h 00. ¹ PANCZUK Serge, Point Sébastien « *enjeux et outils du marketing RH* » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 p28.
 - Serge PANCZUK, Sébastien Point, « *Enjeux et outils du marketing RH* », Edition Eyrolles, 2008, pp.60-62.
 - CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur, Afnor éditions, 2010, La Plaine Saint-Denis, 337 pages.
 - L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.4
 - [Https://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-evaluation/](https://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-evaluation/), consulté le 17/12/2018 à 16 :00.
 - Michelle Gillet, Patrick Gillet, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010, pp 145-148.
 - Michelle Gillet, Patrick Gillet op.cit. P 148.
 - Monsieur SAIM tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines(FRH) cas de région de transport ouest (RTO)/SONATRACH », mémoire en magister, promotion, 2012/2013.
- Karine Fontaine-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, « *bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage du service des ressources humaine* », décembre 2005.

Sites internet

- [file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20(2).pdf) date de consultation ¹ [Www.Lecarrefourdesentreprise.com/importance-dun-audit-ocial-pour-une-entreprise/](http://www.Lecarrefourdesentreprise.com/importance-dun-audit-ocial-pour-une-entreprise/) consulté le 27/12/2018 à 14/12/2018 à 20.24.
- <https://dumas-ccsd-cnrs.fr/dumas/dumas-01697016/document>, consulté le 29/12/2018 à 17.09h.
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-173.htm>, consulté le 29/12/2018 à 18.12h.
- www.sicontact.net/nosmetiers/visioconference/definition_visioconference/ consulté le 03/01/2019 à 11.05
- <http://www.eponea-rh.com/historique-du-recrutement-des-ann%C3%A9es-1900-%C3%A0-nos-jours> consulté le 04/0/2019 à 17 :28.
- <https://www.memoireonline.com/01/17/9504/Linnovation-rh--le-recrutement-au-maroc.html>, consulté le 30/12/2018 à 14.00H.
- Franck LA PINTA Vincent Berthelot, « Marketing RH », <http://www.leblogducommunicant2-0.com/> consulté le 18/05/2019 à 15 :30
- www.solutions-ressources-humaines.com, consulté le 13/05/2024 à 15 :32. ¹ <http://contrat-de-travail.ooreka.fr> consulté le 13/02/2019 à 16.30.
- ¹ <https://www.universpaie.com/actualites/infos-paie/2018/01/gestionnaire-de-paie-devient-digital/> consulté le 19/01/2019 à 20 :00H
- https://www.dvlog.fr/Solution-de-dematerialisation-des-bulletins-de-paie-et-des-contrats_a561 consulté le 24/01/2019 à 21h 10
- www.solutions-ressources-humaines.com
- http://www.affairesuniversitaires.ca/article/les_évaluations-en-ligne/
- https://www.huffpostmaghreb.com/2016/10/25/site-recrutement-algerie-_n_12634304.html
- [Htts://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-évaluation/](https://www.talentsoft.fr/logiciel-rh/gestion-rh-integree/entretien-annuel-évaluation/)
- <http://contrat-de-travail.ooreka.fr>
- [https://www.academia.edu/18185962/Le marketing RH une nouvelle approche de GH - « la e-réputation un enjeu essentiel pour le recrutement de talents », <http://www.dynamique-mag.com/>](https://www.academia.edu/18185962/Le_marketing_RH_une_nouvelle_approche_de_GH_-_la_e-réputation_un_enjeu_essentiel_pour_le_recrutement_de_talents_)

Table des matières

Remerciement Dédicaces Sommaire Liste des abréviations Liste des tableaux, schémas	
Introduction générale	01
Chapitre I : La fonction Ressource Humaine	03
Introduction du chapitre I	03
Section 1 : Définition, évolution et objectifs de la GRH	04
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines	04
1.2. Evolution de la GRH	04
1.3. Objectifs de la GRH	08
Section 2 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines	09
2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	09
2.1.1. Définition du concept.....	09
2.1.2. La démarche stratégique de la GPEC.....	09
2.1.3. La démarche stratégique de la GPEC.....	09
2.1.3. Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités	12
2.1.4. Les objectifs de la GPEC	13
2.2. L'évaluation des compétences.....	13
2.2.1. Les méthodes d'évaluations selon le principe	14
2.3 La gestion des carrières	14
2.3.1. Définition de la gestion des carrières	14
2.3.2. Le rôle de la gestion des carrières	15
2.3.3. Les étapes de la gestion des carrières	15
2.4. Le recrutement	14
2.4.1. Définition de recrutement.....	16
2.4.2. Le processus de recrutement.....	16
2.4.2.1. La stratégie de recrutement.....	17
2.4.2.2. La préparation du recrutement.....	17
2.4.2.3. La recherche des candidats.....	18
2.4.2.4. La recherche de candidatures externes.....	18
2.4.2.5. La sélection des candidats.....	18
2.4.2.6. L'accueil, l'intégration et la période d'essai.....	20
2.4.3. Objectifs de recrutement.....	20
2.5. La formation	20
2.5.1. Définition de la formation.....	20
2.5.2. Objectif de la formation.....	21
2.5.3. Les méthodes d'évaluation de la qualité de formation.....	21
2.5.4. Les types d'évaluation de la formation	22
2.6. La rémunération	24
2.6.1. Définition de la rémunération	24
2.6.2. Politique du système de rémunération de l'entreprise.....	24
2.6.3. Les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération	25
2.6.4. Les éléments du salaire	25
2.7. La communication interne	26
2.7.1. Définition de la communication interne.....	27
2.7.2. Les formes de la communication interne.....	27
2.7.3. Les outils de la communication interne.....	27
2.7.4. Les objectifs de la communication interne.....	28
2.8. L'audit social	28

2.8.1. Définition de l'audit social.....	28
2.8.2	
. Les spécificités de l'audit social	32
Section 3 : Les causes du passage au digital	
3.1. La transformation numérique.....	29
3.2. La transformation des organisations	29
3.2.1. La modification des compétences requises.	29
3.2.2. L'accroissement de la productivité.....	30
3.2.3. La hausse du cout des équipements.....	30
3.3. La concurrence mondiale.....	30
3.4. Les mutations économiques.....	30
3.5. Les évolutions démographiques.....	30
Conclusion du chapitre I	30
Chapitre II : La digitalisation au service de la GRH	35
Introduction du chapitre II	32
Section 1 : l'évolution du web et la transformation digitale	33
1.1. L'évolution du web	33
1.2. La transformation digitale	33
1.2.1. La digitalisation	33
1.2.2. La digitalisation de la gestion des ressources humaines	34
1.2.3. Le système d'information Ressources Humaines	34
Section 2 : La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines	35
2.1. Le digital au service de la GPEC	35
2.1.1. Les avantages de la GPEC digitalisée	35
2.2. Le digital au service de la formation(e-learning))	33
2.2.1. L'avènement de e-learning.....	33
2.2.2. Définition du digital Learning.....	37
2.2.3. Les différentes modalités du digital Learning.....	39
2.2.4. Les différents outils de e-learning.....	40
2.2.5. Les avantages de e-learning.....	41
2.2.6. Les limites de la formation digitale	42
2.3. Le digital au service du recrutement (e-recrutement)	42
2.3.1. Historique d'e-recrutement.....	42
2.3.2. Définition d'e-recrutement (recrutement digital).....	44
2.3.3. Les avantages de recrutement digital.....	44
2.3.4. Désavantages du recrutement digital.....	45
2.4. Le digital au service du marketing RH	46
2.4.1. Définition de marketing RH.....	46
2.4.2. Les enjeux du marketing RH.....	47
2.4.3. La stratégie de marketing RH.....	47
2.4.4. Définition du marketing RH digital	49
2.4.5. L'apport du digital dans le marketing RH	55
2.5. Le digital au service de l'évaluation en ligne	51
2.5.1. Les avantages de l'évaluation en ligne.....	52
2.5.2. Les inconvénients de l'évaluation en ligne.....	52
2.6. Le digital au service de la rémunération	52.
2.6.1. La gestion du temps	52
2.6.2. La gestion de la paie	53

2.6.2.1. La gestion de la paie au sein d'une plateforme SIRH	53
2.6.2.2. Rubrique de paie	54
2.6.2.3. Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération	56
2.7. Le bilan social	56
2.7.1. Le tableau de bord RH.....	57
2.7.2. Le reporting.....	57
Conclusion du chapitre II	66
Chapitre I I I : étude de cas au sein d'une commune	60
SECTION 1 : Présentation de la municipalité d'Oued el Djamaa	61
1.Introduction.....	61
2.Structure organisationnelle au niveau municipal	62
3.La population et sa répartition dans la commune.....	63
4.Organisation administrative de la municipalité.....	63
5.Organes, structures et ressources humaines de la municipalité.....	63
6.Annexes municipales.....	70
7- Les routes de la commune.....	70
Section 2 : méthodologie de l'enquête et analyse des données.....	66
2.1 Méthodologie de l'enquête.....	66
Remarque	69
Conclusion du chapitre 03.....	70
Conclusion générale	71
Bibliographie	
Résumé	

Résumé

La GRH est l'utilisation des méthodes et outils pour gérer le capital humain d'une entreprise à travers les activités de recrutement, de motivation et de fidélisation, de développement des compétences, de gestion des performances ... afin de permettre aux entreprises d'accomplir leurs missions.

Au cours des dernières années, la fonction de gestion des entreprises a subi l'impact et les perturbations de l'utilisation des nouveaux outils informatiques de gestion et de l'Internet, appelés " outils numériques ".

Tous ces outils affectent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, concourent à une plus grande efficacité et transforment de manière considérable les modes de gestion du management, du pilotage, de l'organisation du travail, des relations interpersonnelles et des communications. En effet, l'évolution de ce phénomène est si rapide et irréversible si bien que chaque entreprise doit prendre des mesures internes pour s'approprier efficacement ce phénomène et l'intégrer dans sa gestion. Véritable levier de croissance des entreprises, la transformation digitale est au cœur de tous les enjeux de développement d'aujourd'hui et de demain.

L'objectif de notre travail est de faire ressortir l'impact de la digitalisation sur les activités des ressources humaines au sein de COMMUNE.

D'après les résultats obtenus, une étude d'observation et d'entretien, nous a permis de confirmer que le digital est une opportunité pour l'organisation.

Mots clés : Digitalisation, Numérique, Digital, Transformation digitale, COMMUNE.

Résumé en anglais

HRM is the use of methods and tools to manage a company's human capital through the activities of recruitment, motivation and retention, skills development, performance management... to enable companies to accomplish their missions.

In recent years, the corporate management function has been impacted and disrupted by the use of new computerized management tools and the Internet, known as “digital tools”.

All these tools affect all corporate functions, contribute to greater efficiency and considerably transform management methods in terms of steering, work organization, interpersonal relations and communications. Indeed, the evolution of this phenomenon is so rapid and irreversible that every company must take internal measures to effectively appropriate it and integrate it into its management. Digital transformation is a real growth driver for companies, and is at the heart of all current and future development challenges.

The aim of our work is to highlight the impact of digitalization on human resources activities at municipal.

Based on the results obtained, an observation and interview study has enabled us to confirm that digitalization is an opportunity for the organization

Key words: Digitization, Digital, Digital transformation, MUNICIPAL