
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

Evaluation de l'usage d'un outil de formation « campus2.0 »
Cas d'étude : Danone Djurdjura Algérie

Elaboré par : BENBELLOUT Amina

Encadré par : Dr BENDAOUY Yacine

Dr GOURINE Réda

3^{ème} promotion

Année 2014-2015

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

Evaluation de l'usage d'un outil de formation « campus2.0 »
Cas d'étude : Danone Djurdjura Algérie

Elaboré par : BENBELLOUT Amina

Encadré par : Dr BENDAOUD Yacine

Dr GOURINE Réda

3^{ème} promotion

Année 2014-2015

Remerciements

Au terme de ce travail je tiens à exprimer mes sincères remerciements et ma profonde gratitude en premier lieu à ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage et la volonté.

Tout d'abord j'exprime mes sincères remerciements les plus vifs à Monsieur GOURINE Réda d'avoir accepté de m'encadrer, et qui a aménagé tous son temps pour nous, Ainsi que pour tous ses encouragements et ses précieux conseils.

Je tiens à remercier mon encadreur Mr BENDAOUY Yacine qui a fait preuve d'une disponibilité malgré ses responsabilités.

Un grand merci à ma tutrice madame ZAHEM Sarah, pour son accompagnement, ses recommandations et son soutien précieux ainsi qu'à l'ensemble du personnel de Danone Djurdjura Algérie.

Je témoigne aussi toute ma gratitude et mes sincères reconnaissances à madame REBRAB OUADAH Saliha pour son soutien et conseils avisés.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous nos enseignants du Master management des organisations de l'école, pour la qualité de leurs enseignements et interventions.

Et enfin, je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute ma gratitude à ma formidable famille et à mes amis. Leurs conseils et encouragements m'ont été d'un grand réconfort

Résumé

Le présent travail de recherche consiste à évaluer l'usage de l'outil de formation « campus 2.0 » ainsi que les facteurs des mésusages au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie à travers une étude qualitative.

Cette dernière s'est basée sur une enquête à travers des entretiens avec les différents acteurs représentant différents statuts. Il s'agit notamment, des informaticiens (administrateurs), des responsables de développement des Ressources humaines (pour suivi et validation) et responsables de communication (pour la promotion dudit outil).

A l'issue des investigations, il ressort que l'outil « campus » n'est pas mobilisé à sa juste valeur, et ce, est dû principalement à différents facteurs tels que la mauvaise organisation du travail, le manque d'implication des usagers et aussi des lacunes dans le suivi du projet, mais aussi par rapport à la conception même de l'outil.

Mot clés : outil de formation, usage, mésusages, Danone Djurdjura Algérie.

ملخص

هذا العمل البحثي الحالي هو تقييم استخدام أداة تدريب "Campus 2.0" وعوامل سوء الاستخدام داخل الشركة دانون جرجرة الجزائر من خلال دراسة نوعية.

واستند هذا الأخير على تحقيق من خلال مقابلات مع مختلف الجهات الفاعلة التي تمثل الحالات المختلفة. وتشمل هذه المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات المسؤولين, مسؤولون التنمية الموارد البشرية ومديري الاتصالات من أجل تعزيز أداة .

بعد التحقيقات، يبدو أن أداة "Campus 2.0" لم يتم تعبئتها بالقيمة العادلة، وهذا يرجع أساسا إلى عوامل مثل سوء تنظيم العمل، وعدم إشراك المستخدمين وأيضا ثغرات في رصد المشاريع، ولكن أيضا فيما يتعلق تصميم الأداة.

كلمات البحث : أداة للتدريب، واستخدام وسوء الاستخدام، دانون جرجرة الجزائر.

Abstract

This research work is to evaluate the use of the training tool « campus 2.0 » and the factors of misuse within the company Danone Djurdjura Algeria through a qualitative study.

The latter is based on a survey through interviews with different actors representing different statuses. These include computer (administrators), Human Resources Development responsible (for monitoring and validation) and communication managers (for the promotion of said tool).

After investigation, it appears that the tool "campus 2.0 " is not mobilized at fair value, and this is mainly due to factors such as poor work organization, lack of user involvement and also gaps in project monitoring, but also in relation to the design of the tool.

Key words: training tool, use, misuse, Danone Djurdjura Algeria

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1: Organigramme de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie | 13 |
| Figure 2: Organigramme du Département Ressources Humaines..... | 14 |
| Figure 3: schéma de la triangulation | 33 |
| Figure 4: page d'accueil du campus 2.0. | 41 |
| Figure 5: le menu de Campus 2.0..... | 41 |
| Figure 6: section « suggestions d'apprentissage »..... | 42 |
| Figure 7: section « intérêts ». | 42 |
| Figure 8: section « cours accessibles ». | 43 |
| Figure 9: section « liens externes ». | 43 |
| Figure 10: exemple de l'usage du volet université..... | 44 |
| Figure 11: section « mon pays ». | 46 |
| Figure 12: Rubrique « rechercher »..... | 46 |
| Figure 13: exemple de la rubrique « partager »..... | 48 |
| Figure 14: exemple de tableau de bord de campus 2.0..... | 49 |
| Figure 15: processus du PDI | 51 |

Liste des schémas

| | |
|---|----|
| Schéma 1: impact de l'organisation et condition du travail sur campus 2.0 | 56 |
| Schéma 2: communication au sein de l'entreprise ; | 60 |
| Schéma 3: dysfonctionnements liés à campus en termes de formation..... | 64 |
| Schéma 4: dysfonctionnement liés à l'usage de campus en termes de mise en œuvre stratégique | 67 |
| Schéma 5: l'impact du mode de management sur campus 2.0..... | 69 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1: Répartition des effectifs du département Ressources Humaines de Danone..... | 15 |
| Tableau 2: Répartition des effectifs de l'entreprise par lieu..... | 17 |
| Tableau 3: Répartition des effectifs de l'entreprise par tranches d'âge..... | 17 |
| Tableau 4: Répartition des effectifs de l'entreprise par groupe socio-professionnelle..... | 18 |
| Tableau 5: évolution de la GRH dans les années 2000. | 19 |

Liste des abréviations

BSN : Business

CBU : Clusteur Business Unit

Cedep : Centre européen d'éducation permanente

CODI : comité de direction

DDA : Danone Djurdjura Algérie

DRH : directeur des ressources humaines

GRH : gestion des ressources humaines

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OPA : offre publique d'achat

PDI : plan de développement individuel

PLF : produit laitiers frais

RH : Ressources humaines

SIRH : système d'information des ressources humaines

SPA : société par action

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

Sommaire

Introduction

Chapitre I – Contexte et Cadre méthodologique.....5

Section 1 : présentation de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie6

Section 1 : Concept théorique « intégration des Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication dans la GRH18

Section 3 : méthodologie de la recherche et présentation des NTIC utilisés chez Danone Djurdjura Algérie.....29

Chapitre II – diagnostic et recommandations..... ..37

Section1 : présentation de l'intranet campus 2.0.....38

Section 2 : étude de l'usage de campus 2.053

Section 3 : recommandations.....70

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Introduction Générale

A l'ère de la mondialisation et de l'économie de marché, les entreprises se retrouvent dans la nécessité de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour l'optimisation de leurs performance et objectifs spécialement en matière de capital humain.

Aujourd'hui, le monde est en pleine mutation : chaque jour l'entreprise évolue et confronte de nouveaux défis business, nouvelles évolutions, de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouvelles tendances technologiques et sociales. Un ensemble de paramètres qui modifient les règles du jeu, dans un contexte de compétitivité de plus en plus dynamique.

Pour faire face aux difficultés et s'adapter aux différents changements, l'entreprise doit se transformer et anticiper ce que seront les futures métiers, les nouvelles compétences et savoirs requis, s'accommoder aux nouvelles géographies du savoir humain et encourager l'épanouissement individuel en son sein.

D'un autre côté, la croissance de l'entreprise est impérativement concentrée sur l'une de ses ressources les plus primordiales : le facteur humain d'où le proverbe chinois : *« Si tu veux des résultats dans l'année, sème des graines. Si tu veux des résultats pendant dix ans, plante un arbre. Si tu veux des résultats qui durent toute une vie, développe les hommes. »*

Par ailleurs, le capital humain représente la force de l'entreprise, et principale source de création de valeur. Il représente un axe stratégique au service de la compétitivité de l'entreprise. On ne parle plus de ressources humaines mais de richesse humaine. En effet, de nombreuses études économiques (HANSEN, WERNERFELT, 1989) ; (HUSELID, BECKER, 1998) ; (PFEFFER, VEIGA ; 1999) mettent en évidence que le management efficace des personnes est le principal déterminant de la réussite économique et de la longévité d'une entreprise¹.

Cependant, les entreprises s'orientent vers des stratégies focalisées sur le développement des individus d'où elles anticipent les nouveaux savoirs et savoir-faire ; pour se faire, les organisations s'appuient sur « la formation et ses divers outils ».

La formation que le personnel obtient dans ses premières années n'est pas suffisante et à terme, l'essentiel du savoir devrait être renouvelé en permanence pour l'ensemble des

¹ SIMONET, (Jean) : *Le développement des compétences managériales : professionnaliser les managers*, Les Cahiers Bernard Brunhes, N°19, Juin 2008, p14.

individus. De fait, la solution ne se trouve plus que dans l'apprentissage mais dans les meilleures sources d'apprentissage, à savoir l'E-formation². Cette dernière est un atout essentiel bousculant les routines, traditions et l'entreprise dans son ensemble mais constitue également, pour ceux qui sauraient l'utiliser, un facteur crucial de développement tant individuel que collectif : « *La valeur d'usage est celle qui influe véritablement sur la performance de l'entreprise* »³.

Toutefois, l'usage des Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication (NTIC) est un vecteur privilégié déterminant l'efficacité dans l'apprentissage dont le plus important n'est pas d'intégrer ces dernières et de mettre les formations en ligne mais de savoir les exploiter.

En effet, le choix de ce travail de recherche trouve sa justification en premier lieu, dans l'importance de l'usage des NTIC dans le développement des compétences, en deuxième lieu l'intérêt que nous réservons aux NTIC ainsi qu'au facteur humain.

C'est dans cette optique que nous avons choisi le thème suivant :

« L'évaluation de l'usage d'un outil de formation « campus2.0 », cas d'étude Danone Djurdjura Algérie »

La question principale que nous mettons en avant afin d'orienter notre réflexion, peut être formalisée comme suit:

- **« Quel impact l'outil campus 2.0, mis en place par Danone Djurdjura Algérie, a-t-il sur le développement des compétences humaines de l'entreprise ? »**

Pour mener à bien notre recherche nous avons choisi l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA) du fait qu'elle évolue dans un contexte de mondialisation et de culture de développement des hommes et qu'elle utilise aussi un intranet (NTIC) pour gérer les formations et développer ses collaborateurs.

² « *La e-formation ou formation à distance via les réseaux Internet, Intranet et les supports magnétiques, est considérée comme une des solutions pour faire face aux exigences du nouvel environnement économique et social.* » ; Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK et Nacef DHAOUADI, « e-formation et développement des compétences », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 226-227 – Ressources humaines ,2007,Tunisie,P173.

³ Dynamique de création de valeur par le système d'information, Mckinsey et compagny, CIGREF, paris,2008, P4.

Au-delà de la problématique principale énoncée plus haut, d'autres interrogations en découlent :

- Qu'est-ce que l'outil de formation « campus2.0 » ?
- Les utilisateurs de Danone Djurdjura Algérie sont-ils motivés et satisfaits du nouvel outil de formation ?
- Quels sont les facteurs liés à l'usage ou non-usage de cet outil de formation ?
- Comment mettre l'outil de formation au service du développement des compétences ?

Certains facteurs induisent des mésusages de campus 2.0, mis en place par Danone Djurdjura Algérie, ce qui ne permet pleinement le développement des compétences humaines

Suite à notre pré-enquête sur le terrain (des entretiens semi-directifs) et afin de répondre à ces questions, notre travail reposera sur certaines hypothèses à savoir :

- L'outil de formation Campus 2.0 doit être en adéquation avec les besoins des usagers.
- Les facteurs de sous-usages sont des dysfonctionnements liés généralement au comportement des individus, au manque de conduite de projet, conception et complexité de l'outil.

Pour mener à bien notre étude, et répondre à la problématique, nous avons subdivisé notre travail, en deux chapitres:

- Un premier chapitre où nous présentons le contexte et cadre méthodologique dont la présentation de l'entreprise d'accueil, littérature et concepts théoriques, méthodologie de recherche et présentation des NTIC utilisés chez Danone Djurdjura Algérie.
- Le second chapitre, quant à lui, porte sur la présentation de l'outil de formation « campus 2.0 », son évaluation et les facteurs des mésusages puis enfin l'ensemble des propositions et recommandations.

Chapitre I

Dans ce premier chapitre, nous présentons le groupe Danone dans sa globalité ainsi que Danone Djurdjura Algérie, puis nous nous intéressons à une brève littérature sur l'intégration des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la gestion des Ressources Humaines précisément dans le développement des compétences, puis après nous exposons la méthodologie suivie pour mener à bien ce travail de recherche et les NTIC utilisées dans la Gestion des Ressources Humaines chez Danone Djurdjura Algérie (DDA).

Section 01 : Présentation de l'entreprise⁴

1. Présentation de Danone Groupe

Danone, anciennement BSN Gervais Danone, officiellement **DANONE** est un groupe de production agroalimentaire français, créé en 1973 et devenu leader mondial dans quatre secteurs essentiels : la production et de la commercialisation de produits laitiers frais (PLF), l'eau minérale conditionnée, la nutrition infantile et la nutrition médicale.

1.1.Historique

En **1919**, **DANONE** est créé à Barcelone en Espagne par Isaac Carasso, face au grand nombre d'enfants souffrant d'une infection des intestins, il lance le yaourt, produit aux bienfaits reconnus dans les Balkans mais inconnu en Espagne. Celui-ci est distribué en pharmacie sur recommandation des médecins qui ont connaissance des recherches sur les ferments des yaourts d'Elie Metchnikoff, prix Nobel et membre de l'institut Pasteur. Isaac Carasso décide d'appeler sa marque Danone en référence à « Danon », diminutif du prénom de son fils Daniel. C'est le début de Danone dans le domaine de la santé par l'alimentation. Dix ans plus tard en **1929**, Daniel Carasso donne à la marque un nouvel essor en lançant ses produits en France. Pour attirer les consommateurs, il met en valeur le caractère sain des yaourts mais il s'attache également à ce qu'ils soient les meilleurs au goût face aux concurrents. Pendant la guerre, Daniel trouve refuge aux Etats-Unis, où il crée *Dannon Yogurt* en **1942**. Dans les années 1950, les trois sociétés se développent rapidement et, en 1967, Danone France fusionne avec les fromageries Gervais pour créer le premier groupe français de Produits Laitiers Frais Gervais Danone.

D'autre part, la société *BSN* est créée en **1966**, présidée par Antoine Riboud. Elle est le résultat de la fusion entre les verreries *Souchon-Neuvesel*, leader en France des bouteilles et

⁴ Extrait de la présentation du Groupe Danone sur le site <http://www.danone.com/#> le vendredi 25/04/2015 à 10h34

des pots, et Boussois, deuxième producteur français de verre plat. Un groupe verrier de taille européenne est né. Il compte 8 815 salariés. En 1968, Antoine Riboud lance la première offre publique d'achat (OPA) contre Saint-Gobain, une société trois fois plus importante. Cette initiative audacieuse se solde par un échec mais fait entrer Antoine Riboud dans l'histoire économique française. Il prend alors la décision de développer l'activité bouteille et pot de BSN en aval.

Cette stratégie « **du contenant au contenu** » permet à l'entreprise de devenir le leader français des boissons avec les acquisitions d'Evian, dont Evian Solide (futur Blédina), de Kronenbourg et de la Société européenne de brasseries. BSN devient ainsi le numéro un (1) non seulement de l'eau minérale et de la bière mais aussi de l'alimentation infantile.

En 1972, BSN fusionne avec Gervais Danone suite à la rencontre d'Antoine Riboud et de Daniel Carasso lors de la réunion du Cedep (Centre européen d'éducation permanente).

1.2.Développement du groupe

Dans le contexte de la création du marché unique européen, BSN Gervais Danone doit rapidement gagner des positions de leader ou de Co-leader européen sur ses marchés pour faire face à ses grands concurrents comme Unilever ou Nestlé.

- **autour de 1980** : multiplication des acquisitions de marques françaises : *Amora, Maille, Vandamme, La Pie qui Chante, puis Liebig, Galbani et Volvic.*
- **1986** : Conquête d'un nouveau métier : les biscuits, par le rachat de *Générale Biscuit* et sa célèbre marque *LU*.
- **1989** : Rachat des filiales européennes du groupe *Nabisco*. Juste après, *Belin* (France), *Jacob's* (Grande-Bretagne) et *Saiwa* (Italie) sont aussi rachetées. En moins de vingt ans, cette stratégie fait de BSN Gervais Danone le 3e groupe alimentaire européen.
- **1990** : Suite à la chute du mur de Berlin, *BSN-Gervais Danone* se développe en Europe de l'Est, d'abord en Hongrie, en Pologne en 1991, en République Tchèque et en Russie en 1992, en Bulgarie en 1993.
- Après le développement en Europe de l'Est, c'est logiquement vers l'Asie et l'Amérique Latine que regarde le groupe.
- **1991** : première acquisition en Asie à Hong Kong : les sauces au soja et produits surgelés *Amoy*.

- **1994** : *Antoine Riboud* rebaptise *BSN-Gervais Danone* en **DANONE**, un nom porteur dans le monde entier. La marque pèse déjà le quart du chiffre d'affaires. **DANONE** se dote d'un logo : *l'enfant à l'étoile*. Celui-ci symbolise l'ambition du Groupe d'aller toujours plus haut et toujours plus loin.
- **1996** : *Franck Riboud* (fils) est nommé président de **DANONE**.
Après avoir compté 9 métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Biscuits, Sauces, Pâtes, Fromages, Plats Préparés, Verre, Bière) représentant 12,8 Mds €, Ils décident de poursuivre l'internationalisation du Groupe et simultanément de le recentrer sur les 3 métiers aux plus forts potentiels de croissance et aux plus fortes marques : les Produits Laitiers Frais, les Eaux et les Biscuits.
- **1995 a 2001** : Importantes cessions : la bière et l'épicerie, permettent au groupe d'investir dans de nouvelles acquisitions, des rachats ou prises de participation dans des marques locales fortes : *Bonafont* au Mexique, *La Serenísima* et *Villa del Sur* en Argentine en 1995, *Aqua* en Indonésie et *Clover* en Afrique du Sud en 1998, *Stonyfield* en 2001 aux US.
- **2001** : Lancement de la démarche **Danone Way** : Programme d'autoévaluation et de mise en place des plans d'action pour concilier performance économique et responsabilité à l'égard des hommes ainsi que des parties prenantes (fournisseurs, consommateurs, environnement).
- **2006** : Présentation de la mission du groupe par *Franck Riboud* « Depuis l'exploitation des premiers ferments lactiques au début du XXe siècle par *Isaac Carasso*, la santé et le bien-être sont les objectifs premiers de tous nos produits » « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».
- **2007** : Cession de l'activité Biscuits à *Kraft*
- **2007** : Acquisition de *Royal Numico*, un des leaders mondiaux de la Nutrition Infantile et Médicale. Cette société s'appuie sur des marques fortes (*Nutricia*, *Milupa*, *Cow & Gate*). La présence internationale de *Numico* sur les marchés de la Nutrition Médicale et de la Nutrition Infantile constituait pour **DANONE** un nouveau pilier de croissance et de rentabilité.
- **2010** : Rachat d'*Unimilk* en Russie qui devient le 1er marché de **DANONE**.
DANONE aborde 2012 avec 4 métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) pesant 19,3 Mds €. Alors que Danone réalisait 70% de son

chiffre d'affaires en Europe occidentale en 1996, en 2012 51% des ventes proviennent des pays émergents.

1.3.La mission et stratégie du groupe

Apporter à tous une alimentation de qualité, naturelle, au service de la santé, à toutes les étapes de la vie, cultiver le goût qui fait du bien. Nourrir les tout-petits, les personnes vulnérables, tout comme celles en bonne santé, adapter nos produits à toutes les cultures. Explorer ce que la recherche scientifique peut donner à notre alimentation quotidienne. C'est à cette aventure la que le groupe Danone choisit de participer.

Chez **DANONE**, la santé a toujours été au cœur des préoccupations. La stratégie, l'innovation, les décisions au sein du groupe sont orientées au profit de cette mission. En effet, en juillet 2007, le groupe **DANONE** opte pour le rachat du groupe néerlandais de produits infantiles "*Numico*". À l'issue de cette acquisition, **DANONE** intègre deux nouvelles activités : la nutrition infantile et médicale.

En 2009, le groupe se présente comme l'un des rares acteurs de l'agroalimentaire totalement axés sur la santé. Il devient ainsi l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile.

1.4.Les valeurs de DANONE

Le groupe DANONE cultive son identité et sa force en affirmant des valeurs auxquelles il croit .ces valeurs en nombre de quatre constituent le mot « HOPE », ce qui signifie l'espoir :

- **Humanisme** : A travers l'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, l'individu est au cœur des décisions de DANONE ; en le valorisant et en respectant.
- **Opportunité** : DANONE se base sur la diversité qui est considérée comme une source de richesse mais aussi une possibilité de changement pouvant constituer une opportunité à saisir de manière pragmatique et simple.
- **Proximité** : DANONE maintient une certaine proximité avec les consommateurs, collaborateurs ou citoyens afin d'éviter l'aveuglement et par conséquent éviter le non satisfaction.
- **Enthousiasme** : elle se doit d'être dynamique et réactive mais aussi elle doit oser en prenant des risques mesurés afin d'atteindre l'excellence.

DANONE traduit ces valeurs en interne dans ses principes de management et en externe dans l'attention qu'elle accorde à la santé des consommateurs, à la qualité et aux goûts de ses produits, à l'environnement et au lien social.

1.5. Les attitudes de DANONE code un style unique de leadership

Le groupe Danone définit des attitudes de leadership qui accompagnent au quotidien la transformation et le développement de l'entreprise. Ces attitudes dites attitudes **CODE-Committed- Open-Doer-Empowered** traduisent l'état d'esprit propre à Danone

- **COMMITTED** : impulse et incarne la vision, s'engage pour obtenir des résultats rupturistes (breakthrough).
- **OPEN** : écouter avec empathie, « parle vrai » et développe des réseaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- **DOER** : prends des responsabilités et des risques pour construire l'avenir et agit avec pragmatisme et « jeu de jambes »
- **EMPOWERED** : engage, mobilise les équipes, accompagne et développe tous les talents.

2. Présentation de Danone Djurdjura Algérie⁵

Vu le potentiel de développement important, et l'ouverture de l'économie algérienne favorisant les partenariats, Danone oriente son choix de développement vers l'Algérie.

DDA : Danone Djurdjura Algérie, société par action créée en 2001, au capital social de 2.700.000.000 DZD, dont le siège social est à la zone d'activités Taharacht, Akbou, (06200) wilaya de Bejaïa.

- Les chiffres clés de Danone Djurdjura Algérie de 2002 à 2014 :
 1. DDA possède 1 usine et 4 dépôts situés à Akbou, Constantine, Oran, et Tessala Merdja ;
 2. DDA collabore avec 48 distributeurs partenaires exclusifs équipés de 400 camions ;
 3. Un réseau de 37000 points de ventes en Algérie ;
 4. Création de 300 emplois directs ainsi que plus de 1000 emplois indirects entre collecte de lait et distribution ;
 5. Un chiffre d'affaire multiplié par 4 fois de 2002 et 2014.

- Une stratégie d'excellence de 10/10 basés sur 4 axes :
 1. Produire des produits frais de qualité supérieure, selon les standards internationaux ;
 2. Une culture de performance et d'amélioration continue ;
 3. Un état d'esprit du leader de catégorie des produits laitiers ;
 4. Un engagement de développement des ressources humaines.

- Un seul enjeu : offrir la qualité et le savoir-faire Danone aux consommateurs Algériens.

2.1.Historique

- **1984** : Création de la laiterie Djurdjura par la famille BATOUCHE, qui gagne rapidement le marché Algérien des PLF.
- **2001** : Création de la SPA Danone Djurdjura Algérie (DDA) issue d'un partenariat entre le groupe DANONE et Djurdjura, où le groupe détenait 51% des parts de DDA.

⁵ Documentation interne de DANONE Djurdjura Algérie

- **2002** : Réaménagement de l'usine d'Akbou : extensions et modifications des processus. Les produits DDA ont été lancés.
- **2003** : Le groupe a réalisé une augmentation du chiffre d'affaire de près de 60% et devient leader national.
- **2005** : Lancement d'un modèle organisé de collecte de lait.
- **2006** : Lancement de l'activité eau minérale sous la marque *Hayat*.
- **2006** : Rachat des 49% des parts de la famille BATOUCHE, ce qui a permis à la firme de s'implanter avec tout le savoir-faire et les exigences du groupe pour avancer à grand pas.
- **2008** : Création d'un réseau de distributeurs exclusifs.
- **2014** : Atteinte d'une production annuelle de 120 millions de tonnes.
- **2015** : Lancement du programme « *Hlib D'zair* ». Atteinte d'un taux d'intégration de 50% de lait cru de qualité dans les PLF.

2.2. Structure de Danone Djurdjura Algérie

La Direction générale de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie « DDA » est composée de sept directions, qui sont sous l'autorité du Directeur Général :

- La direction des « **Ressources Humaines DRH** »
- La direction « **Recherche et Développement R&D** ».
- La direction des « **Opérations** »
- La direction « **Sourcing & Supplier Development SSD** »
- La direction « **Marketing** ».
- La direction « **Administration & Finances** »
- La direction « **Commercial** ».

2.3.L'organigramme

de

DDA

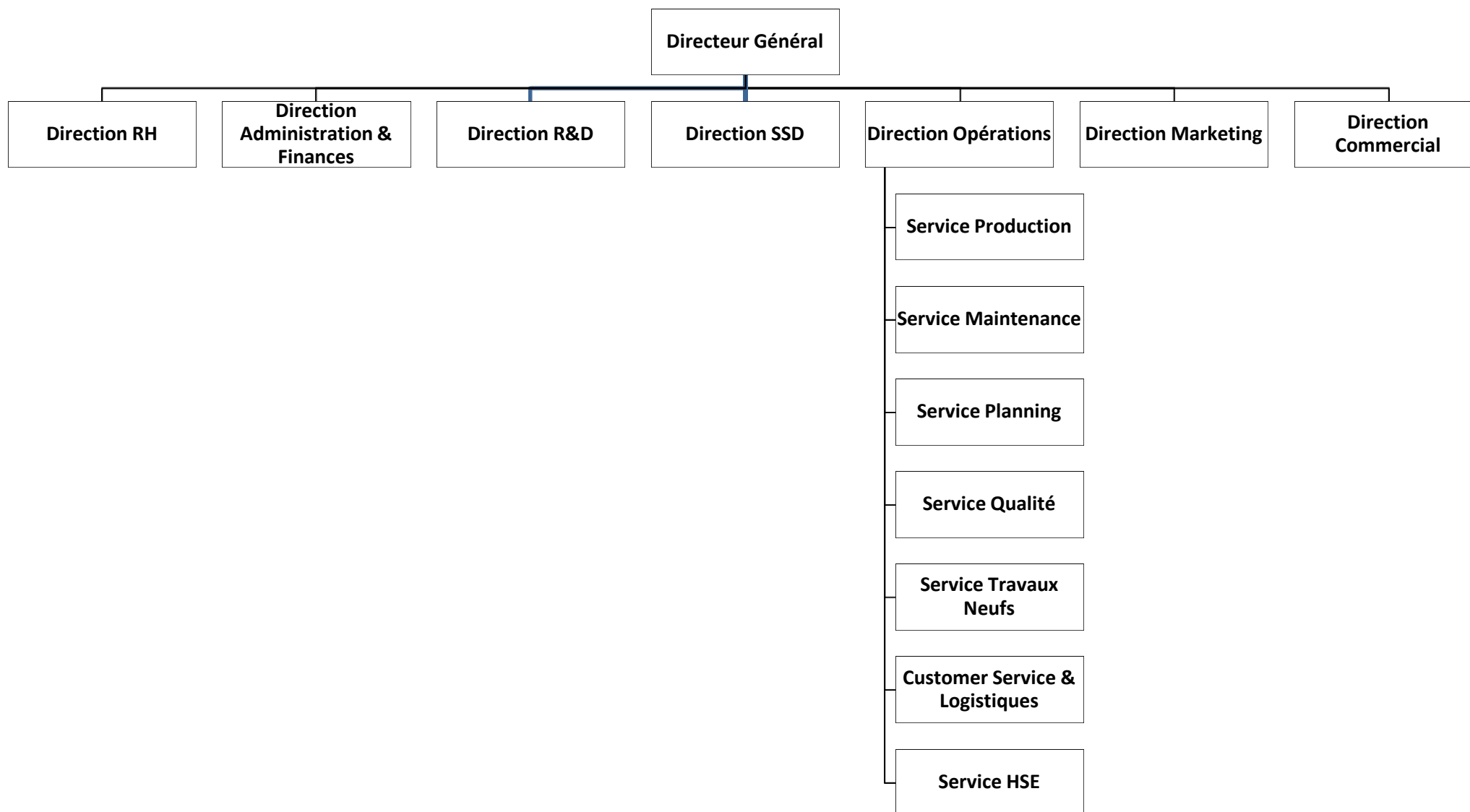


Figure 1: Organigramme de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie

2.4.L'organigramme de la direction des ressources humaines

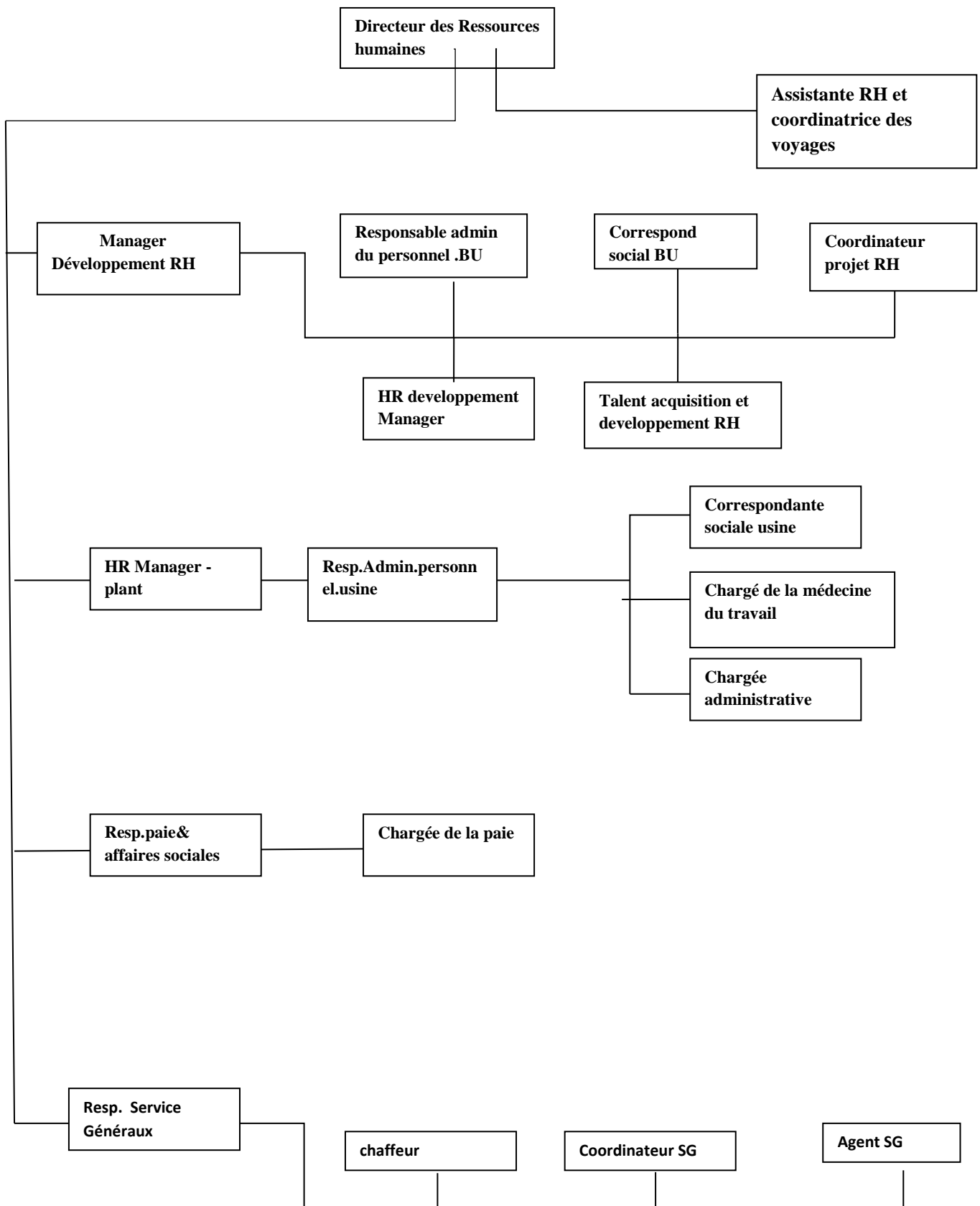


Figure 2:Organigramme du Département Ressources Humaines

2.5.Politique Ressources Humaines

L'équipe des Ressources Humaines s'engage au quotidien à accompagner ses Danoners⁶ à travers les plans de développement individuels, des opportunités de carrière dynamiques et un management de proximité. D'où l'usage des différents outils pour le développement de ses employés.

L'équipe travaille continuellement à cultiver les valeurs de Danone car ils sont les jardiniers de sa culture.

Le département des Ressources humaines est constituée 19 personnes, subdivisé en deux équipes :

- ✓ Equipe située au siège à Alger, qui est constituée de 10 personnes ;
- ✓ Une autre équipe située à l'usine d'akbou, qui est constituée de 9 personnes.

• **Tableau n° 1 : Répartition de l'effectif du département Ressources Humaines Danone Djurdjura Algérie**

| Lieu | Total | % | Catégorie socioprofessionnel | | | Sexe | | | |
|--------------------|-------|------|------------------------------|---------|-------------|-------|------|-------|------|
| | | | Directeur | manager | Non manager | Homme | % | Femme | % |
| Direction générale | 10 | 53% | 1 | 6 | 4 | 5 | 45% | 5 | 62% |
| Usine | 9 | 47% | 0 | 6 | 3 | 6 | 55% | 3 | 38% |
| Total | 19 | 100% | 1 | 12 | 7 | 11 | 100% | 8 | 100% |
| | | | | | | | 58% | | 42% |

Source : élaboré par nous même

D'après les résultats nous constatons que la majorité d'équipe des Ressources Humaines 53% se focalise au siège sur Alger (Direction générale), 58% de l'équipe Ressources Humaines représente les hommes.

⁶ Danoners : une appellation des employés de Danone

- **Dire « oui » à L'apprentissage et au développement personnel:**

Privilégiant toujours l'humain, Danone Djurdjura Algérie (DDA) est à la fois un lieu de travail, d'apprentissage et d'échanges. DDA propose des programmes de formation à ses collaborateurs afin de développer leurs compétences et à en acquérir de nouvelles.

DDA croit qu'en misant en priorité sur le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs, sa croissance perdura.

En 2014, Danone Djurdjura Algérie a réalisé un nombre de 10 431 heures de formation.

Aujourd'hui, Danone a intégré un outil dédié à la formation et au développement des individus.

2.6.Double projet économique et Social ⁷

Danone est convaincu qu'il n'y a pas de de développement économique durable sans l'implication et le développement des Hommes

« Ce n'est qu'en développant l'innovation sociétale que notre croissance économique sera pérenne » **Antoine Riboud**

Le dialogue rythme la vie sociale de Danone depuis 1976. L'objectif est de concilier performance de l'entreprise et progrès social pour créer les conditions du développement durable de Danone. Danone a conclu neuf accords-cadres avec l'UITA, l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation. Ces accords portent sur les enjeux majeurs du travail dans l'entreprise : l'emploi et les conditions de travail, la diversité, la santé ou encore la sécurité. Toujours avec l'UITA, Danone a créé le CIC, Comité d'information et de consultation, pour que ces accords soient suivis d'effet dans les 80 pays où Danone est implanté. Chaque filiale n'en garde pas moins une responsabilité sur l'animation et l'optimisation de ce dialogue social quotidiennement, en fonction des réglementations et des réalités locales, avec les syndicats nationaux et les représentants du personnel.

⁷ Extrait du site officiel du groupe Danone France, <http://www.danone.com/fr/pour-tous/management/les-hommes/les-fondamentaux-rh-un-facteur-dengagement/#.VZCPLFLMhNQ>, consulté le 13/05/2015 à 23H45.

2.7.La structure des effectifs de DDA

- **Tableau n °2 : Répartition des effectifs de l'entreprise par lieu**

| Lieu | Total | % |
|-----------------------|------------|-------------|
| Employés siège | 42 | 5% |
| Employés dépôt | 234 | 28% |
| Employés usine | 568 | 67% |
| Total employés | 844 | 100% |

Source : élaboré par nous même

D'après les résultats obtenus nous constatons que 67,29 % de la population de l'entreprise se focalise à l'usine.

- **Tableau n°3 : Répartition des employés par tranche d'âge**

| Tranche d'âge | Total | % |
|-----------------|------------|-------------|
| Moins de 30 ans | 156 | 19 % |
| 30 – 39 ans | 355 | 42 % |
| 40-49 ans | 273 | 32% |
| Plus de 50 ans | 60 | 7% |
| Total | 844 | 100% |

Source : élaboré par nous même

D'après les résultats nous constatons que la majorité des employés se situe dans la tranche d'âge 30 à 39 ans de ceci nous déduisons que Danone applique une politique de rajeunissement

- **Tableau n°4 : Répartition des effectifs de l'entreprise par groupe socioprofessionnel**

| Niveau hiérarchique | Total | % |
|--|--------------|-------------|
| Directeur | 8 | 1% |
| Manager sénior | 37 | 4% |
| Manager Junior | 124 | 15% |
| Non Manager (maitrise et exécutant) | 675 | 80% |
| Total | 844 | 100% |

Source : élaboré par nous même

D'après les résultats nous constatons que 79,97 % des employés sont de la catégorie des non Manger (maitrise et exécutant) et vue la spécificité de son domaine d'activité.

Section 02 : Concept théorique « intégration des Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication dans la GRH »

La discipline des Ressources Humaines est considérée comme l'une des fonctions importante de l'entreprise, comme tous les champs disciplinaires (domaine de gestion), elle joue un rôle majeur dans la stratégie de l'entreprise et représente un avantage compétitif.

La gestion des ressources humaines a pour finalité de développer les ressources (compétences, potentiel, talent,.. etc) de tous les membres qui travaillent au sein de l'entreprise pour contribuer à sa mission ; Elle est passée par plusieurs étapes afin d'aboutir à ce qu'elle représente aujourd'hui. Le passage de la gestion du personnel a la gestion des ressources humaines GRH.

Cette dernière intègre divers moyens afin d'adopter des stratégies pertinentes et atteindre une meilleure gestion tel que les NTIC, Système d'information des Ressources Huamines (SIRH), développement des individus à travers les formations,...d'où on retrouve que le SIRH et Développement des compétences sont au cœur des enjeux RH

| Les défis | Les pistes d'évolution |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les défis technologiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ NTIC ▪ GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ➤ Le défi démographique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance de la population active et pénurie de main d'œuvre qualifiée ▪ Vieillesse de la population active ➤ Les défis sociaux ➤ Les défis réglementaires ➤ Les défis économiques ▪ L'internationalisation de la concurrence ▪ Le renchérissement des investissements ▪ Le manque de visibilité économique | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Repositionner la fonction autour de 3 priorités <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage de la fonction RH ▪ Implication stratégique de la fonction RH ▪ Renforcement du professionnalisme de la fonction ➤ Apprendre à maîtriser la conjoncture ➤ Privilégier l'approche socio-économique ➤ Réussir le partage de la fonction ➤ Décentraliser la fonction ➤ Elargir le champ de compétence de la fonction ➤ Favoriser la flexibilité interne ➤ Peser dans la prise de décision |

Tableau n°5 : évolution de la GRH dans les années 2000.

Source : les fiches de synthèse de la G.R.H., Sylvie LEDRU, Karine REQUILLART, Delphine SELLIER, Adeline WILLIATTE, Olivier BORIES, Jonathan POTTIEZ, Institut d'Administration des Entreprises de Lille, P15.

Nous remarquons que, la vision de la GRH depuis les années 1980 a carrément changé d'étendue pour aller vers une vision plus stratégique, lors des années 2000 et dans l'ère de la globalisation, cette période a été marquée par les grands défis confrontés par la GRH à noter le défis technologique.

1. Définition des concepts théoriques

1.1. Un Système d'information ressources humaines (SIRH)

Les Systèmes d'informations des ressources humaines (SIRH) sont considérés de nos jours comme étant des outils de gestion, de coordination et d'intégration au sein des organisations. Un SI est défini selon deux approches l'une se basant sur les acteurs (les utilisateurs du SI) et la seconde sur les usages (utilisations possibles) et à partir de cela une définition d'un SIRH est apparue (Olivier meier, 2012)

On ne peut définir un SIRH sans passer par la définition du système d'information SI

Système d'information est défini selon REIX(2000) comme étant : « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures,... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons,...dans les organisations.* »⁸

Tandis que TANNENBAUM(1990) définit le 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* »⁹

« Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures et des données »¹⁰

« *Le SIRH a pour objectif de : Fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système et de Supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique* »

La finalité stratégique de l'implantation d'un SIRH est, d'une part, la standardisation et l'harmonisation des pratiques (outil de gestion), d'autre part, la coordination entre les différents acteurs d'où le développement de l'individu (outil de coordination et d'intégration (selon Olivier Meier, management du changement ,2012).

⁸ REIX R, Système d'information et management des organisations, 3ème édition, paris, vuibert, 2000

⁹ Tannenbaum, traduction de : « th HIRIS in the system used to acquire,store, manipulate, analyze,retrieve and distribute pertinent information,regarding an organization's human resources's »,1990,p27 .

¹⁰ J.TIXIER, F.DELTOUR, les relations filiales-maison mère au sein d'une firme multinationale : le système, d'information ressources humaines (SIRH) comme outil d'intégration, thèse de doctorat, université paris dauphine, 2004, P23-52

1.2. **Formation :**

«Il n'est d'entreprise que d'hommes et la formation est le carburant du progrès » (H. SERIEYX)

La formation dans une entreprise peut avoir la définition suivante : *« une véritable éducation permanente et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. Il s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, sans ignorer pour autant leur besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle »*¹¹

Ajoutant à cette définition la définition suivante qui renvoie au bon usage de la formation pour en bénéficier et en faire d'elle un axe stratégique : *« la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient »*¹²

La formation est donc un ensemble d'activités d'apprentissage qui vise l'acquisition des différents savoirs et l'adaptation, la flexibilité des individus à l'environnement de leur entreprise. Elle représente un facteur de compétitivité d'où elle contribue à la réalisation des objectifs ainsi qu'à l'atteinte de l'efficacité, l'efficience et la performance.

La formation a toujours été au service des NTIC ou elle accompagne les employés pour l'usage de ces dernières, aujourd'hui les NTIC sont mises à disposition de la formation d'où plusieurs outils sont consacré au développement des employés.

¹¹ PERETTI jean marie, Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987, p195.

¹² WEISS, DIMITRI, les Ressources Humaines, Edition d'organisations, Paris, 2000, p437.

1.3. Les Compétences :

Selon DENNERY , elle peut être définie comme suit : *«la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture »*¹³

Ou encore *« Le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée »*¹⁴

Ceci dit, nous pouvons dire que la compétence est la combinaison et l'usage du : savoir (connaissances), savoir-faire (usages des connaissances) ainsi que savoir-être (aptitudes spécifiques).

1.4. Le Développement des compétences :

Le développement des compétences est une exigence et indispensable à la survie de l'entreprise afin d'évoluer et obtenir les résultats attendus. Il existe plusieurs moyens de développement des compétences en plus de la formation on retrouve l'apprentissage sur le tas, l'expérience, la motivation et la mobilité.

Le développement des compétences se résume dans l'acquisition de nouvelles compétences (formation) et le développement continu. Ainsi l'évolution du marché et la concurrence poussent les entreprises à mettre à la disposition de ses employés des moyens de développement tels que les NTIC.

Ce qui nous explique le cas de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie qui adoptent différents outils pour le développement de ses hommes.

1.5. Apprentissage individuel et collectif :

Vers les années soixante-dix, la performance de l'entreprise dépendait de la qualité des décisions de ses dirigeants à ce moment le concept d'apprentissage été réservé à l'acquisition de compétences individuelles, mais la variabilité des états de l'environnement et la complexité

¹³ DENNERY Marc, Piloter un projet de formation, Edition ESF, France, 2000, p25

¹⁴ ZARIFIAN Philippe, Le modèle de la compétence, Edition Liaisons, Paris, 2001, p23

d'anticiper des variations a fait illustrer l'importance des variables interne de l'entreprise dans la stratégie tels que les ressources les capacités et surtout les compétences dont le but est de constituer un avantage concurrentiel tout en s'orientant vers l'objectif principal de l'entreprise.

Ce pendant la compétitivité de l'entreprise dépend de l'acquisition et de la valorisation des actifs et des compétences qu'elle détient d'où l'émergence de l'importance de l'apprentissage qui s'étend sur deux volet : l'apprentissage organisationnel ou collectif

1.5.1. Apprentissage individuel :

De nombreuse définitions ont été attribué à l'apprentissage soit organisationnel ou encore individuel ; Le concept de l'apprentissage individuel a été évoqué pour la première fois par l'auteur C. Argyris et D.A. Schön (1978) puis poursuivi par plusieurs d'autres auteurs tel que A. Guilhon (1996) qui le défini comme suit : « *l'apprentissage individuel est un processus, une suite d'actions cognitives ou physiques à travers lesquelles l'individu augmente sa connaissance ou son savoir-faire.* L'apprentissage individuel est l'acquisition de nouvelles connaissances à travers les interactions entre les individus dans un réseau donné, donc il se résume dans les comportements de l'individu ou l'apprentissage individuel engendre des changements permanents sur ce dernier.

1.5.2. Apprentissage collectif :

L'apprentissage organisationnel ou collectif a fait l'objet de différentes définitions et varie d'un auteur à un autre selon Argyris et Schön (1978) est un : « *Processus par lequel les acteurs détectent des erreurs et les corrigent en reconsidérant les théories d'usage* ».

Selon B. Levitt et J.G. March (1988), *sa conception fait reposer l'apprentissage organisationnel sur la formalisation des apprentissages individuels et leur inscription dans une mémoire collective qui constitue le processus cognitif organisationnel.* cependant l'apprentissage organisationnel est un cheminement constitué de l'obtention des connaissances et compétences individuelles avantageuses a l'organisation, amélioration de la capacité à réaliser des actions, corrections des écarts et avoir une capacité collective d'interprétation ceci dit que ce dernier se retrouve dans une optique de changement et d'innovation ; cependant l'entreprise est appréhendée comme étant un système de significations des individus muni d'une rationalité , de cohérence afin de définir les relations

entre structure, stratégie et développer des capacités stratégique dans le but d'un pilotage efficace et atteinte de performance.

2. Définition Nouvelles Technologies d'information et de communication(NTIC)

« Les NTIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance des NTIC est due notamment à la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel.

En fait le réseau Internet, les autoroutes de l'information encore en construction et le multimédia, celui plutôt statique des logiciels de présentation, ou au contraire le multimédia interactif sur cédérom, constituent ce qu'on désigne généralement sous le vocable des nouvelles technologies de l'information et de la communication. »¹⁵

2.1. TIC et NTIC¹⁶ :

Parmi les définitions on retrouve ces dernières :

« Définition et rôle des TIC Les technologies de l'information et de la communication (TIC) regroupent un ensemble de ressources nécessaires pour traiter l'information, en particulier l'équipement informatique et les logiciels, les télécommunications et les réseaux, le commerce électronique et les médias électroniques. Elles constituent un facteur clé de la compétitivité des entreprises en transformant les relations avec les clients, les fournisseurs et les autres partenaires, et en étant à l'origine d'une profonde réorganisation des méthodes de conception et de production. »¹⁷

« La définition des TIC est une tâche complexe en raison des difficultés conceptuelles à circonscrire le champ des TIC. Il y a cependant une quasi-unanimité parmi les spécialistes de la question pour considérer les TIC dans leur ensemble, en y intégrant les équipements matériels, les logiciels et les services informatiques (interne ou externe). Compte tenu des

¹⁵ <http://bamans.e-monsite.com/pages/communication/les-nouvelles-technologies-d-information-et-de-communication.html> consulté le 01/06/2015 à 20h30.

¹⁶ <http://www.dictionnaireduweb.com/?s=ntic&submit=Rechercher...> Consulté le 01/06/2015 à 20H30

¹⁷ Tableau de bord des TIC dans les entreprises, Direction Générale de la Compétitivité et de l'industrie et des services (dpci), novembre 2010, France, P05

changements fréquents des systèmes d'information, il convient d'y inclure le capital organisationnel créé à l'occasion de ces changements. »¹⁸

Au vu de la vitesse d'évolution des TIC, le terme NTIC est utilisé pour désigner l'ensemble des usages nouveaux issus de l'utilisation des TIC.

2.2. Intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la Gestion des Ressources Humaines :

Face à un environnement changeant, les entreprises se trouvent dans l'obligation de trouver les meilleures stratégies pour faire face à la concurrence et s'adapter aux différentes évolutions, de ce fait, beaucoup d'entre elles investissent et s'appuient sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme facteur clé de compétitivité et de performance d'autant qu'elles lui permettent de disposer des informations, transformer et les diffuser, dans un temps réduit ceci dit une meilleure efficacité.

Les NTIC sont aujourd'hui une nécessité pour les entreprises d'où elles ont intégré le monde du travail et utilisées dans plusieurs de leurs services. Leurs apports et changements dans certaines fonctions ont amené les entreprises à les intégrer dans toutes les fonctions.

Etant donné que la Gestion des Ressources Humaines est devenue un levier et atout stratégique pour les entreprises, ces dernières sont intégrées pour une meilleure efficacité et un perfectionnement dans la gestion du service à travers différents technologies (les réseaux informatiques, intranets, progiciel,..) sur toutes les fonctions : recrutement, gestion du personnel, et évidemment la fonction formation,...etc.

Les évolutions de l'environnement change les dispositifs de formation et poussent les entreprises à réfléchir à d'autres moyens individuel, plus interactif,...etc. .

C'est à ce moment-là qu'interviennent les NTIC en intégrant les intranets, plateformes et d'autres divers outils ou appelé aussi E-formation. Cependant cette dernière est utilisée comme étant un moyen de développement des compétences.

¹⁸ ALAOUI Abdallah, « gestion du changement, tic et compétitivité Organisationnelle : le cas de la société MBA-France, « La Revue des Sciences de Gestion », Direction et Gestion n° 245-246 – Organisation, septembre-Décembre 2010, P83

2.3. Définition d'un intranet¹⁹

« L'intranet peut être défini comme un moyen servant à relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local dans le but de faciliter leur communication, leur collaboration et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur. Un moyen simple de partager les informations à l'intérieur de l'entreprise, surtout quand toutes les unités ne se trouvent pas sur le même site permettant à l'utilisateur de disposer d'une interface identique quel que soit le poste de travail auquel il se connecte Intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle qui utilise les mêmes protocoles. Parfois, le terme se réfère uniquement au site web interne de l'organisation, mais c'est souvent une partie bien plus importante de l'infrastructure informatique d'une organisation »

Donc c'est un site web propre à l'entreprise interne destinée à ses employés ou des intervenants internes, un outil personnalisé

2.4. Les applications d'un intranet²⁰:

Il s'agit d'un ensemble d'applications diffusées par le biais d'intranet et applicables à la gestion des Ressources Humaines telles que :

- ✓ L'e-recrutement : qui est une rubrique relative aux recrutements internes (recrutement pour un poste effectué sur la base de candidatures déposées par les salariés de l'entreprise désireuse de postuler pour ce nouveau poste).
- ✓ Les informations ressources humaines : il s'agit ici de toute sorte d'information que l'entreprise souhaite diffuser pour son personnel ou pour une catégorie particulière de ce dernier.
- ✓ La gestion de la mobilité : option disponible notamment dans les intranet GRH des grands groupes qui disposent de filiales dans plusieurs pays. Ainsi les salariés désireux d'évoluer sous de nouveaux cieux peuvent y déposer leur candidature.
- ✓ L'évaluation du personnel : qui est un support disponible sur intranet où les salariés remplissent un ensemble de formulaires en attendant que leurs réponses soient analysées par l'administration.

¹⁹ FAICAL Zoubir et LAKHRIF Kamal, TIC et GRH, mémoire de fin de cycle master, 2007, Maroc, Université Ibn Zohr

²⁰ FAICAL Zoubir et LAKHRIF Kamal, idem

- ✓ tableaux de bord sociaux, la plateforme de formation (où figure le e-learning que nous allons traiter par suit), la paie....
- ✓ La gestion des connaissances : qui est une rubrique réservée aux spécialistes où ces derniers pourront bénéficier des expériences et des connaissances de leurs homologues (cadres commerciaux ; cadres en gestion...).
- ✓ Le e-learning : c'est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité, la gestion ou bien une formation spécialisée dans le domaine de la GRH. Ainsi ces informations dispensées en ligne sur intranet de l'entreprise peuvent se substituer aux programmes en salle, et leurs utilisateurs pourront acquérir de nouvelles connaissances, les accomplir par des vidéos conférences et les appliquer dans le cadre des travaux de groupes toujours sur l'intranet de l'entreprise.

De ce fait, les entreprises adoptent les NTIC même pour le développement des compétences à travers des campus ou plateformes dédié aux formations qui contiennent des catalogues de formations, des E-learning, des bibliothèques numériques,... etc.

Mon étude sera consacrée à l'évaluation de l'usage des NTIC dans le développement des compétences « un outil utilisé au sein de Danone Djurdjura Algérie dans le but de développer les compétences de ses employés)

2.5. Campus numérique²¹ :

« Un outil au service de l'entreprise et des apprenants qui permet d'assurer en ligne le suivi pédagogique et administratif de vos programmes de formation. Il met en relation l'entreprise, les apprenants, les intervenants et le Campus.

Il facilite à la fois : la gestion administrative des formations, le suivi de l'évolution de chaque apprenant et l'évaluation en fin de parcours. Chacun de vos collaborateurs en formation au campus bénéficie d'un accès au campus. Il y trouve tous les outils et ressources nécessaires pour accompagner son parcours de formation. ».

²¹ <http://www.cfpb.fr/entreprise/nos-atouts/campus-numerique> consulté le 03/06/2015 à 18:18

2.6. La Formation au sein de Danone Djurdjura Algérie :

Avant le lancement de l'outil de formation Campus 2.0 Danone Djurdjura Algérie se basait sur des plans de formations ou la formation passer par un processus ou des demandes se faisaient auprès des responsables puis qui seront transmises au responsable formation

Aujourd'hui, L'apprentissage a toujours été au cœur de la politique de développement individuel et organisationnel de DANONE. Une nouvelle stratégie d'apprentissage accompagnant le changement avec comme objectif la croissance de l'entreprise, le développement personnel et celui des organisations ce qui amène à l'émergence d'un nouveau mode d'apprentissage d'une plateforme appelée CAMPUS 2.0 afin d'appliquer une stratégie de formation et de perfectionnement continu.²²

Cette stratégie d'apprentissage s'appuie sur quatre piliers :

- Interconnexion des connaissances internes et externes : s'appuyer sur une « intelligence collective » et anticiper le développement de nouvelles compétences par le partage, la création collective et l'intégration des ressources externes.
- Formation le jour au jour : développer une nouvelle architecture multipliant les occasions d'apprendre pour tous les Danoners.
- Direction des transformations : diriger la transformation de l'entreprise en s'impliquant totalement, en période de croissance tout comme de crise.
- Creuset de connaissances : développer les instruments requis pour répondre aux importants besoins en formation et créer des programmes d'intégration et d'apprentissage pour et par les régions en rapide expansion.

²² Extrait de la documentation interne à l'entreprise Danone

Section 3 : Méthodologie de travail et NTIC utilisées dans la gestion des Ressources Humaines chez Danone Djurdjura Algérie(DDA)

1. Méthodologie de la recherche

1.1. Choix du thème

De nos jours l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication est devenue primordial pour les organisations ou encore une nécessité afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement, faire face à la concurrence, faciliter la gestion et pour atteindre la performance certes mais le plus important est l'usage de ces derniers car ils représentent un rôle déclencheur et diffère d'une entreprise a une autre.

En outre, les ressources humaines représentent la force de toute entreprise c'est pour cela que cette dernière investit pour le développement de son capital humain ainsi que dans leur savoir et leur savoir-faire. *« L'investissement en capital humain est considérée comme étant aussi pour la croissance que le sont les dépenses qui génèrent le capital physique »*²³

De ce fait, les entreprises adoptent les NTIC dans la gestion de ses Ressources Humaines notamment dans le développement de leurs compétences à travers divers outils et réseaux...etc.

Suite aux différents modules dispensés par l'école nationale supérieure de management, la richesse de ses programmes, les différentes documentations, l'intérêt que je porte aux NTIC ainsi qu'à une longue discussion et échanges avec la responsable des Ressources Humaines de l'organisme d'accueil qui m'a confirmé l'usage de divers NTIC au sein de leur organisme précisément dans la Gestion des Ressources Humaines.

Et étant passionnée par les ressources humaines, j'ai choisi précisément un outil dédié au développement des compétences

Pour étudier et évaluer : **« L'évaluation de l'usage de l'outil de formation « campus2.0 », cas d'étude Danone Djurdjura Algérie ».**

²³ Wulong GU et Ambrose wong, les estimations du capital humain au canada : approche fondée sur le revenu de la vie entière, série de documents de recherche sur l'analyse économique (AE), statistique canada.

1.2.Objectifs de l'étude :

Plusieurs études ont été effectuées dans la finalité d'étudier le rôle majeure que jouent les NTIC au sein de l'organisation : leurs usages, leurs apports ou encore leurs contributions dans la performance de l'entreprise. Intéressée par le domaine des NTIC et les Ressources Humaines j'ai choisi un outil qui affecte directement le facteur humain.

Au sein de « Danone Djurdjura Algérie (DDA) », une plateforme nommée « campus 2.0 » a été implémentée récemment déjà déployée au niveau du groupe Danone France dédié au développement du capital humain spécialement développement des compétences, mon étude a pour objectif de faire une évaluation de la situation, de l'état d'avancement du projet et de déduire l'usage des NTIC dans le développement des compétences ainsi que les facteurs qui conduisent aux mésusages de l'outil.

« L'évaluation est un examen systématique de la valeur ou de l'importance d'un objet. L'évaluation porte habituellement sur des normes, des critères, des mesures du succès ou des objectifs qui décrivent ce que vaut l'objet. L'évaluation peut déterminer les critères de succès, les enseignements tirés, les façons d'améliorer le travail et les moyens d'aller de l'avant.

L'évaluation est un fondamental outil que toute organisation peut utiliser pour démontrer qu'il fait preuve de responsabilité, pour améliorer son rendement, pour accroître sa capacité d'obtenir des fonds et pour planifier et accomplir les objectifs qu'il s'est fixés. En communiquant les résultats de l'évaluation, votre organisation peut aussi tenir son personnel. Expliquer comment les œuvres de bienfaisance fonctionnent et comment elles sont surveillées »²⁴

1.3.Choix de l'organisme :

Notre choix s'est porté sur l'entreprise multinationale « DANONE DJURDJURA ALGERIE », pour les raisons suivantes :

- En premier lieu, c'est une multinationale d'une renommée mondiale ceci dit une entreprise qui adopte un nombre important des NTIC dans sa gestion pour faire face à la concurrence, s'adapter à son environnement et assurer sa survie.
- Aussi, la culture de Danone Djurdjura Algérie qui est marquée par l'implication et le développement des hommes notamment la politique

²⁴ FATANEH ZARINPOUSH, Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projet, p05-07

Ressources Humaines qui applique le marketing RH pour fidéliser et acquérir les meilleurs talents ceci dit que le développement des compétences est au cœur de la stratégie de l'entreprise.

« La raison d'être d'une entreprise c'est son utilité sociale » Franck Riboud

- l'entreprise a implémenté récemment une plateforme dédiée pour le développement des compétences (afin de gérer les formations) et la gestion des plans de développement individuels.

1.4.Méthode de collecte de données :

Pour recueillir les informations nécessaires et afin de mener à bien notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative qui nous offre une stratégie adaptée à l'objet de l'étude.

L'approche qualitative²⁵ :

- vise la compréhension ;
- une méthode de traitement inductive ;
- traite avec des données difficilement quantifiables : mots, images, sons, etc ;
- permet l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèses et de modèles théoriques ;
- procure de l'information sur le particulier.

-Taille de l'échantillon :

Les études exploratoire et qualitative ne requièrent pas de grands échantillons ;

La taille de l'échantillon est déterminée par saturation :²⁶

- lorsque l'ajout d'unités de signification ne permet plus d'enrichir les catégories ;
- lorsque l'ajout d'information (d'entrevues) n'ajoute plus au modèle explicatif.

En pratique, de sept à douze entrevues permettent généralement d'atteindre la saturation.

²⁵ MONGEAU Pierre, réaliser son mémoire ou sa thèse, coté jeans et coté tenue de soirée, presses de l'université de Québec, canada 2008, P31.

²⁶ MONGEAU Pierre, IDEM, P94.

Pour aborder au mieux notre sujet, l'impact des NTIC sur le développement des compétences à Danone Djurdjura Algérie, notre choix sur la méthode qualitative qui permet de confirmer les résultats d'un sujet et renforcer l'étude. Cette dernière est subdivisée en trois types :

- L'observation, ajoutant à cela des sources informelles, lors des discussions avec différents employés dans le département RH ainsi qu'avec d'autres départements durant toute la période de mon stage pratique ;
- Documentation interne et externe de l'entreprise DDA que ça soit sur le campus 2.0 ou la Gestion des Ressources Humaines en général mise à notre disposition par les responsables talent acquisition et développement RH pour comprendre d'avantage sur cet intranet et rédiger le guide d'entretien ;
- Des entretiens semi-directifs, nous avons effectué des entretiens avec les utilisateurs de la plateforme Campus 2.0 issus de différentes structures qui nous ont permis de définir la perceptions des utilisateurs vis-à-vis campus 2.0 , de déduire son impact sur le développement des compétences, évaluation de la situation et les difficultés lié à ce dernier.

1.4.1. Entretien semi-directif :

Parmi les définitions des entretiens semi –directif on a choisi la définition suivante :

« En ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notés et sous leur formulation exacte. Il y a un avantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer

l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même. »²⁷

Une méthode facile et accessible ou il permet d'utiliser un guide d'entretien préparé au paravent et l'interviewé a une liberté de parler mais il faut faire attention pour le garder dans le cadre de la réponse recherchée.

1.4.2. La triangulation entre les trois éléments :

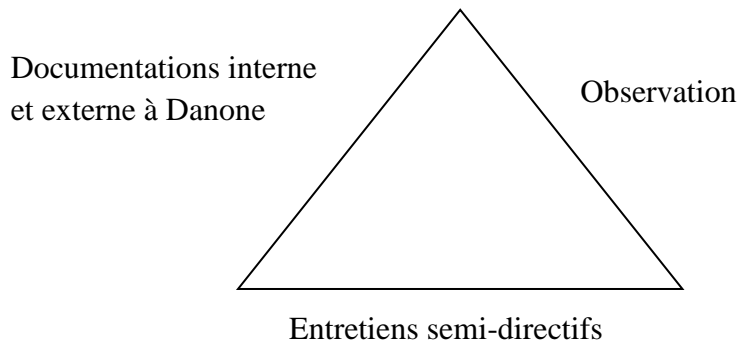


Figure 3:schéma de la triangulation

La triangulation vise à obtenir des données différentes mais complémentaires sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème de recherche²⁸.

Elle nous a permis de collecter d'importantes et différentes informations qui ont orientées notre champ de recherche, cerner les problèmes liée à l'usage de Campus 2 .0 ainsi que de déduire l'impact de ce dernier sur les employés.

Cependant, nous avons traités les informations collectées des entretiens selon l'approche socio-économique du centre de recherche ISEOR, cette méthode nous a permis de collecter des informations d'une importante fiabilité

²⁷ LEFEVRE Nicolas, Méthodes et techniques d'enquête, Master 1 SLEC,P02.

²⁸ MORSE, Approches to qualitative-quantitative methodological triangulation, Nursing Research , 1991, p120-123.

2. Usages Des NTIC Dans La Fonction Ressources Humaines De Danone Djurdjura Algérie (DDA):

Danone Djurdjura Algérie, une entreprise multinationale d'une renommée mondiale implantée dans les quatre coins du monde et leader mondial juge primordial l'usage des NTIC au sein de son entreprise pour sa croissance économique, pour une meilleure qualité de produits, pour avoir une visibilité sur ses CBU certes mais aussi pour le développement de son capital humain étant donné que l'homme est au cœur de ses préoccupations que ça soit en lui offrant une alimentation saine ou par son développement. Ceci dit elle ne peut s'en passer des NTIC dans sa gestion des Ressources Humaines.

Danone Djurdjura Algérie met plusieurs outils à la disposition de ses employés dans la gestion de Ressources Humaines à savoir :

2.1. HR transformation platform :



Le système de gestion de l'apprentissage LMS (Learning Management System) est destiné à faciliter la gestion des cours de formation et de l'apprentissage en ligne, à créer un parcours de développement et à administrer les Plans de Développement Individuels et les journaux d'apprentissage.

2.1.1. Wings

Outil de gestion du personnel, une base de données où sont stockées toutes les informations des employés de Danone Djurdjura Algérie.

2.1.2. La plateforme Campus 2.0

Une plateforme dédiée aux managers de Danone Djurdjura Algérie inédite d'apprentissage collaboratif qui est au cœur même de l'expérience didactique visant à accompagner l'initiative « apprendre au jour le jour » en proposant des solutions d'apprentissage efficaces, tant sur le

plan individuel que collectif. Un unique portail pour toutes les ressources, les informations d'apprentissage et qui est le sujet que je traiterai.



2.2.3. « sHaRe »

Est un nouvel outil RH (2015) qui permettra d'accéder à plusieurs fonctionnalités et qui accompagnera au quotidien les employés dans l'optimisation de leurs actions, il remplacera l'Administration, de carrière, de recrutement, de la rémunération et des avantages sociaux, la mobilité internationale, et des modules d'auto-service de HIRIS. Des processus plus clairs et les moyens de travail nouvellement définis, partagera soutiendra le partenariat entre les équipes RH, chefs d'équipe et Danoners. Il permettra d'assurer un facile à utiliser l'expérience des ressources humaines pour tout le monde. Les Danoners seront en mesure de jouer un rôle actif dans la gestion de leur performance de données propre, la croissance et la carrière seront amenées à jouer un rôle actif au niveau de la gestion de votre performance et dans l'évolution de votre carrière.

Avant les applications sont comme suit

Aujourd'hui tous est sur sHaRe



2.2. Les réseaux sociaux :

2.2.1. Danone Social Net :

Nous utilisons le réseau social Danone (DSN) pour les fonctionnalités collaboratives. Il assure la prise en charge de la bibliothèque collaborative et des communautés d'apprentissage. Vous pouvez être redirigé vers le réseau DSN depuis Campus 2.0.



2.2.2. Dan Tube

L'utilisation de vidéos avec un objectif didactique est devenue quasiment incontournable. Dantube permet de partager et de visualiser des vidéos



Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que NTIC constituent un facteur important dans la Gestion des Ressources Humaines notamment dans la fonction formation, qui pour surmonter la complexité et l'évolution rapide de l'environnement se base sur ces dernières à savoir la E-formation.

Etant l'homme au cœur de la stratégie de Danone Djurdjura Algérie, elle investit dans le développement de son capital humain à travers divers outils exemple outil de formation Campus 2.0 que nous traiterons dans le prochain chapitre.

Chapitre II

A travers ce chapitre, nous allons en premier lieu présenter l’outil de formation « Campus 2.0 » dans sa globalité (objectif, contenu, fonctionnalité...,etc.)

Puis nous dresserons un état des lieux de l’usage de l’outil ou un analyse des données collectées sera effectué afin d’en sortir les dysfonctionnements et les apports, nous nous intéresserons aux difficultés et les limites rencontrées par les utilisateurs ou les facteurs conduisant à la sous-utilisation de campus2.0, et enfin proposer des recommandations afin d’améliorer la situation.

Section 1 : PRESENTATION DE CAMPUS 2.0

1. Définition de CAMPUS 2.0 ²⁹

Une plateforme récemment implémentée dédiée aux mangers de Danone Djurdjura Algérie inédite d’apprentissage collaboratif qui est au cœur même de l’expérience didactique visant à accompagner l’initiative « apprendre au jour le jour » en proposant des solutions d’apprentissage efficaces, tant sur le plan individuel que collectif. Un unique portail pour toutes les ressources, les informations d’apprentissage.

- Campus 2.0 est personnalisé au profil de chaque utilisateur.
- Campus 2.0 diffère d’un utilisateur à un autre. Ce qui amène à un développement des compétences pour chaque personne selon son métier et son domaine.
- L’utilisateur peut accéder à campus depuis plusieurs périphériques, il se connecte avec le navigateur internet et le site s’adapte de lui-même au navigateur.

1.1.Objectif de Campus 2.0

La formation ne se limite pas seulement à la formation présentielle, elle comprend plus largement toutes les autres opportunités d’apprentissage dont une partie essentielle celle de son expérience au quotidien. Par ailleurs, l’avènement des supports informatiques a aussi développé d’autres moyens comme les réseaux sociaux, le e-learning.... etc

Ce portail donnera à l’individu la main sur apprentissages chez Danone.

C'est un outil au service de la formation au sens large et un moyen pour le développement de l’individu au quotidien.

²⁹ Extrait d’une documentation interne de l’entreprise Danone

Campus pourra aider le personnel à avoir une meilleure visibilité sur :

- les choix de formations disponibles à DDA
- garder une traçabilité de son historique de formation
- s'auto-former grâce aux formations en ligne (à distance)
- communiquer avec d'autres danoners dans le monde
- pour les N+1 : s'impliquer dans les propositions de formations pour ses éléments
- pour les N+1 : synchroniser les objectifs de développement individuel de chaque membre de l'équipe avec des objectifs de développement d'équipe

1.2.Contexte

- Un apprentissage par jour, de façon continue :

Engager la conversation avec ses collègues et ses responsables. Apprendre de leurs commentaires, réfléchir aux expériences passées pour tirer les enseignements des succès et des échecs, apprendre tout en travaillant.

- Participer aux réseaux, numériques ou réels :

Au sein ou en dehors de Danone, partage les connaissances collaboratives et les pratiques d'excellence.

- Apprendre où et quand l'utilisateur a besoin :

A l'aide de ressources numériques telles que les nouvelles méthodes d'apprentissage en ligne, les salles de classe virtuelles, etc.

Suivre des cours de formation en classe pour vivre des expériences inédites et développer un réseau de qualité, en particulier sur le campus Danone.

2. Démarrage (les outils avec les quels campus est en interaction)

2.1.Organisation

Différents systèmes ont permis à l'utilisateur de consolider l'expérience d'apprentissage et de lui assurer que Campus 2.0 est bien en ligne avec son objectif : un apprentissage par jour. Donc une possibilité de redirection vers d'autres systèmes depuis campus 2.0 à savoir :

- **Danone Social Net**

Nous utilisons le réseau social Danone (DSN) pour les fonctionnalités collaboratives. Il assure la prise en charge de la bibliothèque collaborative et des communautés d'apprentissage. Vous pouvez être redirigé vers le réseau DSN depuis Campus 2.0.

- **Dan Tube**

L'utilisation de vidéos avec un objectif didactique est devenue quasiment incontournable. Dantube permet de partager et de visualiser des vidéos

- **HR transformation Plateforme et Learning by DANONE**

Le système de gestion de l'apprentissage LMS (Learning Management System) est destiné à faciliter la gestion des cours de formation et de l'apprentissage en ligne, à créer un parcours de développement et à administrer les Plans de Développement Individuels et les journaux d'apprentissage. Un bouton vous permet de retourner dans Campus 2.0.

2.2. Conditions D'accès

La plateforme est dédiée à une seule catégorie socioprofessionnelle qui est les Danoners managers.

Pour accéder à Campus 2.0 l'utilisateur doit se connecter à : **<http://campus.danweb.danet>**

Il est indispensable de disposer d'un compte sur le réseau social Danone (Danone Social Network) pour pouvoir accéder à Campus 2.0. L'utilisateur doit contacter son help desk s'il n'a pas accès au réseau DSN. Un compte Campus 2.0 lui sera affecté automatiquement dès qu'il y aura accès.

2.3. Première connexion

Une boîte de dialogue de bienvenue accueille l'utilisateur lorsqu'il se connecte pour la première fois au portail.

Il est impératif de bien renseigner ses paramètres pour bénéficier de toutes les fonctionnalités de Campus 2.0, Les données proviennent de Wings³⁰.

³⁰ Wings est une base de données de tous les employés de Danone

3. Navigation

3.1. Page d'accueil

Lorsque l'utilisateur se connecte à campus 2.0 l'interface suivante apparaît :

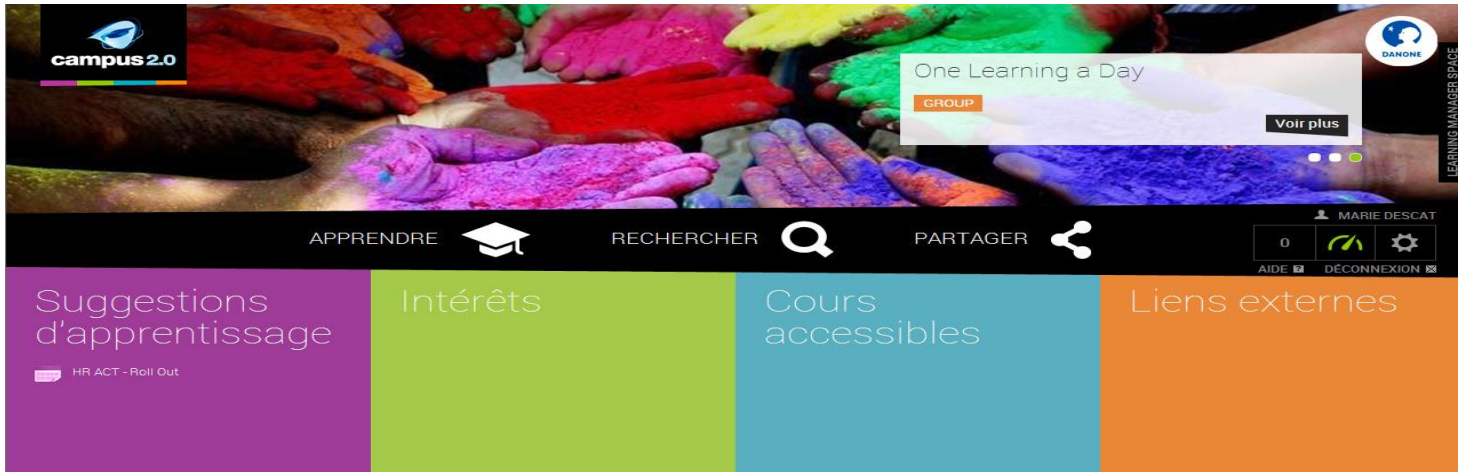


Figure 4: page d'accueil du campus 2.0.

Source : documentation interne à l'entreprise. « Guide d'utilisation de campus 2.0 »

3.2. Menu :

Une barre d'outils qui facilite la navigation. Nous avons le choix entre trois catégories principales: Apprendre, Rechercher et Partager

L'utilisateur a également accès à son tableau de bord, à des paramètres et à un centre d'assistance en ligne.

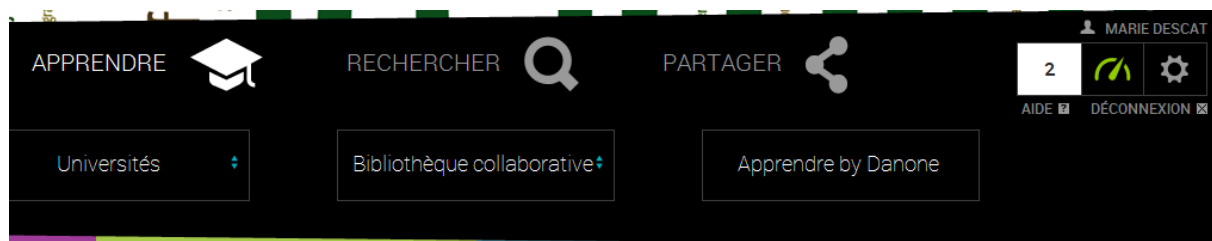


Figure 5: le menu de Campus 2.0

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide »

Un unique portail unique pour toutes les ressources et informations d'apprentissage ou l'individu peut multiplier ses opportunités d'apprentissage.

3.3. Les opportunités d'apprentissages :

La page d'accueil comporte quatre blocs. Ces quatre sections sont dédiées et visent à simplifier l'élaboration des parcours d'apprentissage.

- La section « Apprentissage suggéré » propose un ensemble de ressources d'apprentissage en fonction de votre pays, de votre fonction et de votre niveau. Elle donne accès à des ressources adaptées au profil de l'utilisateur.

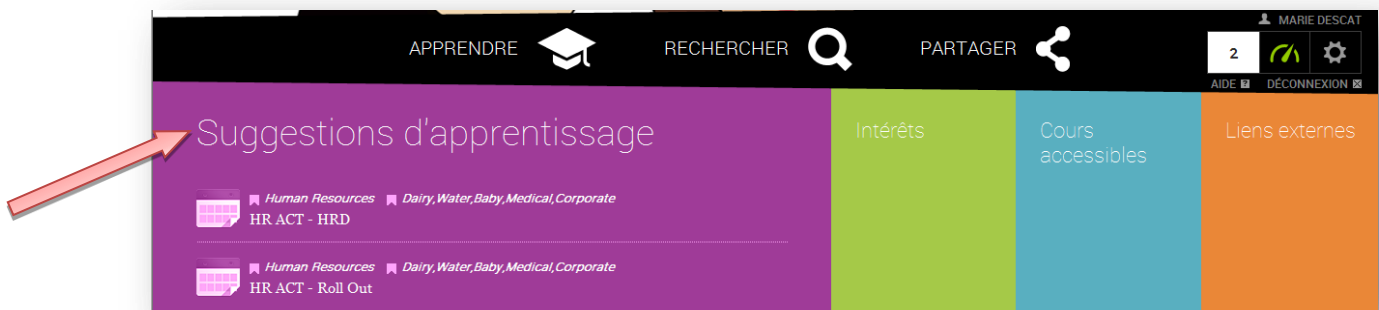


Figure 6:section « suggestions d'apprentissage ».

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

- La section « Intérêts » présente une sélection de fichiers, de liens et de vidéos directement liés à vos domaines d'intérêt et toujours informer des sujets qui intéressent l'utilisateur.

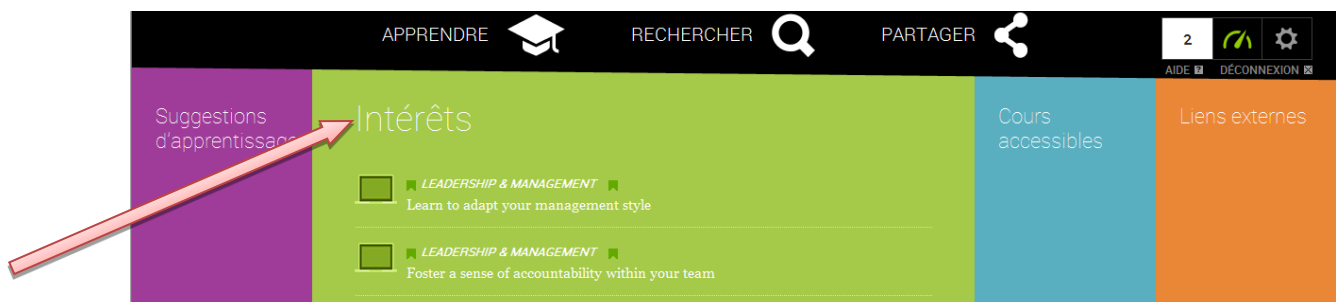


Figure 7:section « intérêts ».

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

- La section « *cours accessibles* » : présente une liste des modules d'apprentissage en ligne disponibles gratuitement ou des e-learning gratuit.

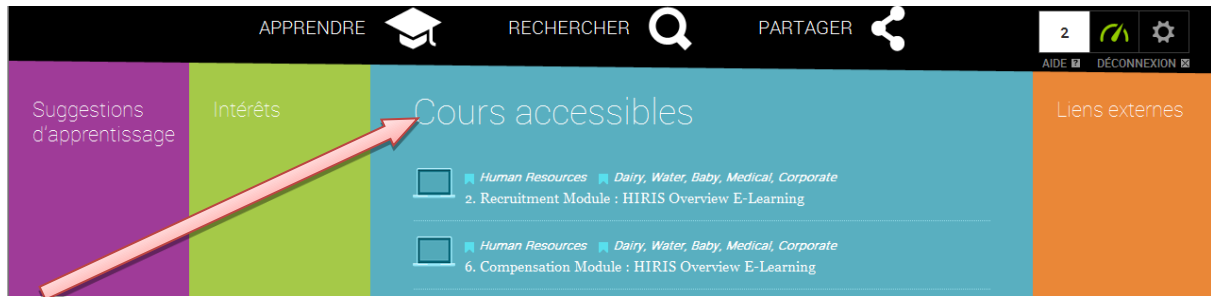


Figure 8:section « *cours accessibles* ».

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

- La section « *site web* » : Sites web externes recommandés par le groupe sur différents sujets liés à la formation et au perfectionnement ou les utilisateurs peuvent apprendre en dehors de Danone Djurdjura Algérie.

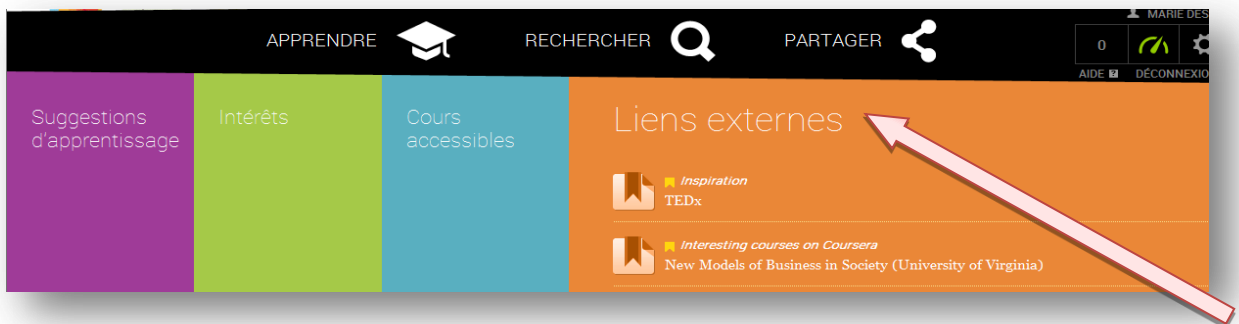


Figure 9:section « *liens externes* ».

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

Et dans chaque onglet, en cliquant sur le bouton « en voir plus » ils peuvent voir d'avantage et accéder à la liste complète.

4. Fonctionnalité de Campus 2.0

4.1. Rubrique « APPRENDRE »

4.1.1. Université par fonction

- Une partie rédactionnelle qui présente les caractéristiques spécifiques de l'apprentissage et du perfectionnement associés à votre fonction au niveau du groupe et, le cas échéant, au niveau du pays
- Des outils qui permettent à l'utilisateur de comprendre comment se perfectionner et un support de développement professionnel.
- Documents de références utiles et accès aux ressources d'apprentissage en ligne gratuites ainsi qu'à l'ensemble du catalogue d'activités de formation pour cette fonction et pour le parcours de carrières.
- Des contacts pour plus d'informations.

Exemple d'une université :

The screenshot displays the 'Marketing University' interface within the Campus 2.0 system. At the top, a navigation bar includes the 'campus2.0' logo, 'APPRENDRE' (Learn) with a graduation cap icon, 'RECHERCHER' (Search) with a magnifying glass icon, and 'PARTAGER' (Share) with a share icon. The user's name 'MARIE DESCAT' and a page number '2' are visible in the top right corner. The main content area is titled 'MARKETING UNIVERSITY' and features filters for 'Group' and 'France'. A central graphic shows a globe surrounded by puzzle pieces. Below this, text discusses marketing challenges and lists 10 new marketing competencies. A sidebar titled 'Group L&D Committee' lists four members: Heike SCHMIDT, Michael Aidan, Ian Wilsson, and Marc Jove Gestl.

Figure 10: exemple de l'usage du volet université

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

4.1.2. Parcours D'apprentissage

L'objectif est de proposer des étapes d'apprentissage clés pour favoriser l'épanouissement à différents stades du perfectionnement professionnel. Il ne s'agit PAS d'un « catalogue » de tous les programmes, mais d'un itinéraire recommandé au sein de chacune des fonctions. C'est un outil de grande valeur pour tous les Danoners.

Ils Présentent un panorama des activités de perfectionnement pour ma fonction et il existe trois niveaux :

- Niveau de base pour tous : pour acquérir les compétences nécessaires pour chacune des fonctions et pour la gestion / direction (par ex. : un directeur marketing qui rejoint les RH doit envisager de suivre une formation de base en RH).
- Niveau avancé : pour les Danoners ayant déjà de l'expérience dans une fonction ou un domaine spécifique (habituellement, niveau 8 et au-dessus).
- Niveau d'excellence : activités de formation ciblant les cadres supérieurs dans une fonction spécifique, en règle générale au niveau de la direction / CODI.

4.1.3. Bibliothèque Collaborative

Un lieu dédié à la recherche et au partage d'articles, de présentations, de vidéos, de liens et autres documents permettant de s'informer sur un sujet spécifique.

Cet ensemble de ressources permet d'accéder à des supports dans de nombreux formats numériques. C'est parce que tous les participants de Campus 2.0 peuvent contribuer à cette bibliothèque qu'elle est qualifiée de « collaborative ».

L'utilisateur peut y télécharger et rechercher des ressources liées aux sujets qui vous intéressent et profiter des connaissances et du savoir-faire partagé avec ses pairs.

Les nouveautés concernant un sujet sont mises en évidence, un nombre important de thème et sous-thème, Panorama des ressources disponibles au sein de ce sujet.

Cette dernière est utilisée pour fournir les fonctionnalités collaboratives nécessaires à notre développement.

4.1.4. Mon Pays (Apprendre by Danone)

La section « Mon pays » donne des informations sur les opportunités de formation et de perfectionnement professionnels chez Danone. Il s'agit d'une section éditoriale présentant des informations sur le groupe ainsi que sur le pays de l'utilisateur et sa CBU.

C'est également dans cette section que vous avez accès au détail et à l'historique des actualités.



Figure 11: section « mon pays ».

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

4.2. Rubrique « Rechercher »

La fonctionnalité de recherche permet de lancer une recherche sur Campus 2.0. Aller donc parcourir les fichiers et les liens de la bibliothèque collaborative, le catalogue de modules de formation, les activités d'apprentissage en ligne et la partie éditoriale de Campus 2.0.



Figure 12: Rubrique « rechercher ».

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

Campus 2.0 utilise Dansearch, le propre moteur de recherche de Danone

Ce n'est que lorsque l'utilisateur est redirigé par Campus 2.0 qu'il accède au système de gestion de l'apprentissage (Learning Management System) ! C'est là que l'information des formations en classe et les e-learning sont hébergés. Mais la voie d'accès unique pour apprécier toutes les modalités d'apprentissage, c'est bien Campus 2.0.

4.3.Rubrique « PARTAGER »

L'utilisateur apporte sa contribution à la bibliothèque collaborative en partageant des fichiers, des liens ou des vidéos internes (existantes sur Dantube) ou externes (You tube, Daily motion,...etc.) qui, à son avis, pourraient intéresser d'autres personnes.

Ils peuvent aussi partager des documents d'information (didacticiels, films, tutoriaux, diaporamas, etc.) ou autres documents instructifs créés par les utilisateurs même ou par d'autres.

C'est également un facteur clé de succès de Campus 2.0, si les utilisateurs ne partagent pas, la bibliothèque collaborative restera vide et sans intérêt pour les Danoners, et donc pour eux-mêmes.

Exemple de partage :

Choisir le type de contenu et Remplir le formulaire pour être sûr que votre contenu sera référencé dans la bibliothèque collaborative. L'utilisateur peut choisir une ou plusieurs rubriques pour définir son contenu.

campus 2.0

APPRENDRE RECHERCHER PARTAGER

MARIE DESCAT

2 AIDE DÉCONNEXION

1 What can i share?

I can share internal and external content. It could be best practices, informative documents (userguides, screenshots, power point presentation, newspaper, articles...), inspirational documents (books, articles, testimonies...)

2 Good practice sharing

To ensure that documents are arranged appropriately in the social library, be careful to identify the right topics/sub-topics. Also, the title and the tags are really important because they will help other people to find your files using the search engine.

3 How can i follow the activity of my files?

You can access the list of files you have shared through your dashboard by clicking on «documents shared». You will be able to follow the social activity for your files (number of

File* Choose file
Max file size: 100MB

Titre*
File names may not contain the following characters: \ / : * ? " < > | Invalid characters will be replaced with '_'

Langue* ▼

Thèmes/ sujets* ▼

Sous-thèmes ▼

Tags

Figure 13: exemple de la rubrique « partager »

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

4.4. Rubrique « Tableau de Bord »

Le tableau de bord est un outil de gestion au service des formations avec des indicateurs de performances, un endroit où l'utilisateur peut gérer et suivre son parcours d'apprentissage.

Il peut suivre sa contribution à la bibliothèque collaborative. En cliquant sur les boutons, il a accès à la liste complète des documents qu'il a partagés et lus.

Exemple du tableau de bord

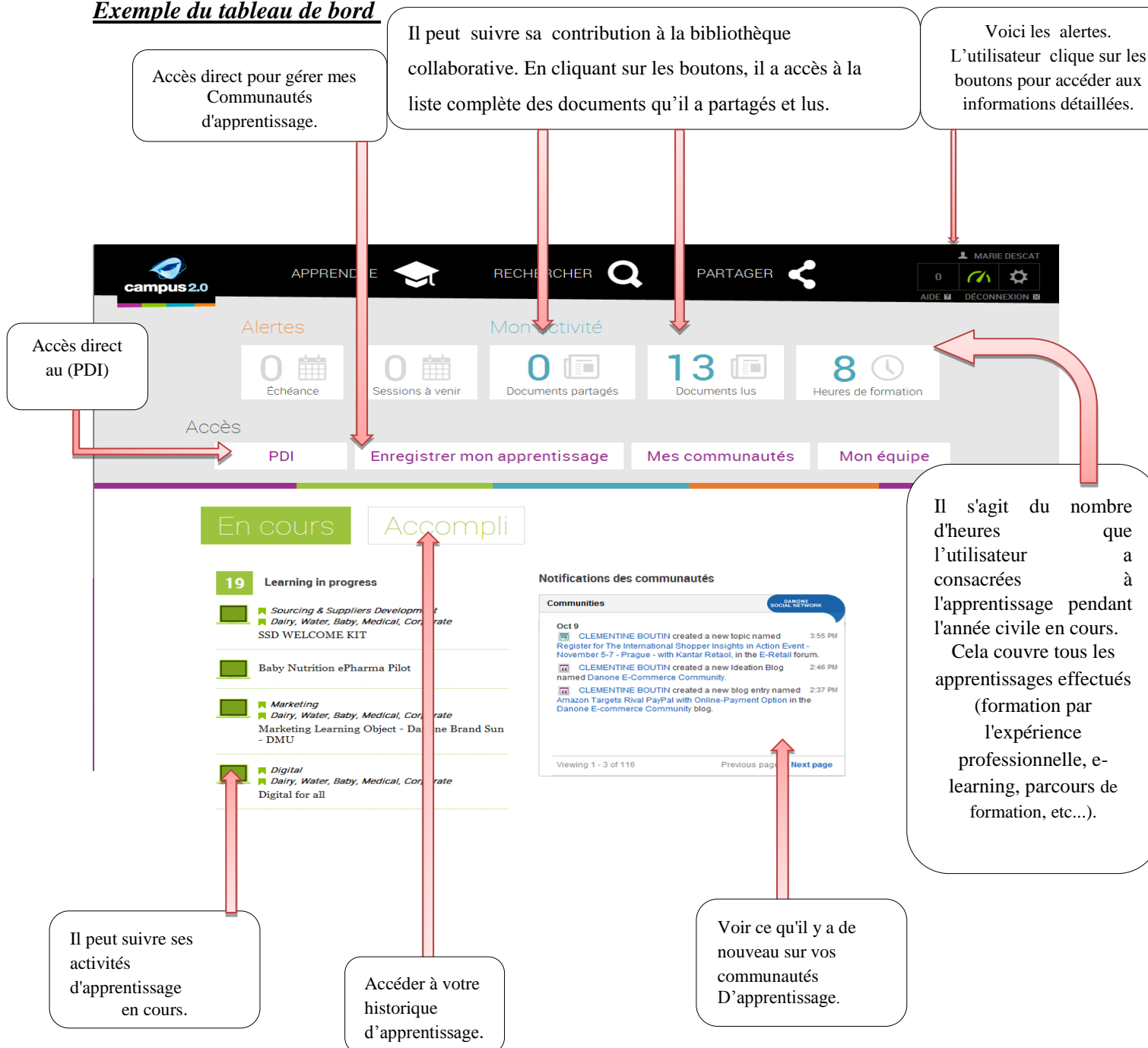


Figure 14: exemple de tableau de bord de campus 2.0

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

L'utilisateur peut enregistrer plusieurs types d'activités d'apprentissage dans différentes catégories correspondantes :

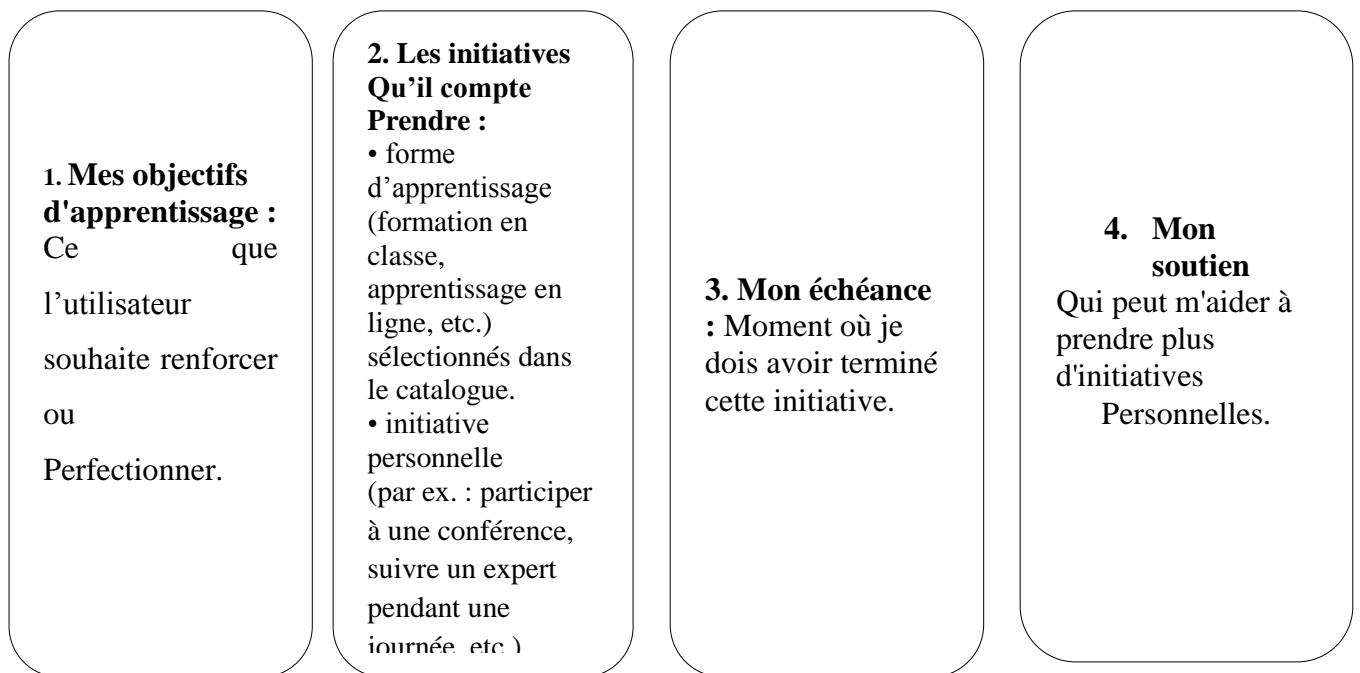
- formation en classe (Danone ou externe),
- e-learning,
- classe virtuelle,
- séminaire / réseautage,
- apprentissage entre pairs, partage et communauté en ligne,
- formation externe / learning expedition,
- coaching et mentorat,
- apprentissage par l'expérience professionnelle,
- formation continue.

5. Plan de Développement Individuel (PDI)

L'utilisateur est amené à définir ou à revoir son PDI avec son responsable N+1, une ou deux fois par an. L'objectif est de :

- créer un plan solide de développement individuel comprenant différents types d'activités d'apprentissage – formations en classe, formations par l'expérience professionnelle, participation à des communautés d'apprentissage, apprentissage autonome (avec les ressources disponibles en ligne par exemple).
- générer des informations à destination de votre responsable formation afin de créer un plan de formations et des sessions auxquelles vous pourrez vous inscrire.

5.1. Procédure en 4 étapes



5.2. Le processus du PDI est comme suit :

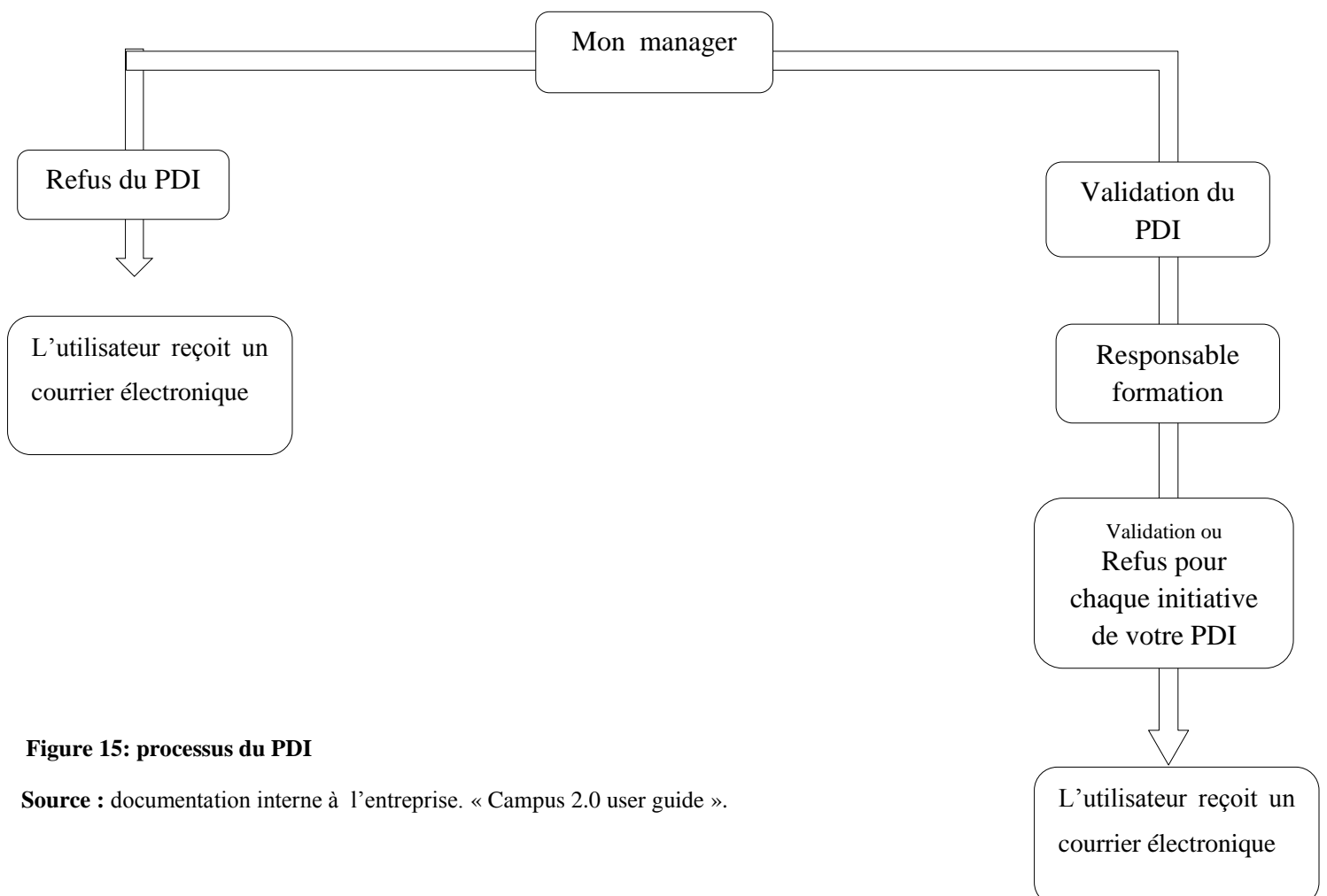


Figure 15: processus du PDI

Source : documentation interne à l'entreprise. « Campus 2.0 user guide ».

- Un manuel de création de PDI ainsi qu'un Guide d'utilisation du PDI sont offerts après une formation dispensée pour l'usage de Campus2.0.

5.3.Responsable d'équipe :

Si l'utilisateur est un responsable d'équipe, il suffit de cliquer sur le bouton « Mon équipe » pour accéder aux informations sur son équipe, à leur PDI, et pour valider leurs demandes. Avant cela, en tant que N+1, l'utilisateur doit identifier les objectifs et les compétences à développer par les employés dont il est responsable ainsi que les activités d'apprentissage associées. En tant que N+1, il peut également affecter à un Danoner des actions de formation qu'il a créées. Il sera averti par courrier électronique dès que l'une des personnes dont il est responsable aura créé son PDI. L'utilisateur trouvera le guide d'utilisation n+1 complet dans la section « Aide ».

6. Partie Prenantes

6.1.Equipe Ressources Humaines RH

Campus2.0 est un projet des Ressources Humaines dans la finalité de développer les compétences et gérer les carrières des individus à travers les formations, E –Learning, bibliothèque collaborative...Etc

Dont le chef de projet est le responsable Ressources Humaines avec une collaboration du responsable formation qui assure les formations suite à l'usage de cet intranet.

6.2.Equipe informatique et technologie

L'équipe RH fait recours à une équipe technique ou ils collaborent avec IS/IT, un informaticien pour le déploiement, réalisation de certaines tâches du projet (installation de la plateforme,.. etc) et assurer le bon déroulement de ce derniers lors de son lancement ainsi que d'intervenir lors de l'utilisation en permanence.

6.3.Equipe de communication

Afin de lancer et d'annoncer l'arrivée du campus 2.0, l'équipe RH a fait appel à l'équipe communication afin d'assurer une bonne communication et publicité sur le projet pour sensibiliser et impliquer les employés de l'importance de l'intranet campus 2.0 et les inviter à l'utiliser.

6.4.Utilisateurs

La plateforme Campus 2.0 est destinée à une catégorie socioprofessionnelle qui est la catégorie des Managers (cadres), ce dernier est déployé dans la finalité d'assurer leur développement à travers les multitudes modalités d'apprentissage et leurs permettre de contribuer à la gestion de leurs carrières.

Section 2 : étude de l'usage de campus 2.0

1. Analyse des informations collectées lors des entretiens

1.1.Organisation et condition de travail

Afin de mieux cerner l'impact de l'organisation de travail sur campus 2.0, nous entamerons d'abord l'organisation de travail, la charge de travail et par la suite faire le lien avec campus 2.0.

L'organisation du travail est définie selon Mintzberg comme étant : « *une somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les taches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces taches* »³¹

Depuis des siècles divers débats se sont lancés à propos de l'organisation du travail, ce concept a connu des évolutions au fil des années depuis l'école classique d'Adam Smith qui pour lui la productivité augmente grâce à la division du travail, c'est à partir de la hausse de la productivité qui est née l'organisation du travail. Cette dernière a pris ensuite d'autres formes : le fordisme le taylorisme en se basant sur le fait que les taches sont divisées, le travail sera organisé et contrôlé par la hiérarchie car l'homme est considéré comme un exécutant.

Puis venue l'école des Ressources Humaines qui met au cœur de ses théories l'être humain d'où elle a abordé l'organisation du travail en effectuant une enquête par Elton Mayo basée sur le postulat que la productivité des salariés dépend des conditions matérielles du travail ou un certain nombre de variable sont ressortis : besoin de reconnaissance, sentiment d'appartenance, style de management, sécurité,...etc. cependant toutes les écoles qui ont

³¹ MINTZBERG Henry, structure et dynamique des organisations, 12^{ème} Edition, [Editions d'Organisation](#), 1982,p18.

suivi mettent en avant le facteur humain et son comportement pour donner une définition d'une organisation du travail convenable à ce dernier.

Cependant, on ne peut évoquer l'organisation du travail sans évoquer la notion de la charge du travail.

La charge de travail est un concept assez subjectif car elle est liée à un jugement de valeur personnelle, la façon dont un individu met en place des comportements pour optimiser les ressources et les contraintes pour atteindre les objectifs, l'évaluation se fait dans le cadre d'une démarche de l'atteinte des objectifs, de tenir un poste de travail, de son environnement et les contraintes qui l'opposent.

Danone Djurdjura Algérie étant une entité du groupe Danone France essaye d'adopter la même organisation de travail afin de donner une même identité de Danone dans les quatre coins du monde, par ailleurs un élément très important est négligé : l'environnement dans lequel l'entité évolue d'où la culture des individus et les routines diffèrent.

D'un côté, l'écart entre les cultures et les méthodes de travail implique une incompréhension entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques traduite par une charge importante du travail. Nous retrouvons dans nos phrases témoins la notion de l'intensité du travail qui revient constamment d'où Arrivé plutôt finir plus tard « *Ya une surcharge du travail j'arrive de 8h jusqu'à 19h.....c'est le postes les moins solliciter qui utilise campus* », Stresse, Complexité du travail « *Mon travail est compliqué trop de stresse.....campus 2.0 je ne l'exploite pas bien...* » Sont des symptômes répétitifs exprimés par les employés lors des entretiens. Sous la pression des responsables et de l'atteinte des objectifs, une émergence d'un rythme de travail accéléré.

D'un autre côté, La mutation des entreprises, de leurs structures imposent aux salariés de fusionner avec les contraintes de celle-là ; D'où l'incapacité de l'employé d'adapter ses ressources (moyens, capacités,...etc) aux contraintes des entreprises, ce qui crée une confusion pour lui. Il se retrouve dans une situation de difficulté donc une forte focalisation sur son travail quotidien afin d'atteindre les objectifs fixés en termes de qualité, quantité et de temps au détriment de campus 2.0.

Donc une charge du travail mène vers une mauvaise gestion temps et des priorités, qui mènent à son tour à une mauvaise organisation du travail traduite par une pression et un stresse ce qui fait la négligence de l'outil.

Diagnostic et recommandations

Ajoutant à cela, Le mode de travail transverse exige une coopération avec les autres structures et la prise de grands défis ceci engendre une difficulté à gérer et synchroniser des problématiques transversales.

En outre, les locaux de Danone Djurdjura Algérie sont situés dans des emplacements différents, la nécessité de se déplacer vers ses sièges induit des changements dans les conditions de travail de l'employé qui s'exprime par l'accumulation de fatigue, pression donc manque de temps consacré à campus 2.0. Ainsi de mauvaises conditions de travail, une inefficacité des employés et ensuite vers un nombre de départ (turn-over) assez élevé.

Enfin, la charge de travail est considérée comme étant un frein majeur pour l'usage de l'outil de formation Campus 2.0 car l'atteinte des objectifs est une priorité pour eux ainsi que pour leur supérieur hiérarchique, de ce fait, la charge de travail impacte la gestion du temps des employés qui elle a son tour impact le comportement des individus et les poussent au délaissement de l'outil.

Nous avons résumé dans ce schéma le déroulement de l'impact de l'organisation de travail, condition de travail ainsi que la mauvaise gestion du temps sur Campus 2.0 :

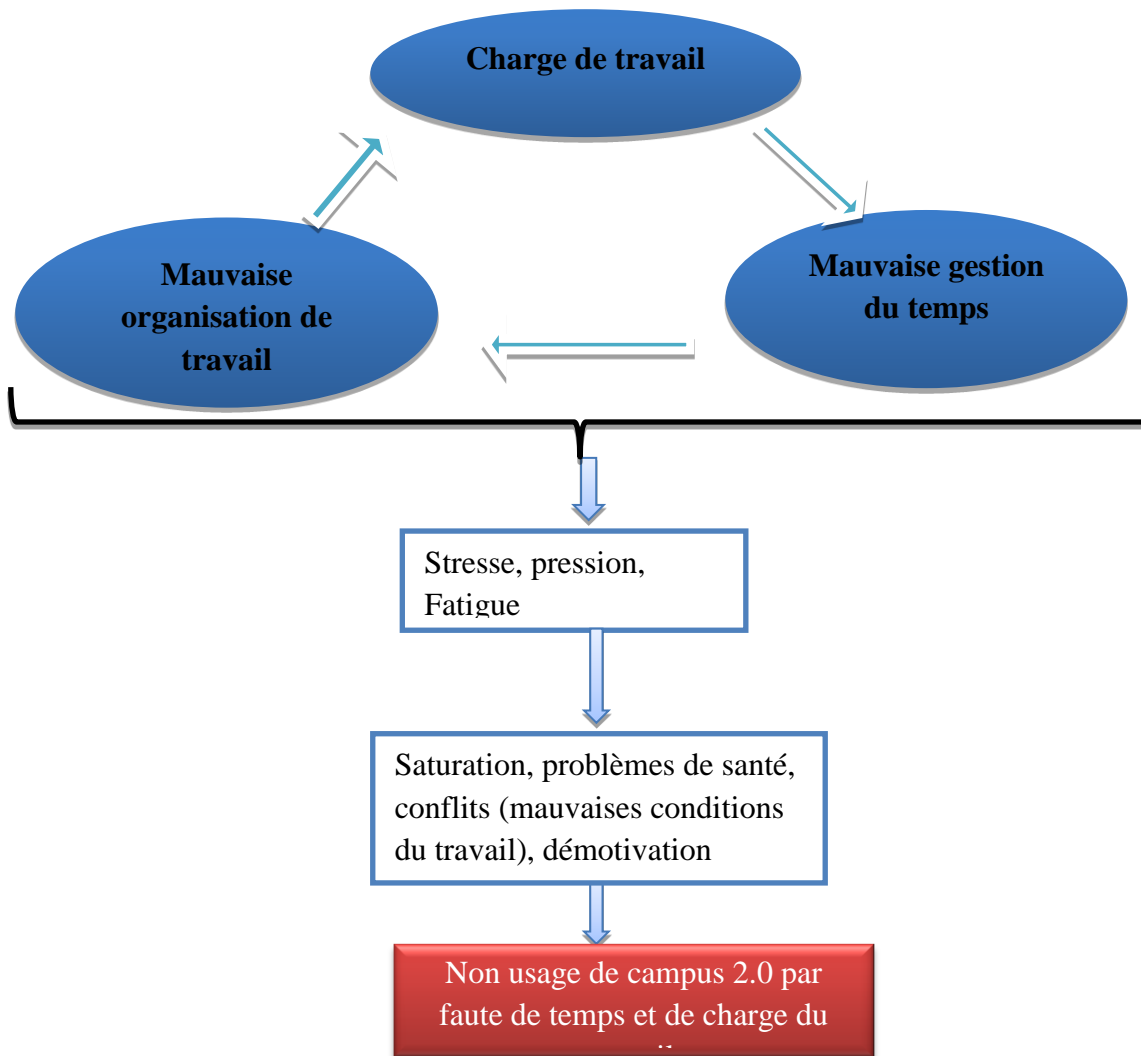


Schéma 1: impact de l'organisation et condition du travail sur campus 2.0

Source : élaboré par nous.

1.2.Communication - Coordination - concertation (3C) :

La communication interne fait partie du quotidien de l'entreprise et de la politique des Ressources Humaines. Elle joue un rôle majeur dans la régulation sociale, l'intégration des individus et renforcement de leur sentiment d'appartenance du faite d'être informé de la situation et l'évolution de cette dernière ou elle embarque l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son environnement et construire une culture de partage et d'échange. Elle consiste à gérer les flux d'information qui circulent au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, la communication interne doit reposer sur l'échange dans l'objectif d'informer, de s'informer ou de négocier pour un même langage et une même culture de ce fait elle contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et sa performance.

Cependant, une multitude de supports sont mis en place par les entreprises afin d'assurer et d'améliorer la communication, tout dépend de la catégorie ciblée et du message à véhiculer

Comme suit:

- La communication pour les managers nécessite des plaquettes, des dépliants, des groupes de travail et réunion,
- La communication pour les utilisateurs nécessite de passer par le journal interne par intranet, des groupes de travail et des réunions,
- La communication pour les directeurs se fait par les biais des rendez-vous et des présentations du reporting,

Et enfin la communication pour toute entreprise se fait via des articles affichés dans le journal interne. (Selon David AUTISSIER et jean Michel MOUTOT, lecture d'un schéma d'un plan de communication)³²

Au niveau de Danone Djurdjura Algérie (DDA) plusieurs dispositifs sont mis en place : des intranets, réseaux sociaux Danone Social Networking (DSN), Dan tube 2.0, sHaRe,... etc

Dans le cas de DDA, les majorité des Danoners jugent la communication interne globale de l'entreprise comme étant mauvaise «..y a un manque de communication et de visibilité surtout avec les dépôts aucune infos....».d'où elle est qualifiée d'un manque de visibilité et de transparence ou les employés ne sont pas informés des événements qui se déroulent au sein de l'entreprise et d'une grosse partie dans les différents sièges, l'employés se trouve dans une

³² AUTISSIER David et MOUTOT jean Michel, la boîte à outils de la conduite du changement, Dunod, 2013, P 102. (lecture du schéma)

situation d'inconnu et étranger à l'entreprise surtout dans le cas d'une nouvelle recrue , ceci induit le sentiment de non-appartenance , non-implication et de son non-valorisation qui redevient source de démotivation. Par exemple lors du départ de la responsable de formation « responsable de campus2.0 » aucune communication n'a été faite à propos du sort de projet campus 2.0 et le sort des formations ce qui signifie des lacunes dans la communication interne.

La communication interne est primordiale dans la relation avec ses interlocuteurs, elle doit reposer sur l'échange et la conversation, généralement la communication au sein du même département est importante, mais la communication entre les départements est d'une importance capitale, du fait, qu'elle permet aux employés d'échanger, d'être informé de la situation de l'entreprise afin d'assurer que tout le monde est sur le même angle d'onde, un bon climat social, une synchronisation et coordination des actions. Lors des entretiens nous avons constaté que la communication chez DDA au sein du même département est généralement qualifiée de bonnes relations mais avec les autres départements un peu compliqué « *...la communication au sein de mon département marketing ça se passe bien mais avec les autres structures plus au moins...* » Et représente un véritable manque de communication horizontale d'où chaque département se centralise sur son objectif ce qui amène à une mauvaise concertation entre les services, une émergence d'obstacle d'échanges sur leurs différents projets et partage des expériences tel que campus 2.0 donc aucune motivation ou implication d'où certaines personnes ont dévoilé le fait de n'avoir jamais discuté avec leur collaborateurs sur l'outil de formation.

On est dans un monde où l'information est partout et le gros enjeu ce n'est plus la connaissance mais l'accès à l'information et la pertinence du contenu. Donc faire circuler l'information et avoir un retour d'information est considéré comme partie principale de la communication que ça soit horizontale ou verticale. Néanmoins, un manque dans la transmission des informations a été exprimé dans certains départements tel que les RH « *... même au sein de mon département je n'ai pas toujours les informations que je veux* » sur des projets RH précisément sur l'outil de formation campus 2.0 du à une mauvaise communication verticale malgré que la communication doit être au cœur de la politique des RH. Ceci implique une mauvaise concertation et source de conflits.

Entre autre, l'une des rubriques de Campus 2.0 est consacrée au partage des expériences des Danoners algériens et évidemment des Danoners du monde entier afin de communiquer

Diagnostic et recommandations

les expériences et des connaissances mais dans le cas réel l'usage de cette rubrique est vraiment limité d'où les employés estiment que le réseau de partage DSN est beaucoup plus pratique.

La communication verticale et horizontale lors du lancement d'un projet au sein d'une entreprise doit intervenir en premier lieu afin d'informer les employés du projet surtout ceux liés directement.

Suite à une conversation avec le responsable de communication interne de la compagnie faite sur l'outil de formation Campus 2.0, il nous a révélé le bon travail effectué « ... *on a réalisé un bon plan de communication sur l'outil au lancement...* » ; Un plan de communication important a été mis en place lors du lancement afin d'informer les usagers de l'événement (e-mailing, déploiement de l'affichage sur la totalité des sites, sessions de formation one to one pour la totalité des managers, réalisations des affiches) néanmoins cette dernière n'a pas connu de continuité et s'est limitée juste à la phase du lancement ce qui a démotivé les usagers et les a poussé à délaisser l'outil.

Par conséquent, la réussite de n'importe quels projets repose sur une bonne communication interne, une coordination et concertation des individus, une phase indispensable pour la réussite du projet. Une fois ces conditions réunies et réalisées le projet sera comme sur des roulettes.

Dans le cas de Campus 2.0, en premier lieu nous avons constaté le non usage de la rubrique « partage » de l'outil donc inconscience du rôle de ce dernier dans l'amélioration de la communication.

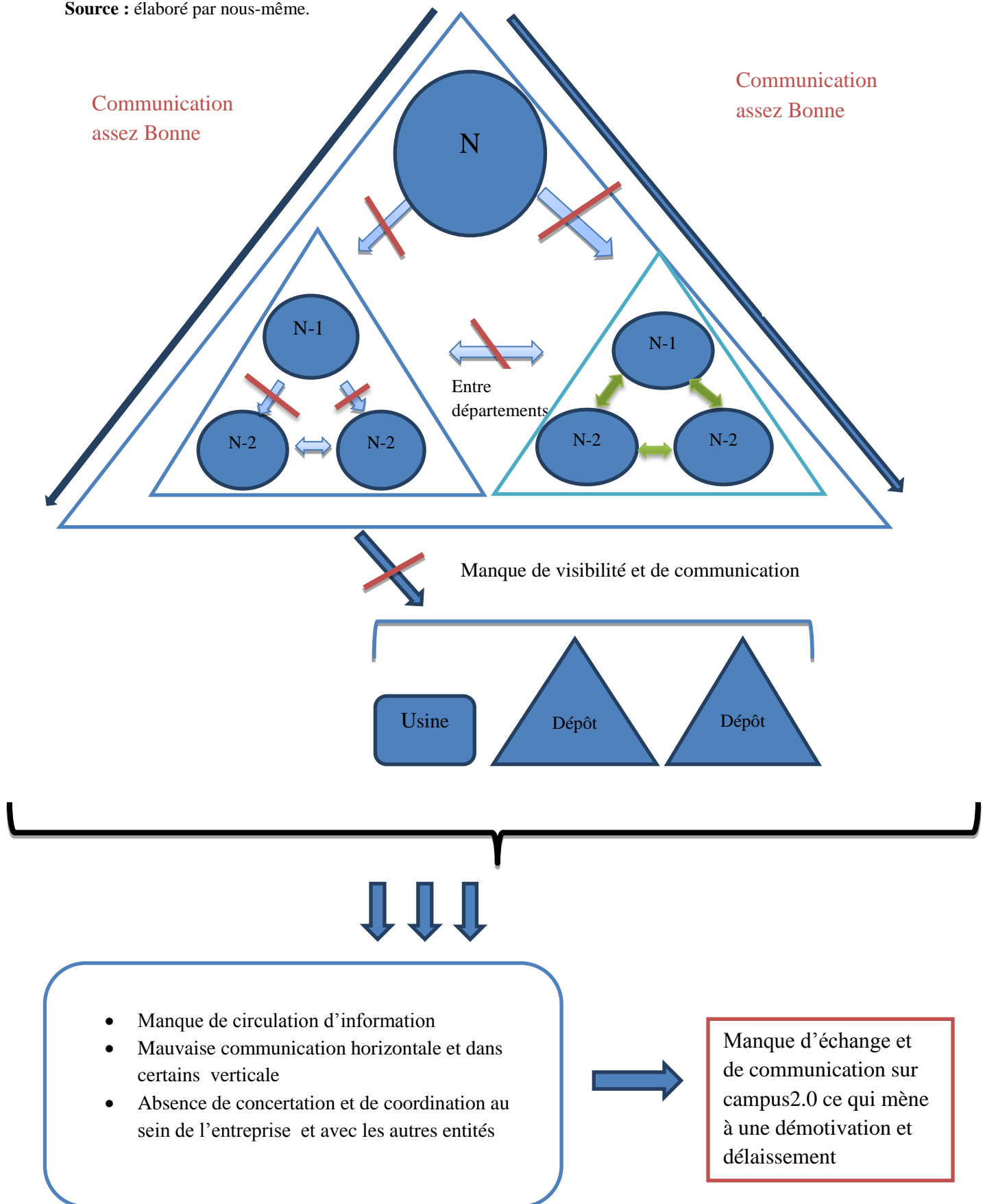
En second, les parties prenantes n'ont pas pris en considération ces conditions (3C) afin d'implémenter un outil il faut assurer d'abord la communication, la coordination au sein de l'entreprise ainsi que la concertation des employés puis après déployer l'outil dans le but de l'approprier et non pas le contraire l'outil seul n'amènera jamais la communication.

Nous expliquons dans le schéma suivant la nature de la communication au sein de la direction générale (verticale et horizontale « entre individus/ individus, entre département ») ainsi qu'avec les autres et leur impact sur campus 2

Diagnostic et recommandations

Schéma 2: communication au sein de l'entreprise ;

Source : élaboré par nous-même.



1.3. Formation intégrée :

De nos jours, le monde évolue très vite, pour avancer dans cet environnement, pour faire face aux difficultés et s'adapter aux différents, nous devons anticiper ce que seront les futures métiers, les nouvelles compétences et encourager l'épanouissement individuel.

Cependant, les ressources humaines constituent la force de l'entreprise, de ce fait, les entreprises aujourd'hui tendent de plus en plus vers des stratégies basées sur le développement des individus d'où elle doit anticiper les nouvelles compétences et savoir-faire ainsi pour se faire cette dernière s'appuie sur « la formation »

La formation est un atout à la fois pour l'évolution des collaborateurs (développement des compétences et personnel) et bien évidemment un facteur de compétitivité et d'efficacité qui permet l'atteinte de la performance ceci dit, un outil stratégique mis au service de l'entreprise et des collaborateurs ; cette dernière fait partie d'une partie intégrante du panorama d'une direction du développement RH, une composante du développement du capital humain.

Selon Stan Davis, président du center for business innovation, la masse des savoirs accessibles double aujourd'hui tous les sept ans. En 2025, elle doublera tous les 72 jours...

D'autres études affirment que 90% des apprentissages se font en dehors des salles de formation, c'est pour ça que cette dernière ne se limite pas seulement à la formation présentielle, avec l'évolution technologique et l'émergence du développement en mode projet une nécessité d'actualiser le plus souvent les compétences et les connaissances est devenue une exigence ce qui impose à celle-là de prendre un autre élan et de faire recours à l'usage des NTIC toutefois elle comprend plus largement toutes les autres opportunités d'apprentissage dont une partie essentielle celle de son expérience au quotidien. Par ailleurs, l'avènement des supports informatiques a aussi développé d'autres moyens numériques comme les plateformes d'apprentissage, les intranets, les réseaux sociaux, le e-learning....etc.

La culture que le groupe Danone essaye de véhiculer à travers toutes ses CBU est la culture de toujours privilégié l'homme, elle est dans le défi d'apprendre plus vite que le rythme du changement. Elle est à la fois un lieu de travail, d'apprentissage et d'échanges. Le groupe Danone propose des programmes de formation à ses collaborateurs afin de développer leurs compétences et à en acquérir de nouvelles.

Elle croit qu'en misant en priorité sur le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs, sa croissance perdura. « Faire grandir les hommes c'est faire grandir le business »

Depuis janvier 2015, Danone Djurdjura Algérie a investi dans un intranet dédié à la formation « campus 2.0 » déjà déployé dans toutes les entités Danone dans le monde.

Un outil au service de la formation au sens large et un moyen pour le développement de l'individu au quotidien et proposant des solutions d'apprentissage efficaces, tant sur le plan individuel que collectif.

En premier lieu, nous constatons des entretiens effectués que lors du lancement de campus 2.0 une bonne communication a été faite sur le projet chose qui a permis à ses utilisateurs de créer leurs Plan de Développement Individuel (PDI) sur la plateforme, d'avoir une compréhension de la finalité de l'outil et ce que représente réellement pour leur développement des compétences que ça soit sur le plan individuel ou collectif et leur carrière. « *Campus 2.0 représente pour moi : formations, université, échange, mise à disposition de documentation, réunion, développement individuel et capital humain ; Objectif commun : niveau de compétences plus au moins équivalent comme ça lorsque je suis dans un projet avec des personnes qui ont du moins le même niveau que moi ou plutôt on parle le même langage; Objectif individuel : apprendre le maximum de choses, des formations pour les exploiter* » ajoutant à cela les différentes opportunités d'apprentissage et la facilité du processus de formation tandis que d'autre juge que le processus de validation est trop lent .

En second lieu, la multitude de modalité d'apprentissage qu'offre l'outil : catalogue de formation, E-learning, bibliothèque collaborative,etc, toutefois, nous constatons des réponses des interviewés « *Le poste que j'occupe est nouveau pour moi donc les formations en ligne m'ont servi par rapport au marketing, c'était bénéfique pour moi, rubriques DAN tube, PDI, E-learning.....* ». Qu'entre toutes les rubriques de campus 2.0 la plus usée par la majorité des usagers est l'espace en ligne : le E-learning au détriment des autres modalités, jugé facile, immédiat du faite qu'elle n'est pas soumise à une validation et contient des formations intéressante pour les différents métiers des employés.

Quoi que une minorité des utilisateurs se sont inscrits pour des formations du catalogue et attendent toujours sa programmation « *J'ai demandé une formation via campus qui m'a été validé par mon responsable mais je l'ai pas encore faite, elle n'a pas encore été programmé,..* » Néanmoins, cette rubrique est rarement utilisée.

D'un autre point de vue, les interviewés ont exprimé une difficulté à trouver des formations correspondantes à leur domaine et à leur profil « *il n'existe pas une variété de formations pour mon métier, par exemple y'on a plus en marketing, si y'aurait une formation en audit ça aurait un impact direct sur mon travail, Les formations existante nous servent un peu plus dans notre vie quotidienne, formation managériale, ...* ». D'où la disponibilité un peu plus des formations d'ordre managérial que technique ce qui engendre un comportement du non -usage de la part du Danoners du faite qu'il ne trouve pas de formation lié directement à domaine.

Contrairement, à un élément du marketing juge qui exprime la richesse du catalogue en formation. L'usage de l'outil est bénéfique pour lui et d'une importance non négligeable du faite qu'il élimine la bureaucratie. Cependant il procure de la visibilité et facilitation des formations et exprime clairement que c'est un outil qui contribue à la performance et au développement. « *Je trouve que c'est un outil intéressant, vu que j'ai travaillé dans les multinationales, pour meilleure performance pour éviter tout ce qui est bureaucratie, il donne de la visibilité sur les formations, officialisations de ces dernières dont le but de développer mes compétences liée au poste* »

Tandis que la rubrique « partage » n'est pas du tout utilisée par ces derniers du faite qu'il existe déjà un réseau de partage et de communication propre à Danone ou les Danoners du monde entier sont sur ce réseau ce qui explique le non- usage de celle-là.

Par ailleurs, l'une des difficultés rencontrées lors de l'usage est la complexité du campus 2.0 par exemple il existe deux interface, Il faut insérer des mots de passe, garantir un accès internet sécurisé, un PC appartenant à Danone .La majorité du contenu de formations en ligne est en Anglais et donc l'utilisateur pour en profiter doit maitriser l'Anglais. Et avant y'avait aucun outil avant qui lui ressemblait donc son usage est difficile.

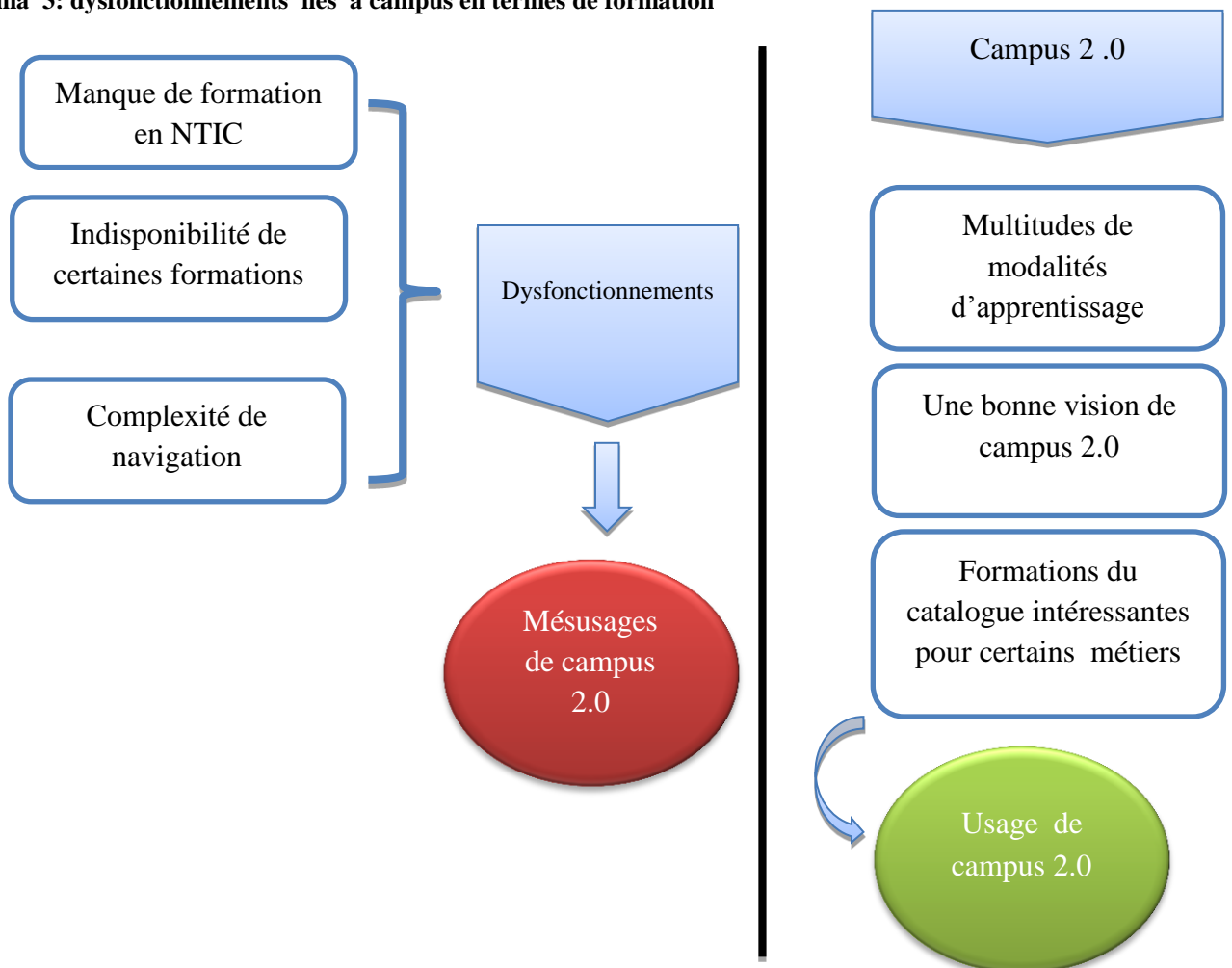
D'où les utilisateurs ont estimé un manque de formation en NTIC et que celle qu'ils ont eu pour l'accompagnement du projet au lancement est insuffisante pour eux d'où cette dernière leur a servi juste pour la création de leur PDI « *À mon avis la formation dispensée pour campus n'est pas suffisante du faite qu'elle nous permet que de créer nos PDI et quelques aperçu de navigation je pense qu'il devrait faire plus de formation sur l'usage au complet de faite qu'il est compliqué et a 2 interface est aussi* », ce qui explique sa sous-utilisation.

Diagnostic et recommandations

Enfin, la perception des utilisateurs sur campus 2.0 diffère d'un usager à un autre, d'un métier à un autre d'où la majorité d'eux se retrouvent généralement dans une situation de mésusages qui est générée par nombreuses raisons : l'indisponibilité des formations dans certains domaines (catalogue n'est pas riche) où les employés ne retrouvent pas les formations convenables à leur profil, manque de formation en NTIC, usage d'autre outil de partage existant déjà à la place de l'outil tandis que certains utilisent le E-learning.

À côté de ses lacunes, une minorité d'utilisateurs trouvent que le catalogue de formation répond à leur besoin en formation et juge que l'usage de ce dernier est très important.

Schéma 3: dysfonctionnements liés à campus en termes de formation



1.4.Mise en œuvre stratégique :

« *Il n'y a pas de chemin pour celui qui ne sait pas où il va* » proverbe japonais

Chaque entreprise quelle que soit sa taille vise d'assurer sa performance et sa pérennité, de ce fait, elle opte pour une stratégie afin de s'adapter et faire face aux éventuels changements de son environnement.

Lors du lancement de n'importe quel projet, la mise en œuvre stratégique est une exigence pour la réussite du projet.

La mise en œuvre stratégique se base sur les orientations stratégiques, Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique, Auteurs de la stratégie, Mode de management, Système d'information, Moyens et les Outils de la mise en œuvre stratégique. (Selon l'approche socio-économique)

D'un côté, l'un des piliers de cette dernière est de la mise en place efficace du système d'information d'où il consiste un enjeu pertinent dans la réussite de la stratégie.

« *Système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures,...) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker : les informations sous forme de données, textes, images, sons, etc. ...* »³³.

Campus 2.0 est une plateforme digitale, intranet de formation, donc considéré comme étant un système d'information du fait qu'il permet d'acquérir, de stocker, circuler et de transmettre l'information et les connaissances.

Lors des entretiens effectués à Danone Djurdjura Algérie, les utilisateurs remette en cause la lourdeur du système Campus 2.0 « *Je n'utilise pasaussi de lenteur du système, du coup ça prend beaucoup de temps et aussi l'interface de l'utilisateur qui n'est pas interactive* ». D'où les utilisateurs ont révélé que le système est lent et leur fait perdre beaucoup de temps pour accéder au compte chose qui engendre le délaissement de cet outil, ajoutant à ceci le manque d'interactivité de l'interface de l'utilisateur.

³³ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5ème 2dition, Vuibert, 2005.

Par ailleurs, des études ont démontré que $\frac{3}{4}$ des projets n'atteignent pas leurs objectifs pour diverses raisons à noter que la plus pertinente et souvent négligée par les entreprises est la conduite du projet qui se résume par le suivi, l'évaluation et l'implication des parties prenantes, sans se rendre compte de son importance et immense impacte sur le déroulement et la réussite du projet.

Dans le cas de Danone Djurdjura Algérie, nous avons constaté des phrases témoins collectés qu'un suivi et des formations ont été dispensés au lancement du projet de ce fait l'accès à campus 2.0 était très élevé par les Danoners « *Lors de son lancement c'était pratiquement chaque jour après ça fait longtemps, que je n'ai pas accédé, mais là je vais me remettre et j'envisage de faire 1 fois par semaine en dehors des heures du travail* ». Mais au fil du temps ce dernier a connu une baisse importante du fait qu'il n'y a eu aucun suivi ou un accompagnement après le lancement pour aider les usagers à l'utiliser pleinement ou une évaluation de la situation pour détecter les lacunes et difficultés rencontrées par les usagers ceci a démotivé les utilisateurs au délaissement progressif de l'outil.

D'un autre côté, Le manque d'implication des parties prenantes évidemment de l'équipe de projet d'où l'exemple l'utilisateur clé qui prend en charge la partie technique du projet. Ce dernier utilise campus 2.0 que par obligation afin de régler les problèmes liés aux sessions de campus2.0, en outre l'usage pour son développement n'est que de peu de fois « *Autant qu'utilisateurs clés,je l'utilise pour régler les problèmes des autres -par obligation mon rôle d'informaticien - vérifications des sessions, ... etc .pour mon développement rarement*» Ajoutant aussi, la non-implication qui est clairement observée chez les utilisateurs du faite qu'ils le consultent rarement et juge qu'il y a aucun suivi ou un, moyen de motivation pour son usage. Une sorte de résistance passive de leur part.

Ou encore le manque d'implication des RH qui sont les responsables du projet d'où les utilisateurs ne voient pas assez d'implication de la part des Ressources Humaines cependant ils n'arrivent pas à embarquer les utilisateurs dans le projet « *les managers n'utilisent pas souvent parce qu'il n'y a pas de suivi et d'implication, je dis que les RH ne sont pas vraiment impliquées pour qu'ils puissent emballer les autres déjà qu'il n'y a plus actuellement de responsable de formation pour prendre le projet en main* ».

Diagnostic et recommandations

D'un autre point de vue, le départ du responsable de formation a impacté négativement le déroulement du projet et a donné une mauvaise image du projet. Nous avons observé aussi la non implication du DRH qui s'apprête à un départ en retraite du DRH « *je vous ne mens pas je ne suis pas un bon utilisateur, je m'y connais pas très bien et quand vous me dites un guide d'entretien je ne pourrai pas vous donner de bonne réponse* »

Enfin, nous constatons que la lourdeur du système campus 2.0, le manque de suivi, d'évaluation du projet campus 2.0 sont les principaux freins du non-usage de ce dernier. Entre autre, le manque d'implication de la part des parties prenantes et surtout de l'équipe de projet constitue un problème majeur dans la réussite du projet.

Nous avons résumé ceci dans le schéma suivant :

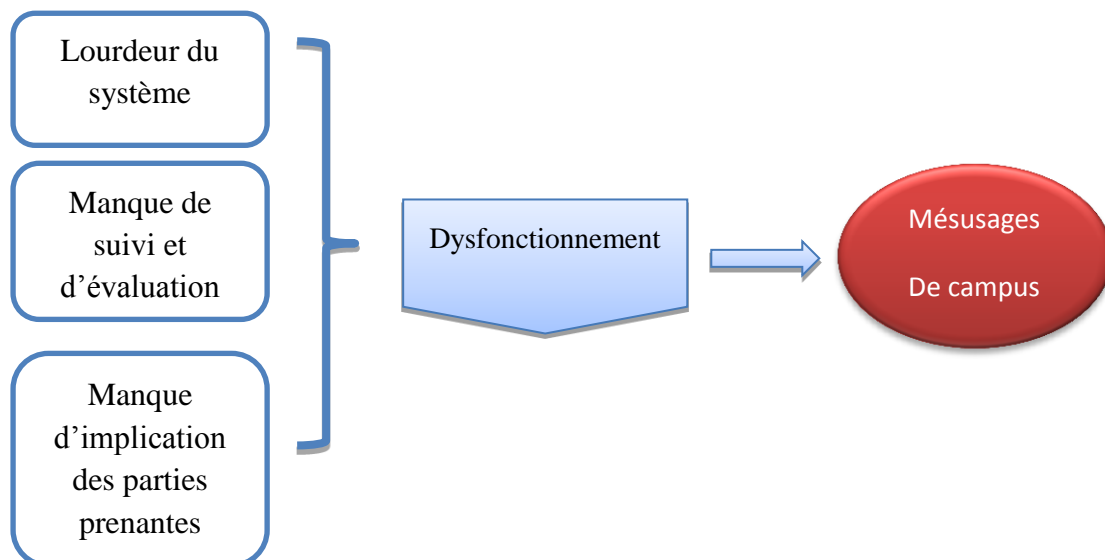


Schéma 4: dysfonctionnement liés à l'usage de campus en termes de mise en œuvre stratégique

Source : élaboré par nous même

1.5.Mode de Management :

Selon P.DRUCKER le management: « *Est une activité visant à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement* »³⁴

Le Manager serait celui qui participe, de manière efficace, à donner une âme à l'entreprise ; celui qui assure la responsabilité de la conduite de cette dernière.³⁵

De ce fait, le mode de management est considéré comme étant l'un des leviers stratégique de l'entreprise et constitue un moteur de croissance et de développement. Il permet à l'entreprise de s'adapter aux changements et d'orienter la stratégie ou il consiste à gérer les hommes, piloté, coordonné entre eux afin d'atteindre les objectifs.

De ceci découle plusieurs types de management à savoir : le management directif, management participatif, le management délégitif ainsi que le management persuasif (explicatif) en se basant sur deux axes : organisationnel et relationnel

Cependant, on ne peut dire qu'il existe un mode de management type, ce dernier est défini selon l'attitude du manager, l'environnement et les objectifs de l'entreprise (situation rencontrée).

Le mode de management entrepris au sein de DDA diffère d'un département à un autre d'où dans certains départements les employés ont clairement exprimé le mode de management participatif de leur responsable « *On communique avec simplicité car notre responsable n'a pas trop de protocole ça a certes des avantages et des inconvénients, ceci n'impacte pas notre travail au contraire c'est bénéfique..* » Ce qui crée une bonne ambiance de travail et un bon climat social ceci motive les collaborateurs et les amène à être plus performants.

Par ailleurs, dans d'autres départements le mode de management est plutôt qualifié de management directif (donneurs d'ordres, prise de décision seul, absence de relationnel) ou encore des fois absence de conscience collective de management « *les managers sont plus opérationnel que management, manière de coacher de gérer et même la conscience collective*

³⁴ DRUCKER Peter (1909-2005), consultant international en management, professeur de renommée mondiale Dans le domaine du management et auteur de plus d'une trentaine d'ouvrages traitant de l'économie et du Management.

³⁵ Extrait du cours d'approche systémique, LARAS Chafika, Ecole supérieure Nationale de management, 2014.

Diagnostic et recommandations

du management n'existe pas ; Et a vrai dire y a une règle tu plais au directeur tu montes sinon non »

Cependant, ce mode de management influence négativement les employés ou ils se sentent dévaloriser et source de démotivation ce qui les pousse à délaisser les projets de leur développement tel que campus 2.0 du faite que leur responsable ne s'intéresse pas à ça.

En outre, un autre cas de management directif a été détecté lors des entretiens « *J'aurais aimé avoir des conseils de mon responsable sur campus et pas que sur le travail* ».l'employé exprime clairement que ses discussions avec son supérieur hiérarchique sont limitées à des conversations dans un cadre du travail ce qui engendre de mauvaises relations (un manque de relationnel) et communication verticale ainsi manque de valorisation de l'individu tel que lui donner les conseils ou les impliquer a des projets de développement exemple « *campus2.0* ».

Enfin, la mauvais relationnel et le mode de management directif impacte négativement les individus, génère un mauvais climat social et redevient une source de démotivation du fait qu'il y a un manque de considération de l'individu ceci dit délaissement de l'outil Campus 2.0, d'autant que leur responsable ne les valorise pas et ne les impliquent pas.

Nous avons résumé ceci dans le schéma suivant :

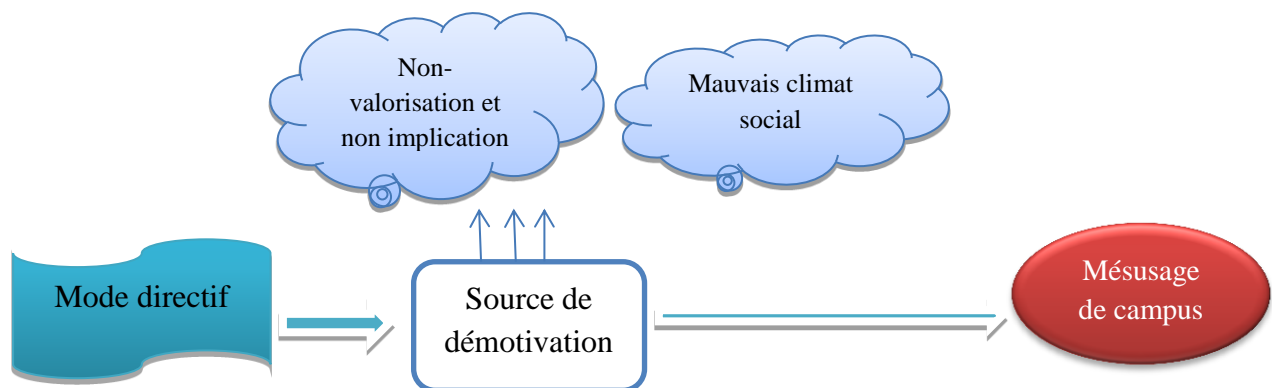


Schéma 5: l'impact du mode de management sur campus 2.0

Source : élaboré par nous même

Au-delà de ce qui a été déduit, en général le problème majeur est relié au manque de conduite du changement et la négligence de la culture des individus car le fait que l'outil de formation « Campus 2.0 » a connu une réussite au niveau du groupe Danone, ils ont déployé l'outil dans la conviction que ça sera la même chose.

Dès l'implémentation de l'outil un changement de routines, de traditions a émergé, suivi d'une résistance au changement passive et surtout qu'il n'y a eu aucune évaluation et suivi du projet ce qui amené aux mésusages de l'outil de formation

Section 3 : Recommandations

L'homme est au cœur de la stratégie du groupe Danone. Danone se base sur le développement de ses Ressources Humaines afin de faire grandir son business. D'où elle essaye d'implanter une même culture dans toutes ses entités à travers le monde entier. De ce fait, cette dernière met en disposition de ses CBU divers dispositifs et des programmes de développement de ses hommes tel que les outils de formations. Afin de véhiculer la même image et identité de l'entreprise.

Danone Djurdjura Algérie est l'une des entités qui applique les dispositifs et programmes du groupe Danone. Malgré l'implémentation de l'outil de formation Campus 2.0 destiné au développement de ses individus, l'entreprise doit repenser son adoption car le plus important n'est pas dans le déploiement de l'outil mais son usage et l'implication de usagers qui est d'une importance capitale.

En s'appuyant sur les résultats obtenus de l'analyse des informations collectés lors des entretiens et de l'observation de l'usage et impact de l'outil de formation « Campus 2.0 »

Et afin d'améliorer le cadre de l'usage de ce dernier, nous suggérons les recommandations suivantes :

1. Proposition des formations pour améliorer l'organisation du travail et révision des objectifs avec leurs responsables N+1

Etant donné que la charge du travail est un frein majeur de l'usage de campus2.0 cependant l'intégration des formations pour les employés telles que les formations de gestion des priorités répétitives afin de les forger à gérer leur temps et priorités ainsi prioriser l'outil de formation.

Donc cette formation sera sous forme d'exercice (sur ses tâches) : l'employé dispensera de la formation au temps N, par la suite une évaluation sera faite au temps N+1 (à la prochaine formations) pour définir le taux d'application de la formation ainsi cette méthode permettra à l'employé d'appliquer la gestion des priorités, donner de l'importance à ses tâches et classer campus 2.0 dans ses priorités.

Par ailleurs, organiser des réunions par les responsables avec leurs équipes pour définir la vision, les objectifs selon les capacités de ses éléments pour éviter la surcharge de travail (stress, pression,...), revoir la répartition des tâches, élaborer les fiches de poste pour chaque employés, encourager le travail en équipe et répondre au besoin si nécessaire par recrutement.

2. Communication et concertation

2.1. Améliorer et renforcer la communication au sein de l'entreprise et de la concertation ainsi que de la coordination

En premier lieu, améliorer le système de communication de l'entreprise, elle doit donner plus de visibilité et de transparence sur sa situation et surtout avec les autres sièges (usine, dépôts,.....) à travers des outils et assurer la politique de communication en interne ce qui génère le sens d'appartenance et d'implication à l'entreprise.

Organiser des réunions mensuelle pour chaque département en dehors de l'entreprise, ou la présence de tous les éléments de tous les dépôts et usine du même département sera une exigence pour faire un point sur l'état d'avancement des objectifs, faire parler tout le monde et les écouter, évoquer les problèmes rencontrés, apporter des solutions, animer à travers des jeux (workshop) et puis après faire une synthèse de la réunion qui sera affichée à l'entreprise (dans chaque département) et diffuser par mail, afin de permettre aux autres départements d'être informés de la situation de chaque département et de renforcer la communication horizontale entre les départements et de coordonner entre ceux qui sont sur le même projet. Evidemment le département RH qui doit afficher des résultats et des informations sur campus 2.0 pour attirer l'attention des utilisateurs.

Enfin, Avant d'implémenter n'importe quel outil, la communication et la concertation dans l'entreprise doit être déjà présente afin d'avoir la coordination et contribution des employés pour la réussite du projet car c'est l'homme qui détermine l'usage de l'outil et non pas le contraire. (Renforcer les 3c)

2.2.Elaboration des campagnes de communication continue sur campus 2.0 au-delà du plan de lancement

La réussite de n'importe quels projets repose sur une bonne communication interne, une coordination et concertation des individus.

Malgré le plan de communication élaboré lors du lancement de campus 2.0 ce dernier reste insuffisant.

Faire des campagnes de communications régulières est considéré comme un facteur motivateur et un suivi afin de sensibiliser les utilisateurs de leur faire comprendre l'enjeu du changement vers campus 2.0 par rapport à leur développement, de responsabiliser les utilisateurs et de les inciter au bon usage de l'outil.

Cette recommandation trouve une confirmation dans des phrases témoins : *« il faut beaucoup d'effort de communication jusqu'à ce que les gens se rendent compte de l'importance et responsabiliser les gens du faite de dire que c'est entre tes mains ».*

« Je pense qu'on doit encourager les gens et continuer à travailler sur campus car je le trouve mieux que ce qui étaient avant »

Communiquer toutes informations sur campus 2.0, afficher des expériences de chaque élément sur campus 2.0, et des nouveaux utilisateurs. Partager une bonne vision de l'outil de formation avec les parties prenantes.

3. Mise en place d'une conduite de projet campus 2.0 et d'accompagnement

L'intégration d'un outil est considérée comme étant un changement de fait qu'il change les routines des employés, le déroulement des formations. Cependant, afin d'assurer la mise en place d'un projet et son bon fonctionnement, une conduite de changement tout au long du projet est primordial pour sa réussite.

En premier lieu, impliquer l'équipe Ressources Humaines et des parties prenantes du fait que c'est un projet RH donc créer une équipe de conduite du projet campus 2.0 en recrutant d'abord un leader pour porter le projet (responsable de formation) pour embarquer toute l'équipe du projet et la motiver ainsi qu'influencer les autres et donner une bonne image de campus 2.0 pour la réussite du projet.

Puis une personne rattachée au responsable formation qui sera chargée de l'évaluation et du suivi de l'état d'avancement du projet, de l'usage de l'outil, des mésusages et les lacunes en faisant des sondages , des entretiens avec les utilisateurs, des animations afin de valoriser l'outil . Ceci est exprimé clairement lors des entretiens d'où la phrase témoins suivante : « *Campus est un bon moyen mais y a un manque de suivi, au lancement y'avait un suivi mais après y'a plus rien* »

Impliquer les responsables dans le projet campus 2.0 et les responsabiliser afin de contribuer et d'encourager leurs équipe à l'utiliser.

La prise en compte de la culture des individus est un élément crucial dans la réussite d'un projet au sein de l'entreprise donc l'équipe de projet doit essayer d'aligner l'outil à leur culture donc s'approprier l'outil et non pas le contraire.

4. Intégrer plus de formation sur campus 2.0

D'une part, Intégrer des formations sur campus 2.0 tout au long de projet pour accompagner les usagers non seulement sur création des PDI mais aussi pour éclaircir les difficultés rencontrés par les utilisateurs par rapport à la navigation et recherche de formation.

D'une autre part, donner l'opportunité à l'utilisateur de contribuer et d'être impliquer dans le projet campus 2.0. En proposant des formations concernant leurs domaines afin d'enrichir le catalogue de formation.

D'où la phrase témoins : « *Je suis inscrit aux différents forums du coup j'ai quelques invitations des écoles, formations donc je pense que s'ils nous donnaient une possibilité de proposer des formations ça serait bien pour enrichir le catalogue* »

5. Adapter l'outil aux attentes des usagers et améliorer la Conception de campus 2.0

Améliorer et modifier la conception de l'outil campus 2.0 en prenant en compte les besoins exprimés par les usagers (lourdeur du système, difficulté deux interfaces) ainsi que de Faciliter les accès aux comptes.

6. Améliorer les relations verticales entre les employés et leurs responsables et adopter un management participatif

Les responsables doivent être à l'écoute des membres de son équipe, les motiver et les encourager à prendre l'initiative.

Donner des conseils sur campus 2.0 et discuter des formations, L'employé et le N+1 doit se consulter pour mettre en adéquation les compétences à développer et les formations à faire.

Procurer un climat social et des conditions de travail plus favorables à travers l'échange et le bon relationnel.

7. Accompagner l'outil de formation Campus 2.0 par une gestion des carrières

Mettre au début un plan de gestion des carrières puis après utiliser campus 2.0 pour le réaliser à travers les formations et l'auto-formation. Car d'après les utilisateurs l'outil ne remplacera jamais le plan de carrière.

Pour conclure ce chapitre, toute intégration de NTIC est considérée comme étant un changement donc la conduite du projet de changement : la communication, l'évaluation, le suivi ainsi que l'adhésion et l'implication des parties prenantes sont jugée primordiale pour la réussite de ce dernier. Il est Rendre le projet bénéfique en le valorisant et en lui donnant de la considération et de l'importance aux yeux des usagers à travers la communication et de l'implication afin de le prioriser et de l'approprier.

En plus aux propositions qui ont été faites, nous dirons Le scénario idéal pour améliorer la situation actuelle de campus 2.0 est l'adoption d'une réelle conduite du projet de développement des compétences et la non négligence du facteur humain qui constitue l'élément déterminant de n'importe quelle réussite.

"La différence entre un désert et un jardin n'est pas l'eau mais l'homme."

Proverbe tunisien.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Dans un univers en mutation, un univers d'extrême diversité, les entreprises visent à atteindre la performance optimale en favorisant le développement de son capital humain. Cependant, elles prennent un défi « apprendre plus vite que le rythme du changement » : A ce stade, les NTIC s'imposent dans la formation ou plutôt dans l'intégration des outils de formation telle que le E-Formation.

Pour étudier ce sujet, notre choix s'est porté sur le cas de Danone Djurdjura Algérie afin d'évaluer l'usage de l'outil de formation « campus 2.0 » et les principaux facteurs des mésusages.

De ce fait, l'enjeu de l'outil de formation (E-formation) est stratégique pour l'épanouissement et le développement des individus d'où l'efficacité de l'outil se résume dans son usage car assimiler les NTIC est essentielle mais leurs usages est d'une importance cruciale.

Les entretiens effectués auprès des employés de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie dans le cadre de l'usage de campus 2.0 ont eu pour finalité de juger si l'outil est un facteur clé de développement des compétences des ressources humaines de cette entité et de détecter les facteurs conduisant à la sous-utilisation ou non usage de l'outil. Ainsi, sur la base des phrases témoins obtenues : il est clair que l'outil de formation a connu plusieurs lacunes et dysfonctionnements dans l'usage de ces derniers depuis son implémentation.

Cependant, nous trouvons une réponse pour notre première hypothèse à savoir que l'outil est uniquement en adéquation avec les besoins de certains utilisateurs;

La seconde hypothèse, est confirmée d'ailleurs les utilisateurs ont exprimé clairement que le non usage de l'outil de formation est dû aux facteurs suivants :

- La charge de travail étant un frein majeur pour l'usage de l'outil de formation Campus 2.0 car l'atteinte des objectifs est une priorité pour eux ainsi que pour leur supérieur hiérarchique, de ce fait, la charge de travail impacte la gestion du temps des employés qui, à son tour, impacte le comportement des individus et les poussent au délaissement de l'outil.
- Le manque de communication au sein de l'entreprise (siège, usine, dépôt) ainsi qu'entre les départements (organisations verticale et horizontale), de la concertation et de la coordination : le non usage de la rubrique « partage » influence négativement le projet campus2.0.

Conclusion générale

- En second lieu, l'absence de communication sur campus après le lancement sachant que la communication est une phase primordiale dans la réussite du projet alors qu'elle doit être déjà présente pour pouvoir implémenter un outil afin de l'approprier et non pas le contraire l'outil seul n'amènera jamais la communication.
- La majorité des usagers se retrouvent généralement dans une situation de mésusages générée par de nombreuses raisons : l'indisponibilité des formations dans certains domaines (catalogue pas très riche) où les employés ne retrouvent pas les formations adaptées à leur profil, manque de formation en NTIC, usage d'autre outil de partage existant déjà à la place de l'outil tandis que certains utilisent le E-Learning.
- La lourdeur du système campus 2.0, le manque de suivi, d'évaluation du projet campus 2.0 forment les principaux freins à l'usage de l'outil. Entre autres, le manque d'implication de la part des parties prenantes et surtout de l'équipe du projet constitue un facteur majeur dans la réussite du projet.
- Le mauvais relationnel et le mode de management directif pèsent sur les individus, génèrent un climat social médiocre et deviennent une source de démotivation du fait du manque de considération de l'individu. Ceci dit, délaissement de l'outil Campus 2.0, d'autant plus que le responsable ne valorise pas et n'implique pas le personnel.

Ces dysfonctionnements ont été détectés suite aux réponses des utilisateurs mais au-delà de ces dernières, le problème majeur est relié au manque de conduite du changement et à la négligence de la culture des individus car le fait que l'outil de formation « Campus 2.0 » ait connu une réussite au niveau du groupe Danone, ils ont déployé l'outil dans la conviction que ça sera la même chose.

Dès l'implémentation de l'outil un changement de routines, de traditions a émergé, suivi d'une résistance au changement passive et surtout d'aucune évaluation suivant le projet ce qui a mené aux mésusages de l'outil de formation.

Conclusion générale

Enfin, nous avons cité plusieurs recommandations afin d'améliorer la situation et motiver les usagers à bénéficier pleinement de Campus 2.0. toutefois : le point le plus pertinent est la conduite et l'accompagnement d'un projet afin d'impliquer les individus demeurant le facteur clé de succès de la réussite de n'importe quel projet et de Campus 2.0 dans notre cas. Car c'est l'individu qui détermine l'usage de l'outil et non pas le contraire. Cependant il doit s'approprier l'outil afin d'en tirer le meilleur profit.

La conduite du changement comprend la communication, le suivi, l'évaluation, l'accompagnement, l'implication et la valorisation du projet.

Bibliographie

Ouvrage :

1. ALAOUI Abdallah, « gestion du changement, tic et compétitivité Organisationnelle : le cas de la société MBA-France, « La Revue des Sciences de Gestion », Direction et Gestion n° 245-246 – Organisation, septembre-Décembre 2010.
2. AUTISSIER David et MOUTOT Jean Michel, la boîte à outils de la conduite du changement, Dunod, 2013, P 102. (lecture du schéma).
3. BEN AMMAR MAMLOUK Zeineb et DHAOUADI Nacef, « e-formation et développement des compétences », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 226-227 – Ressources humaines, 2007, Tunisie.
4. DENNERY Marc, Piloter un projet de formation, Edition ESF, France, 2000, p25.
5. Henry MINTZBERG, structure et dynamique des organisations, 12^{ème} Edition, Editions d'Organisation, 1982.
6. LEFEVRE Nicolas, Méthodes et techniques d'enquête, Master 1 SLEC, P02.
7. MCKINSEY et compagny, Dynamique de création de valeur par le système d'information, CIGREF, paris, 2008.
8. MONGEAU Pierre, réaliser son mémoire ou sa thèse, coté jeans et coté tenue de soirée, presses de l'université de Québec, canada 2008.
9. MORSE, Approches to qualitative-quantitative methodological triangulation, Nursing Research, 1991.
10. PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987.
11. REIX R, Système d'information et management des organisations, 3^{ème} édition, paris, Vuibert, 2000
12. SIMONET, (Jean) : Le développement des compétences managériales professionnaliser les managers, Les Cahiers Bernard Brunhes, N°19, Juin 2008.
13. WEISS, DIMITRI, les Ressources Humaines, Edition d'organisations, Paris, 2000.

14. ZARIFIAN Philippe, Le modèle de la compétence, Edition Liaisons, Paris, 2001.

Article :

1. Direction Générale de la Compétitivité et de l'industrie et des services (dpci) Tableau de bord des TIC dans les entreprises, novembre 2010, France.
2. DRUCKER Peter (1909-2005), consultant international en management, professeur de renommée mondiale dans le domaine du management et auteur de plus d'une trentaine d'ouvrages traitant de l'économie et du management.
3. les fiches de synthèse de la G.R.H., Sylvie LEDRU, Karine REQUILLART, Delphine SELIER, Adeline WILLIATTE, Olivier BORIES, Jonathan POTTIEZ, Institut d'Administration des Entreprises de Lille.
4. TANNENBAUM, Traduction De : « The Hierarchy In The System Used To Acquire, Store, Manipulate, Analyze, Retrieve And Distribute Pertinent Information, Regarding An Organization's Human Resources », 1990.
5. Wulong GU et Ambrose wong, les estimations du capital humain au Canada : approche fondée sur le revenu de la vie entière, série de documents de recherche sur l'analyse économique (AE), statistique Canada.
6. ZARINPOUSH Fataneh, Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projet.

Thèse :

1. FAICAL Zoubir et LAKHRIF Kamal, TIC et GRH, mémoire de fin de cycle master, 2007, Maroc, Université Ibn Zohr.
2. J.TIXIER, F.DELTOUR, les relations filiales-maison mère au sein d'une firme multinationale : le système, d'information ressources humaines (SIRH) comme outil d'intégration, thèse de doctorat, université Paris Dauphine, 2004.

Sitographie :

1. Site officiel du groupe Danone <http://www.danone.com/#>
2. Site PARLER pédagogie <http://bamans.e-monsite.com/pages/communication/les-nouvelles-technologies-d-information-et-de-communication.html>
3. Site du Dictionnaire du WEB <http://www.dictionnaireduweb.com/?s=ntic&submit=Rechercher...> Consulté le 01/06/2015 à 20H30.
4. Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Intranet> consulté le 29/05/2015 à 17h30.
5. Groupe cfbp école supérieure de la banque <http://www.cfbp.fr/entreprise/nos-atouts/campus-numerique> consulté le 03/06/2015 à 18:18

Documentation :

1. Argyris et Schön (1978)
2. B. Levitt et J.G. March (1988)
3. LARAS Chafika, Extrait du cours d'approche systémique, , Ecole supérieure Nationale de management, 2014
4. MESSAID Amina, cours de théories des organisations et TIC, Ecole nationale supérieure de management, 2014.
5. Olivier Meier, Management du changement, Dunod, 2012, France.
6. TIC et Organisation du travail : Révolution managériale, série économie et innovation collection l'esprit économique.l'Harmathan.
7. Le management des compétences, Anne DIERITCH, 2ème édition, Vuibert

Annexe

Annexe 01 :

-GUIDE D'ENTRETIEN-

Thème1 : condition du travail

1. qu'est-ce que vous pensez de votre travail (taches, missions) ?
2. est-ce que vous aviez eu l'occasion de développer vos compétences lors de votre carrière ? Par quel moyens et comment ?

Thème 2: l'intranet CAMPUS 2.0

1. Que représente pour vous campus 2.0 ? (signification, objectifs)
2. est-ce que vous profitez des opportunités de campus 2.0 ?
3. Comment vous avez vécu l'arrivée du campus2.0 ?
4. Avez-vous bénéficié d'un plan de formation adapté pour accompagner l'usage de campus2.0 ?
5. quels sont les étapes nécessaires à suivre pour création d'un PDI ?
6. avez-vous trouvé des difficultés dans l'usage de cet intranet ? (lors de la création de votre PDI)
7. quels sont les espaces (volet) de campus 2.0 que vous utilisez le plus ?
8. combien de temps vous passez sur campus 2.0 ? consultez-vous la plateforme ou pas ? si non pourquoi quelles raisons ?

Thème 3 : communication-coordination

1. comment qualifiez-vous la communication dans votre organisation ?
2. est-ce que vous avez déjà partagé une expérience ou des informations ou autres choses qui pourront aider vos collaborateurs ?
3. considériez-vous que campus est un moyen de communication et de partage? pourquoi ?

Thème 5 : Impact de CAMPUS 2.0 sur les individus :

1. que pensez-vous de l'apport de la plateforme campus 2.0 sur le personnel?
2. quels sont les changements constatés chez les utilisateurs ?
3. Pensez-vous que cet intranet contribue vraiment dans le développement des compétences individuelles ?
4. pensez-vous que campus vous sert dans votre quotidien ?
5. campus 2.0 vous aide-t-il concrètement à gérer votre carrière ?
6. Quels sont les difficultés et limites rencontrés dans l'usage de cet intranet ?

I. Organisation du travail :

| Idée clés | impact | Phrases témoins |
|---|---|--|
| <p>La charge de travail est jugée importante</p> | <ul style="list-style-type: none"> • le fait que le poste est nouvellement créé dans l'entreprise donc l'occupant du poste est dans l'obligation de faire un travail de recherche sur le poste ce qui a généré une forte pression et une charge de travail et délaisse campus 2.0. • La complexité du travail de l'employé engendre beaucoup de stress et de pression ce qui fait que l'employé essaye au continu de faire preuve de persévérance et de faire de son mieux donc il priorise son travail à campus 2.0 mais pour certains juge que l'expérience aide à gérer la charge de stress. | <p>1. « Des fois je subis une forte charge de travail, le poste d'auditeur interne est nouveau à Danone il n'existait pas avant donc j'ai fait un travail d'étudiant, j'ai fait mes propres recherches. J'avais beaucoup de testing et je n'avais pas déjà fait le même travail avant donc à chaque fois j'apprends mais ma charge de travail ne me permet pas d'aller plus souvent sur campus 2.0. ».</p> <p>2. « Mon travail est compliqué trop de stress et de charge mais on apprend à vivre avec, J'ai énormément évolué surtout depuis mon intégration à Danone un grand changement manière de travailler, une vraie expérience. Pour ce qui est de campus 2.0 je ne l'exploite pas bien et c'est à cause de moi pas de campus en lui-même, ma gestion de temps, ma charge de travail. »</p> |
| <p>Difficulté de gestion de la charge de travail</p> <p>Une mauvaise gestion du temps</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sous la pression de l'atteinte des objectifs, un rythme de travail accéléré émerge une confusion pour l'employé et confronte une difficulté dans la gestion de cette dernière et néglige l'outil campus. • Lorsqu'il y a une charge de travail les priorités et les urgences sont mal définies et mal gérées l'employé se trouve dans une situation où il essaye de tout faire en même temps. Cependant il n'arrive plus à gérer son temps et ses priorités de ce fait il classe Campus en dernier. | <p>3. « Campus est très bien autant qu'outil ce n'est pas le contenu, le concept mais le temps fait défaut ; Ya une surcharge du travail j'arrive de 8h jusqu'à 19h- les produits laitiers c'est du temps ce n'est pas la stratégie, c'est de l'action -, pour moi ce sont les postes les moins sollicités qui utilisent campus et je dirais aussi que ce genre d'outil est bénéfique lorsque y a une bonne organisation de l'entreprise. »</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Difficultés à gérer et synchroniser des problématiques transversales (Incapacité à travailler par projet, par exemple, lors d'une saisie de non-conformité,</p> | <p>le travail en mode transverse doit échanger avec différentes structures et acquérir des compétences ainsi que de relever beaucoup de défis de ce fait une pression et une difficulté s'accroît dans la gestion, l'organisation du travail et la synchronisation entre les actions. De ce fait un délaissement de campus 2.0</p> | <p>4. <i>« Le travail en transverse est enrichissant mais très dure, ce n'est pas du tout facile, trop de charge.»</i></p> |
|---|--|--|

II. Condition du travail :

| Idées clés | Impact | Phrases témoins |
|---|--|--|
| <p>l'éclatement géographique des locaux entraîne de nombreux déplacements.</p> | <p>Lorsque les locaux de l'entreprise sont situés dans des emplacements différents, la nécessité de se déplacer vers ses sièges induit des changements de l'employé dans ses conditions du travail qui s'exprime par l'accumulation de fatigue, pression</p> | <p>5. <i>« Ce n'est pas du tout facile, je suis tout le temps en déplacement en majorité à l'usine d'akbou.»</i></p> |

III. Communication - Coordination - concertation (3C) :

➤ communication interne à l'entreprise :

| Idées clés | Impact | Phrases témoins |
|--|--|---|
| <p>Défaut de communication entre les directions</p> | <p>La communication est primordiale dans la relation avec ses interlocuteurs, La communication au sein du même département est généralement qualifiée de bonnes relations mais avec les autres départements un peu compliqué et représentem manque de communication d'où chaque département se centralise sur son département ce qui amène à une émergence d'obstacle d'échanges sur des projets tel que campus 2.0 et donc aucune implication</p> | <p>6. « <i>Disant une communication assez bonne, beaucoup de choses à améliorer au sein de mon département marketing ça se passe bien mais avec les autres structures plus au moins.</i> »</p> <p>7. « <i>Département IT, On communique avec simplicité car notre responsable n'a pas trop de protocole ça a certes des avantages et des inconvénients, ceci n'impacte pas notre travail au contraire c'est bénéfique et mais avec les autres départements pas trop</i> »</p> |
| <p>La communication dans l'entreprise est défailante.</p> | <p>la communication globale de l'entreprise DDA est jugée comme étant mauvaise Par exemple lors du départ de la responsable de formation « responsable de campus2.0 » aucune communication n'a été faite à propos du sort de projet campus 2.0 et le sort des formations ce qui signifie des lacunes dans la communication interne.</p> | <p>8. « <i>Je suis nouveau dans l'entreprise au sein de mon département MKG ça s'améliore mais jusqu'à l'instant je n'ai pas toutes les informations surtout sur les autres projets ; tandis qu'avec les autres départements y a un manque de communication et de visibilité surtout avec</i></p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Manque de transparence</p> | <p>un véritable manque de communication horizontale et mauvaise concertation entre les services, une émergence d'obstacle d'échanges sur leurs différents projets et partage des expériences tel que campus 2.0 donc aucune motivation ou implication.</p> | <p><i>les dépôts aucune infos, usines. je juge que le plan d'intégration n'est pas suffisamment »</i></p> |
| <p>L'information circule mal et Manque de retour d'information</p> | <p>un manque dans la transmission des informations a été exprimé dans certains départements sur des projets RH précisément sur l'outil de formation campus 2.0 du a une mauvaise communication verticale</p> | <p>9. <i>« La communication est assez bonne dans l'entreprise, même au sein de mon département je n'ai pas toujours les informations que je veux »</i></p> |

➤ **communication sur campus 2.0 :**

| Idées clés | Impact | Phrases témoins |
|--|--|---|
| <p>Un bon plan de communication au lancement du projet seulement.</p> | <p>un plan de communication important a été mis en place lors du lancement de campus 2.0 afin d'informer les usagers de l'événement néanmoins cette communication interne s'est arrêté juste au lancement et n'a pas connu de continuité après le lancement ce qui a démotivé les usagers.</p> | <p>10. <i>«J'ai contribué au le lancement du projet Campus 2.0 en prenant en charge le volet communication interne du projet ou on a réalisé un bon plan de communication sur l'outil, e-mailing, déploiement de l'affichage sur la totalité des sites, sessions de formation one to one pour la totalité des managers, réalisations des affiches mais après le lancement on a rien fait surtout qu'on est pris par un autre outil »</i></p> |

IV. Formation intégré (outil de formation)

| Idées clés | Impact | Phrases témoins |
|---|---|--|
| <p>Vision des utilisateurs sur campus 2.0</p> | <p>La majorité des utilisateurs ont conscience et connaissance de ce que représente réellement campus 2.0 que ce dernier est un outil dans le but de faciliter le processus de la formation et offre l'opportunité d'apprentissage notamment de développement des collaborateurs.</p> | <p>11. <i>« Campus 2.0 représente pour moi : formations, université, échange, mise à disposition de documentation, réunion, développement individuel et capital humain ; Objectif commun : niveau de compétences plus au moins équivalent comme ça lorsque je suis dans un projet avec des personnes qui ont du moins le même niveau que moi ou plutôt on parle le même langage; Objectif individuel : apprendre le maximum de choses, des formations pour les exploiter ».</i></p> <p>12. <i>« Campus 2.0 un intranet RH dédié pour la formation, et la gestion des plan individuel, pas plus pas moins »</i></p> |
| <p>Un manque de variété de formation (Un catalogue qui n'est pas assez riche)</p> <p>Manque de programme de formation</p> | <p>Le catalogue de formation n'est pas assez riche, il comprend des formations d'ordre managérial que technique selon certains utilisateurs qui rencontrent des difficultés à trouver des formations correspondantes à leur domaine et leur profil. Ceci mène à une</p> | <p>13. <i>« Je ne le trouve pas très significatif je n'ai pas encore fait beaucoup de formation il n'existe pas une variété de formations pour mon métier, par exemple y'on a plus en</i></p> |

| | | |
|---|---|--|
| | abondance de l'usage de l'outil. | <i>marketing, si y'aurait une formation en audit ça aurait un impact direct sur mon travail, Les formations existante nous servent un peu plus dans notre vie quotidienne, formation managériale, gérer une équipe, le bien être gestion du temps c'est notre défaillance à nous et ce n'est pas la faute de campus c'est à nous de gérer notre temps. »</i> |
| Manque de formation En NTIC | Les utilisateurs juge que la formation d'accompagnement dispensée pour l'usage de campus 2.0 n'est pas assez suffisante car pour la création des PDI c'est utile mais pour le reste de l'usage ce n'est pas évident | 14. « À mon avis la formation dispensée pour campus n'est pas suffisante du faite qu'elle nous permet que de créer nos PDI et quelques aperçu de navigation je pense qu'il devrait faire plus de formation sur » |
| Les différentes modalités d'apprentissage de campus 2.0 Les manuels d'autoformation sont sous-utilisés | Campus 2.0 offre une multitude d'opportunité d'apprentissage : catalogue de formation, E-learning,...etc, par ailleurs on remarque que la rubrique la plus utilisée par les usagers est l'espace en ligne : le E-learning au détriment des autres | 15. « J'ai demandé une formation via campus qui m'a été validé par mon responsable mais je l'ai pas encore faite, elle n'a pas encore été programmé, j'ai utilisé plusieurs fois le E- |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>modalités, jugé facile, immédiate et très intéressante pour les métiers des employés.</p> <p>En outre, certains usagers ont eu droit à des formations externes, les inscriptions sont faites. ils attendent le processus de validation des formations.</p> <p>Tandis que la rubrique partage n'est pas utilisée parce que un autre réseau de partage existe</p> | <p><i>Learning plein de sujet intéressant, c'est très utile »</i></p> <p>16. « <i>Mon responsable m'a déjà validé certaines formations approuvées, inscrites sur campus et déjà faite qui sont obligées de passer par un workflow de validation pour ne pas avoir un problème de budget ; mais la rubrique la plus utilisée est le E-learning plein de sujet très intéressants »</i></p> <p>17. « <i>Le poste que j'occupe est nouveau pour moi donc les formations en ligne m'ont servi par rapport au marketing, c'était bénéfique pour moi, rubriques DAN tube, PDI, E-learning. J'utilise chaque semaine, ça dépend de l'utilité. »</i></p> <p>18. « <i>moi personnellement je n'ai jamais utilisé la rubrique 'partage' car j'utilise le réseau DSN qui existait déjà »</i></p> |
| | <p>Pour certains utilisateurs (éléments du</p> | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>L'importance de l'usage de Campus 2.0</p> | <p>marketing) l'usage de NTIC est d'une importance non négligeable du fait qu'il élimine la bureaucratie.</p> <p>En outre il procure de la visibilité et facilitation des formations et exprime clairement que c'est un outil qui contribue à la performance et au développement.</p> | <p>19. <i>Campus 2.0 est un outil des RH sensé permettre faire des formations, développement individuel c'est tout ce qui représente pour moi sans plus, je ne l'utilise pas, à mon avis c'est à l'entreprise de faire des plans et n'ont pas à la personne elle-même »</i></p> <p>20. <i>« Je trouve que c'est un outil intéressant, vu que j'ai travaillé dans les multinationales, pour meilleure performance pour éviter tout ce qui est bureaucratie, il donne de la visibilité sur les formations, officialisations de ces dernières dont le but de développer mes compétences liée au poste »MKG</i></p> |
|---|---|---|

V. Mise en œuvre stratégique

| Idées clés | Impact | Phrases témoins |
|--|---|---|
| Lourdeur du système d'information | L'usage de campus est remis en cause par les utilisateurs du faite que le système est long et fait perdre beaucoup de temps pour accéder au compte chose qui engendre le délaissement de cet outil, ajoutant à ceci le manque d'interactivité de l'interface de l'usager. | 26 « <i>Je n'utilise pas trop faute de temps et aussi de lenteur du système, du coup ça prend beaucoup de temps et aussi l'interface de l'utilisateur qui n'est pas interactive</i> » |
| Information de pilotage insuffisant | Selon les utilisateurs les informations de pilotages dispensés restent insuffisantes du faite qu'ils ont des difficultés dans la navigation. | 27 « <i>Je trouve des difficultés lors de la la navigation et la Recherche des formations, ce n'est pas facile d'en trouver....</i> » |
| Manque d'implication des utilisateurs et évidemment des utilisateurs clés | Le manque d'implication des employés dans le projet campus 2.0 est clairement observé du faite que les utilisateurs le consultent rarement. L'exemple de l'utilisateur clé qui prend en charge la partie technique du projet par conséquent il se trouve dans l'obligation d'utiliser campus 2.0 afin de régler les problèmes liés aux sessions de campus2.0, en outre l'usage pour son développement n'est que de peu fois Ou encore le manque d'implication des RH qui sont les responsables du projet » | 28 « <i>Autant qu'utilisateurs clés, j'ai suivi une formation sur système pendant 1 semaine donc j'utilise souvent pour pouvoir enseigner mes collaborateurs car je donne des formations sur son usage, je connais par cœur campus 2.0 mais après je l'utilise pour régler les problèmes des autres -par obligation mon rôle d'informaticien - vérifications des</i> » |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p><i>sessions, ... etc .pour mon développement pas trop»</i></p> <p>29 « <i>je vous ne mens pas je ne suis pas un bon utilisateur, je m'y connais pas très bien et quand vous me dites un guide d'entretien je ne pourrai pas vous donner de bonne réponses »DRH</i></p> <p>30 « <i>les managers n'utilisent pas souvent parce que y'a pas de suivi et d'implication, je dis que les RH ne sont pas vraiment impliqué pour qu'ils puissent emballer les autres déjà qu'il n'y a plus <actuellement de responsable de formation pour prendre le projet en main »</i></p> |
| <p>Absence de suivi et d'évaluation de l'usage</p> | <p>Un suivi et des formations ont été dispensés au lancement du projet de ce fait l'accès au campus 2.0 était très élevé par les Danoners mais au fil du temps ce dernier a connu une baisse importante du a l'absence du suivi.</p> | <p>31 « <i>J'ai accédé 3 fois : une première fois pour connaître les champs, une 2 éme fois pour savoir quelles sont les formations d'ailleurs je trouve que c'est compliqué de faire des</i></p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>recherches ce n'est pas spécifique (large) et une 3^{ème} fois pour compléter mon PDI avec le formateur »</i></p> <p>32 « <i>Lors de son lancement c'était pratiquement chaque jour après ça fait longtemps, que je n'ai pas accédé, mais là je vais me remettre et j'envisage de faire 1 fois par semaine en dehors des heures du travail »</i></p> |
|--|--|--|

Mode de management :

| Idées clés | Impact | Phrases témoins |
|---|--|---|
| Le mode de management est source de démotivation | un management autoritaire ou directif influence négativement les employés ou ils se sentent dévaloriser et crée leur démotivation. | 33. « <i>Les managers s'en fou, ils sont plus opérationnel que management, manière de coacher de gérer et même la conscience collective du management n'existe pas ; Et a vrai dire y a une règle tu plais au directeur tu montes sinon non ».</i> |

| | | |
|--|--|--|
| Manque de communication verticale | Une nécessité d'améliorer la relation entre le supérieur hiérarchique et de l'employé d'où l'expression d'un besoin de considération et de l'écoute de la part de son supérieur tel que les impliquer dans campus2.0, donner des conseils. | 34. <i>« J'aurai aimé avoir des conseils de mon responsable sur campus et pas que sur le travail »</i> |
|--|--|--|

Annexe 03 : fiche signalétique de l'entreprise


| | |
|--------------------------------------|---|
| Dénomination sociale | Danone Djurdjura Algérie |
| logo |  |
| Forme juridique | SPA (société par action) |
| Domaine d'activité | agroalimentaire |
| Date de création | Partenariat avec la laiterie Djurdjura en 2001 |
| Entrée officielle en activité | 2002 |
| Siège social | la zone d'activités Taharacht, Akbou, (06200) wilaya de Bejaïa. Tour Abc 8eme Etage Pins Maritimes Mohammadia, Alger (16), Algérie. |
| Capital social | 2.700.000.000 DZD |
| Effectif | 844 |
| Site internet | http://www.lespagesmaghreb.com/alger/yaourts-fabrication-gros/danone-djurdjura-algerie-direction-generale/ef573a57e0c856ba6610563ae02c59e0f2a32ece |
| N° de téléphone /fixe | Akbou 034 35 95 30 Alger 021 89 15 79 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| CHAPITRE I :CONTEXTE ET CADRE METHODOLOGIQUE | 5 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise | 6 |
| 1. Présentation de Danone Groupe | 6 |
| 1.1. Historique..... | 6 |
| 1.2. Développement du groupe | 7 |
| 1.3. La mission et stratégie du groupe | 9 |
| 1.4. Les valeurs de DANONE..... | 9 |
| 1.5. <i>Les attitudes de DANONE</i> code un style unique de leadership..... | 10 |
| 2. Présentation de Danone Djurdjura Algérie | 11 |
| 2.1. Historique..... | 11 |
| 2.2. Structure de Danone Djurdjura Algérie | 12 |
| 2.3. L'organigramme de DDA | 12 |
| 2.4. L'organigramme de la direction des ressources humaines | 14 |
| 2.5. Politique Ressources Humaines | 15 |
| 2.7. La structure des effectifs de DDA..... | 17 |
| Section 02 : Concept théorique « intégration des Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication dans la GRH » | 18 |
| 1. Définition des concepts théoriques | 20 |
| 1.1. Un Système d'information ressources humaines (SIRH) | 20 |
| 1.2. Formation : | 21 |
| 1.3. Les Compétences : | 22 |
| 1.4. Le Développement des compétences : | 22 |
| 1.5. Apprentissage individuel et collectif : | 22 |
| 2. Définition Nouvelles Technologies d'information et de communication(NTIC) | 24 |
| 2.1. TIC et NTIC : | 24 |
| 2.2. Intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la Gestion des Ressources Humaines : | 25 |
| 2.3. Définition d'un intranet..... | 26 |
| 2.4. Les applications d'un intranet : | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5. Campus numérique : | 27 |
| 2.6. La Formation au sein de Danone Djurdjura Algérie : | 28 |
| Section 3 : Méthodologie de travail et NTIC utilisées dans la gestion des Ressources Humaines chez Danone Djurdjura Algérie(DDA) | 29 |
| 1. Méthodologie de la recherche | 29 |
| 1.1. Choix du thème | 29 |
| 1.2. Objectifs de l'étude : | 30 |
| 1.3. Choix de l'organisme : | 30 |
| 1.4. Méthode de collecte de données : | 31 |
| 2. Usages Des NTIC Dans La Fonction Ressources Humaines De Danone Djurdjura Algérie (DDA): | 34 |
| 2.1. HR transformation platform : | 34 |
| 2.2. Les réseaux sociaux : | 36 |
| CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS | 37 |
| Section 1 : présentation de campus 2.0 | 38 |
| 1. Définition de CAMPUS 2.0 | 38 |
| 2. Démarrage (les outils avec les quels campus est en interaction) | 39 |
| 2.1. Organisation | 39 |
| 2.2. Conditions D'accès | 40 |
| 2.3. Première connexion | 40 |
| 3. Navigation | 41 |
| 3.1. Page d'accueil | 41 |
| 3.2. Menu : | 41 |
| 3.3. Les opportunités d'apprentissages : | 42 |
| 4. Fonctionnalité de Campus 2.0 | 44 |
| 4.1. Rubrique « APPRENDRE » | 44 |
| 4.2. Rubrique « Rechercher » | 46 |
| 4.3. Rubrique « PARTAGER » | 47 |
| 4.4. Rubrique « Tableau de Bord » | 48 |
| 5. Plan de Développement Individuel (PDI) | 50 |
| 6. Partie Prenantes | 52 |
| 6.1. Equipe Ressources Humaines RH | 52 |
| 6.2. Equipe informatique et technologie | 52 |
| 6.3. Equipe de communication | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 6.4. Utilisateurs | 53 |
| Section 2 : étude de l'usage de campus 2.0..... | 53 |
| 1. Analyse des informations collectées lors des entretiens | 53 |
| 1.1. Organisation et condition de travail de travail | 53 |
| 1.2. Communication - Coordination - concertation (3C) :..... | 57 |
| 1.3. Formation intégrée : | 61 |
| 1.4. Mise en œuvre stratégique : | 65 |
| 1.5. Mode de Management : | 68 |
| Section 3 : Recommandations..... | 70 |
| 1. Proposition des formations pour améliorer l'organisation du travail et révision des objectifs avec leurs responsables N+1 | 70 |
| 2. Communication et concertation..... | 71 |
| 2.1. Améliorer et renforcer la communication au sein de l'entreprise et de la concertation ainsi que de la coordination..... | 71 |
| 2.2. Elaboration des campagnes de communication continue sur campus 2.0 au-delà du plan de lancement | 72 |
| 3. Mise en place d'une conduite de projet campus 2.0 et d'accompagnement..... | 72 |
| 4. Intégrer plus de formation sur campus 2.0 | 73 |
| 5. Adapter l'outil aux attentes des usagers et améliorer la Conception de campus 2.0. 73 | |
| 6. Améliorer les relations verticales entre les employés et leurs responsables et adopter un management participatif..... | 73 |
| 7. Accompagner l'outil de formation Campus 2.0 par une gestion des carrières..... | 74 |
| CONCLUSION GENERALE | 75 |
| BIBLIOGRAPHIE | I |
| ANNEXE | V |