

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention d'un master académique en
« Management Du Gouvernement Electronique »

**Étude de la satisfaction des besoins des employés envers
la digitalisation des services ressources humaines.
Cas : La Direction Centrale Ressources Humaines de
NAFTAL**

Elaboré par :
ISSAD Manel

Encadré par :
Dr GAHLAM Nadia

Année universitaire 2023/2024

Résumé

Ce mémoire examine la satisfaction des employés à l'égard de la digitalisation des activités RH au sein de l'entreprise NAFTAL, en réponse aux attentes changeantes des employés induites par le rythme rapide du développement technologique. Pour ce faire, nous adoptons une approche qualitative, recueillant et analysant des données à travers des entretiens semi-structurés menés auprès de six employés de diverses directions. Les résultats de cette étude indiquent que, globalement, les utilisateurs des services numérisés sont satisfaits par cette digitalisation. Cette recherche vise à fournir des recommandations efficaces permettant à l'organisation de renforcer sa capacité à répondre aux besoins changeants de ses employés et d'améliorer leur satisfaction au travail.

Mots clés : Satisfaction employés, digitalisation, ressources humaines, technologie de l'information et de la communication

Abstract

This dissertation examines employee satisfaction with the digitalisation of HR activities within the company NAFTAL, in response to changing employee expectations brought about by the rapid pace of technological development. To this end, we adopt a qualitative approach, collecting and analysing data through semi-structured interviews with six employees from various departments. The results of this study indicate that, overall, users of digitised services are satisfied with this digitisation. The aim of this research is to provide effective recommendations that will enable the organisation to strengthen its ability to respond to the changing needs of its employees and improve their job satisfaction.

Key words: Employee satisfaction, digitisation, human resources, information and communication technology.

المخلص

تدرس هذه الأطروحة مدى رضا الموظفين عن رقمنة أنشطة الموارد البشرية داخل شركة نافتال، استجابةً لتوقعات الموظفين المتغيرة الناجمة عن الوتيرة السريعة للتطور التكنولوجي. وتحقيقاً لهذه الغاية، اعتمدنا نهجاً نوعياً، حيث قمنا بجمع وتحليل البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع ستة موظفين من مختلف الأقسام. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن مستخدمي الخدمات المرقمة راضون بشكل عام عن هذه الرقمنة. والهدف من هذا البحث هو تقديم توصيات فعالة من شأنها تمكين المنظمة من تعزيز قدرتها على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة لموظفيها وتحسين رضاهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: رضا الموظفين، الرقمنة، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

Remerciement

Avant tout, je voudrais remercier Allah de m'avoir donné la force et la motivation nécessaires pour mener à bien cette tâche.

Je tiens à remercier mon encadrante, Dr. Gahlam Nadia, pour tous les conseils, le soutien et l'aide qu'elle m'a apportés dans le cadre de cette étude.

Mes parents, Abdelkrim et Zahia, mes grandes mamans Myassa et Malika, mes deux petits frères Mohamed Anis et Mohamed Amine, mes deux petites sœurs Meriem et Lyna ainsi que toute ma grande famille qui méritent beaucoup d'éloges et de gratitude pour leurs aides et leurs soutiens tout au long de ce processus.

Merci à Mr. Ferkous Lamine et au personnel de NAFTAL pour m'avoir donné l'opportunité de mener mon étude dans des circonstances idéales. J'ai beaucoup apprécié l'environnement énergique et exigeant que vous avez créé pour moi.

Je remercie tout particulièrement mes amis proches pour leur soutien mental et émotionnel pendant que je travaillais sur ma thèse. Leur soutien, leurs encouragements et leur camaraderie ont été inestimables.

Enfin, j'aimerais exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciement.....	II
Table des matières	III
Liste des tableaux.....	VI
Liste des abréviations.....	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Etat de l’art.....	6
Section 01 : La digitalisation des activités des ressources humaines	7
1.1 Définition et intégration de la digitalisation des activités RH.....	8
1.1.1 Définition de la digitalisation des activités RH	8
1.1.2 Intégration de la digitalisation des activités RH	9
1.2 Exemples de solutions digitales et leurs avantages :	12
1.2.1 Exemples de solutions digitales :.....	12
1.2.2 Avantages des solutions digitales :.....	15
1.3 Limites et impacts de la digitalisation des activités des ressources humaines :.....	18
1.3.1 Limites de la digitalisation des activités des ressources humaines :.....	18
1.3.2 Impacts de la digitalisation des activités des ressources humaines :	20
Section 02 : Satisfaction des employés	23
2.1 Généralité sur la satisfaction de l’employé.....	23
2.1.1 Définition de la satisfaction au travail :.....	23
2.1.2 Les différents types de satisfactions de l’employé :.....	25
2.2 Théorie sur la satisfaction de l’employé :.....	26
2.2.1 La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow	26
2.2.2 La théorie des besoins d'Alderfer.....	27
2.2.3 La théorie des besoins acquis de McClelland.....	28
2.2.4 La théorie des deux facteurs de Herzberg.....	28
2.2.5 La théorie de la justice	29
2.2.6 La théorie du conflit de Lawler.....	29
2.2.7 La théorie de la valeur développée par Edwin Locke.....	30
2.3 Les déterminants et l’importance de la satisfaction de l’employé	30
2.3.1 Les déterminants de la satisfaction au travail :.....	30
2.3.2 L'importance de la satisfaction au travail.....	31
CHAPITRE II : Cadre organisationnel et cadre méthodologique	35

Section 01 : cadre organisationnel	36
1.1.1 Historique de NAFTAL.....	37
1.1.2 Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL	38
1.1.3 Les produits commercialisés par NAFTAL :.....	38
1.1.4 Les moyens de distribution de NAFTAL :.....	39
1.1.5 schéma organisationnel de la société NAFTAL.....	40
1.2 La Structure d'accueil : La Direction Exécutive des Ressources Humaines :.....	42
Section 02 : cadre méthodologique	45
2.1 Méthodologie de recherche :.....	45
2.2 Collecte de données :	46
2.2.1 Les méthodes de collecte de données	46
2.2.2 Le guide d'entretien	47
2.2.3 L'échantillon :	50
CHAPITRE III : Résultats et discussion.....	52
Section 01 : Résultats et interprétation	53
1.1 Résultats de l'observation	53
1.2 Résultats des entretiens.....	55
1.2.1 L'analyse globale des entretiens	55
1.2.1.1 Description de l'échantillon.....	55
1.2.1.2 Analyse du nuage de mots	58
1.2.2 L'analyse des résultats des différents axes traités dans l'entretien	59
1.2.2.1 Utilisation du self-services RH	59
1.2.2.2 Avantages et impacts du self-service RH.....	66
1.2.2.3 Suggestions et avis	68
Section 02 : Discussion	72
2.1 Comparaison entre la théorie et la pratique.....	73
2.1.1 Points Communs entre la Théorie et la Pratique	73
2.1.2 Manques Observés sur le Terrain.....	73
2.2 Recommandations.....	73
CONCLUSION	74
ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN	74
ANNEXE B : ENCODAGE DEPUIS NVIVO11.....	74
ANNEXE C : INTERFACE SELF-SERVICE RH	74

Liste des figures

FIGURE I LA PLATEFORME DE DEMATERIALISATION OPEN BEE.....	14
FIGURE II AVANTAGE DE LA DEMATERIALISATION	16
FIGURE III LES IMPACTS DIRECTS ET INDIRECTS DE LA DIFFUSION DES TIC SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL	22
FIGURE IV PYRAMIDE DE MASLOW.....	27
FIGURE V SCHEMA ORGANISATIONNEL DE LA SOCIETE NAFTAL.....	40
FIGURE VI L'ORGANIGRAMME DE DERH.....	43
FIGURE VII INFORMATIONS PERSONNELLES	56
FIGURE VIII INFORMATIONS PROFESSIONNELLES.....	57
FIGURE IX NUAGE DE MOTS	58
FIGURE X FREQUENCE D'UTILISATION.....	60
FIGURE XI CONVIVIALITE DE L'INTERFACE	60
FIGURE XII LES DIFFICULTES LORS DE L'UTILISATION.....	61
FIGURE XIII LES FONCTIONNALITES LES PLUS UTILISEES	62
FIGURE XIV LES AVANTAGES ET LES IMPACTS DU SELF-SERVICE RH.....	66
FIGURE XV LES SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	69
FIGURE XVI AVIS ET SATISFACTION	69

Liste des tableaux

TABLEAU I DEFINITION DE LA SATISFACTION DE L'EMPLOYE	24
TABLEAU II TABLEAU RECAPITULATIF DE L'IMPORTANCE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ...	34
TABLEAU III LES QUESTIONS DE L'ENTRETIEN PAR CATEGORIE	49
TABLEAU IV INFORMATIONS SUR LES INTERVIEWES	51
TABLEAU V UTILISATION DU SELF-SERVICE RH	62
TABLEAU VI AVANTAGES ET IMPACTS DU SELF-SERVICE RH	67
TABLEAU VII SUGGESTION ET AVIS	70

Liste des abréviations

DERH: Direction Exécutive des Ressources Humaines	35
DRH: Direction des Ressources Humaines	7
DSI: Direction des Systèmes d'Information	7
e-GRH: gestion électronique des ressources humaines	10
GRH:Gestion des ressources humaines	1
RH:Ressources Humaines	1
RPA: Robotic Process Automation	7
SIRH: Système d'Information des Ressources Humaines	7
TIC: Technologies de l'Information et de la Communication.....	1

INTRODUCTION

Le contexte de l'étude

Dans le contexte actuel, la gestion des ressources humaines (GRH) se trouve confrontée à une double contrainte majeure. D'une part, elle doit gérer des tâches administratives courantes et répétitives telles que la gestion administrative du personnel, la gestion des temps, ou encore la gestion de la paie. D'autre part, elle est tenue d'assurer des fonctions de pilotage et des aspects décisionnels à des niveaux intermédiaires et supérieurs, incluant la prévision de la masse salariale, la gestion des postes et des carrières, le reporting RH, ainsi que le bilan et l'audit social. Cette dualité exige que la DRH soit à la fois un expert administratif et un partenaire stratégique, un défi contemporain significatif (Bensmain-Hammadi, 2017).

L'introduction et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises ont engendré de nombreux changements organisationnels, tels que la production en juste à temps et le management de la qualité. Les investissements en TIC, souvent catalyseurs de réorganisations internes, facilitent une meilleure coordination entre les différentes unités de l'organisation, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise. Plusieurs études empiriques démontrent que les TIC, en conjonction avec une organisation plus décentralisée, peuvent entraîner des gains de productivité significatifs (Ludivine & Thierry, 2007).

Toutefois, ces transformations technologiques et organisationnelles modifient également la perception des salariés quant à leurs conditions de travail. En restructurant la nature et l'organisation du travail, les TIC influencent la motivation des employés ainsi que les modes de contrôle et d'incitations adoptés par les employeurs. Les effets des TIC sur la satisfaction des salariés sont ambivalents : elles peuvent offrir plus d'autonomie et d'intérêt dans le travail, mais aussi augmenter la pression et le stress (Ludivine & Thierry ;2007).

Le salaire, bien que souvent perçu comme le principal déterminant de la satisfaction au travail, n'est pas le seul facteur en jeu. La satisfaction au travail repose également sur des éléments tels que l'intérêt du travail, l'autonomie, la polyvalence et les perspectives de promotion. Dans ce cadre, les TIC peuvent simultanément améliorer et compliquer les conditions de travail (Ludivine & Thierry ;2007).

Face à ces enjeux, les entreprises modernes cherchent à optimiser leurs processus internes pour accroître l'efficacité et la satisfaction au travail (Ludivine & Thierry ;2007). NAFTAL, une

entreprise leader dans le secteur de l'énergie, n'échappe pas à cette dynamique. Elle a entrepris la digitalisation et la dématérialisation de ses activités de ressources humaines, notamment par la mise en place d'un self-service RH. Cette solution web innovante permet aux employés de gérer de manière autonome divers aspects de leurs ressources humaines, tels que la consultation de la fiche de paie, la gestion des congés, l'accès aux dossiers personnels et professionnels, et la soumission de réclamations.

L'objectif de l'étude :

Notre étude vise principalement à évaluer la satisfaction des employés de NAFTAL quant à la digitalisation des activités RH, en particulier en ce qui concerne l'utilisation de la plateforme de self-service RH. En parallèle, nous chercherons à identifier les comportements des utilisateurs, les besoins spécifiques qu'ils expriment, ainsi que les défis et obstacles qu'ils rencontrent lors de l'utilisation de cet outil digital. Pour atteindre ces objectifs, nous mènerons des entretiens pour mesurer la satisfaction des employés sur divers aspects de la plateforme, tels que la facilité d'utilisation, la fiabilité, la rapidité des processus, et la qualité des informations fournies. Nous analyserons également les interactions des employés avec la plateforme pour comprendre les habitudes et préférences des utilisateurs. En recueillant des données qualitatives, nous identifierons les besoins non satisfaits, incluant les fonctionnalités manquantes et les améliorations souhaitées. Nous examinerons les problèmes techniques, fonctionnels, pour comprendre les freins à une utilisation optimale. Enfin, nous solliciterons les suggestions des utilisateurs pour apporter des améliorations concrètes, visant à optimiser l'expérience utilisateur et la performance globale de la solution RH digitalisée. Cette synthèse nous permettra de proposer des recommandations pratiques et ciblées pour répondre aux attentes des employés et maximiser leur satisfaction.

Nous pouvons donc synthétiser les objectifs comme suit :

- ✓ Évaluer la satisfaction des employés de NAFTAL quant à l'utilisation du dispositif self-service RH.
- ✓ Déterminer les besoins spécifiques des employés.
- ✓ Détecter les défis et obstacles rencontrés lors de l'utilisation du dispositif digital.
- ✓ Recueillir des propositions d'amélioration pour maximiser la satisfaction.

Problématique

Dans le dessein de répondre aux objectifs de notre étude, nous avons défini la problématique de notre recherche de la manière suivante :

« Le dispositif digital de gestion des besoins RH est-il satisfaisant pour les employés ? »

À la lumière de cette problématique, nous avons énoncé les interrogations de recherche suivantes :

- Quels sont les besoins des employés vis-à-vis de la digitalisation des activités RH ?
- Quels sont les avantages qu'ils en retirent ?
- Et quelles améliorations peuvent encore être apportées ?

Méthodologie

Pour répondre à notre problématique, nous adoptons une approche qualitative en recueillant et analysant des données à travers des entretiens semi-structurés.

Plan du document

Pour bien mener notre travail, nous avons suivi un plan de travail structuré en trois chapitres principaux.

Le premier chapitre, consacré à la partie théorique, est divisé en deux sections. La première section traite la digitalisation des activités des ressources humaines, où nous abordons la mise en œuvre des solutions numériques, en donnant des exemples concrets de ces solutions ainsi que leurs avantages. Nous discutons également des limites et des impacts de la numérisation sur les activités des ressources humaines. La deuxième section est dédiée à la satisfaction des employés. Nous y présentons des généralités sur la satisfaction au travail, explorons les principales théories explicatives, et identifions les déterminants ainsi que l'importance de la satisfaction des employés sur la performance organisationnelle.

Le deuxième chapitre est consacré au cadre organisationnel et méthodologique. Nous y présentons d'abord l'entreprise d'accueil, en décrivant sa structure et ses activités. Ensuite, nous

détaillons notre méthode de collecte de données et justifions notre positionnement épistémologique, en soulignant notre approche de la recherche et les hypothèses sous-jacentes.

Le troisième chapitre est dédié aux résultats et à leur discussion. Nous y présentons les données collectées et analysons les principaux résultats obtenus et nous les interprétons. Enfin, nous réfléchissons aux implications pratiques de nos résultats pour l'entreprise d'accueil et proposons des recommandations éventuelles.

CHAPITRE I : Etat de l'art

Ce chapitre a pour objectif de fournir une analyse documentaire exhaustive des recherches antérieures sur la digitalisation des activités des ressources humaines, y compris son implémentation, des exemples de solutions numériques et des considérations générales sur le sujet. Il examinera également la satisfaction des employés, en abordant divers sujets, concepts et théories relatifs à la satisfaction des employés et aux facteurs qui l'influencent.

Section 01 : La digitalisation des activités des ressources humaines

La fonction ressources humaines a considérablement évolué au fil du temps, reflétant les changements dans la perception du capital humain au sein des entreprises. À l'origine, elle se limitait à des tâches administratives de base gérées par un personnel restreint. Son rôle s'est renforcé avec l'apparition d'un cadre juridique et réglementaire encadrant les relations de travail comme les contrats, le droit de grève, le code du travail et les conventions collectives. Le mouvement des relations humaines dans les années 1930 a marqué un tournant décisif en mettant en lumière l'importance des conditions de travail et du climat social sur la motivation et la performance des employés. Parallèlement, l'émergence de nouvelles attentes des salariés telles que l'expression, l'accomplissement et la satisfaction professionnelle a complexifié la gestion du personnel, conduisant à l'avènement d'une véritable "gestion des ressources humaines" (Bensmain-Hammadi, 2017).

Dans les années 1980, l'influence grandissante de l'environnement concurrentiel, de la mondialisation et du dialogue social a accéléré la transformation de la GRH. Celle-ci est alors devenue un sous-système stratégique en interaction avec les autres composantes organisationnelles, visant à maîtriser les enjeux internes et externes. Cette évolution ambitieuse du périmètre et de la vision stratégique de la fonction RH a naturellement stimulé son processus d'informatisation, avec le déploiement de systèmes d'information dédiés (SIRH) (Bensmain-Hammadi, 2017).

Dans cette section nous allons voir des généralités sur la digitalisation des activités des ressources humaines : Définition et l'intégration de la digitalisation des activités RH, des exemples de solutions numériques et leur avantage, les limites et les impacts de cette digitalisation.

1.1 Définition et intégration de la digitalisation des activités RH

1.1.1 Définition de la digitalisation des activités RH

L'intégration de la digitalisation dans le département des ressources humaines (RH) est devenue essentielle pour la gestion quotidienne des opérations de ce service. Cette généralisation de l'usage des outils informatiques constitue un changement structurant pour les entreprises contemporaines. La digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) se traduit par l'utilisation des technologies numériques dans tous les aspects de la gestion, tant internes qu'externes, du service RH. Les employés utilisent de plus en plus des logiciels numériques et sont également gérés et contrôlés par ces outils informatiques (Wafae JARACHI et al, 2022).

La transformation digitale a imposé aux responsables RH de réorganiser l'ensemble des programmes du service et de revoir les outils utilisés pour la prise de décision, la communication, et d'autres fonctions essentielles. Ce processus, bien organisé, vise principalement à garantir l'efficacité, l'efficience et l'objectivité organisationnelle (Vaneeta Aggarwa et al cité par Wafae JARACHI et al, 2022).

La digitalisation du management des ressources humaines (FRH) correspond à la mise en place d'un ensemble de solutions, qu'elles soient numériques ou non, visant à permettre aux services de gestion des ressources humaines (GRH) de répondre aux défis de la transformation numérique de l'entreprise ainsi qu'à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes (Wafae JARACHI et al, 2022). Selon Baudoin et al (2019) la transformation numérique de la fonction RH couvre deux dimensions principales : la transformation de la fonction RH elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise.

La digitalisation implique que tout ou partie du contenu de travail de l'organisation devient numérique via l'utilisation d'outils technologiques. Les organisations intègrent également la numérisation dans la plupart des processus de travail au niveau des services et départements, transformant ainsi le travail manuel en travail numérique à l'aide d'outils numériques. Lorsque la fonction RH est digitalisée, cela se traduit par une simplification et une efficacité accrue dans le service RH, permettant de se concentrer davantage sur des fonctions autres que le travail administratif, telles que l'augmentation de la performance de l'entreprise par la mise à jour des compétences via des formations continues et la motivation des personnels (Wafae JARACHI et al, 2022).

1.1.2 Intégration de la digitalisation des activités RH

La digitalisation des fonctions RH implique premièrement la modernisation des processus RH eux-mêmes, notamment dans le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des compétences. Dans son essence, elle consiste à exploiter les possibilités offertes par le numérique à travers diverses solutions RH numériques déjà disponibles sur le marché ou à développer (Baudoin et al, 2019).

Ceci se réalise de plusieurs manières :

- Enrichir les méthodes de travail et les processus RH existants grâce aux outils numériques. Par exemple, l'essor de la simulation virtuelle dans la formation et le recrutement ouvre de nouvelles perspectives, offrant des formations plus immersives et des moyens novateurs de promouvoir l'image de l'entreprise en proposant des visites virtuelles des locaux ou en mettant en avant les compétences industrielles (Baudoin et al, 2019) ;
- Transformer les pratiques RH en intégrant les réseaux sociaux dans les processus de recrutement, élargissant ainsi les canaux de communication pour trouver et contacter des candidats potentiels. Ces réseaux sociaux complètent les méthodes traditionnelles de recrutement (comme les relations avec les écoles ou les salons de recrutement) et sont devenus indispensables au fil des années (Baudoin et al, 2019) ;
- Automatiser les tâches et les processus RH grâce à la RPA (Robotic Process Automation), qui permet d'automatiser diverses tâches liées à l'accueil et à l'intégration des employés. Les algorithmes utilisés lancent automatiquement des actions telles que le pré-remplissage de documents administratifs, la création de comptes e-mails ou la proposition de modules e-learning pour la formation continue. (Baudoin et al, 2019) ;
- La collaboration entre la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction des Systèmes d'Information (DSI) est essentielle dans l'adoption des outils digitaux en ressources humaines. La DRH doit acquérir une familiarité avec ces outils, tandis que la DSI peut apporter son expertise en matière de fonctionnalités adaptées aux besoins RH. Cette synergie des compétences est indispensable pour atteindre la complémentarité recherchée. Ces deux fonctions sont en effet des piliers de la stratégie organisationnelle, et leur collaboration est cruciale pour définir conjointement le cahier des charges du projet Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) et relever les défis associés, tels que l'interopérabilité avec les outils existants (Dacher cité par Marchand, 2019).

Et la réussite d'un projet de digitalisation RH repose sur plusieurs facteurs clés identifiés par BAUDOIN et al (cité par Zouaoui & Rachedi, 2023).

- Ces facteurs peuvent être résumés comme suit :
 - Connaissance des besoins et processus RH : Il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie des besoins et des processus RH de l'entreprise afin de déterminer comment la dématérialisation peut apporter des améliorations significatives ;
 - Connaissance des solutions numériques sur le marché : Une recherche approfondie des solutions numériques disponibles sur le marché est nécessaire pour sélectionner la solution la mieux adaptée aux besoins de l'entreprise ;
 - Connaissance de l'infrastructure technologique de l'entreprise : Comprendre l'infrastructure technologique existante de l'entreprise est crucial pour s'assurer que la nouvelle solution numérique peut être intégrée efficacement.
- En ce qui concerne les ressources, trois éléments sont essentiels :
 - Le coût de la mise en œuvre : Il est important d'estimer avec précision les coûts associés à la mise en place du projet de dématérialisation RH ;
 - Les éléments juridiques, notamment les clauses spécifiques relatives aux migrations des données, doivent être pris en compte pour garantir la conformité aux réglementations en vigueur ;
 - Les ressources humaines : Disposer du personnel qualifié ayant les compétences nécessaires pour gérer et soutenir le projet est crucial.

Le troisième facteur clé concerne l'implication des sponsors et des relais (Key users) dans le projet. Ces acteurs jouent un rôle crucial dans la légitimation du projet et dans la communication et la formation des utilisateurs locaux.

Enfin, la gestion de projet et la gestion du changement sont deux éléments essentiels à la réussite du projet de dématérialisation RH. Cela implique la mise en place d'actions telles que la formation, la communication et le soutien pour garantir l'adoption et l'appropriation des solutions numériques RH par les utilisateurs finaux.

Et Selon Baudoin et al (2019), la complexité de la mise en place de solutions numériques en ressources humaines (RH) dépend de la gestion de projet et de l'accompagnement du changement nécessaires. Elle peut varier, allant de l'adoption simple de services numériques fournis par des prestataires, tels qu'une plateforme de recrutement en ligne, à l'intégration d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) pour gérer divers processus RH.

Les projets peuvent être multiples et menés simultanément, couvrant différents aspects d'un même processus RH, comme l'implémentation d'une formation en réalité virtuelle et la mise à jour d'un système de gestion de l'apprentissage, ou concerner différents processus RH, tels que la digitalisation des processus de formation et de rémunération.

Chaque entreprise adapte ses projets en fonction de ses besoins spécifiques et des ressources disponibles, ce qui peut rendre la mise en œuvre des solutions RH numériques complexe et variée selon les contextes organisationnels.

Dans ce contexte, nous avons Ladjouzi et al (2023) qui exposent la démarche de digitalisation d'un processus de reporting. Le terme "reporting" désigne un ensemble d'outils de business intelligence conçus pour garantir la production, la publication et la diffusion de rapports d'activité dans un format prédéterminé, facilitant ainsi la communication des résultats quantitatifs ou le suivi des progrès (Fernandez cité par Ladjouzi et al, 2023). Plusieurs méthodes existent pour digitaliser un tel processus, les plus courantes étant divisées en cinq phases distinctes :

- L'analyse des besoins : Cette phase consiste à diagnostiquer l'existant, expliquant le processus actuel et identifiant les besoins spécifiques ;
- La conception : Il s'agit de structurer les données sous forme de diagramme afin de définir clairement les relations et les flux d'informations nécessaires ;
- L'implémentation : Cette étape implique la programmation et la mise en œuvre des données structurées sur une base de données, ainsi que la création des interfaces appropriées pour l'accès et la manipulation des informations ;
- Les tests : Avant sa mise en production, le système est soumis à des tests rigoureux pour vérifier son bon fonctionnement et son adéquation avec les besoins identifiés ;
- L'exploitation : Une fois le système opérationnel, il est essentiel d'assurer sa maintenance régulière et d'identifier des possibilités d'amélioration continue.

Enfin, le succès de la digitalisation du processus de reporting repose sur une bonne structuration des données et une automatisation efficace de toutes les tâches impliquées. Ce processus permet non seulement d'améliorer la précision et la rapidité des rapports générés, mais également d'optimiser les ressources et de faciliter la prise de décision basée sur des données fiables et actualisées.

1.2 Exemples de solutions digitales et leurs avantages :

1.2.1 Exemples de solutions digitales :

Dans cette partie, nous allons citer les diverses utilisations des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des ressources humaines. Certaines de ces utilisations sont générales, tandis que d'autres sont spécifiques à des tâches particulières (Kalika ; Laval, 2006) :

➤ Le portail d'entreprise, l'intranet et le self-service RH :

Trois technologies majeures et interconnectées constituent le fondement de la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) (Bensmain-Hammadi, 2017) :

- Le portail d'entreprise : Il s'agit d'un outil web permettant la communication, la collaboration et le partage d'informations en temps réel au sein de l'organisation. Ce portail sert de porte d'entrée principale vers le système d'information de l'entreprise, se présentant sous la forme d'une plateforme intranet. Celle-ci donne accès aux diverses données et contenus destinés à l'ensemble du personnel (Bensmain-Hammadi, 2017)

- Intranet : Courbon (cité par Bensmain-Hammadi, 2017) définit l'intranet comme la transposition au sein des réseaux privés d'une entreprise des normes, protocoles et outils utilisés sur Internet. Deltour et al (cité Bensmain-Hammadi, 2017) le décrivent comme un réseau interne basé sur les technologies d'Internet qui permet la circulation de l'information, la communication et la collaboration.

L'intranet dédié aux ressources humaines sert de support aux outils en libre-service. Ceux-ci proposent des fonctionnalités accessibles depuis un ordinateur de bureau, un kiosque, un smartphone ou une tablette. Les applications en libre-service peuvent être utilisées à la fois par les employés et les responsables des ressources humaines (Bensmain-Hammadi, 2017).

En d'autres termes, l'intranet RH met à disposition, sur un réseau privé utilisant les technologies du web, des outils permettant aux salariés et aux RH d'accéder et d'interagir avec les données et services liés à la gestion des ressources humaines (Bensmain-Hammadi, 2017)

- Le self-service RH :

- Le self-service manager est un outil intranet dédié aux responsables des ressources humaines leur permettant d'accomplir plusieurs tâches (Bensmain-Hammadi, 2017) :

- Visualiser, saisir et valider les différents éléments de la paie (primes, heures supplémentaires, avantages) ;

- Contrôler en temps réel les présences et absences des employés, ainsi que valider leurs demandes de congés ou d'absences ;

- Consulter les éléments constitutifs des dossiers des salariés ;
 - Recevoir et traiter les demandes administratives des employés ;
 - Gérer les plannings de travail et assurer le suivi des activités de leur équipe.
 - Le self-service salarié est un espace personnel en ligne qui permet aux employés d'effectuer diverses actions administratives à destination du service des ressources humaines, notamment :
 - Mettre à jour leur dossier personnel : informations d'état civil, adresse, coordonnées bancaires, situation familiale (conjoint, enfants, personnes à charge) ;
 - Soumettre des demandes administratives : avance sur salaire, congés, absences, documents liés à leur situation dans l'entreprise (attestations diverses), dossier de logement, choix de dématérialisation du bulletin de paie ;
 - Consulter leurs soldes : congés, crédit/débit, retards, primes, heures supplémentaires, planning de travail ;
 - Enregistrer en temps réel leurs présences, missions, pauses via un badgeur virtuel.
- Visualiser les historiques : éléments de rémunération, absences, heures supplémentaires, congés, etc.

➤ Le reporting : il consiste à produire des rapports d'activité sur une période ou un domaine spécifique, dans le but d'informer, comprendre et prendre des décisions. Compte tenu du volume de données nécessaires, le reporting s'appuie sur des techniques informatiques pour traiter les informations et les présenter sous forme de statistiques, tableaux ou graphiques. Plus particulièrement, le reporting social établit des rapports constitués de données sociales concernant les employés et la fonction ressources humaines. Les principaux documents sont le bilan social et le système budgétaire de GRH (budgets formation, recrutement, frais de personnel, etc) (Bensmain-Hammadi, 2017).

Le reporting sert de base au pilotage social, fournissant aux responsables RH une vue d'ensemble factuelle et synthétique des données opérationnelles et stratégiques de la GRH, via des tableaux de bord, documents synthétiques et indicateurs sociaux (Bensmain-Hammadi, 2017).

Les systèmes d'information RH (SIRH) intègrent des outils de reporting permettant de générer, publier et diffuser automatiquement ou ponctuellement des rapports d'activité RH, en interrogeant les bases de données et les publiant sur l'intranet (Bensmain-Hammadi, 2017).

- Nous avons aussi six solutions synthétisées par Zouaoui et Rachedi (2022) :
- Coffre-fort électronique : Un espace sécurisé pour distribuer les bulletins de paie et autres documents importants aux employés ;

- Dossier administratif dématérialisé : Un espace de stockage dédié aux ressources humaines pour conserver les documents numériques des employés, organisé selon une structure prédéfinie ;
- Outil de génération de documents basé sur la connaissance : Un outil qui permet d'assembler les clauses contractuelles préétablies, de préremplir les informations pertinentes (comme les noms et prénoms), et de créer des documents PDF modifiables par les gestionnaires RH ;
- Signature électronique de contrats : Un moyen de substituer la signature manuelle par une signature électronique authentifiée par un certificat électronique, validé par un tiers de confiance ;
- Gestion des processus documentaires : Une solution pour automatiser les processus RH, comme la notification automatique au service de sécurité après la signature d'un contrat, afin de préparer le badge d'accès pour le nouvel employé ;
- Base de connaissances ou "case management" : Un outil fournissant aux employés des informations fiables et à jour, ainsi que des documents, pour faciliter l'exécution des processus internes.

Dans le même article Zouaoui et Rachedi (2022) ont analysé une plateforme « Open Bee » qui propose des solutions de dématérialisation RH (Figure I).

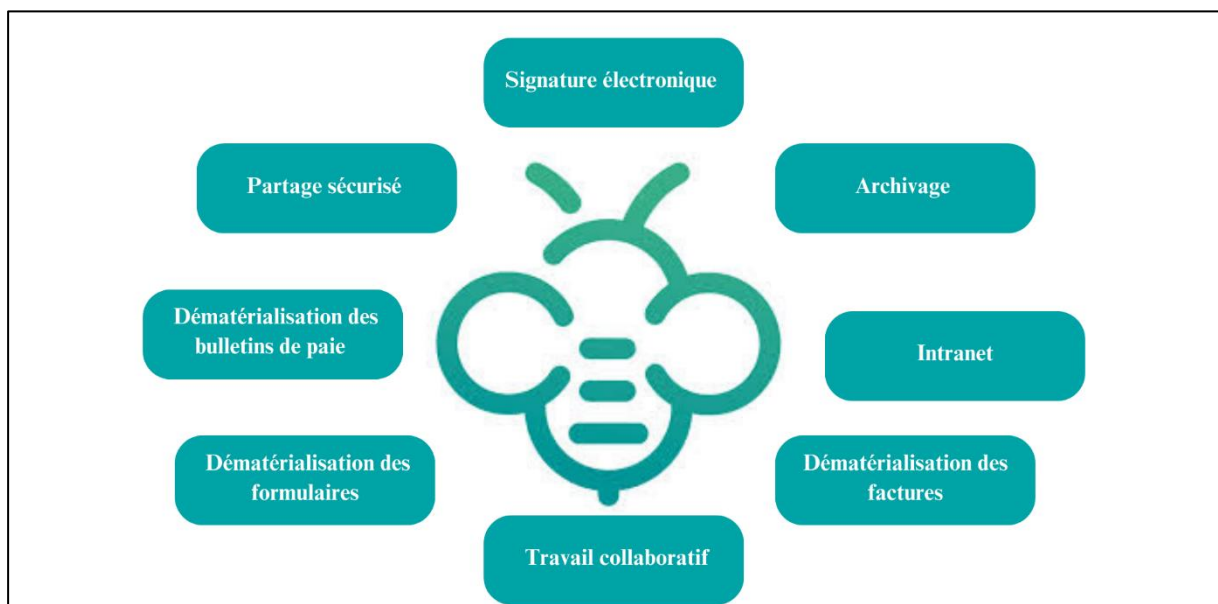


Figure I La plateforme de dématérialisation Open Bee

Source : Elaboré par nos soins (Abidi cité par Zouaoui, Rachedi ;2022) Open Bee

1.2.2 Avantages des solutions digitales :

Concernant les avantages de la dématérialisation des processus RH, Rachedi et Zaouaoui (2022) ont identifié plusieurs points :

- Organisation et classement facilités des documents ;
- Diminution des dépenses liées aux fournitures telles que le papier, l'enveloppe et les frais d'envoi ;
- Réduction des demandes de copies et de duplicatas ;
- Réduction des contraintes liées à la distance géographique ;
- Amélioration des processus lors de situations nécessitant une coordination entre différentes parties, comme la signature de documents personnels et administratifs ;
- Diminution des coûts liés à l'archivage, au traitement et à la sauvegarde des documents ;
- Moins de litiges concernant la fiabilité et l'intégrité des données ;
- Envoi instantané et sécurisé des documents ;
- Une meilleure compréhension de l'ensemble de la chaîne logistique et de ses problématiques.

Ils ont également mentionné l'exemple de la mise en place de formulaires électroniques et de workflows, qui permettent de fluidifier les processus administratifs. La gestion au format électronique simplifie la validation, le traitement et la conservation de nombreux documents RH, tels que (Zouaoui, Rachedi, 2022) :

- Les comptes-rendus d'entretiens ;
- Les demandes de congés ;
- Les feuilles de temps ;
- Les notes de frais.

La figure suivante synthétise les avantages de la dématérialisation, notamment ceux offerts par la solution Open Bee, qui a été présentée précédemment (Zouaoui, Rachedi, 2022) :

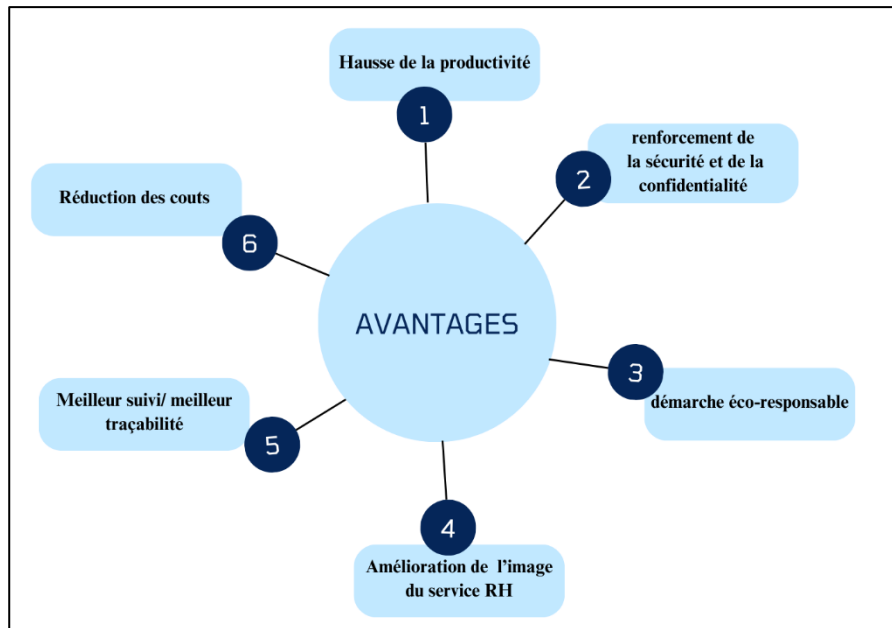


Figure II Avantage de la dématérialisation

Source : Elaboré par nos soins (Abidi cité par Zouaoui, Rachedi ;2022) Open Bee

Parmi les avantages de l’outil RH digital, on trouve aussi (Wafae JARACHI et al, 2022):

- Facilitation de l’accès à l’information

L’utilisation des systèmes d’information (SI) pour la gestion des ressources humaines (GRH) rend l’accès à l’information plus facile au sein de l’organisation. Grâce à la connexion des acteurs via un réseau, l’information, autrefois monopolisée par certains départements, devient accessible à différents sous-systèmes. Les collaborateurs peuvent ainsi accéder à une multitude d’informations auparavant éparpillées dans l’entreprise sous différents supports, couvrant divers aspects organisationnels tels que la législation sociale, les conventions collectives et le règlement intérieur.

Les nouveaux outils numériques permettent de produire des données en continu et d’augmenter de manière exponentielle le volume d’informations disponibles. Par exemple, la production de fiches de profil et de suivi de carrière des collaborateurs, les journaux des requêtes adressées au SIRH (Système d’Information des Ressources Humaines), et l’édition automatique de tableaux de bord dans la gestion du temps et des activités sont désormais facilement accessibles grâce aux SIRH.

La digitalisation des RH implique aussi la gestion des flux de données générés en masse, ou « Big Data », tout en garantissant leur cohérence. L’organisation automatique via le tri et la

classification des données pertinentes permet à la direction de conserver une vision globale de la situation de la GRH au niveau de l'entreprise. Cela améliore la gestion des données et les décisions stratégiques basées sur les informations collectées en interne. Cette transformation numérique permet d'optimiser, d'automatiser et d'intensifier la décentralisation et les circuits de validation des demandes, réduisant ainsi les délais de réalisation et les modes de validation. Enfin, grâce à la numérisation de la fonction RH, on assiste à une meilleure maîtrise des données de ressources humaines, incluant la gestion des flux pour les pratiques RH, le respect des lois de protection des données et la performance.

- **Décentralisation de la FRH**

Les directeurs des ressources humaines (DRH) des multinationales peuvent, par une simple requête, obtenir divers états sur leurs ressources humaines au niveau des différentes filiales (effectifs, rémunération moyenne, pyramide des âges, etc.). De même, les responsables RH peuvent, sous réserve des droits d'accès, effectuer des comparaisons avec d'autres structures du même groupe. Cela favorise la coopération entre structures et le partage des meilleures pratiques.

La décentralisation, définie par Mintzberg (1990) comme la diffusion du pouvoir de décision, est perçue comme un acte organisationnel permettant d'identifier le niveau hiérarchique responsable d'une action ou décision. La désintermédiation, phénomène lié à la révolution digitale, se traduit par la réduction des intermédiaires entre le produit/service et son utilisateur final. Dans le domaine des RH, cela se manifeste par une autonomie accrue des collaborateurs, qui n'ont plus besoin de faire valider leurs demandes par de multiples strates hiérarchiques.

- **Réorganisation de la fonction DRH**

La transformation digitale modifie profondément la fonction DRH, simplifiant les procédures de gestion interne et améliorant les performances externes. L'automatisation de certaines tâches libère du temps, améliore le temps de réponse et approfondit le suivi individuel des collaborateurs sur des sujets importants. L'installation d'un SIRH moderne améliore la qualité de vie au travail pour l'équipe RH, l'outil étant accessible en tout temps et lieu, que ce soit sur ordinateur ou mobile.

- L'automatisation des processus de recrutement et de nouvelles méthodes d'évaluation, améliorant l'image de marque employeur et attirant les jeunes talents.

- La redéfinition de la mobilité interne, avec la gestion en ligne des ouvertures de postes et des appels à candidatures, apportant transparence et rationalisation.

- La mise en place et le suivi des modes de travail nomade, notamment le télétravail.
- Le suivi individualisé des carrières et des formations via un profil collaborateur en ligne.
- La redéfinition du dialogue social, avec des consultations du personnel facilitées par le SIRH.

1.3 Limites et impacts de la digitalisation des activités des ressources humaines :

1.3.1 Limites de la digitalisation des activités des ressources humaines :

Le déploiement de systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) dans les années 2000 a suscité un vif engouement auprès des entreprises. Cependant, avec le recul, plusieurs études ont mis en évidence certaines limites et difficultés rencontrées lors de la mise en place de ces outils. (Bensmain-Hammadi, 2017)

La première difficulté est de constater, après coup, que les applications et les outils déployés ne répondent pas aux attentes et aux besoins réels de l'entreprise. L'informatisation des ressources humaines ne se limite pas à une simple automatisation des pratiques existantes. C'est un processus long et réfléchi qui nécessite plusieurs étapes essentielles. Négliger l'une d'entre elles peut compromettre la réussite du projet (Bensmain-Hammadi, 2017).

La mise en place d'un SIRH doit commencer par une étude de l'existant (matériel, logiciels, compétences informatiques des utilisateurs) et une analyse des besoins (amélioration des pratiques actuelles, nouvelles orientations stratégiques, etc.). De cette confrontation entre l'existant et les besoins réels résulte un cahier des charges détaillé qui constitue la clé de voûte du projet. Ce document doit préciser tous les aspects du projet, tels que les fonctions à informatiser, les conditions de réalisation, les objectifs, les critères de performance, les acteurs concernés, le calendrier, le budget prévisionnel, les contraintes juridiques, etc (Bensmain-Hammadi, 2017).

La deuxième difficulté majeure concerne les coûts du projet. Bien que certains coûts soient facilement chiffrables (matériel, logiciels), d'autres sont plus difficiles à évaluer avec précision (coûts de mise en place, de fonctionnement, de conseil, de formation, etc.). De plus, l'incertitude persiste quant à la rentabilité réelle de l'investissement (Bensmain-Hammadi, 2017).

La troisième limite est liée au fait que le SIRH est souvent appréhendé uniquement dans son aspect technique (matériel et logiciels), négligeant son aspect fonctionnel et sa capacité réelle à créer de la valeur pour l'entreprise. Il est primordial de s'assurer que le SIRH contribue aux

finalités stratégiques de la gestion des ressources humaines, telles qu'attirer, développer, mobiliser et conserver les compétences requises (Bensmain-Hammadi, 2017).

Enfin, la quatrième difficulté concerne l'aspect humain de cette démarche. La mise en place d'un SIRH peut engendrer des résistances au changement de la part des salariés, par crainte de l'appauvrissement de leurs compétences individuelles. L'efficacité et l'efficience du SIRH nécessitent donc un accompagnement au changement qui intègre les aspects techniques, individuels, collectifs, stratégiques et organisationnels. Cela passe notamment par la formation des utilisateurs, la communication autour du projet et la mobilisation des salariés (Bensmain-Hammadi ;2017).

Dans ce contexte, Ahmed Boushnafa et Boudaoui (cité par Guerrouat ;2022) notent qu'il existe plusieurs défis qui compliquent le processus de mise en œuvre de la numérisation dans les entreprises, parmi lesquels :

-Les défis technologiques et technologiques incluent le faible investissement dans la recherche et le développement, ainsi que le manque d'infrastructures numériques adéquates chez les utilisateurs de services en raison d'un faible niveau de sensibilisation électronique ou des coûts élevés d'accès, en plus de l'insuffisance des lignes de communication et de la lenteur d'Internet.

-Les défis organisationnels et administratifs comprennent le manque de connaissances et de compétences du personnel des institutions en ce qui concerne les systèmes d'information et d'échange électroniques, ainsi que l'incapacité à résoudre rapidement les problèmes et la domination de la pensée bureaucratique, entraînant une résistance au changement par peur de perdre des privilèges ou des postes.

-Les défis législatifs et juridiques incluent la difficulté de poursuivre en justice les pirates informatiques et les fraudeurs ainsi que les longues procédures pour prouver leur culpabilité, en plus de l'absence de législations spécifiques sur les systèmes de travail électronique.

-Les défis liés aux coûts comprennent le coût élevé de l'investissement dans les technologies de l'information, nécessitant une maintenance continue, ce qui rend difficile pour la plupart des pays en développement d'allouer des budgets à cette échelle.

-Les défis de sécurité et sociaux incluent la nécessité pour l'administration électronique de permettre l'échange rapide d'informations, mais le risque de piratage et d'intrusions menace la

vie privée des individus si les gouvernements ne peuvent pas protéger ces informations, en plus de la crainte de la suppression de certains emplois et de l'analphabétisme électronique.

De plus, les défis humains comprennent (Achour & Ben Halima cité par Guerrouat, 2022) :

- L'analphabétisme électronique répandu parmi de nombreuses populations des pays en développement et la difficulté de communication à travers les technologies modernes.
- Le manque de formations adéquates pour les employés administratifs et les organes régulateurs dans le contexte de transition vers la gestion électronique.
- La résistance des employés à cette transition, motivée par la crainte de perdre leurs privilèges et leur position.
- La question de la pauvreté et de la baisse des revenus individuels, qui complique la communication via les réseaux de gestion électronique.
- Les préoccupations liées au chômage résultant de l'automatisation des tâches et de la substitution des emplois humains par des machines, ce qui conduit à une résistance au changement électronique pour la préservation des emplois existants.

La numérisation représente à la fois une opportunité de rationalisation des activités à forte valeur ajoutée en ressources humaines et une réponse aux attentes des employés, tout en améliorant l'image et la réputation de la direction, Par conséquent, le défi pour les ressources humaines est de fournir des services de haute valeur ajoutée à moindre coût. (Guerrouat, 2022)

1.3.2 Impacts de la digitalisation des activités des ressources humaines :

Selon Peretti (2016) la transformation technologique et la révolution numérique impactent toutes les industries et les fonctions au sein des entreprises. Maintenir une adéquation entre les besoins en emploi et les compétences requises implique une approche proactive, une vigilance technologique, une gestion continue de l'employabilité, une formation et une reconversion du personnel, ainsi que le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans une optique de gestion dynamique des compétences.

Quatre principaux impacts des mutations technologiques se dégagent :

- ❖ Transformation des organisations : Les nouvelles technologies de l'information remodelent les structures et les modes de travail, rendant les entreprises plus agiles. Les RH

doivent accompagner ces changements et participer activement aux décisions organisationnelles, intégrant ainsi une dimension de transformation.

❖ **Accroissement de la productivité** : Bien qu'il favorise la croissance, il peut également entraîner des sureffectifs dans certains secteurs et nécessiter des réductions d'effectifs ailleurs. Une veille technologique orientée vers la productivité est essentielle pour anticiper ces évolutions.

❖ **Modification des compétences requises** : L'évolution technologique redéfinit les métiers et les compétences nécessaires, ce qui demande une anticipation et une gestion proactive des compétences des salariés. Cela implique notamment la formation continue, basée sur des bilans de compétences, pour répondre aux nouveaux besoins du marché du travail.

❖ **Renchérissement du coût des équipements** : L'obsolescence rapide des équipements entraîne une réduction de leur durée de vie, ce qui nécessite des ajustements dans leur utilisation et des stratégies d'amortissement plus courtes. Cela peut impliquer des modifications dans les horaires de travail pour optimiser l'utilisation des équipements et réduire les coûts.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont un impact sur la satisfaction des employés au travail. Leur introduction dans les entreprises, accompagnée de changements organisationnels, modifie la perception qu'ont les employés de leurs conditions de travail. En transformant la nature et l'organisation des tâches, les TIC influencent la motivation des employés, ainsi que les mécanismes de contrôle et d'incitation mis en place par l'employeur. Bien que le salaire demeure un facteur clé de la satisfaction professionnelle, d'autres éléments tels que l'intérêt porté au travail, l'autonomie, la polyvalence et les perspectives d'évolution de carrière jouent également un rôle important. Ainsi, les TIC ont des effets ambivalents : elles peuvent améliorer l'environnement de travail en offrant plus d'autonomie et de travail stimulant, mais risquent également d'accroître le stress et la pression ressentis par les employés (Ludivine & Thierry ;2007).

Chaque employé occupe un poste de travail dont les caractéristiques dépendent, entre autres, des investissements de l'entreprise dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) tels que les équipements informatiques, l'accès à Internet, la flotte de téléphones portables, etc., ainsi que des changements organisationnels mis en œuvre ces dernières années. La figure 1 illustre la relation entre les caractéristiques du poste de travail d'un côté, et les décisions de changements organisationnels et d'investissements dans les TIC de l'autre côté. De plus, ces deux types de décisions interagissent entre eux. En effet, une

utilisation performante des TIC nécessite souvent de repenser l'organisation de l'entreprise, et inversement, ces réorganisations stimulent l'usage des TIC (Ludivine & Thierry, 2007).

Selon la figure III, les TIC auront à la fois des effets directs sur la satisfaction au travail, mais aussi des effets. Examinons d'abord les effets directs. Plus l'entreprise investit dans les TIC, plus les employés seront encouragés à utiliser ces technologies pour acquérir des informations ou communiquer avec les autres. Ces technologies permettent de gagner du temps pour rechercher ou transmettre des informations. Elles peuvent donc améliorer les conditions de travail. Cependant, ces modes de communication peuvent se substituer à la communication en face à face et appauvrir les interactions sociales de l'employé avec ses collègues, ses supérieurs ou ses contacts extérieurs. Les effets sur la satisfaction ressentie par l'employé peuvent donc être ambivalents. De plus, ces technologies peuvent s'immiscer dans la sphère privée de l'employé (Ludivine & Thierry ;2007).

En plus de l'effet direct des TIC sur la satisfaction, la figure 03 permet de visualiser un effet indirect des TIC qui passe par l'organisation et les caractéristiques du poste de travail. Si, par exemple, l'utilisation des TIC permet de rendre l'employé plus autonome, l'entreprise peut décider de mettre en place des équipes plus polyvalentes et une organisation du travail plus flexible, ce qui aura un impact sur la satisfaction des employés : c'est un effet indirect. L'enjeu principal de cette étude est de parvenir à isoler ces effets indirects des effets directs. (Ludivine & Thierry, 2007)

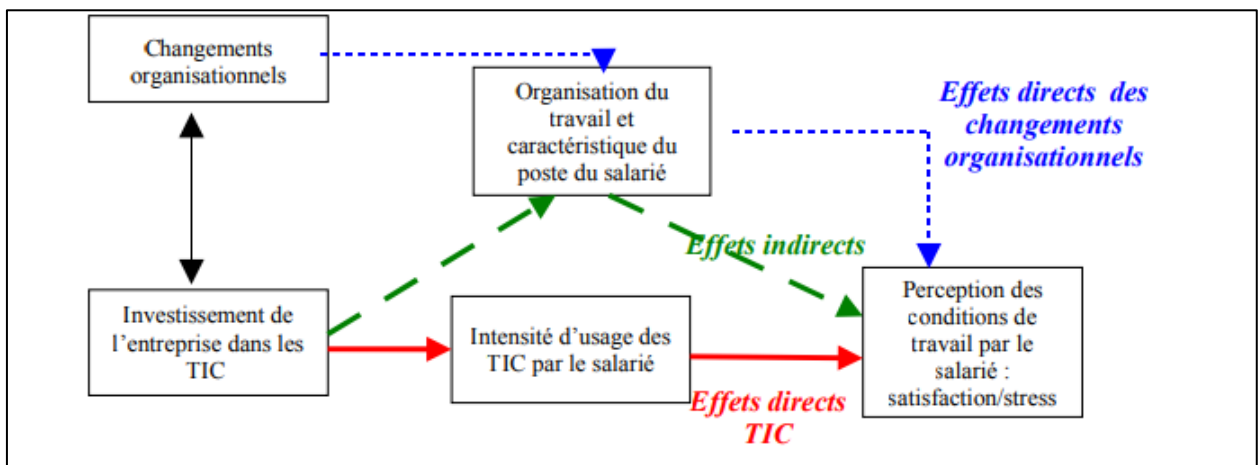


Figure III Les impacts directs et indirects de la diffusion des TIC sur la satisfaction au travail

Source : Ludivine & Thierry (2007)

Section 02 : Satisfaction des employés

La notion de satisfaction au travail a pris forme dès le début du 20ème siècle, notamment dans les études Hawthorne menées par Elton Mayo. Ces études, lancées en 1923 dans une usine textile à Philadelphie, ont marqué un tournant dans la compréhension du travail. La célèbre étude menée à l'usine de la Western Electric Company a révolutionné les perspectives sur le travail en considérant les employés comme des individus humains plutôt que de simples variables économiques. Ces recherches ont révélé que la motivation et la satisfaction des employés dépendent de bien plus que de simples récompenses financières, marquant ainsi le début des études modernes sur la satisfaction au travail. (Comeau, 2005)

Dans la continuité des recherches menées par Mayo et McGregor, Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins humains pour mieux comprendre ce que les individus recherchent à travers leur travail. Une autre théorie pertinente est celle de F. Herzberg, connue sous le nom de théorie bifactorielle. Selon cette théorie, la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont deux concepts distincts avec des déterminants différents. Ainsi, un individu peut être satisfait de certains aspects de son travail tout en étant insatisfait d'autres aspects, ce qui montre la complexité des motivations au travail selon cette perspective. (Filleau & Clotilde, 1999)

2.1 Généralité sur la satisfaction de l'employé

2.1.1 Définition de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail a été étudiée par de nombreux chercheurs depuis le début du 20ème siècle. Ces études initiales en psychologie industrielle s'inscrivaient dans le cadre des théories scientifiques du travail. Par la suite, la satisfaction au travail a suscité l'intérêt des chercheurs dans diverses disciplines, telles que l'économie, la psychologie, le management et la sociologie du travail, ce qui a conduit à plusieurs définitions (Merabet & Hammadi Bensmain , 2021) :

Tableau I Définition de la satisfaction de l'employé

Définition	Source
<p>La satisfaction au travail est une réaction émotionnelle envers les différents aspects du travail d'un individu. C'est l'attitude émotionnelle et réactive formée par un individu employé envers son travail, de sorte que quelqu'un qui ressent un haut niveau de satisfaction au travail aura des attitudes positives envers son emploi, tandis qu'une personne insatisfaite aura des attitudes négatives envers son travail</p>	<p align="center">Chikhi et al ;2020</p>
<p>George et Jones indiquent que la satisfaction au travail peut influencer un large éventail de comportements en milieu professionnel.</p>	
<p>Luthans définit également la satisfaction au travail comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation d'un individu de son travail, de son expérience professionnelle et de ses expériences en milieu professionnel.</p>	
<p>La satisfaction au travail est également définie comme la réintégration de l'impact résultant de la perception par chaque individu de la satisfaction de ses besoins en ce qui concerne son travail et son environnement, selon Saiyaden</p>	
<p>Locke définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel positif ou agréable qui résulte de l'évaluation qu'une personne fait de son emploi ou de ses expériences liées à son travail.</p> <p>Armstrong décrit la satisfaction au travail comme les attitudes et les sentiments positifs ou négatifs que ressentent les individus envers leur emploi.</p> <p>D'après Paillé, la satisfaction au travail est le résultat de l'appréciation ou du jugement qu'une personne porte sur son emploi ou sur les</p>	

conditions dans lesquelles elle exerce son activité professionnelle.	Merabet & Hammadi Bensmain ;2021
Selon Weiss, la satisfaction au travail découle du fait que les employés apprécient ou non leur emploi, et que l'exercice de celui-ci leur procure ou non un sentiment d'épanouissement et de bien-être.	
Selon Hoppock, la satisfaction au travail est le résultat de la combinaison de facteurs psychologiques, physiologiques et environnementaux qui amènent une personne à exprimer qu'elle est satisfaite ou insatisfaite de son emploi.	

Source : élaboré par nos soins

2.1.2 Les différents types de satisfactions de l'employé :

La satisfaction au travail fait référence au sentiment de bien-être psychologique ressenti par un employé dans son environnement professionnel. Celle-ci peut concerner les relations avec les collègues, le contenu des tâches ou les conditions de travail. De plus, le niveau de satisfaction au travail peut varier au cours d'une carrière. On peut catégoriser la satisfaction au travail en différentes sections selon les éléments suivants (Boukheloua & Kamo, 2016)¹ :

- Types de satisfaction au travail de manière globale :
 - Satisfaction intrinsèque : Elle concerne les aspects internes et psychologiques de l'employé comme la reconnaissance, le sentiment d'accomplissement, l'autonomie, l'épanouissement personnel ;
 - Satisfaction extrinsèque : Elle est liée aux aspects externes et environnementaux du travail comme le supérieur, les collègues, les conditions de travail, la nature des tâches ;
 - Satisfaction globale : C'est le sentiment général de satisfaction envers les aspects intrinsèques et extrinsèques.
- Types de satisfaction en fonction du moment :

¹ Traduit par nos soins

- Satisfaction anticipée : L'employé ressent ce type de satisfaction pendant l'exécution de sa tâche, s'il s'attend à ce que ses efforts permettent d'atteindre l'objectif visé ;
- Satisfaction consécutive : L'employé éprouve cette satisfaction après avoir accompli la tâche et atteint l'objectif, ressentant alors un sentiment de satisfaction.

Certains distinguent deux types de satisfaction au travail (Boukheloua & Kamo, 2016)² :

- La satisfaction globale : C'est quand l'employé ressent une satisfaction envers tous les aspects de son travail. Il a atteint un niveau maximal de satisfaction professionnelle. Cependant, cela ne signifie pas nécessairement que son emploi répond à tous les éléments de satisfaction mentionnés précédemment. Cela dépend des priorités et attentes individuelles de chaque employé qui détermine les aspects les plus importants pour lui ;
- La satisfaction partielle : Il s'agit d'un sentiment de satisfaction envers certains éléments spécifiques du travail seulement. Dans ce cas, l'employé peut être satisfait de certains aspects de son emploi tout en restant insatisfait d'autres aspects. Mais il continue malgré tout à exercer ses fonctions.

2.2 Théorie sur la satisfaction de l'employé :

2.2.1 La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

Cette théorie se concentre sur les multiples besoins des humains, mettant en avant que les besoins non satisfaits affectent le comportement, tandis que les besoins comblés ne motivent pas. Maslow établit une hiérarchie des besoins humains où chaque besoin satisfait conduit à l'émergence du besoin non satisfait suivant. Il classe ces besoins en cinq groupes selon leur importance relative (Mahdadi & al, 2023)³:

- Besoins physiologiques : Ceux-ci représentent le fondement de la hiérarchie et incluent les besoins biologiques de base tels que manger, boire, dormir, se reposer, etc.
- Besoins de sécurité : Ils englobent le besoin de stabilité et de protection dans la vie quotidienne, comme la sécurité personnelle contre les dangers, les maladies, le chômage, etc.
- Besoins sociaux : Ces besoins sont liés à l'appartenance sociale, tels que le besoin d'amour, d'affection, d'influence et d'appartenance.

² Traduit par nos soins

³ Traduit par nos soins

- **Besoin d'estime** : Une fois les besoins précédents satisfaits, l'individu recherche le respect, la reconnaissance et un sentiment de compétence et d'excellence.
- **Besoin d'accomplissement personnel** : Ce besoin représente le niveau le plus élevé dans la hiérarchie de Maslow. À ce stade, l'individu est autonome et peut exploiter pleinement ses talents, capacités et compétences. La satisfaction de ce besoin est possible uniquement après avoir comblé les autres besoins qui le précèdent dans la hiérarchie.

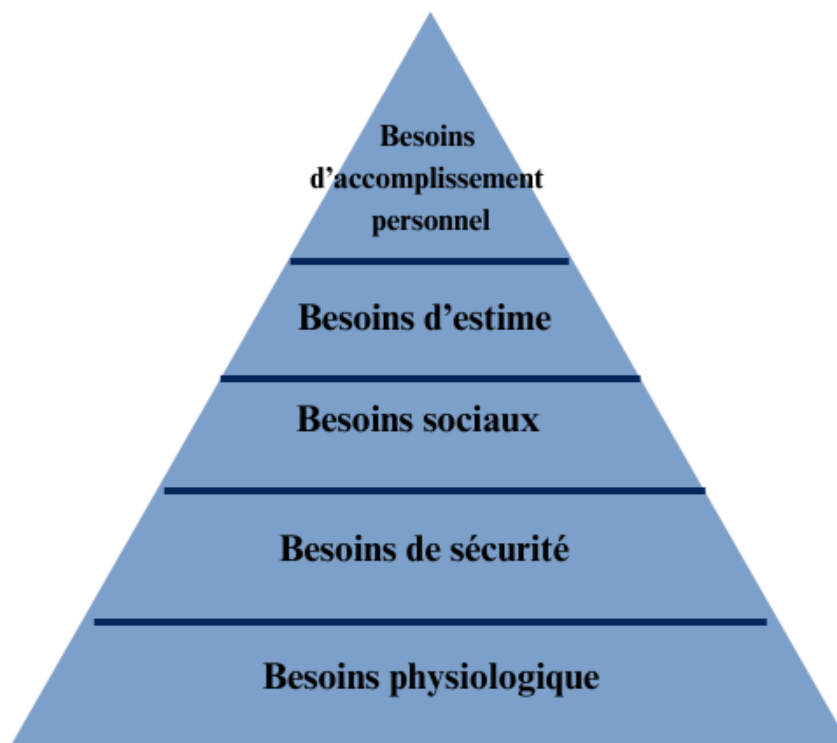


Figure IV Pyramide de Maslow

Source : **Elaboré par nos soins**

2.2.2 La théorie des besoins d'Alderfer

Cette théorie propose une révision de la hiérarchie des besoins de Maslow en réduisant les cinq niveaux à trois niveaux principaux (Mahdadi et al, 2023)⁴ :

- **Besoins de survie** : Ces besoins sont satisfaits par des éléments environnementaux tels que la nourriture, l'eau, le salaire et la sécurité, correspondant aux besoins biologiques et de sécurité identifiées par Maslow ;

⁴ Traduit par nos soins

- Besoins d'appartenance : Ces besoins concernent les relations associatives avec d'autres individus tels que les supérieurs, les collègues, les subordonnés, la famille et les amis. Ce niveau inclut le désir de statut social et d'interaction avec autrui, équivalant aux besoins sociaux et d'estime selon Maslow ;
- Besoins de croissance : Ces besoins sont liés au développement personnel et à l'accomplissement individuel, tels que la créativité et la productivité. Ils reflètent le désir de réalisation personnelle décrit par Maslow comme le besoin d'accomplissement de soi.

Ainsi, Alderfer définit ces trois besoins fondamentaux en termes d'objectifs vers lesquels les efforts sont dirigés et à travers lesquels la satisfaction peut être atteinte.

2.2.3 La théorie des besoins acquis de McClelland

En 1967, McClelland a proposé sa théorie, qui comprend trois besoins fondamentaux de l'individu (Mahdadi et al, 2023)⁵ :

- Besoin de pouvoir : Ce besoin se manifeste chez les personnes qui cherchent à dominer et à contrôler les autres. Ils sont attirés par des rôles ou des tâches qui leur offrent des opportunités d'exercer leur influence.
- Besoin d'accomplissement : McClelland décrit ce besoin chez les individus qui sont motivés par la responsabilité de résoudre des problèmes, de prendre des décisions et d'atteindre des objectifs significatifs.
- Besoin d'appartenance : Ce besoin pousse les individus à rechercher des liens sociaux et des amitiés au sein de leur environnement professionnel. Ils trouvent leur satisfaction en développant des relations avec leurs collègues.

L'une des critiques de cette théorie est qu'elle se concentre sur la motivation de l'accomplissement, excluant d'autres besoins humains qui peuvent être une cause de satisfaction professionnelle pour l'individu.

2.2.4 La théorie des deux facteurs de Herzberg

Cette théorie met en avant deux catégories principales de facteurs qui influencent la satisfaction au travail et la motivation (Mahdadi et al, 2023)⁶ :

- Les facteurs d'hygiène (préventifs) : Ces facteurs sont essentiels pour éviter l'insatisfaction au travail. Ils comprennent les conditions matérielles de travail, les relations

⁵ Traduit par nos soins

⁶ Traduit par nos soins

avec les supérieurs et les subordonnés, la supervision, la reconnaissance professionnelle et l'importance du travail dans l'organisation. Bien que leur présence puisse éviter l'insatisfaction, leur absence ne conduit pas nécessairement à l'insatisfaction.

- Les facteurs de motivation : Ce sont les aspects du travail qui satisfont les besoins de développement psychologique des travailleurs. Leur présence conduit à la satisfaction au travail et à la motivation intrinsèque. Ces facteurs incluent la réalisation personnelle, la reconnaissance, le travail en lui-même, la responsabilité, les opportunités d'avancement et de croissance. Lorsque ces facteurs sont présents, ils stimulent la motivation et favorisent l'amélioration de la productivité.

Herzberg a démontré que les facteurs de motivation sont particulièrement importants car ils engendrent une motivation intrinsèque et un sentiment positif chez les individus, les incitant à s'investir davantage dans leur travail et à améliorer leur rendement.

2.2.5 La théorie de la justice

Cette théorie se concentre sur la satisfaction au travail en considérant l'organisation comme un élément crucial. Elle examine comment la satisfaction dépend de la façon dont les travailleurs sont traités par leurs superviseurs et leurs collègues, ainsi que de leurs opportunités de promotion. Les employés évaluent leur satisfaction en comparant leur traitement à celui de leurs pairs ayant des qualifications similaires (Mahdadi et al, 2023)⁷.

Cette théorie met en lumière l'importance des relations sociales au travail et encourage les superviseurs à promouvoir l'équité et la justice organisationnelle, notamment en ce qui concerne la rémunération, les perspectives de carrière et la reconnaissance morale (Mahdadi et al, 2023)⁸.

2.2.6 La théorie du conflit de Lawler

La théorie du conflit se base sur l'écart entre les attentes d'un individu envers son travail et ce qu'il reçoit réellement. Selon ce modèle, le niveau de satisfaction au travail dépend de la différence entre les récompenses obtenues et celles considérées comme normales ou attendues. Si les récompenses, comme le salaire, sont inférieures aux attentes, l'employé sera insatisfait. En revanche, lorsque les rétributions correspondent à ses attentes, il sera satisfait. Cependant, lorsque les récompenses dépassent ce que l'individu perçoit comme équitable, cela peut engendrer un sentiment de culpabilité, de stress ou d'inconfort. L'idée centrale de cette théorie

⁷ Traduit par nos soins

⁸ Traduit par nos soins

est de prévoir le résultat des efforts fournis par le travailleur, en fonction de l'écart entre ses attentes et les récompenses réelles. Elle met ainsi l'accent sur l'importance de gérer les attentes des employés pour favoriser leur satisfaction au travail (Mahdadi et al, 2023)⁹.

2.2.7 La théorie de la valeur développée par Edwin Locke

La théorie de la valeur développée par Edwin Locke stipule que les principales sources de satisfaction au travail résident dans la capacité de l'emploi à procurer des bénéfices et des avantages valorisants pour l'individu travaillant au sein de l'organisation. Selon cette perspective, le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction d'un individu envers certains aspects ou l'ensemble des aspects de son travail reflète deux éléments (Mahdadi et al, 2023)¹⁰ :

- L'importance que revêtent les bénéfices qu'il retire de son travail ;
- L'écart entre ce que l'individu souhaite obtenir et ce qu'il obtient réellement.

Locke souligne que l'importance accordée à un aspect particulier de la satisfaction au travail varie d'un individu à l'autre, influençant ainsi l'ampleur de la réaction émotionnelle que cet aspect peut susciter. Autrement dit, si un élément n'est pas considéré comme important par un individu, il ne sera ni très satisfait ni très insatisfait par rapport à cet élément, son ressenti étant neutre, quel que soit le niveau d'application de cet élément. En revanche, si un facteur de satisfaction revêt une grande importance aux yeux de l'individu, toute modification de cet élément, qu'elle soit mineure ou majeure, entraînera des variations significatives dans son niveau de satisfaction au travail (Mahdadi et al, 2023)¹¹.

2.3 Les déterminants et l'importance de la satisfaction de l'employé

2.3.1 Les déterminants de la satisfaction au travail :

Les études et recherches sur la satisfaction au travail ont mis en évidence plusieurs facteurs clés qui influencent le niveau de satisfaction des individus. Il existe un niveau général de satisfaction qui se reflète dans la satisfaction déclarée envers différents aspects du travail. De plus, le degré de satisfaction envers un aspect particulier du travail peut influencer la satisfaction envers d'autres aspects. Ces facteurs peuvent être identifiés comme suit (Boukheloua & Kamo, 2016)¹² :

⁹ Traduit par nos soins

¹⁰ Traduit par nos soins

¹¹ Traduit par nos soins

¹² Traduit pas nos soins

- Satisfaction à l'égard de la rémunération : De nombreuses études ont démontré une corrélation directe entre le niveau de revenu et la satisfaction professionnelle des individus.
- Satisfaction à l'égard du contenu du travail : Le contenu du travail est considéré comme l'un des principaux facteurs de satisfaction au travail, voire le seul pour certains employés. Plusieurs variables liées au contenu du travail peuvent influencer cette satisfaction :
 - Le degré de variété des tâches : Une plus grande variété empêche l'ennui et augmente la satisfaction.
 - Le degré d'autonomie : Plus l'employé a la liberté d'expérimenter différentes méthodes de travail, plus il sera satisfait et efficace.
- Utilisation des compétences : Plus un employé peut mettre à profit ses compétences, son expérience et ses capacités au travail, plus il sera satisfait de son emploi.
- Possibilités de promotion : La perspective de voir son travail reconnu et valorisé, avec des opportunités de promotion et d'amélioration du statut, accroît la satisfaction et la motivation au travail.
- Satisfaction à l'égard de la supervision : Une bonne compréhension entre superviseurs et subordonnés favorise la satisfaction des employés, qui peuvent ainsi accomplir leurs tâches sans surprise désagréable.
- Satisfaction à l'égard du groupe de travail : Un environnement social agréable, avec de bonnes relations avec les collègues, contribue grandement à la satisfaction professionnelle.
- Satisfaction à l'égard des horaires de travail : Une meilleure adéquation entre les horaires de travail et les temps de repos personnels augmente la satisfaction envers l'emploi.
- Satisfaction à l'égard des conditions de travail : Des conditions physiques adéquates (température, ventilation, propreté, etc.) influencent positivement le degré de satisfaction envers l'environnement de travail.

2.3.2 L'importance de la satisfaction au travail :

L'importance de la satisfaction au travail est démontrée par de nombreuses études qui montrent que lorsque les employés sont satisfaits de leur travail, cela conduit souvent à une augmentation de la productivité, à une réduction du taux de rotation du personnel, à une amélioration du moral des employés et à une sensation de plus grande signification dans la vie (Felabane cité par Boukheloua & Kamo, 2016)¹³.

Voici quelques raisons qui mettent en lumière l'importance de la satisfaction au travail :

¹³ Traduit par nos soins

- Un haut niveau de satisfaction au travail stimule l'ambition parmi les employés dans différentes organisations ;
- Une satisfaction élevée au travail est associée à une diminution de l'absentéisme chez les employés ;
- Les personnes satisfaites de leur travail ont tendance à être plus satisfaites de leur vie en général, y compris leurs loisirs et leur vie familiale, et sont moins susceptibles d'être impliquées dans des accidents du travail ;
- Il existe une corrélation étroite entre la satisfaction au travail et la productivité, car un haut degré de satisfaction au travail est souvent lié à une augmentation de la production.

Et selon Belaid (2021)¹⁴ L'importance de la satisfaction au travail a été largement étudiée par de nombreux chercheurs et experts en comportement organisationnel, soulignant son rôle crucial au sein des différentes structures humaines. Voici quelques raisons qui mettent en lumière cette importance :

- Elle fournit à la direction des organisations des concepts, des idées et des opinions liés au niveau de satisfaction des employés, visant à améliorer leurs attitudes pour renforcer la loyauté et le sentiment d'appartenance à l'organisation.
- Elle incite à l'amélioration des salaires, des conditions de travail, de la supervision et des opportunités de formation pour développer les compétences individuelles et collectives des travailleurs ;
- Elle vise à développer les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels, en accordant une grande importance au bien-être des employés dans divers aspects du travail ;
- Elle aide la direction et les responsables à concevoir un environnement de travail propice et un système d'incitations efficace, favorisant la rétention des employés et augmentant leur efficacité et leurs performances professionnelles, étant donné que les individus sont considérés comme les ressources les plus précieuses des organisations ;

Une satisfaction élevée au travail favorise l'adaptation à l'environnement professionnel, car un état psychologique positif confère aux ressources humaines un plus grand contrôle sur leur travail et leur environnement (Abdelatif & Madi cité par Belaid 2021).

La satisfaction au travail est un facteur important associé à l'atteinte de l'excellence et de la réussite, que ce soit à l'échelle de l'organisation ou de l'individu. Pour une entreprise, la

¹⁴ Traduit pas nos soins

satisfaction des employés est cruciale pour assurer la qualité des produits/services, la satisfaction des clients et augmenter la performance et la productivité. En effet, plus le niveau de satisfaction des employés est élevé, plus cela aura un impact positif sur divers indicateurs de performance globale. La satisfaction au travail contribue également à réduire les conflits internes et à accroître la loyauté des employés, ce qui favorise la stabilité organisationnelle recherchée par toute entreprise. Du côté des individus, une meilleure satisfaction au travail est liée à une productivité accrue. En résumé, la satisfaction au travail est un élément clé pour atteindre l'excellence, autant pour les organisations que pour les employés (Boukhatem & Bouzar ;2021).

Tableau II Tableau récapitulatif de l'importance de la satisfaction au travail

Augmentation de la productivité	Lorsque les employés sont satisfaits de leur travail, ils ont tendance à être plus engagés, motivés et concentrés, ce qui se traduit par une productivité et un rendement accru.
Réduction du taux de rotation du personnel	Les employés satisfaits de leur emploi sont moins enclins à chercher de nouvelles opportunités ailleurs et à quitter leur organisation, réduisant ainsi les coûts et perturbations liés au roulement de personnel.
Amélioration du moral des employés	Un niveau élevé de satisfaction au travail se traduit par un moral plus positif, une meilleure humeur et un état d'esprit plus favorable chez les employés, ce qui crée une atmosphère de travail agréable.
Diminution de l'absentéisme	Les employés satisfaits de leur emploi sont moins susceptibles de s'absenter fréquemment du travail, que ce soit pour des raisons de santé ou de démotivation.
Fournit des informations pour améliorer les attitudes	En mesurant la satisfaction au travail, les organisations peuvent identifier les domaines à améliorer pour favoriser des attitudes positives chez leurs employés.
Rétention/efficacité/performances des employés	Les employés satisfaits sont plus susceptibles de rester au sein de l'organisation et de maintenir un niveau élevé d'efficacité et de performances dans leur travail.
Contribue à l'excellence des organisations et individus	La satisfaction au travail est un facteur clé pour atteindre l'excellence, tant au niveau organisationnel qu'individuel, en termes de qualité, de productivité et de réussite générale.
Apporte stabilité organisationnelle	En veillant à la satisfaction de ses employés, une organisation peut bénéficier d'une main-d'œuvre stable et expérimentée, un atout précieux pour sa pérennité.

Source : Elaboré par nos soins

**CHAPITRE II : Cadre
organisationnel et cadre
méthodologique**

Dans ce chapitre, nous commencerons par présenter l'entreprise d'accueil, NAFTAL, ainsi que la Direction Exécutive des Ressources Humaines (DERH) qui constitue notre cadre d'étude. NAFTAL, une entreprise clé dans le secteur énergétique, joue un rôle crucial dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie. La DERH, quant à elle, est responsable de la gestion stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise, assurant le développement et le bien-être des employés tout en alignant les objectifs RH avec ceux de l'organisation.

Ensuite, nous détaillerons la méthode adoptée pour mener notre étude. Cela comprendra la présentation des outils utilisés, la méthode de collecte de données mise en œuvre, ainsi que les instruments de mesure appliqués. Cette approche méthodologique rigoureuse nous permettra d'obtenir des résultats fiables et pertinents, offrant une analyse approfondie de la gestion des ressources humaines au sein de NAFTAL.

Section 01 : cadre organisationnel

Dans cette section, nous présentons l'entreprise d'accueil "NAFTAL" ainsi que la direction d'accueil DERH (Direction Exécutive des Ressources Humaines).

1.1 Présentation de l'entreprise NAFTAL :

NAFTAL est une société par actions (SPA) avec un capital social de 160 milliards de dinars algériens, fondée en 1982 et entièrement détenue par le Groupe Sonatrach. Son activité principale est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

En plus de cette mission fondamentale, NAFTAL est engagée dans plusieurs autres domaines, notamment :

- L'enfûtage des Gaz de Pétrole Liquéfiés (GPL).
- La formulation des bitumes.
- La distribution, le stockage et la vente des carburants, du GPL, des lubrifiants, des bitumes, des pneumatiques, des mélanges GPL/carburant et des produits spéciaux.
- Le transport des produits pétroliers.

Pour garantir la disponibilité de ses produits à travers tout le pays, Naftal utilise différents modes de transport :

- Le cabotage et les pipes pour approvisionner les entrepôts depuis les raffineries.
- Le transport ferroviaire pour ravitailler les dépôts à partir des entrepôts.
- Le transport routier pour la livraison aux clients et le ravitaillement des dépôts non accessibles par voie ferrée.

Face à la mondialisation, NAFTAL a opté pour une nouvelle organisation basée sur les lignes de produits telles que les bitumes, les lubrifiants, le réseau, la logistique, le GPL, les pneumatiques, l'aviation et la marine.

Chaque année, NAFTAL fournit environ 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers, un chiffre qui est appelé à augmenter en raison d'une demande en croissance constante.

En outre, l'entreprise a élaboré une nouvelle vision stratégique axée sur le client à moyen terme, accompagnée d'un plan de mise en œuvre.

1.1.1 Historique de NAFTAL

La principale source d'activité économique en Algérie repose sur les hydrocarbures, qui représentent près de 97% des exportations du pays. Pour garantir la souveraineté de l'État dans ce secteur, le GROUPE SONATRACH joue un rôle central. Fort de sa vaste expérience et de sa capacité à établir une solide base industrielle dans le domaine des hydrocarbures, la société nationale SONATRACH, chargée de la recherche, de la production, du transport, de la transformation et de la commercialisation des hydrocarbures, est devenue un acteur majeur dans ce secteur.

Le monopole de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers est détenu par NAFTAL, une filiale à 100% du groupe Sonatrach.

Mon étude de cas s'est concentrée sur NAFTAL, où j'ai effectué un stage pratique de deux (03) mois. Au cours de cette période, nous avons pu mettre en pratique les notions théoriques que nous avons apprises en réalisant des cas pratiques. Dans cette section, nous commencerons par présenter NAFTAL-Spa, l'organisme d'accueil, ainsi que les étapes de sa création. Ensuite, nous examinerons sa stratégie et son organisation avant de nous pencher sur ses missions.

1.1.2 Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL

- Le développement d'une nouvelle culture managériale ambitieuse, innovante et exigeante.
- L'amélioration de la rentabilité des activités.
- La fidélisation de la clientèle.
- L'exploitation des opportunités offertes par la mondialisation, tant au niveau national qu'international.
- Le renforcement de la position de leader national dans la distribution des produits pétroliers.
- L'expansion sur les marchés extérieurs, en mettant l'accent sur les marchés maghrébins et africains.
- La priorisation du développement et de la croissance des produits à forte valeur ajoutée.
- L'adaptation de l'organisation et du fonctionnement aux changements environnementaux.
- La consolidation des activités principales et la décentralisation des activités opérationnelles.
- La mise en place d'une politique de marketing et de communication.
- L'amélioration du réseau de distribution.
- Le redimensionnement de l'activité nationale.
- Le redéploiement des activités internationales.
- Le développement de partenariats et de synergies avec des opérateurs spécifiques.
- L'optimisation des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services.
- La réduction de l'empreinte environnementale des activités.

Enfin, NAFTAL aspire à devenir exemplaire non seulement en termes de performances économiques mais aussi en termes de respect de l'environnement.

1.1.3 Les produits commercialisés par NAFTAL :

- Carburants et combustibles terrestres : GPL/C, essences (Normale, Super et Sans Plomb).

- Carburants et combustibles pour l'aviation et la marine : kérosène (Jet A1), Avgas, Bunker C, divers fuels.
- Lubrifiants : huiles moteurs, huiles industrielles, huiles de transmission et graisses.
- Bitumes : bitumes purs, bitumes oxydés, bitumes fluides et émulsions de bitumes.
- Produits spéciaux : solvants, cires, raffinés et extraits aromatiques.
- Pneumatiques.

1.1.4 Les moyens de distribution de NAFTAL :

- Plus de 9 millions de tonnes de produits pétroliers.
- Un réseau de distribution de 1800 stations-service couvrant l'ensemble du territoire national.
- Un personnel avec plus de 30 ans d'expérience dans la distribution.
- 43 centres d'enfûtage GPL.
- 67 centres de carburants.
- 52 dépôts relais GPL.
- 16 centres de bitumes.
- 20 centres de stockage et de distribution des lubrifiants.
- 24 dépôts pour l'aviation.
- 6 centres marins.
- 6000 véhicules et engins.

1.1.5 schéma organisationnel de la société NAFTAL

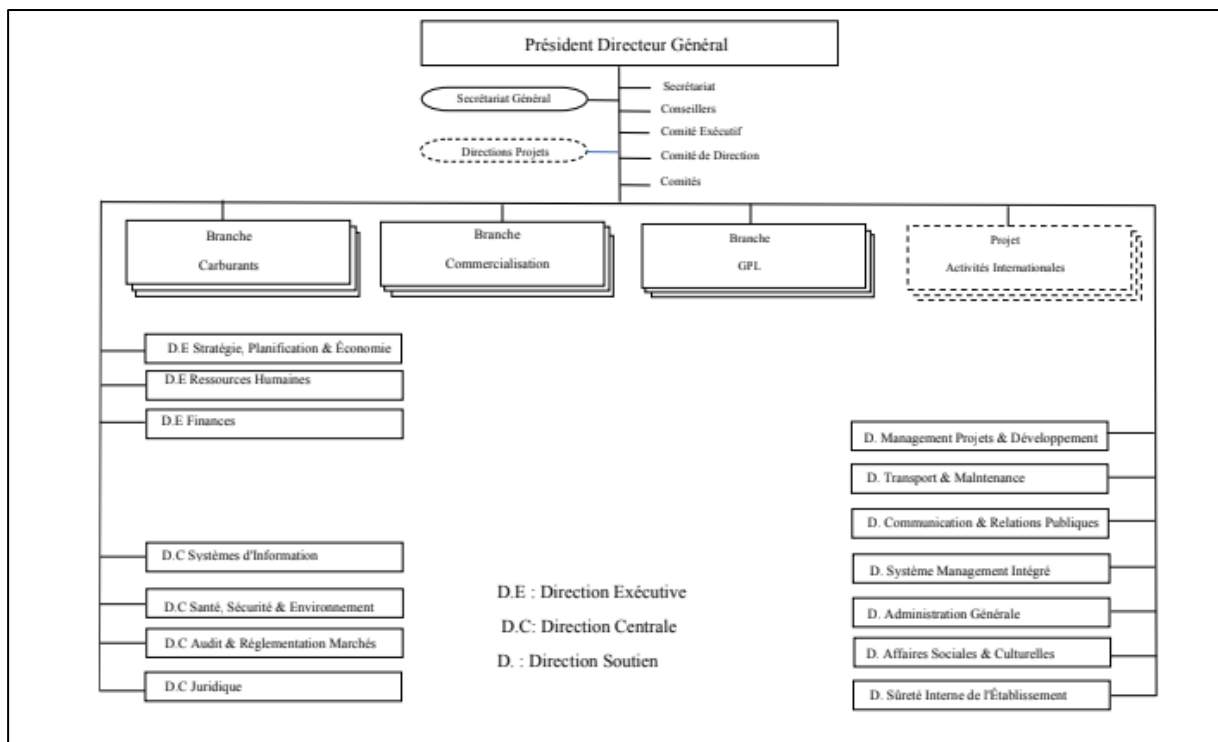


Figure V Schéma organisationnel de la société NAFTAL

Source : Document interne de l'entreprise

Ce schéma s'articule sur trois pôles :

-La Direction Générale :

Chargé de la stratégie et des orientations générales, de la coordination et cohérence de l'ensemble des structures de la société, elle est pilotée par le Président Directeur Générale qui est assisté par :

- Secrétariat
- Conseiller
- Comité exécutif
- Comité de direction

-La direction fonctionnelle : Organisée de :

- Trois directions exécutives :
 - D.E Stratégie, Planification & Économie ;
 - D.E Ressources Humaines ;

- D.E Finances.
- Quatre directions centrales :
 - D.C Systèmes D'Information ;
 - D.C Santé, Sécurité & Environnement ;
 - D.C Audit & Règlementation marchés ;
 - D.C Juridique.
- Sept directions de soutien :
 - D. Management Projets & Développement ;
 - D. Transport & Maintenance ;
 - D. Communication & Relations Publiques ;
 - D. Systèmes Management Intégré ;
 - D. Administration Générale ;
 - D. Affaires Sociales & Culturelles ;
 - D. Sureté Interne de l'Établissement.

- Les structures opérationnelles :

- Branche Carburants :
 - Exploitation et maintenance des centres de stockage de carburants terrestres, maritimes et aériens, ainsi que des canalisations et des moyens de transport ;
 - Opérations de soutage des navires et d'avitaillement des aéronefs ;
 - Contrôle, suivi et régulation des flux de produits carburants ;
 - Élaboration et suivi de l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement et de livraison ;
 - Veille au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et des moyens, de qualité des produits et de protection de l'environnement.
- Branche Commercialisation :
 - Commercialisation des produits pétroliers ;
 - Gestion, suivi et contrôle des relations avec la clientèle, y compris le réseau de stations-service, les gros consommateurs et autres clients ;
 - Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement du réseau, incluant la modernisation, la réhabilitation et la mise en conformité des stations-service ;
 - Promotion du développement du GPL/carburant et coordination, contrôle et animation des activités des districts ;

- Promotion d'une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.

➤ Branche GPL :

- Gestion, organisation, promotion et développement des activités d'enfûtage et de distribution de GPL ;

- Garantie du respect des normes et des consignes de sécurité tout au long de la chaîne d'approvisionnement en GPL ;

- Mise en place et développement d'un réseau commercial et de distribution performant ;

- Valorisation et développement des GPL sous toutes leurs formes, notamment en vrac et en tant que gaz carburant.

1.2 La Structure d'accueil : La Direction Exécutive des Ressources Humaines :

La Direction Exécutive des Ressources Humaines joue un rôle crucial au sein de l'entreprise. Ses principales missions comprennent :

- Définir la stratégie générale de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines ;

- Assurer la mise à disposition des structures de l'entreprise des ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. ;

- Élaborer des textes réglementaires régissant les relations et les conditions de travail au sein de l'entreprise ;

- Assurer une gestion administrative efficace des cadres supérieurs de la direction générale.

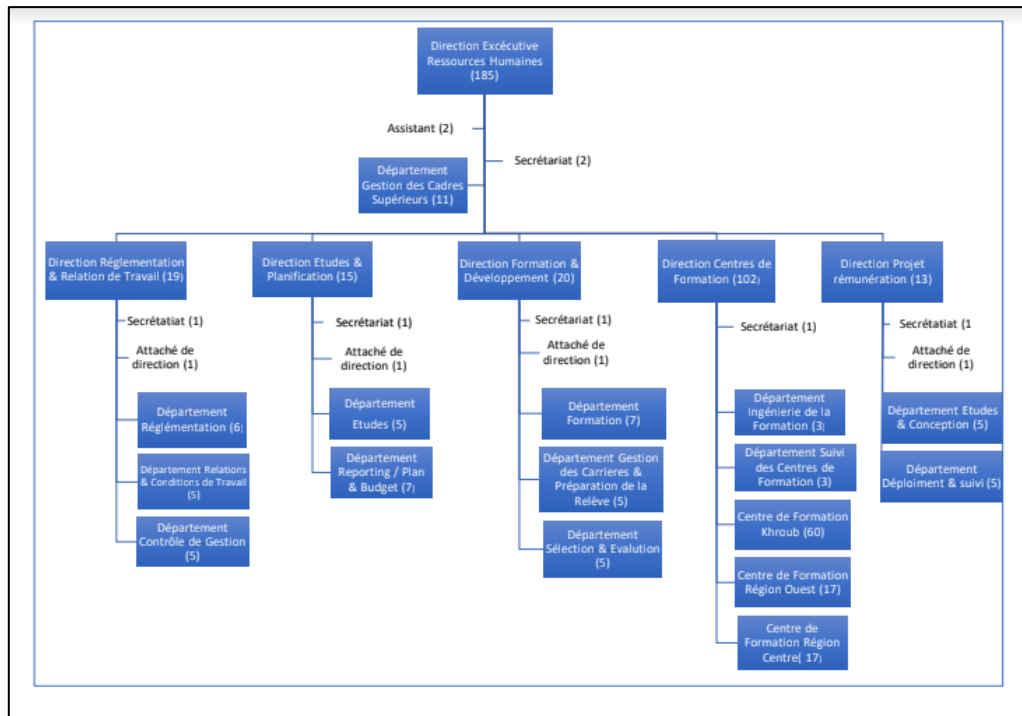


Figure VI L'organigramme de DERH

Source : Documents interne de l'entreprise

Analyse de l'organigramme de la Direction Exécutive des Ressources Humaines (DERH) :

- **Assistant :**
 - Gérer les dossiers sensibles ;
 - Traiter les demandes des travailleurs. ;
 - Coordonner les travaux impliquant la collaboration de toutes les directions.

- **Secrétariat :**
 - Accueillir les visiteurs ;
 - Répondre aux appels téléphoniques. ;
 - Organiser les rendez-vous pour le directeur ;
 - Gérer et distribuer le courrier et les documents aux structures concernées.
- **Département Gestion des Cadres Supérieurs :**
 - Assurer la gestion administrative du personnel cadre supérieur de la direction générale.
- **Direction Réglementation des Relations de Travail :**
 - Élaborer les textes réglementaires concernant les activités RH.
 - Assurer le conseil et la veille réglementaire.
 - Contrôler les actions de gestion RH.

- Direction Étude et Planification :
 - Contribuer à la définition de la politique de recrutement.
 - Élaborer le budget de recrutement.
- Direction Formation et Développement :
 - Assister le directeur dans la définition de la politique de développement des RH.
 - Définir les politiques en matière de formation, d'emploi, de gestion des carrières et d'évaluation des compétences.
 - Élaborer et mettre en œuvre le plan de formation.
 - Assurer le suivi des carrières et de la mobilité du personnel.
 - Gérer la Bourse de l'emploi.
- Département Gestion des Carrières et Préparation de la Relève :
 - Assister le directeur dans la définition de la politique de formation et de développement.
 - Élaborer un plan d'action pour la gestion des carrières.
 - Mettre en œuvre le processus de préparation de la relève pour les postes clés de management.
- Service Étude et Développement de Carrière :
 - Organiser le repérage des successeurs potentiels pour les postes clés.
 - Tenir à jour la liste des titulaires des postes clés.
 - Mener les études RH relatives à la gestion des carrières.
- Direction des Centres de Formation :
 - Contribuer à la définition de la politique de formation.
 - Gérer les trois centres de formation.
 - Exécuter le plan de formation.
- Direction Projet Rémunération :
 - Activités principales :
 - Mettre en place un nouveau système de rémunération en accord avec les attentes de la direction générale.
 - Piloter, contrôler et suivre les travaux relatifs à ce nouveau système de rémunération.

Naftal est actuellement l'une des figures majeures du secteur pétrolier en Algérie, reconnue pour son engagement envers l'excellence de ses produits et services. Elle se distingue également par ses efforts significatifs en faveur du développement durable, ainsi que par son influence constructive sur la société dans son ensemble. Cette démarche intégrée en fait une entreprise citoyenne de premier plan.

Section 02 : cadre méthodologique

Dans cette partie, nous allons présenter la méthode que nous avons choisie pour réaliser notre étude, ainsi que les outils, la méthode de collecte de données et les instruments de mesure utilisés.

Selon Betereau et al. (2019), le courant positiviste défend un réalisme ontologique et épistémique, suggérant ainsi la possibilité de représenter la réalité telle qu'elle est de manière objective et universelle. L'épistémologie positiviste vise à identifier des régularités dans les phénomènes observés dans le but de faire des prédictions.

Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert (2012), le questionnement épistémologique vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche va être fondé et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées.

Dans notre étude, nous avons opté pour le paradigme constructiviste, pour la raison suivante : notre travail de recherche se base sur l'intersubjectivité du chercheur et des acteurs étudiés pour explorer les attitudes et les perceptions de ces derniers, afin de nous fournir les informations nécessaires sur nos questions de recherche.

2.1 Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à notre question de recherche, l'approche qualitative s'avère la plus appropriée dans notre étude, car les données qualitatives reposent sur une réalité identifiée.

Selon Flick (2018), la recherche qualitative implique d'observer directement le sujet dans son environnement naturel et d'utiliser diverses techniques d'interprétation pour rendre l'information accessible à tous. L'observateur étudie le sujet dans son contexte réel et emploie différentes méthodes interprétatives qui permettent de rendre le sujet visible et compréhensible. Ces techniques, comme la prise de notes, les entretiens, les photographies, les enregistrements et les mémos personnels, transforment le sujet en une collection de représentations. Cette méthodologie de recherche est naturelle et interprétative car elle observe les éléments tels qu'ils se présentent dans leur cadre habituel et tente de les comprendre. Elle est naturelle et interprétative car elle observe les éléments dans leur environnement réel et essaie de les comprendre selon les significations que leur donnent les gens.

Pour bien saisir un phénomène sociétal ou humain, il faut offrir une perspective complète et approfondie en utilisant diverses méthodologies et en donnant un aperçu détaillé de la situation

dans son contexte naturel. C'est l'essence d'une stratégie de recherche qualitative. Cette approche aide les chercheurs à développer une compréhension plus profonde d'un sujet émergent qui n'est pas encore totalement compris. Elle met également l'accent sur la compréhension du sujet étudié d'un point de vue humaniste ou philosophique (Islam et al ; 2022).

2.2 Collecte de données :

La recherche qualitative repose sur la collecte de données qualitatives à travers l'utilisation de trois principales méthodes :

2.2.1 Les méthodes de collecte de données

- **L'observation :**

Dans notre quotidien, nous observons constamment le monde qui nous entoure : objets, événements, phénomènes. Ces observations influencent grandement nos attitudes, nos comportements et nos croyances. Pour améliorer nos résultats et nos méthodes, et mieux comprendre comment se déroulent les différentes opérations, nous avons décidé de mettre en place un système d'observation formel.

Afin d'améliorer nos résultats et nos méthodologies, et de mieux saisir la façon dont se déroulent les diverses opérations, nous avons choisi d'utiliser l'observation comme technique de collecte de données dans le cadre de notre recherche (Islam et al ; 2022)¹⁵.

- **La documentation :**

La recherche documentaire est une approche méthodique utilisée pour examiner et évaluer divers types de documents imprimés et électroniques, y compris les contenus informatiques et en ligne. C'est une technique de recherche qualitative qui implique l'analyse et l'interprétation de données afin d'en dégager le sens, comprendre les concepts et construire des connaissances basées sur l'expérience. Une variété de ressources peut être utilisées pour entreprendre une analyse détaillée, telles que les registres de présence, les programmes d'événements, les manuels, les livres, les brochures, les journaux, les communiqués de presse, les données d'enquêtes, les archives publiques, ainsi que les albums de coupures de presse et de photographies. (Bowen, 2009)¹⁶

Au cours de nos recherches, nous avons exploité divers documents, notamment des bibliothèques et des sites web tels que Google Scholar, ASJP, Z-Library, Scribd, SNDL et

¹⁵ Traduit par nos soins

¹⁶ Traduit par nos soins

Thesesdz. Ces ressources nous ont permis d'accéder à de nombreux ouvrages, revues scientifiques, articles et autres documents pertinents pour notre étude. La bibliothèque de l'ENSM nous a également fourni un accès aux livres, thèses, ouvrages et articles qui ont contribué à enrichir nos recherches. L'utilisation de ces multiples sources documentaires nous a permis de collecter des informations précieuses pour mener à bien nos recherches.

- **L'entretien :**

Dans le cadre des entretiens, un chercheur peut étudier les attitudes, les croyances, les expériences, les points de vue et les comportements des participants en lien avec une question de recherche spécifique. L'objectif d'un entretien de recherche est de recueillir des informations détaillées et nuancées sur les perspectives, les vécus et la compréhension du sujet étudié par les participants. Il existe différents types d'entretiens de recherche comme les entretiens structurés, semi-structurés et non structurés (Liamputtong, 2019).

Dans notre cas, nous avons choisi d'utiliser un entretien semi-structuré car cela nous permet d'examiner de manière approfondie les points de vue et les expériences des employés, produisant ainsi des données riches et nuancées.

Les entretiens semi-structurés sont un type d'entretien où une série de questions de base sont préparées pour guider la discussion, tout en permettant à l'intervieweur ou à l'interviewé d'approfondir certains concepts ou réponses. Ce type d'entretien est plus flexible que les entretiens structurés, ce qui permet d'identifier ou d'explorer des données jugées importantes par les participants mais qui n'auraient pas été considérées comme pertinentes au départ par l'équipe de recherche (Gill et al, 2008).

2.2.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien : c'est un outil permettant d'assurer l'uniformité et la cohérence des entretiens. Il agit comme une liste de vérification ou un aide-mémoire. Son objectif principal est de garantir que tous les entretiens couvrent les mêmes sujets essentiels, afin que les données recueillies puissent être évaluées et comparées de manière approfondie. Cependant, l'enquêteur reste libre d'explorer de nouveaux thèmes susceptibles d'émerger durant l'entretien, sans être contraint par le guide. Ce dernier est utilisé lors d'entretiens semi-structurés. Il comprend des instructions initiales et une liste des sujets importants liés au projet de recherche sur lesquels les participants seront interrogés. L'ordre de ces sujets offre un cadre possible mais n'a pas

vocation à être imposé. L'entretien doit plutôt suivre un cours naturel en fonction des réponses de la personne interrogée (Daverne-Bailly & Wittorski, 2022)¹⁷.

Pour le choix de nos questions nous avons utilisé l'article « Les salariés sont-ils réellement satisfaits des TIC ? » de Ludivine & Thierry (2007). Le tableau suivant présente les questions de notre guide d'entretien, classées par catégorie.

¹⁷ Traduit par nos soins

Tableau III Les questions de l'entretien par catégorie

Catégorie	Questions
Informations personnelles et professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Pourriez-vous indiquer votre âge, s'il vous plaît ? - Pouvez-vous décrire brièvement les principales responsabilités et activités liées à votre poste chez NAFTAL ?
Utilisation du self-services RH	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis combien de temps utilisez-vous le self-service RH pour accéder à vos données RH ? - Quelle est la fréquence d'utilisation du self-service RH pour vos besoins RH ? - Comment évaluez-vous la convivialité de l'interface du self-service RH ? - Rencontrez-vous des difficultés ou des obstacles lors de l'utilisation du self-service RH ? Pouvez-vous les décrire ? - Quels services utilisez-vous le plus souvent sur le self-service RH (par exemple fiches de paie, Élaboration de statistiques, etc.) ?
Avantages et impacts du self-service RH	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les avantages que vous trouvez à utiliser le self-service RH par rapport aux méthodes traditionnelles ? - Avez-vous des exemples de situations où "le self-service RH" vous a permis de gagner du temps ou de résoudre un problème ? - Votre relation avec le service RH s'est-elle améliorée ?
Recommandations et suggestions	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles nouvelles fonctionnalités souhaiteriez-vous voir intégrées à la solution ? - Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions concernant le self-service RH ou la digitalisation des activités RH chez NAFTAL ?

Source : Elaboré par nos soins

- Informations personnelles et professionnelles : Cette catégorie est essentielle pour recueillir des données de base sur les interviewés, permettant de contextualiser leurs réponses.

Connaître des informations telles que l'âge, le poste, et l'expérience professionnelle aide à segmenter les résultats et à identifier des tendances ou des divergences selon les profils des participants. Cela garantit une compréhension plus approfondie des résultats en fonction des différentes caractéristiques démographiques et professionnelles des interviewés.

- Utilisation du self-services RH : L'objectif de cette catégorie est d'explorer en détail comment les employés utilisent le système de self-service RH. Les questions ici se concentrent sur la fréquence d'utilisation, la convivialité de l'interface, et les difficultés rencontrées. En identifiant les services les plus utilisés, nous pouvons mieux comprendre les besoins des utilisateurs et évaluer l'efficacité du système. Cette catégorie permet également de repérer les domaines nécessitant des améliorations techniques ou des formations supplémentaires.

- Avantages et impacts du self-service RH : Cette section vise à évaluer les bénéfices perçus et les impacts réels du self-service RH sur les employés et leur relation avec le service RH. En demandant des exemples concrets de situations où le self-service a été avantageux, nous pouvons recueillir des témoignages tangibles de son utilité. Cette catégorie permet également d'analyser si et comment le self-service RH a amélioré la satisfaction des employés et la communication interne au sein de l'organisation.

- Recommandations et suggestions : La dernière catégorie est essentielle pour obtenir des retours constructifs et des idées d'amélioration. En sollicitant des suggestions sur de nouvelles fonctionnalités et des commentaires généraux, nous encourageons les employés à participer activement à l'amélioration continue du système. Cette section offre une plateforme pour exprimer des opinions et des préoccupations qui n'ont pas été couvertes par les questions précédentes, fournissant ainsi une vue d'ensemble plus complète et équilibrée de l'expérience utilisateur.

2.2.3 L'échantillon :

Dans la recherche qualitative, et particulièrement pour les entretiens, le processus d'échantillonnage est souvent itératif. Les chercheurs peuvent ajuster leur approche de sélection des participants au fur et à mesure qu'ils se familiarisent avec le terrain d'étude et identifient les personnes les plus pertinentes à interroger. La plupart des recommandations d'échantillonnage qualitatif visent donc à atteindre certains objectifs précis (Flick ;2018)¹⁸.

¹⁸ Traduit par nos soins

Par conséquent, nous avons d'interroger 17 employés dans notre échantillonnage, sélectionnés en fonction de leurs postes et de leurs niveaux de classification.

Tableau IV Informations sur les interviewés

Niveau de classification	Poste	Sexe	Age
301	Secrétaire direction réglementation et relation de travail	Femme	47ans
	Secrétaire direction réglementation et relation de travail	Femme	33ans
305	Chargé service clientèle	Homme	35ans
	Chargé service clientèle	Femme	31ans
310	Chargé service achat pneumatique	Femme	32ans
315	Chargé service vente pneumatique	Femme	43ans
	Chargé service vente pneumatique	Femme	39ans
317	Chef de service reporting et planification	Femme	38ans
	Chargé de mission DID	Femme	55ans
	Chef de service lubrifiant	Femme	34ans
	Chef de service clientèle	Femme	33ans
	Chef de service clientèle	Femme	35ans
	Chef de service collecte	Femme	45ans
403	Chef de service collecte	Femme	39ans
	Directrice des centres de formation	Femme	46ans
410	Directeur de la direction réglementation et relation de travail	Homme	56ans
	Assistante de direction	Femme	45ans
423	Attaché de direction réglementation et relation de travail	Femme	36ans
424	Attaché de direction	Homme	45ans

Source : Elaborer par nos soins

Nous avons retenu six entretiens pour notre analyse, car nous avons atteint une saturation scientifique des données collectées, qui seront traité à l'aide de l'outil d'analyse NVIVO 11.

CHAPITRE III : Résultats et discussion

Ce chapitre présente et analyse les résultats qualitatifs de la recherche sur la digitalisation des activités des ressources humaines chez NAFTAL. Les données ont été recueillies via des entretiens avec les employés, offrant des insights sur leur satisfaction concernant ce processus de transformation numérique.

L'analyse des entretiens met en évidence les avantages perçus, comme les gains de temps et la facilité d'utilisation, ainsi que les défis, notamment techniques. Les suggestions des employés pour améliorer la digitalisation seront également examinées.

Une comparaison sera faite entre les solutions développées par NAFTAL et les propositions des employés, permettant d'identifier les écarts entre les approches actuelles et les attentes du personnel. Des recommandations personnelles seront formulées pour améliorer la satisfaction des employés, en s'appuyant sur les données collectées et les suggestions des collaborateurs.

Cette approche réflexive et participative, basée sur les réalités du terrain, fournira des pistes d'amélioration pragmatiques pour favoriser une appropriation optimale de la digitalisation des processus RH chez NAFTAL.

Section 01 : Résultats et interprétation

Dans cette section, nous procéderons à une analyse détaillée des résultats des observations et entretiens réalisés auprès des employés, en explorant divers aspects de leur perception du processus de digitalisation des activités RH.

1.1 Résultats de l'observation

L'observation directe des utilisateurs dans leur environnement réel nous a fourni des données riches sur les différentes façons d'utiliser le site web. Cela nous a aidés à mieux comprendre les comportements, besoins et défis rencontrés par les employés, gestionnaires et équipes informatiques. Ces informations issues de conditions d'utilisation réelles permettront d'optimiser l'expérience utilisateur et d'apporter des améliorations pertinentes au site. Plus précisément, nous avons pu :

- Noter comment les employés interagissent avec le site web.
- Prendre note de la façon dont les supérieurs hiérarchiques utilisent le volet « manager » sur le site web.
- Observer la manière dont l'équipe communique avec le service informatique pour résoudre les problèmes techniques liés au site web.

- Nous avons été en mesure d'établir la liste des différentes fonctionnalités offertes par l'outil. Nous pouvons donc le définir de la manière suivante :

Le self-service RH de NAFTAL est une plateforme web accessible aux employés connectés au réseau intranet de l'entreprise, permettant aux utilisateurs de gérer de manière autonome divers aspects de leurs ressources humaines sans avoir besoin de contacter directement le service RH. Voici un résumé de ses fonctionnalités :

- ✓ Visualisation de la fiche de paie : Les employés peuvent consulter leur fiche de paie, incluant les détails sur le salaire, les primes, et les heures travaillées. En offrant la possibilité aux employés de visualiser leur fiche de paie via le self-service RH, NAFTAL favorise la transparence et l'autonomie financière des travailleurs ;
- ✓ Historique du bulletin de paie : Accès à l'historique complet des bulletins de paie antérieure pour suivre l'évolution de la rémunération, comprendre les changements intervenus et vérifier l'exactitude des informations financières ;
- ✓ Élaboration de statistiques : Génération de statistiques financières personnalisées, utiles notamment pour évaluer l'éligibilité à des prêts ;
- ✓ Simulation de la paie de retraite : Projection du revenu de retraite selon différents scénarios, pour une meilleure planification financière ;
- ✓ Visualisation des pointages : Consultation des heures de travail et des absences enregistrées, permettant de suivre la présence et la ponctualité ;
- ✓ Fiche de synthèse : Vue d'ensemble de l'employé, incluant dossier administratif, parcours professionnel, formations, et compétences. Aidant ainsi les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources humaines ;
- ✓ Visualisation de la fiche de congé : Consultation du solde de congé, leurs congés pris et à prendre. Cela leur permet de gérer efficacement leurs congés et de planifier leur emploi du temps en conséquence ;
- ✓ Soumission de réclamations : Mécanisme pour soumettre des réclamations, suggestions, ou préoccupations concernant le self-service RH ;
- ✓ Vue manager : cette fonctionnalité offre un accès complet pour les managers à toutes les fonctionnalités, avec des options supplémentaires pour gérer leur équipe, consulter l'organigramme et les dossiers individuels des employés, et effectuer des actions au nom des employés qui n'ont pas accès à un ordinateur.

- Noter les solutions de digitalisation RH en cours de développement, et nous les avons synthétisés comme suit :

- ✓ Intégrer la génération des attestations de travail dans le self-service RH, ainsi que de permettre aux employés de demander des congés via cette même plateforme
- ✓ Introduire des solutions de gestion automatisées : L'objectif est de transformer certains documents en un résultat automatique plutôt qu'en une simple saisie d'informations. Par exemple, automatiser la fiche de synthèse la gestion de la formation, les contrats de travail et les fiches de poste.
- ✓ Créer une interconnectivité des systèmes : de sorte qu'une information saisie une seule fois puisse alimenter tous les systèmes interconnectés.

1.2 Résultats des entretiens

Pour analyser efficacement les résultats des entretiens, nous avons divisé cette partie en deux volets principaux. Le premier volet est consacré à une analyse globale des entretiens, comprenant la description de l'échantillon et une analyse du nuage de mots. Le deuxième volet se focalise sur l'analyse des différents axes abordés dans le guide d'entretien.

1.2.1 L'analyse globale des entretiens

1.2.1.1 Description de l'échantillon

Afin de mieux connaître notre échantillon nous avons réalisé quelques illustrations générées par l'outil d'analyse NVIVO11.

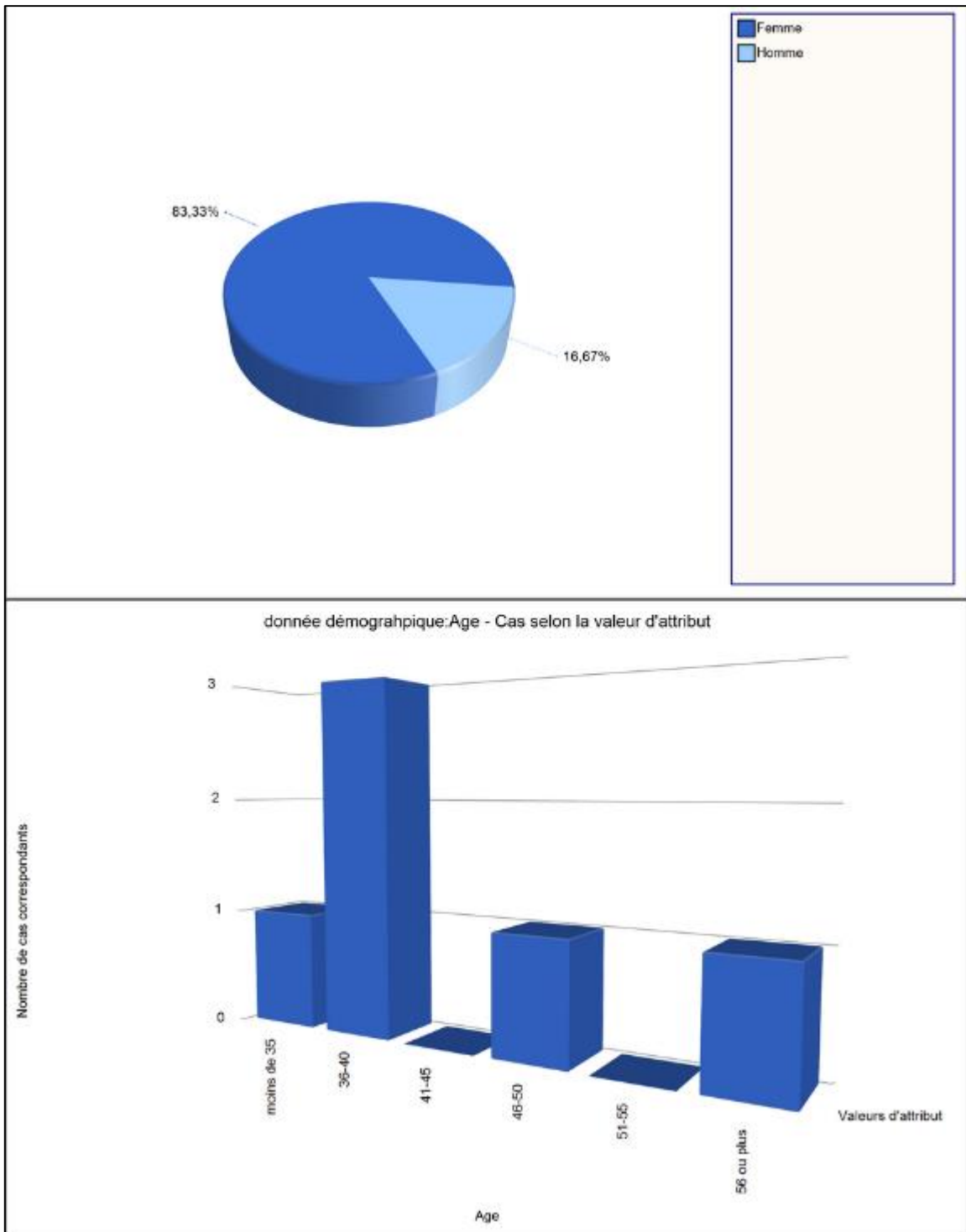


Figure VII Informations personnelles

Source : Généré par NVIVO11

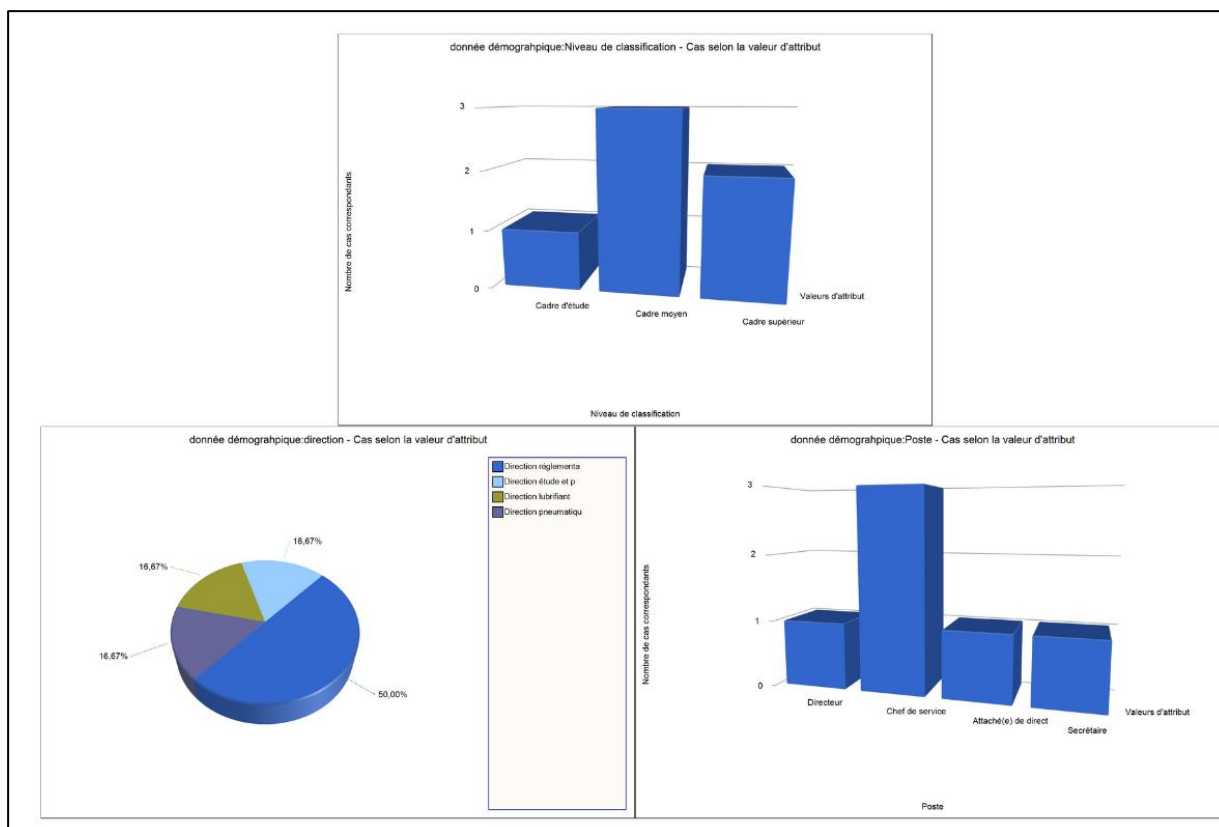


Figure VIII Informations professionnelles

Source : Généré par NVIVO11

L'échantillon étudié révèle une diversité d'âges, indiquant que l'utilisation de la plateforme n'est pas limitée à une seule génération d'employés mais traverse différentes tranches de la population active. Cette adoption intergénérationnelle souligne un usage étendu de l'outil au sein de l'organisation. De plus, la diversité des directions représentées dans l'enquête permet d'examiner comment les employés de différents départements utilisent la plateforme de self-service RH et d'identifier des problèmes spécifiques à chaque direction. Cette pluralité met en lumière les différences d'utilisation et de satisfaction à travers l'organisation.

La variété des postes et des niveaux de classification des participants enrichit également l'étude, permettant d'obtenir un ensemble d'opinions variées et d'analyser tous les aspects et fonctionnalités de la plateforme. Par exemple, le module "vue manager", réservé aux responsables, peut être spécifiquement évalué grâce à la participation des cadres moyens et supérieurs, offrant des retours d'expérience cruciaux sur son efficacité et son utilité.

Ainsi, la représentativité des différentes directions, postes et niveaux hiérarchiques dans notre enquête permet de : analyser les pratiques d'utilisation selon les directions, comprendre

comment chaque direction utilise la plateforme et identifier des besoins spécifiques ; évaluer la satisfaction à travers les niveaux hiérarchiques, recueillant des avis diversifiés pour mesurer la satisfaction des utilisateurs ; et identifier des améliorations potentielles, proposant des ajustements ciblés pour répondre aux besoins spécifiques des différentes catégories d'utilisateurs.

En somme, cette approche multidimensionnelle garantit une couverture globale des diverses perspectives des utilisateurs, optimisant ainsi l'expérience de la plateforme de self-service RH pour l'ensemble des employés.

1.2.1.2 Analyse du nuage de mots

Cette figure générée par NVIVO 11 représente Le nuage de mots qui met en évidence les mots les plus dominants dans les entretiens, permettant de visualiser et de souligner le sujet de recherche ainsi que la problématique posée à travers les questions des entretiens. Les mots apparaissent en différentes tailles, la taille d'un mot étant proportionnelle à sa fréquence d'apparition dans les entretiens



Figure IX Nuage de mots

Source : Généré par NVIVO

Dans notre nuage de mots, "self-service" est le terme le plus proéminent, c'est le terme qui ressort le plus fréquemment avec d'une fréquence de 79 fois, indiquant que le concept de self-service est central dans la discussion. Cela se justifie par le fait que nous nous sommes

concentrés sur la manière dont ce dispositif digital est perçu et utilisé par les employés, ainsi que sur leur satisfaction à son égard.

Nous avons également les mots "interface" et "convivialité", qui reviennent chacun 12 fois. Cela indique que notre étude s'est intéressée à la facilité d'utilisation de l'outil.

Les mots "fonctionnalité" et "paie" apparaissent respectivement 8 et 14 fois, ce qui signifie que parmi les fonctionnalités les plus utilisées de cette plateforme, la consultation de la fiche de paie est particulièrement notable.

Les mots "problème" et "obstacle" soulignent les défis et les difficultés que les employés peuvent rencontrer avec les outils RH numériques, ce qui est essentiel pour améliorer leur satisfaction.

Enfin, les mots "avantage" et "temps", qui reviennent respectivement 11 et 23 fois, indiquent que l'un des principaux avantages de la digitalisation est le gain de temps. La satisfaction des employés est liée à la capacité de ces outils à les aider à gérer leurs tâches plus efficacement.

1.2.2 L'analyse des résultats des différents axes traités dans l'entretien

Pour l'analyse des axes, nous avons suivi une démarche en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons illustré les résultats à l'aide de graphiques générés par NVIVO11 afin de visualiser les données de manière claire et compréhensible. Ensuite, nous avons synthétisé les réponses des interviewés dans des tableaux, ce qui permet de regrouper et de comparer les informations de manière structurée et concise. Cette approche combinée facilite une interprétation approfondie et une meilleure compréhension des thèmes principaux abordés dans le guide d'entretien.

1.2.2.1 Utilisation du self-services RH

- Le graphique circulaire (figureX) illustre la répartition des fréquences d'utilisation de la plateforme de self-service des ressources humaines par les répondants. Les données sont divisées en trois catégories de fréquence équivalentes : "Rarement", "Occasionnellement" et "Fréquemment"

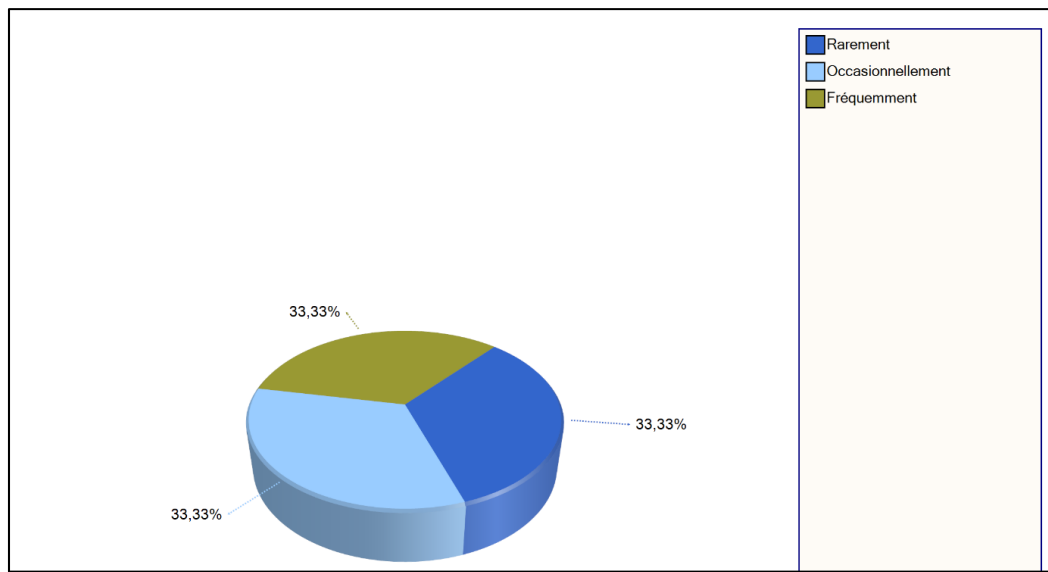


Figure X Fréquence d'utilisation

Source : Généré par NVIVO

- Le graphique illustre (figure XI) la perception de la convivialité de l'interface du self-service de gestion des ressources humaines (RH) au sein d'un échantillon de 6 répondants. L'axe des ordonnées représente le "Nombre de cas correspondants", tandis que l'axe des abscisses indique les différents niveaux de convivialité évalués : "Peu conviviale", "Moyennement conviviale" et "Très conviviale".

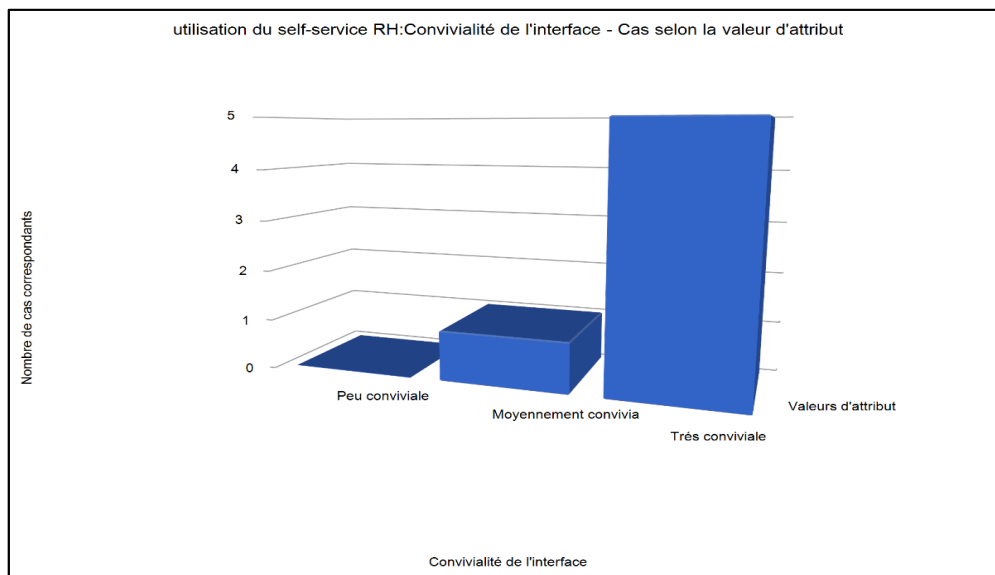


Figure XI Convivialité de l'interface

Source : Généré par NVIVO

- Afin d'analyser les difficultés rencontrées par les employés lors de l'utilisation du self-service RH, une carte mentale a été conçue pour regrouper et visualiser de manière systématique les divers dysfonctionnements observés sur la plateforme. Cette approche permet d'identifier les problèmes techniques, les lacunes dans l'interface utilisateur, ainsi que les obstacles liés à l'accessibilité et la fluidité du système. En examinant ces dysfonctionnements de manière structurée, les organisations peuvent élaborer des stratégies d'amélioration ciblées pour optimiser l'expérience et la satisfaction de l'utilisateur. (Figure XII)

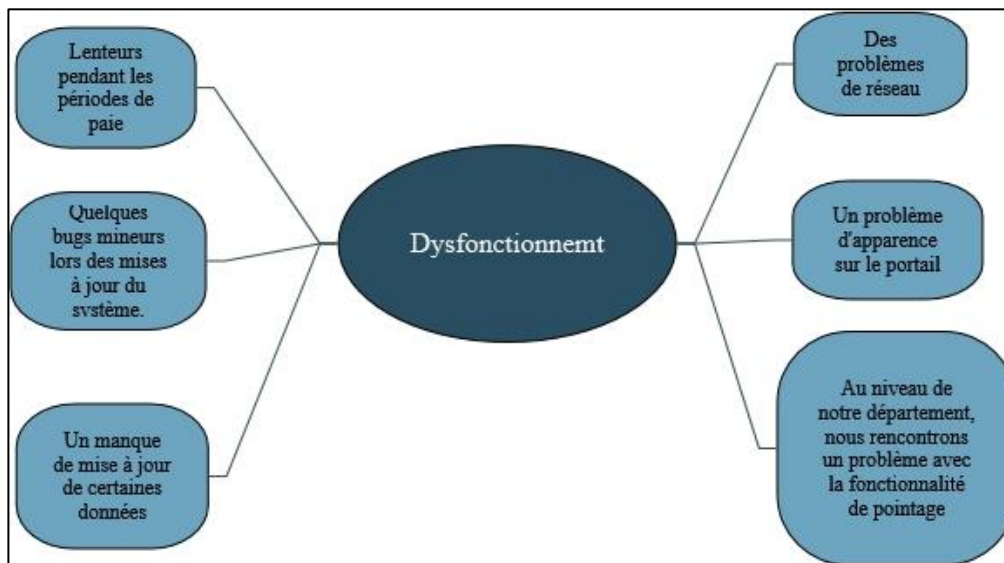


Figure XII Les difficultés lors de l'utilisation

Source : Généré par NVIVO

- Pour analyser les fonctionnalités les plus utilisées par les employés dans le self-service RH, une carte mentale a été créée. Elle regroupe et visualise systématiquement les différentes fonctionnalités utilisées, facilitant l'identification de celles qui sont les plus importantes. Cette approche permet de mieux comprendre les priorités des employés, comme la gestion des congés ou la consultation des bulletins de salaire. En conséquence, elle guide les améliorations futures du self-service RH en fonction des besoins réels des utilisateurs, garantissant ainsi une utilisation plus efficace et une satisfaction accrue. (Figure XIII)

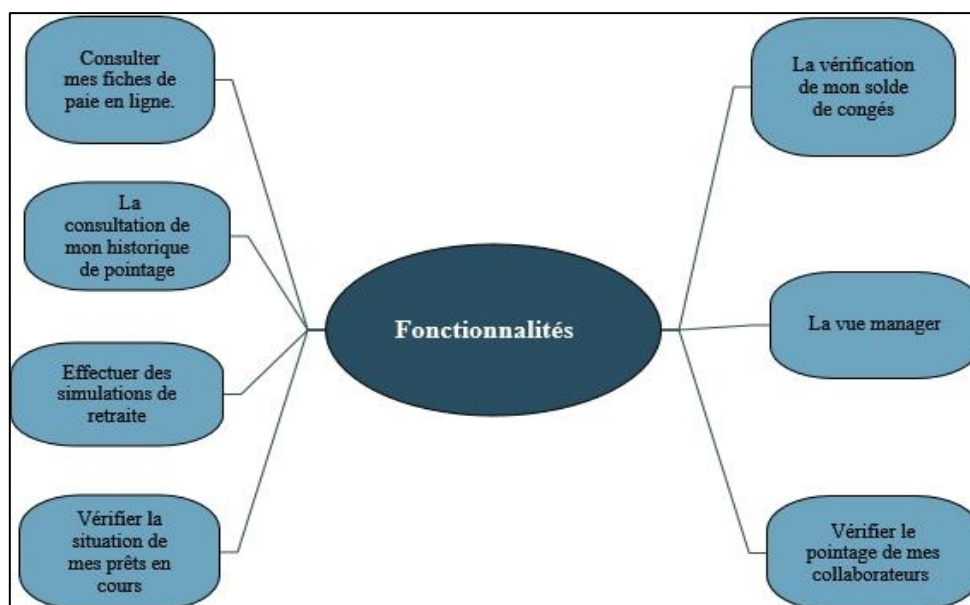


Figure XIII Les fonctionnalités les plus utilisées

Source : Généré par NVIVO

Le tableau suivant synthétisera les réponses des interviewés par rapport à l'axe : utilisation du self-service RH

Tableau V Utilisation du self-service RH

Thème	Réponses des interviewés	
Fréquence d'utilisation	Rarement	« En réalité, j'ai assez rarement recours au self-service RH pour mes besoins personnels. » (Employé02) « En tant que cadre dirigeant, je recours assez rarement au self-service RH pour mes besoins personnels » (Employé03)
	Occasionnellement	« Je consulte le self-service RH environ une fois par mois » (Employé04) « Je consulte le self-service RH environ deux fois par mois » (Employé05) « Je consulte le self-service RH de manière mensuelle environ »
	Fréquemment	« Le self-service RH est réellement devenu un réflexe pour moi au fil du temps. Je dirais que j'y accède de manière très fréquente » (Employé01)
	Peu conviviale	
	Moyennement conviviale	« L'interface est facile à utiliser et intuitive, mais elle manque d'attrait visuel. » (Employé03)

<p>Convivialité de l'interface</p>	<p>Très conviviale</p>	<p>« L'interface du self-service RH est vraiment très conviviale et intuitive, surtout depuis la dernière mise à jour » (Employé01) « Je trouve l'interface du self-service RH très conviviale » (Employé02) « Je trouve l'interface vraiment conviviale et ergonomique » (Employé04) « Je trouve l'interface conviviale » (Employé05) « L'interface est vraiment très facile à utiliser » (Employé06)</p>
<p>Les difficultés rencontrées lors de l'utilisation</p>	<p>Problèmes techniques</p>	<p>« Il peut encore y avoir quelques petits bugs ou lenteurs pendant les périodes de paie » (Employé01) « Les seuls obstacles que je rencontre parfois sont liés à des problèmes de réseau » (Employé02) « ...comme des problèmes de réseau ralentissant l'accès » (Employé04) « La seule petite difficulté que j'ai rencontrée, c'était lorsque j'avais oublié mon mot de passe » (Employé06)</p>
	<p>Problèmes d'interface</p>	<p>« Le seul bémol que je noterai est un problème d'apparence sur le portail. » (Employé03)</p>
	<p>Mise à jour des données</p>	<p>« ...un manque de mise à jour de certaines données comme ma fiche de synthèse ou les arrêts maladie » (Employé04) « Au niveau de notre direction, nous rencontrons un problème avec la fonctionnalité de pointage à laquelle nous n'avons pas accès pour le moment ». (Employé05)</p>
<p>Les fonctionnalités les plus utilisées</p>	<p>Services personnels</p>	<p>« Les services que j'utilise le plus souvent sont la consultation de mes fiches de paie, la vérification de mon solde de congés et de RTT, ainsi que le relevé de mes heures de pointage. » (Employé01) « Consultation Fiche de paie » (Employé02) « Lorsque j'utilise le self-service, c'est principalement pour consulter les soldes de congés, effectuer des simulations de retraite » (Employé03) « La consultation de mes fiches de paie en ligne. » (Employé04) « Consulter mes fiches de paie, vérifier la situation de mes prêts en cours » (Employé05) « La consultation de mon historique de pointage. » (Employé06)</p>
	<p>Services de gestion</p>	<p>« Vérifier le pointage de mes collaborateurs en cas d'absences suspectes. » (Employé03) « Accéder à la vue manager me permettant de suivre les informations relatives à mes collaborateurs. » (Employé05)</p>

Les entretiens ont révélé des fréquences d'utilisation variées de la plateforme selon les employés, une appréciation généralement positive de sa convivialité malgré un manque de visibilité de l'icône d'accès, ainsi que diverses difficultés rencontrées par les utilisateurs telles que des ralentissements lors des périodes de paie, des bugs liés aux mises à jour, des problèmes de réseau et d'actualisation des données, et un manque d'intuitivité de certaines fonctionnalités, voici une interprétation de ces résultats :

Premièrement la fréquence d'utilisation, un tiers des employés utilise rarement la plateforme. Cette catégorie comprend principalement les cadres supérieurs. En effet, ces derniers ont accès à d'autres plateformes, comme NOVAC, qui fournissent les mêmes informations que le self-service, ainsi que des fonctionnalités supplémentaires spécialement conçues pour les supérieurs. Par conséquent, ils se tournent moins fréquemment vers la plateforme commune, préférant utiliser des outils plus avancés et adaptés à leurs besoins professionnels spécifiques. Un autre groupe d'employés utilise la plateforme de manière intermittente. Ces utilisateurs accèdent généralement à la plateforme lors de la période de paiement pour consulter leurs fiches de paie. En dehors de ces périodes, ils ont tendance à ne pas utiliser régulièrement la plateforme, se connectant principalement pour des besoins spécifiques et ponctuels liés à la gestion de leur rémunération. Enfin, un tiers des employés utilise la plateforme de manière régulière. Ce groupe comprend les employés qui consultent souvent leur historique de pointage, ainsi que les managers qui vérifient le pointage de leurs collaborateurs. Pour ces utilisateurs, la plateforme est un outil essentiel pour suivre les heures travaillées, gérer les absences et assurer une supervision efficace de l'équipe. Leur utilisation fréquente reflète l'importance de la plateforme dans la gestion quotidienne de leurs tâches et responsabilités professionnelles.

Deuxièmement en ce qui concerne la convivialité de l'interface, l'absence de retours négatifs concernant la convivialité de la plateforme, combinée aux avis favorables de cinq employés qui la jugent très conviviale, constitue un indicateur positif. Cela démontre que l'interface de la plateforme est, dans l'ensemble, bien conçue et facile à utiliser pour la majorité des utilisateurs. Néanmoins, il est à noter qu'un seul employé a indiqué que la plateforme est moyennement conviviale. Ce retour spécifique concerne l'apparence du portail d'accès au self-service RH. L'employé a mentionné que l'icône du self-service RH n'est pas très apparente, ce qui peut rendre l'accès moins intuitif. Cette observation souligne une opportunité d'amélioration : en rendant l'icône du self-service RH plus visible, il serait possible d'améliorer encore davantage l'expérience utilisateur et de faciliter l'accès à la plateforme pour tous les employés.

Troisièmement les utilisateurs rencontrent quelques difficultés lors de l'utilisation de la plateforme. Ils signalent des ralentissements importants pendant les périodes de paie, ce qui nuit à leur efficacité et satisfaction. De plus, des bugs mineurs apparaissent fréquemment lors des mises à jour du système, perturbant l'utilisation continue de la plateforme. Les problèmes de réseau ajoutent à la frustration en affectant la disponibilité et la performance de la plateforme. Sur le plan de l'interface utilisateur, des problèmes esthétiques ont été relevés concernant l'apparence du self-service RH sur le portail. Ce problème d'apparence nuit à l'expérience utilisateur et peut diminuer l'efficacité avec laquelle les employés interagissent avec le système. Certaines fonctionnalités, comme le pointage, manquent d'intuitivité, rendant leur utilisation compliquée pour de nombreux employés. Enfin, des employés de la direction lubrifiant ont exprimé des préoccupations concernant la mise à jour des données. Ils ont noté que l'historique de pointage n'est pas toujours actualisé en temps opportun, ce qui peut entraîner des erreurs et nuire à la fiabilité de la plateforme.

Enfin, les fonctionnalités les plus utilisés, Chaque fonctionnalité identifiée répond à des besoins spécifiques des employés et des managers, facilitant ainsi la gestion des ressources humaines. La consultation des fiches de paie en ligne offre un accès rapide et facile aux documents de paie, réduit l'utilisation de papier et permet la conservation numérique des fiches, améliorant ainsi la transparence salariale et favorisant l'autonomie des employés. De même, la consultation de l'historique de pointage permet aux employés de vérifier leurs heures travaillées, de gérer les heures supplémentaires et de résoudre les disputes concernant les heures de travail, ce qui encourage la responsabilisation et la précision dans le suivi des horaires. Les simulations de retraite aident les employés à planifier financièrement leur avenir et à comprendre les avantages de l'entreprise en matière de retraite, renforçant ainsi leur satisfaction et leur rétention en les aidant à préparer leur futur. Par ailleurs, la vérification de la situation des prêts en cours permet aux employés de mieux gérer leurs finances personnelles en suivant les remboursements et les intérêts, offrant ainsi une meilleure gestion financière personnelle et réduisant les inquiétudes liées aux finances. Enfin, la vérification du solde de congés permet une planification plus efficace des vacances et le suivi des jours de congé restants, réduisant ainsi les demandes adressées au service RH.

1.2.2.2 Avantages et impacts du self-service RH

Cette carte mentale (Figure XIV) présente les avantages du self-service RH

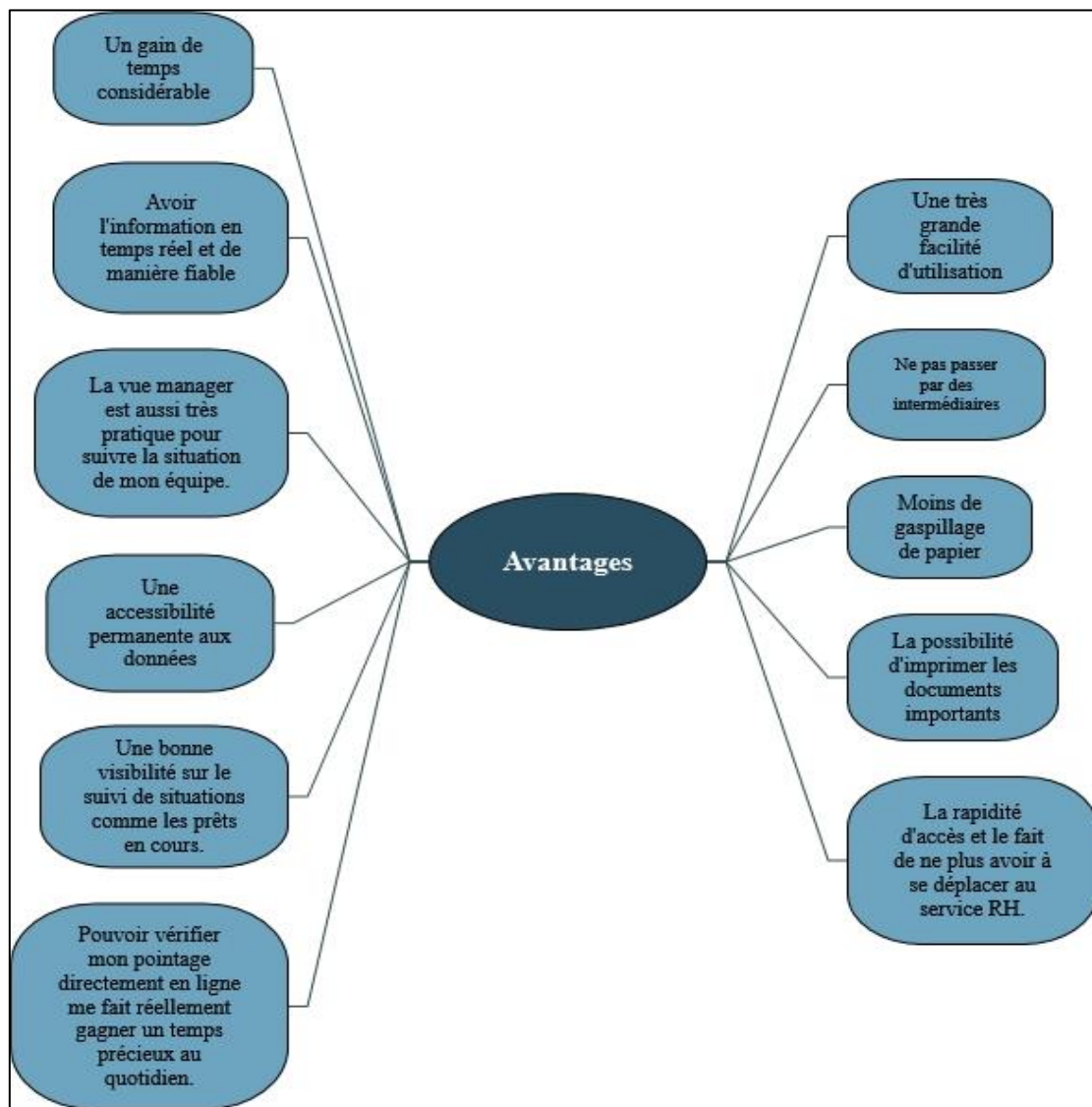


Figure XIV Les avantages et les impacts du self-service RH

Source : Généré par NVIVO11

Le tableau suivant synthétisera les réponses des interviewés par thème par rapport à l'axe : avantages et impacts du self-service RH

Tableau VI Avantages et impacts du self-service RH

Thème	Réponse des interviewés	
Avantages et impacts	Gains de productivité	<p>« Un gain de temps considérable » (Employé01)</p> <p>« Plus besoin de fouiller dans des archives papiers » (Employé01)</p> <p>« Un gain de temps précieux » (Employé03)</p> <p>« Pouvoir simuler soi-même sa retraite est extrêmement pratique. » (Employé03)</p> <p>« La possibilité d'imprimer les documents importants » (Employé04)</p> <p>« Le self-service m'a permis de régler rapidement ce problème. » (Employé04)</p> <p>« Ne pas avoir besoin de se déplacer pour récupérer des documents. » (Employé05)</p>
	Accès à l'information et gestion d'équipe	<p>« ...self-service qui nous rend plus autonomes » (Employé01)</p> <p>« ...avoir l'information en temps réel et de manière fiable, sans passer par des intermédiaires » (Employé02)</p> <p>« La vue manager est aussi très pratique pour suivre la situation de mon équipe. » (Employé02)</p> <p>« Une accessibilité permanente aux données. » (Employé03)</p> <p>« La fonctionnalité "vue manager" par exemple me fait gagner un temps fou pour vérifier les situations » (Employé03)</p> <p>« Avoir une bonne visibilité sur le suivi de situations comme les prêts en cours. » (Employé04)</p> <p>« Pouvoir accéder seule à toutes ces données » (Employé05)</p>
	Convivialité et bénéfices environnementaux	<p>« ...une très grande facilité d'utilisation » (Employé01)</p> <p>« Moins de gaspillage de papier » (Employé03)</p> <p>« La facilité d'utilisation, la rapidité d'accès » (Employé06)</p>

Le self-service RH apporte un gain de temps considérable et améliore la gestion de l'efficacité, ce qui contribue grandement à la satisfaction des employés. La réduction du temps nécessaire pour accomplir des tâches RH permet aux employés de se concentrer davantage sur leurs tâches principales, augmentant ainsi la productivité globale. L'accès en temps réel à des informations fiables améliore la prise de décision et l'efficacité opérationnelle, réduisant les délais entre la demande et la réception des données, ce qui est crucial pour des opérations fluides et efficaces. La plateforme offre également aux managers une vue d'ensemble de la situation de leur équipe,

facilitant une meilleure supervision et gestion. Cette capacité à répondre rapidement aux besoins et aux problèmes de l'équipe améliore la réactivité et l'efficacité managériale. La visibilité accrue sur des processus tels que les prêts permet un suivi plus précis et une gestion proactive des situations spécifiques, réduisant ainsi les risques d'erreurs et d'omissions.

L'accessibilité permanente aux données RH permet aux employés et aux managers d'accéder aux informations nécessaires à tout moment, ce qui est essentiel pour une gestion agile et réactive. Pouvoir vérifier son pointage directement en ligne fait gagner un temps précieux au quotidien, éliminant le besoin de procédures intermédiaires et permettant une gestion plus efficace du temps et des ressources. La grande facilité d'utilisation de la plateforme encourage son adoption régulière, réduisant les barrières techniques et les frustrations potentielles. L'élimination des intermédiaires dans les processus RH simplifie les procédures, augmentant ainsi l'efficacité et la satisfaction des utilisateurs. De plus, la réduction de l'utilisation de papier contribue à des pratiques plus durables et réduit les coûts liés à l'impression et au stockage de documents, tout en offrant la possibilité d'imprimer des documents importants si nécessaire. Enfin, la rapidité d'accès aux services RH en ligne élimine les déplacements physiques et les attentes, améliorant ainsi l'efficacité et la satisfaction globale des employés.

1.2.2.3 Suggestions et avis

- Dans le but d'analyser les suggestions et les recommandations recueillis auprès des employées, nous avons cette carte mentale (Figure XV) qui les synthétise. Elle met en lumière les attentes et les préoccupations des employés par rapport à l'amélioration des services RH digitalisés. En prenant en compte ces suggestions, l'organisation peut non seulement améliorer la satisfaction des employés, mais aussi renforcer l'efficacité de ses processus RH et soutenir le développement professionnel de ses employés.

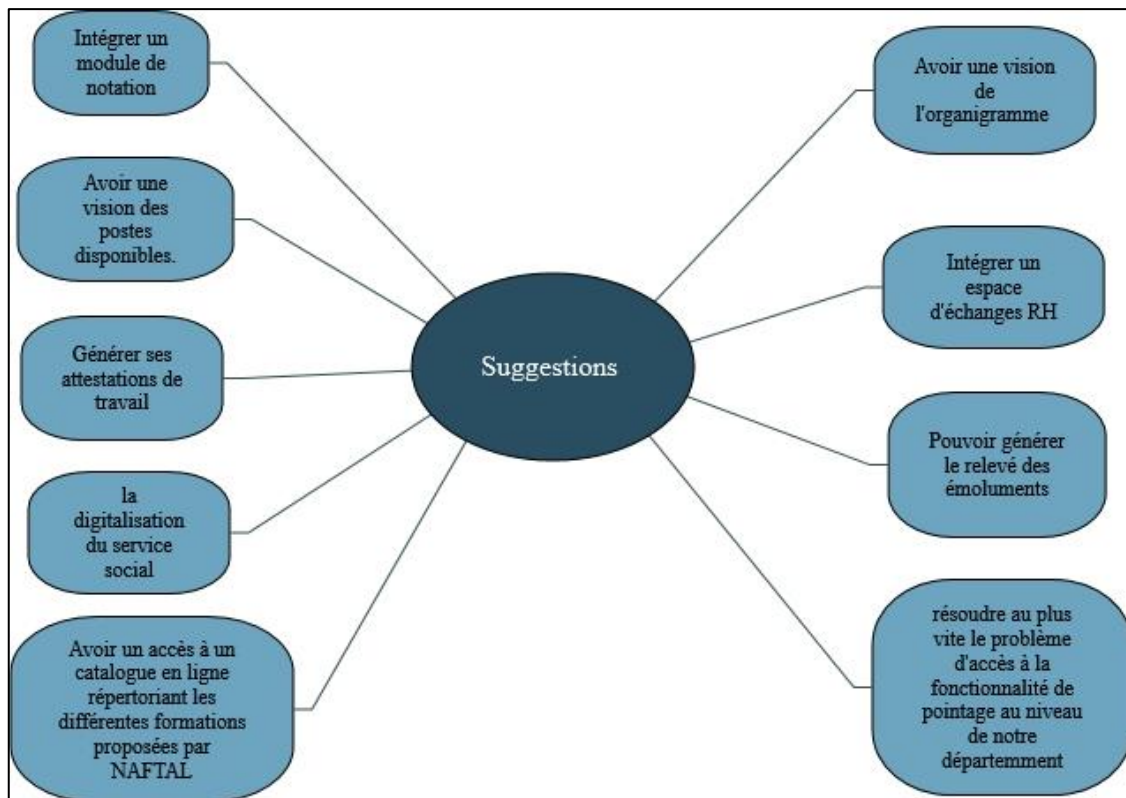


Figure XV les suggestions et recommandations

Source : Généré par NVIVO11

- Cette carte mentale représente (Figure XVI) les avis et la satisfaction des employés pour de bien comprendre ce qu'ils pensent réellement du self-service RH et de la digitalisation des activités RH en général.

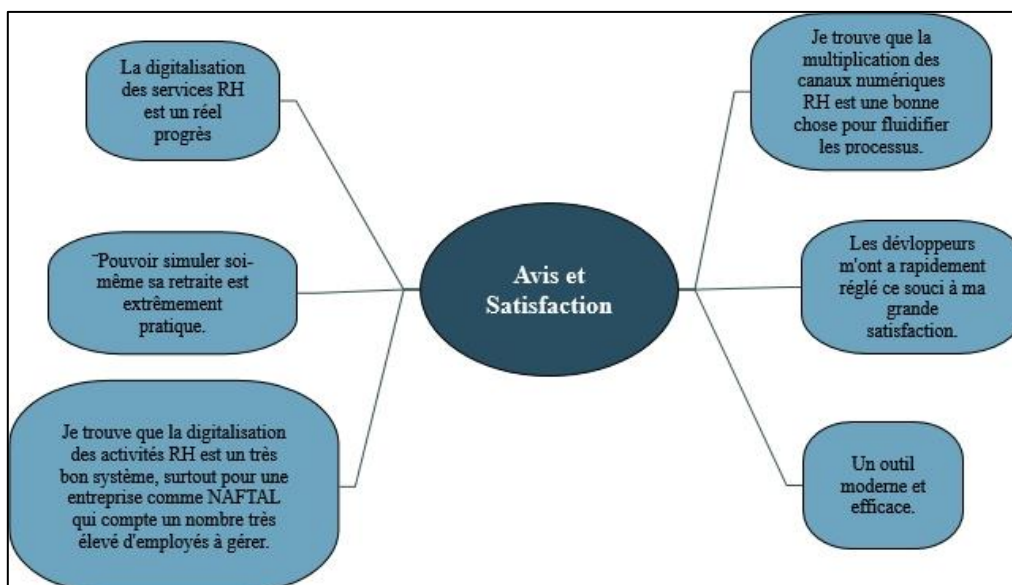


Figure XVI Avis et satisfaction

Source : Généré par NVIVO

Le tableau suivant synthétisera les réponses des interviewés classifiées par thème par rapport à l'axe : Suggestions et avis

Tableau VII Suggestion et avis

Thème	Réponses des interviewés	
Suggestions et recommandations	Accès et Visualisation de l'Information	« Et aussi d'avoir une visibilité de l'organigramme et des postes disponibles. » (Employé02) « Ma suggestion serait également de résoudre au plus vite le problème d'accès à la fonctionnalité de pointage que nous rencontrons au niveau de notre département. » (Employé05)
	Fonctionnalités et Services	« Ce serait très pratique d'avoir accès aux attestations de travail, de pouvoir faire des demandes de congés, Avoir accès à des formations directement en ligne ainsi qu'un récapitulatif que les relevé des émoluments.» (Employé01) « Il serait bien d'y intégrer un module de notation » (Employé02) « Il serait bien d'intégrer un espace d'échanges RH » (Employé03) « Il serait très utile d'intégrer la possibilité de générer ses attestations de travail » « La digitalisation complète du service social de NAFTAL » (Employé04)
Avis et satisfaction	Efficacité et Modernisation des Services RH	« Mais dans l'ensemble, la digitalisation des services RH est un réel progrès ! » (Employé01) « Je trouve que la digitalisation des activités RH est un très bon système » (Employé03) « Dans l'ensemble, je trouve que la digitalisation des activités RH chez NAFTAL avec ce self-service est une très bonne chose. Un outil moderne et efficace » (Employé06)
	Praticité et Autonomie des Employés	« Le self-service qui nous rend plus autonomes » (Employé01) « Dans l'ensemble, je trouve que la multiplication des canaux numériques RH est une bonne chose pour fluidifier les processus. » (Employé02)
	Satisfaction vis-à-vis du Support Technique	« Les développeurs m'ont rapidement réglé ce souci à ma grande satisfaction. » (Employé06)

Les suggestions des employés de NAFTAL mettent en lumière un désir marqué d'améliorer l'efficacité, la transparence et la convivialité des services RH digitalisés. En répondant à ces besoins, l'organisation pourrait non seulement augmenter la satisfaction des employés, mais aussi optimiser la gestion des ressources humaines et la productivité globale. Cette analyse se base sur des retours directs des employés, révélant leurs attentes et leurs perceptions de la digitalisation des services RH.

D'abord, les employés ont exprimé plusieurs propositions pour améliorer les services RH digitalisés. Ils souhaitent une meilleure visibilité sur les postes disponibles au sein de l'organisation pour encourager la mobilité interne et la planification de carrière. Une vue claire de l'organigramme permettrait de mieux comprendre la structure hiérarchique et de faciliter la communication et la collaboration. En outre, l'accès à un catalogue en ligne des formations aiderait les employés à planifier leur développement professionnel. D'autres suggestions incluent l'intégration d'un module de notation pour une évaluation régulière des performances, un espace d'échanges dédié avec le service RH, la génération automatique de documents administratifs, la digitalisation des services sociaux et la résolution rapide des problèmes d'accès aux fonctionnalités de pointage.

Ensuite, globalement, la digitalisation des services RH est perçue positivement par les employés de NAFTAL. Ils valorisent l'efficacité et la modernisation apportées par les outils digitaux, notamment la possibilité de simuler soi-même sa retraite, ce qui renforce leur autonomie. La multiplicité des canaux numériques RH est également appréciée pour sa flexibilité et son efficacité. De plus, les employés expriment une satisfaction élevée concernant la réactivité et l'efficacité des équipes de développement technique. Les outils modernes sont vus comme des facilitateurs de productivité et de qualité dans la gestion des ressources humaines, jouant un rôle crucial dans l'amélioration de la satisfaction des employés, en particulier dans une grande entreprise comme NAFTAL.

En somme, Les suggestions des employés révèlent leur volonté d'améliorer les services RH digitalisés pour accroître l'efficacité, la convivialité et la satisfaction, ce qui optimiserait la gestion des RH et la productivité de l'entreprise.

Section 02 : Discussion

L'intégration de la digitalisation dans le département des ressources humaines (RH) est devenue essentielle pour la gestion quotidienne des opérations (Wafae JARACHI et al, 2022). Naftal, comme toute entreprise cherchant à améliorer l'efficacité de ses services RH, a mis en place diverses solutions de digitalisation. Cette étude vise à évaluer la satisfaction des employés de NAFTAL vis-à-vis de cette digitalisation.

Résultats des Entretiens avec les Employés

Les résultats des entretiens menés auprès des employés de NAFTAL révèlent plusieurs points clés. L'échantillon est diversifié en termes de genre, d'âge, de direction, de poste et de niveau de classification, ce qui garantit une vision globale des perspectives des utilisateurs. La fréquence d'utilisation de la plateforme et les fonctionnalités les plus utilisées varient selon les caractéristiques des employés, comme le poste, la direction et l'âge. En général, l'interface de la plateforme est bien évaluée, mais il apparaît que la visibilité de l'icône du self-service RH pourrait être améliorée.

En termes d'avantages perçus, la plateforme améliore l'efficacité et la satisfaction des employés en réduisant le temps nécessaire pour les tâches RH, facilitant l'accès aux informations en temps réel et simplifiant les processus. Cependant, les employés ont formulé plusieurs suggestions d'amélioration. Ils souhaitent notamment une meilleure visibilité des postes disponibles, un organigramme clair, un accès facilité à la formation, une évaluation des performances, une communication améliorée avec les RH, la génération automatique de documents, la digitalisation des services sociaux et une résolution rapide des problèmes de pointage. Globalement, la digitalisation des services RH est perçue positivement par les employés.

Les développements Envisagés par NAFTAL

NAFTAL travaille actuellement sur plusieurs améliorations de la digitalisation des activités RH. Parmi ces développements figurent l'intégration de la génération des attestations de travail et la demande de congés dans le self-service RH, ainsi que l'automatisation de la gestion de certains documents comme la fiche de synthèse, la gestion de la formation, les contrats de travail et les fiches de poste. NAFTAL envisage également de créer une interconnectivité des systèmes pour qu'une information saisie une seule fois alimente tous les systèmes interconnectés.

2.1 Comparaison entre la théorie et la pratique

2.1.1 Points Communs entre la Théorie et la Pratique

La digitalisation des activités RH est un point commun évident entre la théorie et la pratique. Théoriquement, la digitalisation est vue comme une transformation stratégique permettant de moderniser les processus RH, d'améliorer l'efficacité et de faciliter l'accès aux informations pour les employés (Baudoin et al, 2019). Dans la pratique, NAFTAL a implémenté une plateforme de self-service RH permettant aux employés de gérer de manière autonome divers aspects de leurs ressources humaines, comme la gestion des congés et la consultation de la fiche de paie.

Un autre point commun est la satisfaction des employés. Théoriquement, la satisfaction des employés est cruciale pour la performance organisationnelle (Belaid, 2021). Les théories soulignent l'importance de répondre aux attentes des employés pour maintenir leur motivation et leur engagement (Mahdadi & al, 2023). Dans la pratique, l'étude a révélé que les employés de NAFTAL sont globalement satisfaits de la digitalisation des activités RH, bien qu'ils expriment certains besoins spécifiques et rencontrent des défis techniques.

2.1.2 Manques Observés sur le Terrain

Sur le terrain, bien que les employés soient globalement satisfaits, certains outils numériques déployés ne répondent pas pleinement aux besoins et attentes spécifiques des utilisateurs. Des problèmes techniques et des lacunes fonctionnelles affectent la fiabilité et la rapidité des processus numériques. Et ce point fait partie des limites de la digitalisation souligner dans notre revue de littératures (Guerrouat, 2022 ;Bensmain-Hammadi, 2017).

2.2 Recommandations

Pour améliorer la satisfaction des employés dans le cadre de la digitalisation des activités RH, nous préconisons d'adopter la méthode de Ladjouzi et al. (2023). Cette approche structurée comprend l'analyse des besoins pour diagnostiquer les processus existants, la conception pour clarifier les flux d'informations, l'implémentation pour programmer et déployer les solutions, les tests pour garantir leur bon fonctionnement, et enfin l'exploitation pour assurer leur maintenance et leur évolution continue. En parallèle, nous suggérons également d'intégrer la signature électronique, comme proposé par Zouaoui et Rachedi (2022), afin de substituer efficacement la signature manuelle par une version électronique authentifiée, accélérant ainsi la transition vers la digitalisation et contribuant à l'amélioration de la satisfaction des employés.

En suivant cette approche méthodique et en intégrant la signature électronique, nous sommes convaincus que nous pourrions répondre de manière efficace aux besoins des employés en matière de digitalisation des activités RH. Ce faisant, nous faciliterons l'accès aux informations, réduirons les délais de traitement et offrirons une expérience utilisateur plus fluide et sécurisée, ce qui contribuera à renforcer la satisfaction et l'engagement de nos collaborateurs vis-à-vis des nouvelles technologies mises en place.

En combinant la théorie, les observations pratiques et les résultats des entretiens, cette étude a permis de formuler des recommandations concrètes et efficaces pour améliorer la digitalisation des activités RH et la satisfaction des employés chez Naftal. Ces recommandations visent à aligner les pratiques sur les attentes théoriques tout en tenant compte des réalités du terrain, assurant ainsi une meilleure satisfaction et efficacité organisationnelle.

CONCLUSION

Conclusion

Notre recherche vise à étudier la satisfaction des employés par rapport à la digitalisation des activités RH, en particulier la plateforme de self-service RH. Nous avons pour objectif de déterminer les besoins spécifiques des employés, de détecter les difficultés rencontrées lors de l'utilisation de la plateforme, et de recueillir des propositions d'amélioration pour maximiser leur satisfaction. Cette étude repose sur une revue de littérature exhaustive.

La question centrale de notre recherche est : « Les employés sont-ils satisfaits de cette plateforme pour gérer leurs besoins RH ? ». Nous avons également exploré trois interrogations de recherche : Quels avantages en retirent-ils ? Quelles difficultés rencontrent-ils lors de l'utilisation ? Quelles améliorations peuvent encore être apportées ?

Nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Cette approche nous a permis d'analyser les termes les plus fréquemment utilisés lors des entretiens, puis de traiter les différents axes du guide. D'abord les informations personnelles et professionnelles des interviewés, couvrant un éventail diversifié en termes de genre, d'âge, de direction, de poste et de niveau de classification, assurant ainsi une représentation globale des perspectives des utilisateurs. Ensuite, nous avons examiné l'utilisation de la plateforme, en étudiant la fréquence d'utilisation, les fonctionnalités les plus populaires et les difficultés rencontrées, en les reliant aux caractéristiques des employés telles que le poste, la direction et l'âge. Globalement, l'interface a reçu des évaluations positives, bien que des suggestions d'amélioration aient été émises, notamment en ce qui concerne la visibilité de l'icône du self-service RH. Les avantages perçus de la plateforme incluent une amélioration de l'efficacité et de la satisfaction des employés en réduisant le temps nécessaire pour les tâches RH, en facilitant l'accès en temps réel aux informations et en simplifiant les processus, tout en favorisant des pratiques durables. Enfin, les suggestions d'amélioration comprennent une meilleure visibilité des postes, un organigramme clair, un accès à la formation, l'évaluation des performances, la communication avec le service des ressources humaines, la génération automatique de documents, la digitalisation des services sociaux et une résolution rapide des problèmes de pointage. Dans l'ensemble, la digitalisation des services RH est perçue de manière positive.

Enfin, pour proposer des recommandations efficaces, nous avons croisé les résultats obtenus avec les améliorations prévues par les développeurs TIC de NAFTA et les résultats de notre revue de littérature.

Les apports du travail

Notre étude apporte plusieurs contributions managériales pratiques. Premièrement, en améliorant l'interface utilisateur de la plateforme de self-service RH et en offrant des formations régulières, NAFTAL peut accroître la satisfaction des employés. Deuxièmement, l'établissement de canaux de communication efficaces et de mécanismes de feedback permet une adaptation continue de la plateforme aux besoins des utilisateurs. Ces initiatives peuvent non seulement améliorer l'expérience des employés, mais également augmenter l'efficacité opérationnelle de l'organisation.

Les limites

Bien que l'échantillon, diversifié en termes de genre, d'âge, de direction, de poste et de niveau de classification, assure une certaine représentativité, la méthodologie qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs avec seulement six employés de NAFTAL peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble de l'organisation. De plus, les perceptions subjectives des employés, sur lesquelles repose l'analyse, peuvent introduire des biais personnels et affecter l'objectivité des conclusions. Enfin, bien que la recherche ait utilisé diverses ressources documentaires pour enrichir l'étude, la dépendance à certaines sources spécifiques peut aussi restreindre la profondeur et l'étendue de la revue de la littérature.

Les perspectives futures

Cette étude, malgré ses limites, offre une vue d'ensemble holistique de la satisfaction des employés face à la digitalisation des activités RH. Pour les recherches futures, il serait avantageux d'élargir l'échantillon en intégrant un plus grand nombre de participants issus de diverses régions et niveaux hiérarchiques de NAFTAL afin d'améliorer la représentativité des résultats. Diversifier les méthodes de collecte de données, en incluant des enquêtes quantitatives et des observations, renforcerait la solidité des conclusions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

- BAUDOIN Emmanuel et al, 2019. Transformation digitale de la fonction RH, Dunod, pages 4 à 48.
- BELAID Hayet, 2021. Career Path Planning and its role in achieving job satisfaction – a case study of the Directorate of Housing in wilaya of Bechar.
- BENSMAN-Hammadi Lamia, 2017. Le Système d'information des Ressources Humaines Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines, Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economique-IJBES, Vol.6, p.121-129.
- BERTEREAU Camille, MARBOT Eléonore, CHAUDAT Pierre, 2019. Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n° 34, vol. 8, pages 51 à 66
- BOUKHATEM Lakhdar, Bouzar Safia, 2023. Internal marketing and its role in achieving job satisfaction for employees. Case study: Directorate of Electricity and Gas in Tebessa, vol13, p.316-336.
- BOUKHELOUA Badiss, KAMO Souhila, 2016. The effect of job satisfaction on functional performance in SME sector comparison study between public Oasis mills firm and private Djdei mills firm in Touggourt, Algerian Journal of Accounting and Financial Studies, n°2.
- BOWEN A.Glenn, 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method, Qualitative research journal, Vol. 9, p. 27 – 40.
- CHIKHI Malika et al, 2020. The effect of psychological empowerment on the job performance of employees with job satisfaction as an intermediary variable case study of the banking sector in Saida, Journal of Organisation and Labour, Vol 08, n°3.
- CHIKHI Malika, DAHOU Khadera, 2021. Impact of human resource governance application on employees' job satisfaction – Case of insurance sector in Saida-, Afaq Research and Studies Journal, vol 04, n°2, p.228-239.
- COLOMBIER Nathalie, Ludivine Martin, Thierry Pénard, 2007. Les salariés sont-ils réellement satisfaits des TIC ?, Môle Armoricaïn de Recherche sur la Société de l'Information et les Usages d'Internet, n°08.
- COMEAU Émilie. Les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du Musée canadien des civilisations. Thèse. Université du Québec à Trois-Rivières, 2005, 125 pages. Disponible sur : <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1712/>.

- FILLEAU Marie-Georges, CLOTILDE Marques-Ripoull, 1999. Les théories de l'organisation et de l'entreprise : des courants fondateurs aux pratiques actuelles, Ellipses, Paris, page 84.
- FLICK Uwe, 2018. Designing Qualitative Research, SAGE Publications, 200.
- GAVARD-PERRET Marie-Laure et al. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2012, vol. 2.
- GILL, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B., 2008. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. British Dental Journal, Vol 6.
- ISLAM M. Rezaul, Niaz Ahmed Khan, Rajendra Baikady, 2022. Principles of Social Research Methodology, Singapore, Springer, 505 pages.
- JARACHI Wafae et al, 2022. Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics IJAFAME, vol3, p. 152-165.
- KALIKA Michel, LAVAL Florence, 2006. GRH mutations économiques et innovations technologiques Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la fonction Ressources Humaines (RH), La gestion des ressources humaines Cahiers français, n° 333.
- LADJOUZI Soumiya, BOUAZRIA Sabrina, OUACHEMI Melissa, 2023. La digitalisation d'un processus de reporting projet au sein de Sonatrach : conception et modélisation d'une application, Revue recherche économique contemporaine, Vol 06, N°1, p. 505-524.
- LIAMPUTTONG, Pranee, 2019. Qualitative Inquiry, In Handbook of Research Methods in Health Social Sciences, Springer, Singapore, p. 9-25.
- MAHDADI Ismail et al, 2023. Job Satisfaction and a Relationship to the Job Performance of Workers in Economic Institutions - A Field Study for the Workers of Lindgaz Ouargla Company –, Journal of Quantitative Economic Studies, Vol 09, n°01, p.170-163.
- MARCHAND Gilles, 2019. Ebook focus RH, Studyrama, 200 pages.
- MERABET Amina, Hammadi Bensmain Lamia, 2021, L'impact du télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie, Revue de l'innovation et marketing, Vol 80, p 322-353.
- PERETTI Jean-Marie, 2016. Gestion des ressources humaines, Vuibert, 288 pages.
- ZOUAOUI, RACHEDI Akila, 2023. Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID Cas des Organisations Françaises, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol 06, N°1.

**ANNEXE A : GUIDE
D'ENTRETIEN**

Fiche de réponse :

Employé n° :	Age :	Sexe :	Niveau de classification

1. Pouvez-vous décrire brièvement les principales responsabilités et activités liées à votre poste chez NAFTAL ?

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

2. Depuis combien de temps utilisez-vous le self-service RH pour accéder à vos données RH ?

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

3. Quelle est la fréquence d'utilisation du self-service RH pour vos besoins RH ?

Rarement	Occasionnellement	Fréquemment
----------	-------------------	-------------

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

4. Comment évaluez-vous la convivialité de l'interface du self-service RH ?

Peu conviviale	Moyennement conviviale	Très conviviale
----------------	------------------------	-----------------

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

5. Rencontrez-vous des difficultés ou des obstacles lors de l'utilisation du self-service RH ? Pouvez-vous les décrire ?

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

6. Quels services utilisez-vous le plus souvent sur le self-service RH (par exemple fiches de paie, Élaboration de statistiques, etc.) ?

.....
.....

7. Quels sont les avantages que vous trouvez à utiliser le self-service RH par rapport aux méthodes traditionnelles ?

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

8. Avez-vous des exemples de situations où "le self-service RH" vous a permis de gagner du temps ou de résoudre un problème

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

9. Votre relation avec le service RH s'est-elle améliorée ?

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

10. Quelles nouvelles fonctionnalités souhaiteriez-vous voir intégrées à la solution ?

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

11. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions concernant le self-service RH ou la digitalisation des activités RH chez NAFTAL ?

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

**ANNEXE B : ENCODAGE
DEPUIS NVIVO11**

Attributs spécifiques à notre étude

PFEnvp - NVivo Pro

FICHIER DÉBUT CRÉER DONNÉES ANALYSER REQUÊTE EXPLORER DISPOSITION AFFICHAGE

Attendre Actualiser Ouvrir Propriétés Édition Coller Couper Copier Fusionner

Espace de travail Élément Presse-papiers Format Paragraphe Styles

Caractéristiques Rechercher Rechercher dans Caractéristiques Rechercher Effacer Recherche avancé

Caractéristiques de la source
Caractéristiques de cas
Types de relation

Sources
Nœuds
Caractéristiques
Collections
Requêtes
Rapports
Cartes
Dossiers

Caractéristiques de cas

nommée démographique utilisation du self-service RH

Nom	A : Fréquence d'utilisation	B : Convivialité de l'interf...
1 : entretien 01 (2)	Fréquemment	Très conviviale
2 : entretien 02 (2)	Rarement	Très conviviale
3 : entretien 03 (2)	Rarement	Moyennement conviviale
4 : entretien 04 (2)	Occasionnellement	Très conviviale
5 : entretien 05	Fréquemment	Très conviviale
6 : entretien 06 (2)	Occasionnellement	Très conviviale

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour activer Windows.

PFEnvp - NVivo Pro

FICHIER DÉBUT CRÉER DONNÉES ANALYSER REQUÊTE EXPLORER DISPOSITION AFFICHAGE

Attendre Actualiser Ouvrir Propriétés Édition Coller Couper Copier Fusionner

Espace de travail Élément Presse-papiers Format Paragraphe Styles

Caractéristiques Rechercher Rechercher dans Caractéristiques Rechercher Effacer Recherche avancé

Caractéristiques de la source
Caractéristiques de cas
Types de relation

Sources
Nœuds
Caractéristiques
Collections
Requêtes
Rapports
Cartes
Dossiers

Caractéristiques de cas

nommée démographique utilisation du self-service RH

Nom	A : Genre	B : Âge	C : Poste	D : direction	E : Niveau de classificati...
1 : entretien 01	Femme	36-40	Chef de service	Direction reporting et planif	Cadre moyen
2 : entretien 02	Femme	36-40	Attaché(e) de direction	Direction réglementation et	Cadre supérieur
3 : entretien 03	Homme	56 ou plus	Directeur	Direction réglementation et	Cadre supérieur
4 : entretien 04	Femme	36-40	Chef de service	Direction pneumatique	Cadre moyen
5 : entretien 06	Femme	46-50	Secrétaire	Direction réglementation et	Cadre d'étude
6 : entretien05	Femme	moins de 35	Chef de service	Direction lubrifiant	Cadre moyen

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour activer Windows.

AS 2 éléments Non filtré

Nœuds spécifiques à notre étude

The screenshot displays the NVivo Pro software interface. The top menu bar includes options like FICHIER, DÉBUT, CRÉER, DONNÉES, ANALYSER, REQUÊTE, EXPLORER, DISPOSITION, and AFFICHAGE. Below the menu is a toolbar with various icons for file operations and editing. The main workspace is titled 'Nœuds' and contains a table of nodes. The table has columns for Nom, Sources, Références, Créé le, Créé par, Modifié le, and Modifié par. The nodes listed are Avantages, Difficultés d'utilisation, Fonctionnalités, Impacts, Satisfaction, and Suggestions. A sidebar on the left shows a navigation pane with options like Sources, Nœuds, Caractéristiques, Collections, Requetes, Rapports, Cartes, and Dossiers. The bottom status bar shows the user 'AS' and '7 éléments'.

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Avantages	6	25	21/05/2024 2:01 AM	AS	21/05/2024 11:18 PM	AS
Difficultés d'utilisation	6	12	21/05/2024 2:01 AM	AS	21/05/2024 11:17 PM	AS
Fonctionnalités	6	14	21/05/2024 9:33 PM	AS	21/05/2024 11:17 PM	AS
Impacts	6	9	21/05/2024 9:35 PM	AS	21/05/2024 11:18 PM	AS
Satisfaction	4	6	21/05/2024 10:44 PM	AS	21/05/2024 11:02 PM	AS
Suggestions	6	15	21/05/2024 9:37 PM	AS	21/05/2024 11:19 PM	AS

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour activer Windows.

**ANNEXE C : INTERFACE
SELF-SERVICE RH**

Page d'accueil RH

SELF SERVICE RH

- Fiche de Synthèse**
Consultation des informations personnelles et professionnelles contenus dans la fiche de synthèse
- Historique des fiches de paie**
Disponibilité en temps réelle de la paie du mois en cours.
- Fiche Congé**
Consultation du solde. Historique des titres de congé...
- Simulation Retraite**
Consultation de la moyenne et du détail des 60 meilleures cotisations, du nombre d'années travaillées, et du montant de la pension de retraite.
- Pointage Journalier**
Cette fonctionnalité est destinée uniquement au personnel de la direction générale.
- Vue Manager**
Cette fonctionnalité est destinée uniquement aux responsables de la direction générale.

Simulation retraite

SIMULATION RETRAITE

Moyenne des 60 derniers mois : 60000

[Voir la sélection des 60 meilleures cotisations](#)

Nombre d'années travaillées (cotisées) : 11,66

Etat salarial du conjoint : Travail/Non bénéficiaire

[Recalculer](#)

Libelle	Gain	Retenue
Avantage Principal	17490	0
Retenue A.S	0	349,8
Retenue IRG	0	0
		Net Mensuel 17140,2

Pointage du mois

The screenshot shows a web browser window with the URL `selfserviceh.naftal.dz/Pointage/get_EmployePointage_Mois_Bio`. The page title is "POINTAGE DU MOIS EN COURS". Below the title, there is an "Export to PDF" button. A dropdown menu for "Jour pointage" is set to "Entree_Théo". Other dropdowns include "Entree", "Retard Matin(Min)", "Sortie_Théo", "Sortie", and "Sortie en avance(Min)". The pagination shows "Page 0 de 0" and the text "Aucun enregistrement à afficher."

Liste des absences

The screenshot shows a web browser window with the URL `selfserviceh.naftal.dz/Pointage/getListAbs_bio`. The page title is "LISTE DES ABSENCES". Below the title, there is a table with the following data:

Absence	Du	Au	Nombre de jour	Observation
CONGE MALADIE	dimanche 17/07/2022	lundi 18/07/2022	2	---
CONGE ANNUEL	dimanche 31/07/2022	lundi 29/08/2022	30	---
CONGE ANNUEL	dimanche 12/02/2023	samedi 18/02/2023	7	---
CONGE ANNUEL	dimanche 20/08/2023	mercredi 30/08/2023	1	---
CONGE ANNUEL	dimanche 08/10/2023	jeudi 19/10/2023	1	---
CONGE ANNUEL	dimanche 26/11/2023	mercredi 13/12/2023	18	---
FORMATION	dimanche 18/02/2024	mardi 20/02/2024	3	---
FORMATION	dimanche 12/05/2024	jeudi 16/05/2024	1	---

The pagination shows "Page 1 de 1" and the text "Afficher les items 1 - 8 de 8".

Prêt achat véhicule

The screenshot shows a web browser window with the URL `selfserviceh.naftal.dz/Paie/GetDetailPrêtAchatVeh`. The page title is "PRÊT ACHAT VÉHICULE". Below the title, there is an "Exporter vers Excel" button. A table with the following data is displayed:

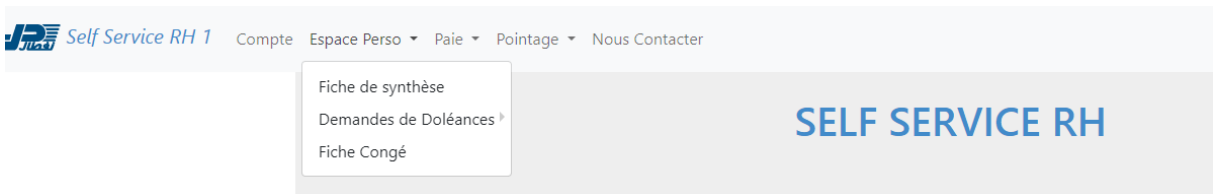
Code	Mois	Mois Effet	Elmint Stat	Nature	Montant Retenu
					Total: 0

The pagination shows "Page 0 de 0" and the text "Aucun enregistrement à afficher."

Soumission de réclamation



Espace personnel



Historique de paie

The screenshot shows the "Détail Paie" page in the Self Service RH 1 portal. The page title is "DÉTAIL PAIE" and the user is logged in as "Bienvenue [nom] Déconnexion". The table below lists the details of the payroll items for the month of November.

Code *	Libelle	Montant	Nature	ElmntStat
100	SALAIRE DE BASE		1	
114	PRIME RESP./SUJ.(PRS)		1	
136	PRIME DE TRANSPORT		1	
140	I.E.P		1	
173	PRIME DE PANIER CANTINE		1	
182	INDEMNITE DE REEVALUATION DES SALAIRES		1	
219	IFRI ZONE GEOGRAPHIQUE C		1	
300	SECURITE SOCIALE		1	
330	MUTUELLE (M.L.P)		1	
332	RETRAITE CMPLMIP/EMPLOYE		1	
400	I.R.G		1	
415	RET. PRIME PANIER CANTINE		1	

Mois Effet novembre
Net A Payer

Page 1 de 1
Afficher les items 1 - 12 de 12