

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

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en

« **Management des ressources humaines** »

L'efficacité de la digitalisation sur les pratiques RH

Etude de cas : l'ANEP

Élaboré par :

Ameziane Raounek

Encadré par :

Dr. Mohammed El Hadj Leila

Année Universitaire 2023/2024

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Mes parents qui m'ont soutenu sans cesse

Mes sœurs les plus chères au monde

Ma famille en générale

Et à toutes les personnes qui m'aiment

Remerciement

Nous tenons à remercier toute personne qui

nous a aidé de près ou de loin pour réaliser ce

travail de recherche.

Nous remercions tout d'abord notre encadrante

de recherche madame Mohammed El hadj Leila pour ses

orientations, ses conseils, et sa disponibilité tout au

long de l'année.

Nous adressons également nos vifs

remerciement aux membres du jury.

Résumé

Nous sommes actuellement à l'ère du numérique, les entreprises ont l'obligation de tendre vers une digitalisation de leurs fonctions plus particulièrement la fonction RH.

Notre travail s'inscrit dans le domaine du management des ressources humaines, porte sur l'efficacité de la digitalisation sur les pratiques RH.

Nous avons opté pour une méthodologie qualitative, nous avons effectué un guide d'entretien destiné aux employés de l'ANEP.

Nos résultats révèlent que l'organisme n'est qu'au début de la digitalisation mais celle-ci leur a apporté des inconvénients plus que des avantages, à cause de l'inefficacité des outils digitaux utilisés au sein de l'ANEP et qui est attribué à plusieurs facteurs tels que : manque de la formation, les outils digitaux ne sont pas bien intégrés dans les systèmes existants, résistance au changement et aussi le choix inadéquat des outils.

Les mots clés : transformation digitale, les pratiques RH, la digitalisation.

ملخص

نحن حاليا في العصر الرقمي وعلى الشركات التحرك نحو رقمنة وظائفها وخاصة وظيفة الموارد البشرية.

عملنا يندرج في مجال إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على فعالية الرقمنة في ممارسات الموارد البشرية.

لتنفيذ عملنا اخترنا المنهجية النوعية، وأنشأنا دليلاً للمقابلة مخصصاً لموظفي الوكالة الوطنية للنشر والإشهار.

تكشف نتائجنا أن المنظمة مازالت في بداية التحول الرقمي لكنها جلبت لها سلبيات أكثر من الإيجابيات، بسبب عدم فعالية وسائل الرقمنة المستعملة داخل الوكالة الوطنية للنشر والإشهار و ذلك راجع إلى عدة عوامل مثل قلة التدريب؛ الوسائل ليست مدمجة بشكل جيد في النظم القائمة؛ مقاومة التغيير و أيضا الاختيار غير الموفق للوسائل.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي، تطبيقات الموارد البشرية، الرقمنة .

Abstract

We are currently in the digital age, companies have an obligation to move towards digitalization of their functions, particularly the HR function.

Our research work falls within the field of human resources management, focusing on the effectiveness of digitalization on HR practices.

We opted for a qualitative methodology, we created an interview guide intended for ANEP employees.

Our results reveal that the organization is only at the beginning of digitalization but it has brought them disadvantages more than advantages, due to the ineffectiveness of the digital tools used within ANEP and which is attributed to several factors such as: lack of training, digital tools are not well integrated into existing systems, resistance to change and also the Inadequate choice of tools..

Key words : digital transformation, human resources applications, digitization. .

Table des matières

Liste des tableaux

Dédicace.....	3
Remerciement	4
Résumé	5
Table des matières	6
Liste des tableaux	IX
Liste des figures.....	XII
Introduction générale.....	
Introduction générale.....	1
1-Contexte et objectifs de la recherche.....	2
2-L'importance de la recherche :.....	2
3- Problématique.....	2
4-Les raisons du choix du terrain et du thème.....	3
5-Structure du mémoire	4
Chapitre 01 : revue de littérature et cadre conceptuel.....	
Introduction :	6
Section 01 :la revue de littérature	7
1- La digitalisation.....	7
2-La révolution digitale	8
3-Intranet	8
4- Le Big data	9
5-L'intégration des technologies digitales au sein de l'entreprise	9
6. La digitalisation de la fonction RH.....	10
7. Le SIRH (système d'information des ressources humaines).....	10
8. Le e-RH	10
9.Le e-recrutement.....	11
10-Le e-learning	11

Liste des tableaux

11- La communication digitale	11
Section 2 : concepts clés sur les pratiques RH et la digitalisation.....	11
1-Concepts clés sur les pratiques RH :	11
1-1-Définition de la gestion des ressources humaines :	11
1-2-les objectifs de la FRH :	13
1-3-Les activités de la GRH :	14
2-Concepts clés de la digitalisation :	32
2-1-définition et concepts fondamentaux :	32
2-2-Les avantages et défis de la digitalisation :	38
2-3-La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines :	39
2-4-Les enjeux de la digitalisation RH :	56
Conclusion :	58
Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise	
Section 01 : Description de la méthodologie.....	60
1-Approche méthodologique	60
2-Choix des interviewés.....	60
3-les entretiens	61
3-1-Le guide d'entretien	61
4-Analyse du contenu	63
5-Traitement des données	64
Section 02 : Présentation de l'ANEP.....	65
1-Historique :	66
2-Les missions de l'ANEP :	67
3-Fonctionnement de l'ANEP	69
Chapitre 03 : déroulement des entretiens et discussions des résultats	
Section01 :déroulement des entretiens	92
Section 02 : Suivi et évaluation du processus avec discussion.....	102

Liste des tableaux

1-Test des hypothèses	102
2-Interprétation des résultats	102
3-Suggestions	103
Conclusion	105
Conclusion.....	106
Les références bibliographiques	109
Les annexes	117

Liste des tableaux

Tableau N° 1: Les outils et objectifs de la GPEC.	17
Tableau N° 2:l'importance de la gestion des carrières	20
Tableau N° 3: Phases de gestion des carrières : Selon Danielle RIVERIN SIAMARD	21
Tableau N° 4: objectifs de communication par JJ DEUTSH	30
Tableau N° 5:les différentes modalités du digital Learning	43
Tableau N° 6: les outils de e-learning (digital learning)	44
Tableau N° 7:Historique et mécanisme d'E-recrutement	46
Tableau N° 8: Différence entre le traitement sémantique et statistique.	65
Tableau N° 9:les activités de la FRH	92
Tableau N° 10:la transformation digitale	92
Tableau N° 11:les activités de la FRH digitalisées.....	92
Tableau N° 12: les réseaux et média sociaux	93
Tableau N° 13: le système des informations ressources humaines	93
Tableau N° 14: les outils digitaux utilisés	93
Tableau N° 15:service de digitalisation.....	94
Tableau N° 16: chef de digitalisation	94
Tableau N° 17:la liaison avec le service informatique	94
Tableau N° 18: promotion interne ou externe	94
Tableau N° 19:le niveau de E-learning	95
Tableau N° 20: les outils digitaux utilisés pour le E-learning.....	95
Tableau N° 21:le service rémunération	95
Tableau N° 22:l'outil utilisé pour la gestion des présences	96
Tableau N° 23: la digitalisation du service recrutement	96
Tableau N° 24: la digitalisation du service personnel	96
Tableau N° 25: la digitalisation du service de la paie	96
Tableau N° 26: le gain de temps.....	97
Tableau N° 27: le travail de qualité.....	97
Tableau N° 28:le besoin de passer vert ces nouveaux outils.....	97
Tableau N° 29: l'efficacité opérationnelle.....	98
Tableau N° 30:les apports de la digitalisation	99
Tableau N° 31:le recours aux nouveaux modes d'organisation	99
Tableau N° 32:l'existence d'un service d'audit	99
Tableau N° 33:l'audit de la FRH de l'ANEP	99

Liste des tableaux

Tableau N° 34:l'impact de ma digitalisation sur les pratiques RH et la culture d'entreprise et le climat organisationnel	100
Tableau N° 35: l'influence de la digitalisation sur les attitudes des employés	100
Tableau N° 36:la résistance au changement	101

Liste des figures

Figure N° 1: La démarche stratégique de la GPEC.....	17
Figure N° 2:le processus de recrutement.....	23
Figure N° 3:les quatre niveaux de l'évaluation.....	26
Figure N° 4: le passage de la formation traditionnelle au digital learning.....	42
Figure N° 5: interface publique du logiciel scrabble express.....	77
Figure N° 6: etape de preparation de paie.....	80
Figure N° 7: phase de calcul des salaires.....	80
Figure N° 8:« Fichier utilisateur ».....	83
Figure N° 9: « Dossier de gestion administrative ».....	84
Figure N° 10: « Fichier de gestion du temps ».....	85
Figure N° 11: « Social Situation Management File ».....	86
Figure N° 12:« Dossier de gestion de carrière ».....	87
Figure N° 13:« Dossier de gestion des stagiaires ».....	87
Figure N° 14: « Fichier de gestion de configuration ».....	88
Figure N° 15: Graphique. « Pyramide d'ancienneté ».....	89

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, nous vivons dans un monde où se trouve la mondialisation la globalisation et la modernité. Les technologies numériques se sont intégrées dans nos vies qui peuvent nous faciliter la vie et changer la manière dont nous communiquons, dont les entreprises travaillent.

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant.

La transformation numérique des entreprises est l'approche adoptée par les entreprises pour intégrer les technologies numériques dans leurs activités, et elles opèrent leur transition vers le numérique pour une multitude de raisons essentielles.

La vie pendant la pandémie a été fortement digitalisée en Algérie. Les consommateurs utilisent ainsi de plus en plus les nouvelles applications apparues pendant cette période dans différents domaines notamment économique, bancaire, commercial, sanitaire et éducatif . (Bouabdallah, 2024)

Cependant, dans le cadre de ce travail il sera question de se concentrer sur la digitalisation qui touche tous les secteurs d'activités. Les entreprises décident de suivre cette tendance pour garder la compétitivité.

Face à ce changement les fonctions ressources humaines sont au cœur de cette révolution. Les ressources humaines se doivent gérer cette mutation pour, d'une part, il faut créer une dynamique digitale dans l'entreprise, intégrer les technologies digitales et les outils de communication interne à tous les étages. D'autre part, d'encourager et de guider l'envie de digital par le biais des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines. Sur un autre volet les départements RH doivent anticiper les besoins des équipes en matière de digital et travailler avec d'autres départements pour identifier les nouvelles compétences à améliorer pour accroître le travail, la gestion de projet et de l'organisation et par conséquent la compétitivité des entreprises.

Le rôle de la transformation digitale des entreprises n'est plus à démontrer. Ils détiennent désormais les clés de cette évolution. Cette mission est particulièrement difficile car la fonction RH connaît elle-même une profonde transformation dans ses pratiques

traditionnelles, telles que la gestion de recrutement, gestion des carrières, gestion de rémunération.

1-Contexte et objectifs de la recherche

Notre travail de recherche vise à :

-Mesurer l'efficacité de la digitalisation sur les pratiques RH et son adaptabilité par les entreprises algériennes.

-Montrer le rôle joué par la digitalisation au sein de département des ressources humaines.

-Lors de mon stage chez l'ANEP, j'ai observer comment les activités RH mettent en œuvre des outils digitaux et les exploitent pour rendre la phase de digitalisation efficace.

2-L'importance de la recherche :

Cette recherche est importante pour plusieurs raisons :

- Comprendre l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH.
- Optimisation des activités RH : en étudiant l'efficacité des outils numériques, on peut identifier les meilleurs pratiques et les innovations qui permettent de rendre les processus RH plus efficaces.
- Prise de décisions éclairées :les entreprises peuvent utiliser les conclusions de la recherche pour prendre des décisions informées sur l'adaptation et l'intégration de nouvelles technologies dans leurs processus RH.

3- Problématique

C'est sur base de cet environnement changeant que nous avons décidé de baser notre recherche. La digitalisation reste un concept très large et la fonction RH doit être un élément de sécurité pour assurer que le capital humain de l'entreprise soit toujours à son meilleur. C'est pourquoi nous avons décidé de focaliser notre attention sur ce département.

Ainsi, notre recherche a tenté d'analyser comment la digitalisation rendre le cœur du métier des ressources humaines efficace et comment ils perçoivent cette digitalisation et

comment leurs compétences et leur manière de travailler ont évolué suite à son arrivée. C'est pourquoi notre question de recherche est :

« la digitalisation a-t-elle une efficacité sur les pratiques RH au sein de l'ANEP ? »

La réponse à cette question centrale nous amène à rendre ce travail plus structuré en soulevant un ensemble de sous questions qui sont :

-L'utilisation de la technologie digitale au sein de l'entreprise accroît-elle la satisfaction des employés ?

-Comment la digitalisation du système RH peut-elle influencer l'entreprise ?

-Comment la digitalisation des pratiques RH influence – elle la culture de l'entreprise ?

Pour mettre des réponses à nos questions, nous formulons les hypothèses Suivantes :

-La digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle.

-L'utilisation de la technologie numérique au sein de l'entreprise accroît la satisfaction des employés.

-La digitalisation du système RH influence une culture organisationnelle en favorisant une mentalité innovatrice.

4-Les raisons du choix du terrain et du thème

- **Choix de l'ANEP :**

Pour effectuer notre travail de recherche qui traite l'efficacité de la digitalisation sur les pratiques RH, nous allons choisir l'ANEP comme endroit principal dans lequel nous allons trouver des réponses à nos questions parce qu'elle est considérée comme une société qui s'occupe de l'édition, de la publicité, donc cet agence pourrait être l'une des endroits qui se concentrerait sur tout ce qui est technologie, numérique... C'est pour cela nous l'avons choisi.

- **Sélection de sujet :**

Après avoir assisté quelques séances pendant notre stage en 3^{ème} année LMD, nous avons remarqué que la plupart des entreprises ne donnent pas d'importance à la digitalisation.

Après avoir également consulté quelques documents sur la digitalisation, nous sommes devenus plus curieux à découvrir plus d'information sur ce vaste champ de connaissances et son impact et efficacité dans nos entreprises.

5-Structure du mémoire

Notre travail se compose de trois chapitres et le plan de ce travail est organisé comme suit :

Dans un premier temps, nous présentons une revue de la littérature permettant de répondre à notre question de recherche. Ce dernier parle de la digitalisation du service RH. La deuxième étape présente la deuxième section (cadre conceptuel). Cette section possède des informations générales sur la GRH, la digitalisation et la transformation digitale dans la fonction RH . Le deuxième chapitre, le cadre méthodologique, décrit la collection des données , traitement et analyse . Dans cette partie, nous expliquons notre approche qualitative et déductive. Nous présentons l'entretien les interviewés sélectionnés et les méthodes utilisées pour analyser les données. Le dernier chapitre intitulé résultats et discussion, présente les résultats obtenus après recherche et analyse, et enfin nous proposons des suggestions appropriées à partir de cette analyse, et concluons ce travail par une conclusion qui nous permet de répondre à la question de recherche.

***Chapitre 01 : revue de
littérature et cadre
conceptuel***

Introduction :

L'objectif de chapitre est de présenter une revue de littérature à partir des travaux plus anciens relatifs à notre sujet de recherche, ainsi que les fondements théoriques de la digitalisation des RH, et de terminer par des définitions des concepts de RH, de digitalisation et le digital dans la fonction des ressources humaines du cadre conceptuel.

La GRH présente un ensemble de fonctionnalités visant à valoriser, motiver et développer les ressources en personnel pour un plus grande efficacité, Cette gestion mise en pratique dans différentes activités telles que le recrutement, la formation, la communication, les conditions des travail.

Cependant, la digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, in outil, ou un métier, il conduit à un développement rapide des compétences recherchées, cette révolution numérique représente un véritable levier de croissance, notamment pour les entreprises.

Section 01 :la revue de littérature

Pour réaliser un bon travail de recherche, et dans le but de mieux comprendre les concepts de notre thématique, nous avons préparé ce travail en collectant et analysant plusieurs articles scientifiques couvrant le sujet de la digitalisation du FRH.

1- La digitalisation

Le premier article sur les recherches d'Aurélié Dudézert sur la transformation digitale montre que les tenants et les aboutissants de la transformation digitale sont encore mal définis. Selon lui « le processus de transformation global de l'entreprise nous pousse à reconsidérer notre approche de la collaboration avec les clients, nos processus de travail interne, et parfois même modèle commercial »

En effet, il caractérise la digitalisation comme « un changement majeur dans l'organisation du travail qui restructure en profondeur l'autonomie et le management des salariés ».

Selon le même auteur, la numérisation ou TD est « une transformation Volontaire menée par les entreprises afin d'exploiter les nouvelles capacités offertes par ces technologies numériques » (Dudezert, 2018, p. 13)

Dans le deuxième article de FADILI, une distinction est établie entre trois concepts : la digitalisation la numérisation et la transformation digitale, qui sont définies comme suit :

-La numérisation : « est l'encodage des informations analogiques dans un format numérique »

-La digitalisation « décrit comment les technologies numériques peuvent être utilisées pour modifier processus existants »

-La transformation digitale : « un processus de transformation des métiers via des application légères basées sur l'informatique » (FADILI & youssoufi, 2022, p. 243)

Le troisième article sur la transformation digitale, elle est définie comme « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses priorités grâce à des combinaisons de technologies de l'information, l'informatique, de la communication et de la connectivité » ((VIALL, 2019, p. 118)cité par (Abdelaziz, Khalid, & Omar, 2020, p. 410)

(Doner, 2015), ont publié un article qui définit le digital comme un moyen de couverture essentielle dans le paysage actuel des entreprises et des organisations. Certains y voient une question purement technologique, tandis que d'autres le considèrent comme une nouvelle méthode d'interaction avec les clients. Pour certains, il représente même une approche totalement novatrice des affaires. Ce sont toutes des définitions correctes mais se complètent totalement. A ce stade, le manque de convergence quant à l'orientation stratégique des entreprises devient évident, entraînant des tentatives de réconciliation qui ont donné des résultats mitigés (Abdelaziz, Khalid, & Omar, 2020)

2-La révolution digitale

Une analyse de Patrick. S portant sur la révolution numérique souligne que la combinaison de la numérisation et de l'information et de son interconnexion mondiale présente des caractéristiques comparables. Bien que ses origines soient techniques, son impact social est profond, irréversible, inéluctable et illimité. En d'autres termes, la digitalisation a fondamentalement affecté la structure de notre entreprise, en permettant à différents acteurs de développer de nouvelles formes d'interactions et d'expérimentations (PATRICK, 2016, p. 124)

3-Intranet

GUNIA évoque une définition de l'intranet comme « un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable informatique aux informations, Bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet » (Guinia, 2002, p. 104)

-Fonctions de l'intranet

Selon Peretti, l'intranet est un outil qui permet de généraliser la Communication dans les entreprises à plusieurs niveaux (vertical et horizontal, opérationnel et fonctionnel).

L'intranet a plusieurs fonctions (Peretti, 2017)

-Diffusion d'informations concernant le domaine des ressources humaines

-La gestion automatisée en ligne (SIRH)

-La gestion de l'emploi et des mobilités.

-L'e-recrutement

-L'e formation

-Le knowledge management.

4- Le Big data

Selon Alharthi et al, le Big data est « utilisé pour décrire le volume massif de données numériques produites par l'activité humaine qui est très difficile à gérer à l'aide des outils d'analyse de données conventionnelles » (Alharthi, 2017, p. 292)

Selon Gartner mais aussi d'autres auteurs, le Big data se définit selon trois critères :

. Le volume : les outils Big data permettent de collecter, gérer et analyser de grandes quantités de données qu'elles soient structurées ou non.

•La variété: les données collectées dans les moyens de Big Data peuvent venir de différentes sources comme les bases de données traditionnelles

• La vitesse: les données recueillis sont analysées en continu

5-L'intégration des technologies digitales au sein de l'entreprise

D'après les auteurs Autissier, Johnson et Moutot, les entreprises doivent investir en termes de technologie. Selon eux, il y a huit types de technologies (Autissier, Johnson, & Moutot, 2014, p. 89)

La première technologie, est le social Network, c'est l'ensemble des réseaux sociaux

La deuxième, l'e-learning peut être défini comme la possibilité de suivre des formations en ligne grâce à des applications et des outils tels que les MOOC (massive online open course), les classes virtuelles et le e-learning

La troisième, le e-workshop, celui-ci est l'ensemble des applications aidant à la collaboration des processus afin de résoudre les problèmes

La quatrième, le Digital working, comprend des applications permettant aux personnes à collaborer et se coordonner. Par exemple les visioconférences on les télé-présences et aussi les programmes tels que Google Drive.

La cinquième technologie est le Digital Customer. Ces applications précisées non seulement aux membres du personnel de l'entreprises mais aussi aux clients. Les plus répandus sont le sites internet, la page Facebook de l'entreprise

La sixième, le Data management, peut être défini comme des applications utilisées pour récolter, analyser les informations et par la suite apporter une solution à un problème

La septième, le Cloud Computing, aide à l'utilisation de serveurs disponibles en tout lieu et tout temps

La huitième et la dernière technologie, les Digital apps, est l'ensemble des applications que nous téléchargerons sur nos téléphones, tablettes et ordinateurs

6. La digitalisation de la fonction RH

Selon STORHAYE, la digitalisation en RH est « le processus par lequel une activité ou un service intègre le digital dans les opérations en termes d'accompagnement et de solutions, et dans lequel la culture digitale contrôle les comportements individuels et collectifs » (Storhay, 2016, p. 20)

7. Le SIRH (système d'information des ressources humaines)

Pour KOVACH et CATHCART, le SIRH se définit comme « une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les

activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin (Kovach & Cathcart, 1999) cité par (Comtet & Chassigneux, 2017, p. 10)

Une autre définition « est un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation » (Tannenbaum, 1990, p. 32)

8. Le e-RH

RUËL explique que la différence entre le SIRH et le e-RH que le SIRH concerne les gestionnaires de la fonction des ressources humaines, alors que le e-RH est un moyen destiné aux acteurs extérieurs à la fonction RH qui utilisent l'internet (RUEL, 2005) cité par (LAVAL, 2010)

9. Le e-recrutement

Selon BESSON et DIGOUT, l'e-recrutement est défini comme l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise », (Besson L, 2013; LAVAL, 2010)

10- Le e-learning

Selon FAVIER et al, l'e-learning, est concentré sur trois critères nécessaires.

Le premier, il s'agit d'un réseau permettant de stocker, distribuer et partager des données et des connaissances.

Le deuxième, l'e-learning peut être utilisé par un ordinateur ou des autres technologies

Troisièmes, a comme objectif essentiel d'amener à un certain apprentissage (Favier, 2004, p. 03)

D'après HARASIM, l'enseignement en ligne ou bien l'e-learning offre l'avantage de permettre une grande flexibilité en termes de lieu et de moment où on choisit de se former, tout en offrant la possibilité d'interagir avec d'autres participants ainsi qu'avec le formateur / professeur. (HARASIM, 1989) cité par (walckiers & De praetere, 2004)

11- La communication digitale

OUALIDI .H a défini le e--communication dans son livre comme « le terme recouvre toutes les actions (communication et marketing). Le nouvel objectif des entreprises est donc d'atteindre les consommateurs nos seulement via internet, mais via tous les média numériques » (OUALIDI, 2013)

Section 2 : concepts clés sur les pratiques RH et la digitalisation

1-Concepts clés sur les pratiques RH :

Les concepts clés des pratiques RH sont essentiels pour comprendre et pouvoir diversifier entre chaque activités.

1-1-Définition de la gestion des ressources humaines :

« c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut, il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux

acteurs pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. » (Laetitia, 2016, p. 17)

Donc la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui constituent à trouver des solutions et résoudre les problèmes du travail en fonction des besoins de l'entreprise.

D'après Patrick ROUSSEL la GRH :

« La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. » (Roussel, 1955) Cité par (Ophélie, 2011, p. 15)

Pour lui la GRH est l'ensemble des moyens qui permettent de bien diriger le travail dans l'organisation afin d'atteindre ses objectifs.

Selon Cadin LOÏC la GRH se définit comme étant :

« L'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité. » (Cadin & Guerin, 2007, p. 05)

Dr. Larras.Ch a défini la gestion RH comme suit :

« La gestion des ressources humaines a pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation, d'une entreprise » . (Larras, fondements de la GRH, 2021-2022)

La gestion des ressources humaines est passée par plusieurs étapes et elle s'est développée au fil des siècles.

Depuis le tournant du 20ème siècle, le domaine de la GRH a connu une évolution en trois phases :

-La première phase : qui couvre les années 1920 à 1960, a été le moment fort de ce qu'on a convenu d'appeler la gestion du personnel, c'est-à-dire une gestion administrative du personnel qui pour finalité de gérer les éléments constitutifs de la paye, des absences, des congés, des retraites, etc.

-La deuxième phase : celle des années 1960 à 1980, est la période où l'expression « Gestion du personnel » cède graduellement la place à l'appellation GRH. En règle générale, nous sommes passés d'une administration du personnel à une gestion des ressources essentielles pour l'efficacité de l'organisation. La gestion du personnel devient ainsi gestion des ressources humaines, considérant maintenant le travail comme une ressource essentielle qu'il faut gérer de fonctionnel au même titre que les ressources financières ou que les ressources matérielles.

-La troisième phase : qui s'étend de 1980 à aujourd'hui est marquée par une utilisation intensive des concepts et modèles tirés du courant des « stratégies d'entreprise » et est progressivement qualifiée de gestion stratégique des ressources humaines : Gestion des compétences » (Saad , 2024)

-La dernière phase : dans les années 2000, les DRH se sont affirmés comme acteurs stratégiques de premier plan ils ont souvent convaincu des directions générales encore frileuse d'adopter une approche (capital humaine). Depuis le milieu des années 2010, la révolution numérique a nécessité la transformation de la EH pour réussir la digitalisation et maintenir la compétitivité et la viabilité de l'organisation. (Jean, gestion des ressources humaines, 2020, p. 265).

1-2-les objectifs de la FRH :

1-2-1-ATTIRER : C'est le fait d'attirer l'attention des candidats.

1-2-2-Conserver : gestion des carrières.

1-2-3-Développer : consiste à offrir des formations aux employés pour avoir des nouvelles compétences.

1-2-4-Motiver et satisfaire :

a-Dans le contexte de rémunération : évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération au mérite.

b-Dans le contexte du climat du travail : renforcer la communication interne.

C-Dans le contexte de la santé et sécurité : diminuer les accidents du travail.

1-2-5-Etre efficace : développer la qualité de vie au travail.

-Augmenter la productivité du travail.

-Contribuer dans l'accès à l'information.

-Maintenir le respect des lois, du cadre juridique.

1-3-Les activités de la GRH :

La gestion des ressources humaines a plusieurs activités et chaque activité joue un rôle essentiel dans l'entreprise.

1-3-1-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un moyen stratégique qui permet aux entreprises d'anticiper les progressions de leurs métiers et de leurs compétences pour mieux s'adapter aux défis futurs. Pour bien comprendre, voici la définition.

1-3-1-1-Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Selon JM Le Gall, la définition est : « C'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenir dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif et de qualification ». (Le Gall, 1992, p. 22)

Autrement dit « la GPEC est une méthode pour adapter à court et moyen terme les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie dans les entreprises et des modifications de leurs environnements économiques, technologiques qui permettent d'accompagner le changement ». (Larras, 2022-2023)

A partir de ces définitions, nous avons pu comprendre que la gestion prévisionnelle, des emplois et des compétences est l'ensemble des outils et des méthodes pour faire adapter les emplois, les effectifs, et les compétences aux changements de l'entreprise.

1-3-1-2-La démarche stratégique de la GPEC :

La démarche GPEC contient les étapes suivantes : (Bouarour, 2019, pp. 9-11)

a-Identification des métiers et leurs évolutions :

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

-Quelle structure pour demain ?

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

-Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Il faut conduire une analyse prospective des emplois dont l'entreprise aura besoin à l'avenir ainsi que des compétences nécessaires pour répondre à ces besoins.

b-Analyse de l'effectif de l'entreprise :

Il s'agit d'adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise nous prenons en compte l'évolution des métiers et simulons comment assigner une personne à un poste ? pour se faire, nous pouvons définir plusieurs critères tels que :

-mise en place d'une pyramide des âges.

-Comprendre les fondements de la politique de développement et son exécution pour anticiper et évaluer les changements de poste.

-La moyenne d'âge de l'effectif.

-Analyser les processus de travail de différentes professions : quel est l'origine des employés de chaque poste ? combien de temps restent -ils ? ou sont-elles ?

c-Diagnostic des écarts et évaluation des compétences :

Les études qualitatives et quantitatives effectuées permettent d'anticiper les besoins futurs en matière de compétences pour les emplois, en comparant ces besoins avec les compétences actuellement disponibles.

Divers phénomènes de déséquilibre se manifestent :

A court terme, il peut y avoir des perturbations telles qu'un manque de personnel dû à une surcharge de travail, le recours à des sous-traitants

A moyen et long terme, ces déséquilibres peuvent résulter des départs à la retraite, de licenciements ou de transferts, dans ces cas, il est crucial de savoir qui fait quoi et comment, d'où l'importance d'avoir un référentiel de métiers/ compétences en entreprise.

L'objectif est d'identifier, pour chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences associés à des connaissances, des compétences interpersonnelles et des savoir-

faire propres à chaque profil et fonction, Cela permet de dresser une cartographie des compétences RH en fonction des lacunes identifiées, de concevoir des formations adaptées pour répondre aux évolutions et aux besoins à venir. (Bouarour, 2019, p. 11)

1-3-1-3-Les finalités de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La GPEC contient trois parties : la gestion prévisionnelle, la gestion des emplois et la gestion des compétences.

-Finalités d'une gestion prospective :

La gestion prospective aide de surmonter des incertitudes pour créer l'avenir, libérer des servitudes dues aux changements, l'entreprise pour élaborer un plan stratégique rationnel, l'action dans le court terme s'inscrit alors dans un projet à long terme pour devenir un véritable stratège d'entreprise.

-Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois :

La gestion prévisionnelle des emplois songe à anticiper le développement des métiers nécessaires au regard des activités et des objectifs de l'entreprise.

Une attention particulière sera s'orientée vers l'équilibre démographique des effectifs et au maintien des emplois, actuellement et dans une perspective à long terme.

-Finalités de la gestion prévisionnelle des compétences :

La gestion prévisionnelle des compétences à acquérir :

Le développement des existantes des salariés en fonction des exigences futurs de l'entreprise.

L'intégration des salariés à une démarche cohérente d'anticipation collective et personnelle.

L'amélioration de leurs compétences.

L'appréciation des valeurs professionnelles. (Oukid & Radji, 2017)

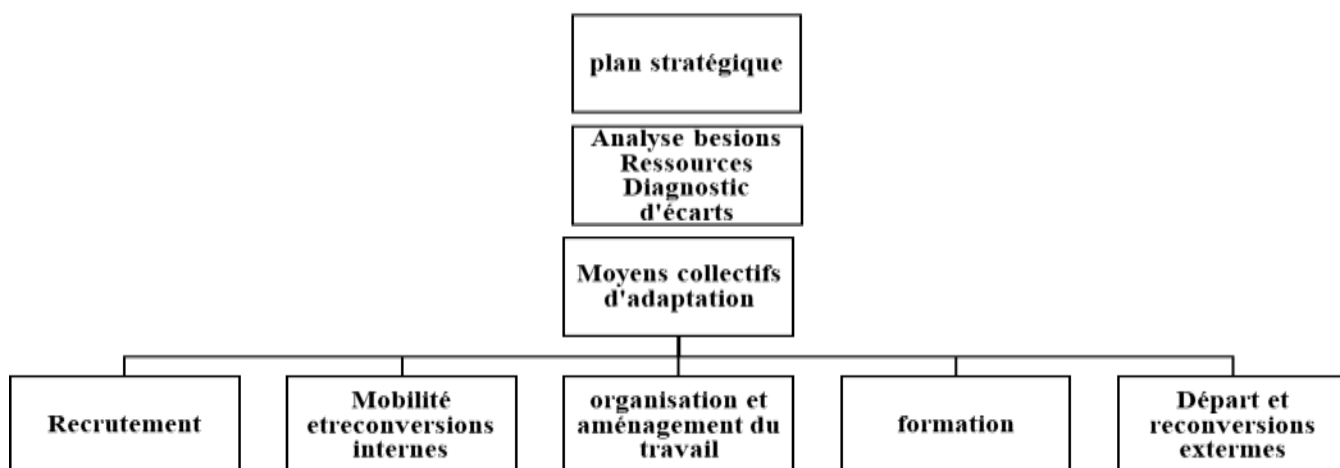
1-3-1-4-Les principaux outils de la GPEC :

La mise en œuvre d'un mécanisme de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences associées au différents moyens, telle que la formation, mobilité professionnelle et géographique des salariés, accompagnement des seniors, mise en place de cartographies et de référentiels de performance... Ces outils GPEC font référence à la notion d'anticipation

qui doit être contextualiser par rapport à l'environnement interne et extrême d'une organisation. (faycel & Geraldine, 2015, p. 33)

On résume cette démarche comme suit :

Figure N° 1: La démarche stratégique de la GPEC.



Source : (Martory & Grozet, 2001, p. 23)

Le tableau suivant représente les différents outils et les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

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

Type d'outils	Potentialités offertes	Outils
Ceux qui permettent de faire des constats	-Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population. -Ils permettent un bilan social.	-Cartographie des emplois. -Masse salariale. -Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles.
Ceux qui permettent de faire des simulations	-Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	-Pyramide des âges. -pyramides des anciennetés. -Départ à la retraite. -Ancienneté dans le poste.
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation	-Ils présentent une cartographie des emplois.	-Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique.

dans leur dynamique d'évolution.	-Ils fournissent une base de référentiels (emplois types, compétences) Générique.	-Evolution constatée par un observatoire des emplois. -Emplois types. -Filières professionnelles Organisations cibles.
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps.	Ils identifient les aspirations (en termes de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des salariés	-Formation. -Evaluation des compétences. -Validation des acquis. -Suivi personnalité des carrières.

Source : (Benchemam & Géraldine , 2015, p. 38).

1-3-2-Evaluation des compétences :

L'évaluation est un outil essentiel qui influence directement la performance individuelle et collective des salariés. Donc, il est nécessaire de mettre en œuvre une méthode d'évaluation de la capacité du personnel à exécuter les tâches qui lui est confiée.

Ainsi, il est seulement après une évaluation approfondie, basée sur des critères spécifiques que l'on peut déterminer si les résultats des acteurs sont alignés avec les objectifs définis par ce service.

Les entretiens annuels servent également à planifier les promotions internes, à gérer les évolutions de carrière, et à prévoir les augmentations de salaire individuels et collectives.

L'évaluation doit donc s'intégrer dans une culture de rétroaction collective et durable, ce qui est crucial pour développer de nouvelles formes d'efficacité organisationnelle et de confiance interpersonnelle. (Marc, 2005, p. 340)

1-3-2-1-Les méthodes d'évaluations en fonction des principes :

a-Entretien d'évaluation :

Il se réalise généralement en fin d'année. Il est considéré comme un entretien personnel avec son responsable hiérarchique direct. Il prend entre 1 :30 à 4 :00H. Les sujets évoqués concernent : les échecs et les réalisations des années passées, les objectifs à atteindre de l'année suivante, l'avancement professionnel, construction d'un plan de formation, un document est réalisé signé et transmis à la direction des ressources humaines (DRH). (Marc, 2005)

b-Centre d'évaluation :

Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des personnes dans des situations déterminées cette méthode est appliquée uniquement dans les grandes entreprises.

c-L 'evaluation en 360° (360° feed back) :

Elle consiste à évaluer les compétences d'une personne en se basant sur un référentiel rempli par :

-Le salarié lui-même, son supérieur, ses collègues, ses subordonnés, des personnes extérieurs à l'entreprise et qui sont en : lien directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs etc .)

L'évaluation se fait de manière anonyme à travers un questionnaire qui reflète le référentiel des compétences.

Elle aide à reconnaître la capacité, sens de l'évolution, leadership, les compétences transversales. (Mohammed El Hadj, p. 112)

Alors, nous avons compris que l'évaluation des compétences consiste à évaluer les capacités professionnelles d'un salarié et examiner si les objectifs attendus ont été réalisés, en s'appuyant sur plusieurs méthodes telles que : l'entretien d'évaluation qui est considéré comme un entretien de face à face avec le responsable hiérarchique et qui se termine par une réalisation d'une synthèse.

Centre d'évaluation qui a pour objectif d'évaluer l'efficacité et les habilités des personnes et cette méthode ne peut être utilisée que dans les grandes entreprise 360° Feedback est un processus qui sert à préparer un entretien destiné à un collaborateur et ses pairs étant en relation avec l'évalué.

1-3-3-La gestion des carrières :

La gestion des carrières est considérée comme une stratégie RH et qui fait partie intégrante de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), donc elle est un élément important et très utile pour évaluer la carrière d'un collaborateur.

1-3-3-1-Définition de la gestion des carrières :

Selon J.M. PERETTI. « La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation » (PERETTE, 1998, p. 84)

Un autre dit « Ensemble des décisions et méthodes mise en place par les responsables des ressources humaines afin d'organiser, planifier et contrôler les mouvements des employés au sein de l'entreprise par les mutations et les promotions ». (N'Gahane, 1996, p. 99)

Ou bien comme « regroupe les activités de l'organisation déterminées, l'évaluation, l'affectation et le progrès des salariés ». (cerdin, 2000, p. 27)

1-3-3-2-L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières est un moyen essentiel, ce tableau résume son importance pour l'individu et aussi pour l'organisation :

Tableau N° 2:l'importance de la gestion des carrières

Pour les individus	Pour l'organisation
-Bénéficier d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible. -La capacité de développer leurs compétences. -S'implanter dans l'entreprise, être considéré comme des membres de celle-ci. -permettre l'amélioration et l'application de leur potentiel dans la réalisation de leur travail.	-Utiliser et améliorer le potentiel humain dont elle dispose. -Développer sa flexibilité. -Mettre en œuvre une relève de qualité. -Renforcer sa culture. -Collecter les employés pour atteindre ses objectifs.

Source ; (Belkhadem, 2019, p. 279)

A partir du tableau ci -dessus, Nous avons pu comprendre que la gestion des carrières est devenue incontournable, elle joue un rôle crucial dans l'entreprise : elle attire l'attention des employées qu'elle assure la continuité des salariés l'évolution professionnelle et personnelle.

1-3-3-3-Phases de gestion des carrières :

Selon Danielle RIVERIN SIAMARD, les phases de gestion des carrières sont regroupées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 3: Phases de gestion des carrières : Selon Danielle RIVERIN SIAMARD

23-27ans	Premier choix et premier essai sur le marché de travail
28-32ans	Interrogatoire continu. Rechercher d'autres chemins prometteurs Changement ou amélioration
33-37ans	Engagement professionnel intensif Course professionnelle Besoin -désir de réaliser sa marque
38-42ans	Recrutement en milieu de carrière. Réaménagement des illustrations. Des questions plus profondes
43-47ans	Quête de fil. Chef d'orchestre dans sa carrière professionnelle. Intériorité et conscience de son identité professionnelle.
48-52ans	Nouvelle modalité professionnelle. Internet accru pour soi et les autres. L'envie de partager son expérience avec les plus jeunes.
53-57ans	Vie professionnelle tranquille. Recherche d'une sortie prometteuse.
58-62ans	Un bilan de sa vie professionnelle Concentrer sur le travail (majorité, ainsité, minorité, sécurité) Réflexion sur de nouvelles possibilités de carrières. Résiliation -reprendre on arrêter la résiliation
63-67ans	Substitution de performance par l'utilité personnelle et social la retraitée.

Source : (DANIELLE, 1984)

1-3-4-Le recrutement :

Selon Franck BOURNOIS « recruter une personne c'est à partir d'un moment donné accomplir un diagnostic sur quelqu'un afin de pouvoir formuler un pronostic d'adaptation à une situation de travail, ou bien au contenu d'un emploi et de son environnement humain, physique, organisationnel ». (franck, 1989, p. 64)

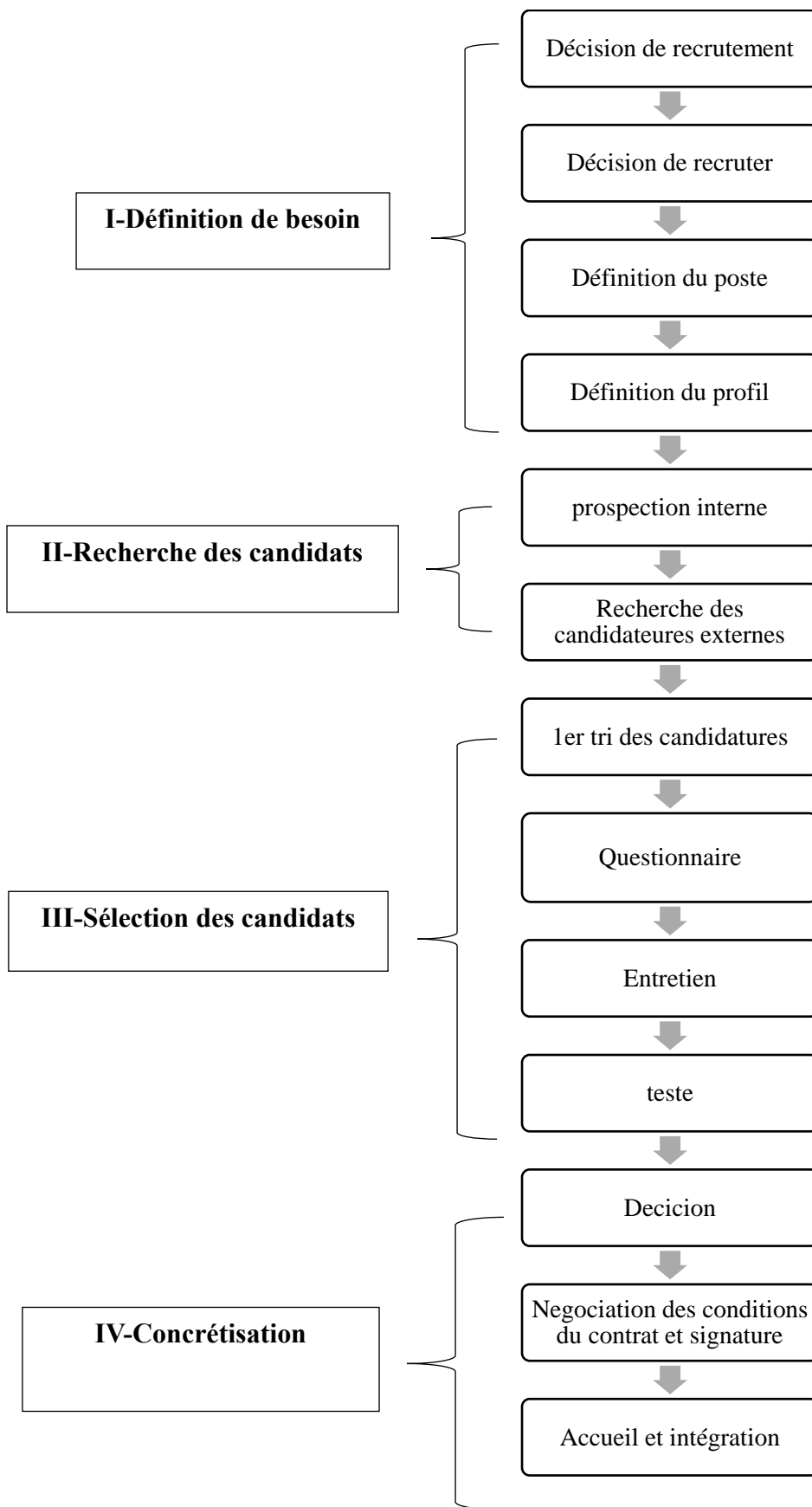
Selon CADIN LOÏC « le recrutement est l'activité de GRH la plus visible à l'extérieur de l'organisation, car non seulement les candidats mais aussi le grand public peut en voir des manifestations tangibles, la sélection est deux autres : la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement est sans doute la pratique de la gestion des ressources humaines la plus médiatique. » (Cadin & Guerin, 2007, p. 289)

A travers ces différentes définitions, le recrutement est le processus par lequel l'Entreprise attire les hommes en quantité et en qualité qui possèdent les compétences nécessaires et suffisantes afin d'occuper un poste vacant.

1-3-4-1- Le processus du recrutement :

Le recrutement dans l'entreprise se passe par quatre étapes sont : définition des besoins, recherche des candidats, sélection des candidats et finalement la concrétisation. On se résume ces étapes dans le schéma suivant :

Figure N° 2:le processus de recrutement



Source : (Jean, gestion des ressources humaines, 2020, p. 66)

3-4-2-Objectif de recrutement :

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise pour cette dernière, le recrutement participe à atteindre des objectifs clés :

- Améliorer le bassin de connaissances et d'habilités par l'embauche de nouvelles ressources.
- Convaincre les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste vacant.
- Accroître la capacité de l'entreprise de répondre à la demande. (Cherif & Chouti, 2024)
- Garantir un processus de sélection réussi en diminuant le nombre de candidat sous- qualifiés ou sur qualifiés.
- Accroître le réserve des candidats potentiels en minimisant les coûts.

1-3-5-La formation :

1-3-5-1-Définition de la formation :

SEKIOU et LOUISE BLONDIN définissent la formation comme « un ensemble d'activités, d'outils, de techniques et de supports planifiés, à l'aide desquels les employés sont incités à augmenter leurs connaissances, leurs comportements, leurs compétences et leurs capacités mentales, nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise et des objectifs personnels et sociaux pour s'adapter à leur anciennement et pour réaliser de manière adéquate leurs taches actuelles et futures ». (Sekiou & Louis, 1986, p. 289)

Selon J, Soyer « la formation est l'ensemble des pratiques de mettre les individus et les groupes en état de réaliser avec compétences leurs taches actuelles ou dans le futur pour la bonne marche de l'entreprise » (Soyer, 1999)

Nous retenons de notre côté que la formation est une série d'actions et des méthodes qui poussent les employés à améliorer leurs connaissances et compétences afin d'atteindre leurs objectifs.

1-3-5-2-Les méthodes d'évaluation de la qualité de formation :

Les méthodes d'évaluation permettent de rendre clair les attentes individuelles, elles sont trois :

- a- Le questionnaire :** la qualité du questionnaire est focalisée sur une étape préalable à la fin de la formation.

Les questionnaires contiennent deux parties :

La première partie permet de libérer les tendances et de définir les grandes lignes de la politique de formation, L'enquête comporte quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie)

La deuxième partie explique les souhaits des employés et les capacités qu'ils souhaitent acquérir. (Perette, 2010, p. 416)

b-L 'interview du groupe :

L'interview du groupe suit directement l'application du questionnaire. Il a pour but d'échanger des opinions entre les formés en ce qui concerne la réussite de la formation et d'ajouter des commentaires spécifiques aux questionnaires.

c-L 'observation directe :

Elle se déroule au milieu de travail où formateur est présent pour observer les formés dans l'exécution de leurs fonctions. (Bouarour, 2019, p. 26)

1-3-5-3-Les types d'évaluation de la formation :

L'évaluation est une partie nécessaire de la fonction formation, Elle aide de mesurer la qualité des connaissances acquises, et aussi l'effet sur la qualité du service fourni par la personne formée.

Selon le chercheur américain Donald Kirkpatrick, il Ya quatre niveaux d'évaluation.

-Niveau 1 ; Réaction

Ce niveau permet de mesurer les réactions initiales des participants à partir des questions touchant leurs perceptions et satisfactions : ont-ils trouvé la formation utile, intéressante, et pertinente pour leur travail ?

-Niveau 2 : Apprentissage

Il s'agit de mesurer le niveau d'apprentissage des participants, et dans quelle mesure ils ont acquis de nouvelles connaissances ou compétences.

-Niveau 3 ; Comportement.

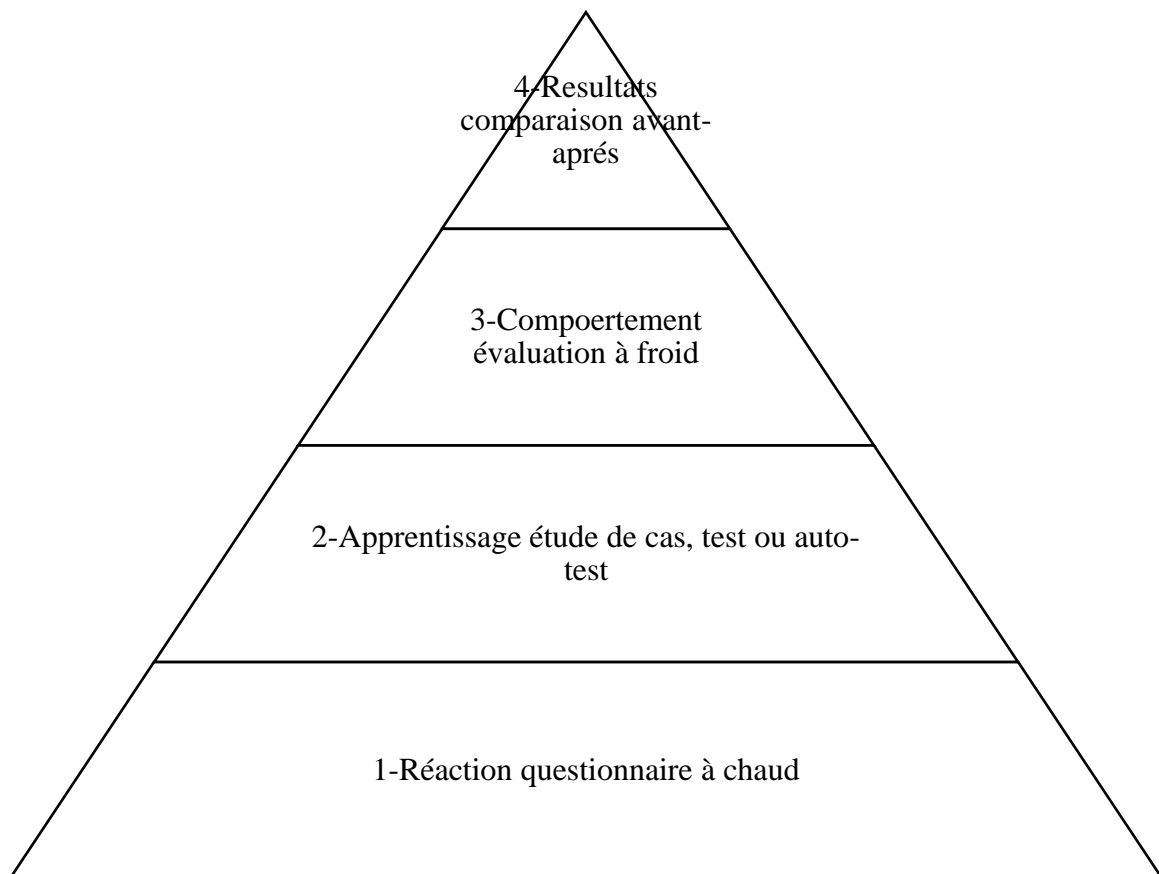
Ce niveau aide à déterminer dans quelle mesure les participants arrivent à appliquer dans leur travail ce qu'ils ont appris pendant la formation.

-Niveau 4 : Résultats

Ce niveau mesure les résultats, c'est -à-dire évalue l'effet concert de la formation sur l'efficacité du travail des participants. (definition et utilisation du modele de kirkpatrick, s.d.)

Figure N° 3:les quatre niveaux de l'évaluation

Modèle de Donald Kirk Patrick



Source : (definition et utilisation du modele de kirkpatrick, n.d.)

Nous avons pu comprendre que la formation est l'outil important qui aide les employés à améliorer leurs connaissances et acquérir des nouvelles compétences qui leur permettent d'effectuer le travail de manière efficace. Pour exprimer les besoins de chaque individu, il s'agit d'appliquer des méthodes, elles sont trois : le questionnaire, l'entretien du groupe, l'observation directe, et concernant la mesure de la qualité des connaissances acquises.

Le chercheur DONALD Kirk Patrick propose un modèle d'évaluation de quatre niveaux : réaction, Apprentissage, comportement et résultats.

1-3-6-La rémunération :

1-3-6-1-Définition de la rémunération :

« En contrepartie du travail fourni, le travailleur a le droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu rotationnel aux résultats du travail » (Article 80 de la loi 90 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, 21)

Selon le dictionnaire de français Larousse « La rémunération est le prix d'un travail fourni, d'un service rendu : c'est la rémunération de son travail » (dictionnaire Larousse: rémunération, n.d.)

A partir de ces définitions, la rémunération est l'ensemble des récompenses destinées aux salariés comme contrepartie de l'exécution du travail, et chacun d'entre eux a le droit de l'avoir.

1-3-6-2-Politique et système de rémunération de l'entreprise :

« La politique de rémunération est un élément primordial dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

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

-Prime de performance.

-Bonus.

-Augmentation de salaire/ avancement au mérite.

Un tel système de rémunération va permettre d'orienter fortement les comportements professionnels des salariés dans le sens des intérêts et de la réussite de l'entreprise et du développement de leurs compétences ». (Kechid, Bouzarzour, & Bachir, 2013)

Nous avons pu comprendre que la rémunération est souvent au cœur des attentes des salariés, donc chaque entreprise met en œuvre un système de rémunération tout en basant sur des pratiques d'évaluation utilisées, et aussi le choix d'une politique de rémunération est très essentiel et il a un impact sur la gestion des ressources humaines dans son ensemble.

1-3-6-3-Les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération :

a-les enjeux :

Un système de rémunération doit faire la liaison entre les besoins des employés et ceux de l'organisation. Les besoins de rémunération des salariés se traduisent par les exigences de consommation de leur famille, d'un besoin de sécurité des revenus et d'un désir d'équité (le rôle de la GRH dans le succès des projets, 2024)

b-Les objectifs :

La politique de rémunération vise à :

-L'équité : les employés doivent être traités avec justice. L'entreprise a besoin d'un salaire équitable pour que son collectif soit performant les systèmes de rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise.

-Compétitivité : pour la durabilité, une entreprise doit être compétitive.

Il faut donc faire un équilibre entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et maintenir les employés compétents en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

-La reconnaissance des prestations fournies : une politique de rémunération doit être motivante, c'est-à-dire qu'elle doit répondre aux exigences des employés.

Une fois que les besoins essentiels sont satisfaits, la rémunération doit assurer la satisfaction des individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

1-3-6-4-Les éléments du salaire :

La contrepartie du travail réalisé par un employé est rémunérée sous quatre formes :

a-Le salaire de base : qui rétribue la maîtrise d'une fonction. Il est fonction du degré de compétences et du niveau de connaissances imposés par l'emploi.

b-Les indemnités : versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et notamment, de travail poste, de nuisance, et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.

c-Les primes : liées à la productivité et aux résultats du travail, et qui ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité et l'effort supplémentaire personnelle ou collective.

d-L'intéressement : qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est fonction du résultat bénéficiaire réalisé (Kechid, Bouzarzour, & Bachir, 2013)

Donc, la politique de rémunération vise principalement à valoriser et motiver les employés pour améliorer leur productivité et atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette politique est basée sur l'équité, la compétitivité et la reconnaissance des prestations fournies.

1-3-7-La communication interne :

1-3-7-1-Définition de la communication interne :

Pour M H westphalien « communiquer, c'est bâtir un capital confiance fonde sur la valeur de l'entreprise, sur les compétences et le capital d'empathie, qui permet d'être sélectionné, apprécié et défendu » (wesphalien, 2001, p. 11)

La communication interne peut être défini dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinée aux salariés de l'entreprise ou de l'organisation/ (DECAUDIN & IGALENS, 2003, p. 01)

Alors, on peut définir la communication interne comme : l'ensemble des activités de communication mises en œuvre au sein de l'entreprise, pour faciliter l'échange de l'information.

1-3-7-2-Les formes de la communication interne :

Pour une bonne communication, il est important d'utiliser correctement ses formes non seulement entre les collaborateurs mais aussi entre l'employeur et ses collaborateurs. (BRENNEMAN & SEPARI, 2001, p. 206)

Les principales formes de la communication sont les suivantes :

-Verticale :

*La communication descendante : lorsque l'information vient de la direction vers les cadres.

*La communication ascendante : quand l'information quitte la base et remonte de la hiérarchie.

-Horizontal : quand la communication s'effectue entre les employés d'un même niveau hiérarchique, son but est de faciliter l'échange et le partage entre les employés de l'organisation et d'éviter les conflits.

1-3-7-3-Objectifs de communication interne :

La communication interne a plusieurs objectifs, le tableau ci-dessous présente ces objectifs comme suit :

Tableau N° 4: objectifs de communication par JJDEUTSH

L'objectifs	La manière
Former	-Formation technique sur machinerie ou nouvel équipement. -Formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animer un cercle de qualité.
Informers et s'informer	-Les résultats, l'environnement de l'entreprise. -objectifs à court, moyen et long terme. -Hommes (qui fait quoi). -La structure de l'organisation (principaux départements)
Motiver	-promotion des personnes et leurs résultats dans les médias internes et externes.
Fédérer	-Image extérieure de l'entreprise. -Message du président.

Source : (DEUTSH, 1990, p. 64)

1-3-8-L'audit social :

1-3-8-1-définition de l'audit social :

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes au sein d'une organisation, et aussi à leur lien avec les parties prenantes documenté. Par conséquent, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évalué de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit ont été satisfaits ». (DEUTSH, 1990, p. 15)

A la lumière de cette définition, l'audit social peut être défini comme une méthode qui porte sur l'analyse, l'observation et aussi l'évaluation des différents éléments de la gestion dans l'entreprise.

1-3-8-2-Les spécificités de l'audit social :

La spécificité de l'audit social s'appuie essentiellement sur l'autre du domaine audité, qui précise l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit. La fonction ressource humaines a une dimension quantitative qui change la méthodologie et en particulier dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels déterminés.

Pour arriver au diagnostic ou pour remplacer l'insuffisance des informations quantitatives, l'auditeur utilise des méthodes et des techniques appartenant au domaine des sciences sociales il se différencie ainsi des autres types d'audit. (Sisley, s.d.)

2-Concepts clés de la digitalisation :

2-1-définition et concepts fondamentaux :

Les concepts clés de la digitalisation sont essentiels pour comprendre les transformations profondes qui touchent les entreprises et la société. En explorant des notions telles que la transformation digitale

2-1-1-La transformation digitale :

2-1-1-1-Définition de la transformation digitale :

« Le digital transforme radicalement tous les secteurs d'activités à intensité et périmètre différent. Le concept de la digitalisation englobe et catalyse de nombreuses notions (numérisation, informatisation...) » (Mathilde & Mamadou, 2021, p. 5)

Selon TRIVEDI et PILLAO : « La digitalisation se décrit comme l'application des technologies numériques » (TRIVEDI & PILLAI, 2020)

A la lumière de ces définitions, la digitalisation est considérée comme un moyen qui permet de transformer un objet, un outil, un processus en mode informatique pour faciliter le travail en intégrant les outils numériques et Internet.

2-1-1-2-L'évolution du digital :

Pour connaître l'importance de la transformation digitale, il est nécessaire de comprendre l'histoire de la technologie numérique et comment la digitalisation est devenue une partie essentielle de notre vie quotidienne, comme le travail, l'enseignement et les loisirs, nous examinons les possibilités d'évolution. (Habhab, 2022, pp. 39-42)

Progrès numérique :

Les entreprises veulent se transformer au numérique parce qu'elles veulent s'adapter aux changements au cours des dernières décennies, la numérisation a modifié les comportements individuels et perturbé le fonctionnement des entreprises. Mais la révolution numérique n'est pas venue d'un coup, elle a passé une étape cruciale depuis les événements numériques qui sont encore enregistrés avec les entreprises aujourd'hui.

Achat en ligne :

Depuis le e-commerce est devenu un pivot d'internet, il vous donne accès à produire du monde entier et aussi il vous donne accès à une énorme base des données pour que vous puissiez acheter aux meilleurs prix. (Bilan du e-commerce en France 2019 :le e-commerce franchit le cap des 100 milliards d'euros en 2019, 2020)

Les e-mails :

En 1971, Le premier courrier électronique est transmis grâce au réseau ARPANET de nombreuses entreprises ont développé leurs propres outils de messagerie, notamment Yahoo, Microsoft et Google.

Les e-mails représentent aujourd'hui un moyen de communication primordial pour les entreprises que ce soit pour communiquer ou pour des objectifs marketings.

Les réseaux sociaux :

Support du monde du digital, le premier réseau social est apparu en 1997 sous le nom de six degrés jusqu'à sa fourniture en 2001, mais le leader des réseaux sociaux actuels est Facebook, lancé en 2006, Leur progrès n'est pas encore terminé et de nouveaux émergent fréquemment. (Facebook Q3 2019 results, 2019)

La plupart des entreprises a compris l'importance de ces moyens de communication puisque 84% d'entre elle considèrent que la présence sur les réseaux sociaux est obligatoire pour garder la compétitivité.

Situation actuelle :

La spécificité du numérique dans le fait que ses acteurs sont toujours innovants, mais la numérisation ne se limite pas à changer les moyens, les activités et la culture. La manière dont nous utilisons l'internet et le monde digital aujourd'hui est très différente de ce qu'elle était il y a quelques années à peine. Cette partie essaie de considérer le paysage numérique actuel est ses entreprises qui influencent la société dans son ensemble, ainsi que les évolutions possibles.

Certaines entreprises ont la possibilité de se numériser afin de continuer, mais ne le font pas la crainte de la transformation digitale, En effet les entreprises sont considérées le digital comme une menace pour les canaux physiques, Cependant, des entreprises interrogées et pensent que le digital est un levier d'augmentation. Elles se justifient par le manque de

temps, le coût, ou le manque de formation nécessaire pour une TD. Mais le plus grand problème reste la complexité de l'opération en elle-même. (Hootsuite 2018 :usage des medias sociaux dans les entreprises, 2018)

-Les catégories d'entreprise :

Les entreprises sont conscientes que leur contaminé réside dans l'intégration du numérique, mais qu'il est difficile de suivre cette tendance, C'est pourquoi les entreprises peuvent être classées dans 3 catégories.

Les pures players exercent leur activité seulement sur internet. C'est-à-dire ils n'ont aucun point de vente physique.

Les chick and mortar exercent leur activité commerciale sur internet et en point de vente physique également, Ces entreprise doivent donc valoriser une subordination de 'un per l'autre.

Les bricks-and- mortar n'exercent leurs activités qu'en point de vente physique, ces entreprises nécessitent une TD rapide pour survivre, à commencer par augmenter une présence en ligne et la vente en ligne comme canal de distribution.

Le futur digital :

La situation actuelle du digital montre un désaccord entre les entreprises numérisées et non numérisées, Bien que ces dernières résistent la vague d'internet, la fourniture de nombreux bricks-and mortar laisse à croire que le monde de demain sera digitalisé.

L'utilisation de technologies permet au gouvernement d'être plus productif dans une coûte durée. La police est également consolidée par un robot de sécurité.

Donc, l'utilisation de ces technologies offre une facilité de travail pour les gouvernements tout en étant plus efficace. Cependant, l'évolution de ces technologies peut restreindre la liberté individuelle, C'est pourquoi il est difficile de décider pour la direction que va prendre le gouvernement sur l'évolution du digital et de ses moyens. (Hootsuite 2018 :usage des medias sociaux dans les entreprises, 2018)

2-1-1-3-Le contexte du passage au digital :

Il n'y pas de pratiques universelles en matière des ressources humaines (GRH), Les activités performantes sont celles qui sont adaptées au contexte, elles permettent de répondre aux défis que les entreprises doivent affronter, Selon Jean-Marie Peretti, les causes sont : (Jean, gestion des ressources humaines, 2016)

a-Transformation numérique :

Le développement technologique et la révolution digitale influencent tous les domaines d'activité et les capacités d'entreprises.

b-Transformation organisationnelle :

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

-Changement de compétence requis :

En fait, l'évolution technologique crée, transforme et fait disparaître des emplois pour anticiper, il faut connaître les compétences actuelles et le potentiel d'évolution de chaque individu.

-L'amélioration de la productivité :

Ceci favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectifs.

-La hausse du coût des équipements :

L'obsolescence rapide réduit la durée de vie de l'équipement, Cela nécessite d'accroître la durée d'utilisation des équipements par l'intégration des diverses formes d'aménagement du temps de travail pour rentabiliser l'investissement dans une petite période.

c-Concurrence mondiale :

Afin de conserver la compétitivité dans un environnement où l'innovation franchit sans trader les frontières, les entreprises devaient éliminer les surcoûts, il faut aller vite pour innover, découvrir des créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître ; les améliorer, les adapter.

d-Changement économique : En concurrence, la durabilité des entreprises dont le ratio coût du travail/ valeur ajoutée dépasse systématiquement celui de ses concurrents. Les entreprises doivent répondre aux exigences de ses actionnaires dans un environnement économique agité et turbulent

e-changement démographique :

L'analyse de la pyramide des âges révèle la perspective d'un vieillissement dans de nombreuses entreprises, les entreprises doivent apprendre à gérer des seniors avec une approche de carrière cohérente. De rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation afin d'éviter l'impact négatif entièrement de Linde de vie professionnelle.

f-Diversité :

Les sondages montrent une perte d'évidence individuelles et de cohérences collectives, accélérées par la prolifération actuelle des nouvelles technologies. De plus, les entreprises regroupent des salariés aux aspirations larges : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels, et des diplômes se traduit par de grandes différences d'exigences. L'entreprise doit savoir et reconnaître la diversité de ceux la composent. (Jean, gestion des ressources humaines, 2016, p. 6)

2-1-1-4-Les outils de la transformation digitale :

Les outils utilisés lors de la digitalisation sont :

a-Le SIRH (système d'information des ressources humaines) :

« Un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation » (TEXIER, 2004, p. 23)

b-Les serveurs :

Le terme serveur fait référence à un appareil matériel destiné à offrir des services à des clients, ces services se résument la plupart du temps à un accès web, La collecte de courriels, le stockage et la consultation de banques de données, ou encore le e-commerce.

c-Les logiciels métiers :

Il s'agit d'un logiciel spécifiquement conçu pour permettre d'automatiser vos tâches quotidiennes tout en facilitant la vie de vos collaborateurs.

d-Les applications mobiles :

Une application mobile est un programme autonome conçu afin d'exécuter sur un terminal mobile, comme un smartphone ou tablette tactile.

e-Les sites internet :

De nos jours, le site web d'une entreprise est la première vitrine visible par les clients, L'image que le site internet renvoie aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés. Un site dernier, récent, tendance et facile d'utilisation saura mieux convertir qu'un ancien site obsolète.

Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet. (la digitalisation de l'entreprise et son impact, 2022)

2-1-2-Définition et évolution du web :

Le web est un système interconnecter de ressources numériques et pour bien comprendre ce terme de manière détaillée, voici sa définition et son évolution :

2-1-2-1-Définiton du web :

Le web est le terme utilisé pour parler du world wide Web.ou www, traduit en français par la toile d'araignée mondiale il fait référence au système hypertexte fonctionnant sur le réseau informatique mondial Internet. Par abus de langage, le web désigne de façon plus large tout ce qui se reproche à cet univers internet. (Web: definition, 2019)

2-1-2-2-L'évolution du web :

Le web a comme une forte évolution depuis sa création dans les années 90 jusqu'à nos jours.

a-Le web 1.0 :

Il a été lancé dans les années 90, c'est le web classique, il est popularisé auprès du grand public, les utilisateurs étaient passifs, ils pleuvaient uniquement lire des articles et publier des pages HTML, mélanger du texte, des liens...

b-Le web 2.0 :

Il est apparu en 2000 juste après le web 1.0 c'est le passage du web statitique au web social. Il est employé pour décrire la deuxième génération du monde du web, ou les pages HTML sont devenues des expériences web plus interactive et dynamique.

Le Web 2.0 est axé sur la capacité des personnes à collaborer et à partager l'information en ligne, les blogs et les communautés web, on peut aussi définir le web (2.0) comme le web qui « regroupe des plateformes, des applications et des services mis à la disposition des gens connectés pour parler, partager et interagir » (FRAYSSE, 2011, p. 30)

c-Le web 3.0 :

Il aussi appelé Web sémantique, vise à organiser la masse d'informations disponibles en fonction du contexte et des besoins de chaque utilisateur, en tenant compte de sa localisation, de ses préférences, etc. C'est un web qui tente de donner sens aux données.

Les algorithmes règnent en maître, C'est aussi un web plus portable qui fait de plus le lien entre monde réel et monde virtuel et répond aux besoins d'utilisateurs mobiles, toujours connectés à travers une multitude de supports et d'applications malines ou ludiques.

d-Le web 4.0 :

Il est nommé aussi web intelligent, est l'évolution logique du web sémantique, Il effraie autant qu'il fascine, puisqu'il vise à immerger l'individu dans un environnement digital de plus en plus prégnant. Basé sur la communication sans fil reliant les personnes et les objets à tout moment et en tout lieu dans le monde physique ou virtuel en temps réel, le web 4.0 pousse à son paroxysme la voie de la personnalisation ouverte par le web 3.0 mais il pose par la même occasion de nombreuses questions quant à la protection de la vie privée au contrôle des données, etc. C'est un terrain d'expérimentation à tous ne sont pas encore prêts à s'aventurer ! (du web 1.0 au web 4.0 , 2022)

2-2-Les avantages et défis de la digitalisation :

La digitalisation est un arme de double tranchant, comme elle a des avantages, elle a aussi des défis.

2-2-1-Les avantages de la digitalisation :

Ce changement à l'ère du digital est un exploit en matière d'innovation. Il permet de « nouvelles manières de créer de financier, d'organiser, de gérer l'innovation ouverte »

L'innovation technologique est une vraie plus value pour l'expérience client, L'innovation est le moteur de cette expérience client et la rend encore plus attrayante. (Barlatier, 2016, p. 56)

Des solutions numériques sont déjà mises en œuvre pour rendre plus facile, plus rapide et plus efficace en permettant une meilleure diffusion au sein des entreprises. (Baudoin, Diard, Benabid, & Cherif, 2019)

La digitalisation offre aussi un contexte digitale pratique pour personnel, par exemple « les chats bots peuvent répondre aux questions, familiariser les nouveaux arrivants pour comprendre les documentes dans une organisation ou fournir les informations et les ressources nécessaires pour une entrée pratique. (Sotnikova & Nazarova, 2020, p. 532)

2-2-2-Les défis de la digitalisation :

La numérisation présente des défis et des limites en termes d'entrées/ sorties (E/S). Tout d'abord, il est important de ne pas considérer le numérique comme une solution miracle, la mise en pratique de solutions numériques doit être réfléchie et significative pour les entreprises car sinon elles risquent d'échouer.

Les auteurs soulignent que le changement fondamental de l'état d'esprit des employés est nécessaire pour que la numérisation soit efficace en nécessitant le soutien de l'administration. De plus, la mise en place des solutions numériques est souvent associée à des coûts élevés, ce qui remet en question l'idée que cela soit toujours rentable. En outre, la technologie n'est pas failles, et les erreurs peuvent avoir des conséquences financières et la perte des données critiques.

En fin, la numérisation risque de perturber les emplois peu ou moyennement qualifiés en automatisant les processus de travail, ce qui exige une reconversion professionnelle pour les employés concernés. (Konradowski, 2021, p. 15).

2-3-La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines :

La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines représente une transformation majeure dans la manière dont les entreprises gèrent leurs équipes. En intégrant des outils numériques.

2-3-1-Le digital au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

LA GPEC est aussi susceptible d'évoluer. Les Big data lui permettent de collecter et d'utiliser des informations sur divers sujets. Plusieurs entreprises qui utilisent des tests de personnalité ou de capacité à distance ont la possibilité de comparer les données afin de

mettre en évidence les profits et identifier les besoins, le but est de mettre en œuvre une mobilité interne adéquate et de promouvoir les talents des employés. Le défi consiste à utiliser des techniques telles que celle-ci pour surveiller de près la croissance des employés à l'aide de mesures numériques, et à améliorer leurs compétences ainsi que leur motivation à réagir, en offrant une formation et en définissant des objectifs opportuns pour orienter les décisions. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) transforment les pratiques de gestion des compétences, et tout outil e-RH visant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit permettre la collecte d'informations.

2-3-1-2-Les avantages de la GPEC digitalisée :

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet de : (GILLET & GILLET, 2010, p. 117)

-Faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne ou recrutement externe.

-Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire.

-Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les besoins du poste qu'elle occupe.

-Elaborer un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'évaluation des compétences.

-Véhiculer l'image de l'entreprise en externe.

-Simplifier la communication entre employé/ RH créant des canaux digitaux permettant : la mise à jour de données administratives, insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, l'inscription à des formations.

2-3-2-Le digital au service de la formation (e-learning)

Le digital est apparu dans le domaine de la formation en offrant des outils et des méthodes innovantes pour l'apprentissage

2-3-2-1-L'avènement de e-learning :

Ces dernières années, les (TIC) sont devenus un nouveau facteur de changement, elles ont transformé la planète en un petit village, elles ont changé le comportement du personnel, longtemps appelé NTIC, elle se sont rapidement imposés comme outil essentiel pour le

progrès et le perfectionnement du processus de formation au sein de l'entreprise Cette évolution s'est traduite par une amélioration des performances avec l'apparition du digital (smartphone, tablettes, réseaux sociaux, vidéo et autres plateformes collaboratives ou cloud), qui se développe dans la société comme vecteur concurrentiel pour les entreprise.

Le monde de la formation professionnelle ne fait exception, il se traduit par une nouvelle manière d'apprendre en utilisant des outils digitaux, on parle alors de « digital learning ».

Bien que les premières expériences d'apprentissage assiste par ordinateur remontent aux années 60, on peut considérer que l'apparition de la formation digitale sous une forme plus ou moins expérimentale remonte à la moitié des années 90.

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

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

Ce dernier s'interroge alors à la fois sur le taux de retour sur investissement et sue l'efficacité pédagogique du e-learning ? A ce stade, la situation est grave, le e-learning est un Echoc retentissant (Jérôme, p. 6)

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

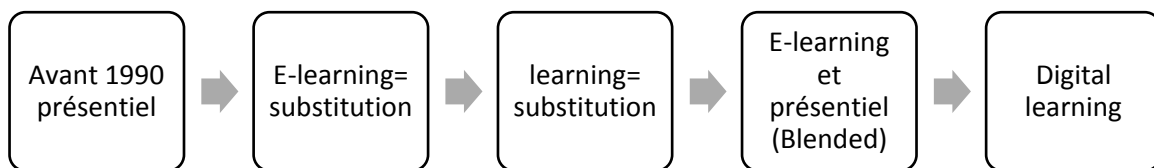
La deuxième est que l'apprentissage en ligne ne doit pas être considéré comme une modalité de substitution, mais comme une modalité différente.

En d'autres termes, certaines formations doivent être dispensées en présentiel et d'autres en e-learning. Même si les entreprises brulées par la première phase ont mis quelques années à réexpérimenter L'apprentissage à distance, ces deux visions innovantes donneront un nouveau départ au e-learning.

En 2005, la formation en ligne a pris son envol et a donné naissance à de grands prestataires qui ont démontré le modèle économique du marché de formation digitale via les développements du web 2.0 le développement des réseaux de télécommunication mobiles. (Jérôme, p. 7)

De nos jours, le terme e-learning ne suffit plus à englober toutes les méthodes de formation en ligne. Il est donc crucial d'adopter un nouveau concept : le e-learning intégré, marquant aussi une véritable transition où la technologie devient un outil intégré au processus de formation plutôt qu'une simple modalité d'apprentissage. Cette approche replace la technologie au sein de la formation digitale en tant que moyen, plutôt que comme une stratégie pédagogique à part entière, ce qui pourrait rassurer les enseignants plutôt que de les inquiéter.

Figure N° 4: le passage de la formation traditionnelle au digital learning.



Source : (Jérôme, p. 5)

A travers cette figure, nous avons pu comprendre qu'avant 1990 les formations s'effectuaient face à face entre les apprenants et le formateur, puis la mise en pratique des TIC a mené à l'émergence du e-learning à la place du présentiel, on a constaté une résistance à ce changement, d'où la réintroduction du présentiel à nouveau, Enfin on a remarqué un autre mode qui est le blended learning. Avec le développement du web le e-learning c'est modernisé et devient le digital learning.

2-3-2-2-Définition du digital learning (e-learning) :

Selon la commission européenne l'e-learning est : » Utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services ainsi que les échanges et la collaboration à distance ». (formation en ligne ou l'e-learning, 2017)

Donc, Le e-learning est un type de formation en ligne et à distance qui utilise un réseau informatique local ou une connexion internet, dans le but d'améliorer les processus d'apprentissage.

2-3-2-3-Les différentes modalités du digital learning :

Le tableau ci-dessous présente les différentes modalités de digital Learning :

Tableau N° 5:les différentes modalités du digital Learning

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

Source : (observation prospectif des métiers et qualification de la branche des organismes de formation, 2016)

2-3-2-4-les outils de e-learning (digital learning)

Le E-learning a plusieurs outils qui sont présentés dans ce tableau :

Tableau N° 6: les outils de e-learning (digital learning)

Outils	Définition
Le Webinaire	<p>Est un séminaire en ligne, Il permet la transmission d'information à un grand nombre de personne, par le biais d'un outil de visio-conférence.</p> <p>Cette transmission est presque essentiellement descendante mais les participants ont la possibilité d'échanger avec l'organisateur à la fin de la séance.</p> <p>La différence notoire avec la classe virtuelle est le type de contenus véhiculés et les méthodes employées Qui sont pour cette dernière, de vrais contenus et méthodes pédagogiques.</p>
Visio conférence	<p>La visio conférence est un moyen communication en ligne, Elle permet de transmettre, par vidéo et audio, des informations à l'interlocuteur sans prendre en considération le facteur géographique.</p>
Micro learning	<p>Appelé aussi micro-apprentissage. Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment</p>
Le mobile learning	<p>Il s'agit d'une formation à distance par téléphone, il permet une grande flexibilité et une grande accessibilité à tout moment et de n'importe quel endroit</p>
Rapid learning	<p>L'apprentissage rapide, c'est une méthode rassemble des outils conçus pour produire des contenus éducatifs multimédias dans le but d'une assimilation rapide.</p>
Classe virtuelle	<p>C'est le fait de rassembler par un système de visioconférence un groupe de personnes, généralement un formateur et des apprenants, pouvant se voir, partager des documents et des affichages, discuter par audio ou chat, réaliser seul ou à plusieurs des activités interactives.</p>
Learning management système (LMS)	<p>LMS, est un logiciel ou une plate-forme de gestion de toutes les activistes de formation qui favorise le travail collaboratif ou individuel et simplifie la gestion et l'organisation de la formation.</p>
Seriousagame (les jeux sérieux)	<p>Le jeu est un moyen riche et efficace pour le développement des compétences.</p> <p>Quand le jeu est utilisé en formation le participant devient acteur de son apprentissage.</p>

	Les seriousgames, construisent à partir de situations réelles, conduisent tous les participants à la prise de décisions, à l'acquisition de connaissances, pour adapter leur comportement
Social learning	Les moyens d'apprentissage social se basent essentiellement sur ce type d'outils : -Les formes : un espace ou les membres laissent leurs messages en attente d'une réponse -Les outils de conversation : sont des outils de communication synchrone comme le chat ou le tableau blanc. Permet de dessiner des images et d'écrire sur un espace dédié.

Source : (observation prospectif des metiers et qualification de la branche des organismes de formation, 2016)

2-3-2-5-Les avantages de e-learning :

L'e-learning offre de nombreux avantages par rapport à l'apprentissage en présentiel, tels que :

-Flexibilité les apprenants peuvent suivre des parcours de e-learning à tout moment et de n'importe où (any time, anywhere).

-Coûts réduits : les coûts d'e-learning sont souvent moins élevés.

-Apprentissage individualisé : les apprenants peuvent avancer à leur propre rythme. Les supports de cours peuvent être adaptés à leur besoin individuel.

-Economie de temps : les apprenants n'ont pas besoin de se déplacer, ce qui permet d'économiser du temps et de l'argent (transport, hébergement).

(article2 :avantages et inconvénients du e-learning)

2-3-2-6- Les inconvénients de e-learning :

-Difficultés techniques : les problèmes techniques tels que les problèmes de connexion internet ou les problèmes de logiciel.

-Besoin d'une bonne organisation : les apprenants doivent être organisés pour gérer leur temps.

-Limitation de l'apprentissage pratique : l'apprentissage en ligne peut ne pas offrir les mêmes possibilités d'apprentissage pratique, c'est un inconvénient pour certains domaines.

(article2 :avantages et inconvénients du e-learning)

2-3-3-Le digital au service du recrutement :

Le digital révolutionne le domaine du recrutement pour bien gérer le processus de l'intégration des nouveaux candidats qui possèdent des capacités et des compétences, et pour bien comprendre, voici une petite définition sur le E-recrutement.

2-3-3-1-Définition de l'e-recrutement :

Le recrutement digital est l'utilisation d'internet dans le but de trouver des candidats qualifiés et potentiels et les embaucher pour des postes vacants.

2-3-3-2-Historique de E-recrutement :

Le E-recrutement a connu une grande évolution depuis l'année 1997 jusqu'à nos jours, comme tel que décrit dans le tableau suivant :

Tableau N° 7:Historique et mécanisme d'E-recrutement.

1997> 1998>2001>2006>2007>2009>+2010

<i>Avant le web</i>	<i>Naissances des jobboards</i>	<i>+80 sites emplois</i>	<i>Le marché devient mature</i>	<i>Explosion du communautaire</i>	<i>L'âge des réseaux</i>	<i>E-réputation et contextualisation</i>
La communication recrutement est diffusée dans la presse, les candidats passent par la poste, le minitel (payant) sert à consulter Les annonces	Naissance des premiers emplois -APEC, cadre emploi, monster (US), cadre online, les offres se déplacent petit à petit vers internet	- Explosion des sites emplois généralistes. Les offres se déplacent massivement vers internet. - L'audience des sites emplois majeurs commence	Concentration du marché au tour de quelques acteurs majeurs. -Les sites sectoriels se développent. -Les entreprises se dotent de sites carrière et commencent à développer leur	-De nombreuses informations disponibles. -Toutes les offres sont en ligne. -Naissance des blogs emploi. Apparition des premiers usages de réseaux professionnels. -Les candidatures	-Les candidats investissent massivement et de façon active les réseaux professionnels au moment où le marché connaît un trou d'air en termes de recrutement.	-Les candidats assurent une visibilité sur internet de plus en plus maîtrisée -L'usage des réseaux sociaux explose. - L'information est disponible sur internet et de plus en plus

		<p>e à décoller.</p> <p>-La candidature papier marque le pas. distance</p>	<p>communication.</p> <p>Recrutement vers le web.</p> <p>-Toutes les offres sont massivement diffusées sur le web. Les audiences exposent.</p>	<p>s commencent à se rendre visible.</p> <p>-Les entreprises sont contraintes d'aller vers les candidats. Explosion des sites carrière et des compagnes recrutement .</p>	<p>-Le marché de l'emploi est de plus en plus visible sur internet.</p> <p>-Le nombre de candidatures explose, pour autant les entreprises ont besoin de ciblage.</p> <p>-les premières entreprises investissent l'espace 2.0 et construisent le dialogue online avec les candidats.</p>	<p>contextualités</p> <p>-Explosion des usage mobiles</p> <p>- développement des « seriousgame »</p> <p>-Décollage de twitter en RH</p>
--	--	--	--	---	--	---

Source : (Jean-Pascal, 2011)

2-3-3-3-Les différents outils du l'E-recrutement :

-Espace « carrière » des sites internet des entreprises : il s'agit de l'espace emploi des entreprises, présents sur le site institutionnel de cette dernière pour un onglet ou un espace dédié, Il est utilisé par les entreprises pour communiquer les annonces des postes à pourvoir, et il sert aux candidats pour postuler à des offres et de soumettre leur CV en ligne et d'entrer dans le formulaire de candidature bases de données des entreprises.

-SIRH : les systèmes d'information de gestion du recrutement sont des moyens informatiques permettant de gérer le parcours de recrutement quel que soit le statut du poste à pourvoir, depuis la demande de recrutement jusqu' à l'intégration du candidat finalement recruté.

On peut citer : Taleo, profil soft, oracle people soft entreprise, R. Flex Progiciel. PCI (ERP).

-Bases de données internes : Celles-ci sont directement liées aux progiciels, de gestion RH. Ce sont des outils informatiques qui classent et ordonnent selon différents critères les cv et les informations concernant les candidats qui ont passé par un processus de recrutement externe, mais aussi en interne.

Par exemple, le logiciel canadien, un assistant de recrutement cognitif, est un robot qui lit les cv et identifie les compétences en lien avec l'emploi.

-Les réseaux sociaux : Ce sont des sites web qui permettant de créer un réseau des connaissances professionnels et de fournir des outils et interface d'interaction, de présentation et de communication.

Les entreprises aujourd'hui utilisent ces réseaux pour faire un outil de recrutement tels que :

-Facebook : Facebook est le moyen idéal pour établir une communise « Fans », ce qui leur permet de communiquer facilement sur construire et consolider leur e-réputation et leur marque employeur.

-Twitter : une personne ou une organisation peut publier des messages de 140 caractères (maximum) appelées 'tweets', Ceux-ci comprennent des liens avec des sites ou des blogs.

-Les réseaux professionnels : sont des sites web professionnels de recrutement tel que :

-LinkedIn : qui est un réseau professionnel mondial, qui se focalise sur le marché de travail, il est pour chercher un emploi.

-Viadeo : C'est un réseau de connaissance qui facilite le dialogue professionnel qui est destiné à des usages tel que la recherche d'un emploi ou à recruter...etc.

-Les jobs boards : ce sont des sites internet de recrutement présentant une liste d'offre d'emplois, ou les candidats disposent leurs CV sur sites pendant que les entreprises qui le souhaitent, les consultent, exemple (Pole emploi, Monster.fr, Apec.fr). (Balagué & fayon, 2010, p. 23)

2-3-3-4-Avantages et limites du recrutement digital :

Le recrutement digital a transformé la manière dont les entreprises attirent et sélectionnent les talents, offrant de nombreux avantages et il est également présenté des limites.

a-Les avantages e-recrutement :

- Un outil permettant de collecter un grand nombre de curriculums vitae et suite à cela créer une base de données comprenant tous ces curriculums vitae.
- Un outil permettant de faire des économies par rapport aux publications des offres d'emploi dans les journaux. Le service que propose internet représente une rééducation des couts de recrutement.
- Un outil permettant un recrutement efficace, de mieux définir les profils souhaites et don grader plus longtemps les candidats au sein de l'entreprise.
- Un outil qui relève d'une technicité assez simple et accessible à tous.
- Un outil permettant d'être plus productif étant donné que les curriculums vitae sont souvent traites par des logiciels classant directement les données reçues.
- Un outil permettant de gagner du temps grâce à la publication d'annonces de recrutement qui permet de recevoir les réponses des candidats dans des délais limites. (Jacmine, 2019, p. 16)

b-Les Limites du e-recrutement :

- L'e-recrutement ne permet pas de toucher toute la population à la recherche d'un nouveau job. En effet, il semble qu'une partie de la population ne s'intéresse pas réellement aux offres sur internet, il s'agit plus des managers ou des nouvelles générations.
- L'ors de la population de l'offre d'emploi, il sera exigé que celle-ci répondre à certains critères tels que la taille et le format du fichier, ce qui nécessite un niveau d'expérience minimum dans ce domaine.
- Le programmes peuvent être infiltrés pas des virus.
- En raison de l'adoption croissante de l'e-recrutement, les données manuscrites sont progressivement éliminées, ce qui peut rendre difficile la réalisation de tests de recrutement comme la graphologie. (Jacmine, 2019, p. 17)

2-3-3-5-L'e-réputation au service du recrutement :

La e-réputation est devenue un enjeu pour les entreprises au terme de recrutement. Et de plus en plus importante dans le sens ou l'employeur à accès plus facilement à beaucoup plus d'informations qu'avant, les employeurs se renseignent de façon systématique, sur la e-

réputation de leurs futurs collaborateurs, il en est de même pour les candidats, qui n'hésitent plus à se renseigner et de prendre le temps de se forger une opinion grâce à la réputation à distance d'une entreprise.

Les candidats qui vont recevoir à l'entretien, ils vont systématiquement taper sur Google, ou de n'importe quelle plateforme pour voir ce qu'ils peuvent trouver sur les candidats potentiels avant de les rencontrer. (e-reputation et recrutement : l'evolution des pratiques RH, 2023)

La plupart des recrutements le font par curiosité, ils renseignent sur la vie privée des candidats qui pouvaient lui nuire, les recruteurs trouveront beaucoup d'information qui leur donneront un autre prisme qu'un CV, S'ils voient des choses qu'ils n'aiment pas sur internet, ils peuvent partir plus souvent avec une mauvaise priorité sur une personne.

Le concept de réputation digitale avec l'avènement des réseaux sociaux, il dispose d'une force et d'une visibilité jamais attendues auparavant. Ils constituent un excellent levier pour attirer des candidats pertinents et développer le sentiment de confiance envers ces derniers et les fidélisés, pour être efficace et durable, l'image de marque de l'employeur exige une cohérence entre le discours externe et la réalité interne.

En effet, les recruteurs et les candidats évoluent dans une perspective, celle de gérer une identité dont il faut maîtriser afin de valoriser une marque employeur ou un profil candidat, Cette méthode est également centrale dans les interactions entre recruteur et candidat, car elle introduit de nouvelles opportunités d'échanges et modifie le rapport de force précédemment établi en faveur, Ainsi, il est nécessaire de réévaluer grâce à une transparence accrue. Ainsi, il est nécessaire de réévaluer l'impact de l'utilisation de ces nouveaux outils sur la dynamique relationnelle et humaine entre parties impliquées. (e-reputation et recrutement : l'evolution des pratiques RH, 2023)

2-3-4-Le digital au service du marketing RH digital :

Le digital révolutionne le domaine du marketing en offrant des outils et des méthodes innovants c'est pour cela on a proposé une petite définition pour bien connaître le marketing RH digital

2-3-4-1-Définition du marketing RH digital :

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

réseaux sociaux pour avoir l'impact de la visibilité, la portée et la toux de conversion de la marque employeur et de compagnes RH ». (Habhab, 2022, p. 63)

Donc, nous avons pu définir le marketing RH digital comme : l'ensemble des moyens digitaux utilisés afin de promouvoir des produits et des services.

2-3-4-2-L'apport du digital dans le marketing RH :

Le marketing digital a bénéficié d'une hausse d'attention ces derniers années. La difficulté rencontrée pour recruter à certains postes en est en partie responsable. Mais c'est l'arrivée internet et surtout des médias sociaux, qui a changé la situation.

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

La marque employeur a pris une place de premier choix dans les discours RH depuis quelques années. La marque employeur c'est une présentation de ce que l'entreprise fait comme promesse à ses collaborateurs.

L'image projetée en externe doit être le reflet de la réalité de l'entreprise.

La multiplicité des sources d'information dont disposent les candidats, et notamment les médias sociaux, contraignent l'entreprise dans le cas contraire, elle s'expose à des conséquences graves à la fois en termes de réputation externe et d'engagement de ses collaborateurs.

Le recrutement n'est qu'un volet du marketing RH, Il doit cependant le servir, en répondant à des objectifs de recrutement de candidats qui pas leurs compétences, permettant à l'entreprise de mener à bien sa stratégie.

La réputation d'une entreprise c'est à la fois la fierté de ses employeurs et l'aimant pour les candidats. (Franck, 2015)

2-3-5-Le digital au service de l'évaluation en ligne (e-évaluation) :

Les transformations digitales visaient avant tout à améliorer les conditions de travail des employés mais aussi à permettre aux entreprises de se montrer plus réactives.

Dans cette perspective, les employés sont amenés à actualiser leurs connaissances et leurs compétences afin de répondre au mieux aux exigences de plus en plus exigeants de leur employeur. L'intégration de ressources digitales telles que plateformes collaboratives, SIRH, met fin aux entretiens annuels, elles se font mensuelle en effectuant un Sandage qui permette de répondre rapidement aux questionnaires proposés par le responsable et de savoir les attentes et les progressions de ses collaborateurs durant leur carrière.

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

D'une façon générale, la dématérialisation des entretiens professionnels et annuels permet de mieux adapter les plans de formation retenus par l'entreprise aux besoins de ses employés. La compétitivité de l'organisation de demain sera assurée par talents capables de s'adapter aux innovations et d'acquérir leurs compétences tout au long de leur carrière. (Bouarour, 2019, p. 66)

2-3-5-1-Les avantages de l'évaluation en ligne :

- L'évaluation électronique aide à économiser beaucoup de temps et d'argent.
- Des coûts moins élevés.
- Fiabilité par une digitalisation des processus.
- Facilité la réalisation de la tâche d'évaluation.
- Réalisation d'une plus grande efficacité dans la gestion des compétences.
- Valorisation des processus, avec une garantie sur la qualité des résultats.

2-3-5-2-Les inconvénients de l'évaluation en ligne :

- L'évaluation en ligne exige une certaine expérience, comment utiliser la technologie et un ordinateur.

-La technologie n'est pas sécurisée et il peut y avoir plusieurs problèmes de connexion ou des pannes de courant.

-Il faut prendre en compte les coûts des logiciels d'évaluation.

2-3-6-Le digital au service de la rémunération :

Comme nous l'avons déjà mentionné quelques activités RH digitalisées, le service rémunération a été aussi bouleversé par le digital.

2-3-6-1-La gestion du temps :

La gestion du temps de travail des salariés doit être comptabilisé par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ ou de jours travaillés (pointage) dans son entreprise. L'employeur doit être en mesure de justifier en termes quantitatifs les heures travaillées par ses salariés afin qu'il puisse les rémunérer. (MICHELLE & PATRICK, 2010, p. 148)

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

-La présence des employés sur leur lieu de travail.

-Des temps de travail effectués.

a-La gestion des présence (pointage) :

Le pointage avant l'arrivée du numérique se fait avec des supports en carton ou chaque salarié mentionne sa présence. Aujourd'hui, les nouvelles technologies changent la manière de faire. Nous parlons d'une pointeuse électronique qui est élaboré de différentes façons tel que le badge, pointeuse biométrique, pointeuse numérique ou facile. (contract de travail, n.d.)

b-La gestion des absences :

Cela permet de distinguer : (SALM, 2013)

-Absences permises et non permises :

Pour les absences permises, il faudra faire la distinction entre les types de raisons de l'absences.

-Les absences rémunérées :

Ceci est déterminé selon la réglementation nationale (la charte collective, le règlement interne de l'entreprise).

c-La gestion des congés :

La gestion des congés dématérialisée offre un confort supplémentaire aux salariés permettant de réaliser rapidement l'envoi de la demande.

2-3-6-2-La gestion de la paie :

La gestion de la paie a connu des évolutions importantes pour la simplifier grâce à un système d'information RH. (gestionnaire de paie devient digital, 2018)

2-3-6-2-1-La gestion de la paie au sein d'une plateforme SIRH :

Cette plateforme permet d'accéder aux tâches de gestion de paie des employés d'une entreprise.

2-3-6-2-2-Rubrique de paie :

a-Caractéristiques :

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

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

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

b-Modalités de calcul :

Le calcul concentre sur trois opérands :

-Une quantité ou une base de calcul (par exemple, un nombre d'heures ou le montant du salaire brut pour calculer une cotisation)

-Un taux (pourcentage à appliquer à une base pour calculer une cotisation ou taux horaire à multiplier par une quantité)

-un montant qui peut résulter d'un calcul quantité X taux ou qui peut être un forfait.

c-Le calcul de bulletin de paie :

Selon la taille de l'organisation et sa structure, il doit être possible de calculer et d'imprimer des fiches de paie selon différents critères. De plus, en cas d'erreur sur certains bulletins de participation, il sera nécessaire de pouvoir recalculer et remettre les bulletins individuels. Ainsi, le calcul peut être effectué par individu par département ou globalement pour tous les salariés. Ces options peuvent être combinées pour rendre cette tâche productive tout en permettant de corriger les erreurs de façon marginale et individuelle. (gestionnaire de paie devient digital, 2018)

2-3-6-3-Les avantages de la dématérialisation de la gestion rémunération

(dematerialisez vos bulletins et vos contrats de travail, 2024)

- Une utilisation totalement transparente et simplifiée.
- Gain de temps pour le service RH dans la production et la distribution des bulletins de paie.
- Minimiser des coûts.
- Permet à l'entreprise de cultiver une image innovante, dynamique et attractive en phase avec les nouveaux comportements liés aux technologies numériques.
- Tous les documents liés à l'entreprise sont accessibles au sein d'un portail.
- Faciliter la conservation et l'organisation des documents tout au long de la vie professionnelle.

2-3-7-Le bilan social :

Le bilan social est le document qui récapitule la politique sociale d'une entreprise. Il est défini comme « un document unique qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes ». (BACHOUNDA & LAZREG, 2017, p. 122)

2-3-7-1-Le Tableau de bord RH :

Le tableau de bord fonctionnel des RH constitue aujourd'hui un outil de gestion indispensable pour la prise de décision en recueillant et mesurant des statistiques sur les effectifs, les mouvements de personnel, l'absentéisme, l'assiduité... etc.

Il se compose d'un ensemble d'indicateurs qui doivent être précisés en fonction des besoins ou encore de la structure de l'entreprise.

Cependant, pour les problématiques RH, un certain nombre de critères et d'axes peuvent être définis et intégrés au tableau de bord RH.

2-3-7-2-Le reporting :

Ce moyen de contrôle aide à mettre en évidence les absences, les maladies, les écarts salariaux, les accidents du travail, les taux de roulement, les besoins de formation, tout en créant des rapports d'activité sur des périodes déterminées afin d'informer et de comprendre et prendre des décisions.

Le reporting est utilisé comme base de la politique sociale et permet à la DRH d'avoir une vision concert et synthétique en matière de données relatives à la gestion des ressources humaines aux niveaux opérationnel et stratégique =. Il se présente sous forme d'une technique de calculs et leur représentation sous forme de statistiques, tableaux ou graphiques. (Bouarour, 2019)

2-4-Les enjeux de la digitalisation RH :

Les principaux enjeux de la digitalisation RH sont : (Goudjil & Hammadi, 2021, p. 29)

-Le développement et l'amélioration de son e-réputation dans le cadre d'une démarche RSE :

Le premier impact d'une digitalisation RH sera de réduire les impressions des papiers et dématérialisation des fiches de paie, des demandes et acceptations de congés... Tous ces points sont autant d'actions qui peuvent être mises en avant de la part de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche RSE. Ainsi, les entreprises amélioreront leur marque employeur et leur e-réputation, ce qui leur permettra d'attirer de nouveaux talents, et aussi une digitalisation RH en matière de recrutement contribuera à l'augmentation de l'e-réputation de l'entreprise.

-Une amélioration de ses processus :

Les entreprises vont améliorer la gestion et la fiabilité de leurs processus interne, grâce à la digitalisation des ressources humaines et la dématérialisation des informations des données. Plus de risque de pertes de documents, d'oublis d'envois dans les délais... et que cela soit

pour les processus en rapport avec le recrutement, + la formation, la gestion des temps et des congés, la paie.

-Des gains de productivité :

La digitalisation des processus administratifs dans les ressources humaines va se dégager du temps pour les gestionnaires RH, leur permettant de se baser sur des aspects essentiels de leur domaine, tels que la gestion des talents, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (la GPEC), le recrutement et la fidélisation des employés.

-Une amélioration de la qualité de vie au travail :

En simplifiant l'accès aux informations, en améliorant la communication entre les services, en réduisant les temps de traitements et de réponses des demandes, les employés se sentiront plus heureux et plus épanouis dans leurs activités. Réduisant le stress au travail, le taux de turn-over, etc.

Conclusion :

Comme déjà mentionné, la digitalisation a modifié les comportements des entreprises notamment dans les départements des ressources humaines.

Ces derniers ont été confrontés au double défi de la mise à jour des pratiques tout en surmontant les résistances créées par ces changements, l'intégration du numérique dans la gestion des ressources humaines incite les entreprises à adopter de nouveaux processus pour accompagner cette évolution. Le numérique met en avant la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées et smartphones.

***Chapitre 02 : Description
de la méthodologie et
présentation de
l'entreprise***

Ce chapitre a pour but de montrer les principaux éléments méthodologiques choisis pour répondre au principal objectif de cette modeste recherche en termes de méthode, instruments de collecte et d'analyse des informations et leur discussion.

Section 01 : Description de la méthodologie

1-Approche méthodologique

Pour réaliser notre travail de recherche, nous avons procédé vers une méthode de recherche qualitative de monsieur Christophe Lejeune de son cours méthode de recherche qualitative (Christophe, 2014)

Selon (Strauss, 1998) «la recherche qualitative est tout type de recherche qui produit des résultats non obtenus par des procédures statistiques ou d'autres moyens de quantification »

Dans ce contexte, nous avons réalisé des entretiens anonymes semi-directifs ouverts. L'avantage des entretiens semi-directifs est qu'ils sont un minimum cadrés, mais qu'ils permettent aux personnes interrogées de s'exprimer librement sur le sujet, comme elles le ressentent. Selon (Van Campenhout, 2017) l'entretien semi-directif est caractérisé par l'absence de questions précises, mais est quand même structuré par des thèmes pour diriger l'entretien.

Plus précisément, nous avons opté pour une démarche déductive, c'est-à-dire une méthode qui consiste à l'explication issue d'une cause. À partir de cette cause, nous avons formulé d'abord des hypothèses nous permettant de valider ou d'invalides. En d'autres termes, cette démarche permet d'étudier un phénomène à partir d'hypothèses générales pour ensuite comprendre des éléments particuliers.

Dans la démarche déductive que nous avons appliquée à notre recherche, « le chercheur formule d'abord une hypothèse plus ou moins spécifique et infère logiquement à partir de cette dernière des implications matérielles pour ensuite collecter des données et ainsi éprouver la valeur des hypothèses » (Balslev Kristine, 2002)

2-Choix des interviewés

Dans le choix de nos interrogés, nous avons focalisé sur la méthode d'échantillonnage à choix raisonné selon la démarche proposée par (Thietart, 2014). Selon l'auteur, cette méthode se concentre sur le jugement du chercheur dans la sélection des

interviewés et peut être tout aussi efficace que la méthode probabiliste sur les échantillons réduits.

Avant de construire nos guides d'entretiens, nous avons décidé de définir les différents profils que nous souhaitons interroger. Ces personnes sont au niveau de la politique de digitalisation pour comprendre comment ce changement a été mis en place.

Ensuite, nous avons décidé d'interroger différentes personnes du service des ressources humaines, nous avons essayé d'avoir une vue globale du changement au sein de ce département.

3-les entretiens

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons réalisé des entretiens. Ces entretiens se sont effectués auprès des collaborateurs en charge de la digitalisation et ensuite au sein des collaborateurs des ressources humaines de différentes sections.

Les entretiens auprès des collaborateurs chargés de la digitalisation chez l'ANEP nous ont permis de définir le contexte de l'entreprise, de percevoir comment cette digitalisation a été mis en place. Pour les entretiens avec les collaborateurs des ressources humaines, l'objectif était en comprendre comment ils percevaient cette digitalisation, comment celle-ci impactait leurs métiers ainsi que d'identifier l'impact sur leurs compétences et sur l'efficacité des pratiques RH.

Pour réaliser ces entretiens, nous avons pris contact avec les personnes via e-mail. Cela n'a Pas posé trop de difficultés, les personnes à qui nous avons envoyé des mails ont été Réceptives à notre demande. Néanmoins, certaines personnes ne nous ont pas répondu.

3-1-Le guide d'entretien

Le guide d'entretien se compose des éléments suivants :

3-1-1-Introduction :

L'objectif principal de ce guide est de structurer et d'exploiter l'entretien que nous avons réalisé avec les responsables des services de rémunération, de personnel, de digitalisation et de formation. Cet entretien visait à recueillir des informations essentielles pour notre recherche.

Dans cette introduction, nous soulignons le sujet de notre étude en présentant le contexte dans lequel elle s'inscrit, ainsi que les objectifs que nous souhaitons atteindre à

travers cette enquête. Il est crucial de comprendre l'état de la digitalisation des pratiques RH et les outils numériques mis en place au sein de l'ANEP.

De plus, les entretiens ont été menés dans des conditions garantissant une stricte confidentialité. Les responsables de la DRH et de ses départements ont été informés de la nature confidentielle des informations échangées durant ces entretiens.

3-1-2-Le Corps

Axe 01 : département RH

Cette rubrique vise à recueillir des informations sur les pratiques RH existées au sein de l'ANEP.

Axe 02 : transformation digitale

Cette section comprend des questions ouvertes et fermées visant à recueillir des informations sur les outils de digitalisation utilisés et est ce qu'il existe un service de digitalisation et aussi des informations sur comment la digitalisation a amélioré l'efficacité opérationnelle.

Axe 03 : transformation digitale des pratiques RH

Cette rubrique est composée de plusieurs questions ouvertes et fermées visant à savoir quelles sont les activités RH digitalisées au sein de l'ANEP et quels sont les outils digitaux utilisés pour chaque activité.

Axe 04 : transformation digitale de la culture et des compétences RH

Cette section est composée de trois questions visant à collecter des informations sur la transformation digitale de la culture organisationnelle et des compétences RH.

3-1-3- Conclusion

Pour conclure, l'entretien se clôture par des remerciements sincères adressés à l'interviewé.

Lors de cette rubrique de l'entretien, il a été question de l'avenir de la fonction RH à l'ère de la digitalisation, mettant en avant l'automatisation des processus du recrutement, la personnalisation des programmes de formation et aussi la mise à jour du SIRH « Scrabble Express ». L'impact négatif de la digitalisation sur le service RH, a

Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise

également été abordé, avec la volonté de continuer à investir dans de nouvelles technologies pour rester compétitif.

Tableau N°8 :Tableau récapitulatif des postes, et des dates d'entretien.

Les répondants	Le poste occupé	La date d'entretien
Répondant n°1	Responsable du service de rémunération	07/04/2024
Répondant n°2	Responsable du service formation	07/04/2024
Répondant n°3	Responsable du service de personnel	09/04/2024
Répondant n°4	Chef de digitalisation	09/04/2024

Source : (résultat de l'entretien)

-Les informations sur les postes occupés, les dates d'entretien des répondants indiquent des collaborateurs DRH expérimentés et diversifiés au sein de l'ANEP.

-Les différents dates d'entretien soulignent le caractère individuel des entretiens menés avec chaque responsable, ce que peut refléter une approche personnalisée dans la gestion de l'équipe de DRH et la collecte d'informations pertinentes.

4-Analyse du contenu

Après la collection des informations, il est important de passer vers la phase d'analyse de ces informations pour traiter notre matériau (Vernette, 2017)

Le procédé de notre analysant est composé de cinq étapes, (citées selon l'ouvrage Vernette) :

4-1-Transcription des entretiens

Cette première phase est ce qui nous permet d'avoir des données brutes de notre enquête par e-mail.

4-2-Catégorisation

Commençant par une première lecture par attention, en prendre des notes et fait surgir des axes. Cette seconde étape nous a permis de détecter les axes et les mots clés les plus répétés. Ces éléments forment les catégories et sous catégories de notre enquête.

4-3-Codification

Les catégories émergent de la phase précédente constituent la grille d'analyse qui sert à regrouper les thèmes voisins ou synonymes dans une même catégorie.

4-4-Quantification

Dans cette phase, il s'agit de calculer les fréquences d'apparition de chaque thème.

Deux

Types d'analyse sont possibles (Vernette, 2017)

- L'analyse horizontale où l'on quantifie le nombre d'évocation d'un thème parmi tous

les entretiens menés.

- L'analyse verticale qui poursuit le même objectif mais à l'échelle d'un seul entretien.

Ainsi, nous établissons la hiérarchie des thèmes abordés pour un seul individu.

4-5- Synthèse

Pour conclure l'analyse de contenu, cette étape permet, comme son nom l'indique, de Synthétiser l'ensemble des résultats obtenus.

5-Traitement des données

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou Statistique. Les analyses sémantiques, étudient le sens des idées émises ou des mots. Alors que les traitements statistiques sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes, cette analyse procède à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données comme l'analyse factorielle des correspondances. (Jean -Claude Andreani, 2005)

Vue la difficulté, un logiciel de traitement de la méthode statistique est nécessaire. Pour notre étude, nous utiliserons donc un traitement sémantique des données.

Tableau N°9: Différence entre le traitement sémantique et statistique.

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement statistique
Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations	Analyse statistique des mots et des phrases

Source : (Jean -Claude Andreani, 2005)

Section 02 : Présentation de l'ANEP

L'Entreprise Nationale de Communication, d'Édition et de Publicité (ANEP) qualifiée de leader de la publicité en Algérie, demeure la plus grande entreprise de communication et de publicité en Algérie, étant donné qu'elle régit la quasi-totalité des périodiques nationaux, tout en éditant régulièrement des collections d'informations à caractères économique et social, tels que les annuaires, guides, codes de commerce, etc.

Cette entreprise, à caractère économique, disposant d'actions détenues en intégralité par l'État, est une société par action « SPA », au capital social de 7.750.000.000 DA, exerçant ses activités dans le domaine exclusif de la publicité, l'édition et la signalétique. Disposant d'une infrastructure imposante et des équipements de production modernes, l'ANEP n'a cessé d'élargir son champ d'activité, ce qui lui a permis d'être considéré comme un acteur incontournable de la communication, de l'édition et de la publicité en Algérie.

C'est dans ce contexte que l'ANEP est sollicitée en permanence pour la conception et la gestion des budgets publicitaires et les grands événements médiatiques organisés par l'Algérie, notamment, tels que la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) de 1990, les Jeux Panarabes, le Salon International du Livre d'Alger (SILA).

A noter également que l'ANEP est actionnaire dans l'Algérienne du papier (ALPAP), seul opérateur public spécialisé dans l'approvisionnement du papier journal sur le marché national.

1-Historique :

L'entreprise Nationale de Communication, d'Édition et de Publicité (ANEP) est une filiale du groupe HAVAS, considérée comme la première agence de presse française, héritière déjà d'une longue tradition et expérience dans l'un des premiers métiers de la communication à savoir, la publicité et l'affichage.

La création de cette entreprise s'est effectuée à travers un certain nombre d'étapes, représentant son évolution, dont voici les principales phases :

Mis à pied dès 1963, pour assurer la régie des titres de presse existants, l'ANEP étendra rapidement ses activités à des supports comme l'affichage et le cinéma à partir de ce moment-là elle supplanta ses concurrents étrangers. Cette position s'est officialisée le 20 décembre 1967.

Les ordonnances du 12 avril 1968 et du 19 octobre 1971 permirent à l'ANEP d'exercer le monopole sur le secteur de la publicité, au double plan de la production et de la diffusion.

Le décret n° 74-70 du 03 Avril 1974 stipulant que la publicité produite et diffusée sur le territoire national doit être exprimée en langue nationale, soit la langue arabe, et l'utilisation aux mêmes fins d'une langue étrangère reste facultative.

Suite au décret n° 86-283 du 2 décembre 1986 contenant des dispositions statutaires, l'ANEP s'est dotée d'une définition précise de ses missions.

En 1989, l'ANEP qui était une société étatique répondant au nom de l'Agence Nationale d'Édition et de Publicité passe à l'autonomie, tout en gardant son sigle d'origine « ANEP », et devient dès lors une société par actions (SPA) au capital social de 6.000.000 DA. Ses actions appartiennent à trois (03) fonds de participation, à savoir :

- Le fond « service » qui détenait 40% du portefeuille des actions d l'ANEP.
- Le fond « équipement » avec 30%.
- Le fond de participation « Electronique, Télécommunication et Informatique » possédant également 30 % des actions.

Ainsi pendant près de 20 ans, l'ANEP avait vécu dans une situation de monopole et ce n'est que vers 1989, et au vu des réformes économiques adoptées par notre pays, il a été

Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise

constaté l'émergence de plusieurs agences de publicité et le passage à l'autonomie pour les entreprises publiques particulièrement.

De son côté, l'ANEP a enregistré, à ce titre, une augmentation de son capital social, valorisé à la somme de 118 millions et ce, suite à l'assemblée générale extraordinaire de l'ANEP Spa du 30/03/1997.

Le 14 février 2002, une autre augmentation de ce capital d'une valeur de 200 millions de Dinars, portant ainsi le nouveau capital social de l'ANEP à 340 millions de DA.

Enfin une dernière augmentation portant celui-ci à 7.750.000.000 DA a été enregistrée en date du 22 Mars 2015.

2-Les missions de l'ANEP :

L'ANEP intervient dans plusieurs domaines, notamment dans

- L'audiovisuel pour la réalisation de spots publicitaires (Coupe d'Afrique des nations –CAN).
- L'imprimerie.
- L'édition d'ouvrages, d'annuaires, de guides...
- La gestion publicitaire dans la presse en Algérie et à l'étranger.
- Du conseil publicitaire par l'étude et la gestion des budgets publicitaires des annonceur. (Document de l'ANEP)

Image N°01 :Cordonnés de l'ANE



Source (Document de l'ANEP)

3-Fonctionnement de l'ANEP

3-1-Organisation et structure interne de l'ANEP :

L'entreprise mère ou bien le siège principal du groupe s'organise comme suit :

- Le Président Directeur Général.
- Structure fonctionnelle

3.1.1 Le Président Directeur Général :

Le PDG assure la gestion de cette entreprise en repartant les tâches des différentes directions qui remplissent un rôle bien précis.

3.1.2. Structure fonctionnelle :

3.1.2.1. Direction centrale des ressources humaines :

La DCRH est chargée de mettre en œuvre la politique des ressources humaines de

L'entreprise en matière de gestion du prévisionnel de la RH, de développer et de valoriser la RH, de répondre aux impératifs de performance et de l'équilibre économique en fonction des objectifs annuels et pluriannuels de l'entreprise.

La DCRH de l'ANEP est subdivisée en deux sous directions :

- Sous-direction de la gestion des carrières.
- Sous-direction Interne.

3.1.2.2. Direction Centrale d'Administration des Moyens :

La DCAM a pour mission d'élaborer en collaboration avec les structures concernées les procédures et les règlements régissant l'administration des moyens généraux de l'entreprise ; de participer à l'inventaire de fin d'année conformément aux procédures en vigueur, d'élaborer les budgets des moyens généraux et les bilans périodiques d'activité ainsi que les rapports mensuels et le bilan annuel à la hiérarchie.

Cette direction est composée de quatre sous directions qui travaillent de manière

Harmonieuse :

- Sous-direction d'achat fourniture.
- Sous-direction du parc automobile.

- Sous-direction magasin.
- Sous-direction entretiens.

3.1.2.3. Direction centrale d'édition :

Dans le passé, l'ANEP était déjà éditeur exclusif des guides qui ont un impact certain sur la société comme le guide économique et social de l'Algérie « NERGES ».

Aujourd'hui elle est parmi les premiers éditeurs présents sur le marché algérien, en l'espace de quatre années elle a édité plus de 250 titres en deux (02) langues (arabe et français). Ces performances ont permis à l'ANEP d'être présente dans les foires internationales du livre auxquelles elle participe avec une production qualitative. (Document de l'ANEP)

Le travail au niveau de la DCE se fait par des équipes d'interprètes, d'informaticiens et d'infographes qui consolident leurs efforts pour assurer la qualité de l'ouvrage édité par l'ANEP.

3.1.2.4. Direction de l'audit :

L'Audit a pour vocation principale l'anticipation des risques, l'intervention préventive, l'assistance et le conseil.

L'objectif de la DR est d'aider les responsables, par le biais de ses recommandations, à atteindre les objectifs de l'organisation et à améliorer la gestion des risques et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne dont ils se sont dotés.

3.1.2.5. Direction centrale de la promotion des activités :

La DCPA est chargée non seulement des relations publiques et la promotion de l'entreprise mais aussi de la planification et de tout ce qui relève de la logistique et de l'informatique. Néanmoins une nouvelle mission lui a été attribuée, celle de l'audit.

Cette direction est constituée de deux (02) sous directions :

3.1.2.4.1. Sous-direction de l'audit :

Comportant deux (02) auditeurs qui sont chargés du contrôle interne de l'entreprise et de ses comptes ; De faire un planning d'audit pour tout le groupe ANEP.

Doivent néanmoins remettre au PDG et commissaire aux comptes un rapport détaillé à la fin de chaque opération d'audit.

3.1.2.4.2. Sous-direction d'informatique :

Composée d'une équipe d'informaticiens chargés de la répartition du matériel informatique, l'assistance du personnel de l'entreprise et aussi la gestion informatique du Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public BOMOP (gestion de la base des données des abonnés).

3.1.2.5.Direction centrale de finance et comptabilité :

Cette direction centralise toutes les données provenant des unités et elle accomplit plusieurs tâches et missions essentiels au fonctionnement de l'entité :

- Elle participe non seulement à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise mais aussi aux simulations financières nécessaires à la définition du plan stratégique de l'entreprise.
- Elle participe à la définition et la mise en place de la politique financière de l'entreprise et assure la tenue de la comptabilité de l'entreprise dans les règles de l'art.
- Elle assiste et contrôle les structures de l'entreprise en matière de finances et comptabilité.

La DCFC regroupe deux (02) sous-directions de la plus grande importance :

3.1.2.5.1. Sous-direction de la Comptabilité :

Cette sous-direction collecte les données comptables des activités de la direction générale et elle regroupe les informations provenant des diverses unités de l'ANEP.

Les activités de la SDC consistent à mettre à jour les différents journaux ainsi que tous les bilans de l'entreprise : journal des ventes, journal banque dépense, journal amortissement et bilan comptable de l'exercice.

Toutes les informations consolidées sont transmises au service finance.

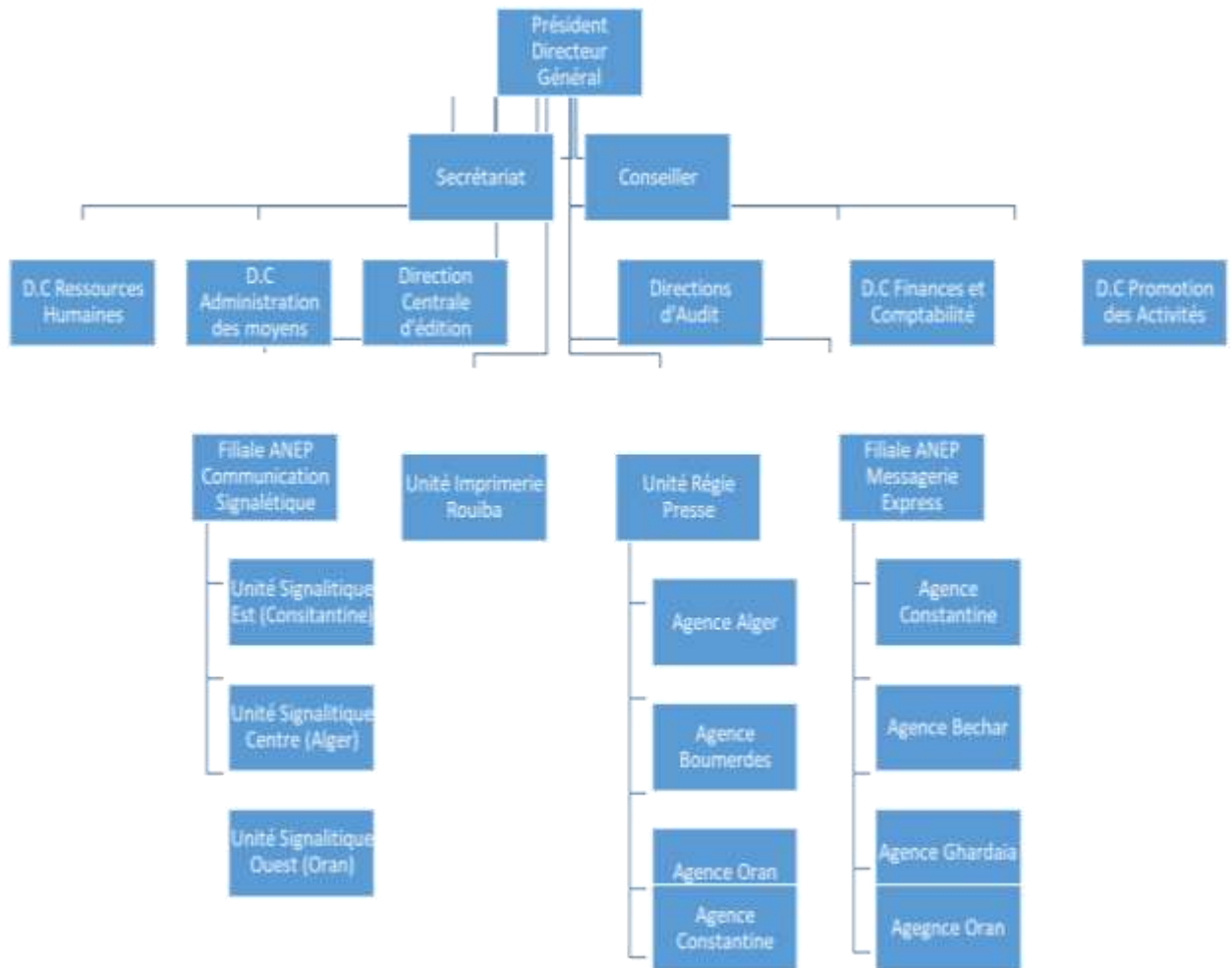
3.1.2.5.2.Sous-direction des Finances :

Cette sous-direction a pour mission de :

- Régir le service approvisionnement et investissement.
- Etablir le bilan de l'année afin d'apporter des études analyses qui seront soumises à la DGA.
- Déclaration de la fiscalité.

Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise

Image N°02 Organigramme général de l'ANEP



source (Document de l'ANEP)

La direction des ressources humaines (Direction des ressources humaines) est une ancienne institution établie depuis 1967. Depuis le début de son fonctionnement, il a pris plusieurs noms sommaires et simples avec des formats similaires dans son concept de concept moderne. Une de ces dénominations est l'administration publique. En 1970, ce nom a été changé pour Gestion des ressources publiques. Cette division a été jugée positive puisque chaque direction s'est vu confier ses propres tâches, ce qui a facilité le processus de gestion de l'institution.

La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions les plus importantes et les plus sensibles de l'organisation car elle traite de l'élément le plus important de la production. Il s'agit de fournir à l'organisation les aptitudes et les compétences nécessaires pour remplir ses diverses fonctions et atteindre ses objectifs et sa mission. Elle cherche à attirer les ressources humaines, à les sélectionner, à les configurer, à les stimuler et à les développer pour maximiser continuellement l'efficacité de l'organisation en rationalisant ses décisions et en guidant ses plans, programmes et activités stratégiques et opérationnels. La Direction Centrale des Ressources Humaines de l'ANEP exerce un ensemble de fonctions :

Les premières fonctions sont :

- Analyse du travail : identifier les activités et les tâches du travail, identifier les responsabilités du travail et concevoir le travail de manière appropriée et préciser qui l'occupe. Ce qui distingue cette institution, c'est que c'est la tâche qui crée l'emploi et qui peut finir par l'accomplir.

- Planification des ressources humaines (PRH) : déterminer la demande de travailleurs de l'organisation, déterminer ce qui est connu et disponible et les comparer pour déterminer le déficit net et l'augmentation des ressources humaines de l'organisation.

- Sélection et recrutement : cet emploi concerne la recherche et la liquidation des travailleurs sur le marché du travail par le biais de demandes d'emploi, la sélection et les entretiens personnels afin de placer la bonne personne au bon endroit et d'aboutir finalement à un contrat de travail où elle est soumise au droit du travail.

- Conception de la structure des salaires. Cette fonction détermine la valeur relative et l'importance de chaque emploi, détermine sa rémunération et détermine les scores

Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise

salariaux de l'employé. Elle s'occupe également de la bonne gestion du système salarial afin de garantir les différentes valeurs et organes des différents emplois.

Emplois secondaires :

- Conception de systèmes d'incitation : l'institution reçoit un rendement équitable pour la performance exceptionnelle des employés en plus des incitations collectives pour la performance collective et il existe également des incitations pour la performance de l'entreprise dans son ensemble.

- Conception des systèmes de prestations et de services pour les travailleurs : l'institution souhaite accorder à ses salariés certaines prestations telles que les pensions et l'assurance maladie et chômage. Les organisations sont également intéressées à diviser les services pour les travailleurs sous la forme de services financiers et de sports sociaux, juridiques et peuvent s'étendre au logement, au transport et à d'autres.

- Évaluation de la performance L'organisation est soucieuse d'évaluer la performance de ses ressources humaines par le biais de certaines méthodes et est souvent effectuée par des chefs directs en vue d'identifier la compétence globale des employés et en vue d'identifier les développements dans performance.

- Formation et formation : la Fondation mène des activités de formation et de formation en vue d'améliorer l'efficacité, les connaissances et les compétences des individus et de les orienter vers certaines activités. La Société doit identifier les besoins des subordonnés pour la formation et utiliser des méthodes et des méthodes appropriées et évaluer l'efficacité de cette formation. C'est un investissement qui rapporte au niveau de la composante individuelle par l'acquisition de compétences supplémentaires, ce qui se reflète au niveau de l'entreprise en améliorant la qualité de la productivité.

- Planification de carrière : Ce travail dans l'organisation concerne la planification des différents mouvements d'emploi des employés, en particulier en termes de transport, de promotion et de composition. Cela doit identifier ses forces et ses faiblesses.

- Relations avec les syndicats : ce travail consiste à régler les relations avec les syndicats et à traiter des sujets tels que les plaintes de licenciement.

En plus de ces fonctions, la Direction Centrale des Ressources Humaines de l'ANEP s'occupe de toutes les affaires des utilisateurs et est divisée en plusieurs intérêts :

• Intérêt des employés et des affaires sociales : Cet intérêt travaille sur la carrière des employés du début à la fin de l'emploi en préparant des dossiers de recrutement, en s'occupant de l'accueil des nouveaux employés, en préparant des décisions de promotion, de recrutement et de référence à la retraite, renvoi de placement, etc.

Il surveille également les absences et les retards et prépare divers documents des membres du personnel, tels que : le bon de vacances, le permis de sortie, les documents d'octroi et de clarification, tels que les subventions de retour individuelles et collectives. Les affaires sociales assurent le suivi des dossiers de congés de maladie et autorisent les nouveaux travailleurs à cotiser au Fonds de sécurité sociale. Ils reçoivent des certificats médicaux ou des prescriptions pour le paiement à la Caisse de sécurité sociale. Ils reçoivent et distribuent des allocations aux travailleurs concernés ainsi qu'à la famille et préparent des dossiers de retraite.

• Service des salaires : Dans ces relevés de salaire et documents sont préparés par la réception de documents mensuels sur les intérêts de chaque employé, comme les absences, les retards, la rémunération et les subventions.

L'intérêt des employés est lié à l'intérêt salarial dans :

- Envoi d'une copie du contrat de travail pour payer le salaire.
- En cas de maladie envoyer des dysfonctionnements malades.
- En cas de peine ou de promotion, mariage, jusqu'à la fin de la carrière.

• Département de formation : Le département de formation prépare des programmes de formation et des événements éducatifs au niveau de l'entreprise et surveille et envoie les employés à l'éducation et aux réunions en fonction des besoins de l'établissement.

2- Présentation de la digitalisation au sien de l'ANEP

L'ANEP n'est qu'au début de la digitalisation, donc l'organisme est en phase de transformation digitale, il existe des activités qui sont digitalisées mais il y a aussi d'autres activités qui sont pas encore digitalisées à cause de la résistance au changement

2-1- présentation du logiciel « Scrabble Express »

Le logiciel Scrabble Express est un outil de gestion intégré efficace spécialement conçu pour connecter tous les aspects de l'entreprise. Ce logiciel comprend de manière détaillée et systématique les fonctions clés de l'organisation à travers la gestion financière, la gestion des

Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise

ressources humaines, la gestion logistique et la gestion commerciale. C'est également un véritable outil de terrain et un système standard simple, facile à utiliser avec une forte adaptabilité.

Ce logiciel dépend de la structure client/serveur avec un haut niveau de sécurité. Dans ce type de structure, la base de données est installée sur le serveur, et les utilisateurs peuvent y accéder de deux façons selon des normes de sécurité bien définies : via un réseau local ou via l'accès au réseau distant. Développé et permis de consolider sa position sur le marché algérien par TECHNOSOFTA, ce dernier est un leader sur le marché de la planification des ressources d'entreprise des petites et moyennes entreprises en Algérie, et est l'un des principaux éditeurs et éditeurs de logiciels sur le marché algérien. Depuis sa création, il a évolué en fonction des besoins du marché et du développement des nouvelles TIC. Ses activités ont connu quatre grandes étapes de développement :

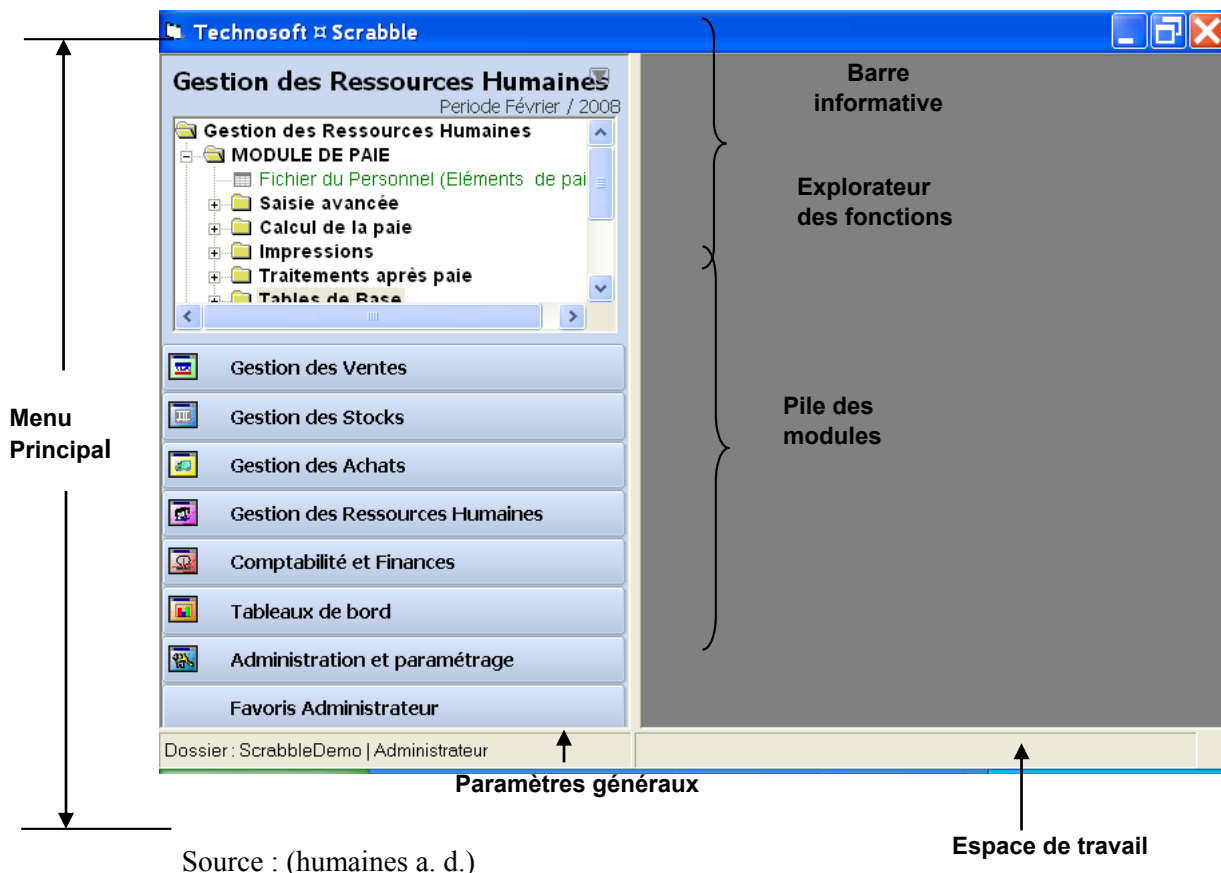
- **De 1983 à 1991**, Technosoft s'est spécialisée dans le développement et la mise en œuvre de programmes de gestion, notamment sur les petits ordinateurs.

- **De 1992 à 1996**, il est devenu partenaire d'Olivetti, une entreprise italienne qui est l'un des principaux fabricants mondiaux de machines à écrire mécaniques, électriques et informatiques, étendant l'activité de Technosoft à la fourniture de solutions complètes : logiciels et gestion.

- **De 1997 à 2000**, Technosoft a renforcé son activité dans le développement et la mise en œuvre de logiciels de gestion sous Windows, puis son orientation technique a conduit à la mise en œuvre d'applications de type client/serveur dans des réseaux locaux ou distants sous différentes plateformes.

- **Depuis 2001**, l'activité actuelle de Technosoft est orientée vers le développement de solutions intégrées personnalisables pour les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises, en particulier « gestion intégrée et ERP ». Gérer les ressources humaines des grandes entreprises. Maintenant, nous allons afficher l'interface publique du logiciel Scrabble Express :

Figure N° 5: interface publique du logiciel scrabble express



L'interface globale du logiciel Scrabble Express est conçue avec un maximum de confort à l'esprit, non seulement pour fournir des écrans aussi attrayants et utiles que possible, mais aussi pour encourager l'utilisateur à manipuler le système de la manière la plus évidente et naturelle. Cette interface se compose de trois parties (03) : Sur la gauche, la liste principale est une organisation des différentes fonctions offertes par Scrabble Express. Le tableau de bord de la barre d'informations est affiché en bas de la barre de paramètres généraux où les paramètres généraux sont affichés en permanence en bas de la fenêtre comme référence principale pour la session de travail.

Scrabble Express dispose également de plusieurs modules et fonctionne sur un serveur et une base de données (base de donner). Cependant, chaque utilisateur a son propre fichier (profil) avec ses propres pouvoirs, par exemple, l'utilisateur comptable ne voit pas les outils de l'utilisateur RH ainsi que les pouvoirs du chef de l'intérêt comptable, pas comme les pouvoirs du comptable ordinaire. En outre, chaque module dispose d'outils de gestion standard, mais chaque organisation utilise uniquement ce dont elle a besoin pour une circonstance ou une autre.

Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise

Le logiciel de gestion des ressources humaines de Scrabble Express est conçu pour aborder deux aspects, l'un financier et l'autre lié aux compétences du personnel et basé sur deux sous-unités :

-Traitement de la paie : Cette unité concerne principalement la préparation et le calcul des salaires des employés conformément à la réglementation et aux règles de gestion applicables de l'organisation, puis traite des données sociales et fiscales associées.

Surveillance des ressources humaines : Cette unité veille à ce que les ressources humaines et toutes les ressources connexes soient surveillées de l'entrée à la sortie, y compris les fonctions suivantes :

1. User file management fichier du personnel
2. Gestion administrative
3. Gestion du temps
4. Social Statu Department
5. management des carrières
6. gestion des apprentis
7. Composition Département de la formation
8. Résolutions décisionnels

Le compte de paie chez Scrabble Express est basé sur un tableau appelé plan de compte dans lequel le programme de compte est sélectionné. Ce tableau ne sera traité à aucun moment pendant le fonctionnement, mais le contenu doit être vérifié, au début du projet, pour s'assurer que la logique du compte programmé obéit à la logique spécifique du compte de l'organisation et l'ajuste si nécessaire. D'autre part, le calcul des salaires dépend des variables salariales que vous entrez mensuellement, . absences, heures supplémentaires, rappels et autres. Dans Scrabble Express, quatre façons d'introduire ces variables sont la saisie individuelle, la saisie par structure, la saisie par élément de paiement et la mise à jour collective des éléments de paiement que nous verrons en détail. Afin de faciliter le traitement de votre paie, Scrabble Express offre la possibilité de préparer ou de saisir les données nécessaires, au début du projet, avec la possibilité de les enrichir au fur et à mesure de l'avancement du processus selon ses besoins :

Fichier des employés : La principale source d'information qui est stockée sur vos employés.

Calendrier de paie : Contient diverses composantes utilisées pour calculer et déterminer les éléments de paie (salaire de base mensuel ou horaire, diverses indemnités, etc.).

Chapitre 02 : Description de la méthodologie et présentation de l'entreprise

Réseau de paie : Soutien de base, constitue un ensemble d'informations sur les salaires mensuels de base pour chaque ensemble de critères : catégorie, section, étape.

Tableaux de base : Recueillez les renseignements de base pour éviter d'entrer toutes les informations fréquemment, mais entrez-les seulement une fois dans le tableau correspondant et appelez-les dès que le besoin s'en fait sentir.

Après l'introduction des différents éléments et le calcul du salaire pour la période en cours, le salaire calculé doit être vérifié et vérifié, car ce logiciel offre différentes possibilités de contrôle avant la sortie des différentes versions requises telles que la consultation de paiement par rubrique, le paiement de la consultation par l'agent. Avec la sous-unité actuelle, les rapports sur la rémunération importante et les rapports post salariaux sont divisés en deux groupes :

Publications et offre comprenant : bon de paiement, dossier de paiement, paie individuelle, virement bancaire, données CCP, données de chèque et paiement en espèces.

Des annonces sociales et financières telles qu'un bon de paiement mensuel IRG, un bon de paiement mensuel CNAS et une annonce annuelle de vacances.

La dernière étape du traitement de la paie est le traitement avant paiement.

La dernière étape du traitement de la paie est le traitement avant la paye qui consiste à :

- Gestion des prêts : qui vous permettra de suivre les remboursements effectués.
- Comptabilité de la paie : qui vous permettra de créer et de transférer des écritures comptables de la paie
- la clôture de la période en cours, qui est systématiquement liée à l'ouverture de la période suivante, réduisant la procédure de clôture et d'ouverture en une seule opération.

Nous concluons que le traitement de la paie de Scrabble Express se résume en six phases :

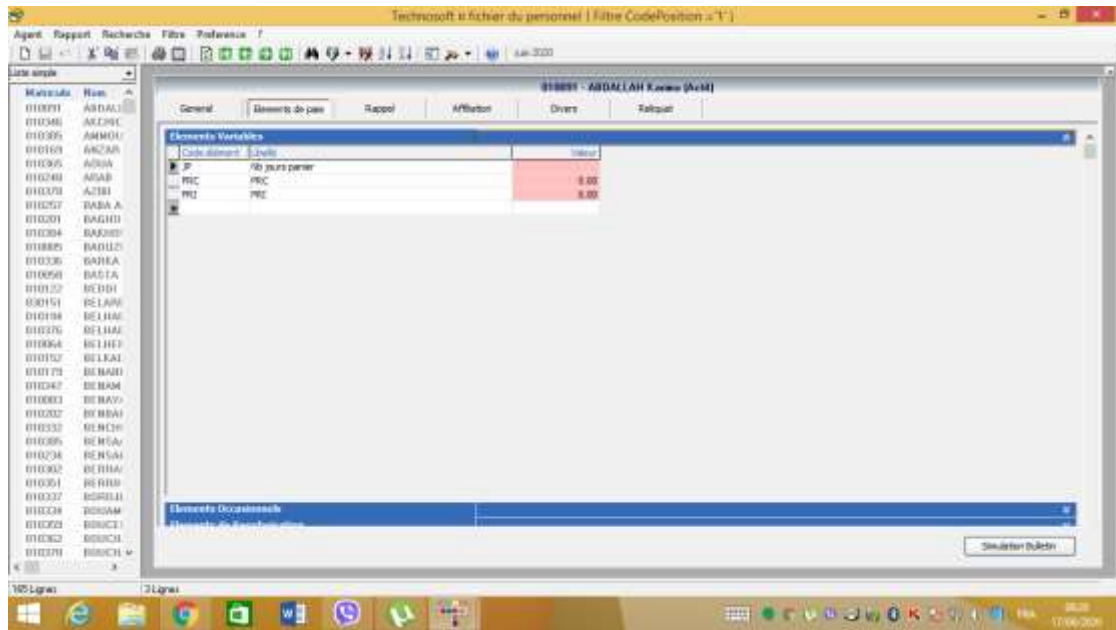
• Phase 1 : Pré-préparation

Portera sur la préparation des données pour la paie : introduction du dossier du personnel, établissement des éléments dans le compte de paie, définition du réseau de paie

• Phase 2 : Préparation

Il consiste à préparer des informations de base qui constituent les données de base pour le début du traitement de la paie : échelles de base, éléments salariaux, plan de paie, réseau de paie.

Figure N° 6: étape de préparation de paie

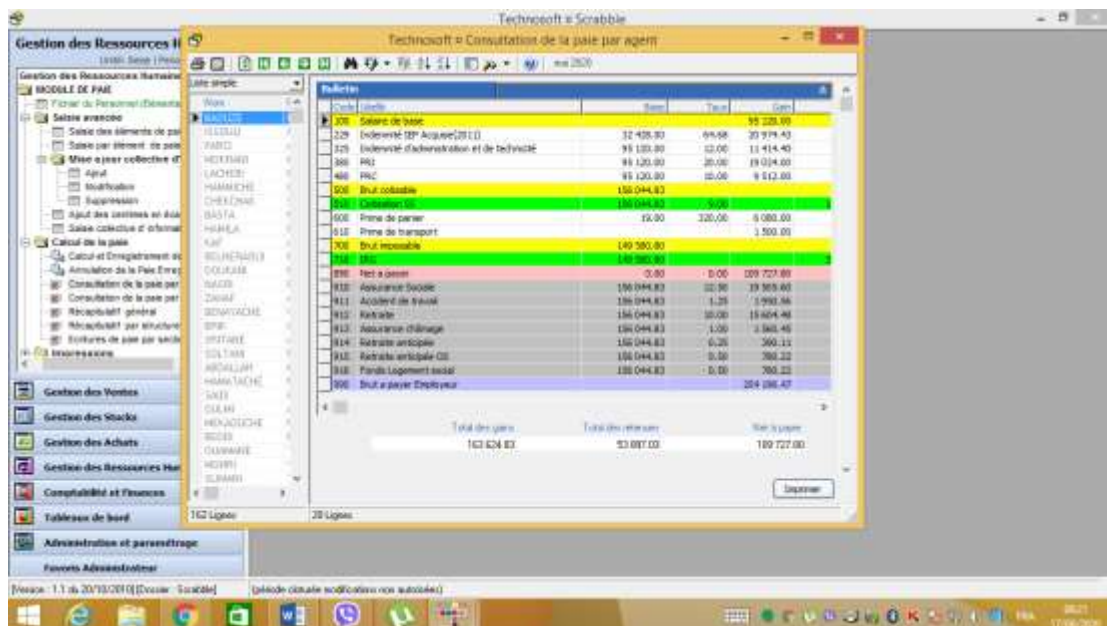


Source : (paie.)

• Phase 3 : Compte de calcul

Après l'introduction des différentes composantes de la paie pour la période en cours, le calcul de la paie peut être initié à partir du lien approprié joint à la trousse de calcul de la paie de l'après-explorateur.

Figure N° 7: phase de calcul des salaires



Source : (paie.)

• Phase 4 : phase de vérification

Express Scrabble offre différentes capacités pour vérifier et vérifier les salaires calculés avant de lancer les différentes versions nécessaires pour terminer la paie.

A. Consultation salariale par l'agent : Une fois le salaire calculé et enregistré, vous pouvez consulter la rémunération de chaque agent en affichant son bon de salaire sous la forme d'une consultation de paiement par procuration qui apparaît après avoir cliqué sur le lien approprié contenu dans le compte de paie du groupe dans l'explorateur.

b. Consultation sur les salaires selon le poste : La consultation des salaires selon les postes vous donne la possibilité de consulter la valeur de chaque poste de salaires calculés pour chaque agent.

Résumé (Général/par structure) : Dans Express Scrabble, le contrôle de paiement peut être effectué en affichant ou en imprimant le résumé (général ou par structure) à partir de la fenêtre qui apparaît après avoir cliqué sur le lien approprié joint dans le groupe de paie.

• Étape 5 : Phase d'édition (édition)

A. Checkouts : Avec Express Scrabble vous pouvez imprimer toute la paie de base disponible dans la collection de publications de l'explorateur d'emplois, à savoir : paie, paie, papier de paie individuel, statut de transfert (banque de succursale, CCP, espèces et chèques), résumé de transfert, ordre de transfert, Fichier de conversion CCP.

B. Déclarations sociales et fiscales : justificatif de paiement mensuel IRG, justificatif de paiement mensuel CNAS, relevé de cotisation mutuelle, confirmation annuelle IRG, relevé de salaire annuel DAS, permis de congé annuel.

• Phase 6 : traitement après paiement

Le traitement post salarial, comme la gestion des prêts, la comptabilité de la paie et la fin de la période en cours, sera traité.

a. Un Gestion des prêts (management des prêts) : Cette partie permet au gestionnaire de créer et de gérer différents prêts pour tous les employés tels que l'interdiction, la fermeture et l'activation. Le programme s'occupe du suivi jusqu'à épuisement du montant.

b. Transfert en comptabilité : Après vérification et contrôle, l'utilisateur transfère directement les écritures du mois à la comptabilité, le comptable vérifie ou rejette les écritures.

c. Clôture périodique de la paie (clôture de la période) : Pour éviter les erreurs des mois précédents, le mois est déplacé à la clôture de sorte qu'il est impossible de modifier les données déjà annoncées.

d. Préparation : Le tableau de base est généralement préparé au stade de la publication des données de l'organisation. Et la préparation des éléments de paie standard, cette composition est conforme à la réglementation du droit du travail, le règlement intérieur de l'entreprise et la convention collective. Enfin, la préparation du plan de calcul, c'est-à-dire la préparation de la méthode de calcul des salaires dans l'entreprise et le formulaire suivant résume toutes ces étapes

❖ Suivi des ressources humaines

a- fichier du personnel : Cette partie permet à L'utilisateur d'inscrire un nouvel employé ou de modifier les renseignements relatifs à un employé préexistant. Les renseignements contenus dans ce fichier sont les suivants :

b- Informations générales : l'identification (identification) est l'information personnelle de l'employé, à savoir le numéro de série, le nom, le nom, la date de naissance, le sexe, l'état familial, le nombre d'enfants et le temps de travail. En plus des informations sur le poste (le poste), qui est la façon dont le salarié paie également ses propres intérêts, son propre corps, ses propres qualifications (le grade) et son image personnelle.

c-affiliation : nous trouvons des informations spéciales sur le mode de paiement du salarié (banque, poste, Shake, espèces), la date d'entrée dans l'entreprise, le motif d'entrée (contrat de travail), la date de départ de l'entreprise (par ex. décès, démission, résiliation du contrat).

d- Informations complémentaires (complément) : Ces informations sont le nombre d'enfants participant à l'étude, l'adresse, la nationalité, le numéro de téléphone, le permis de conduire, le niveau d'éducation et autres.

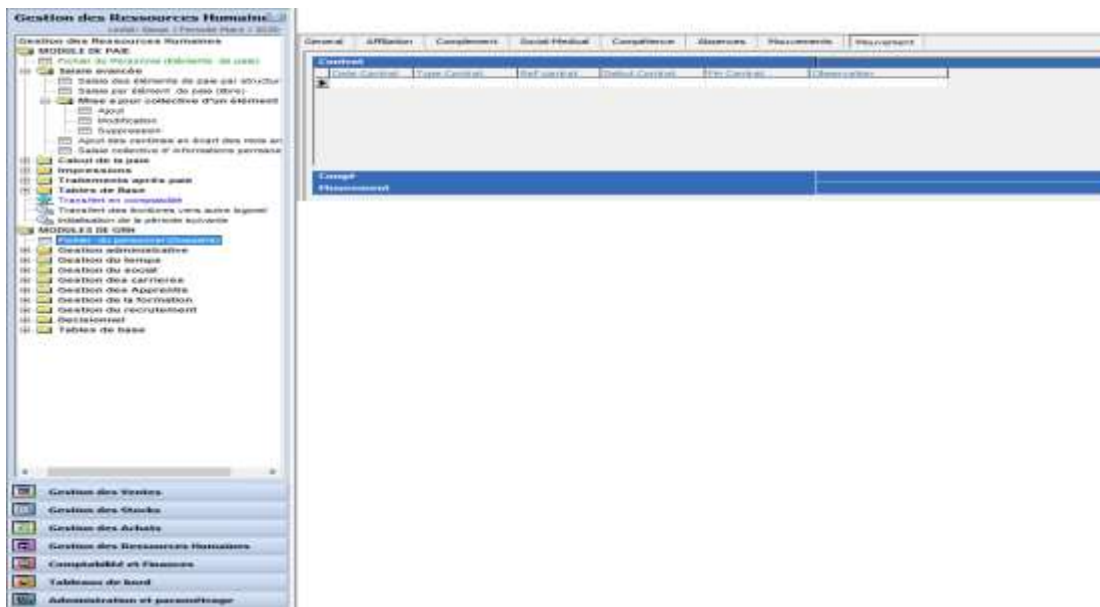
e- Informations sociales et sanitaires (social-médical) : Enregistrement des informations sociales et sanitaires concernant un employé, par exemple, s'il est marié et s'il a des enfants s'il a une maladie, ces informations doivent être autorisées et enregistrées.

f- Compétences et expertises : dans lesquelles les certificats et l'expérience de l'employé sont enregistrés, c'est-à-dire les postes précédemment pourvus, ainsi que les formations qu'il a menées à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution avec l'enregistrement des langues qu'il maîtrise.

g- Absences : Les absences de l'agent sont enregistrées avec mention de la date et de la cause de l'absence et avec justification.

h- Changements professionnels (mouvements/changement) : Il est spécifique à l'employé est l'ancienneté nomination changement de poste mutation de la prime de pénalité de cessation d'emploi, etc.

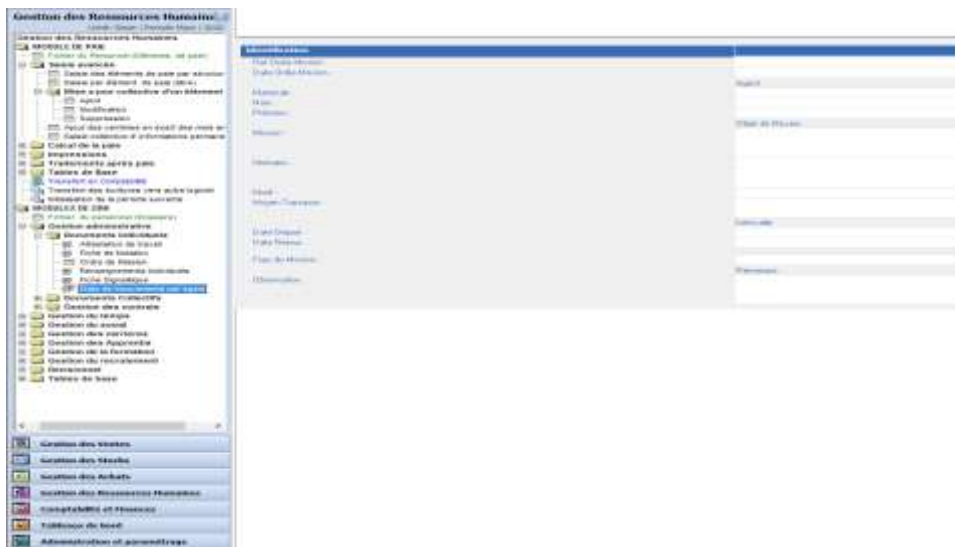
Figure N° 8:« Fichier utilisateur ».



Source : (humaines A. d.)

1-Gestion administrative : dans cette partie, nous trouvons des fichiers individuels qui sont des documents qui vont par l'entreprise et sont spécifiques à l'employé tels que certificat de travail, carte de performance ordre de mission, fiche technique. En plus des fichiers collectifs qui reflètent l'édition des données de tous les employés et peuvent également être considérés comme des listes où nous trouvons le statut de l'emploi par catégorie ou emploi, le calcul des bénéficiaires, la structure organisationnelle, le contrôle des absences et autres. Enfin, la gestion des contrats comprend divers contrats de travail pour les nouveaux et anciens employés afin que le logiciel puisse gérer les alertes à la fin du contrat ou à la fin de la période d'essai.

Figure N° 9:« Dossier de gestion administrative ».



Source : (humaines A. d.)

2. Gestion du temps (time management) : dans cette partie, nous trouvons :

a- Absences : L'utilisateur introduit divers éléments liés à l'absence de l'employé et le logiciel nous permet de modifier la carte de prime de rendement individuel de l'employé qui est pré-valorisé par le Directeur du Département des Ressources Humaines puis transféré directement à la gestion de la paie sans réintégration.

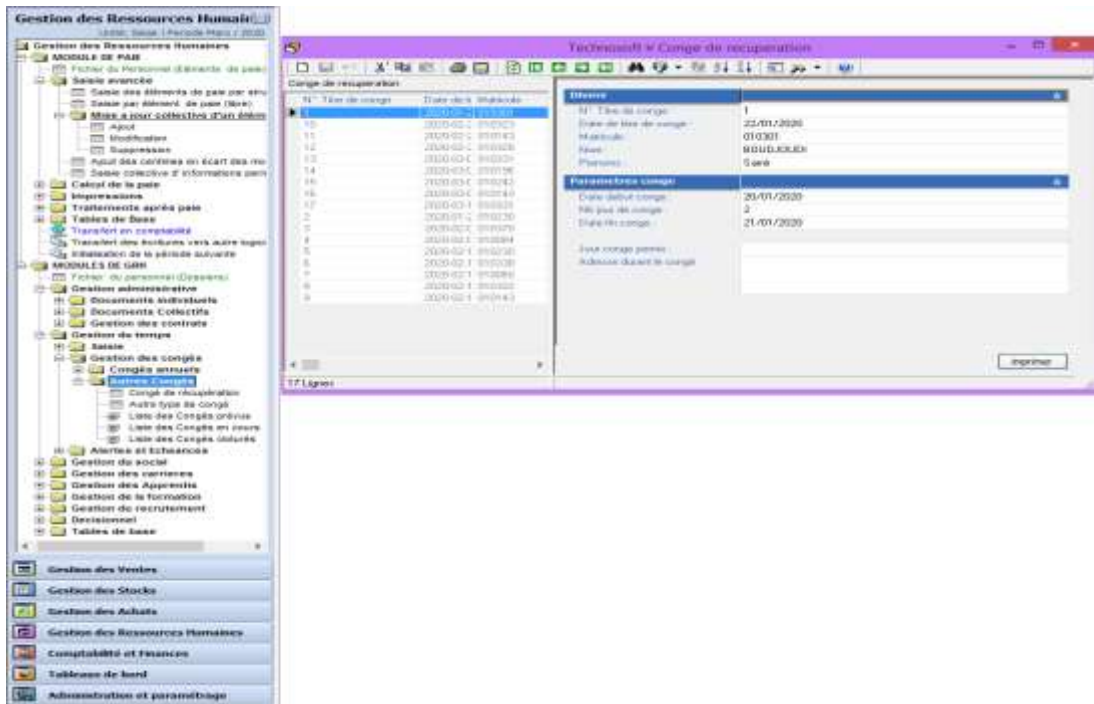
b- Heures supplémentaires de travail : Cette partie permet d'administrer des jours supplémentaires de travail en fonction des heures supplémentaires travaillées par l'employé en dehors des heures normales de travail et ce pendant le mois.

c. Gestion des défauts : Elle est gérée en présentant l'utilisateur pour sa durée et son type puisqu'il existe trois principaux types de dysfonctionnement ; Le congé annuel est un congé compensatoire et un congé exceptionnel (p. ex., naissance, décès, mariage, circoncision) et doit administrer le côté salaire d'une part et les récompenses le cas échéant en fonction du jour férié.

d. Alertes et délais : le logiciel nous présente diverses alertes qui existent telles que la fin des vacances à un salarié, la fin du contrat de travail, l'âge légal de la retraite.

Dans ce dernier cas, les jours fériés sont transférés directement sur le compte de paie.

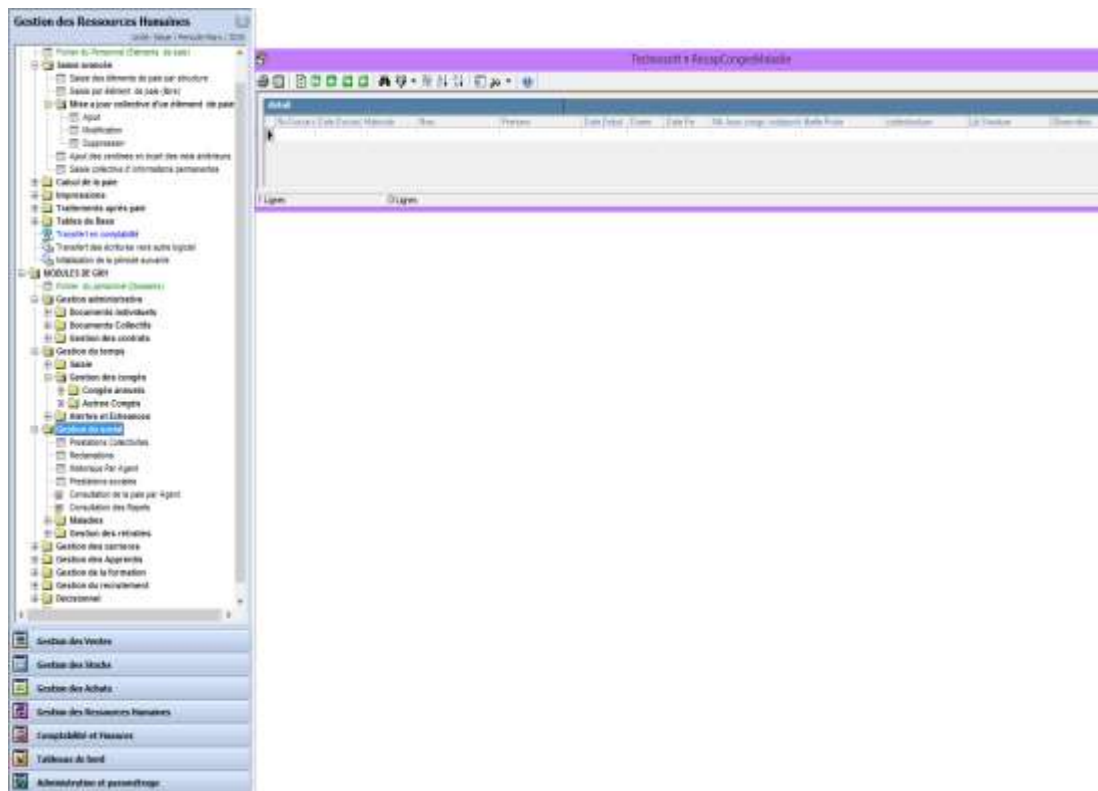
Figure N° 10: « Fichier de gestion du temps »



Source : (humaines A. d.)

3. Gestion de la situation sociale (Social Statu Management) : Nous trouvons des services sociaux dans lesquels l'indemnité de départ en retraite est versée. Pour les services sociaux, les demandes de paiement (CNAS) sont gérées en congés maladie. Le type de congé de maladie (congé de maternité pour accident du travail) est introduit pour la durée de la période. Pour la retraite, les droits à la retraite sont offerts avec le calcul de la prime de retraite pour les employés qui prennent leur retraite.

Figure N° 11: « Social Situation Management File ».



Source : (humaines A. d.)

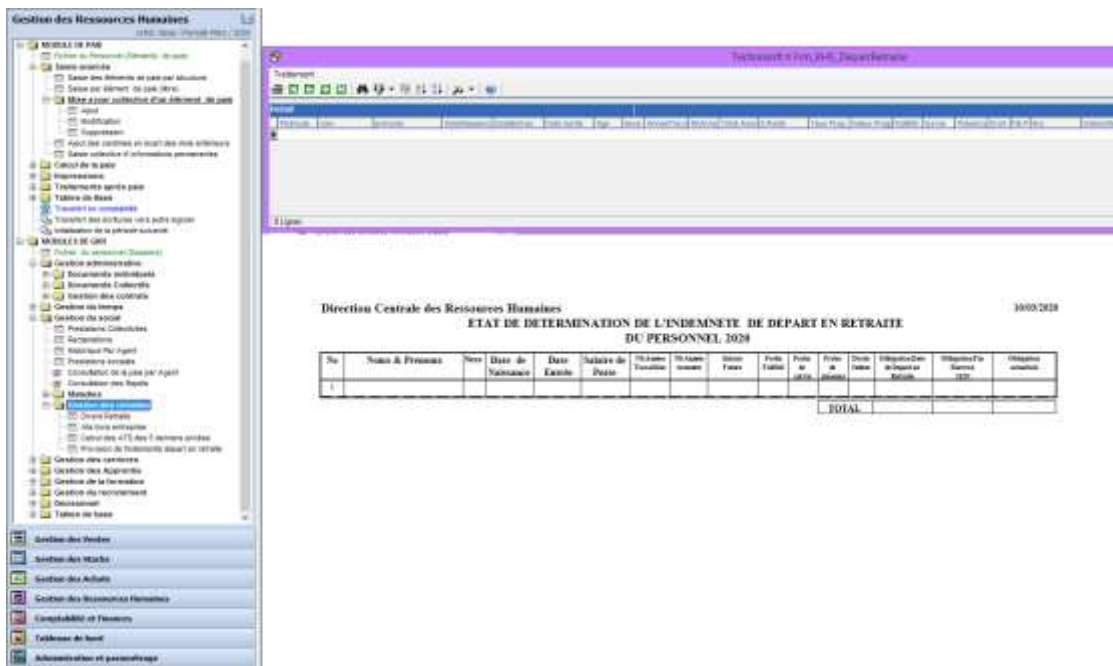
4. Gestion des carrières (Career Management) :

A-Entrée-Recrutement : Les candidats sont gérés par des critères de sélection jusqu'à leur nomination.

Mouvement et décisions : Enregistrement de divers mouvements d'employés (promotion, transfert, récompense, etc.).

B-Exit-End Career : Décision de fin de parcours avec fermeture de tous les comptes entre l'employé et l'entreprise.

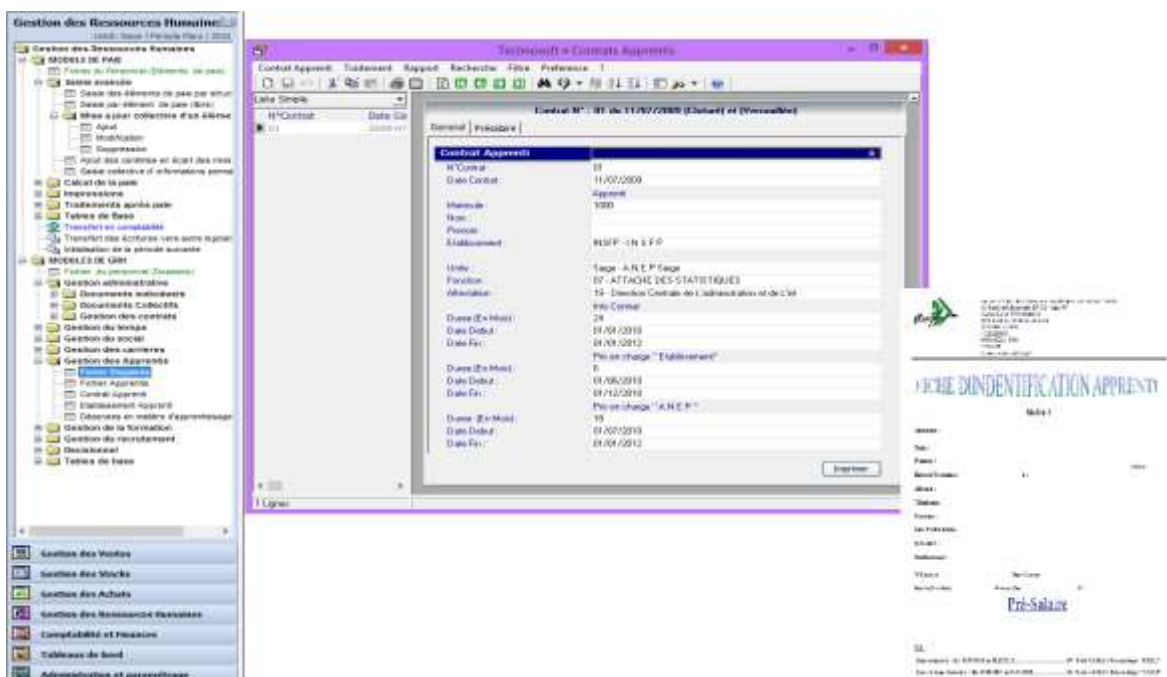
Figure N° 12:« Dossier de gestion de carrière »



Source : (humaines A. d.)

5. Gestion des apprentis (Trainer Management) : La durée et les conditions d'inscription des stagiaires et leurs différentes informations avec un contrat avec eux varient en fonction de la formation.

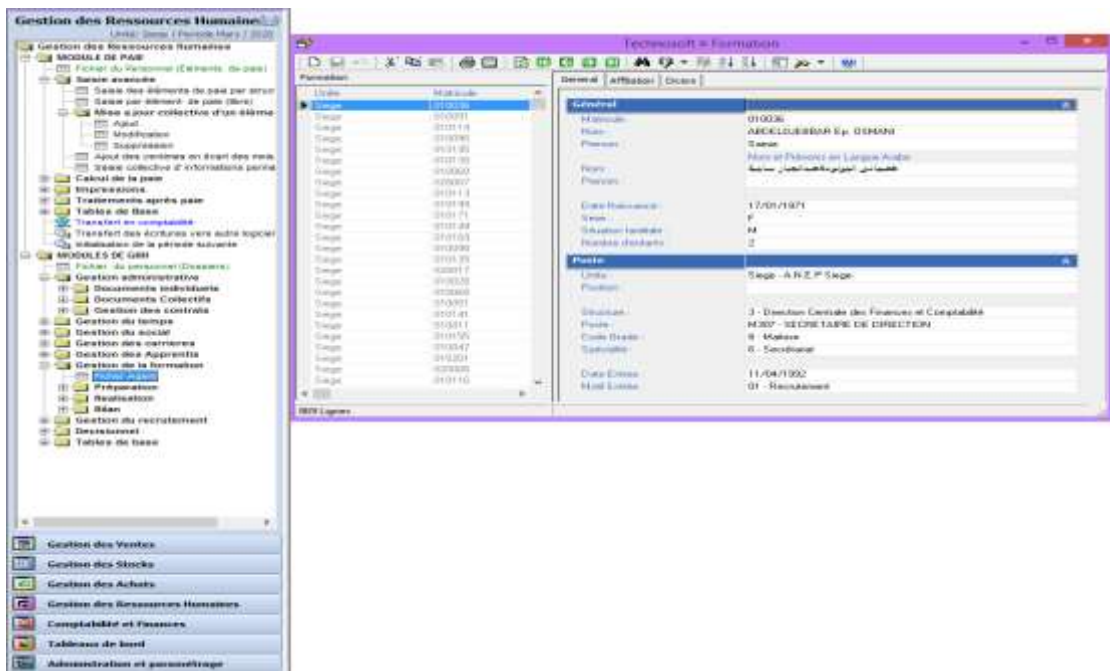
Figure N° 13:« Dossier de gestion des stagiaires »



Source : (humaines a. d.)

6. Département de la formation (Training Department) : La préparation ou la préparation de la formation est effectuée avec l'élaboration d'un plan, puis le suivi de l'achèvement de ce plan. Il y a aussi une partie spéciale du budget qui représente la différence entre ce qui est prévu et ce qui a été accompli en tenant compte de la partie financière et de l'émission de la taxe sur la formation professionnelle.

Figure N° 14: « Fichier de gestion de configuration ».



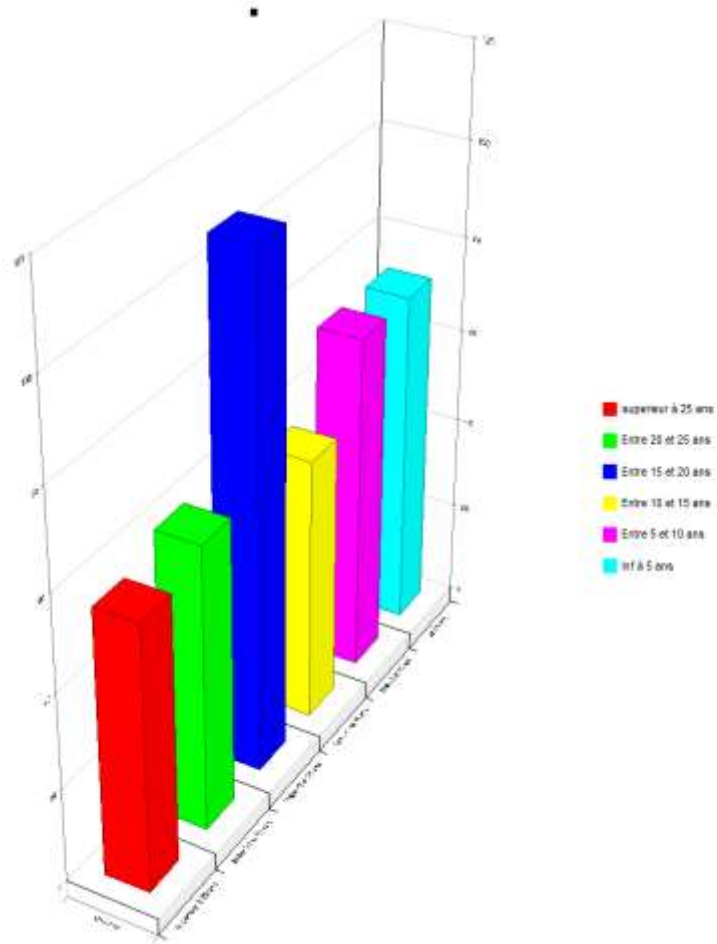
Source : (humaines A. d.)

7. Résolutions (décision) :

- Les rapports d'activité sont des rapports mensuels sur l'état actuel de l'organisation en termes d'employés (nombre d'employés actifs, inactifs).

- Tableau de bord : cas (graphiques) résumant la situation des ressources humaines (pyramide des âges, évolution des ressources humaines par mois et par année, évolution des absences et autres). La figure suivante montre un graphique de la pyramide de l'ancienneté :

Figure N° 15: Graphique. « Pyramide d'ancienneté »
Pyramide de l'ancienneté



Source : (l'ancienneté)

2-2-le site Web :

C'est un site internet, une plateforme qui regroupe plusieurs liens. Le site internet est :<https://anep.dz/>

2-3-Réseaux sociaux :

L'ANEP a une page Instagram sur laquelle elle publie les différentes informations.

2-4-L'activité formation :

La formation n'est pas encore digitalisée.

2-5-L'activité de gestion des présences :

L'ANEP utilise comme technologie la pointeuse digitale et les badges.

2-6-L'activité recrutement :

Cette activité n'est pas digitalisée jusqu'à maintenant, l'ANEP utilise la méthode classique

Chapitre 03 :
déroulement des
entretiens et discussions
des résultats

Dans le but de collecter les données nécessaires pour la l'élaboration de notre mémoire, de Savoir et diagnostiquer le degré de développement de la fonction RH dans le processus de digitalisation, nous avons réalisé un audit par enquête et entretiens.

Section01 :déroulement des entretiens

Tableau N°10 :les activités de la FRH

Quelles sont les activités de la gestion des ressources humaines mises en œuvre dans votre entreprise ?	Oui	Non
Recrutement	✓	
Formation	✓	
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	✓	
Rémunération	✓	
Evaluation des compétences	✓	
Autres	✓	

source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°10,nous constatons que l'ANEP a toutes les activités de la FRH notamment :le recrutement, la rémunération, la GPEC, l'évaluation des compétences...

Tableau N° 11 :la transformation digitale

Êtes-vous en phase de la transformation digitale ?	Oui	Non
Êtes-vous en phase de la transformation digitale ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

Tableau N° 8:les activités de la FRH digitalisées

Quelles sont les activités de la fonction RH digitalisées dans votre organisme ?	Oui	Non
Recrutement		✓
Rémunération	✓	
Formation		✓
GPEC	✓	
Service marketing RH		✓
Autres	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

Tableau N° 13 : les réseaux et média sociaux

Si vous utilisez les réseaux et médias sociaux lesquels utilisez vous ?	Oui	Non
Facebook	✓	
Twitter		✓
YouTube		✓
Autre	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°13, nous pouvons voir que :l'ANEP utilise Facebook comme réseau social, il a une page Facebook. Il a aussi une page sur Instagram.

Tableau N°14: le système des informations ressources humaines

Avez-vous un système d'information des ressources humaines (SIRH) ?	Oui	Non
Avez-vous un système d'information des ressources humaines (SIRH) ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°14, nous avons pu comprendre que l'entreprise dispose d'un système d'information des ressources humaine qui est :Scrableexpress. .

Tableau N° 9: les outils digitaux utilisés

Si vous utilisez les outils digitaux lesquels utilisez-vous ?	Oui	Non
Serveurs	✓	
Site internet	✓	
Application mobile		✓
Logiciel métiers	✓	
Autre		✓

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°15, nous constatons que l'ANEP utilise comme outils de digitalisation : les serveurs, site internet, et logiciels métiers. Elle ne dispose pas encore d'application mobile.

Tableau N° 16 : service de digitalisation

Disposez vous d'un service qui s'occupe de la digitalisation ?	Oui	Non
Disposez vous d'un service qui s'occupe de la digitalisation ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

Après analyse, nous pouvons dire que l'entreprise dispose d'un service qui s'occupe de la digitalisation.

Tableau N° 10: chef de digitalisation

Si oui avez-vous un chef de digitalisation ?	Oui	Non
Si oui, avez-vous un chef de digitalisation ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

À travers le tableau n°17, nous constatons que l'ANEP a un chef de digitalisation.

Tableau N° 11: la liaison avec le service informatique

Est-ce qu'il y a une liaison avec le service informatique ?	Oui	Non
Est-ce qu'il y a une liaison avec le service informatique ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°18, nous pouvons dire que le service de la digitalisation de l'ANEP a une liaison avec le service informatique.

Tableau N°19: promotion interne ou externe

Est-ce qu'il s'agit d'une promotion interne pour la personne ou vous avez choisi en externe ?	
---	--

Source (Résultats de l'entretien)

L'ensemble des entités RH ont dit qu'il s'agit d'une personne e' externe.

Tableau N° 20 :le niveau de E-learning

Si la pratique formation est digitalisée, à quel niveau êtes vous dans le E-learning ?	Oui	Non
Début		✓
En progression		✓
Avancé		✓

Source (Résultats de l'entretien)

Tableau N°21: les outils digitaux utilisés pour le E-learning

Quels outils de digitalisation utilisez-vous ?	Oui	Non
Webinaire		✓
Visio conférence		✓
Micro Learning		✓
Rapide Learning		✓
Classe virtuelle		✓
Autres		✓

Source (Résultats de l'entretien)

Tableau N°22:le service rémunération

Le service rémunération est digitalisé ?		
Le service rémunération est digitalisé ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

Tableau N°23:l'outil utilisé pour la gestion des présences

Quelles technologies utilisez vous pour la gestion des présences ?		
Pointeuse digitale	✓	
Les badges	✓	
Pointeuse numérique		
Pointeuse faciale		✓
Autres		✓

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°23 : nous constatons que: le temps de travail des employés doit être comptabilisé par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ ou de jours travaillés dans son entreprise, pour cela il s'assure de la gestion des présences (pointages), la gestion des absences, la gestion des congés.

Tableau N° 12: la digitalisation du service recrutement

Le service recrutement est digitalisé ?	Oui	Non
Le service recrutement est digitalisé ?		✓
Quels réseaux professionnels utilisez vous ?		
LinkedIn		✓
Emploi partner.com		✓
Autre		✓

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n° 24:nous pouvons remarquer que l'ANEP n'utilise pas les réseaux professionnels.

Tableau N° 25 : la digitalisation du service personnel

Le service personnel est digitalisé ?	Oui	Non
Le service personnel est digitalisé ?		✓
Si oui, quel est l'outil utilisé pour l'insertion et la validation des congés ?		

Source (Résultats de l'entretien)

Tableau N°26: la digitalisation du service de la paie

Utilisez - vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ?	Oui	Non
Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ?	✓	
Si oui, lesquels ?		

Source (Résultats de l'entretien)

Tableau N°27: le gain de temps

Avez-vous ressenti un gain de temps dans vos activités grâce à cet nouvel outil ?	Oui	Non
Avez-vous ressenti un gain de temps dans vos activités grâce à cet nouvel outil ?		✓

Source (Résultats de l'entretien)

Après diagnostic, nous avons pu comprendre que la majorité des employés ne sont pas ressentis un gain de temps après l'arrivée de cet outil.

Tableau N° 28 : le travail de qualité

Avez-vous trouvé que cet outil permet d'avoir un travail de qualité supérieure ?	Oui	Non
Avez-vous trouvé que cet outil permet d'avoir un travail de qualité supérieure ?		✓

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°28 : nous pouvons dire que les outils digitaux utilisés chez l'ANEP ne permettent pas d'avoir un travail de qualité supérieure.

Tableau N°29:le besoin de passer vert ces nouveaux outils

Avez-vous ressenti le besoin de passer vers ces nouvelles solutions par le passé ?	Oui	Non
Avez-vous ressenti le besoin de passer vers ces nouvelles solutions par le passé ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°29 nous constatons que les employés de l'entreprise ont besoin de passer vers ces nouvelles solutions par le passé.

Tableau N°30: l'efficacité opérationnelle

Quels impact avez-vous observé sur l'efficacité de où la rapidité des ressources RH suite à l'introduction de la digitalisation ?	Exemple d'une réponse
Quels impacts avez-vous observé sur l'efficacité ou la rapidité des processus RH suite à l'introduction de la digitalisation ?	«Rien n'est efficace ou bien rapide au contraire ça beugue et ça nous a créer un problèmes à cause de l'absence de la nouvelle mis à jour »

Source (Résultats de l'entretien)

À travers l'analyse de la majorité des réponses, nous pouvons observer que la digitalisation des pratiques RH au sein de l'ANEP n'est pas efficace.

Tableau n°31 :les solutions digitaux utilisées meilleures que celle utilisées par le passé

Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celles utilisées par le passé ?	Oui	Non
Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celles utilisées par le passé ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

L'ensemble des individus interrogés ont préféré les solutions digitales utilisées aujourd'hui mieux que celles utilisées par le passé.

Tableau N°32:les apports de la digitalisation

Qu'est ce que la digitalisation vous a apporté ?	Oui	Non
Des avantages		
Les inconvénients	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°32, nous pouvons dire que la digitalisation à apporté des avantages.

Tableau N°33:le recours aux nouveaux modes d'organisation

Avez-vous recours à ces nouveaux modes d'organisation ?	Oui	Non
La télétravail	✓	
Les incubateurs		✓
Autres		✓

Source (Résultats de l'entretien)

Après diagnostique, nous constatons que l'ANEP eu recours au télétravail surtout lors de la crise sanitaire. Ce mode d'organisation offre L'avantage de travailler de son salon.

Tableau N°34:l'existence d'un service d'audit

Avez-vous un service d'audit au sein de l'entreprise ?	Oui	Non
Avez-vous un service d'audit au sein de l'entreprise ?	✓	

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°34, nous constatons que l'ANEP a un service d'audit interne.

Tableau N° 35 :l'audit de la FRH de l'ANEP

Auditez vous la digitalisation de votre FRH ?		
Auditez vous la digitalisation de votre FRH ?	✓	
Si oui, pourquoi ?		

D'après les réponses des employés, nous pouvons dire que l'ANEP a un auditeur de digitalisation afin d'assurer le bon déroulement de la phase de digitalisation et trouver des solutions à chaque problème

Tableau N°36: l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH et la culture d'entreprise et le climat organisationnel

Selon vous, quel est l'impact global de la digitalisation sur les pratiques RH et culture de l'entreprise et le climat organisationnel ?	Exemple d'une réponse
Selon vous, quel est l'impact global de la digitalisation sur les pratiques RH et la culture d'entreprise et le climat organisationnel ?	«Elle améliore la communication et la transparence en rendant les informations plus accessibles et en facilitant le feedback continu. La digitalisation encourage également la collaboration et l'innovation grâce à des outils collaboratifs et des plateformes. »

Source (Résultats de l'entretien)

L'ensemble des individus cible de notre étude mettent clairement en avant que la digitalisation a un impact positif sur les pratiques RH et la culture d'entreprise et le climat organisationnel.

Tableau N° 37 : l'influence de la digitalisation sur les attitudes des employés

Source (Résultats de l'entretien)

Comment la digitalisation a-t-elle influencé les attitudes des employés ?	Exemple d'une réponse
Comment la digitalisation a-t-elle influencé les attitudes des employés ?	«La digitalisation a principalement influencé les attitudes des employés en augmentant leur engagement et satisfaction grâce à des processus plus fluides et une meilleure communication. Elle a aussi favorisé la flexibilité et l'autonomie, rendant les employés plus réactifs et innovants. Cependant, elle peut aussi entraîner une surcharge d'information et un sentiment d'isolement si mal gérée »

D'après le tableau n°37, nous avons pu comprendre que la digitalisation peut optimiser les attitudes des employés mais aussi elle peut provoquer des problèmes si mal gérée.

Tableau N°38:la résistance au changement

	Oui	Non
Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils (résistance au changement) ?		
Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils (résistance au changement) ?		✓

Source (Résultats de l'entretien)

D'après le tableau n°38 : nous constatons que les employés de l'ANEP n'ont pas résisté au changement.

Section 02 : Suivi et évaluation du processus avec discussion

1-Test des hypothèses

Après la construction de notre cadre pratique, nous allons revenir sur nos hypothèses afin de les confirmer ou se les refuser et de répondre à notre question principale.

H¹ : la digitalisation du système RH améliore l'efficacité opérationnelle.

Notre hypothèse porte sur l'efficacité que peut provoquer l'utilisation accrue du numérique dans l'exécution de la fonction RH. À travers notre analyse et après nos lectures et les entretiens que nous avons mené, nous avons pu infirmer notre première hypothèse. En effet, la digitalisation au sein de l'ANEP n'améliore pas l'efficacité opérationnelle.

H² : L'utilisation de la technologie numérique au sein de l'entreprise accroît la satisfaction des employés.

Notre deuxième hypothèse porte sur l'accroissement de la satisfaction des employés. D'après nos diverses lectures et analyse de nos entretiens. Nous avons pu infirmer aussi cette hypothèse. Les employés ne sont pas satisfaits pour l'usage des outils numériques, ils ont montré clairement leur insatisfaction de ces moyens.

H³ : la digitalisation du système RH influence une culture organisationnelle en favorisant une mentalité innovante.

Notre troisième hypothèse porte sur l'impact de la digitalisation sur la culture organisationnelle. D'après l'analyse des différentes réponses, nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse. L'ensemble des individus questionnés mettent en avant que la digitalisation a une influence sur la culture de l'entreprise, elle facilite le feedback continu et encourage la collaboration et l'innovation.

2-Interprétation des résultats

L'utilité de Scrabble Express :

- informatisation des procédures afin de réduire l'intervention humaine et ainsi réduire et éviter les erreurs.
- Gestion et calcul automatisés afin que le logiciel aide à calculer automatiquement certaines zones telles que le nombre actuel de stocks ou le nombre de jours de vacances.

- Comparaison automatique par laquelle le logiciel peut comparer l'intention avec deux parties telles que manuel et théorique simple (inventaire physique et technique).
- Système d'alerte puisque le logiciel peut envoyer des alertes aux utilisateurs pour les informer de certaines situations telles que l'efficacité de la marchandise et l'expiration de la période de vacances.
- Le transfert de documents dans cette fonction est émis un document à partir d'un intérêt, puis converti en une facture, puis en un enregistrement comptable direct.
- Cohérence, cohérence et cohérence de l'information fournie par le logiciel.

Après l'analyse des réponses de nos entretiens, nous avons procédé à un diagnostic du niveau de digitalisation de l'ANEP. Nous allons nous interpréter les résultat.

L'ANEP est en phase de transformation digitale. Elle dispose d'un service qui s'occupe de la digitalisation et qu'il a une liaison avec le service informatique.

Certaines activités de la fonction RH de l'ANEP sont digitalisées comme :gestion des carrières, gestion de rémunération. Les outils utilisés pour cette digitalisation sont :serveurs, sites internet, les logiciels métiers.

Le recrutement et la formation de l'ANEP sont pas digitalisés jusqu'à maintenant, c'est la méthode classique.. L'ANEP a un SIRH.

La rémunération est digitalisés (la pointeuse est connectée au logiciel de paie).

Pour la gestion des présences, elle utilise comme technologie la pointeuse digitale et les badges.

L'organisme n'est qu'au début de la digitalisation mais celle-ci leur a apporté des inconvénients plus que des avantages, il n'est pas efficace.

L'ANEP a effectué un service d'audit de digitalisation afin de trouver des solutions à certains problèmes.

3-Suggestions

-Notre travail et notre diagnostic et l'analyse des entretiens nous ont permis d'apporter quelques suggestions :

Chapitre 03 : Déroulement des entretiens et discussions des résultats

Il semblerait qu'il existe plusieurs moyens et des solutions digitales qui facilitent le travail et assurent l'efficacité opérationnelle.

-Les RH et Top management doivent tenir en compte qu'il est normal qu'ils existent des résistances aux changements essentiellement par les individus les plus anciens où bien les plus âgés.

-Le SIRH de l'ANEP a besoin d'un serveur et de la nouvelle mis à jour pour pouvoir gérer cette énorme quantité d'informations.

-Mettre en place une plateforme de formation en ligne.

-Automatiser et personnaliser le recrutement pour diffuser les offres, analyser les candidatures et identifier les profils les plus pertinents.

Pour cela il serait souhaitable que les suggestions proposées dans ce travail soient utiles.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'essayer de montrer l'efficacité de la digitalisation sur la GRH au sein de l'ANEP l'impact de ces nouveaux outils au sein de la même société, en réalisant des analyses aux avis des parties prenantes RH interrogées pour évaluer l'efficacité de la digitalisation sur cette dernière.

A la fin de cette recherche, nous avons reformulé quelques recommandations.

Conclusion

Conclusion

En conclusion, ce travail a exploré l'efficacité de la digitalisation sur les pratiques RH. Notre question de recherche est : « est ce que la digitalisation a une efficacité sur les pratiques RH au sein de l'ANEP ? ».

Cette recherche nous a permis de faire une revue de littérature académique concernant le processus de digitalisation et de se faire une idée sur l'efficacité des plateformes, des logiciels et des SIRH comme étant des mécanismes émergent dans le cadre de la GRH.

Notre travail montre un intérêt de la digitalisation des entreprises sur le plan théorique. Le premier chapitre présente ce volet théorique.

Dans un premier temps, on a effectué une revue sur les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines.

Deuxièmement, on a mis l'accent sur quelques éléments, notamment : la digitalisation, le système d'information ressources humaines, la digitalisation de la GRH, l'efficacité de la FRH avec les nouveaux outils digitaux. Nous avons aussi montré le rôle de la digitalisation, des nouvelles technologies et SIRH.

Ces nouveaux outils digitaux ne sont que des moyens neutres de management. Leur implication dans les entreprises est complexe et ne se limite pas à une simple opération technique. Leur entrée avec l'évolution du Web dans l'organisation se fait souvent dans un contexte instable.

Pour mener notre étude, nous avons réalisé un guide d'entretien ciblé aux employés de l'ANEP. Notre analyse des données de l'entretien a révélé que la digitalisation du système RH n'améliore pas l'efficacité opérationnelle au sein de l'ANEP.

Nos observations durant notre stage chez l'ANEP nous ont amené à conclure que leur maturité digitale est encore a un stade peut avancé. Les activités digitalisées chez l'ANEP sont : la rémunération, gestion des carrières, gestion de la paie.

Le travail accompli durant la période de stage nous amène à conclure que :

- La digitalisation représente une opportunité pour les RH au sein des entreprises si bien gérer, constituant à la fois une exigence et une obligation.

Conclusion

Chaque entreprise doit s'efforcer de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour adopter ces pratiques.

- L'ANEP est en phase de digitalisation, elle n'est qu'au début même si certaines activités ont été enclenchées comme la rémunération
- La digitalisation influence la culture des entreprises et le climat organisationnel en favorisant l'innovation ce que nous a permis de confirmer notre 3^{ème} hypothèse.
- Le recrutement et la formation ne sont pas intégrées avec les activités digitalisées chez l'ANEP.

Finalement, ce travail de recherche contient des limites, car nous avons fait face à

Des difficultés et des contraintes par exemples :

- Manque de ressources.
- Manque de réponses au questionnaire.
- La structuration des idées.

*Les références
bibliographiques*

Les références bibliographiques

BIBLIOGRAPHIE :

1. Abdelaziz, O., Khalid, C., & Omar, B. (2020). Transformation digitale de l'administration publique au Maroc revue de la littérature état des lieux. *ESJ*, 16(19).
2. Alharthi, A. (2017). addressing barriers to big data. *business horizons* (60).
3. Autissier, Johnson, & Moutot. (2014). la conduite du changement pour et avec les technologies digitales. *Question de management(07)*, 89.
4. BACHOUNDA, R., & LAZREG, M. (2017, 01 22). le bilan social outil de performance perspectives d'une implémentation au sein des entreprises algériennes :cas complexe des machines agricoles CMA. *ASJP(01)*.
5. Balagué, C., & fayon, D. (2010). facebook.Twiter. et les autres.. France: Pearson 2^{ème} édition.
6. Balslev Kristine, S. R. (2002). une démarche déductive/ inductive. De Boeck.
7. Barlatier, P. (2016). management de l'innovation et nouvelle 1^{ère} numérique-enjeux et perspectives. *revue française de gestion*.
8. Baudoin, Diard, Benabid, & Cherif. (2019). transformation digitale de la fonction Rh. Paris: Dunod.
9. Belkhadem, B. (2019). le rôle de la gestion des carrières dans le développement des compétences: étude de profil de carrières Sonatrach. université d'Oran .
10. Benchemam, F., & Géraldine , G. (2015). « GRH mémentos ».
11. Besson L, j. D. (2013). e-recrutement a l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux. France: Vuibert.
12. Bouabdallah, D. (2024, 02 10). la transformation digitale est cruciale pour l'avenir du pays. *El watan-dz*.
13. Bouarour, L. (2019). l'impact de la digitalisation sur les activités de la gestion des ressources humaines :cas l'opérateur mobile Djezzy. (u. M. Maamar, Éd.) Tizi Ouzou, science économique et commercial et science de gestion.
14. BRENNEMAN, R., & SEPARI. (2001). économie d'entreprise. Paris: Dunod.
15. Cadin, L., & Guerin, F. (2007). gestion des ressources humaines . France: 3^{ème} édition DUNOD.
16. cerdin, j. l. (2000). gérer les carrières. EMS.
17. Christophe, L. (2014). manuel d'analyse qualitative. de Boeck.

18. Comtet, & Chassigneux. (2017). *Communication et management* (14), 19.
19. DANIELLE, R.-S. (1984). *étapes de vie au travail*. Sain-Laurent: Albert Sain-Martin.
20. DECAUDIN, J.-M., & IGALENS, J. (2003). *la communication interne*.
21. DEUTSH, J. (1990). *Communication interne*. Paris: foucher.
22. Doner. (2015).
23. Dudezert. (2018). *la transformation digitale des entreprises*. Paris: la découverte.
24. F. e. (2004). *e-learning e-formation : implication pour les organisations*. système d'information et management, 3-10.
25. FADILI, M., & youssoufi. (2022, 10 31). *La relation entre transition digitale et résilience des PME : état de l'art et orientation de recherche*. (u. I. Zohr, Éd.) revue française d'économie et de gestion (10).
26. faycel, B., & Geraldine, G. (2015). *gestion des ressources humaines*. 5ème édition Gualindo.
27. franck, B. (1989). *gérer et dynamiser ses collaborateurs*. Eyrolles 2ème édition.
28. FRAYSSE, E. (2011). *Facebook twitter et le web social nouvelle opportunités de business*. Kawa.
29. GILLET, M., & GILLET, P. (2010). *SIRH système d'information des ressources humaines*. Paris: DUNOD.
30. Goudjil, D., & Hammadi, R. (2021, 12 15). *L'apport de la digitalisation dans la fonction ressources humaines*. (u. M. Maameri, Éd.) tizi ouzou, faculté des sciences économiques ey commerciales et sciences de gestion.
31. HARASIM. (1989).
32. humaines, a. d. (s.d.). *administrateur de ressources humaines*.
33. Jean -Claude Andreani, F. C. (2005). *état de l'art en marketing*.
34. Jean, M. P. (2016). *gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
35. Jean, M. P. (2020). *gestion des ressources humaines*. 23ème édition Vuibert.
36. Jean-Pascal. (2011). *enjeux et pratique de l'e-communication l'image employeur et l'e-recrutement*. les argonautes .
37. Jérôme, B. (s.d.). *la mutation technologique des services formation*. e-doceo.
38. Kechid, M., Bouzarzour, s., & Bachir, M. (2013, Juin 25-27). *séminaire sur la pratique de la paie*.
39. Konradowski, O. (2021). *l'impact de la digitalisation du département des Rh le cas d'Ethias*. gestion des ressources humaines.

40. kovach, & cathcart. (1999). human resource information systems :providing business with rapid data access; information exchange and strategies advantage. public personnel management(28).
41. l'ancienneté, g. d. (s.d.).
42. Laetitia, I. (2016). l'essentiel de la gestion des ressources humaines. Gualuno.
43. Larras, C. (2021-2022). fondements de la GRH.
44. LAVAL, a. e. (2010). impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME :une étude longitudinale contextualiste et convention a liste. management et avenir, 329-350.
45. Le Gall, J. M. (1992). la gestion des ressources humaines .
46. Marc, B. (2005). l'essentiel de management . Paris: Eyrolles2ème édition.
47. Martory, & Grozet. (2001). GRH, pilotage social et performances. Paris: 4ème édition Dunod.
48. Mathilde, A., & Mamadou, s. (2021). la transformation digitale en entreprise. éllipes.
49. MICHELLE, G., & PATRICK, G. (2010). SIRH système d'information des ressources humaines. Paris: Dunod.
50. Mohammed El Hadj, L. (s.d.). évaluation et suivi du personnel.
51. N'Gahane. (1996). dictionnaire de gestion. Paris: Armand Colin.
52. Ophélie, C. (2011, 02 20). management stratégique des organisations.
53. OUALIDI, H. (2013). les outils de la communication digitale. EYROLLES.
54. paie), I. d. (s.d.).
55. PATRICK, S. (2016). transformation RH et digitale. EMS.
56. PERETTE, J. (1998). gestion des ressources humaines. Paris: Vuibert 15 ème édition.
57. Perettie. (2017). ressources humaines. Paris: Vuibert .
58. Perettie, J. M. (2010). la gestion des ressources humaines . Paris.
59. Résultats de l'entretien. (s.d.).
60. RH, a. d. (s.d.).
61. Roussel, P. (1955). méthodes de recherche en gestion des ressources humaines. Paris: economica collection recherche en gestion.
62. RUEL. (2005).
63. Sekiou, L., & Louis, B. (1986). gestion du personel. Paris: l'organisation.
64. Sotnikova, & Nazarova. (2020). digital technologic in HR management. management theory and studies for rural business and infrastructure development .
65. Soyer, J. (1999). fonction formation. Paris: l'organisation.

Les références bibliographiques

66. Storhay. (2016). transformation RH et digitale de la promesse a la feuille de la route. France: EMS.
67. Strauss, J. C. (1998). Basic of qualitative research. Sage publications.
68. Tannenbaum. (1990). human ressource information systems:user group implications. system management(41).
69. TEXIER, J. (2004). du contrôle des performances à la coordination des pratiques Rh:le SIRH entre ambition et pragmatisme.
70. Thietart, R.-A. (2014). méthode de recherche en management. Dunod.
71. TRIVEDI, A., & PILLAI, L. (2020). HR:digital transformation . Mili publications.
72. Van Campenhout, J. M. (2017). manuel de recherche en science sociale.
73. Vernet, G. (2017). étude de marché. Vuibert.
74. VIAL. (2019).
75. walckiers, m., & De praetere, T. (2004). l'apprentissage collaboratif en ligne huit avantages qui en font un must. distance et savoir.
76. wesphalien, M.-H. (2001). communication. Paris: Dunod.

ARTICLES :

1. **Article2** : avantages et inconvénients du e-learning. (s.d.). amplitude. Consulté le 05 31, 2024, sur <https://www.amplitude-formation.com/article-2-avantages-et-inconvenients-du-e-learning/>
2. **Article 80 de la loi 90** : du 21 avril 1990 relative aux relations de travail. (21, 04 1990). Consulté le 04 05, 2024, sur ministère de l'intérieure des collectivités locales et de l'aménagement du territoire: Article 80 de la loi 90-u du 21/04/1990 relative aux relations de travail
3. Document de l'ANEP. (s.d.).

WEBOGRAPHIE :

1. (s.d.). Récupéré sur <https://www.jeromedelacroix.com/modele-devaluation-dune-formation-donald-kirkpatrick/>
2. (s.d.). Récupéré sur <https://www.jeromedelacroix.com/modele-devaluation-dune-formation-donald-kirkpatrick/>
3. (s.d.). Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9mun%C3%A9ration/68111>
4. Bilan du e-commerce en France 2019 :le e-commerce franchit le cap des 100 milliards d'euros en 2019. (2020, 02 05). Consulté le 04 14, 2024, sur fevad: <https://www.fevad.com/les-chiffres-cles-du-e-commerce-2022-la-fevad-publie-son-rapport-annuel-sur-letat-du-marche/>
5. Chadli, B. (2024, 04 16). La loi 90-11 du 21 avril 1990. ministère de l'intérieur des collectivités locales et de l'aménagement du territoire. Récupéré sur <https://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/le-ministere/le-minist%C3%A8re/textes-legislatifs-et-reglementaires/40-le-dispositif-legal-regissant-la-wilaya-et-la-commune/85-la-loi-n-90-11-du-21-aout-1990-relative-au-x-relations-de-travail.html>
6. Cherif, M., & Chouti, F. (2024, 03 22). Récupéré sur scribd: (<http://Fr.Scribd.com/document/443015006/expose-sur-recrutement>)
7. contract de travail. (s.d.). Consulté le 05 28, 2024, sur page jaune: <https://contrat-de-travail.pagesjaunes.fr/>
8. définition et utilisation du modele de kirkpatrick. (s.d.). Consulté le 05 31, 2024, sur Lucidchart: <https://www.lucidchart.com/blog/fr/definition-et-utilisation-du-modele-de-kirkpatrick>

Les références bibliographiques

9. dématérialisez vos bulletins et vos contrats de travail. (2024). Consulté le 04 17, 2024, sur DV-LOG: <https://www.dvlog.fr/dv-sign-d%C3%A9mat%C3%A9rialisation-des-bulletins-et-des-contrats>
10. dictionnaire Larousse: rémunération. (s.d.). Consulté le 04 12, 2024, sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/r%C3%A9mun%C3%A9ration/68111>
11. du web 1.0 au web 4.0 . (2022). Consulté le 04 13, 2024, sur Marketing: <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>
12. e-réputation et recrutement : l'évolution des pratiques RH. (2023). Consulté le 03 20, 2024, sur emploi direct: <https://www.directemploi.com/article/2442/votre-e-reputation-peut-elle-influencer-le-recruteur>
13. Facebook Q3 2019 results. (2019). Consulté le 04 07, 2024, sur investor: https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2019/q3/Q3-2019-Earnings-Presentation.pdf
14. formation en ligne ou l'e-learning. (2017, 11). Consulté le 05 31, 2024, sur HAS: https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-11/formation_en_ligne_ou_e-learning.pdf
15. Franck. (2015). Consulté le 03 18, 2024, sur le blog du communicant: <https://www.leblogducommunicant2-0.com/>
16. Gestionnaire de paie devient digital. (2018, 01). Consulté le 03 12, 2024, sur info paie: <https://www.univerpaie.com/actualites/infos-paie/2018/01/gestionnaire-de-paie-devient-digital/>
17. Hootsuite 2018 :usage des medias sociaux dans les entreprises. (2018, 11 27). Consulté le 04 08, 2024, sur Parlons Rh: <https://www.parlonsrh.com/media/barometre-hootsuite-2018-les-acteurs-rh-ont-un-grand-role-a-jouer-sur-les-reseaux-sociaux/>
18. la digitalisation de l'entreprise et son impact. (2022, 05). Consulté le 04 10, 2024, sur Wiki mémoires: <http://wikimemoires.net/2022/05/outilde-la-digitalisation-d'entreprise-et-son-impact/>
19. le rôle de la GRH dans le succès des projets. (2024). Consulté le 03 13, 2024, sur Wiki Mémoires: <https://wikimemoires.net/2013/09/role-de-la-grh-dans-le-succes-des-projets/>
20. observation prospectif des métiers et qualification de la branche des organismes de formation. (2016, 09 20). Consulté le 03 17, 2024, sur Ambroise Boutelle et associés: <https://www.calameo.com/read/002859354891982a9aa72>

21. Saad , G. (2024, 03 08). Récupéré sur Scribd: qualifiée de gestion stratégique des ressources hum <http://Fr.Scribd.com/document/628504440/Gestion-Des-Ressources-Humaines-docx-S-G-Complet>
22. Sisley, M. F. (s.d.). cloudfront. Consulté le 05 18, 2024, sur [https://d1n7iqsz60b2ad.cloudfront.net/pdf_caractéristique_de_l'audit social : la démarche de l'auditeur](https://d1n7iqsz60b2ad.cloudfront.net/pdf_caractéristique_de_l%27audit_social_%20la_démarche_de_l%27auditeur)
23. Web: définition. (2019, 01 19). Consulté le 04 15, 2024, sur JND: <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203593-web-definition/>

THESE et Mémoires :

1. Coulibaly, & Bembelel. (2022). mémoire de master:le e-recrutement comme illustration de la transformation digitale de la fonction rh :cas de l'ANEM. université Mouloud Maamar tizi ouzou.
2. Guinia. (2002). these de doctorat. la fonction ressources humainesface aux transformation organisationnelle des entreprises ,impact des nouvelles technologie d'information et de communication. (u. d. toulouse, Éd.) sciences de gestion.
3. Habhab, Y. (2022). l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH :cas de Mj. memoire de master. (e. n. management, Éd.) école national supérieur de management, Kolea.
4. Jacmine, C. (2019). la digitalisation du service des ressources humaines.in changement à mettre en oeuvre. mémoire de master. sciences économiques .sociales.politiques et de communication université catholique de lauvain.
5. Oukid, A., & Radji, f. (2017). mémoire de master en science de gestion :la contribution de la formation a la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise (cas Naftal). (U. M. Maamar, Éd.) science economique et commercial et science de gestion.
6. SALM, T. (2013). mémoire magister. l'impact des technologies de l'information et de la communication dans la fonction ressources humaines :cas de région de transport ouest Sonatrach.

Les annexes

Les annexes

Annexe 01 : Les coordonnées de L'anep



Les annexes

Annexe 02 : Organigramme générale de L'anep

