République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management et Stratégies des Entreprises

Thème :

La mise en place d'un projet de digitalisation de processus RH

Cas: SARL PROMEDAL (Progress Medical Algeria)

Présenté par : Benikhlef Imène

Soutenu le : 22/06/2022

Devant le jury Composé de :

Nom et prénom	Grade	Qualité
1- Dr. BEZZAR Mohamed Sofiane	MCA	Président
2- Dr.BERRACHED Amina	MCA	Encadrante
3- Dr.CHENINI Moussa	MCA	Examinateur

Année universitaire: 2021/2022

Remerciements

Avant tout, je tiens à remercier Allah de m'avoir accordé la santé, la volonté et la patience pour accomplir ce travail.

J'adresse un grand remerciement à tous les enseignants de l'Ecole Supérieure de Management, Tlemcen, en particulier mon encadrante ***Mme. Berrached Amina*** *pour son attention sur mes travaux et pour ses judicieux conseils.*

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude reconnaissance à l'entreprise SARL PROMEDAL et à toute l'équipe du département Administration et Finance. Je remercie mon tuteur de stage ***M. Hammad Mourad*** *pour son accompagnement et sa disponibilité.*

J'exprime tous mes remerciements aux membres de jury pour leur présence et pour leur lecture attentive de mon mémoire ainsi que tous les professeurs de l'Ecole Supérieure de Management-Tlemcen.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes chers parents, Benikhlef Mohamed et Benikhlef Naima, pour leurs sacrifices, leur amour et leur soutien toute au long de mes études, et à qui je dois ma réussite.

Ma grand-mère Belabass Halima,

Mon frère Abderrazak,

Mes sœurs Meriem et Iness

Ma nièce Miral

Mes amis

Et à toutes les personnes qui m'ont soutenu

Sommaire :

Introduction générale : 2

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines 12

Introduction du chapitre : **12**

Section 01 : Historique et évolution de la fonction ressources humaines **12**

Section 02 : Processus de la gestion des ressources humaines : **21**

Section 03 : Le passage de la gestion des ressources humaines au digital **32**

Conclusion du chapitre : **36**

Chapitre 02 : La Digitalisation Des Entreprises 38

Introduction du chapitre : **38**

Section 01 : approches théoriques sur la digitalisation **38**

Section 02 : le processus d'implantation d'un ERP **49**

Section 03 : la digitalisation de la fonction RH **60**

Conclusion du chapitre : **68**

Chapitre 03 : Etude De Cas 71

Introduction du chapitre : **72**

Section 01 : La méthodologie de recherche **73**

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil : **74**

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude de cas **79**

Synthèse **104**

Conclusion Générale : 102

Bibliographie : **105**

ANNEXES : **114**

TABLE DE MATIERES :..... **128**

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux :

Tableau I.1 : la transformation de la fonction RH 19

Tableau I.2 : les étapes de la conception d'un tableau de bord 30

Tableau III.3 : les produits de SARL PROMEDAL 78

Tableau III.4 : Tableau des activités de projet 104

LISTE DES FIGURES

Liste des figures :

Figure II.1 : l'évolution du web 43

Figure II.2 : les périodes de l'informatisation de la société 46

Figure II.3 : Transition des états organisationnels via un projet 53

Figure II.4 : structure pour la méthode projet 55

Figure II.5 : les six domaines de l'ERP 60

Figure II.6 : les clés de la réussite d'une stratégie digitale 66

Figure III.7 : Matrice SWOT RH. 81

Figure III.8 : Processus d'un projet de digitalisation 84

Figure III.9 : Cahier de charge 87

Figure III.10 : Une cartographie de processus interne de PROMEDAL 90

Figure III.11 : les applications Odoo RH 91

Figure III.12 : Réalisé par nous même 99

Figure III.13 : Diagramme de processus Projet 100

Figure III.14 : Diagramme de projet 102

Figure III.15 : Diagramme de facturation 103

Figure III.16 : Diagramme de Gantt 105

LISTE DES ANNEXES

Liste des Annexes :

Annexe 1 : Fiche d'évaluation d'entretien 120

Annexe 2 : Organigramme. 121

Annexe 3 : Fiche d'évaluation de formation 122

Annexe 4 : Interface : Choix des applications 123

Annexe 5 : Interface : Menu Odoo 123

Annexe 6 : Interface : Création de profil « entreprise » 123

Annexe 7 : Interface : Profil de SARL PROMEDAL sur Odoo 124

Annexe 8 : Interface : Version finale : profil de SARL PROMEDAL sur Odoo 124

Annexe 9 : Interface : Droits d'accès à Odoo RH 125

Annexe 10 : Interface : Préférences Odoo 125

Annexe 11 : Interface : Création d'un profil « employé » 125

Annexe 12 : Interface : Informations professionnelles de l'employé 125

Annexe 13 : Interface : Formations privées de l'employé 126

Annexe 14 : Interface : Formations privées de l'employé 126

Annexe 15 : Interface : Paramètres RH 127

Annexe 16 : Interface : Création d'un poste 127

Annexe 17 : Interface : Poste de gestionnaire de stock crée 128

Annexe 18 : Interface : Poste de gestionnaire de stock publié sur le site et les réseaux sociaux 128

Annexe 19 : Interface : Description du poste 128

Annexe 20 : Interface : Fiche de poste intégrée sur Odoo 129

Annexe 21 : Interface : Demande de congé sur Odoo 129

Annexe 22 : Interface : description de la demande de congé sur Odoo 130

Annexe 23 : Interface : légende et calendrier 130

Annexe 24 : Interface : liste de congés classés par type, description, date de début, date de fin, durée et état. 130

Annexe 25 : Interface : Création d'une nouvelle fiche d'évaluation sur Odoo..... 130

Annexe 26 : Interface : Création d'un nouvel évènement sur Odoo 131

Annexe 27 : Interface : Rappel d'évènement sur Odoo 131

Annexe 28 : Interface : Exemple de formation programmée sur Odoo 131

LISTE DES ABBREVIATIONS

Liste des abréviations :

RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
SARL	Société à Responsabilité Limitée
PROMEDAL	Progress Medical Algeria
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ERP	Entreprise Resource Planning
BMD	Business Model Dynamique
E-GRH	Gestion de Ressources Humaines Eléctronique
CDD	Contrat de Durée Déterminée
CDI	Contrat de Durée Indéterminée
GIMSI	Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique, Individualité et Initiative
CRM	Customer Relationship Management
DMP	Data Management Plateforme
OCDE	Organistaion de Coopération et de Développement Economique
WiFi	Wireless Fidelity
ADSL	Asymmetric Digital Subsciber Line
PGI	Entreprise Resource Planning
SIRH	Système d'Information de Ressources Humaines
COFRAC	Comité Français d'Accréditation
ISO	International Organization for Standardization
TUV	Technical Inspection Association
SWOT	Strenght, Weakness, Opportunities, threats
MRP	Management des Opérations de Production

Introduction Générale

Introduction générale :

De nos jours, les entreprises évoluent dans un contexte et un environnement complexe caractérisé par une concurrence accrue, elles cherchent toujours à accroître leur performance et à assurer une pérennité qui leur assurera une existence à long terme. Elles visent aussi à améliorer l'aspect financier, organisationnel et technologique, c'est pour cette raison, qu'elles déploient des stratégies adaptées aux changements environnementaux et qui répondent aux besoins de l'entreprise pour qu'elles puissent créer un modèle économique innovant.

La stratégie de l'entreprise se matérialise et se structure en fonction des objectifs, des ressources allouées et des responsabilités assignées. Cette cohérence peut être remise en question à cause des changements de l'environnement externe qui résultent dans la majorité du temps d'une inadéquation entre la stratégie élaborée et les évolutions du marché. Ce phénomène crée une instabilité organisationnelle que doit être gérée d'une façon optimale à travers le déploiement d'un modèle permettant d'ajuster les écarts.[1]

Ces évolutions exigent de suivre un mode de gestion moderne, ce qui justifie l'orientation des entreprises vers la digitalisation. Cette dernière devient une tendance qui doit être placée au cœur de la stratégie globale de l'entreprise grâce à sa valeur ajoutée qui se résume en l'acquisition d'un avantage concurrentiel, la réduction de coût et de temps.

L'essor des technologies digitales ne touche pas seulement la stratégie et la proposition de valeur mais aussi le mode de fonctionnement de l'entreprise et ses processus internes. L'introduction des outils de la technologie et de l'information a comme objectif de renforcer et optimiser le fonctionnement organisationnel.[2]

L'apparition des outils technologiques, qui ne cessent d'être évolués, a bouleversé le monde de la gestion des entreprises. La transformation digitale devient ainsi une nécessité. L'engagement dans ce genre de processus est considéré comme un investissement énorme qui va permettre d'assurer une capitalisation des connaissances, et le capital immatériel des sociétés.

Pour que les entreprises puissent ailler vers le digital, elles doivent impliquer leurs processus et leurs fonctions internes. De divers structures sont proposées pour bien gérer une entreprise, mais elles ont presque tous les même fonctions principales, une de ces fonctions est la gestion des ressources humaines, qui commence à s'orienter vers le digital pour accroître sa performance.

[1] K.R Andrews, H.I Ansoff, C. Argyris et al, « Strategor, toute la stratégie d'entreprise », 7e edition, Dunod, Paris, 2016, p 597

[2] Opcit, p 608

La conduite au changement exige un effort extraordinaire, à cause de la culture et du mode de gestion qui s'évoluent et qui obligent le personnel à s'adapter et à ne pas résister aux évolutions. Cette opération dépend de la mise en place d'un projet de digitalisation, permettant d'introduire un système innovant qui prend en charge le management des connaissances.

Les progiciels sont des solutions logicielles développées pour optimiser les modes de gestion. Ils représentent les outils les plus adoptés par les entreprises dans leurs premiers pas vers la transformation digitale. Le but de leur implantation est de faciliter et de simplifier les processus internes en augmentant le degré de la productivité et la performance économique, commerciale et sociale.

Les entreprises se développent dans des perspectives technologique, ce qui implique une gestion atroce de changement suivie par une planification des projets de digitalisation afin d'assurer la réussite de l'opération et d'introduire une nouvelle culture avec de nouveaux perspectives technologique.

➢ Problématique de l'étude :

Ce présent travail, vise à répondre à la question de recherche suivante :

« quels sont les éléments permettant la réussite d'une mise en place d'un projet de digitalisation du processus RH au niveau d'une entreprise, cas de la SARL PROMEDAL ? »

De ce qui précède, deux questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Quelles sont les étapes de la mise en place d'un projet de digitalisation ?
- Quels sont les moyens déployés pour assurer la réussite de la transformation digitale ?
- Le progiciel implanté, est-il adapté à la cartographie de processus RH ?

➢ Hypothèses de l'étude

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes appuyés sur l'hypothèse suivante :

- **H : la digitalisation du processus des ressources humaines a un impact direct sur la gestion des ressources humaines.**

- **L'importance de l'étude :**

Nous portons un grand intérêt au domaine de la digitalisation des entreprises, et ce mémoire représente un moyen pour renforcer nos capacités et nos connaissances par rapport aux transformations digitales. Cette étude est fondée sur le déploiement de deux aspects : managérial et technique. Plusieurs recherches ont été effectuées dans le domaine de la gestion et de l'informatique séparément, ce que nous avons proposé dans ce modeste travail, est une combinaison des deux domaines afin de prouver que la coordination et l'harmonisation entre les différentes sciences peut générer des résultats extraordinaires.

Les recherches scientifiques visent à modéliser et résoudre les problématiques de terrain, et ce mémoire a pour objectif d'améliorer la performance de la fonction de la gestion des ressources humaines de l'entreprise SARL PROMEDAL, dans un contexte technologique adapté à sa stratégie globale.

- **Raisons du choix du sujet :**

Comme nous avons déjà mentionné, cette thématique a été choisi parce qu'elle vise à résoudre un problème majeur au niveau de l'entreprise ou nous avons effectué le stage pratique, ainsi que le thème qui représente une opportunité afin de mieux s'informer sur la problématique proposée et d'actualiser les connaissances prouvées par les recherches scientifiques pour qu'elles soient un guide d'accompagnement des entreprises vers la digitalisation.

- **Démarche Méthodologique :**

Afin d'assurer une étude structurée, nous avons d'abord présenté les notions théoriques sur la gestion des ressources humaines et son orientation vers la digitalisation, ainsi que les fondements de la mise en place d'un processus de digitalisation au niveau des entreprise, ses outils et son impact sur la productivité et la performance de point de vue stratégique.

Pour l'étude de cas, nous avons mis en place un processus de projet de digitalisation au niveau de l'entreprise SARL PROMEDAL, ce qui nous a permis d'appliquer les notions théoriques acquises au niveau des deux premiers chapitres afin d'assurer une planification efficace et efficiente.

- **Les études précédentes :**

L'étude de **Radia SLIMANI (Algérie, 2020), L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises Algérienne : Cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia.**[3]

Les entreprise algériennes se heurtent à des problèmes d'adaptation en ce qui concerne l'utilisation de nouveaux outils technologiques et des systèmes ERP en particulier, le manque d'expertise et de connaissances fait que les entrepreneurs ignorent l'existence de ces outils ce qui induit à une culture ou une politique de gestion basique et qui n'est pas flexible. Cela a amener l'auteur à poser la problématique de recherche suivante : Quel est l'impact de l'implantation des systèmes ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algérienne ? Ce thème a été choisi parce que l'adoption des ERP devient une tendance chez les entreprises algériennes, ce qui permet à étudier la démarche de l'implantation des ERP et à comprendre l'impact des ERP sur la performance et la productivité. Pour réaliser ce travail, une démarche hypothèco-déductive a été mis en place. Elle a permet de conclure que l'implantation des ERP mène à des changements organisationnels, managériaux et culturels ce qui crée une résistance passive de la part des utilisateurs. Une analyse descriptive des composantes des ERP a induit à conclure que les entreprises cherchent toujours à adapter les systèmes ERP à leurs fonctions, et cela grâce à la mise en place d'un comité de pilotage qui s'occupe de la planification et la gestion des projets de digitalisation. L'impact des ERP sur le plan stratégique était limité à la direction générale et la perception des utilisateurs liée à l'utilité de ce genre de système a été faiblement influencée. L'originalité de ce travail réside dans la démonstration de la mise en place des systèmes ERP, et son influence sur la performance.

L'étude de **Patrick VARENNE (France, 2020) « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2) »**[4]**.**

[3] SLIMANI Radia, L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algérienne : cas des sytèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia.

[4] Varenne, Patrick. La transformation digitale des entreprises: effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD²). Diss. Université de Lyon, 2020.

Cette thèse explore la thématique de la digitalisation qui se définit comme la reformulation des modèles d'affaires. Elle conduit à une transformation organisationnelle profonde, qui permet d'étudier son déploiement sur deux niveaux : technologique, afin de mesurer la maturité digitale des entreprises, et organisationnelle, pour mettre en œuvre des perspectives stratégiques et opérationnelles de la digitalisation. L'entrepreneur qui vise à valoriser son Business model, doit s'orienter vers le digital tout en ayant un accompagnement pour analyser les modalités à suivre et pour assurer la gestion de changement en articulant des enjeux en termes de systèmes d'informations et de technologies.

La problématique étudie est : « Comment l'entrepreneur digitalise-t-il son business model ? »

Et afin de traiter cette problématique, la recherche et l'étude s'articulent autour de trois questions fondamentales :

- Quelle doit être la maturité digitale d'une entreprise pour permettre l'implémentation et le déploiement d'un Business Model Digital Dynamique ?
- Comment organiser et conduire la transformation digitale d'une entreprise pour passer d'un modèle d'affaires traditionnel à un business model digital dynamique ?
- Quelles doivent être les capacités entrepreneuriales et effectuelles d'un dirigeant pour mettre en œuvre et conduire la digitalisation de son business model ?

La méthodologie de recherche dépend d'un positionnement épistémologique constructiviste, une démarche ingénierique et une analyse qualitative. Le résultat peut être résumé comme suit : la digitalisation exige une infrastructure informatique moderne exploitée par un ensemble d'utilisateurs définissant un réseau. La transformation digitale s'évolue dans un contexte complexe qui doit mettre en évidence le facteur humain qui est au cœur de la transformation digitale ; le changement doit être conduit au niveau organisationnel, et au niveau opérationnel afin de gérer les enjeux de résistance ou d'adaptation. Les résultats ont aussi démontré que l'entrepreneur est identifié comme un preneur d'initiative en termes de transformation digitale. Il est censé maitriser la gestion des ressources humaines et posséder une maturité digitale pour qu'il puisse faire face aux aléas et aux enjeux de la digitalisation.

L'étude de : **Mostafa ACHAOUI (Maroc, 2020) « Etude empirique sur l'engagement des**

parties prenantes dans la transformation digitale des entreprises de transport »[5].

Elle s'intéresse à la digitalisation dans le secteur de transport routier au Maroc et son lien avec la performance de l'entreprise. Elle vise à analyser les facteurs responsables de l'utilisation des solutions digitales et leur développement. L'étude a regroupé 32 entreprises marocaines du secteur de transport routier de marchandises. Pour assurer la croissance et la pérennité, l'entreprise se retrouve obligée de satisfaire ses parties prenantes tout en prenant les bonnes décisions et en suivant continuellement l'évolution technologique. La thématique proposée met en place un ensemble d'hypothèses permettant de mesurer et analyser la performance logistique à travers l'analyse des pratiques de l'entreprises en matière de :

- ✓ **La gestion de la relation client :**

H1 : L'utilisation des TIC augmente la capacité de l'entreprise à gérer la relation avec les clients.

H2 : la gestion de la relation client a un effet positif sur la performance logistique.

- ✓ **L'accumulation des ressources et des compétences**

H3 : l'accumulation des ressources et des compétences stratégiques influence positivement la performance logistique.

- ✓ **La taille des entreprises :**

H4 : L'utilisation des TIC et la présence des systèmes de mesure et positivement reliées à la taille des entreprises.

Les données empiriques essentielles pour la réalisation de l'étude ont été collectées grâce aux entretiens avec des parties prenantes internes et externes, un questionnaire envoyé à un échantillon de 32 entreprises. Une enquête qualitative et quantitative ont été réuni pour conclure qu'il existe une relation positive significative entre la relation client et la performance, parce que l'étude a démontré que 68.8% des transporteurs de marchandises ont investi dans les TIC pour satisfaire les besoins de leurs clients. Le chercheur a pu confirmer que la performance dépend très fortement et positivement du degré d'utilisation des systèmes d'information et des indicateurs analysés.

[5] ACHOUI, Mostafa. ETUDE EMPIRIQUE SUR L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES DE TRANSPORT. Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation, 2020, 4.10.

L'étude de **Bertrand AUDRIN et Eric DAVOINE (Suisse, 2017) « La fonction RH face à la numérisation des organisations : Le cas des outils de communication numérique »[6].**

Avec l'émergence de la thématique « numérisation des organisations », de nombreuses études ont été réalisées pour analyser l'impact des outils technologiques sur la fonction RH, les chercheurs s'intéressaient à la conception de la transformation digitale, ses pratiques et son impact sur la performance des organisations. Cette étude porte sur les conséquences de la diffusion des outils numériques déployés dans la fonction RH. Elle est fondée sur une démarche prospective, des entretiens sur l'impact du web 2.0 sur les pratiques de travail et l'importance de ces changements pour la fonction RH et une enquête de validation par questionnaire auprès de 99 responsables RH.

Le résultat de ce travail se résume en :

- ✓ L'image employeur : les outils du web 2.0, réseaux sociaux et réseaux professionnels représentent un outil de promotion qui regroupe la fonction marketing et la fonction RH. Cette approche marketing devrait être développée chez les collaborateurs de la fonction RH pour qu'elle soit utilisée pour renforcer l'image de la politique RH adoptée pour satisfaire le public cible, de cette façon, l'entreprise créera un lien entre la marque commerciale et la marque employeur, ce qui en fait un enjeu stratégique.
- ✓ Processus nouveaux associées à la gestion des talents : l'intégration des réseaux sociaux professionnels comme source de recherche de candidats devient indispensable pour l'acquisition de nouveaux talents, mais aussi pour réévaluer le capital humain existant au niveau de l'entreprise afin d'assurer une bonne politique de gestion de compétences.
- ✓ La règlementation et les chartes de sécurité : il s'agit de l'encadrement de l'utilisation du web 2.0 au niveau de l'organisation et la conception des chartes d'utilisation des outils technologiques qui rendent l'accès aux plateformes limité.
- ✓ La gestion des compétences : cet axe concerne les moyens à mettre en œuvre pour développer les compétences humaines et cela à travers l'adaptation et la familiarisation avec les outils récemment développés tels que les médias sociaux et les outils utilisé à l'intérieur de l'entreprise.

[6] Audrin, Bertrand, et Eric Davoine. « La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique », Management & Avenir, vol. 92, no. 2, 2017, pp. 15-39.

- ✓ Le diagnostic des impacts de la numérisation de l'organisation : il s'agit d'une analyse globale des mutations organisationnelles et les changements résultant de l'opération de la transformation digitale.

L'étude de **Tahar SAIM (Algérie, 2014), Impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH) – Cas de l'entreprise RTO/SONATRACH ORAN[7]:**

« l'objectif de cet étude est de traiter le sujet de l'impact des technologies de l'information et de communication sur la gestion de ressources humaines en termes d'efficacité, réduction des coûts, prise de décision et amélioration de la gestion des données. L'auteur a focalisé sur l'apport des outils des TIC et leur contribution à création d'un avantage concurrentiel et de la productivité, tout en introduisant un nouveau mode d'organisation de travail et en favorisant le travail le travail collaboratif et l'organisation virtuelle, ce qui crée une fonction dynamique et performante. La gestion des données joue un rôle très important dans l'axe stratégique de la fonction RH, l'automatisation des processus est censée faciliter les tâches et préserver l'information circulante à l'intérieur de l'entreprise.

Et pour répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact réel des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion RH ? le chercheur a utilisé une approche quantitative en soulevant l'hypothèse suivante : il existe un impact positif fort des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines au sein de la RTO.

Il a pris un échantillon de quarante (40) personnes travaillant dans la fonction RH, avec un taux de réponse de 52,50%, pour tirer des conclusions sur la population visée qui comprend cinquante-huit (58) personnes. Le résultat de cette étude n'a pas validé son hypothèse, et cela à cause des problèmes d'organisation et d'adaptation aux nouvelles technologies, qui sont aussi limitées. ».

[7] Tahar SAIM, « Impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH)-cas de l'entreprise RTO/SONATRACH, Oran, 2014, », volume 7, numéro 13, page 24-47

- **La structure de l'étude**

Nous avons élaboré une méthodologie de recherche basée sur la présentation des notions théoriques dans les deux premiers chapitres et une étude pratique dans le troisième chapitre.

Le premier chapitre consiste à présenter l'historique de la fonction Ressources humaines et son évolution à travers le temps, ses principaux volets, son passage au digital et sa contribution dans l'élaboration des axes stratégiques de l'entreprise.

Le deuxième chapitre démontre le processus de la transformation digitale des entreprises et l'impact de l'introduction de l'E-GRH sur la performance des processus internes.

Le troisième chapitre représente une étude de projet de digitalisation de processus RH réalisé par nous-même au niveau de l'entreprise SARL PROMEDAL, ainsi que les outils utilisés pour achever ce travail.

Chapitre (I) :

Les Fondements Théoriques De La Gestion Des Ressources Humaines

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Introduction du chapitre :

L'une des principales richesses de l'entreprise est son capital humain. Il représente une ressource stratégique que doit être valorisée. La gestion des ressources humaines s'évolue de façon permanente, pour qu'elle puisse améliorer l'expérience employé au niveau des entreprises, renforcer ses compétences et accroitre la productivité et la performance sociale.

Les politiques adoptées par les responsables de la fonction ressources humaines, sont présentées sous forme de méthodes et des outils permettant d'optimiser le processus de la gestion des ressources humaines et de satisfaire le personnel en lui offrant les meilleures conditions possibles.

La gestion des ressources humaines vise à créer une vision avec des orientations stratégique pour mettre en œuvre des politiques RH qui favorisent le développement du personnel au sein de l'organisation, l'harmonisation des activités RH et la mise en place des leviers d'évolution.

Ce premier chapitre est divisé en trois sections, la première partie présente l'historique et l'évolution de la gestion des ressources humaines à travers le temps, la deuxième partie contient quelques volets de la GRH tandis que la troisième partie met en œuvre le passage de la GRH au digital et sa flexibilité face aux nouveaux enjeux.

Section 01 : Historique et évolution de la fonction ressources humaines

I. Evolution de la gestion des ressources humaines :

I.1. L'Ecole classique :

L'objectif de cette école de pensée est de **trouver et de définir des règles pour une gestion optimale** de l'entreprise. L'organisation scientifique du travail et la bureaucratie sont deux notions particulièrement utilisées dans les travaux de cette école. Parmi les principaux auteurs de ce courant du début du XX^{e} siècle, nous trouvons Taylor, Ford, Fayol et Weber.[8]

Ces quatre auteurs ont construit un modèle de gestion et d'organisation optimale du travail, afin d'atteindre des objectifs stratégique et opérationnels d'une entreprise.

- **Taylorisme :**

Frederick Winslow Taylor, né en 1856, est mort en 1915. Taylor est d'une famille aisée. De graves ennuis de santé (une grande faiblesse des yeux) l'empêchent de continuer des études plus poussées. Adolescent, il est déjà remarqué par son souci d'efficacité et sa volonté de transformer les règles du base-ball en vue de le rendre plus efficient ! Plus tard, il entre comme apprenti dans une usine et passe par tous les échelons professionnels grâce à son ardeur au travail et à son légendaire esprit méthodique. Il s'élève ainsi au rang de contremaître puis à celui d'ingénieur. Il effectuera une grande partie de sa carrière à la Midvale Steel Company puis exercera le métier de conseil en organisation. En 1893, il publie un mémoire technique sur les courroies, en 1906 un premier ouvrage sur la coupe des aciers : Shop Management. Il réfléchit en même temps à l'organisation du travail et notamment à la gestion de la production dans des ateliers industriels. Taylor publie en 1895 un mémoire sur les salaires aux pièces puis, en 1903 sur la direction des ateliers. Enfin, il écrit et publie en 1911 un ouvrage qui fera date : Scientific Management.[9]

Les fondements théoriques de Taylor sont fondés sur la division horizontale du travail qui a été effectué à travers la parcellisation du travail et la spécialisation des tâches selon les qualifications; la division verticale du travail qui consiste sur la séparation entre la conception technique de produit et l'opération de l'exécution, la détermination de la seule bonne façon d'effectuer une tâche « The one best way », afin d'atteindre la productivité moyenne la plus

[8] Pascal Moulette et Olivier Roques, Gestion des ressources humaines, Dunod, 2^{e} édition, Paris, 2017, p 6

[9] Jean-Michel Plane, Management des organisations, Dunod, 5^{e} édition, 2019, p 9

élevée ; le salaire au rendement, ou la rémunération se fait en fonction de la quantité produite par chaque ouvrier.

- **Fordisme :**

Industriel américain à l'origine du « fordisme », introduit le principe du **travail à la chaîne** (le produit se déplace et non les humains). Reprenant les principes de l'OST et de la spécialisation horizontale énoncés par Taylor, il utilise des **machines spécialisées** et transforme l'ouvrier en **ouvrier spécialisé** (qui effectue toujours la même tâche). Dans le système fordiste, le rythme est imposé par la machine. Ford révolutionne la relation entre le salarié et l'employeur en développant la **fidélisation par le salaire** (*five dollars a day*). La logique du compromis salarial fordiste est mise en place : acceptation par le salarié de la rationalisation, de la mécanisation, d'une formule salariale stable, garantissant une progression du niveau de vie en relation avec la productivité. Ford est à l'origine de la **standardisation des biens de production**.[10]

Ford a mis en place le système de travail à la chaine à travers la mécanisation de la chaine de production qui a été le résultat de la parcellisation des tâches introduit par Taylor ; cela était dans l'objectif de mieux maîtriser les flux de production, et pour avoir une meilleure efficience, un pilotage par l'amont a été effectué selon les opérations de l'entreprise : conception, production et vente. Ces changements ont créé **le cercle vertueux de Ford** qui consiste sur l'amélioration du pouvoir d'achat des ouvriers en introduisant une production de masse qui répond à leur demande.

Finalement, le mode de production fordiste s'est développé suivant l'esprit de la fameuse loi libérale des débouchés élaborée par J.-B. Say et suivant laquelle l'offre crée sa propre demande. Le mode de production fordiste vise bien la baisse des prix pour développer une consommation de masse. Si H. Ford fut souvent qualifié de visionnaire et qu'il a autant marqué le système productif mondial, c'est parce qu'il a su faire preuve d'innovation dans l'organisation de la production de masse tout en contribuant à l'élévation du pouvoir d'achat des ouvriers dans les entreprises industrielles.[11]

- **Les principes administratifs d'Henri FAYOL :**

[10] Pascal Moulette et Olivier Roques, Gestion des ressources humaines, Dunod, 2e édition, Paris, 2017, p 6

[11] L'analyse du travail ouvrier dans les usines françaises, son mode de prise en charge par la fonction personnel en particulier ont fait l'objet récemment d'un travail remarquablement documenté par J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Vuibert, 2001, 777 pages.

Selon Fayol, il existe 6 fonctions dans une entreprise : Administrative, Technique, Commerciale, Financière, Comptable, de sécurité.

Le fonctionnement des organisations, dans cette période, dépend de 14 principes :

1) Division du travail.
2) Autorité et responsabilité.
3) Discipline.
4) Unité de commandement.
5) Unité de direction.
6) Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.
7) Rémunération du personnel.
8) Centralisation.
9) Hiérarchie.
10) Ordre matériel et social.
11) Equité.
12) Stabilité du personnel.
13) Initiative.
14) Union du personnel.

- **Max Weber (1864-1920) :**

Sociologue allemand, né en 1864, mort en 1920, l'un des fondateurs de la théorie administrative.

Il a défini plusieurs modes d'autorités : **l'autorité charismatique** , elle repose sur l'aspect émotionnel et les qualités des individus ; l'autorité traditionnelle, qui est fondé sur le respect des coutumes ; et l'autorité rationnelle, elle dépend des règles.

I.2. Ecole des relations humaines :

Ce mouvement a apparu entre 1924 et 1932, il était le résultat des critiques de l'Ecole Classique et ses théories qui ont été basé sur le côté technique du travail seulement en négligeant l'aspect relationnel. Les auteurs de cette école ont focalisé sur l'étude de comportement humain et la valorisation des facteurs psychologiques, les besoins et la motivation des salariés.

- **Elton Mayo (1880-1949) :**

A travers son expérience « l'effet Hawthorne », il a prouvé qu'il y a des facteurs immatériels qui doivent être prises en compte pour motiver le personnel.

Après avoir fait cette étude, basée sur le comportement des individus dans les organisations, il constate que le rendement des employés peut être influencé par des facteurs psychologiques, contrairement aux autres théories qui ont confirmé que le renforcement de la performance dépend sur l'amélioration des conditions de travail liés aux tâches et au processus de production. Cela mène à la valorisation des relations interpersonnelles qui ont un impact direct sur la productivité.

- **Kurt Lewin (1890-1947) :**

Ses recherches à propos de la dynamique de groupe, les modes de management. Il distingue 3 styles de leadership : **le style démocratique**, représenté par un leader qui s'implique et partage les connaissances avec son équipe ; **le style autoritaire**, qui est un mode basé sur l'action de donner des ordres et le contrôle ; et **le style laisser-faire**, appliqué par un leader qui n'est pas assez présent pour échanger les idées avec les employés.

Le résultat démontre que le style démocratique est le plus approprié pour les entreprises afin de booster les individus dans un groupe de travail.

- **Rensis Likert (1903-1981) :**

Psychologue américain, a développé des recherches sur *les* **styles de direction** (leadership) et la **relation intégrée** (le travail de groupe contribue à l'amélioration des relations interpersonnelles qui elles-mêmes apportent une meilleure efficacité). Les styles de direction étudiés par Likert sont : le **style autoritaire** (communication descendante, forte centralisation, instauration de règles, de contrôles et de sanctions), le **style paternaliste** (utilisation de la menace et de la récompense, peu de décentralisation, peu d'esprit d'équipe), le **style consultatif** (consultation mais faible participation à la décision finale, travail en équipe, communication ascendante et descendante), le **style participatif** (contribution de tous à la prise de décision, forte coopération, communication dans les deux sens, fort esprit d'équipe). Ses résultats convergent vers la mise en évidence de la supériorité du style participatif.[12]

- **Abraham Maslow (1908-1970) :**

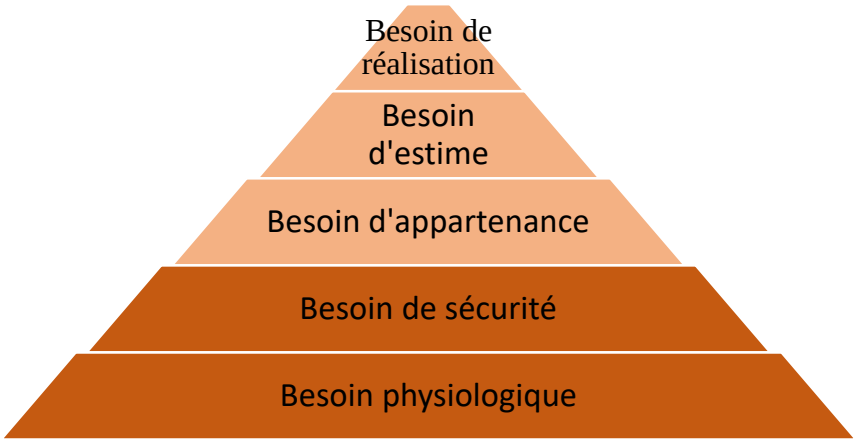
Cet auteur a mis en place une pyramide des besoins, qui résume l'idée de la satisfaction des besoins des individus selon une approche hiérarchique depuis les besoins primaires qui se divise en besoins physiologique et besoins de sécurité, jusqu'aux besoins secondaires qui sont les besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoins d'accomplissement.

[12] Pascal Moulette et Olivier Roques, Gestion des ressources humaines, Dunod, 2e édition, Paris, 2017, p 8

La théorie des besoins prouve que ses dimensions doivent être bien traitées par les organisations afin de mieux satisfaire les besoins de personnel pour qu'ils soient compatibles avec leurs attentes.

Ces critères sont schématisés dans la pyramide suivante :

Figure I.1 : Pyramide de Maslow



Source : Pascal MOULETTE, Oliver ROQUES, «Gestion des Ressources Humaines »[13]

- **Douglas McGregor : (1906-1964)**

C'est un professeur en psychologie qui a su développer une théorie Y à partir d'une théorie X. Cette dernière est fondé sur les principes de taylorisme et de fordisme, cela implique que l'employé est considéré comme un simple exécutant, il reçoit des commandes et exécute ; contrairement à la théorie Y qui permet aux employés d'être créatifs, flexibles, preneurs d'initiatives et surtout responsable, dans ce cas, le dirigeant se retrouve en train de les encadrer, les motiver en créant un milieu favorable au travail avec de meilleures conditions.

- **Frederick Herzberg : (1923-2000)**

La théorie des deux facteurs relève le défi de l'élaboration d'un système influencé par deux types de facteurs : d'hygiène et de motivation, le premier type permet aux salariés d'exercer leurs métiers dans les meilleures conditions, contrairement au deuxième type de facteurs qui incite à avoir des résultats exceptionnels qu'avec des moyens de satisfaction comme la reconnaissance.

[13] Ibid., p.108

- **Chris Argyris : (1923-2013)**

Ses travaux proposent que chaque travailleur doit se développer afin d'atteindre des objectifs personnels qui aident à accroitre le niveau de productivité. Il a aussi insisté sur l'importance de la diversification des responsabilités pour les travailleurs afin d'élargir les tâches, de cette façon il se sentira plus intégré dans l'organisation et plus concerné par le bon fonctionnement de ses activités.

I.3. Les théories managériales :

- **Ecole de la contingence structurelle :**

Parmi les principaux auteurs de cette école, Tom Burns et George Stalker qui ont distingué deux types de système d'organisation : le système mécanique qui se caractérise par un environnement stable, une structure complexe et centralisée avec seulement des tâches d'exécution, et le système organique qui est plus flexible avec une structure décentralisée basé sur la gestion des conflits par l'échange interpersonnel, et la standardisation du travail.

Joan Woodward rejoins ce courant en démontrant qu'il existe un lien entre l'organisation et la technique de production, à travers la classification de la production de la manière suivante : les productions unitaires, les productions en grandes série qui exigent l'allocation d'une ressource humaine exécutante énorme et une ligne hiérarchique courte, et la production continue qui nécessite une ligne hiérarchique longue avec peu de travailleur.

Paul roger lawrence et jay william

- **Approche systèmique :**

Henry Mintzberg a travaillé sur le rôle des dirigeants au sein des organisations en définissant une structure de cinq composantes : un centre opérationnel, un sommet stratégique, une ligne hiérarchique, une technostructure et un support logistique.

- **Les autres écoles :**[14]

- **La théorie béhavioriste :**

Richard Cyert (1921-1998) et **James March** (né en 1928) s'inscrivent dans la théorie behavioriste. Ils étudient la notion de maximisation plutôt que la satisfaction et la concurrence entre les groupes ; **Herbert Simon** (1916-2011) mène, à partir de la notion de rationalité

[14] Pascal Moulette et Olivier Roques, Gestion des ressources humaines, Dunod, 2e édition, Paris, 2017, p 11

limitée, des travaux sur les aspirations et les objectifs à partir des capacités limitées des salariés dans la réception et le traitement de l'information.

- **L'approche sociotechnique :**

Frederick Emery (1925-1997) et **Eric Trist** (1909-1993) démontrent l'importance de la technologie sur la détermination des comportements organisationnels.

- **La théorie des coûts de transaction :**

Oliver Williamson (né en 1932), reprenant les travaux d'**Alfred Chandler** (1918-2007), distingue deux formes d'organisation – la forme unifiée U (où chaque unité de production est appuyée par des services généraux) et la forme multidivisionnelle M (où l'entreprise est composée de divisions autonomes par produit).

- **La théorie de l'agence :**

Michael Jensen (né en 1939) et **William Meckling** (1922-1998) étudient les rapports propriétaires/ dirigeants et les conditions et incidences d'une délégation d'activités comme peut l'être la sous-traitance.

II. Evolution du rôle de la gestion des ressources humaines :

Avec l'évolution de l'économie, les entreprises se retrouvent face à des défis qui exigent une flexibilité performante sur tous les niveaux ; cela a été un facteur stimulant de la transformation du rôle de la GRH et son importance au niveau des organisations; ce qui mène à des changements quantitatifs qui suivent l'augmentation de l'effectif humain relié au développement de la firme, et des changements qualitatifs permettant de traiter de différentes problématiques, et d'élargir les missions et les activités de la GRH.

Le tableau suivant explique la transformation de la fonction selon l'ancien et le nouveau modèle:

Tableau I.1 : la transformation de la fonction RH

Rôle et missions	**Fonction**	
	Directeur du personnel	**Directeur des Ressources Humaines**

Recrutement	- Prise en charge de certains recrutements. - Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail).	- Définition de la politique de recrutement. - Gestion de certains recrutements stratégiques. - Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels. - Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation.
Formation	- Définition du plan de formation et suivi de la réalisation. - Choix des prestataires.	- Impulsion de la politique de formation. - Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.
Gestion des carrières	- Peu d'actions dans ce domaine. - Mise en place éventuelle d'entretiens annuels. - Gestion des demandes de mutation.	- Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières. - Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.

Paie et rémunérations	- Gestion administrative et supervision de la paie. - Affectation des enveloppes d'augmentation.	- Définition de la politique salariale. - Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable. - Supervision de la partie compensation & benefits.
Relations sociales	- Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux. - Gestion des litiges individuels.	- Supervision des négociations et de la mise en place d'accords. - Prise en main de certains négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple).
Etudes RH	- Peu d'implication dans les études RH.	- Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale. - Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives.

Source : la gestion des ressources humaines par chloé guillot-soulez [15]

[15] chloé guillot-soulez, « la gestion des ressources humaines », 10e édition, Gualino, 2018, p20

Section 02 : Processus de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est considérée comme un ensemble d'activités permettant à l'organisation de disposer en temps opportun des ressources humaines qui correspondent à ses besoins en quantité et en qualité, en outre, elle est chargée essentiellement de recruter et de former le personnel afin de faire évoluer sa performance, et développer sa compétence, et par conséquent, la performance de l'entreprise.[16]

I. Le recrutement :

C'est un processus par lequel on attire et intègre des candidats potentiels, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en place pour attirer des ressources humaines qui possèdent des compétences correspondant aux besoins de l'entreprise.[17]

I.1. Les étapes de recrutement :

La réussite d'in recrutement repose sur une démarche rigoureuse qui se compose des étapes suivantes :[18]

Etape 01 : Préparation du recrutement ; cette phase reflète l'identification de besoin et l'expression de la demande qui sera ensuite analysé et traité pour définir un poste avec un ensemble de caractéristiques nécessitant des connaissances spécifiques.

Etape 02 : la recherche des candidatures : elle débute par une prospection interne pour détecter s'il y a des recrutés prospects dans l'entreprise qui méritent une promotion ou une mutation pour occuper le poste, dans le cas contraire, elle se retrouve obligé de se méfier d'autres ressources externes telles que les cabinets de recrutement.

Etape 03 : elle se fait par le biais d'un tri de candidatures pour sélectionner les meilleurs profils répondant au besoin, identifié en premier lieu, selon les CV et les lettres de motivations fournis. Cela mène à la réalisation des entretiens en appliquant de différents tests qui servent à détecter le profil recherché parmi ceux qui sont sélectionnés dans l'étape précédente.

Etape 04 : la dernière étape se résume à une prise de décision finale, cela veut dire que l'entreprise a enfin pu choisir un candidat qualifié pour la position proposée, elle doit qu'à

[16] A. Dietriche et F. Pigeyre, la gestion des ressources humaines, coll. «Repères», la Découverte, 2001, cité par Suzanne Maury, La GRH dans la fonction publique, La documentation française, 2014, p. 7.

[17] Abdelali Bachir,Taouti Abdelalim et Boudjellal Ahmed, «L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires», Revue Cahiers Economiques, N12, Ed Université de Laghouat, Algérie, 2021, p224 à 238

[18] Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, Gualino, 10e édition, 2017-2018, p37-38.

négocier les conditions d'embauche (le salaire, les horaires, les tâches…), l'accueillir et assurer son intégration au niveau professionnel et social.

II. La formation

« Parler de ressources humaines ; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés » (PERETTI, GRH, 2016, p. 01).

Selon J.M Peretti(2007), « la formation est l'ensemble d'actions, de moyens, des méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux que leur sont personnels, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures »[19]

La formation dans une organisation est considérée comme un facteur de compétitivité économique basé sur la valorisation du patrimoine humain et de son évolution professionnelle. Dans ce cas-là, L'entreprise va suivre une des deux stratégies suivantes : une stratégie réactive de formation et une stratégie proactive de formation. La première met en œuvre une politique de formation au regard des évolutions de l'entreprise, tandis que la deuxième stratégie associe la politique de formation à la stratégie globale en sorte que les compétences des travailleurs doivent être impérativement développées selon le besoin de son plan stratégique.[20]

II.1. Processus de formation :

Le processus de formation est une opération basée sur un investissement en capital humain, dans le but d'améliorer la qualité de travail, de booster la performance, et de renforcer le patrimoine de savoir acquis par l'entreprise.

L'acquisition des connaissances était toujours un facteur stratégique, il représente un moteur d'innovation et de pérennité, et aide l'entreprise à s'imposer dans son marché et de s'adapter aux attentes de sa clientèle.

Pour assurer un développement stratégique en termes de compétences individuelles et collectives, l'entreprise doit passer par les 5 étapes suivantes :

[19] J.M Peretti, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, France, 2007, p07.

[20] Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, Gualino, 10e édition, 2017-2018, p82.

II.1.1. Identification de besoin :

elle inclut l'identification des compétences nécessitant un développement professionnel, ce besoin peut être exprimé sous forme d'un écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. L'entreprise doit faire un diagnostic qui consiste à mesurer le rendement des travailleurs et à détecter le savoir manquant pour accomplir les projets de la meilleure façon possible. La planification de ces formations se fait chaque année par un comité responsable sur toutes les phases de processus de la formation.

Plusieurs moyens doivent être utilisés pour bien identifier ses besoins de formation ; l'observation et l'écoute, l'entrevue individuelle, groupe de discussion et l'évaluation du rendement.

II.1.2. L'élaboration de plan de la formation :

Un plan de formation doit être établi pour répondre aux besoins indiqués dans la première partie. Il définit la politique de formation adopté par l'entreprise, il contient les objectifs fixés, le budget alloué, les employés bénéficiaires, la durée, les sources et les types de formations.[21]

Dernièrement, certaines entreprises développent des solutions knowledge management permettant de capitaliser les connaissances acquises lors des formations, cela mène à la conception d'une cartographie qui réunit des communautés de pratiques à travers des liens permettant d'échanger, apprendre et créer les connaissances, dans ce cas-là, les salariés formés vont alimenter une base de données interne qui doit être actualisé afin de garder un avantage compétitif et de préserver ce qui a été acquis lors des formations . [22]

II.1.3. Le pilotage de formation (la mise en œuvre) :

L'étape qui suit l'élaboration de plan, s'occupe de la gestion des opérations planifiées, leurs suivis et leurs évaluations, en ce moment, les collaborateurs rejoignent les formations programmées alors que la société s'adapte aux changements organisationnels pour faire face aux absences au niveau des services bénéficiaires. D'un autre côté, elle doit mobiliser quelques départements pour accomplir les démarches administratives (convocation, convention de stage, factures…).

[21] J.M Peretti, op.cit , p172.

[22] Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaine, 8e édition, Edition Dunod, Paris, 2013, p 110

II.1.4. Evaluation :

L'évaluation de la formation est une opération qui sert à apprécier et à mesurer l'efficacité de la formation et le degré d'acquisition et d'assimilation des connaissances. Les dispositifs d'évaluation mise en place doivent contenir les acteurs à évaluer (formateur, programme, résultat, savoir acquis…), les personnes évaluateurs, les outils utilisés, les résultats obtenus et les moments de l'évaluation :

- **A chaud :** elle est appliquée à la fin de la formation, dans le but de :
    - Assurer le bon fonctionnement de la formation.
    - Vérifier la bonne réception des informations selon le programme accordé précédemment.
    - Mesurer la satisfaction des bénéficiaires.
- **A froid :** elle intervient après une certaine période de la fin de la formation pour donner le temps aux salariés formés de mettre en œuvre les compétences acquises, et cela à travers :
    - Mesurer le retour sur investissement.
    - Evaluer l'employé et comparer ses résultats avec son rendement avant la formation.

II.2. Le rôle de la formation dans le développement des compétences :

La compétence représente un pilier stratégique dans l'entreprise, elle est considérée comme «la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. Ces compétences naissent, se développent évoluent vieillissent et disparaissent au contact de la réalité» (GUITTET, 1998, p. 11)

Cette compétence est capable de perdre sa pertinence et sa valeur, cela implique la nécessité de l'actualiser selon les critères imposés par les changements environnementales pour que l'entreprise puisse survivre et s'adapter aux nouveaux métiers émergeants, de cette façon, elle contribue au développement personnel et professionnel de ses employés en contrepartie d'une efficacité et d'une efficience très élevées.

La formation est estimée comme un facteur clé de succès qui participe au développement des compétences des salariés, donc l'engagement dans ce processus aide l'entreprise à s'accroître, acquérir de nouvelles connaissances, qui seront par la suite considérée comme un moteur d'innovation et de pérennité.

Cela est une preuve de la flexibilité et la performance de l'entreprise et de son diagnostic qui permet d'évaluer le capital humain et de créer un sentiment d'appartenance et de fidélisation des collaborateurs.[23]

III. L'Evaluation :

Après avoir essayé de créer un sentiment d'appartenance et d'engagement, l'entreprise envisage une politique d'évaluation de performance et de rendement pour mesurer le degré de développement du personnel, cette évaluation doit être régulière et permanente dans le but de réaliser un progrès à long terme.

La mise en œuvre de cette pratique combine entre l'amélioration de la productivité et la satisfaction des collaborateurs, pour cette raison, plusieurs processus et une opération de contrôle doivent être impliqués et imposés, autrement dit, tous les facteurs internes et externes, les services techniques et tous ce qui est relié au capital humain. Cela donne l'occasion d'analyser l'évolution des compétences de l'employé et d'identifier les éléments qui nécessitent une amélioration et les facteurs qui affectent négativement le climat de travail et la productivité.

L'évolution de la fonction RH a fait apparition d'un système de responsabilisation des gestionnaires et des employés eux-mêmes envers le développement professionnel ; l'employé doit déterminer son domaine d'intérêts ainsi que ses forces et ses faiblesse, et il doit impérativement s'investir dans l'auto-formation, et d'un autre coté le gestionnaire prend en considération les objectifs et les attentes de ses employés, afin de mettre en place une politique stratégique offrant des opportunités, favorisant l'écoute employé, et renforçant la performance.

III.1. Politique d'évaluation et d'appréciation de personnel :

III.1.1. Evaluation des compétences :

« Les compétences mises en œuvre ne sont pas seulement professionnelles, il s'agit de savoir agir faisant appel à des capacités intellectuelles, cognitives, décisionnelles, techniques, relationnels …. C'est l'augmentation des compétences individuelles qui permet d'améliorer la performance économique collective. »[24]

[23] BELKHADEM Bahria, FERHAOUI Mustapha, « La formation continue : levier stratégique au développement des compétences Cas de la société TREFILOR »,Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol 06, N° 03, 2019, p646 à 664.

[24] Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005, P70.

L'objectif est d'envisager des orientations futures ou de détecter les besoins de personnel à travers l'évaluation des connaissances mobilisées et le savoir mis en œuvre pour exercer un métier et pour s'adapter aux différentes circonstances.

III.1.2. Evaluation du potentiel :

C'est la capacité du capital humain à exploiter tout son potentiel et de le faire évoluer et cela à travers la division de ce type d'évaluation en deux :[25]

L'analyse quantitative qui est parfaitement reliée à l'effectif global et son évolution au cours des années et la structure de l'effectif et la réalisation de son équilibre en termes de catégorie et de fonction. Elle mène à mesurer le degré d'adéquation des effectifs par rapport aux besoins de l'entreprise et ses projets de développement stratégique, le degré de flexibilité sociale et la mise en place des indicateurs de détection des lacunes affectant les autres fonction de la gestion des ressources humaines.

Le deuxième type est l'analyse qualitative qui doit être privilégié vu son importance et son rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel en termes de compétences ; elle vise à évaluer l'adéquation des compétences, individuelles ou par unité, exploitées et celles requises pour l'activité clé, elle exige aussi une évaluation au niveau managérial, pour vérifier les responsabilités attribuées au cadres supérieurs et leurs engagement envers leurs rôles.

III.1.3. L'évaluation des savoir-faire managériaux :[26]

L'évaluation du potentiel des dirigeants se compose de trois déterminants : la connaissance et l'attitude qui dépendent du poste occupé et qui sont mentionnés dans la fiche de poste et le savoir-faire managérial qui regroupe un ensemble de critères reliés à l'expérience des dirigeants et les fonctions qu'ils maitrisent parfaitement. Une analyse de leurs profils permet de sanctionner les mouvements stratégiques à conduire par chaque cadre, et de vérifier l'adéquation de ses facteurs clés avec les besoins de l'entreprise pour mener au renforcement de son avantage concurrentiel. L'équipe dirigeante doit impérativement avoir des compétences complémentaires à fin de combler les lacunes, d'ajuster tous les écarts dans les différents aspects stratégiques et de coordonner les tâches de chaque service.

[25] Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, 2e édition, Dunod, Paris, 2011, page 257-258

[26] Ibid, p 262-263

III.1.4. L'évaluation des comportements :

Le comportement d'un employé peut être affecté par plusieurs facteurs constituant un climat social ou un règlement intérieur (horaire de travail, moyens disponibles, qualité, tenue vestimentaire, division des tâches…), ses actes sont déterminés par les circonstances et l'environnement de travail au niveau de l'entreprise, cette analyse empêche et ajuste tous les faits qui mènent à une insatisfaction ou un dysfonctionnement.

III.2. Les objectifs de l'évaluation :

L'évaluation influence toutes les décisions prises en faveur de l'entreprise est ses employés, vu qu'elle est basé sur l'amélioration et le suivi continu dans le but de renforcement de sa stratégie globale.

Le système d'évaluation élaboré permet d'analyser l'adéquation et l'adaptation de nouveaux recrutés, les facteurs clés et les points à améliorer, il représente aussi une référence pour l'obtention des avantages facilitant le travail (primes, véhicule de service…) ou une source d'informations pour les autres fonctions (formation, recrutement…).

IV. Pilotage de la fonction RH à travers les tableaux de bord :

Les tableaux de bord offrent à leurs utilisateurs l'opportunité de piloter la performance sociale à travers une visualisation des données liées à la fonction RH.

Elle constitue d'un système d'information regroupant un ensemble des indicateurs qui reflètent le fonctionnement de processus RH.

« Un tableau de bord RH est un outil de gestion des ressources humaines d'une entreprise. On Pourrait donc l'appeler le tableau de bord de la GRH. C'est un outil de pilotage qui aide une Direction des ressources humaines ou une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel. Il contient des indicateurs du domaine de la GRH ».[27]

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de la performance RH. Il permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer

[27] Y. KHALLOUK TEMSAMANI, Thèse professionnelle du MRH : Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH (cas d'une Banque), p 38

l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Pour cela il convient de déterminer d'emblée une norme attendue pour chaque indicateur du tableau et mesurer son taux d'évolution. »[28]

IV.1. Les types des tableaux de bord RH :[29]

IV.1.1. Le tableau de bord RH stratégique :

Il définit les perspectives futures de l'entreprise à travers l'évaluation continue de l'efficience sociale, il est destiné à la direction générale pour qu'elle ait une vision globale sur la performance de ses ressources humaines à long terme. On distingue quatre types de tableaux de bord stratégique : le tableau de bord acquisition, le tableau de bord reconnaissance, le tableau de bord compétence et le tableau de bord social. Ils contiennent un ensemble des indicateurs mesurant l'effectif mensuel, le turn-over externe, l'absentéisme, la masse salariale cumulée et la formation.

IV.1.2. Le tableau de bord RH de pilotage :

La direction des ressources humaine est le client concerné par la conception de ce genre de tableau de bord. Il permet de contrôler et de suivre la mise en œuvre des plans stratégies et les actions correctives. Il révèle un suivi mensuel des variables RH telles que la répartition des effectifs par catégorie, par entité, une analyse des absences, les accidents de travail, et le coût salarial. D'autres indicateurs liés à la structure sont pris en considération pour évaluer l'ancienneté des employés, les rémunérations, le salaire moyen et le coût horaire.

IV.1.3. Le tableau de bord de suivi administratif :

C'est une visualisation crée pour transmettre des informations au quotidien, destiné au gestionnaire de paie. Ce tableau permet de mesurer l'effectif par rapport aux années précédentes, effectifs classés par nationalité, sexe et catégorie, les motifs des entrées et des sorties en termes de contrat CDD/CDI, les absences subies due aux accidents de travail et la réalisation d'un bilan social.

---

[28] Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditionsLIAISONS ; Paris ;2008, p 13

[29] Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaine, 8e édition, Edition Dunod, Paris, 2013, p 252.

IV.1.4. Le tableau de bord d'alertes :

le but principal de sa conception et de notifier le gestionnaire de paie de quelques tâches limitées à une durée déterminée, comme la fin des contrats, période d'essai, et les obligations légales à régler.

IV.2. L'objectif de la mise en place des tableaux de bord sociaux :

Le tableau de bord est un outil de communication utilisé pour transférer l'information entre les différents niveaux hiérarchiques pour que toute personne concernée par la performance sociale, reçoive des rapports indiquant l'état de la gestion des ressources humaine. Il enrichit les échanges constructifs à propos des actions correctives et de prévention.

il représente également un instrument de contrôle qui vise à comparer les résultats avec les objectifs fixés pour ajuster leurs éventuels écarts détectés due au non-respect des plans d'action mise en place ou de certains obstacles liées à l'incompétence des personnes responsables.

Il fait apparaitre tous les points forts et faibles grâce aux indicateurs choisis, de cette façon, il attire l'attention sur les facteurs clés de succès de management des ressources humaines.[30]

IV.3. La conception d'un tableau de bord :

Parmi les méthodes utilisées pour mettre en œuvre un tableau de bord, on mentionne la méthode GIMSI (G : Généralisation, I : Information, M : méthode et mesure, S : Système et systématique, I : individualité et initiative).

Alain Fernandez a créé la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord qui représentent un outil de pilotage et de gestion. La démarche constitue de 10 étapes regroupées en 4 phases :[31]

Tableau I.2 : les étapes de la conception d'un tableau de bord

Phase	N°	Etape	Objectifs

[30] Madouche Yacine, Tifrani Souad« Le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise, Revue du Contrôle de la comptabilité et de l'Audit, p7-8

[31] FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers», les éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2007, p126.

Identification	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	3	Définir des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction de tableau de bord	Définir le tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonctions des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.

Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système.

Section 03 : Le passage de la GRH au digital :

Ces derniers temps, les organisations ont subi des transformations technologiques et organisationnelles dont les répercussions sont nombreuses et complexes, parce que cette situation a engendré un climat d'incertitude préoccupant pour les employés car ils peuvent résister au changement comme ils peuvent s'adapter pour mieux produire.

Avant de mettre en place un plan stratégique de changement technologique, les cadres doivent prendre en considération le capital humain qui représente un enjeu influent sur la politique menée, une stratégie doit être élaborée pour gérer les facteurs qui persuadent le climat social. La société est censée faire une étude globale pour regrouper les risques à éviter et les opportunités à saisir au niveau interne avant d'entamer l'environnement externe.

Le degré de changement diffère d'une organisation à une autre, selon un ensemble de critères : secteur d'activités, la taille et le type d'entreprise (commerciale, industrielle ou de service), la culture organisationnelle…

Le changement technologique stimule le progrès économique et social de l'entreprise vu son impact sur le mode de vie et la consommation des clients, et sur les modèles stratégiques établis par elle-même, les formes d'emploi et les conditions de travail au niveau des entreprises, cela n'empêche pas de le prendre comme un défis pour les deux côtés, il faut profiter et le rendre un facteur déterminant de la croissance économique accompagnée par un changement social.

Partant de l'idée que le processus d'implantation de nouvelles technologies dans une entreprise influence le climat social et introduit de nouvelles notions de travail qui sont par la suite intégré dans les opérations initiales, dans ce cas, l'entreprise doit essentiellement élaborer des modalités de gestion stratégique pour accompagner le changement et pour mieux s'adapter.

I. La transformation digitale des entreprises :

La transformation digitale des entreprises passe par une dématérialisation des services internes, les démarches et les données, qui permet de capitaliser la connaissance circulante au niveau de l'entreprise et d'augmenter l'efficacité et l'efficience en offrant une meilleure expérience aux clients et aux employés.

L'adoption des nouvelles technologies devient indispensable pour rester compétitif, car c'est une preuve de flexibilité et de résistance aux changements.

De nos jours, le concept de la transformation digitale des entreprise a été réduit en une seule activité « le marketing », à travers des canaux de communication et de commercialisation

virtuels, alors que cela doit être « le passage d'une économie essentiellement matérielle, s'appuyant sur des points de ventes physiques (bureau, dossiers papiers, paiements en espèces, etc.) à une économie dématérialisée s'appuyant sur des échanges de données ou data (plateformes e-commerces, base de données sur serveurs, monnaies virtuelles, etc.). » (Pascal & Jilani, 2015)[32]

Ce nouveau système de modernisation est considéré comme un mode de développement des entreprises et leurs activités, il est fondé sur 3 axes fondamentaux qui représentent une base très solide d'une opération stratégique : [33]

I.1. Revoir le business model :

Les entreprises qui optent pour la transformation, doivent impérativement trouver des méthodes pour rentabiliser la stratégie de modernisation ; si nous prenons l'exemple des start-ups, des entreprises qui naissent et investis dans un milieu purement digital, nous pouvons constater que le business model et ses composants (proposition de valeur, rémunération de valeurs et partage de valeurs) évoluent selon des perspectives très moderne et dynamique, conçus sur un fondement technologique qui met l'entreprise au centre de processus de transformation en garantissant leur survie dans un environnement assez complexe.

I.2. Ajuster l'expérience-client :

L'expérience client à l'ère digitale est définie comme le deuxième levier de la transformation, elle consiste à satisfaire le client et améliorer son expérience vis-à-vis les produits ou les services, la marque et l'organisation elle-même. Cette opération nécessite une capitalisation des données qui exprime les attentes, les profils, et les besoins des utilisateurs possédant des interfaces numérique (smartphone, ordinateur ou tablette…), cela nous mène à un marketing personnalisé qui rend le parcours client plus fluide grâce aux interactions virtuelles entre les consommateurs et l'entreprise sur des plateformes numériques. Dans ce cas-là, l'organisation est obligée de prévoir un plan d'actions afin de renforcer sa politique d'amélioration de la qualité de l'expérience client.

[32] Pascal .D. et Jilani .D. (2015). « La transformation digitale: Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise », édition Dunod, Paris, pp 115-116 .

[33] Vivier. E. Ducrey. V.(2019), « Le guide de la transformation digitale: La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation ! », 2éme édition, édition eyrolls, Paris, pp 127-129.

I.3. Repenser l'organisation :

Une personne doit être désigné pour examiner le processus de la digitalisation, l'état d'avancement de l'implantation et le suivi en définissant des indicateurs de performance . C'est un investissement à long terme qui porte sur la réflexion de la numérisation des services de l'entreprise pour rester compétitif et pour accroître la productivité et cela ne peut pas être réalisé sans une analyse préalable de la maturité digitale et ses dimensions.

Le chargé de cette opération est aussi censé d'évaluer l'impact de la digitalisation sur l'activité de l'entreprise, les opportunités et les risques confrontés, ses produits et services, les canaux de commercialisation, la production, les consommateurs ciblés et la façon dont elle fonctionne.

II. Les enjeux de la digitalisation :

L'émergence de digital était révolutionnaire, il est devenu présent dans tous les secteurs ce qui implique la nécessité de lui adopter pour ne pas s'exclure de marché et pour saisir plus d'opportunité et être flexible en terme de management stratégique, les outils technologiques utilisés permettent de répondre aux enjeux suivants :[34]

II.1. Enjeu de la visibilité, d'image et de trafic :

En terme de visibilité, l'entreprise peut acquérir une nouvelle clientèle en choisissant les bons plateformes numériques qui facilitent l'interaction avec sa communauté (site web, réseaux sociaux, moteurs de recherches…). A l'aide de ces outils, elle sera capable de valoriser sa marque pour créer une notoriété et pour communiquer avec son audience, cela peut aussi aider à avoir un potentiel d'expansion parce qu'elle peut atteindre n'importe quel internaute, il suffit de le sensibiliser, attirer son attention et satisfaire ses besoins.

Pour créer une bonne image, l'entreprise est censé renforcer son e-réputation à travers la valorisation de ses produits et services, son expertise et asseoir sa légitimité sur le net, dans ce cas-là l'utilisation des supports digitaux aident à mieux présenter l'entreprise et ses activité ce qui rend l'interlocuteur mieux informé.

Les deux facteurs précédents génèrent du trafic en magasin ou des appels entrants, cela veut dire que l'opération de prospection ou d'achat a été réussie ; donc le développement d'une

[34] Lahchame Kasmia, Djilali Chafik, «la digitalisation des entreprises-une opportunité pour leur performance économique », Journal of Contemporary Business and Economics Studies, Vol 04, N° 2, 2021, page 523,524

stratégie digitale en marketing permet d'exposer ses produits et services, de localiser les clients prospects et d'adapter ses offres selon les commentaires des internautes.

II.2. Enjeu de satisfaction client et de qualité de service :

Le digital est une opportunité dans l'approfondissement de la relation client et dans le management de la qualité. Il repose sur l'identification et la collecte des informations nécessaires pour le développement de l'activité, elles seront regroupées dans un CRM (Customer Relationship Management) ou une DMP (Data Management Plateforme), ces plateformes engage des actions marketing personnalisées qui permettent de fidéliser la clientèle (offres pertinentes, réductions ciblées, récompenses…).

II.3. Enjeu d'optimisation des performances :

La dématérialisation des entreprises a prouvé son efficacité tant organisationnelle que productive, la réinvention du business model digital impulse un fonctionnement transverse et innovant et amène de nouveaux modes de développement.

Renforcer sa gestion implique une optimisation du mode opérationnel des services internes de l'entreprise, pour cela l'utilisation des outils de technologie facilitent la communication entre les employés et rend les tâches et les processus plus fluide et moins complexe.

III. L'émergence de l'E-GRH :

Aucune activité n'échappe à la révolution digitale, y compris les fonctions purement administratives et qui n'affecte pas d'une façon directe les processus techniques.

La gestion des ressources humaines a pu relever le défi à travers son orientation vers la numérisation en adoptant un ensemble de technique et de système d'informations qui ont bouleversé tous le système de la gestion de cette activité. En effet, cela a prouvé que même les ressources humaines font partie de ce fameux phénomène qui consiste à utiliser les nouvelles technologies et automatiser toutes les opérations pour mieux produire, et pour réduire les coûts. Nous pouvons constater aussi que la modernisation organisationnelle reflète l'image de l'entreprise comme étant un entité qui se développe en interne avant d'engager ses ressources en externe, l'utilisation des outils digitaux peuvent aussi être un moyen d'attirer de nouvelles compétences et fidéliser son personnel à travers l'amélioration de l'expérience employé et enrichissement de son parcours professionnel.

Selon Jean-Marie-Paretti les causes de passage au digital et des mutations technologiques sont les suivants :[35]

1- **La transformation des organisations :** les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise doit prendre des décisions pour que la fonction RH puisse accompagner cette transformation.
2- **L'accroissement de la productivité :** cela mène à une croissance économique mais aussi à un sureffectif ce qui requiert des réductions d'effectifs dans certaines fonctions ou établissements.
3- **La modification des compétences requises :** En effet, les évolutions technologiques créent, modifient, remettent en question et suppriment des emplois. Pour faire des prévisions, il est nécessaire de comprendre et d'identifier les compétences actuelles et le potentiel de développement de chaque employé.
4- **Le renchérissement du coût des équipements :** la durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

[35] Jean-Marie Peretti, « *gestion des ressources humaines* », 21è EDITION, Magnard-Vuibert-juin 2016, Paris-P3

Conclusion du chapitre :

D'après ce qu'a été mentionné dans le premier chapitre, la gestion des ressources humaines devient de plus en plus un acteur stratégique, elle s'engage dans un processus de planification et d'élaboration de stratégies pour s'adapter aux différentes évolutions venant de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Son domaine d'intérêt « le capital humain » est considéré comme un moteur d'innovation, cela implique que les entreprises sont censées créer un milieu favorable à l'innovation et le développement des compétences. Elles doivent aussi mettre en place des politiques RH avec des processus optimisés afin de garantir une meilleure gestion de performance.

Le passage au digital est un changement radical qui a bouleversé la fonction RH, et cela à cause de changement des éléments de l'environnement externe qui ont induit à l'émergence de divers technologies. Ces dernières jouent un rôle important dans la création de nouveaux modes de gestion RH, elles représentent un outil qui aide l'entreprise à s'adapter aux changements externes.

Chapitre (II) :

La Digitalisation Des Entreprises

Chapitre 02 : la digitalisation des entreprises

Introduction du chapitre :

La digitalisation est une forme de mutation technologique adoptée comme une stratégie de développement des organisations. L'évolution de l'environnement technologique nécessite une flexibilité et une conduite de changement bien étudiée afin d'assurer une utilisation optimale des outils technologiques permettant de créer un nouveau mode de gestion fondé sur la modernisation des processus internes.

La gestion des ressources humaines est aussi soumise à cette transformation digitale. Cette dernière contribue à l'amélioration de l'expérience employée en lui offrant un milieu favorable à l'innovation, l'augmentation de la productivité et la performance.

La modernisation de cette fonction dépend de l'implantation des progiciels qui visent à automatiser les tâches quotidiennes afin de réduire les ressources, les coûts et le temps exploités.

Ce chapitre est répartit en trois section, la première consiste à présenter des généralités sur la notion de la digitalisation des entreprises, son historique, son évolution et ses enjeux ; la deuxième s'intéresse à la mise en place, les étapes et le pilotage d'un projet d'informatisation et d'implantation des ERP au niveau des entreprises et la troisième comprend les approches théoriques de l'émergence de l'E-GRH ainsi que les fonctionnalités de système d'information des ressources humaines.

Section 01 : approches théoriques sur la digitalisation

I. L'évolution du web :

Internet est un réseau informatique mondial qui relie entre les internautes en leur offrant des services informatisé, des flux d'informations et en fournissant des canaux de communication. Le web est une des applications internet qui a connu une évolution remarquable à travers les années.

Selon l'OCDE, l'organisation de coopération et de développement économique, ainsi que celles qui offrent des services qui facilitent leur mise en œuvre par les consommateurs, les TIC englobent toutes les fonctions qui produisent, traitent et transforment l'information et la communication en utilisant un processus

électronique. De ce fait, le secteur des TIC regroupe des entreprises qui contribuent à la production et/ou à la distribution des technologies.[36]

I.1. Définition :

Waterschoot a défini le web comme « *une technologie majeure du 21e siècle. Sa nature, sa structure et son utilisation ont évolué au cours du temps, et, force est de constater que cette évolution a également profondément modifié nos pratiques commerciales et sociales* ». (Azizah & al, 2011) [37]

I.2. Les étapes de l'évolution du web :

I.2.1. Web 1.0 :

En 1989m Tim Burners-Lee a suggéré de créer un espace hypertexte global ou toute information accessible au réseau serait référée par un seul identificateur de document universel (UDI). Ce web traditionnel était destiné au grand public, bien que son utilisation fût limitée à une simple lecture, et la publication des articles, des liens et des images, donc c'était un système

[36] Hallile Waffa. (2017). La Communication Digitale : Quel Impact Sur La Notoriété Et La Rentabilité De L'entreprise ?, Revue de recherche en finance et comptabilité, Vol.2 (3), pp.01-12

[37] Azizah Omar, Ramayah T., Lim Bee Lin, Osman Mohamad, Malliga Marimuthu. (2011). Determining Factors for the Usage of Web-Based Marketing Applications by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia, Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol.5 (2), pp.70-86. PAGE 81

d'information public qui contient un ensemble de fichiers multimédias inter-reliés constituants une toile d'araignée mondiale.[38]

I.2.2. Web 2.0 :

Son émergence était dans les années 2000, ils ont supposé que le web était en phase d'évolution ou de renaissance, avec un changement paradigme d'entreprise. Il désigne une révolution de l'industrie de l'informatique à travers des applications créées en exploitant le concept de réseau de communication. Il est également connu comme le ***web de sagesse***, le ***web centré sur les personnes***, le ***web participatif***, le ***web en lecture-écriture*** ou encore le ***web collaboratif***. Son but est de rendre l'expérience web plus interactive et dynamique et de passer du web statique à un web social grâce à ses nouvelles options qui permettent de collaborer, anticiper et partager l'information par le biais des réseaux et des communautés web, donc il intègre plus d'interactions avec moins de contrôle.[39]

Par ailleurs, Kaplan et Haenlein (2010,p61) ont défini le web 2.0 en tant que « plateforme ou le contenu et les applications ne sont plus créés et publiés par des individus, mais sont continuellement modifiés par tous les utilisateurs de manière participative et collaborative ».[40]

I.2.3. Web 3.0 :

Egalement nommé web sémantique, a apparu en 2006, il organise une masse d'information selon le contexte, le besoin et les préférences de chaque utilisateur.

Markoff John du New York Times a suggéré le web 3.0 comme troisième génération du web. C'est un ensemble de technologies tentant à rendre le contenu des ressources du web utilisable et accessible par les logiciels et les programmes. Il consiste à définir des données de structure et de les relier afin de permettre une automatisation et une intégration des données

[38] Aghaei Sareh, Nematbakhsh Mohammad Ali, Farsani Hadi Khosravi. (2012). Evolution of the world wide web: From web 1.0 to web 4.0, International Journal of Web and Semantic Technology, Vol.3 (1), pp.01-08.

[39] Diouani Hela, « Les déterminants de l'adoption du marketing digital dans les PME de l'Oranie », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Marketing des services,Université Djellali Liabes, 2021, page 64-65

[40] Kaplan Andreas M., Haenlein Michael. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, (53), pp.59-68. Page 61

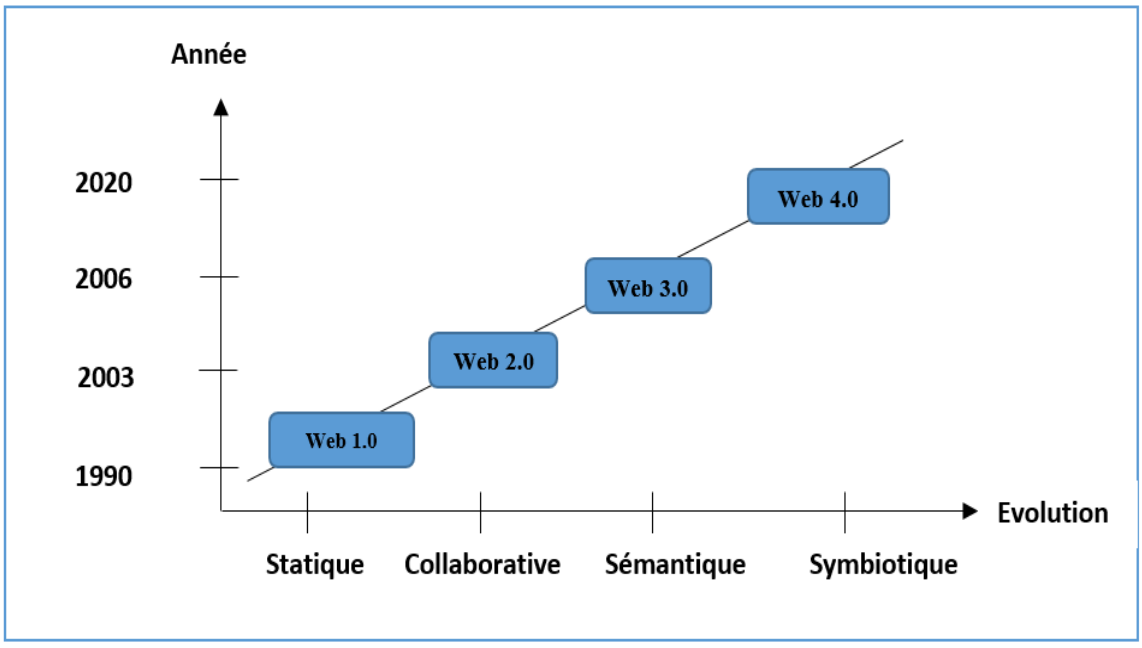
plus efficaces. Donc le web 3.0 rajoute aux applications du web 2.0, l'indépendance totale par rapport à tout type de logiciel et support matériel.[41]

I.2.4. Web 4.0 :

Le web intelligent ou le web symbiotique a apparu en 2020, son objectif et de connecter le réel et le virtuel, et de faciliter les interactions entre les internautes et les objets. Il concentre sur le volet de la personnalisation de l'information qui vise à identifier les profils des usagers pour interpréter ses besoins.

Le web 4.0 est une approche qui combine une interaction en ligne et hors ligne entre les entreprises et les clients. Dans l'économie numérique, l'interaction digitale ne suffit pas. En fait, dans un monde de plus en plus en ligne, le toucher hors ligne représente une différenciation forte.[42]

Figure II.1 : l'évolution du web



[41] Diouani Hela, « Les déterminants de l'adoption du marketing digital dans les PME de l'Oranie », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Marketing des services,Université Djellali Liabes, 2021, page 65

[42] Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons

Source : Sbihi, Web 2+ : Vers une nouvelle version du web 2.0, Journal of Information and Communication Technologies [43]

II. La digitalisation :

Avec l'arrivée des nouvelles technologies numériques, les entreprises de pratiquement tous les secteurs de l'industrie mènent de multiples initiatives pour explorer et exploiter leurs avantages. Les transformations ont affecté les opérations commerciales clés, les produits, les processus et les structures ; l'organisation dans sa totalité est confrontée à un changement rapide et radical dû à la maturation des technologies. [44]

II.1. L'émergence de la digitalisation :[45]

Le monde, l'entreprise et les individus, depuis l'apparition de l'informatique puis ceux d'internet, ont connu une accélération du changement. Ils ont la capacité d'échanger les informations, les services et les produits numériques (information, vidéo, livre électronique,etc), sans aucune restriction géographique et à un coût réduit.

Pour comprendre l'ampleur de la digitalisation, il faudra comprendre l'informatisation de l'économie, qui selon Volle (2015) « serait à l'origine de la mondialisation et de la financiarisation avec l'impact de la transformation de la nature des produits ».

- La nouvelle génération de technologie génère une masse d'information numérique, et fournit en même temps, des outils pour extraire et exploiter cette ressource stratégique.
- Le système d'information jour un rôle primordial dans ce nouvel environnement complexe. Son utilisation a passé d'un simple traitement de données opérationnelles à l'aide et l'intégration dans le processus de la planification et de la prise de décisions stratégiques. Sa structure permet de créer de nouvelles formes de services, de nouveaux canaux de distribution et de diffusion.
- L'économie numérique dépend de rendements accrus et de coûts marginaux trop faibles ; selon Valenduc et al (2016), les caractéristiques s'étendent à un large éventail d'activités

[43] Sbihi Boubker. (2009). Web 2+ : Vers une nouvelle version du web 2.0, Journal of Information and Communication Technologies, Vol. 35 (2), pp. 12-24.

[44] Reis Joao, Amorim Marlene, Melao Nuno, Matos Patricia. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research, *World conference on information systems and technologies*, (pp.411-421), Italy.

[45] Diouani Hela, « Les déterminants de l'adoption du marketing digital dans les PME de l'Oranie », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Marketing des services,Université Djellali Liabes, 2021, page 101-103

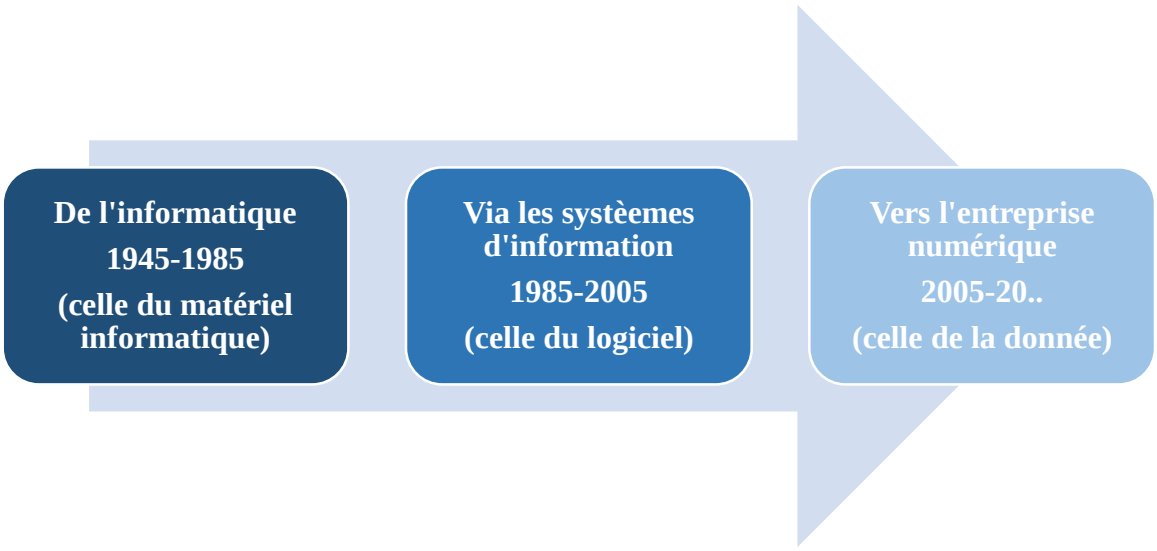
économiques, matérielles et immatérielles. Selon Suire et al (2009), la plupart des coûts de production sont liés à la recherche et développement et au marketing ; et les coûts marginaux sont très bas, comme dans les programmes ou les contenus audiovisuels. Ces économies d'échelle rendent difficile l'entrée de nouveaux concurrents, contrairement à l'économie numérique qui se caractérise par un rendement croissant, cela a induit à l'émergence de nouvelles structures de marché très concentrées.

- Le développement de nouveaux modèles d'affaires, l'évolution de l'économie de l'Internet a fait la naissance de l'expression « modèle d'affaires digital » ou « modèles commerciaux » ; ce type de modèle réunit des démarches et des méthodes innovantes et créatrices pour organiser la relation entre l'offre et la demande, les stratégies de tarification tenant compte des effets des réseaux. Ces modèles reposent sur une plateforme qui *« utilise souvent la technologie pour connecter les personnes, les organisations et les ressources dans un écosystème interactif dans lequel des quantités incroyables de valeur peuvent être créées et échangées* »[46]
- Une nouvelle génération d'usine « ***usine 4.0*** » fait son apparition grâce à l'évolution technologique de la production, cet usine digital est un nouveau concept qui démontre comment la production industrielle s'adapte aux derniers développements. La digitalisation de la chaîne de valeur accompagne l'industrie 4.0 pour établir des stratégies concentrant sur des produits personnalisés et des délais de commercialisation rapides, et des structures organisationnelles adaptés aux transformations technologiques, et aux changements radicaux dans les processus métiers des organisations. Ce processus est fondé sur l'intelligence artificielle, l'internet des objets, les systèmes Cloud et la robotique.
- La rentabilité des investissements technologiques ont été perturbé par les coûts des équipements et des logiciels mis en place, il est évident que leur impact sur la performance est positif en terme d'efficacité, contrairement au lien existant entre les innovations technologiques et les gains de productivité.

[46] Zachariadis Markos, Ozcan Pinar. (2017). The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking, Swift institute working paper, N° 2016-001, pp.01-26, page 07

Pour conclure, Babinet (2014)[47] a suggéré que la révolution numérique, est une nouvelle phase qui suit les révolutions de l'agriculture, de l'industrie et des services. Il distingue trois périodes significatives de l'informatisation des sociétés :

Figure II.2 : les périodes de l'informatisation de la société



Source : Babinet 2014

II.2. Définition :

Selon Patrick Storhaye (2016,p.124)[48] : « La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables: celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies ».

Selon Aurélie Dudézert (2018, page 16) définit la transformation digitale comme « Une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ».

La digitalisation des entreprises a engendre l'explosion des flux de Big Data mis à disposition pour un développement stratégique de l'activité, elle crée une seconde économie

[47] Babinet Gilles. (2014). L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité : Cinq mutations qui vont bouleverser notre vie. Paris: le Passeur.

[48] Patrick storhaye, editions EMS, collection pratiques d'entreprise, 2016, transformation, RH et digital,page 124

qui vaste et automatique à cause de l'augmentation des transactions réalisé dans un écosystème qui réunit les organisations, les entités et tous les collaborateurs. Cela impose la mise en place d'un système innovant qui traite et capitalise les données pour une meilleure compréhension, interprétation et exploitation de ce capital incorporel. L'utilisation des technologies de la digitalisation dans l'innovation favorise le concept de l'entreprise intelligente qui adopte le management de la connaissance et l'utilisé comme un moteur d'innovation et créativité. Le monde des affaires tend vers un changement radical d'orientation vers le digital, il se focalise sur la transformation totale des processus en utilisant un ensemble de techniques et des outils de numérisation adaptés aux besoins de l'entreprise et sa structure.[49]

II.3. L'impact de la digitalisation sur l'organisation :

La transformation digitale des entreprise peut mener à divers conséquences qui peut affecter l'organisation, sa politique de gestion, sa culture et même sa structure organisationnelle, ce qui implique la nécessité de s'adapter et d'innover selon les nouvelles perspectives qui doivent être reconnues et considérées comme des opportunités de progrès, de développement et d'expansion :[50]

II.3.1. L'impact de la digitalisation sur le comportement organisationnel :

Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla et Christian Hell (2018) ont réalisé une étude sur la digitalisation et ils ont constaté que la transformation digitale peut affecter la culture de l'entreprise et son comportement envers ses parties prenantes. Le changement vers le digital, pour progresser et survivre dans un marché hautement concurrentiel, peut entraîner un changement dans la gestion du leadership et la structure organisationnelle ; cela est la signification d'un passage d'une structure traditionnelle hiérarchique à une organisation flexible et décentralisée avec un leadership axé sur l'équipe et le projet pour suivre le rythme de l'environnement complexe et en évolution rapide.

François Cazals (2018) considère que la digitalisation a permis aux entreprises de remettre en question et d'innover. Pour le management il ne s'agit plus seulement de produire de l'innovation mais de développer une agilité.

[49] Digital business models, driving transformation and innovation, annabeth aagaard, page 1-2, 2019, palgrave macmillan.

[50] Digital transformation impacts on the organisation, Toumi Amara Djamila, Aoudia Chanez, Belmokhtar Linda, publié en 2021, Al-riyada for business economics journal, vol 07, N° 03, juin 2021.

Emile Blanc (2018) ajoute que tout changement organisationnel implique un changement culturel et que les nouvelles technologies affectent ces changements et aussi la performance des entreprises.

II.3.2. L'impact de la digitalisation sur la performance de l'entreprise :

La digitalisation a bouleversé le monde des affaires. Unruh et Kiron (2017), prennent l'exemple du commerce en détail ou les entreprises comme Amazon ou Alibaba qui orienté digitalisation, ont frappé durement les centres commerciaux et le commerce traditionnel et se sont retrouvés parmi les entreprises les plus performantes et bénéfiques.

Selon Fethi Ferhane (2019), la transformation digitale soutient la performance de l'entreprise en tant que stratégie et apporte un plan de développement et d'innovation rentable ; en contrepartie, on ne peut pas ignorer le fait que l'entreprise sera exposé à des risques majeurs qui peuvent affecter ses pratiques et ses activités.

II.3.3. L'impact de la digitalisation sur la stabilité financière :

Plusieurs études ont tenté de comprendre les variations structurelles qui se déroulent suite aux nouvelles technologies, et ils ont pu déduire que la digitalisation produit une énorme accumulation de capital immatériel qui crée par la suite une fragilité financière.

Selon Philippon (2017), les innovations qui sont conçues par les entreprises de FinTech, donnent une occasion pour réduire les coûts marginaux et d'accroître la productivité des services financiers. Cependant, il y'a aussi des préoccupations de stabilité financière associées à ces processus, car elles impliquent une accumulation massive de capital immatériel qui n'est pas toujours valorisée sur les marchés financiers.

III. Les technologies de l'information et de communication TIC :

Dans le domaine des RH de nombreux outils technologiques sont développées pour répondre aux enjeux de mobilité du personnel, d'automatisation des processus et des activités liées à la fonction RH pour plus accroître le rendement.

La GRH était vécue comme un centre de coût, purement administratif mais elle est progressivement devenue stratégique, ce qui implique la transformation des dépenses en investissements à travers l'intégration des TIC qui offrent aux entreprises, la rapidité, la flexibilité, l'efficacité et la réactivité. Cela a profondément modifié les pratiques RH et a laissé apparaitre de nouveaux processus soutenus par les TIC.

Les technologies de l'information et de la communication offrent aux entreprises une gestion des données adéquate aux individus, fonctions et structure ; en assurant le traitement des informations et leur diffusion entre les employés. Ce nouveau système renforce la flexibilité de l'entreprise et sa capacité de créer des coopérations transversales entre ses différents métiers et fonctions.[51]

III.1. Définition :

Le terme[52] « technologies de l'information et de la communication » (TIC) est actuellement utilisé pour désigner un large éventail de ***services***, ***d'applications*** et de ***technologies***, faisant appel à divers ***équipements*** et ***logiciels*** fonctionnant souvent par l'intermédiaire de ***réseaux*** de télécommunications.

- **Les services** : ils se divisent en deux types, les services traditionnels qui sont la téléphonie fixe et le fax ; et les services modernes comme l'e-mail, le transfert de fichiers et surtout l'Internet.
- **Les applications :** ce sont de nouveaux système qui rajoutent une valeur ajoutée lors de l'utilisation tels que : le télétravail, l'apprentissage à distance, vidéoconférence, et les systèmes intégrés de gestion.
- **Les technologies :** l'évolution des outils technologiques a permet de passer de la radio et la télévision à la téléphonie mobile.
- **Les réseaux :** ce terme renvoie à tout type de liaison entre les différentes applications, et équipements des TIC, nous prenons l'exemple des liaisons filaires par câble en cuivre ou en fibres optiques et même les liaisons sans fil ou les liaisons mobiles cellulaires et les liaisons par satellite.
- **Les équipements :** ce sont les composants de réseaux : les ordinateurs portables ou de bureau, les terminaux et clients légers, les petits serveurs) ; les équipements d'imagerie (imprimantes, photocopieurs, numériseur de documents) ; les équipements de réseau local (switches et hubs, Wi-Fi, routeurs ou modems ADSL) ; les équipements

[51] Tahar Saim, « l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des Ressources Humaines (GRH)- cas de l'entreprise RTO/SONATRACH ORAN (2014) », volume 7, numéro 13, page 24-47 page 25-26, 30-06-2017. مجلة الإستراتيجية والتنمية

[52] Marcellis. N (de), Gratacap,.A (1999), « La notion de TIC : une perspective historique »Revue Communications et Stratégie, pp 10-15

multimédias (vidéoprojecteurs, téléviseurs, équipement de sonorisation, lecteurs et enregistreurs de contenus audiovisuels).

- **Les logiciels :** ils s'agissent des systèmes d'exploitation, ou de supports permettant de traiter et gérer les informations et les modifier ou les classer dans des bases de données.

III.2. L'utilisation des TIC dans les entreprises :[53]

Comme le souligne B. Menard (2010), le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, traitement, échange, stockage, etc.), devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance. [54]

L'introduction et le développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises s'inscrivent dans un contexte général caractérisé par des exigences en matière de qualité, de réactivité et d'innovation. Dans ce cas-là, les cadres de l'entreprise doivent assurer l'intégration des TIC dans la société et préparer un milieu favorable à l'adoption de ce type de technologie.

Les informations et le savoir acquis par l'entreprise sont considérés comme une matière première nécessaire pour l'implantation des TIC, cette matière est censée être traitée, transformé, réutilisée et exploitée pour optimiser les processus et l'efficacité de l'ensemble des services au sein de celles-ci. Cela représente une solution optimale qui gère toutes les informations circulantes que ce soit dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise, et qui permet de gagner le temps, réduire les coûts et de mieux trier les données.

Accroître le potentiel de compétitivité est devenu un objectif principal, vu que sa réalisation mène à avoir plus de parts de marché et une pérennité dans le marché, et c'est pour cela que les technologies de l'information et de communication sont aussi devenue des alliées privilégiées, elles offrent une fiabilité, une crédibilité et une pertinence des informations dans les meilleurs délais.

Donc, les TIC ont prouvé leur utilité dans l'entreprise grâce à leur contribution à faciliter la circulation de l'information dans de bonnes conditions (gain du temps et d'espace). Elles apparaissent comme une source potentielle d'avantage concurrentiel. Elles aident aussi à simplifier les procédures de management participatif, et cela à travers une meilleure

---

[53] Dalila Bérass Brahimi et Djamila Bélaouni, TIC et GRH quels changements de stratégie pour l'entreprise cas de l'algérie, مجلة الإستراتيجية والتنمية, Volume 3, Numéro 5, 2017, Pages 49-64, page 52

[54] MENARD B., "L'entreprise numérique : Quelles stratégies pour 2015 ? ", Éditions Nuvis publishing, Paris, (2010), p. 37.

communication entre les salariés et une participation à la prise de décision, ce qui permet de gérer, traiter, transmettre, et partager des informations fiables dans délais opportuns et de rendre la fonction RH plus dynamique.[55]

III.3. Les applications des TIC :[56]

A. **Internet :** c'est le plus grand réseau informatique du monde.
B. **L'intranet :** ce sont des réseaux privés qui utilisent l'internet pour donner un accès à un groupe d'individus pour partager et échanger des données.
C. **l'extranet :** élargir l'accès au réseau intranet à un public extérieur, restreint et sélectionné pour interagir avec l'entreprise (fournisseur, client…).
D. **Le Groupware :** c'est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe, il est constitué de 03 mécanismes fondamentaux : coordination, coopération et communication.
E. **Workflow :** il est définit comme la gestion électronique des processus métier qui permet d'échanger les informations. Ce sont des fonctionnalités d'une application permettant de favoriser la circulation des informations entre différentes catégories d'acteurs.

[55] Tahar Saim, « l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des Ressources Humaines (GRH)- cas de l'entreprise RTO/SONATRACH ORAN (2014) », volume 7, numéro 13, page 24-47 page 28 , 30-06-2017. مجلة الإستراتيجية والتنمية

[56] L'apport des T.I.C sur la performance de l'entreprise Algérienne, abdelkader rachedi, université de saida, revue d'économie et de management, numéro 1, 2011, page 80

Section 02 : le processus d'implantation d'un ERP

I. Les systèmes d'informations :

I.1. Définition d'un système d'information :

« *Une information est un renseignement qui accroît la connaissance concernant une personne, un objet ou un événement déterminé. L'information peut être : objective, quand elle reflète un ensemble de données porteur de sens ; subjective, quand elle résulte de l'interprétation d'un ensemble de données*. »[57]

« *Le système d'information est un ensemble organisé d'éléments (personnel, matériel, logiciels, procédures ...) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, communiquer des informations afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation* ».[58] (Hugues, 2002, p26).

« *Le système d'information (SI) peut se définir par son objectif, qui est d'assurer la saisie, la conservation, le traitement et la circulation des informations, de façon à ce que chacun, dans l'organisation, puisse disposer au bon moment des données dont il a besoin pour remplir sa tâche.* »[59]

Le système d'information a trois dimensions majeures : une dimension organisationnelle, humaine et financière. Il aide à la prise de décision, et s'engage dans un processus de veille informationnelle grâce à sa contribution dans la gestion et la capitalisation des connaissances et des informations gérables ou formalisées.

I.2. La démarche d'informatisation :

I.2.1. La notion de projet :

« *Le projet est un ensemble de travaux coordonnées, sous contrainte de coût, délimités dans le temps et ayant comme objectif la satisfaction de besoins précis des utilisateurs de l'informatique. Dans le domaine des systèmes d'information* »[60]

[57] Jacques SORNET, Oona HENGOAT et Nathalie LE GALLO, Systèmes d'information de gestion, Dunod, 2016, page 03

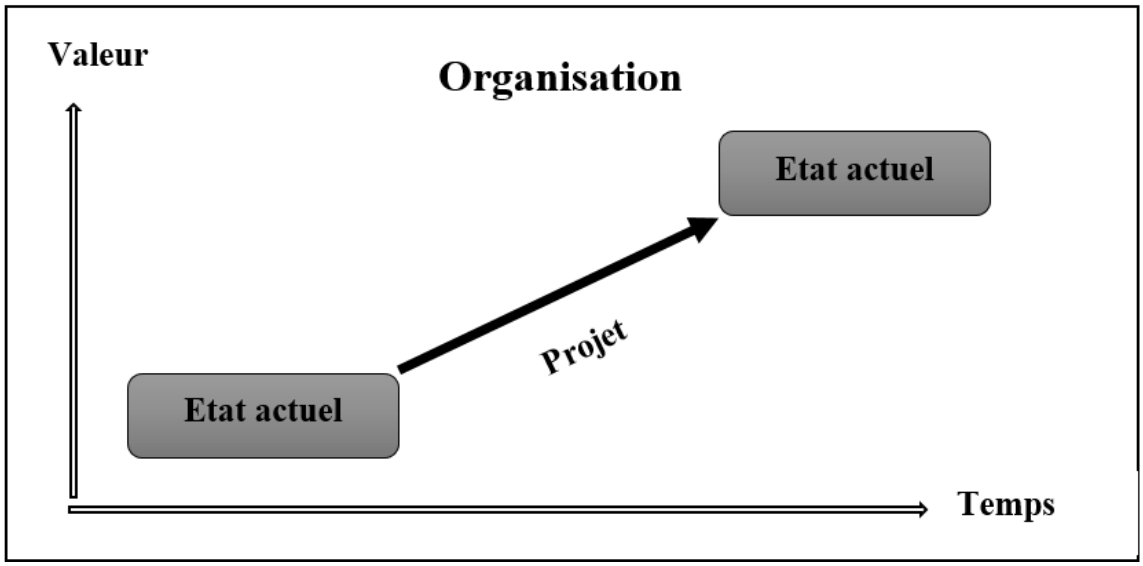
[59] Ibid, p 04

[60] Ibid, p 15

Un projet est entrepris afin d'atteindre un objectif grâce à la réalisation et la conception de livrables. Un objectif est quelques chose vers lequel un travail devra être orienté, une position stratégique ou un but à atteindre, un produit à fabriquer ou un service à fournir. Un livrable est un produit, résultat ou capacité à réaliser un service, de caractère unique et vérifiable, qui doit être produit pour achever un processus, une phase ou un projet. Les livrables peuvent être tangibles ou intangibles.[61]

Les projets induisent le changement au sein des entreprises, dans une perspective managériale innovante qui permet d'actualiser les processus et de faire passer l'entreprise d'un état à un autre plus développé.

Figure II.3 : Transition des états organisationnels via un projet



Source : Guide du corpus des connaissances en management de projet [62]

I.2.2. les logiciels d'applications :

On peut distinguer deux types de projet :[63]

- **Le projet du domaine des technologies informatiques :** ui consiste à mettre en place des ordinateurs, d'équipements et de réseaux.

[61] PMI, Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet, Project Management Institute.Inc, 6e édition, Pennsylvania, 2017, page 4

[62] Ibid, page 6

[63] Jacques SORNET, Oona HENGOAT et Nathalie LE GALLO, Systèmes d'information de gestion, Dunod, 2016, page 15

- **le projet système d'information :** Il s'inscrit dans un contexte stratégique, il s'agit d'un projet d'informatisation ou un projet d'application des technologies, il a pour but de :
    - Améliorer l'état actuel à travers des retouches, un renforcement des capacités de logiciels et la maintenance.
    - Développer les fonctionnalités existantes.
    - Intégrer un PGI/ERP (progiciel de gestion intégré)
    - Rationnaliser et faire évoluer le système d'information exploité.

Une application informatique est un ensemble de traitements informatiques qui facilitent la gestion des activités d'une entreprise et qui assure un développement cohérent et harmonieux du système d'information. Son but est de simplifier et d'automatiser les tâches ; elle s'applique à : un processus métier, assurant une activité économique performante de l'entreprise tel que la production ou l'opération de vente ; un processus de soutien ou de management qui représentent un appui pour les autres processus, tel que les ressources humaines ; ou des fonctions spécialisées.[64]

Le logiciel peut être obtenu par ***le développement spécifique et personnalisé***, qui exige une équipe des ingénieurs en informatique appartenant à l'organisation ou un prestataire externe ; ou par ***l'acquisition de droits d'utilisation*** (licence d'utilisation) d'un progiciel, qui est une solution déjà utilisée par d'autres entreprises et qui est adaptées aux besoins déclarés, il peut être installé sur les équipements existants ou hébergé par prestataire et accessible par réseau.

Pour conclure, la deuxième solution est considérée moins cher, ne prend pas beaucoup de temps bien que ses fonctionnalités sont limitées par rapport au premier choix, qui est plus spécifique et parfaitement adapté mais qui revient plus cher.

I.2.3. les étapes du projet d'informatisation :[65]

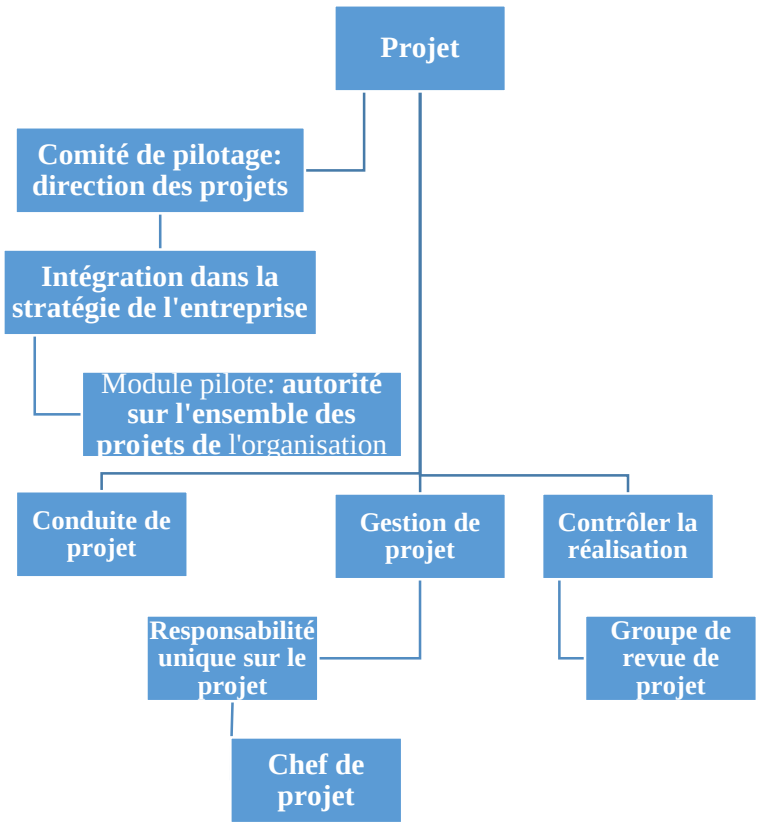
I.2.3.A. le cycle du projet :

Chaque projet à un cycle de développement qui comprend des étapes produisant un résultat unique :

[64] Jacques SORNET, Oona HENGOAT et Nathalie LE GALLO, Systèmes d'information de gestion, Dunod, 2016, page 16
[65] Ibid, page 18

- **Etude préalable :** c'est la première étape du projet, elle est répartit en : étude préliminaire qui s'agit d'une évaluation des besoins, une étude de faisabilité, pour trouver les solutions optimales, estimer les charges, élaborer un avant-projet et pour lancer le projet ; et une étude fonctionnelle qui permet de réaliser un cahier de charges.
- **Réalisation :** une phase qui vient après le lancement, son rôle est de concevoir l'aspect technique du projet et de contrôler la mise en place provisoire du projet.
- **Mise en service :** une étape ou le programme est installé et les utilisateurs sont formés, il suffit d'observer le déploiement pour valider la réception définitive du programme.
- **Exploitation :** après l'installation définitive, l'entreprise doit assurer une assistance et une maintenance continue afin d'améliorer le système exploité.

Figure II.4 : structure pour la méthode projet



Source : Management des systèmes d'information[66]

[66] Michelle Gillet, Patrick Gillet, Management des systèmes d'information, 2e édition, Dunod, Paris, 2010, Page 162

I.2.3.B. Un cahier de charge :

Le cahier de charge est un document qui permet de présenter le développement d'un progiciel, pour mieux piloter le projet. Il contient des contraintes et des résultats attendus du projet et les besoins que doivent être pris en compte (délais, budget, caractéristiques, qualité de produit, interface…etc.). C'est la base contractuelle du travail entre les réalisateurs (internes ou externes) et l'entreprise concernée.

La réception est une preuve et une vérification de fonctionnement du système, en prenant en compte les conditions et les critères mentionnés dans le cahier de charge, on distingue deux phases : la réception provisoire qui est un contrôle de bon fonctionnement lors d'un essai, et la réception définitive qui est le constat d'un bon fonctionnement régulier sur une période donnée pour observer et analyser la mise en place finale du système.

I.2.3.C. Les acteurs du projet :

Plusieurs personnes sont impliquées dans le processus de la gestion d'un projet d'informatisation, et chacun d'eux jour un rôle très important pour faire réussir le cycle du projet :[67]

- **Le directeur :** sa mission est de fixer les objectifs, prendre les décisions et de planifier le projet.
- **La direction du système d'information :** elle est censée de construire et de piloter un SI performant.
- **Chef de projet et équipe projet :** leur rôle se résume dans la conduite du projet selon les objectifs initialement fixés.
- **Maître d'ouvrage :** il pilote l'aspect organisationnel et technique du projet.
- **Les utilisateurs :** sont les personnes qui utilisent et exploitent le système mis en place.
- **Informaticiens :** ils font partis des employés, ils s'occupent de la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance des systèmes.
- **Entreprise de service numérique ou prestataire externe :** ils prennent en charge l'installation et la réalisation du système ainsi que la formation des usagers.
- **Constructeurs de logiciel :** ce sont des éditeurs qui fournissent le matériel, les logiciels et la maintenance.

[67] Jacques SORNET, Oona HENGOAT et Nathalie LE GALLO, Systèmes d'information de gestion, Dunod, 2016, page 20

- **Revendeurs ou fournisseurs de consommable :** une source pour acquérir l'équipement nécessaire pour la conception et la réalisation du système.
- **Fournisseur d'accès réseau :** l'accès à internet est fournis par des organises spécialistes.
- **Prestataire divers :** hébergeurs, infogérance, tierce maintenance.
- **Entreprises de communication :** pour avoir plus d'informations sur le développement technologique.
- **Organismes professionnels et associations :** leurs rôle est de définir des normes et des règles à suivre.
- **Expert-comptable :** il est considéré comme conseiller surtout pour les petites organisations.

II. Les progiciels de gestion intégrés :

II.1. Définition :

Les progiciels de gestion intégrés (PGI) ou « Entreprise Resource Planning » (ERP), est définit par Tomas J-L et Gal Y (2011) comme « un ensemble de modules applicatifs émanant d'un même concepteur, entièrement conçu sur une base de données unique au plan logique et couvrant la gestion intégrale de l'entreprise »[68].

L'offre de l'ERP consiste à regrouper tous les données dispersée en un seul progiciel fiable, unique, accessible dans tous les recoins de l'organisation et partagée par tous les acteurs.

Ce système permet de révolutionner l'intégration informationnelle au niveau de l'organisation, ce qui rend les données disponibles, cohérentes, et mieux exploitée. Il facilite la communication et la diffusion de l'information dans des brefs délais, cela mène à une meilleure gestion de risques, réclamations, et imprévus au niveau de tous les processus (production, logistique, marketing, et ressources humaines…etc.). Il permet aussi de s'optimiser localement, chaque service a un sous-système qui englobe le processus concerné et qui partage le résultat final avec les autres sous-systèmes formant un intranet confidentiel.

[68] TOMAS, J.-L. et Y. GAL, ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement,2011, P 14.

II.2. Les caractéristiques d'un ERP :[69]

D'après REIX R (2005)[70], l'ERP est considérée comme : « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard », de cette définition, on peut distinguer les caractéristiques générales d'un ERP :

- Un ERP est un progiciel : un ensemble de logiciels conçus pour répondre à des besoins spécifiques des entreprises avec des prestations annexes (assistance à la mise place, formation, maintenance,etc.).
- Un ERP est paramétrable : Produits standardisés, l'ERP a été conçu à l'origine pour répondre aux besoins des différentes entreprises. Ils ont généralement de multiples versions qui varient selon le secteur d'activité et la langue utilisée. Par ailleurs, le produit est adapté aux besoins par paramétrage (sélection de règles de gestion, sélection des formats de données, et la sélection des options de traitement…etc.)
- Un ERP est modulaire : un ensemble de programmes ou modules qui correspondent à des processus de gestion, cette technique de découpage permet d'assurer une meilleure installation et un bon fonctionnement ; l'assemblage permet de s'étendre la mise en œuvre de manière progressive adéquate aux différents types ou domaines de gestion.
- Un ERP est intégré : l'ERP permet de mettre fin aux problèmes d'interfaçage, de synchronisation et de double saisies, il est conçus d'une manière qui garantit l'intégrité, la coordination et la cohérence des données et leur communication entre les services.
- Un ERP s'appuie sur un référentiel unique : les données et les objets utilisés dans les différents modules sont définis et fondé sur des bases standardisées, cela implique l'existence d'un format identique géré par un seul type de logiciel ; cette normalisation des données et de langages aide à simplifier la communication et à faciliter l'apprentissage des acteurs utilisant ces plateformes.

[69] Slimani Radia, L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises Algérienne : cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, thèse de doctorat, sciences de gestion, gestion des entreprises, 2020, page 32-33

[70] REIX R., Système d'information et management des organisations, Paris, 5éme édition, Vuibert, 2005, P 101.

- Un ERP a pour but d'optimiser les processus de gestion, parce qu'ils sont conçus à partir des meilleures pratiques de management, pour créer une base standard avec option de modification pour s'adapter aux caractéristiques de l'organisation.

II.3. Les modules et fonctions d'un ERP :[71]

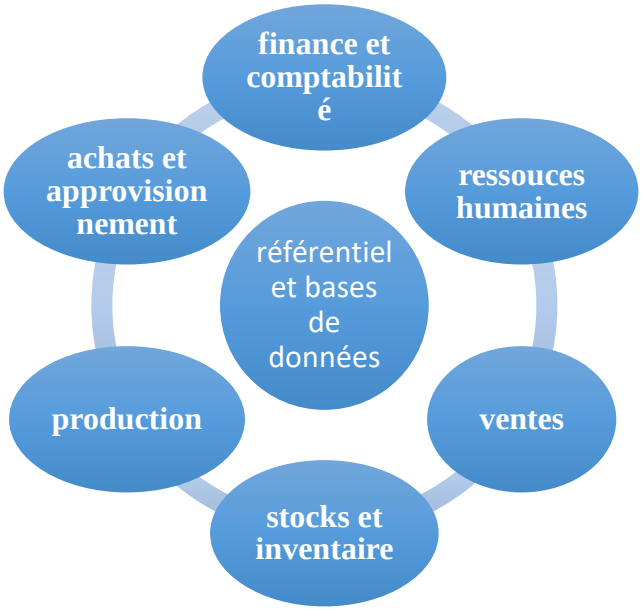
L'appellation des fonctions de l'entreprise varient et deviennent des modules qui sont apte de s'évoluer pour s'adapter aux besoins d'une manière spécifique. Elles suivent un référentiel de données de l'entreprise ce qui assure une unicité, un partage, un échange, une visibilité, une sécurisation et une harmonisation des données.

Selon Tomas J-L et Y Gal, l'ERP couvre six domaines fondamentaux :

- **Les achats et les approvisionnements :** ses modules principaux sont : l'analyse et statistique, gestion et suivi des commandes, gestion des comptes fournisseurs, gestions des demandes d'achat, gestion des factures et de réceptions, planification des commandes.
- **La production :** le système établie permettra d'analyser les performances, configuration des produits, la production en mode processus, suivi et contrôle.
- **Les stocks et l'inventaire :** il couvre la gestion des stocks, des inventaires, et des approvisionnements.
- **Les ventes :** il s'occupe de la gestion des comptes clients, les commandes, les cotations, les prix, logistique et expéditions.
- **La finance et comptabilité :** les modules fondamentaux sont : l'analyse financière, la comptabilité générale, analytique, budgétaire et la gestion de la trésorerie.
- **Les ressources humaines :** il permet de mettre en place un processus personnalisé qui s'occupe des dossiers des employés, gestion de la paie, gestion des carrières, gestion de compétences, gestion de la formation, le recrutement et l'évaluation.

[71] Slimani Radia, L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises Algérienne : cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, thèse de doctorat, sciences de gestion, gestion des entreprises, 2020, page 33,34

Figure II.5 : les six domaines de l'ERP



Source : Tomas J-L et Y Gal [72]

II.4. Processus de l'implantation d'un ERP :

Les entreprises savent que l'utilisation des ERP est devenu obligatoire mais elles ne savent pas encore la méthode la plus efficace pour implanter ce système, et cela par peur de se confronter à des changements organisationnels énormes. Donc la question qui se pose : **Quelle est la méthodologie appropriée pour la mise en place d'un ERP ?**

Ce processus est un ensemble de phases allant du choix de l'ERP jusqu'au démarrage effectif du système. Donc la réussite de l'implantation dépend des modèles suivants :

- **Le modèle de PARR A et SHANKS R (2002)[73] :** selon eux le processus de l'implantation se compose de trois étapes :
  - **La planification :** elle consiste à sélectionner un ERP adéquat aux besoins de l'entreprise et sa structure, mettre en place un comité de direction pour s'occuper de tout le processus, identifier le contenu du projet et définir les ressources nécessaire et les délais.
  - **Le projet :** cette phase comprend cinq sous phases de ***mise en place*** qui dépend de la sélection de l'ERP, la structuration de l'équipe projet et la définition des lignes

[72] TOMAS, J.-L. et Y. GAL, ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement, op. cit., P83.

[73] PARR A. et G. SHANKS, « A model of ERP project implementation », of Information Technology, 2000.

directrices du projet ; ***la réingénierie*** qui sert à analyser les processus en cours, l'installation de l'ERP choisis, la représentation des processus avec les fonctionnalités de l'ERP, et mettre en place un plan de formation des personnes formant l'équipe de projet ; et enfin ***l'installation*** qui signifie l'intégration de système physique.

- **L'appropriation :** elle concerne l'essai et l'usage par les utilisateurs.

- **Le modèle de MARKUS M-L et TANIS C (2000)[74] :** leur modèle contient quatre phases essentielles :
  - **La phase des préliminaires :** elle consiste à identifier et formuler ses besoins et procéder à une analyse d'opportunité pour choisir l'ERP le mieux adapté. Cette phase est responsable de lancement du projet parce que la stratégie doit être définie et estimée, l'ERP doit être sélectionné, en prenant en compte la mesure de la rentabilité financière et le budget.
  - **La phase de projet :** elle correspond au paramétrage du système ERP et le développement des applications spécifiques selon des critères et des contraintes incontournables pour former l'ERP ; pour achever cette étape, le comité doit assurer la configuration et l'intégration de système la formation des utilisateurs et le déploiement.
  - **La phase de basculement :** elle prend la responsabilité de gérer les tâches de lancement, finaliser le programme de la formation, et résoudre les problèmes liés au démarrage, c'est là ou on remarque le pourcentage d'adéquation de système avec la structure organisationnelle de l'entreprise tout en ajustant la performance de l'ERP.
  - **La phase d'appropriation :** ERP entre en phase d'exploitation opérationnelle, pour ajuster les lacunes, améliorer le fonctionnement, assurer une démarche de maintenance à travers des tests réalisés après la mise en place physique, cela doit être une étape initiale pour atteindre les objectifs stratégiques planifiés au début et pour mesurer la performance des systèmes implantés.

[74] MARKUS M.-L. et C. TANIS, « The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success », Robert W. ZMUD, Michael F., Framing The domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past, Price., 2000, p. 173-207.

- **MASSARD N (2009)[75] :** il a répartit son modèle en trois étapes :
  - Projet : les personnes concernées par le projet conçoivent le système ainsi que les meilleures pratiques établies pour garantir la réussite de cette opération.
  - Usage : c'est la phase où ils utilisent l'ERP installé pour le tester auprès des utilisateurs.
  - Stabilité des routines : elle consiste à analyser les résultats et mesurer la performance.
- En s'inspirant de ces trois modèles, Slimani Radia, dans sa thèse de doctorat, a résumé le processus de l'implantation en trois phases :[76]
  - **La phase pré-implantation :** c'est là où le comité chargé de projet de la digitalisation s'occupe de la préparation qui consiste à mettre en place un plan détaillé, expliquant le processus de lancement, le choix de l'ERP, les ressources utilisées, les coûts engendrés et la stratégie établie pour faire face aux changements organisationnels et leurs risques.
  - **La phase d'implantation :** elle englobe toutes les actions mise en œuvre pour installer l'ERP et réaliser le plan et les objectifs fixés initialement et assurer le bon fonctionnement de l'opération en respectant les ressources et le budget alloués.
  - **La phase post-implantation :** Cette phase couvre les étapes du basculement, de stabilisation, d'appropriation et d'amélioration continue du système installé. Le déploiement de l'ERP dans les différents secteurs d'activités de l'entreprise. Elle constitue un défi managérial pour les acteurs engageant dans le projet de la mise en place des ERP, et cela parce qu'elle représente le début d'une nouvelle période avec un meilleur rendement.

[75] MASSARD N., « Revisiter la notion d'appropriation : Pour une application au cas des ERP », 20 éme Conférence de l'AIM, Marrakech, 2009.

[76] Slimani Radia, L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises Algérienne : cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, thèse de doctorat, sciences de gestion, gestion des entreprises, 2020, page45,46

Section 03 : la digitalisation de la fonction RH

I. L'E-GRH :

I.1. Définition :

Selon Storhaye (2016)[77] « la digitalisation au sein des ressources humaines peut

Aussi être comprise comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. »

L'utilité des TIC perçue et son utilisation par les salariés et les cadres supérieurs ne peuvent pas être ignorées par les experts des ressources humaines, ce qui affecte l'ancien déploiement de ses activités. La nécessité d'adaptation aux changements suscite un processus d'évolution qui est fondé sur le contenu et la structure des tâches, cela peut être réalisé grâce à l'émergence de l'E-GRH.

Le « e » dans l'e-GRH, est accolé aux nombreuses activités de gestion (e-commerce, e-marketing...etc.).

L'e-GRH est le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié dans l'organisation : recrutement, gestion sociale, paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure. Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la Fonction Ressources Humaines.[78]

[77] Storhaye, P. (2016), *Transformation, RH et Digital*, Paris : EMS Management et Société.

[78] Bahria BELKHADEM, Amel BENCHOUK , l'envol du e-recrutement en algérie, par le biais des NTIC et de la modernisation de la GRH, revue maghrebine management des organisations vol 3 N1, décembre 2018 page 15- 27- p16

I.2. Les aspects de la fonction ressources humaines influencés par les NTIC :[79]

L'évolution de la fonction Ressources Humaines dépend de l'évolution de son contexte à travers les technologies de l'information et de la communication. Ce développement devrait être adéquat aux stratégies des entreprises et leur besoins, pour qu'elles puissent renforcer le contenu des processus en intégrant des nouvelles applications.

La gestion administrative est la partie de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée avec l'introduction des NTIC dans la GRH. Avant l'informatisation, elle occupait plus de la moitié du temps des gestionnaires à cause des tâches répétitives. En outre, les NTIC permettent un meilleur traitement des données RH par une communication en temps réel.

I.2.1. La gestion administrative par les NTIC :

Elle évolue d'une façon significative par le biais des NTIC notamment de l'informatique décisionnelle et l'informatique transactionnelle. L'intégration de ces applications mène à l'automatisation de la gestion des congés, les notes de frais, et l'actualisation des dossiers des employés.

I.2.2. La communication au moyen des NTIC :

La communication interne sert à gérer les flux d'informations qui circulent au sein de l'entreprise, dans cette partie, le rôle des TIC se résume dans la diffusion et le partage efficace des données. Les responsables RH doivent coordonner, et encadrer cette opération tout en préparant des documents de références comme la documentation juridique et les documents de travail pour assurer les tâches.

La transformation digitale des données aide aussi à filtrer les compétences et le savoir-faire acquis par les employés et qui n'est pas exploité par l'entreprise, on rajoute à cela, les tableaux de bord alimentés automatiquement par le système de gestion des ressources humaines sous forme des indicateurs et des graphes résumant l'expérience employé, sa performance et sa productivité, ils sont aussi publiés dans les parties de l'Intranet réservées au personnel de la direction des ressources humaines.

[79] Bahria BELKHADEM, Amel BENCHOUK,, l'envol du e-recrutement en algérie, par le biais des NTIC et de la modernisation de la GRH, revue maghrebine management des organisations vol 3 N1, décembre 2018 page 15- 27, p17

Cet Intranet regroupe les acteurs et les partenaires concernés par ces informations, et met à leur disposition un système de communication en utilisant les outils suivants : **le courrier électronique (e-mail)**, un outil de communication individuelle qui permet aux individus d'échanger des informations et des fichiers numérisés de manière privée. L'intranet assure la confidentialité des informations circulant à l'intérieur de l'entreprise, et la protection de ses capitaux intangibles contrairement à l'internet. Dans ce cas-là, on conclue que la sécurisation est une condition importante qui doit être exigée et appliquée, elle met en œuvre un système de cryptage des données et la diffusion de clé d'identification des correspondants, indispensables aux échanges de messages dans un milieu professionnel.

En outre, la communication se fait aussi entre les groupes, elle se traduit par la mise en place d'un serveur à accès limité et sécurisé qui offre aux collaborateurs d'un même service, la possibilité de transmettre des documents réservés à l'activité d'une équipe des acteurs travaillant sur le même projet, les outils les plus utilisé dans la communication de groupe sont **les forums électroniques ou conférences virtuelles.**

Le troisième type est la communication par **le réseau informatique**, c'est un moyen de revendication et de participation des salariés. Elle a deux caractéristiques : une large diffusion des discussions médiatisées par l'outil informatique et un côté facilitateur pour la formation de groupes d'influence.

II. Du GRH au E-GRH :

II.1. L'élaboration d'une stratégie digitale, agile et durable :[80]

A l'ère numérique, les entreprises ont commencé à adopter les nouvelles technologies, en particulier les mégatendances numériques telles que la mobilité, l'analyse, le cloud computing et les réseaux sociaux, qui visent à accroitre la performance. Cette évolution digitale remodèle également les stratégies des ressources humaines et renforce son rôle dans l'entreprise, c'est pour cela que les responsables RH s'engagent dans une planification stratégique à long terme pour gérer le capital humain et sa productivité pour en tirer les meilleurs résultats.

La transformation digitale ne consiste pas seulement à s'adapter aux changements mais aussi à conduire le changement par rapport à l'évolution des technologies. Les stratégies élaborées doivent coordiner entre le virtuel et le physique pour créer créer un mode de gestion

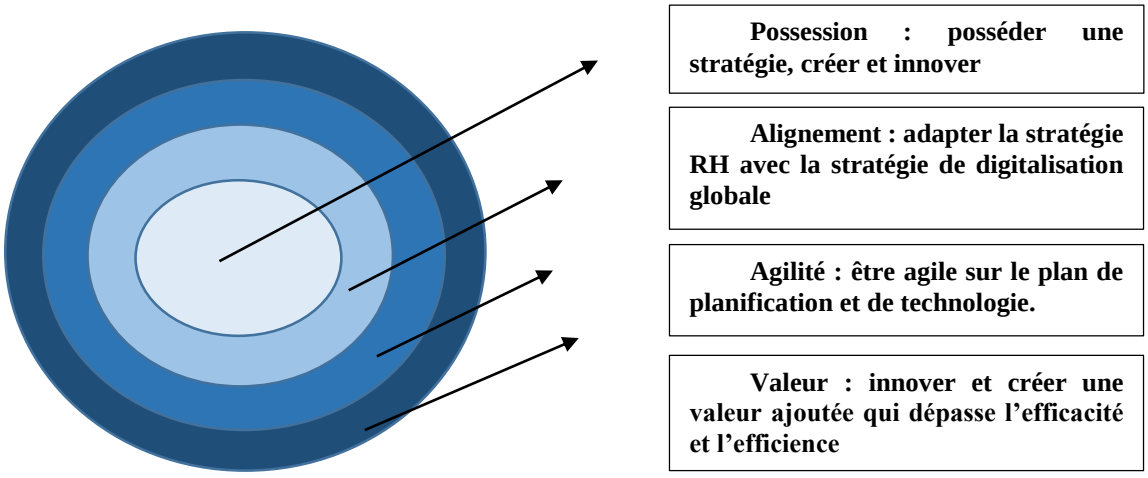
[80] Soumaysanto Sen, Digital HR strategy, Achieving sustainable transformation in the digital age, Kogan Page Limited, London, 2020, page 76-77

moderne cohérent, efficace et surtout adéquat à l'environnement externe de l'entreprise. L'élaboration d'une stratégie numérique RH nécessite un ensemble de tests et de contrôle pour identifier les nouveaux besoins afin d'ajuster et de s'aligner sur le renforcement des objectifs fixés, les processus et les systèmes seront évalués pour améliorer les résultats.

Le moteur de la transformation digitale de la fonction RH est la stratégie et non pas la technologie, cette dernière est considérée comme un facteur clé de succès et un acteur affectant le processus de planification ; le développement d'une stratégie appropriée, agile fondé sur un plan durable dépend sur :

- L'utilisation efficace de la technologie pour exécuter les impératifs commerciaux et étendre la collaboration avec d'autres fonctions, en intégrant les TIC pour faciliter la transition.
- La prise en compte de la situation concurrentielle par rapport à l'intégration des technologies dans les processus afin d'acquérir une valeur ajoutée et un avantage compétitif permettant de construire une réflexion stratégique et des résultats extraordinaire en termes de performance, productivité et la maitrise de coûts.
- La fonction RH doit prendre part dans les initiatives prises par l'organisation, s'associer avec les autres fonctions rend l'entreprise plus puissante.
- Les dirigeants RH doivent encourager les innovations RH et attirer plus de talents selon les nouveaux métiers numériques, cela aide à assurer une transformation numérique réussie.

Figure II.6 : les clés de la réussite d'une stratégie digitale



Source : Soumaysanto Sen, Digital HR strategy, Achieving sustainable transformation in the digital age [81]

[81] Soumaysanto Sen, Digital HR strategy, Achieving sustainable transformation in the digital age,Kogan Page Limited, London, 2020, page 78

II.2. -recrutement :

La diffusion de l'information devient de plus en plus rapide grâce à l'internet, et les entreprises doivent saisir cette opportunité pour élargir le bassin de la prospection, mettre en place des outils, sélectionner des prestataires dans le web, et de maitriser la reglémentation concernant le e-recrutement.

Cela prouve que même l'acquisition des talents a rejoint le monde digital afin de renforcer les outils traditionnels. La révolution du WEB 2.0 a pu affecter le recrutement, surtout avec l'apparition des TIC, cela a obligé les entreprises à suivre et à adopter de nouveaux procédés pour permettre aux candidats de se préparer efficacement grâce au niveau colossal des informations fournies par l'entreprise.

II.3. E-learning :

Selon Favier et al (2004)82 « un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à des technologies de l'information et de la communication ». L'e-learning est basé sur trois principes fondamentaux :

- C'est un réseau qui permet de stocker, rechercher et partager les connaissances.
- Il peut être déployer en utilisant les nouvelles technologies et les équipements tels que l'ordinateur.
- Sa contribution dans l'apprentissage est énorme, grâce à l'avantage qui permet d'être flexible en terme de lieu et de temps pour assurer une formation de qualité, et d'interagir avec d'autres personnes facilement.

II.4. Le Big Data :

L'expression « Big Data » fait référence aux technologies, processus et techniques permettant à une organisation de créer, manipuler et gérer des données à grande échelle.[83]

Le Big Data a révolutionné les pratiques RH. L'usage du Big Data est au cœur de la personnalisation de la relation employé mais aussi un véritable aide à la prise de décision stratégique en terme de ressources humaines.

[82] FAVIER, Marc, KALIKA, Michel, et TRAHAND, Jacques. E-learning/E-formation: implications pour les organisations. Systèmes d'information et Management, 2004, vol. 9, no 4, p. 3.

[83] KAROUI, Myriam, DAVAUCHELLE, Grégoire, DUDEZERT, Aurélie, et al. Big data. Mise en perspective et enjeux pour les entreprises. Ingénierie des Systèmes d Inf., 2014, vol. 19, no 3, p. 73-92.

Il a pris les fonctions RH comme des champs d'application, pour faire une analyse des données qui permet de mieux identifier les profils des employés tout en offrant les meilleures conditions de travail ; et cela grâce à un volume impressionnant d'informations associé à des technologies puissantes permettant de traiter et corréler les données pour prendre des décisions précises.

III. Les systèmes d'informations ressources humaines :

III.1. Définition :

Le système d'information des ressources humaines est une procédure qui permet de collecter, stocker, analyser et partager les informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation.

Selon Comtet et chassigneux (2017)[84], le SIRH est un ensemble de logiciels qui sont interconnectés. Il permet de s'occuper de plusieurs domaines spécifiques de la gestion des ressources humaines comme la gestion administrative, la gestion de la paie, la gestion des connaissances, le recrutement, la gestion des formations ou encore les simples tableaux de reporting.

Actuellement, les entreprises procèdent de plus en plus à l'introduction des technologies dans ces fonctions ; et la fonction des Ressources Humaine semble parfaite pour cet évolution, cela va lui permettre de s'adapter à son nouveau rôle stratégique, et dans ce cas-là, l'intranet est une des solutions qui convient le plus aux ressources humaines.

III.2. Les fonctionnalités principales du SIRH :

III.2.1. La gestion administrative du personnel :

Cette fonction est basé sur le traitement, de manière qualitative, les informations des salariés, elle dépend de respect des obligations légales (code du travail, règlement intérieur...) ; des études sociales et fiscales (coût de travail, de l'absentéisme…) ; le SIRH permet donc d'automatiser ce processus pour faciliter la tâche de la gestion de ces données, en donnant accès à différents acteurs de les consulter et les mettre à jour selon le besoin.

[84] Comtet, I. et Chassigneux, S. (2017), « Le SIRH peut-il être un outil de communication de proximité ? », Communication & management, n°14, pp.9-18.

III.2.2. La gestion des temps et des activités :

Un des modules les plus utilisé par le SIRH, il s'agit de la planification et le suivi des horaires, la présence, les congés, le temps de travail effectué par chaque salarié, le nombre de formation fournit, et le nombre d'heures passées par tâche ou par projet.[85]

III.2.3. La gestion de la paie :

Ses calculs et ses données, stockées dans un SIRH, alimentent les autres modules, elle englobe aussi les divers événements liés au contrat de travail, la déclaration aux organismes sociaux, cession du contrat, les salaires, les primes, les cotisations et les contributions sociales.

III.2.4. Le recrutement :

La contribution de SIRH est sous forme des outils qui assurent le recrutement en ligne, la publications des offres, la statistiques liés aux candidatures, ils permettent aussi de gérer les réponses collectives par courriers éléctroniques d'une façon automatique, pour qu'au final, les résultats seront visualisés et stockés dans une base de données avec une possibilité de recherche par profil, par compétences ou par pièces jointes.

III.2.5. La gestion de formation :

Sa mission principale consiste à garder les qualifications des employés à jour et adéquates aux besoins de l'entreprise, le SIRH met en œuvre des programmes de planification de formation avec les options suivantes : création, bugétisation, gestion et planification des formations par session ou par type (interne ou externe/ formation ou stage). Les catalogues préparés peuvent être diffusé dans le portail collaboratif self-service.

III.2.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Un processus qui devient extrêmement sensible à cause des enjeux suivants : le développement de l'employabilité, fidèlisation et amélioration de l'expérience employé, l'adaptation aux évolutions technologiques, et nouveaux métiers.

Le SIRH permet une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une synthèse basé sur les facteurs de compétitivité, et le développement des compétences, une réduction des risques et des coûts, et une meilleure sélection des actions d'ajustement grâce aux indicateurs visualisés dans un tableau de bord offert par le SIRH.

[85] GILLET .M et GILLET Patrick, « SIRH Système d'information ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2010, page 145-148

III.3. L'intranet :

III.3.1. Définition :

Selon M. Germain[86], « l'intranet peut être défini comme un moyen servant à relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local dans le but de faciliter leur communication, leur collaboration et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur. »

L'intranet et l'internet semblent identiques, vu leurs structures et fonctions ; ils fonctionnent exactement de la même façon mais la seule différence entre eux, c'est que l'intranet est un réseau interne et fermé, un nombre limité peut s'y connecter, l'accès est limité est avec autorisation pour assurer la confidentialité des informations circulantes, son infrastructure peut relier plusieurs éléments selon les besoins de l'entreprise.

Sa fonction principale est de partager, communiquer et transmettre l'information à l'intérieur de l'entreprise de façon décentralisée.

Les progiciels sont des logiciels pro actifs qui permettent d'enregistrer, traiter et mobiliser les informations de manière à fournir un résultat construit en termes de GRH telle que la gestion du personnel, la formation, le recrutement et l'évaluation…etc.

III.3.2. Les types d'intranet :[87]

Trois types d'intranet sont distingués :

- **L'intranet d'information :** il permet de diffuser des informations, liées à l'actualité de l'entreprise, entre les salariés.
- **L'intranet de professionnalisation :** il est destiné à un public spécialisé en GRH pour le partage de connaissances et des meilleures pratiques de GRH.
- **L'intranet de production :** il concerne l'ensemble des employés en termes de développement des ressources humaines, les congés ou les demandes de formation.

[86] Germain.M, , (2002), « L'intranet», édition économica, chapitre1

[87] Pascal Moulette, Olivier Roques, Maxi fiches, gestion des ressources humaines, 2e édition, Dunod, Paris, 2014, page 101

III.3.3. Comment les différentes applications intranet favorisent l'épanouissement de la fonction ressources humaines :

L'intranet contribue et permet à la fonction RH de jouer un rôle stratégique au sein de l'entreprise vu qu'il garantit une diffusion des informations fiables et pertinente dans les brefs délais et cela à travers :

- L'amélioration de la qualité de la communication : l'intranet est considéré comme un moyen de communication entre la fonction RH et les autres fonctions de l'entreprise, ce qui met en liaison les différents acteurs de l'entreprise à travers la communication individuelle et la communication collective.
- L'implantation de l'intranet ne réduit pas seulement les coûts mais aussi le temps et cela grâce à la rapidité offerte lors de son utilisation pour faire circuler les informations entre les individus selon la hiérarchie de l'entreprise, tout cela nous mène à l'efficacité, la flexibilité et la coordination.

Une meilleure diffusion de l'information suscitant la reconfiguration de l'organisation, l'utilisation des intranets permet de réduire les échelons hiérarchiques impliquant ainsi un aplatissement des structures organisationnelles traditionnelles. Cela va permettre de réorganiser l'entreprise pour renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, la digitalisation représente un enjeu stratégique qui a bouleversé les modes de gestion en rajoutant une touche de modernité. Le deuxième chapitre a introduit des notions de bases sur la transformation digitale de la fonction RH, ses étapes et les enjeux de réussite. Cela renvoie à un guide d'implantation des outils technologiques visant à optimiser les processus internes.

L'intégration des fonctions internes dans le projet de digitalisation devient indispensable parce que l'optimisation de ce genre de services contribue au fonctionnement de la stratégie globale de l'entreprise. La réussite des stratégies élaborées dépend de l'optimisation des axes composants et le capital humain représente un capital immatériel et une source d'innovation et de créativité, une telle ressource doit être valorisée et estimée comme un facteur de réussite.

Les responsables RH sont censés être informés de ces concepts et processus, peu importe la taille ou l'activité de l'entreprise. Après l'identification de besoin de la transformation digitale, une sensibilisation sera diffusée pour encourager les collaborateurs RH à s'engager à la planification d'un projet de digitalisation tout en choisissant l'outil le plus adapté aux cartographies de fonctions internes.

Chapitre III :

Etude De cas

Chapitre III : Etude De cas

Introduction du chapitre :

La digitalisation du processus RH devient un acteur stratégique qui doit être adopté pour rendre cette fonction plus performante, chose que nous avons pu constater au niveau des chapitres précédents. Ainsi, le présent chapitre comportera une étude empirique qui sera consacrée à l'analyse d'un essai de mise en place d'un processus de digitalisation de la fonction RH au niveau de l'entreprise SARL PROMEDAL afin de répondre à la problématique suivante: ***« Quels sont les éléments permettant la réussite d'une mise en place d'un projet de digitalisation du processus RH au niveau d'une entreprise, cas de la SARL PROMEDAL ?»***

Le traitement des données et la conception de ce projet vont permettre de répondre aux sous-questions suivantes :

- Quelles sont les étapes d'un projet de digitalisation ?
- Quels sont les moyens utilisés pour assurer la réussite de la transformation digitale ?
- Le progiciel implanté, est-il adapté à la cartographie de processus RH ? l'hypothèse alors posée afin de répondre à cette problématique a été la suivants.

Hypothèse : la digitalisation des processus de gestion de l'entreprise a un impact sur la gestion des ressources humaine.

Ainsi, au niveau de cette partie, nous allons aborder dans un premier temps une présentation détaillée de la SARL Promedal, l'entreprise qui nous a accueilli afin d'effectuer un stage pratique. La présentation de l'entreprise comportera son histoire, sa description, son savoir-faire et son portefeuille de produits ; ensuite nous allons entamer une autre partie qui consiste à élaborer et concevoir un projet de digitalisation de la fonction RH chez PROMEDAL.

Cette étude permet de mettre en œuvre une idée, des outils et des plans afin de rendre la fonction RH automatisée de façon pertinente et flexible, pour assurer l'adaptation aux changements technologiques de l'environnement externe.

Section 01 : La méthodologie de recherche

Notre stage s'est déroulé du 15 Mars au 01 Juin 2022 au sein de l'entreprise SARL PROMEDAL, tout d'abord, nous avons opté pour une méthode documentaire pour réaliser la partie théorique en s'inspirant des ouvrages, thèses de doctorat, et des revues scientifiques.

Nous avons décidé de commencer notre travail par une présentation de l'entreprise, son historique, ses activités et ses produits. Nous avons aussi présenté la fonction RH ainsi que ses missions réalisées au niveau de l'entreprise.

Pour la réalisation de notre étude, nous avons utilisé une méthode exploratrice. Un outil de diagnostic stratégique : la matrice SWOT a été déployé, afin d'analyser l'état actuel de la fonction RH au niveau de SARL PROMEDAL de point de vue interne et externe.

Cet outil nous a aidé à détecter ses points forts, ses points faibles, ses opportunités et ses menaces. L'analyse permet d'identifier ses avantages, sa valeur ajoutée, les lacunes et les écarts à ajuster, les opportunités à saisir de l'environnement externe et les menaces que doivent être évitées.

Nous avons utilisé les données résultantes de la matrice SWOT pour détecter un besoin qui consiste à faire évoluer la fonction RH en termes de technologie.

Ensuite, nous avons mis en place un processus de transformation digitale qui permet d'automatiser les tâches quotidiennes et de dématérialiser les connaissances circulantes à l'intérieur de la fonction RH de l'entreprise SARL PROMEDAL. Des diagrammes de processus de projet ont été élaborés pour éclaircir les idées et renforcer notre étude.

Enfin, notre travail est clôturé par une synthèse qui résumé notre étude de cas et qui répond à notre problématique initiale ainsi que les sous problématiques.

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil :

I. Historique de l'entreprise SARL PROMEDAL :

SARL PROMEDAL (Progress Médical Algérie) est une société de droit algérien, spécialisée dans la production, l'importation et la distribution de dispositifs médicaux à usage unique.

La SARL PROMEDAL fût fondée en 1995 avec un capital social de départ de **100 000 DA** pour atteindre **600 000 000 DA** en 2021.

D'une dimension modeste au départ, la société a su choisir les bonnes politiques pour amorcer une courbe de croissance lui conférant une place importante parmi les acteurs de ce secteur.

Le premier fruit de ces politiques fût en 2007 la réalisation d'une unité de production de compresses et de bandages. Les choix judicieux des équipements et des fournisseurs ont permis à PROMEDAL de devenir rapidement un partenaire d'excellence pour les institutions de soins publiques et privés. PROMEDAL possède actuellement un portefeuille de plus de 200 produits

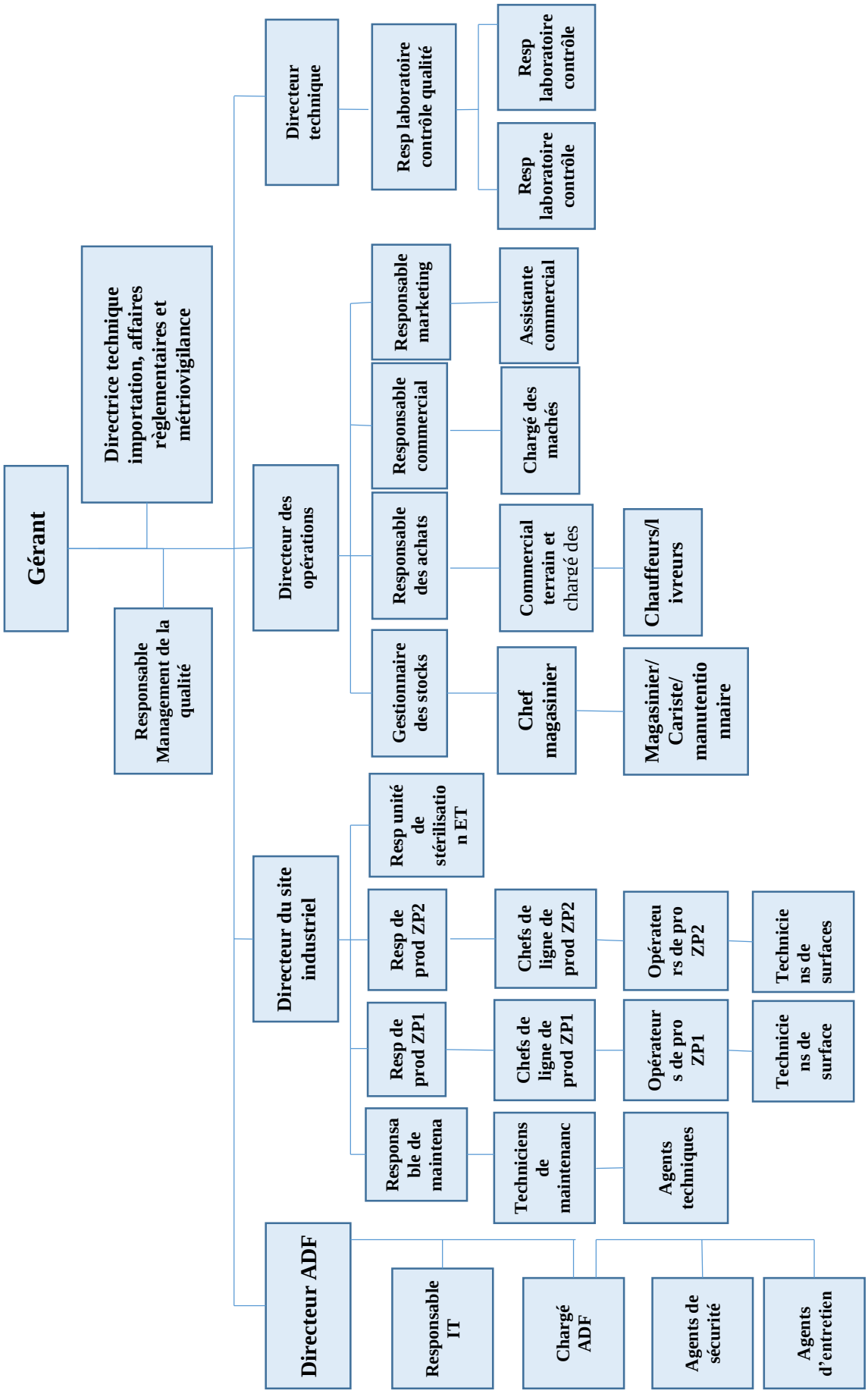
En ce moment : Promedal vise l'expansion de ses activités à travers deux projets de développement : la production des seringues et le fil de suture.

L'entreprise est passée par plusieurs phases après sa création, on mentionne :

- 1995 : Création de Promedal.
- 2007 : Lancement de production de compresse et bandage.
- 2010 : Certification ISO9001 COFRAC.
- 2012 : Développement et expansion de l'unité de production.
- 2016 : Certification ISO9001 :2008 TUV
- 2022 : Promedal se prépare pour avoir la certification ISO 13485

II. L'organigramme :

Le diagramme qui suit, représente la structure organisationnelle interne de SARL PROMEDAL :


Gérant
Directrice technique importation, affaires règlementaires et métriovigilance
Responsable Management de la qualité
Directeur technique
Resp laboratoire contrôle qualité
Resp laboratoire contrôle
Resp laboratoire contrôle
Directeur des opérations
Responsable marketing
Assistante commercial
Responsable commercial
Chargé des machés
Responsable des achats
Commercial terrain et chargé des
Chauffeurs/livreurs
Gestionnaire des stocks
Chef magasinier
Magasinier/ Cariste/ manutentionnaire
Directeur du site industriel
Resp unité de stérilisation ET
Resp de prod ZP2
Chefs de ligne de prod ZP2
Opérateurs de pro ZP2
Technicins de surfaces
Resp de prod ZP1
Chefs de ligne de prod ZP1
Opérateurs de pro ZP1
Technicins de surface
Responsable de maintena
Techniciens de maintenanc
Agents techniques
Directeur ADF
Responsable IT
Chargé ADF
Agents de sécurité
Agents d'entretien

III. Les produits de PROMEDAL :

PROMEDAL connait une expansion rapide se spécialisant dans la production de compresse et bandage avec une capacité de satisfaction du marché national et une ambition à l'export.

PROMEDAL s'est engagée dans un processus de normalisation aux standards internationaux en vue de satisfaire les exigences du marché.

Le portefeuille actuel comprend :

Tableau III.3 : les produits de SARL PROMEDAL

Compresse et bandage
Compresse stérile Compresse purifiée Bande à gaze Bande de crêpe Pièce de gaze hydrophile
Le dispositif à usage unique
Consommable médical
Produits spécifiques
La suture et ligature
- Fil résorbable - Fil non résorbable - Produits de spécialités
L'instrumentation
- Chirurgie générale. - Chirurgie Thoracique. - Chirurgie Cardiaque. - Chirurgie Vasculaire. - Chirurgie ORL. - Chirurgie Maxillo-faciale. - Chirurgie Traumatologie. - Chirurgie orthopédique et implants. - Colonne de cœlioscopie.

- Colonne de neurochirurgie. - Colonne de gynécologie. - Colonne d'urologie. - Instrument endoscopie.
Produits de laboratoire
- Pots à crachat. - Tubes à hémolyse. - boites Pétri. - Embouts bleus (S/1000).

Source : réalisé par nous même à partir de documents internes

IV. La fonction ressources humaines à SARL PROMEDAL :

Lors de notre stage au niveau de SARL Promedal, nous avons pu découvrir les activités principales et les tâches quotidiennes réalisées pour gérer les ressources humaines. L'entreprise applique une politique très intéressante qui regroupe les activités suivante :

IV.1. Le recrutement :

L'intégration de nouveaux employés est en croissance au niveau de l'entreprise, Promedal vise toujours à recruter de nouveaux talents afin de s'adapter aux besoins de ses projets. (Annexe 01).

IV.2. La formation :

Le renforcement et l'actualisation des compétences est considérer comme un pilier qui permet de remettre à niveau les connaissances déjà acquises chez les salariés. Chaque année l'entreprise planifie un programme de formation afin d'ajuster les écarts apparus dans les grilles d'évaluation. (Annexe 03).

IV.3. L'évaluation :

Promedal lance deux types de formulaire d'évaluation. Une grille d'évaluation continue pour mesurer la productivité et la performance de chaque employé, et pour identifier ses points forts ainsi que ses points faibles ; et une grille d'évaluation à chaud et à froid réalisé après chaque programme de développement achevé (formation, séminaire, atelier, conférence…), le but est de tester l'assimilation des connaissances et son impact sur le rendement sur des durées qui varient d'une semaine à 6 mois.

IV.4. Gestion administrative :

Le département prend en charge le traitement des dossiers des employés, les demandes de congés, gestion de la paie, les visites médicaux, la gestion de conflits, et les règlementations liées au droit de travail.

IV.5. Le pilotage par le tableau de bord RH :

Le responsable met en place un tableau de bord qui consiste à évaluer le capital humain, et à mesurer les indicateurs suivants :

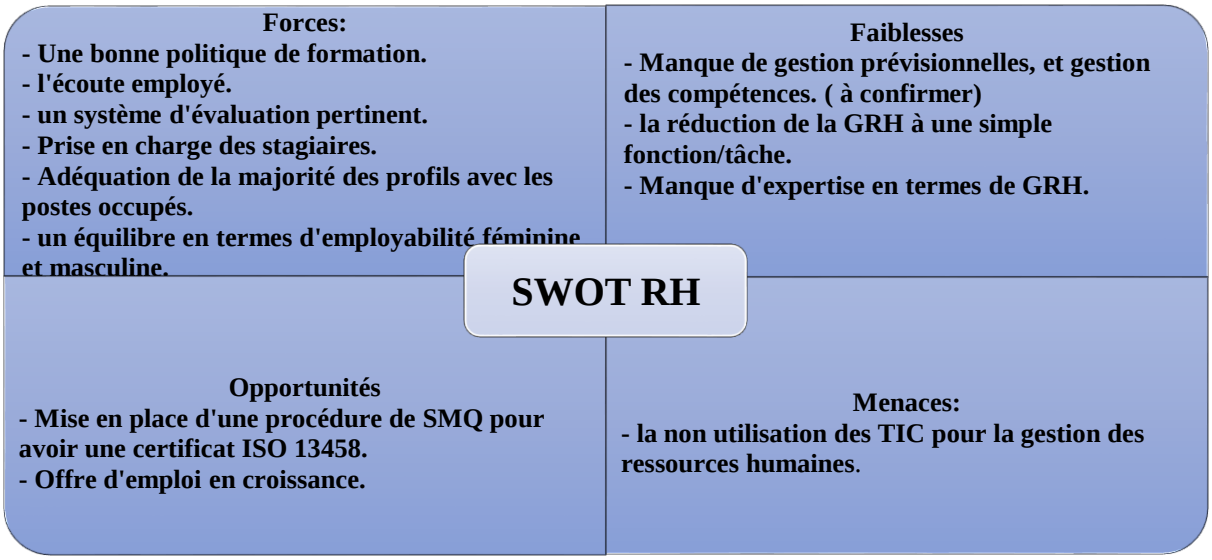
- Effectif par catégorie (cadre, maîtrise, exécutant).
- Effectif par contrat (CDI,CDD).
- Effectif par fonction.
- Masse salariale.
- Absentéisme.
- Turn-over.
- Taux de réalisation de formation.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude de cas

I. La matrice SWOT Digitalisation de la fonction GRH :

Nous avons décidé d'utiliser un des outils stratégiques les plus utilisé pour faire une analyse globale « la matrice SWOT », nous avons prévu une analyse globale sur la gestion des ressources humaines au niveau de PROMEDAL, afin d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités disponibles, et les menaces que nous devons éviter.

Figure III.7 : Matrice SWOT RH.



Source : Réalisé par nous même à partir d'une analyse interne

II. Diagnostic Stratégique de la fonction RH :

D'une part, l'entreprise Promedal dispose d'un système de gestion des ressources humaines spécifiques, elle met en œuvre des politiques de gestion pour valoriser le capital humain et pour renforcer ses compétences ; elle s'investit dans sa politique de formation des salariés pour qu'elle puisse s'adapter à l'environnement externe, et pour évoluer son activité à travers une main d'œuvre qualifiée et innovante. En plus de cela, Promedal est toujours à l'écoute de ses employées, elle prend en considération leurs besoins, leurs attentes ainsi que leurs réclamations à propos des conditions de travail ou des conflits entre les différents salariés.

Elle a aussi adopté un système d'évaluation très performant, pour qu'elle puisse suivre le parcours de chaque employée, de son recrutement et son intégration jusqu'à la fin de ses services au niveau de l'entreprise. Des grilles d'évaluation sont préparées pour tester les connaissances des candidats lors de leurs premiers entretiens (Annexe 01), ou pour évaluer leur

évolution après l'occupation de poste ou après une formation offerte par Promedal pour améliorer ses compétences. (Annexe 03).

L'entreprise a montré son intérêt de découvrir de nouveaux talents ou de donner une opportunité aux stagiaires venant des écoles supérieures ou de l'université pour qu'ils puissent renforcer leurs connaissances théoriques. Elle leurs donne la chance de découvrir le monde professionnel.

Et d'après les dossiers des employés analysés, nous avons remarqué que la majorité des employées dispose d'un profil adéquat aux postes occupés, ce qui accroît la productivité et le savoir-faire déployé.

D'autre part, la fonction GRH semble être réduite à une simple fonction ou un ensemble de rapports à rendre, elle est attaché à un autre service Administration et Finance ; c'est pour cela que Promedal a négligé quelques fonctions très importantes pour mener une bonne gestion des ressources humaine, la gestion prévisionnelle et la gestion des compétences. Il paraît que l'entreprise prend en considération ces deux fonctions spontanément, mais elle doit créer et planifier une politique qui englobe tous les éléments nécessaires pour avoir de bons résultats.

Mais, nous pouvons pas nier le fait que Promedal a saisi plusieurs opportunités pour acquérir de nouvelles compétences grâce à ses nombreuses offres d'emploi pour assurer une expansion performante de son activité ou pour améliorer sa politique de gestion des ressources humaine à travers la mise en place d'une procédure de Système de Management de Qualité pour avoir une certification ISO 13458.

Bien que l'entreprise ait fournit tous ces efforts, nous pouvons clairement remarquer le manque d'utilisation des TIC ou des progiciels pour bien gérer ses fonctions. Il n y a pas assez d'outils technologique dédiés à la GRH.

II.1. Les outils utilisés :

II.1.1. Les outils de Microsoft office :

- **Word :** cet outil est utilisé pour le Reporting, préparer des fiches d'évaluations, des fiches de postes et autres documents.
- **Excel :** il est utilisé pour la conception des différents tableaux de bord, les calculs des coûts, des revenues…etc.

II.1.2. Les logiciels :

- **Logiciel de paie :** il est utilisé pour le calcul et la gestion des salaires des employés.

III. La mise en place d'un projet de digitalisation :

Après le diagnostic stratégique de la fonction RH réalisé à l'aide de la matrice SWOT, nous avons constaté que les fonctions de la GRH doivent être automatisées, à l'aide d'un progiciel, qui fournit une automatisation totale des tâches quotidiennes de la GRH, cela va être un nouveau élément qui a pour mission de :

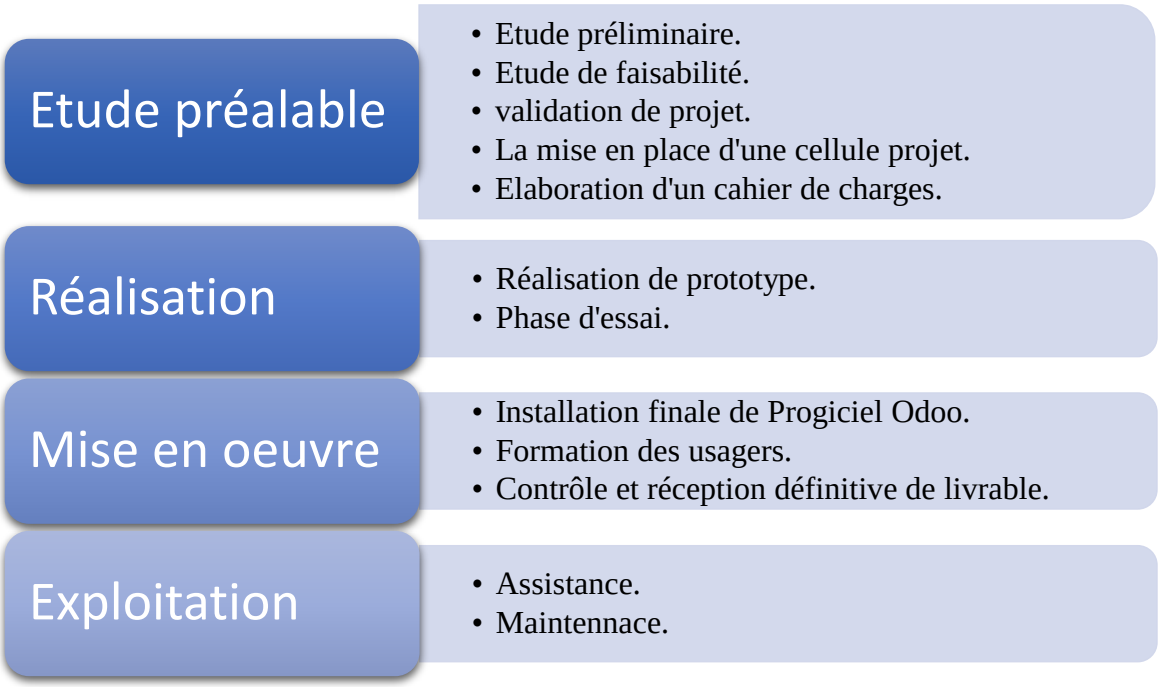
A. S'adapter aux évolutions technologiques de l'environnement.
B. Faciliter la gestion des ressources humaines.
C. Améliorer l'expérience employée.
D. Faciliter les processus internes.
E. Réduire le temps perdus pendant les horaires de travail pour faire des demandes destiné au GRH.
F. Dématérialiser les données et diminuer le risque de perte de données.
G. Bien encadrer la GRH grâce à la disponibilité d'informations et la visualisation des données.

III.1. Le processus d'implantation de progiciel Odoo RH :

L'entreprise PROMEDAL s'engage dans un processus de digitalisation de ses processus internes, elle a déjà implanté un système d'information dans quelques services auparavant : achat et approvisionnement, production, gestion des stocks, les ventes ; et maintenant elle essaye de s'engager dans sa totalité dans ce processus de digitalisation en rajoutant la comptabilité et la gestion des ressources humaines comme modules.

Nous avons ainsi tenté de mettre en place un projet de digitalisation de la fonction RH, suivant ce processus :

Figure III.8 : Processus d'un projet de digitalisation



Source : Conception personnelle à partir de la partie théorique

III.1.1.Etude préalable :

III.1.1.A. Etape 01 : étude préliminaire (identification et évaluation des besoins)

Lors de mon stage, nous avons remarqué que la fonction ressources humaines est attachée au département « administration et finance » dirigée par un responsable et un chargé de l'administration et des relations extérieurs et un responsable IT qui s'occupe de l'aspect technique.

Selon les fiches de poste la mission principale du directeur de ce département consiste à coordonner et superviser les services de la comptabilité et des finances, l'administration, les services généraux et le service du personnel, et a comme activité principale :

1- La gestion administrative des systèmes de contrôle, le suivi des activités, des indicateurs et le reporting à la direction.
2- La comptabilité et le contrôle de gestion.
3- L'élaboration des plans de financement de l'entreprise.
4- Droit des affaires et la fiscalité.
5- La gestion des ressources humaines.

L'entreprise SARL Promedal s'engage dans deux nouveaux projets de développement consistant à la production de deux produits : les seringues et les fils de suture, ce qui implique une prévision d'augmenter le nombre de salariés prochainement, ce qui nécessite plus de dossiers à traiter et plus de transactions à gérer (en termes de ressources humaines).

Et d'après les documents internes analysés, l'entreprise a commencé les procédures pour avoir la certification ISO 13458 :2016, Promedal est obligée de suivre quelques instructions reliés à la gestion de ses ressources humaines pour compléter toutes les procédures. Cette certification est extrêmement relative au système de management de qualité pour les organismes productifs des dispositifs médicaux conformes aux règlements et aux normes.

La procédure adoptée exige l'implication de la GRH et la mise à disposition des services demandeurs, le personnel nécessaire en termes de compétence en garantissant le respect de la législation et en favorisant la satisfaction du personnel. La procédure d'audit a été rédigé par le responsable de service « management de qualité », vérifié par le pharmacien directeur technique et approuvé par le directeur général.

Ces trois raisons induisent à l'optimisation de processus de la gestion des ressources humaines et le rendre plus efficace et plus efficient, afin de réduire le temps exploité et les coûts. Cela peut être réalisé à travers l'implantation d'un progiciel adéquat à ses fonctions.

III.1.1.B. Etape 02 : étude de faisabilité

- **Le choix du progiciel :**

Nous avons en effet constaté et identifié le besoin de Promedal d'implanter un progiciel de gestion des ressources humaines, mais quel progiciel devons-nous choisir ?

Le progiciel **Odoo**, semble parmi les meilleurs choix possibles, et ce pour les raisons suivantes :

- ✓ Il est déjà implanté dans les services : Achat et approvisionnement, Production, Gestion des stocks, Ventes. Cela veut dire qu'il est déjà **testé** et **approuvé**.
- ✓ Il est adéquat aux fonctions RH adoptées par Promedal, ses fonctionnalités représentent les fonctions RH dans une plateforme digitale.

- **Présentation du progiciel Odoo RH :**

Odoo est un progiciel open-source de gestion intégré[88] comprenant de très nombreux modules permettant de répondre à de nombreux besoins de gestion des entreprises, ou de gestion de la relation client (CRM). Le logiciel est utilisé par plus de sept millions d'utilisateurs pour gérer leurs entreprises à travers le monde. Odoo est le système ERP open-source le plus populaire.

Leur mission est de fournir une gamme d'applications professionnelles faciles à utiliser, qui forment une suite complète d'outils répondant aux besoins de toute entreprise. Ils offrent à des millions d'entre elles un accès aisé aux logiciels dont elles ont besoin pour gérer et développer leur activité.

Les outils Odoo sont aussi mobiles que nous. Nous pouvons se connecter, et suivre toutes les prestations de n'importe quel appareil et depuis n' importe où.

III.1.1.C. Etape 03 : Validation de projet

Cette étape consiste à valider le projet de la part de la direction générale.

III.1.1.D. Etape 04 : La mise en place d'une cellule projet :

Après la validation du besoin et du choix, la direction générale décide de mettre en place un projet avec toutes ses caractéristiques pour bien mener les processus et les résultats.

Un comité/cellule de projet a été choisi pour gérer et contrôler le projet, elle est composée de :

- ✓ Le directeur général.
- ✓ Le directeur d'administration et de finance.
- ✓ Le responsable management de la qualité.
- ✓ Le Directeur du site industriel.
- ✓ Le directeur des opérations.
- ✓ Le directeur technique.

La mission de cette cellule est de :

1- Elaborer un plan stratégique.
2- La planification du projet, planifier les tâches, la durée, les délais, les coûts, le personnel chargé des opérations.
3- La prise de décisions en ce qui concerne le prestataire, les tâches réparties...
4- Elaboration d'un cahier de charge.

[88] www.odoo.com

5- L'organisation des réunions hebdomadaires pour suivre et contrôler le projet et pour ajuster les écarts et rattraper les retards si y en a.
6- Assurer une bonne communication avec le responsable et les salariés du service ou le progiciel sera implanté.
7- Reporting de toutes les circonstances du projet, sa conception et ses résultats.

III.1.1.E. Etape 05 : L'élaboration d'un cahier des charges

La rédaction de ce cahier des charges demande de l'expertise, c'est pour cela que cette tâche a été délivrée au comité de projet.

Le document doit impérativement contenir tous les éléments et les conditions essentielles pour définir la manière la plus précise possible ce que le système doit être en mesure de faire pour répondre à nos besoins techniques et managériaux :

Remarque : le prestataire doit remplir les exigences suivantes pour qu'il soit validé par l'entreprise.

Figure III.9 : Cahier de charge

Présentation des deux organisations contractantes (SARL Promedal et le prestataire)	- Dénomination. - Présentation de l'entreprise et son activité. - Adresse du siège social. - La forme juridique. - Les coordonnées. - La date de création pour mesurer l'expertise, l'innovation et la créativité. - Implantation géographique pour assurer une présence directe et permanente du prestataire ou à travers des collaborateurs, durant les étapes de projet.
Effectif et ressources	Cette rubrique met en valeur l'effort que doit être investi dans le développement du logiciel, en termes de capital humain et financier. (de la part des deux contractants).

Les exigences	**Le système :** Sa description, sa capacité, sa taille, son architecture, son intégration avec les autres systèmes dans les serveurs et le support informatique pour assurer un stockage optimal des données. **L'entreprise :** La solution logicielle de digitalisation doit être parfaitement adaptée au processus interne (choix des applications : dossiers des employés, congés, recrutement, évènements, évaluation et tableau de bord social). **Remarque :** Une cartographie de processus interne doit être délivrée au prestataire. Exigence informatique et flux de données : Assurer un stockage optimal des données en utilisant des supports informatiques et privilégier l'accès en termes de traitement, circulation et contrôle de données (configuration personnelle à différents niveaux de sécurité selon les usagers). **Administrateur :** un accès illimité est accordé au responsable RH. **Editeur :** ce rôle est attribué aux assistants d'administration et les chefs des autres services pour rendre des rapports liés à la ressource humaine (joindre des fichiers, ajouter des commentaires). **Superviseur :** le directeur générale est considéré comme superviseur, il est censé superviser la fluidité des travaux et être informé par les changements des indicateurs du tableau de bord social. **Utilisateur :** cet accès est accordé aux différents employés, pour accéder à leurs comptes afin d'être notifié par les évènements planifiés, les nouvelles décisions, les réclamations, les demandes de congés, recevoir leurs fiches d'évaluations et pour créer un réseau de communication interne pour l'échange d'informations.
Langue supportée	La langue française

Environnement technique du logiciel	Cela concerne l'identification des navigateurs compatibles avec Odoo, activités réalisées en accès web et application mobile pour les utilisateurs.
Coûts d'investissement	Cette partie est consacrée aux différentes formes de paiement (par tâche ou par heure). - **Coût d'installation :** Paiement par fonctionnalité ou application. - **Les coûts de matériel acquis** (ordinateurs dans le cas où les anciens ne peuvent pas soutenir les nouvelles applications intégrées). - **Les coûts d'acquisition du logiciel** (licence d'utilisation). - **Les coûts de formation des usagers et sa logistique :** Formation assurée par le prestataire au niveau de Promedal - **Les frais de maintenance d'entretien et d'actualisation.** (coûts associés aux mises à jour)
La durée de projet	Nous avons estimé la durée de projet de 215 jours, dans laquelle la cellule projet sera capable de piloter le processus à travers des réunions hebdomadaires et des rapports rédigés par l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet ainsi que le compte rendu de l'état d'avancement de l'installation. La durée de projet sera répartit comme suit : - Etude préalable : 30 jours. - Réalisation : 20 jours. - Mise en service : 75 jours - Exploitation : 90 jours

Source : Réalisé par nous même

- **La cartographie interne de la fonction RH chez SARL PROMEDAL :**

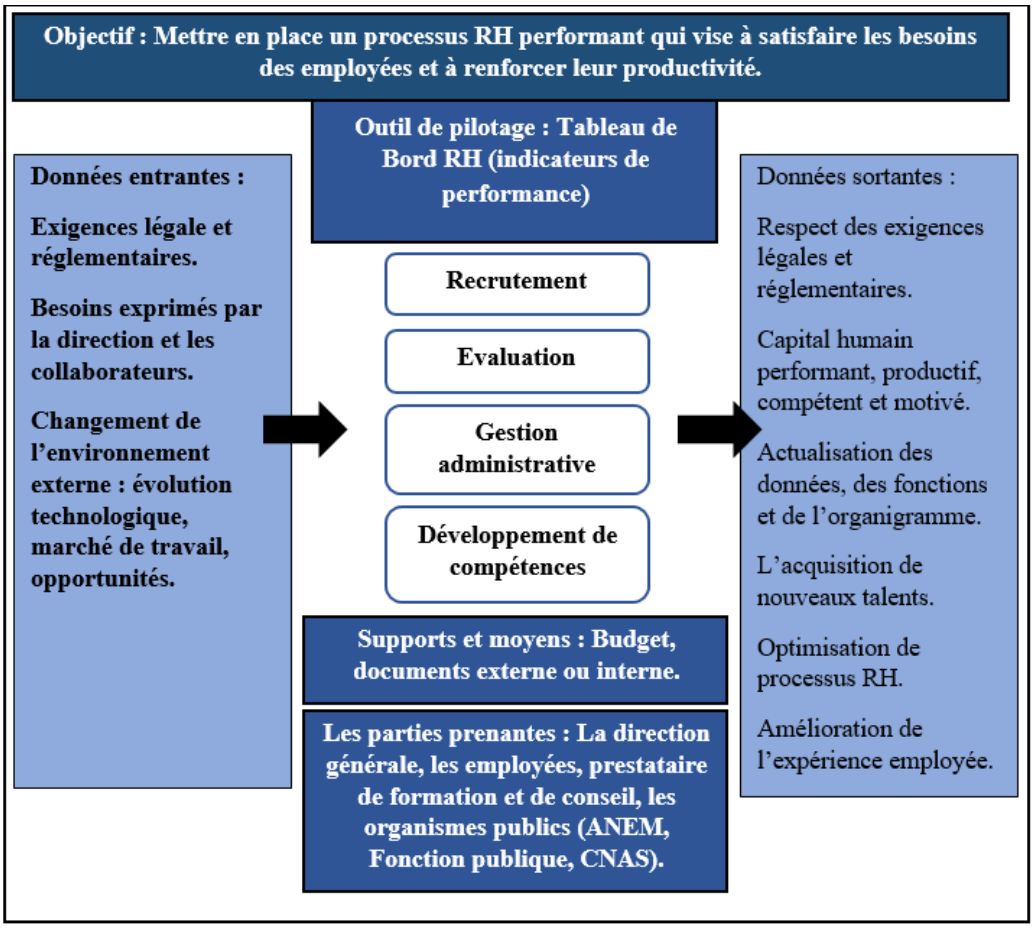
La cartographie est un document interne qui décrit le fonctionnement de processus RH au niveau de SARL PROMEDAL, les données entrantes et sortantes du service, la création des connaissances et la mesure des indicateurs du tableau de bord.

La figure ci-dessous doit être délivrée au prestataire pour qu'il ait une vision plus claire sur les tâches et les missions de la fonction RH de PROMEDAL, cela va lui aider à concevoir les bonnes fonctionnalités et à adapter son offre selon les besoins de l'entreprise.

La cartographie doit être impérativement incluse dans le cahier de charges pour éviter les coûts liés à la mauvaise communication entre PROMEDAL et le prestataire.

Le but de notre travail est de transformer cette cartographie en des tâches automatisées et des informations dématérialisées.

Figure III.10 : Une cartographie de processus interne de PROMEDAL



Source : Réalisé par nous même à partir d'un document interne

III.1.2.La réalisation :

III.1.2.A. Etape 01 : l'aspect technique

La phase qui suit le lancement de projet, doit assurer la conception de l'aspect technique à travers une mise en place provisoire de logiciel, et une présentation de quelques interfaces demandées afin de donner une vision globale à la cellule projet sur le livrable.

Pour la présentation des interfaces, nous avons utilisé la version d'essai gratuite offerte sur le site www.odoo.com.

- **Choix du module :**

Odoo dispose de 30 applications réparties par module : Finance, Ventes, Marketing, Site web, Services, inventaire et MRP, productivité et Ressources Humaines.

En termes de gestion des ressources humaines, Odoo offre un large choix des applications adaptées aux entreprises, comme le montre les interfaces ci-dessous.

Nous avons le droit de choisir les applications qui nous conviennent le mieux. Après l'effectuation de choix de module et des applications, un menu sera créé pour englober tout le processus dans la même fenêtre.

Figure III.11 : les applications Odoo RH



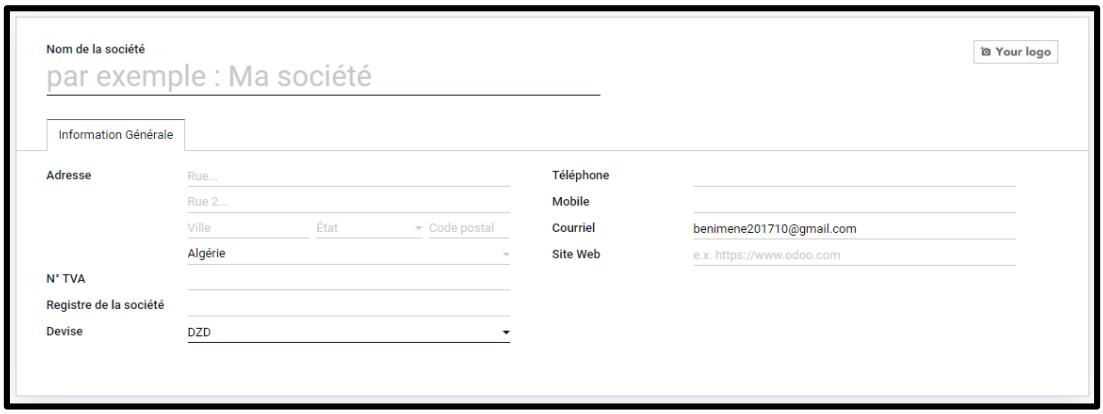
Source : le site d'Odoo [89]

- **Icône : Présentation de la société :**

Odoo dispose d'une rubrique spéciale qui permet de créer un profil général de l'entreprise Sarl Promedal, il contient les informations suivantes : Nom de la société, adresse, slogan, logo, site web, téléphone et le courriel.

Ces informations générales sont considérées comme une présentation de l'entreprise et la description de son activité.

Nous avons rempli toutes les cases vides de la première figure, en utilisant des données tirées du document d'accueil/site.



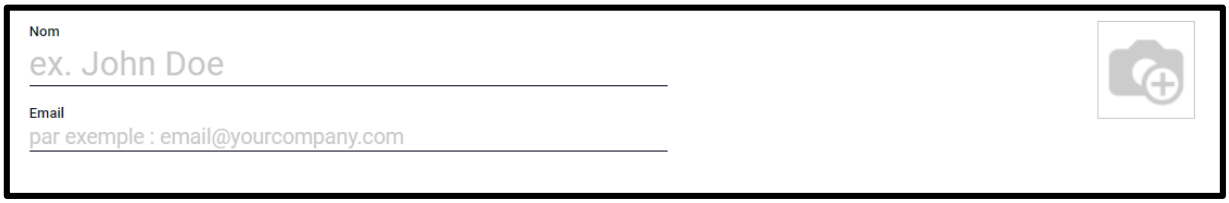


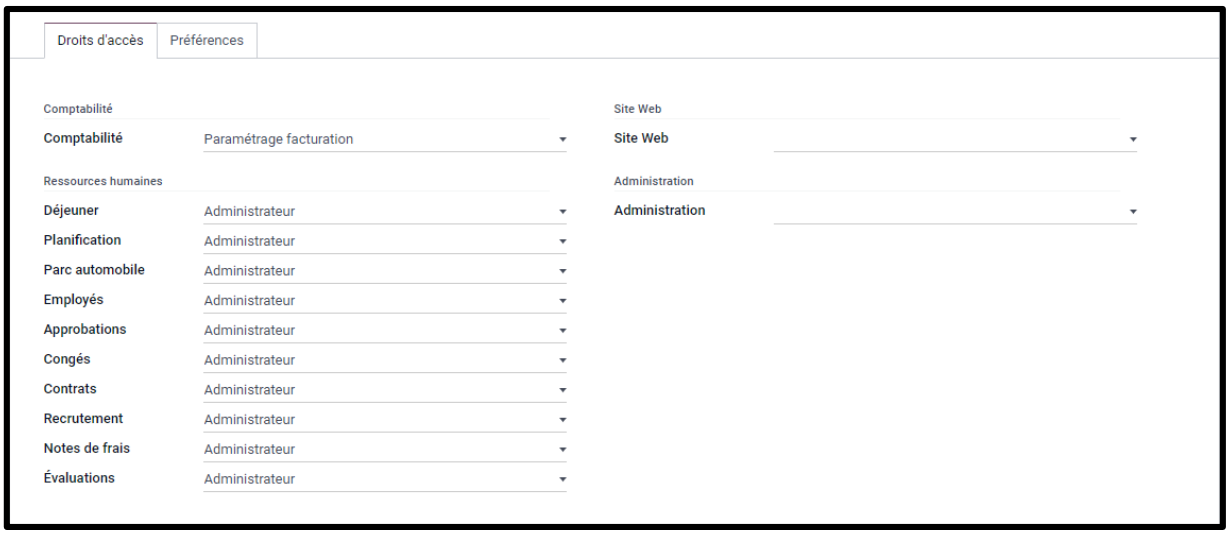
- **L'accès aux plateformes :**

Comme nous avons indiqué dans la partie « élaboration de cahier des charges », différents niveaux de sécurité ont été proposés afin de préserver la confidentialité des données et contrôler l'utilisation de plateforme dans les limites des responsabilités confiées par la direction générale de Promedal.

[89] www.odoo.fr

Nous effectuons cette opération, en intégrant le nom de l'usager, son email professionnel, et en précisant ses droits d'accès aux différentes applications (Administrateur, superviseur, éditeur et utilisateur).





- **Création d'un dossier « employé » :**

La rubrique « employés » est un des options les plus importantes fournies par Odoo, elle nous permet de créer un dossier pour chaque employé

Ce dossier contient trois parties : données professionnelles, données personnelles, et paramètres RH.

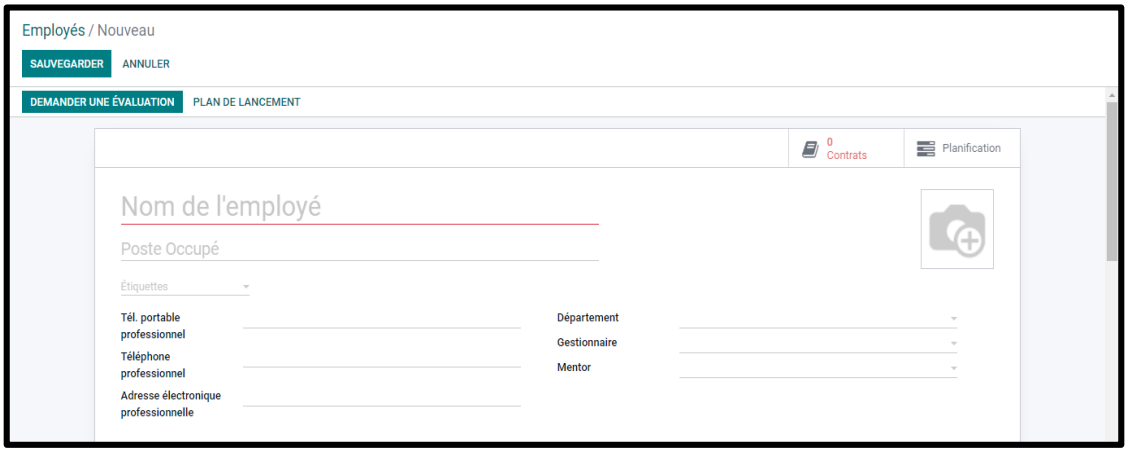
Les dossiers numériques vont être créés pour éviter le cumul des dossiers en papier dans le bureau.

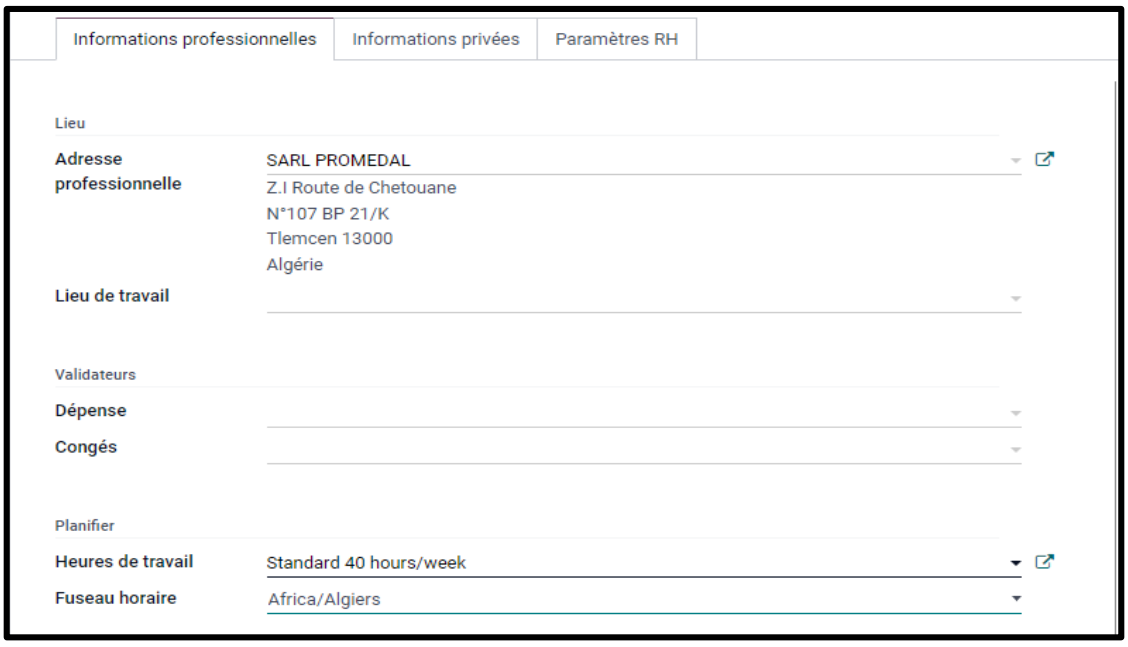
- **Données professionnelles :** ce sont les données qui relient l'employé à l'entreprise, par exemple le numéro de compte bancaire qui est nécessaire pour effectuer la tâche de versement de paie, le numéro de téléphone et une adresse e-mail pour faciliter le contact, surtout en cas d'urgence.
- **Données personnelles :** ce sont les données en rapport avec l'employé lui-même, remplir son dossier avec ce type d'informations, renforce sa relation avec l'entreprise.
- **Paramètre RH :** c'est un statut de privilège, pour préciser quel genre d'accès aura-t-il le droit à avoir pour accéder à Odoo avec le droit de modifier.

Cette option nous permettra de :

- ✓ Actualiser les dossiers de façon permanente, en rajoutant les indicateurs de performance et d'évaluation de chaque employé en lui donnant l'accès pour suivre et contrôler ces données en tant qu'un simple utilisateur (en lecture seule).
- ✓ Insérer une base de données existante dans un fichier Excel.
- ✓ Filtrer la liste des employées par département, ancienneté, absence ou d'autres filtres personnalisés.

Créer une fiche de statistique par rapport aux différentes mesures (département, salaire, congés, durée de contrat…), ils seront présentés sous forme de graphique en barres, courbes ou diagrammes.





- **Recrutement :**

L'application suivante simplifie le processus d'embauche et le rend automatisé, pour réduire les coûts de recrutement ainsi que le temps accordé pour gérer les entretiens.

Elle résume le processus de recrutement en allant de la recherche de candidat/profil souhaité jusqu'à son intégration.

Elle permet aussi de :

- ✓ Créer, organiser et suivre les offres d'emploi et les candidatures.
- ✓ Faire la promotion des offres à travers les différentes plateformes liées à Promedal, de façon automatique et systémique (Facebook, LinkedIn, et son site web) mentionner les liens.
- ✓ Gérer les bases de données des candidats avec des documents indexés (CV, lettre de motivation.
- ✓ Le candidat peut postuler directement en cliquant sur le bouton « postuler », et joindre les fichiers demandés sans déplacement. Il sera notifié par un e-mail envoyé par notre responsable RH en cas d'acceptation.

Nous avons pris l'exemple de « recrutement d'un gestionnaire de stock » pour démontrer les données à remplir pour la fiche de poste.





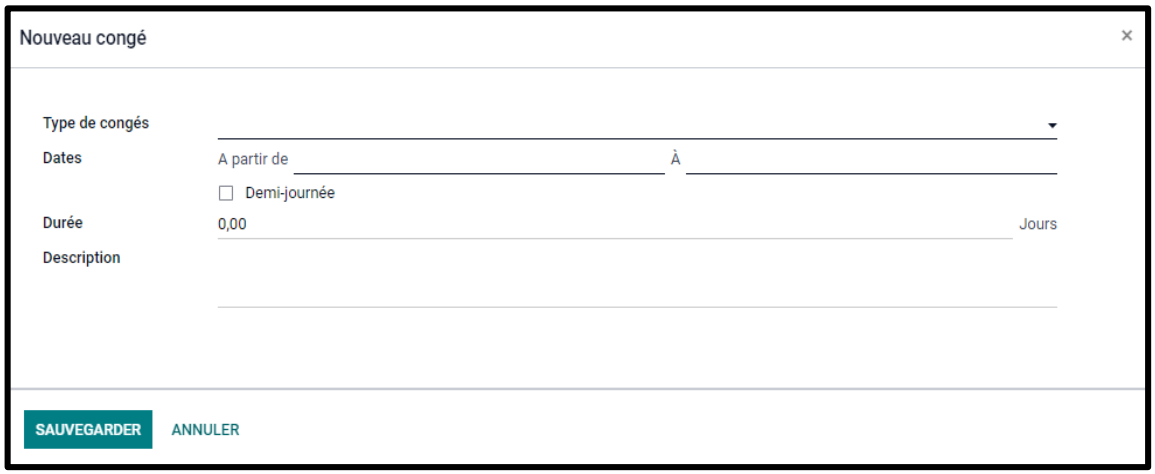
- **La gestion des congés :**

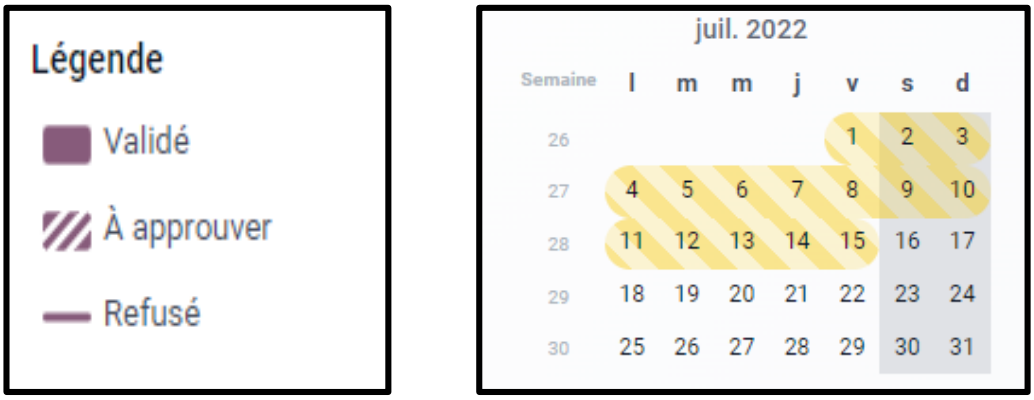
En utilisant Odoo RH, la gestion des congés se fera en ligne, tous les employées peuvent demander leurs congés à travers la plateforme, l'utilisateur sera notifié par le responsable RH en cas de validation ou de refus.

Lors de la demande, le salarié est obligé de remplir le formulaire dans les interfaces suivantes, en mentionnant le type de congé, la date et la durée ainsi que la description de son cas.

Nous avons choisi l'exemple d'une demande d'un congé annuel qui va durer 15 jours, de 01 jusqu'au 15 juillet. Cette date apparaitra dans le calendrier du responsable RH qui va utiliser la légende en dessous pour répondre à cette demande.

L'application nous permet de garder une vue d'ensemble sur les congés de tous les employés à travers une analyse graphique.



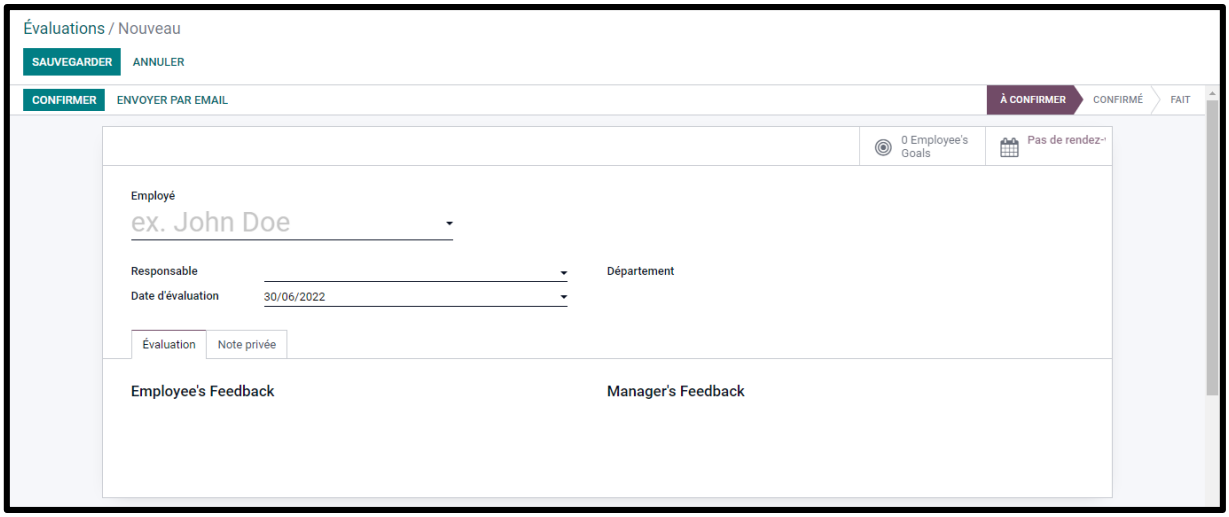


- **Evaluation :**

Au niveau de l'entreprise Promedal, le responsable RH évalue les employées de façon continue, à travers l'élaboration des fiches d'évaluation afin de connaître les points forts et les points faibles de chaque employées, et d'évaluer les profils lors des entretiens.

Mais grâce à cette transformation digitale, l'évaluation se fera en ligne comme le montre ces interfaces. Chaque employée aura une fiche d'évaluation virtuelle ou nous pouvons trouver l'avis de son responsable sur son rendement et ses résultats ainsi que des commentaires de la part de l'employée pour justifier ou pour éclaircir quelques points.

Cette fiche sera rajoutée au dossier employée afin de constituer une base de données très riche.

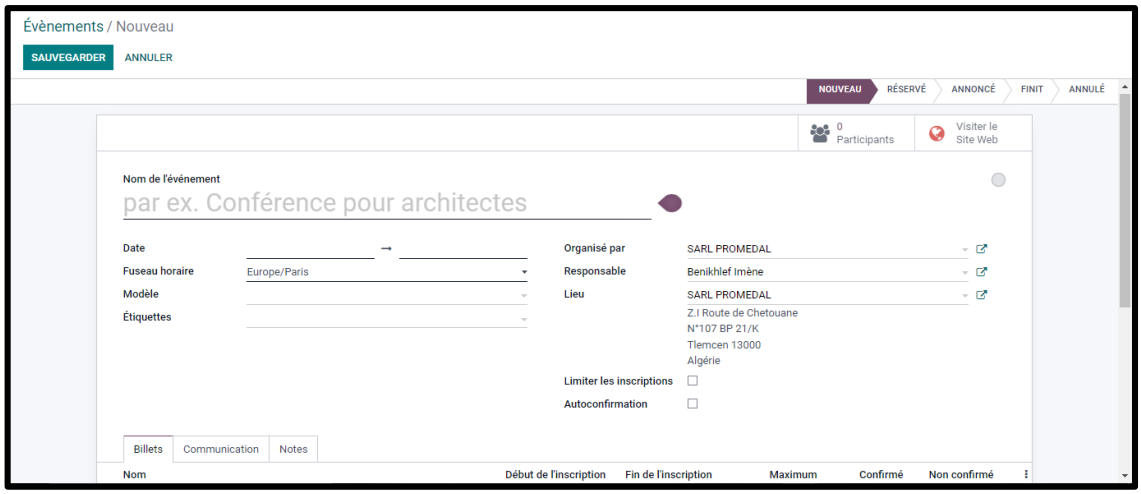


- **Planification des évènements :**

Au niveau de l'entreprise Promedal, ils avaient l'habitude de planifier leurs évènements (formation, conférences, journée de sensibilisation…etc.) sur un fichier Microsoft Word, mais avec l'intégration d'Odoo, tout ce processus deviendra virtuel. Le responsable RH sera capable

de rajouter un évènement, son type, la date et le lieu, l'organisateur, le prestataire de formation et la liste des employées concernés (par poste ou par département).

Cette démarche permet aussi de notifier les participants de cet évènement sans avoir besoin d'un appel téléphonique, déplacement ou quoi que ce soit. Il va recevoir une notification avec tous les détails.



III.1.2.B. Etape 02 : premier essai

Après la validation de prototype, nous nous somme engagé dans une phase d'essai afin de tester le fonctionnement de logiciel installé, les acteurs : responsable d'administration et finance, le responsable IT, et un représentant de prestataire doivent être présent lors de l'essai, cette fois-ci leurs rôles consistent à comparer les critères mentionnés dans le cahier de charge et le livrable pour passer à la validation finale ou à l'ajustement des écarts. Un rapport détaillé sera délivré à la cellule projet avant la réunion hebdomadaire pour valider la réussite ou l'échec de l'opération d'essai.

III.1.3. Mise en œuvre :

III.1.3.A. Etape 01 : installation finale

Si le comité projet valide que la phase d'essai est réussie, nous passerons à la conception finale, cela veut dire une intégration totale d'Odoo dans le serveur et le réseau de l'entreprise et sa liaison avec les autres postes de travail, ou tout le monde peut y accéder selon les différents niveaux de sécurité.

III.1.3.B. Etape 02 : formation des utilisateurs

Les usagers de tous les niveaux vont être formés comme suit :

Un atelier sera programmé pour former les administrateurs, les éditeurs et les superviseurs, une formation restreinte qui a pour objectif d'expliquer le fonctionnement d'un processus RH automatisé, et de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Comment traiter les notifications et les commentaires ?
- ✓ Comment élaborer un tableau de bord sur Odoo ?
- ✓ Comment traiter les données entrantes et sortantes d'Odoo RH ?

Tandis que pour les simples utilisateurs, le prestataire est censé assurer une **conférence** pour leurs montrer le fonctionnement et les procédures pour gérer leurs besoins administratifs (demande de congé, réclamations…).

III.1.3.C. Etape 03 : Contrôle

La dernière étape de projet ou nous allons contrôler, valider la réception définitive du programme et vérifier la conformité de livrable au cahier de charge, et bien sûr payer le crédit restant.

III.1.4. L'exploitation : (assistance+ maintenance)

Après la conception définitive du programme, le prestataire s'occupe des opérations de maintenance dans les trois mois qui suivent l'installation, gratuitement, afin de donner le temps aux utilisateurs de bénéficier et de tester le logiciel en utilisant une base de données irréelle.

Après les trois mois, Promedal est censé payer tous les services d'entretien nécessaire pour qu'Odoo RH soit fonctionnel et actualisé.

III.2. Diagramme de l'aspect relationnel entre les deux contractants :

Figure III.12 : Réalisé par nous même

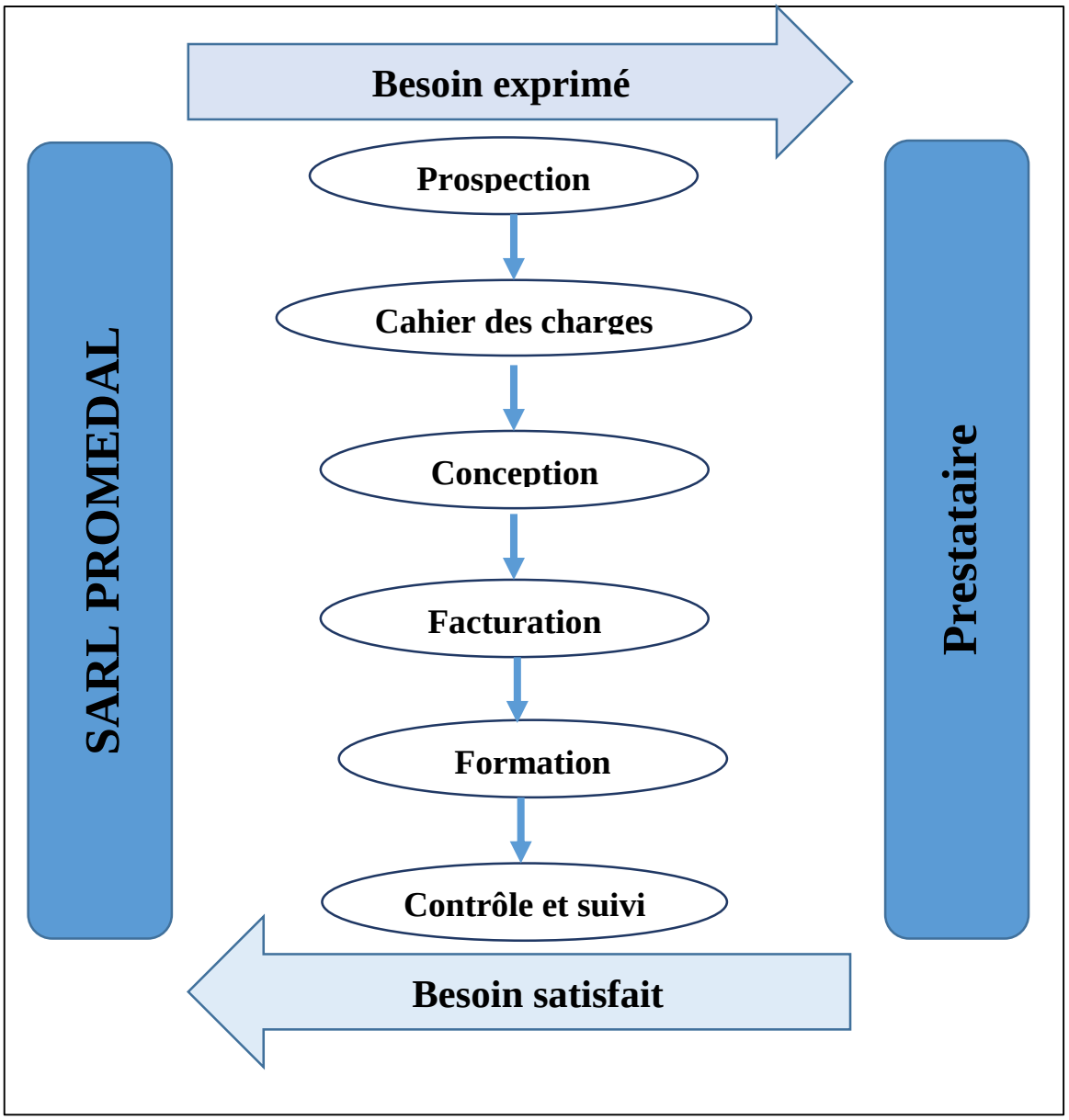
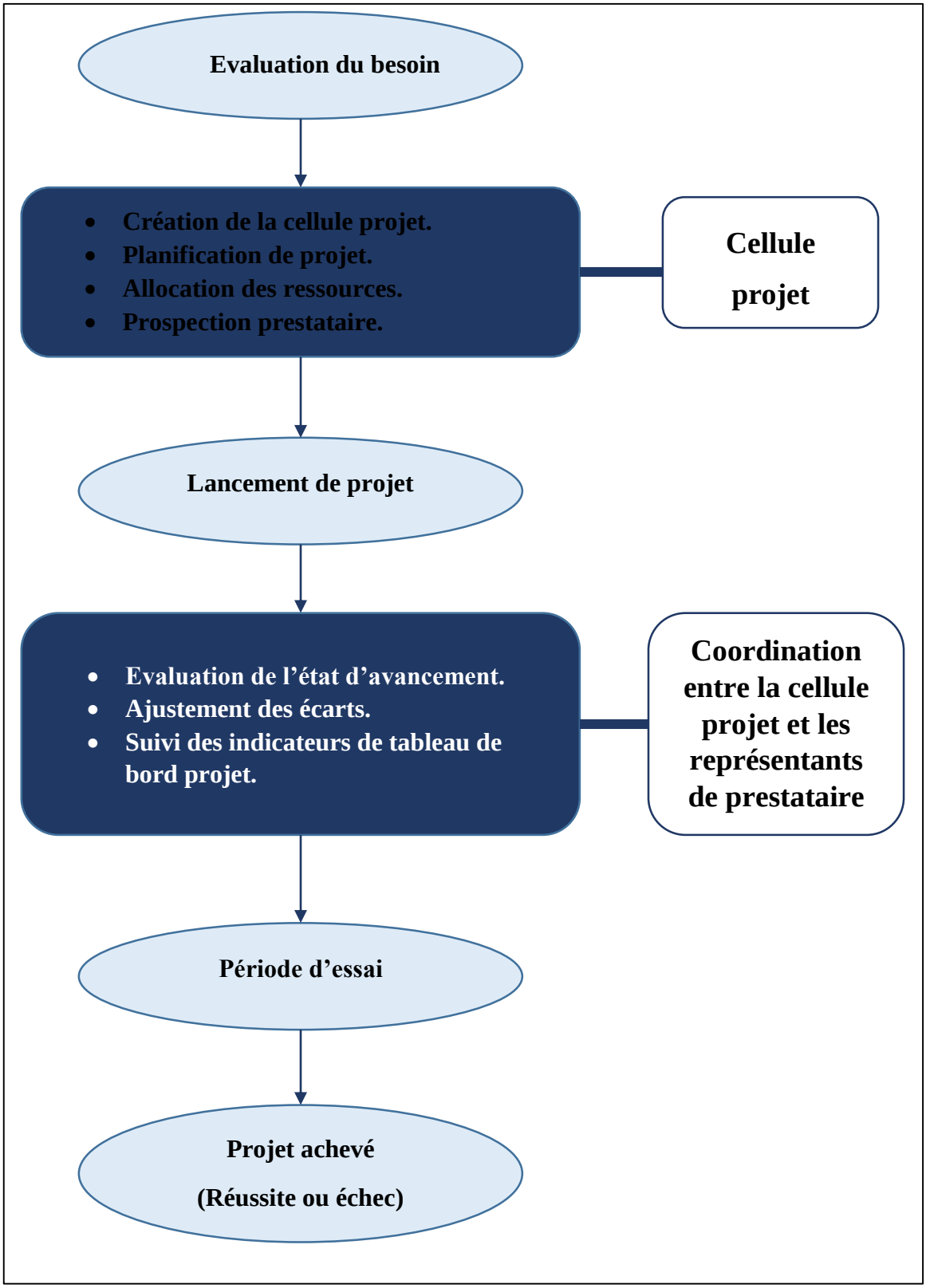


Figure III.13 : Diagramme de processus Projet

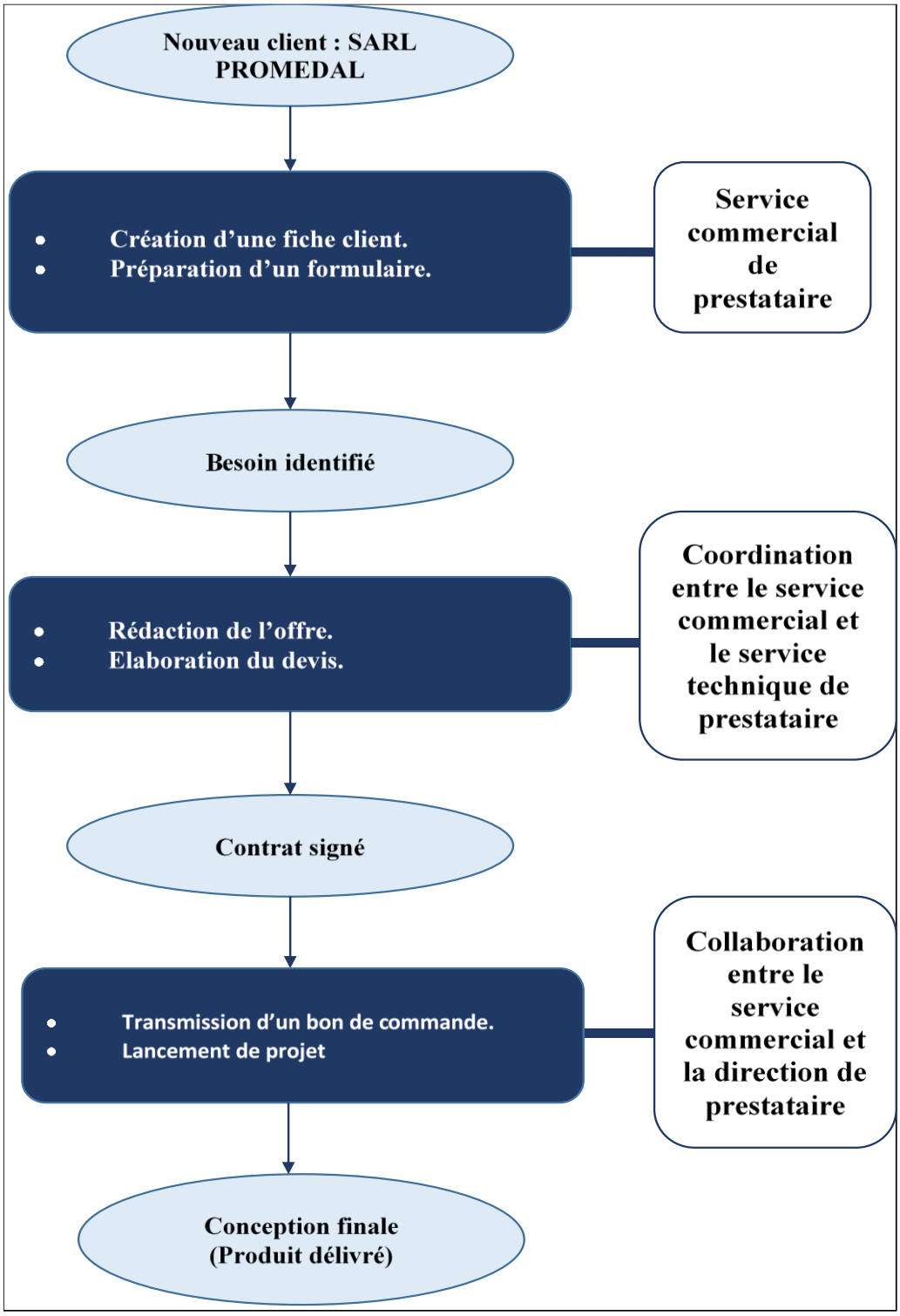


Source : Réalisé par nous même

III.3. Diagramme de prestation de service :

Le diagramme suivant démontre la démarche commerciale appliquée par le prestataire en allant de la prise de contact jusqu'à la conception finale de livrable.

Figure III.14 : Diagramme de projet



Source : Réalisé par nous même

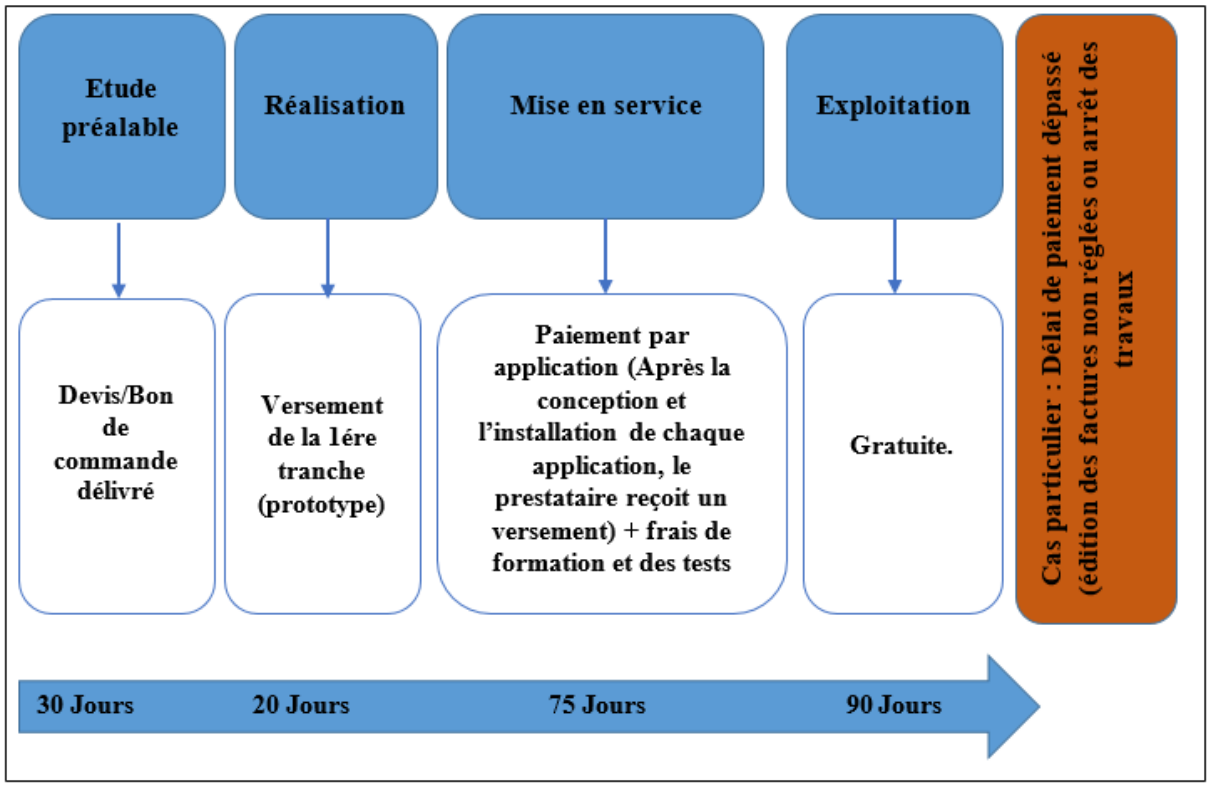
III.4. Diagramme de facturation :

Nous avons établi un diagramme de facturation pour démontrer les flux financiers entre Promedal et le Prestataire durant le projet.

Lors de la prise de contact et l'identification des besoins, le prestataire s'engage à délivrer un devis estimatif à SARL Promedal ; et après la réception d'un bon de commande, le prestataire reçoit la 1ère tranche de versement pour concevoir un prototype et pour mettre en œuvre un simple test d'essai. Le paiement dans la phase de la mise en service sera réparti sur 75 Jours sous forme de tranches versées après la conception de chaque application, à la fin de la période, SARL Promedal prend en charge les frais de formation des usagers.

La dernière phase s'étale sur 90 Jours, le prestataire offre une maintenance et une assistance gratuite à l'entreprise comme un symbole de fidélité.

Figure III.15 : Diagramme de facturation



Source : Réalisé par nous même

III.5. Diagramme de Gantt :

Nous avons réalisé un diagramme de Gantt pour visualiser l'état d'avancement de projet prévisionnel que doit être pris comme référence utilisée par la cellule projet pour suivre les différentes étapes de ce projet (durée, date de début, date de fin, ….)

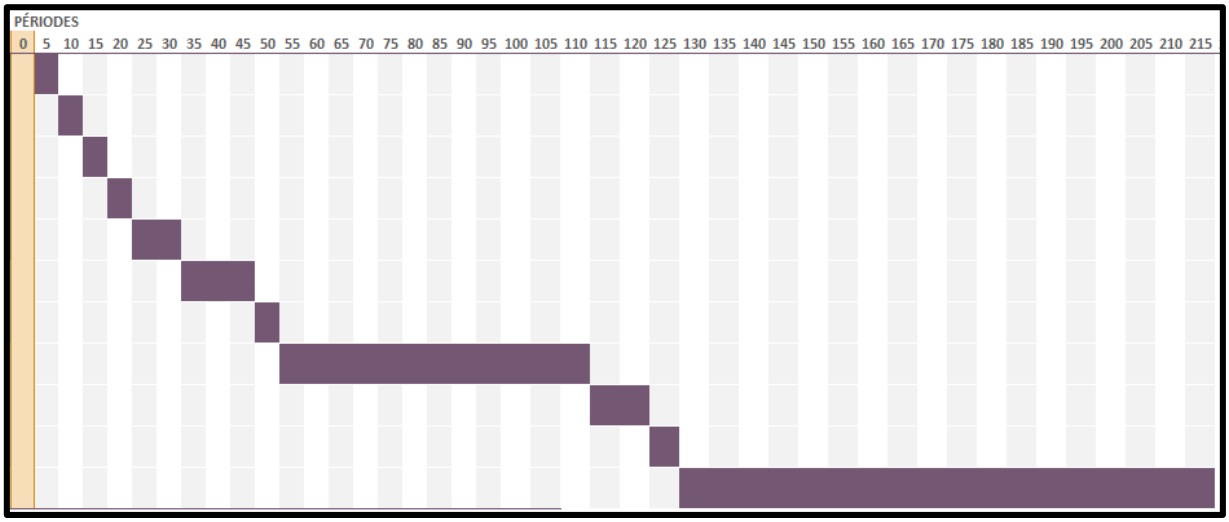
Remarque : la durée totale de projet est estimée de 215 jours (phase de maintenance incluse).

Tableau III.4 : Tableau des activités de projet

ACTIVITÉ	DÉBUT	DURÉE	DÉBUT RÉEL	DURÉE RÉELLE	POURCENTAGE ACCOMPLI
Etude préliminaire	1	5	1	5	**100%**
Etude de faisabilité	6	5	6	5	**100%**
Validation de projet	11	5	11	5	**100%**
La mise en place d'une cellule projet	16	5	16	5	**100%**
Elaboration d'un cahier de charges	21	10	21	10	**100%**
Réalisation d'un prototype	31	15	31	15	**100%**
Phase d'essai	46	5	46	5	**100%**
Conception finale de progiciel	51	60	51	60	**100%**
Formation des usagers	111	10	111	10	**100%**
Contrôle et réception définitive	121	5	121	5	**100%**
Assistance et Maintenance	126	90	126	90	**100%**

Source : Réalisé par nous même

Figure III.16 : Diagramme de Gantt



Source : réalisé par nous même à partir du tableau précédent

Synthèse :

L'étude qui a été effectué au niveau de la SARL Promedal par nos soins, afin de tester l'hypothèse proposée stipulant que **la digitalisation a un impact sur la gestion des ressources humaines.** Nous avons pu confirmer le fait que la SARL Promedal est une entreprise en forte croissance, et cela grâce à sa volonté et sa flexibilité et sa capacité d'investir dans un projet de digitalisation. Par ailleurs, nous ne pouvons nier que ce dernier permettra de s'engager dans de nouvelles perspectives révolutionnaires pour développer l'activité de l'entreprise à long terme, mais l'entreprise doit aussi revoir ses points faibles afin qu'elle puisse faire face aux menaces de l'environnement externe et pour garantir une meilleure réalisation de sa stratégie globale. Et d'après les résultats que nous avons réalisé dans notre étude, nous pouvons confirmer l'hypothèse proposée ; la digitalisation a un impact sur la gestion des ressources humaines.

Nous avons tenté de déterminer l'impact de la digitalisation sur le processus RH et ce à travers la transformation de la cartographie RH d'un fonctionnement traditionnel à des fonctionnalités modernes et digitales.

Notre travail est estimatif, nous n'avons pas pris en considération les imprévus ou les risques que peuvent être enchainés Nous nous sommes focalisé sur le processus de déploiement, l'adaptation des fonctionnalités du progiciel au processus traditionnel et la confidentialité des informations circulantes dans le progiciel implanté. Nous avons utilisé le modèle théorique de l'élaboration d'un projet de digitalisation et d'informatisation comme une référence pour étudier l'implantation d'Odoo d'un point de vue managérial et technique.

Nous avons essayé aussi de concevoir le concept de la dématérialisation des données et la centralisation des documents ; et cela afin d'aider à réaliser une harmonisation et une fiabilisation des processus en diminuant les erreurs, les coûts et même le temps.

Cette entreprise essaye toujours d'assurer une conduite de changement performante grâce à sa politique d'évaluation et de formation. La valorisation de capital humain améliore l'expérience employée qui crée le sentiment d'appartenance et d'engagement chez le personnel.

Cette étude nous a aussi permis d'éclaircir certains points afin de valoriser la fonction RH et de la rendre comme un élément stratégique chez la SARL PROMEDAL. La conduite au changement et la réussite de projet dépend du respect des plans, des délais et de suivi continu des opérations tout en assurant une allocation optimale des ressources. Grâce à sa culture

managériale, l'entreprise ne trouvera aucun problème à s'adapter à cette évolution.

Lors de notre étude, nous avons fait face à des difficultés qui nous ont poussé à faire plus d'efforts afin d'achever ce travail: le manque d'informations par rapport à l'implantation de progiciel Odoo dans les autres services, nous a obligé à créer un nouveau modèle provisoire afin de planifier le projet RH, cet obstacle a aussi entrainé des données manquantes par rapport à l'estimation des coûts, nous nous sommes focalisé sur les types des frais et les méthodes de paiement seulement.

Pour conclure, nous tenons à dire que la mise en place d'un projet de digitalisation devrait passer par quatre étapes essentielles :

- ✓ une étude préalable qui permet d'identifier le besoin, de former une cellule projet et de choisir l'outil technologique approprié à l'opération ;
- ✓ une phase de réalisation dans laquelle un prototype est conçu et testé,
- ✓ une phase de mise en œuvre qui regroupe une réception définitive du progiciel et une formation des usagers
- ✓ et une phase d'exploitation, d'assistance et de maintenance.

Le projet englobe des critères techniques et managériaux mentionnés dans le cahier de charges, elles représentent un guide ou une référence d'ajustement et de comparaison. Les diagrammes réalisés simplifient les processus réels, le but de leur conception est de donner une vision plus claire et plus simple sur le fonctionnement de ce projet en termes de gestion et de facturation.

Par ailleurs, Nous pouvons aussi voir la transformation digitale de processus RH et ce à travers la comparaison entre la cartographie traditionnelle et les interfaces d'Odoo insérées dans ce mémoire.

L'analyse interne réalisée est considérée comme un facteur clé dans ce travail, elle nous a aidé à détecter le besoin de SARL PROMEDAL d'implanter du progiciel Odoo RH, sans oublier le fait que ses résultats ont pu démontrer l'intérêt porté par l'entreprise pour optimiser ses processus interne et sa capacité à s'évoluer en adoptant une nouvelle culture organisationnelle et technologique.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

La problématique que nous avons traité consiste à mettre en place un projet de digitalisation de processus RH qui permet de créer un mode de gestion moderne. Elle vise à démontrer les étapes de projet d'implantation d'un progiciel, ainsi que les outils utilisés dans ce processus afin d'assurer la réussite de la transformation digitale

Après la réalisation de notre étude, et le passage par la partie théorique la première on a pu traiter l'évolution de la gestion des ressources humaines à travers le temps, ses principaux volets et son orientation vers le digital en créant le concept « E-GRH ». la deuxième partie a adopté des généralités sur la digitalisation, son émergence, ses enjeux et son impact sur la performance des entreprises, elle a aussi introduire un processus de la mise en place d'un projet de digitalisation, ses étapes et ses facteurs clés de succès pour ensuite passer à l'intégration des TIC dans les gestion des ressources humaines pour accroitre sa performance et renforcer sa position stratégique au niveau des organisations.

A travers ces deux chapitres, nous pouvons avancer la constatation qui permet de dire que la digitalisation est considérée comme un phénomène révolutionnaire permettant de contextualiser l'usage des technologies afin de bien gérer les connaissances circulantes et de garantir un statut d'une entreprise moderne.

L'évolution du web et des TIC ont permis de créer des solutions logicielles qui ont pour but d'automatiser les processus à l'intérieur de l'entreprise ; ce qui mène à un changement radical dans la stratégie, le business model et permet de les transformer du mode classique traditionnel au mode moderne et digital.

A ce niveau de réflexion, une problématique a été posée pour éclaircir ces notions et pour les mettre en œuvre afin d'avoir des résultats réels sur terrain :

« Quels sont les éléments permettant la réussite d'une mise en place d'un projet de digitalisation du processus RH au niveau d'une entreprise, cas de la SARL PROMEDAL ?»

A l'aide des informations déployées au niveau du troisième chapitre, nous avons pu répondre à la problématique ci-dessus, et cela grâce à une planification prévisionnelle d'un projet qui vise à transformer le processus RH interne de SARL PROMEDAL en automatisant ses tâches quotidiennes et en améliorant l'expérience de leurs collaborateurs RH. Cela nous mène à

confirmer que l'hypothèse proposée est juste et que la digitalisation a un impact sur la gestion des ressources humaines.

Nous avons pu renforcer nos connaissances en matière de digitalisation, de nouveaux outils technologiques, et des pratiques modernes de la gestion des ressources humaines, nous avons aussi acquis une expérience modeste dans le domaine professionnel lors de notre stage à l'entreprise SARL PROMEDAL.

Nous avons commencé par une visite de découverte afin de mieux connaitre la société, ses activités et ses collaborateurs, ensuite, nous nous sommes focalisées sur la fonction Administration et Finance ou le responsable s'occupe de la gestion des ressources humaines. Nous avons commencé par une découverte de la cartographie du processus RH, en passant par les opérations de recrutement, d'évaluation, de formation, la procédure RH en système de management de qualité et l'élaboration de tableau de bord social. Cela nous a permis d'élaborer un diagnostic interne en utilisant la matrice SWOT, et à partir de cette analyse nous avons déduit que l'intégration d'une solution logicielle est primordiale, ce qui nous mèner à la mise en place d'un projet de digitalisation qui va permettre d'automatiser le processus RH et gérer les données circulantes à l'intérieur de SARL PROMEDAL en termes de RH.

Une démarche qui regroupe un ensemble d'étapes qui ont été mise en œuvre pour assurer la transformation digitale de la fonction ressources humaines. Elle comprend une étude préalable, la phase de réalisation, de la mise en œuvre et l'exploitation. Le développement des progiciels est toujours en croissance, l'exemple d'Odoo a été pris comme un exemple parce qu'il a été déjà testé et approuvé par SARL PROMEDAL, et nous avons confirmé son adaptation à la fonction ressources humaines et cela grâce à son correspondance avec les fonctionnalités de la cartographie interne. Les collaborateurs de l'entreprise sont habitués à ce genre de système et à son fonctionnement, c'est pour cette raison qu'il n'y avait pas de résistance aux changements.

En effet, les quatre étapes qui sont nécessaires pour le pilotage de changement, sont dirigées par une cellule projet qui veille sur l'accomplissement de travail dans une période donnée, et cela a été clarifié dans mon étude qui a combiné entre l'aspect managérial et l'aspect technique.

Toutefois, La planification de ce projet a été une opportunité pour appliquer les notions théoriques acquises lors de mon parcours académique ainsi que nos recherches effectuées pour la réalisation de ce mémoire. Nous avons pris un modèle déjà mentionné dans la deuxième section du deuxième chapitre, pour l'appliquer sur terrain au niveau de SARL PROMEDAL.

Enfin, nous pouvons dire qu'après cette conclusion, toutes les questions posées dans l'introduction générale ont eu des réponses. La digitalisation a un impact sur la gestion des ressources humaines, elle permet de réduire les coûts et le temps alloués à la gestion

administrative et de faciliter les transactions entre les employés et le responsable RH. Le progiciel proposé donne l'opportunité aux responsables à suivre l'état actuel du capital humain et aide à la prise de décision.

- **Contraintes et limites de la recherche :**

Nous nous sommes heurté à quelques difficultés lors de la réalisation de notre étude, le manque de données internes était un facteur de risque que nous avons pu surmonter en utilisant des outils d'analyse stratégique. Le manque de maitrise de l'aspect technique et informatique était une limite pour l'étude parce que nous n'avons pas pu traiter toutes les informations dans le domaine de l'informatique.

Les résultats de cette étude sont estimatifs et ne peuvent pas être définitifs, sans ignorer le fait que le temps exploité, pour la mise en place du projet et le traitement de ses données, n'était pas suffisant par rapport à la quantité de données que nous voulions obtenir.

- **Les perspectives de la recherche :**

L'impact de la digitalisation et les indicateurs de performance sociale et technique doivent être mesuré après l'implantation du progiciel Odoo.

La sensibilisation et l'accompagnement des entreprises dans leurs processus de transformation digitale.

L'introduction d'une autre variable afin d'étudier les divers aspects de l'évolution technologique en termes de finance, management de connaissance et la conduite de changement.

La gestion des risques et des opportunités de ce genre de projet est primordiale parce qu'elle permet de rattraper les lacunes et ajuster les écarts tout en préservant les ressources allouées initialement.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

B.

- Babinet Gilles. (2014). L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité : Cinq mutations qui vont bouleverser notre vie. Paris: le Passeur.
- Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaine, 8e édition, Edition Dunod, Paris, 2013.

C.

- Chloé guillot-soulez, « la gestion des ressources humaines », 10e édition, Gualino, 2018.
- Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005.

D.

- Annabeth AAGAARD, « Digital business models, driving transformation and innovation », palgrave macmillan, 2019.
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers», les éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2007.

G.

- Germain.M, , (2002), « L'intranet», édition économica, chapitre1.
- GILLET .M et GILLET Patrick, « SIRH Système d'information ressources humaines», Ed Dunod, Paris, 2010.

J.

- J.M Peretti, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, France, 2007 .
- Jacques SORNET, Oona HENGOAT et Nathalie LE GALLO, «Systèmes d'information de gestion », Dunod, 2016.
- Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21è EDITION, Magnard-Vuibert-juin 2016, Paris.
- Jean-Michel Plane, « Management des organisations » , Dunod, 5e édition, 2019, p 9
- Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditionsLIAISONS ; Paris ;2008.

K.

- K.R Andrews et al, « Strategor, toute la stratégie d'entreprise », 7e edition, Dunod, Paris, 2016, p 597
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons

M.

- MENARD B., « L'entreprise numérique : Quelles stratégies pour 2015 ? », Éditions Nuvis publishing, Paris, 2010.
- Michelle Gillet, Patrick Gillet, « Management des systèmes d'information », 2e édition, Dunod, Paris, 2010.

P.

- PARR A. et G. SHANKS, « A model of ERP project implementation », of Information Technology, 2000.
- Pascal .D. et Jilani .D. (2015). « La transformation digitale: Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise », édition Dunod, Paris.
- Pascal Moulette et Olivier Roques, « Gestion des ressources humaines », Dunod, 2e édition, Paris, 2017.
- Patrick storhaye, editions EMS, collection pratiques d'entreprise, 2016, transformation, RH et digital,page 124
- PMI, Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet, Project Management Institute.Inc, 6e édition, Pennsylvania, 2017.

R.

- REIX R., « Système d'information et management des organisations », Paris, 5éme édition, Vuibert, 2005.

S.

- Soumaysanto Sen, Digital HR strategy, Achieving sustainable transformation in the digital age, Kogan Page Limited, London, 2020, page 76-77
- Soumaysanto Sen, Digital HR strategy, Achieving sustainable transformation in the digital age,Kogan Page Limited, London, 2020, page 78
- Storhaye, P. (2016), Transformation, RH et Digital, Paris : EMS Management et Société.

T.

- TOMAS, J.-L. et Y. GAL, « ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement »,2011.
- Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, 2e édition, Dunod, Paris, 2011.

V.

- Vivier. E. Ducrey. V.(2019), « Le guide de la transformation digitale: La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation ! », 2éme édition, édition eyrolls, Paris.

Thèses de doctorat :

D.

- Diouani Hela, (2021), « les déterminants de l'adoption du marketing digital dans les PME de l'Oranie », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Université Djellali Liabes.

S.

- SLIMANI Radia, (2020), « L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises Algérienne : cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia », Thése de doctorat en sciences de gestion, Université de Béjaia.

V.

- VARENNE Patrick, (2020) « La transformation digitale des entreprises : effectuation et business model digital dynamique (BMD^2) » Thèse de doctorat en gestion et management, Université de Lyon.

Revue scientifique :

A.

- Dietriche et F. Pigeyre, la gestion des ressources humaines, coll. «Repères», la Découverte, 2001, cité par Suzanne Maury, La GRH dans la fonction publique, La documentation française, 2014, p. 7.

- Abdelali Bachir,Taouti Abdelalim et Boudjellal Ahmed, «L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires», Revue Cahiers Economiques, N12, Ed Université de Laghouat, Algérie, 2021, p224 à 238
- ACHOUI, Mostafa. ETUDE EMPIRIQUE SUR L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES DE TRANSPORT. Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation, 2020, 4.10.
- Aghaei Sareh, Nematbakhsh Mohammad Ali, Farsani Hadi Khosravi. (2012). Evolution of the world wide web: From web 1.0 to web 4.0, International Journal of Web and Semantic Technology, Vol.3 (1), pp.01-08.
- Audrin, Bertrand, et Eric Davoine. « La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique », Management & Avenir, vol. 92, no. 2, 2017, pp. 15-39.
- Azizah Omar, Ramayah T., Lim Bee Lin, Osman Mohamad, Malliga Marimuthu. (2011). Determining Factors for the Usage of Web-Based Marketing Applications by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia, Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol.5 (2), pp.70-86. PAGE 81

B.

- Bahria BELKHADEM, Amel BENCHOUK , l'envol du e-recrutement en algérie, par le biais des NTIC et de la modernisation de la GRH, revue maghrebine management des organisations vol 3 N1, décembre 2018 page 15- 27- p16
- BELKHADEM Bahria, FERHAOUI Mustapha, « La formation continue : levier stratégique au développement des compétences Cas de la société TREFILOR »,Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol 06, N° 03, 2019, p646 à 664.

C.

- Comtet, I. et Chassigneux, S. (2017), « Le SIRH peut-il être un outil de communication de proximité ? », communication & management, n°14, pp.9-18.

D.

- Dalila Bérass Brahimi et Djamila Bélaouni, TIC et GRH quels changements de stratégie pour l'entreprise cas de l'algérie, مجلة الإستراتيجية والتنمية, Volume 3, Numéro 5, 2017, Pages 49-64, page 52

- Digital transformation impacts on the organisation, Toumi Amara Djamila, Aoudia Chanez, Belmokhtar Linda, publié en 2021, Al-riyada for business economics journal, vol 07, N° 03, juin 2021

F.

- FAVIER, Marc, KALIKA, Michel, et TRAHAND, Jacques. E-learning/E-formation: implications pour les organisations. Systèmes d'information et Management, 2004, vol. 9, no 4, p. 3.

H.

- Hallile Waffa. (2017). La Communication Digitale : Quel Impact Sur La Notoriété Et La Rentabilité De L'entreprise ?, Revue de recherche en finance et comptabilité, Vol.2 (3), pp.01-12

K.

- Kaplan Andreas M., Haenlein Michael. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons, (53), pp.59-68.
- KAROUI, Myriam, DAVAUCHELLE, Grégoire, DUDEZERT, Aurélie, et al. Big data. Mise en perspective et enjeux pour les entreprises. Ingénierie des Systèmes d Inf., 2014, vol. 19, no 3, p. 73-92.

L.

- L'analyse du travail ouvrier dans les usines françaises, son mode de prise en charge par la fonction personnel en particulier ont fait l'objet récemment d'un travail remarquablement documenté par J. Fombonne, Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, 2001, 777 pages.
- L'apport des T.I.C sur la performance de l'entreprise Algérienne, abdelkader rachedi, université de saida, revue d'économie et de management, numéro 1, 2011.
- Lahchame Kasmia, Djilali Chafik, «la digitalisation des entreprises-une opportunité pour leur performance économique», Journal of Contemporary Business and Economics Studies, Vol 04, N° 2, 2021, page 523,524.

M.

- Madouche Yacine, Tifrani Souad« Le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise, Revue du Contrôle de la comptabilité et de l'Audit.
- Marcellis. N (de), Gratacap,.A (1999), « La notion de TIC : une perspective historique ».
- MARKUS M.-L. et C. TANIS, « The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success », Robert W. ZMUD, Michael F., Framing The domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past, Price., 2000, p. 173-207.
- MASSARD N., « Revisiter la notion d'appropriation : Pour une application au cas des ERP », 20 éme Conférence de l'AIM, Marrakech, 2009.

R.

- Reis Joao, Amorim Marlene, Melao Nuno, Matos Patricia. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research, World conference on information systems and technologies, (pp.411-421), Italy.

S.

- Sbihi Boubker. (2009). Web 2+ : Vers une nouvelle version du web 2.0, Journal of Information and Communication Technologies, Vol. 35 (2), pp. 12-24.

T.

- Tahar Saim, « l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des Ressources Humaines (GRH)- cas de l'entreprise RTO/SONATRACH ORAN (2014) », volume 7, numéro 13, page 24-47, 30-06-2017. مجلة الإستراتيجية والتنمية

Z.

- Zachariadis Markos, Ozcan Pinar. (2017). The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking, Swift institute working paper, N° 2016-001, pp.01-26, page 07

Sites Web :

- www.promedal.com
- www.odoo.com

ANNEXES

ANNEXES :

Annexe 1 : Fiche d'évaluation d'entretien

Promedal	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	Référence : ER.RH.004 Date : 20/05/2021 Version : 01
	GRILLE D'EVALUATION D'ENTRETIEN	Page 1 /1

ORIGINAL COPIE

Date :

Nom & Prénom du candidat :

Poste à pourvoir : **N° :**

Recruteurs :

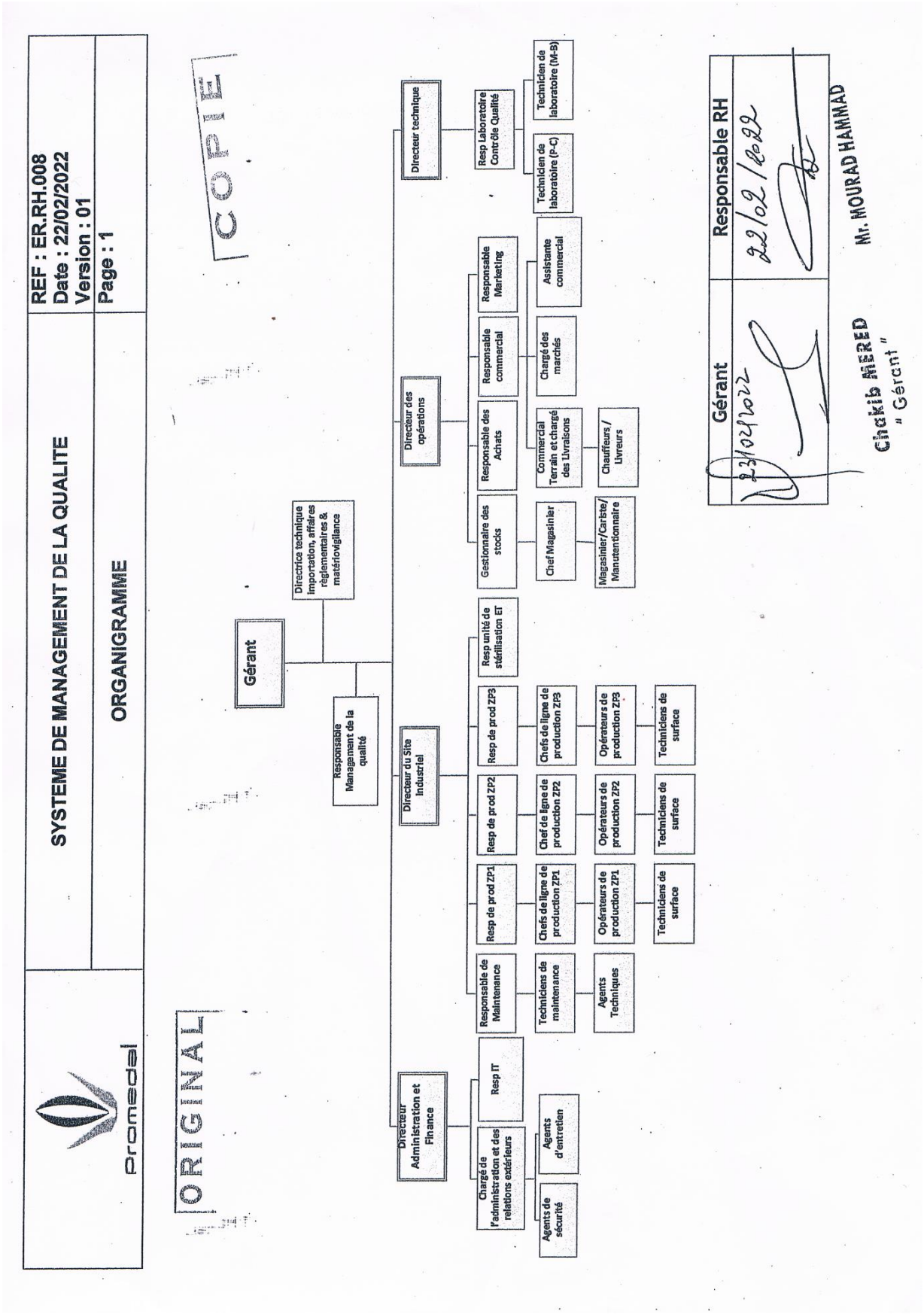
1 : Insuffisant
2 : Passable
3 : Bien
4 : Très Bien

CRITERES	1	2	3	4
Première impression (politesse, tenue vestimentaire, ...)				
Préparation matérielle à l'entretien (CV, LM, bloc-notes, attestation, crayon...)				
Présentation orale (élocution fluide, clarté des propos...)				
Communication non verbale (position du corps, mouvements, attitudes, ...)				
Écoute, réactivité et dynamisme face aux questions et arguments du recruteur				
Pertinence dans les réponses supposant des recherches et une préparation à cet entretien				
Investissement lors de l'entretien **pour obtenir des informations** sur le poste visé (organisation, responsabilité, équipe de travail, lieu, mobilité, environnement...)				
Adaptabilité vis-à-vis de la technique de recrutement				
Degré de motivation du candidat pour être recruté				
Lettre de motivation				
CV				
Ressentis du recruteur vis-à-vis de **l'attitude générale** du candidat				
Adéquation entre le poste visé et les compétences du candidat (EVALUATION TECHNIQUE)				
TOTAL DES POINTS				
NOTE GLOBALE				

COMMENTAIRE GENERAL DU RECRUTEUR :

Ce document est la propriété de Promedal
Toute reproduction est strictement interdite

Annexe 2 : Organigramme.



Annexe 3 : Fiche d'évaluation de formation

Promedal ORIGINAL	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	Référence : ER.RH.003 Date : 20/05/2021 Version : 01
	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION	Page 1 /1

COPIE

Nom & prénom (participant) :
Thème de formation :
Lieu de formation :
Organisme :
Nom & prénom (formateur) :

Du : Au :

1. Critères généraux				
Appréciations	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
- Les séances sont-elles clairement explicitées ?	☐	☐	☐	☐
- Le thème présente-t-il de l'intérêt pour vous ?	☐	☐	☐	☐
- Est-ce que la période de la formation convenait à vos attentes	☐	☐	☐	☐
- Les objectifs ont-ils étaient atteints ?	☐	☐	☐	☐
Remarque et suggestions:				

2. Progression pédagogique et évaluation				
Appréciations	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
- Respect du programme de formation	☐	☐	☐	☐
- Compétence du formateur	☐	☐	☐	☐
- Qualité des documents fournis	☐	☐	☐	☐
- Travaux pratiques individuels et en groupe	☐	☐	☐	☐
Remarque et suggestions:				

3. Conditions de formation				
Appréciations	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
- Lieu du déroulement de la formation	☐	☐	☐	☐
- Matériel nécessaire à la formation	☐	☐	☐	☐
- Qualité de service et repas (si inclus)	☐	☐	☐	☐
Remarque et suggestions:				

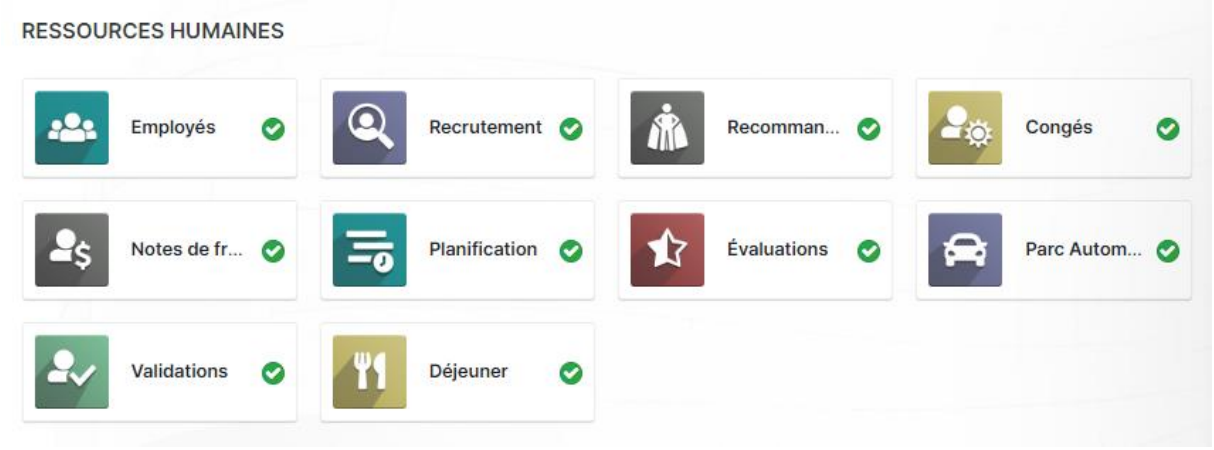
4. Appréciation globale de la formation	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
	☐	☐	☐	☐

5. Evaluation de l'efficacité de la formation (3 à 6 mois après) :	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
	☐	☐	☐	☐
Remarque et suggestions:				

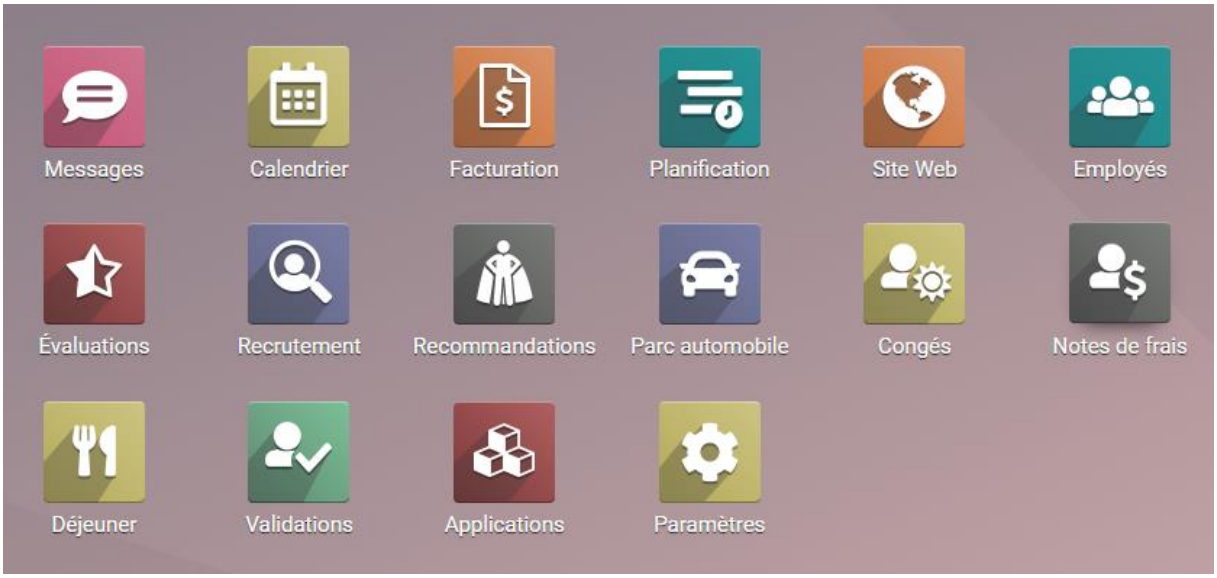
Signature

Ce document est la propriété de Promedal
Toute reproduction est strictement interdite

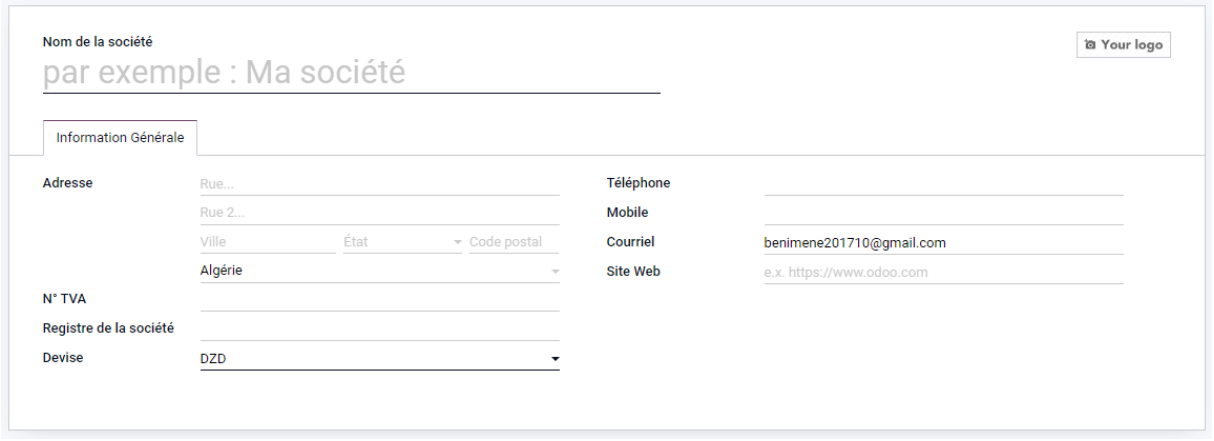
Annexe 4 : Interface : Choix des applications



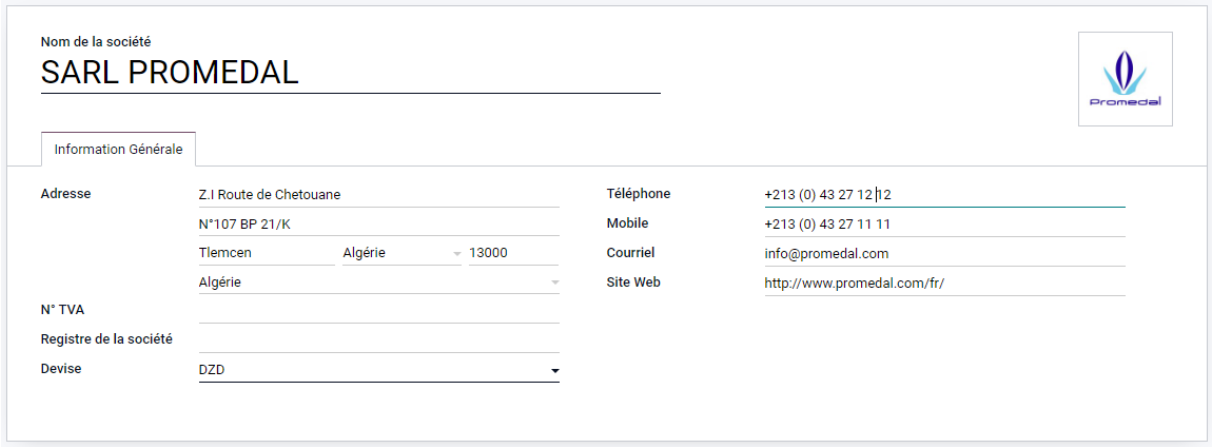
Annexe 5 : Interface : Menu Odoo



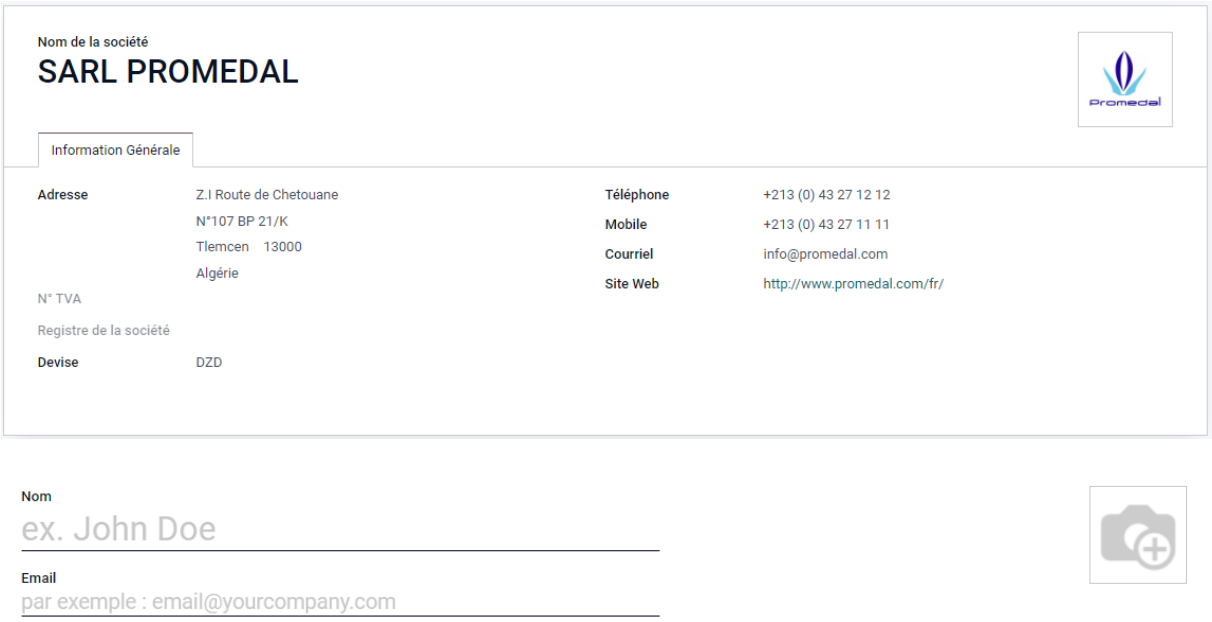
Annexe 6 : Interface : Création de profil « entreprise »



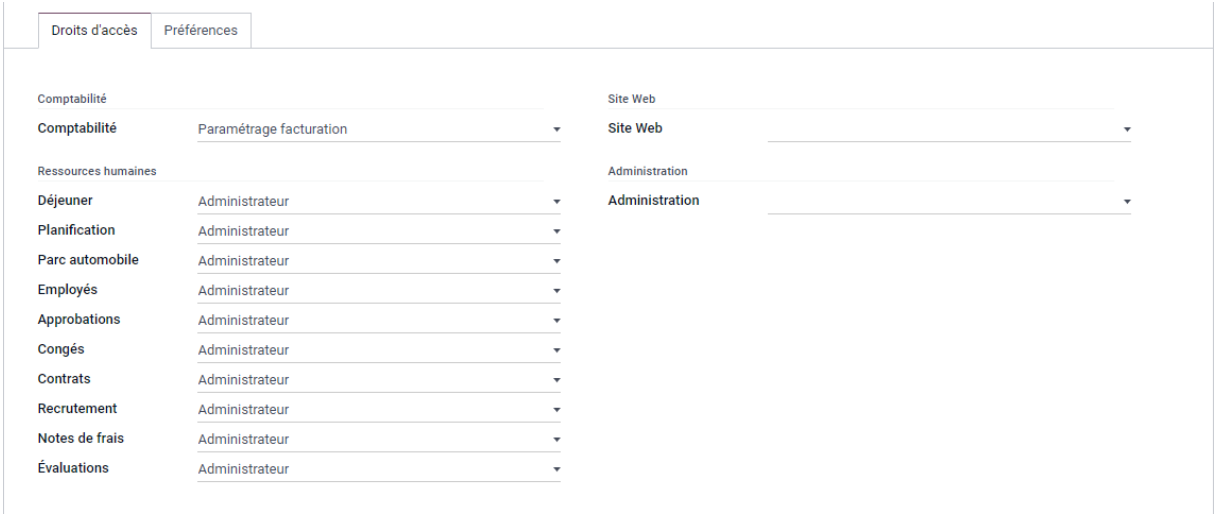
Annexe 7 : Interface : Profil de SARL PROMEDAL sur Odoo



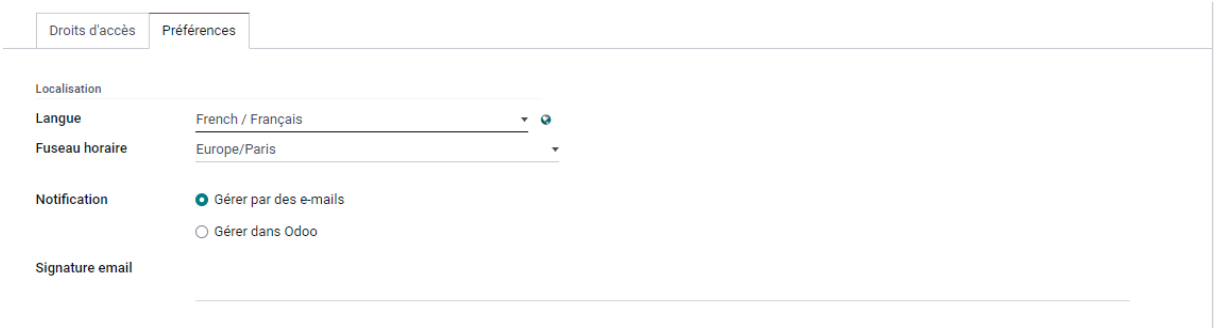
Annexe 8 : Interface : Version finale : profil de SARL PROMEDAL sur Odoo



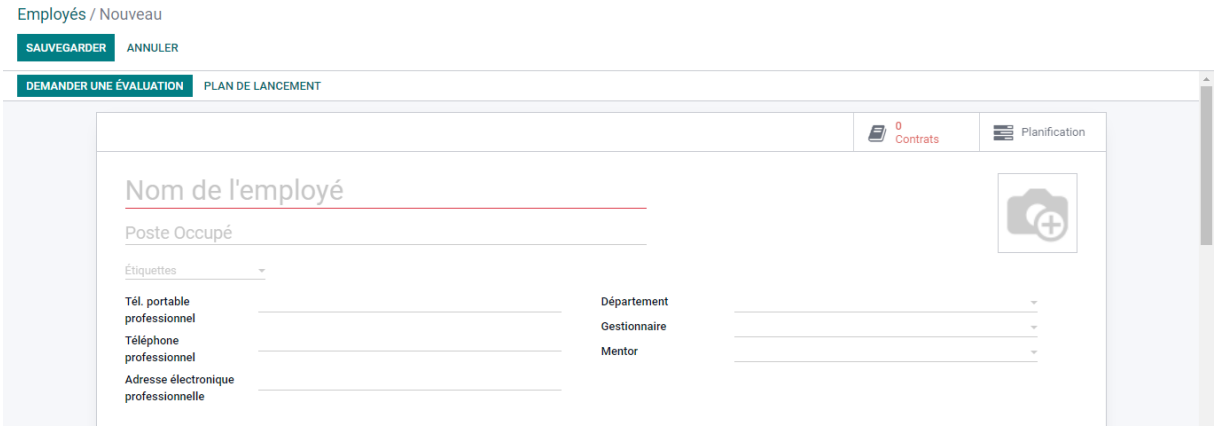
Annexe 9 : Interface : Droits d'accès à Odoo RH



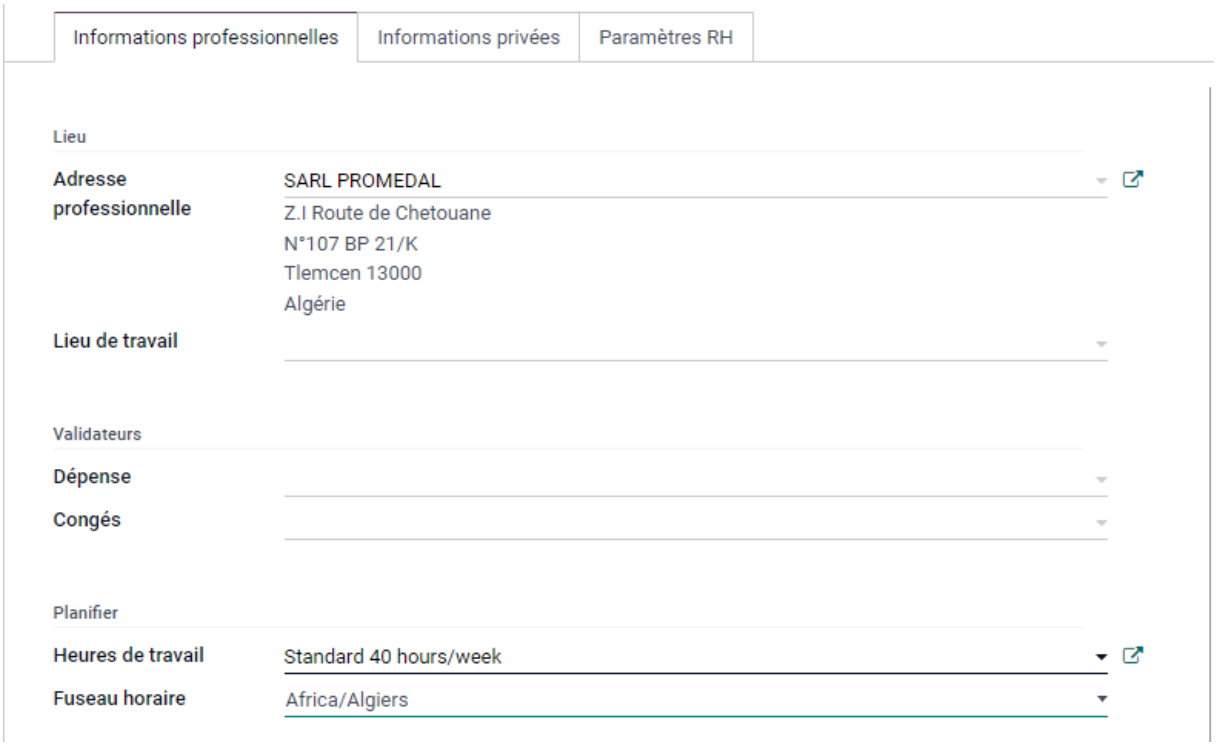
Annexe 10 : Interface : Préférences Odoo



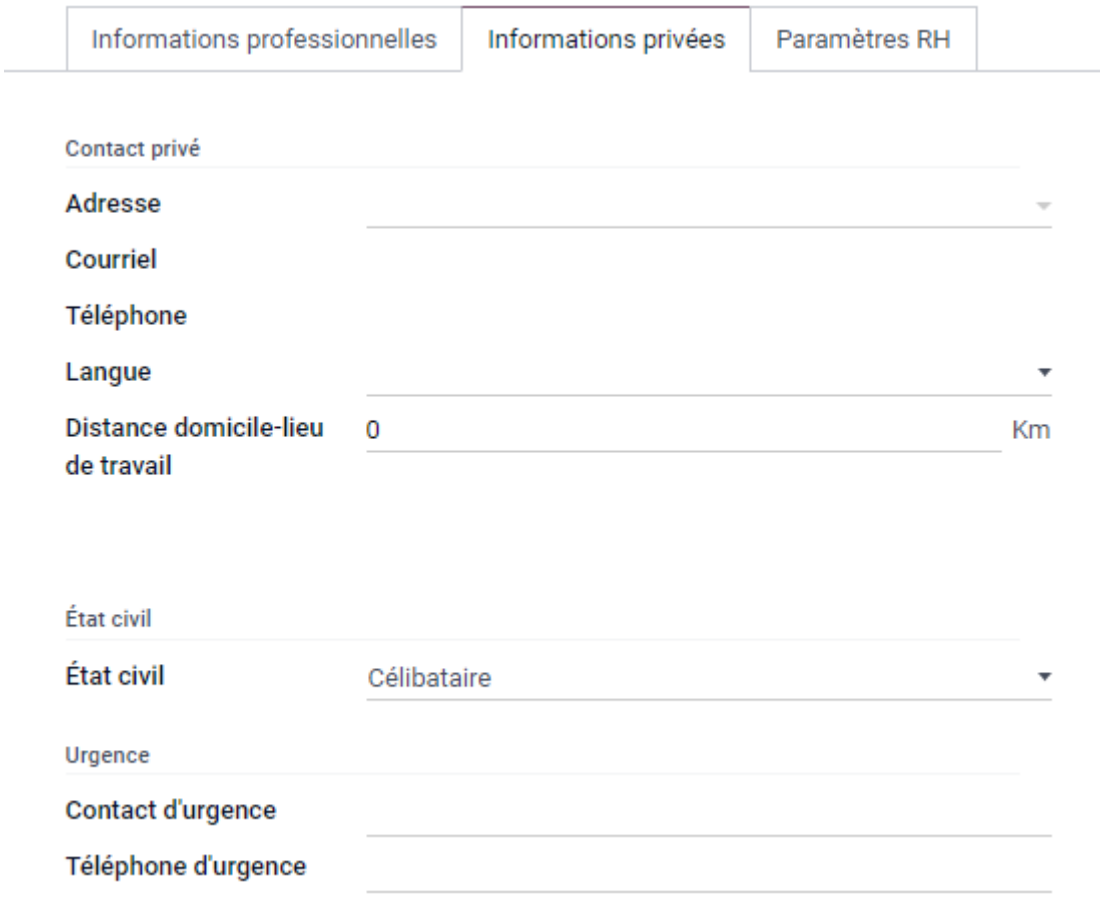
Annexe 11 : Interface : Création d'un profil « employé »



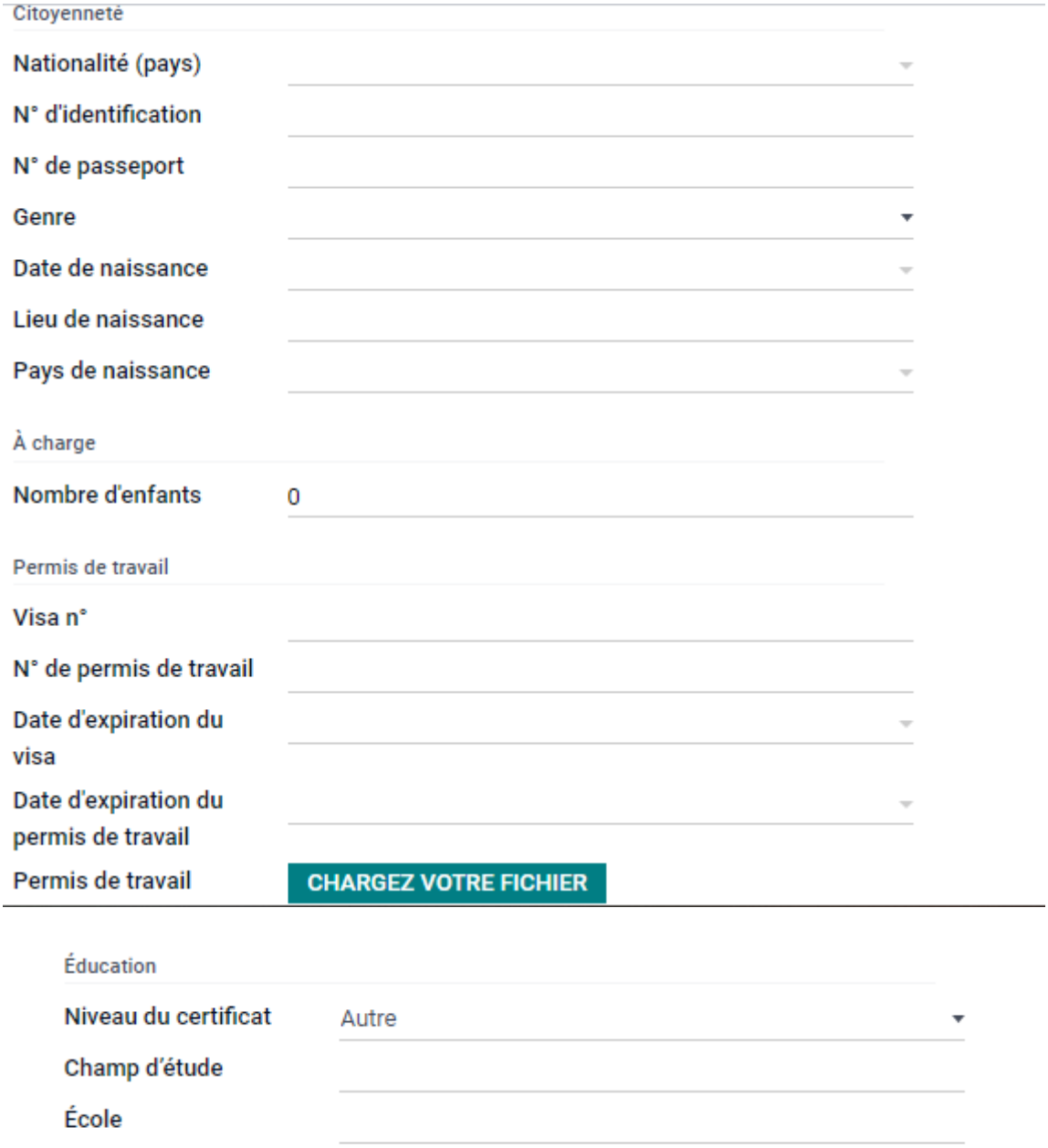
Annexe 12 : Interface : Informations professionnelles de l'employé



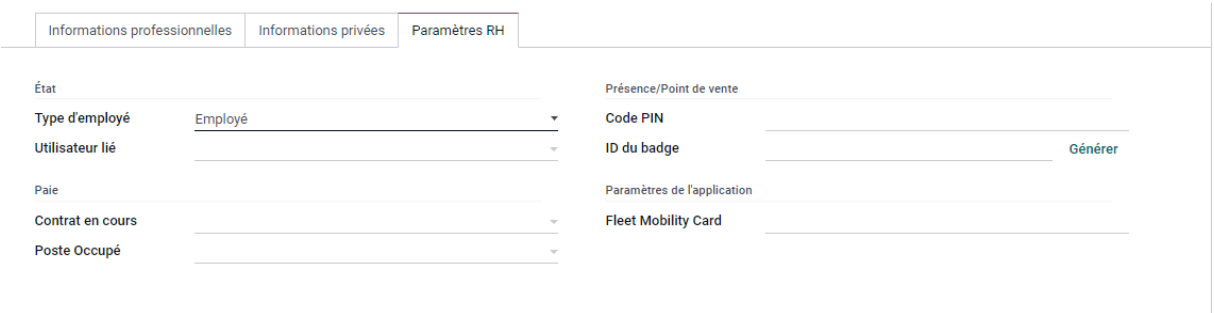
Annexe 13 : Interface : Formations privées de l'employé



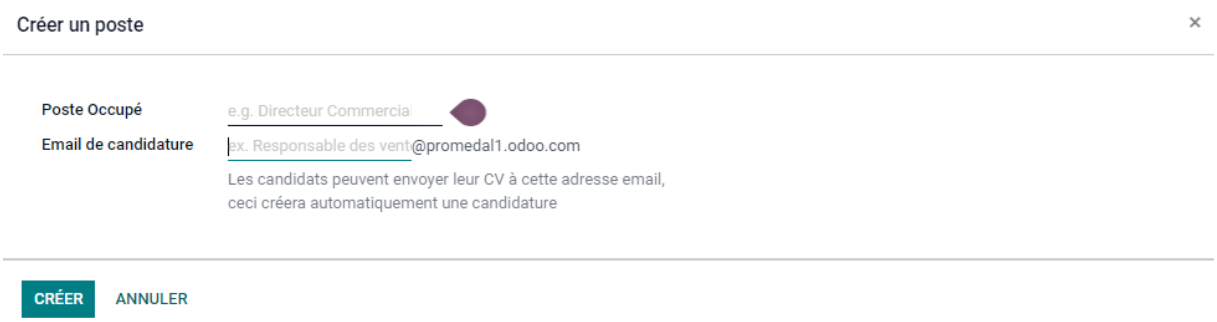
Annexe 14 : Interface : Formations privées de l'employé



Annexe 15 : Interface : Paramètres RH



Annexe 16 : Interface : Création d'un poste



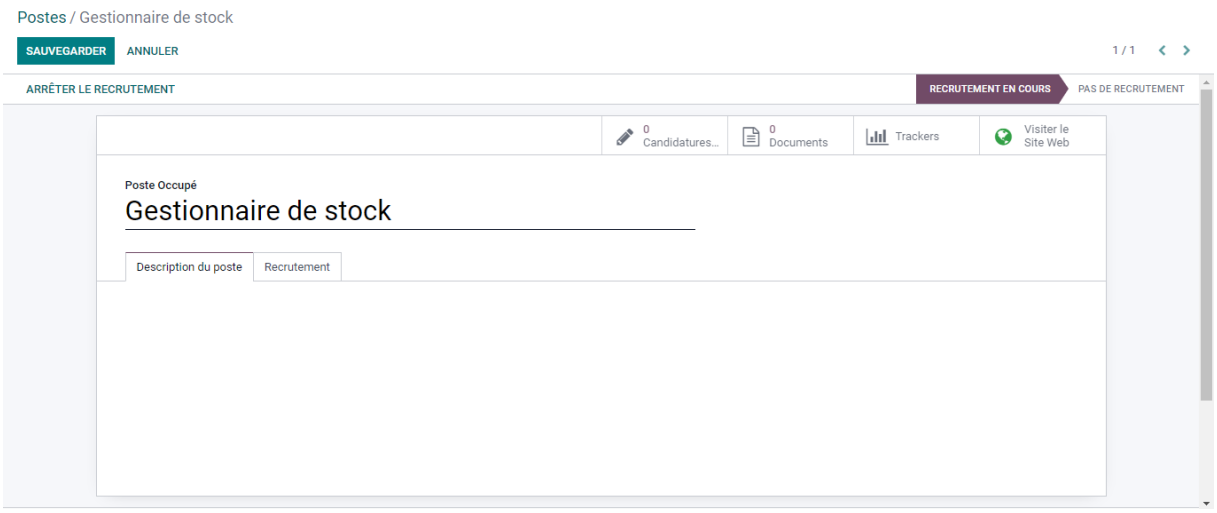
Annexe 17 : Interface : Poste de gestionnaire de stock crée



Annexe 18 : Interface : Poste de gestionnaire de stock publié sur le site et les réseaux sociaux



Annexe 19 : Interface : Description du poste



Annexe 20 : Interface : Fiche de poste intégrée sur Odoo



Poste Occupé

Gestionnaire de stock

Description du poste | Recrutement

Intitulé de poste	Gestionnaire de stock
Cadre Statutaire	Cadre
Charges Horaires Hebdomadaires	40 H / Semaine
Lieu de travail	Dépôt
Moyens matériels mis à disposition	Micro-ordinateur, Téléphone portable et puce de téléphone de service.
Relations fonctionnelles	1. En interne: toutes les structures. 2. En externe: toues les administrations liées à sa fonction.

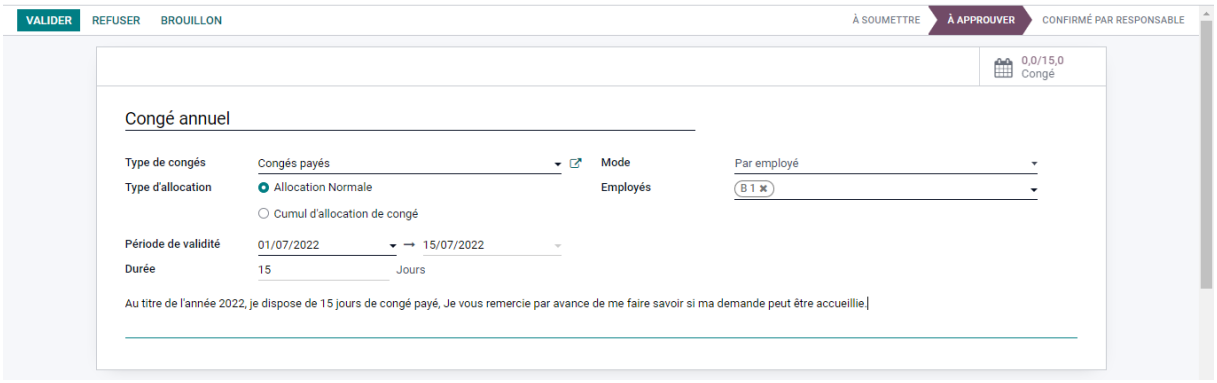
Mission Principale	La prise en charge de la gestion des stocks, et son optimisation en travaillant en étroite collaboration avec les transporteurs et l'atelier de production pour participer au bon fonctionnement de la chaîne de logistique.
Activités principales et tâches du poste	• Planification et traitement des commandes. • Calculs des indicateurs de performance. • Contrôle des stocks. • Reporting.

Niveau requis	Licence en Sciences Economiques ou équivalent.
Expérience Professionnelle	de 0 à 2 ans
Compétences nécessaires	• Savoir: Maîtrise de l'outil informatique (Microsoft Office), logiciels et méthodes de gestion des stocks. • Savoir-faire: Connaissances en gestion des stocks et approvisionnement, comptabilité analytique, logistique et les critères des matières premières et les produits finis. • Savoir-être: Rigueur, organisation, travail d'équipe, flexibilité et proactivité, savoir résoudre les problèmes.

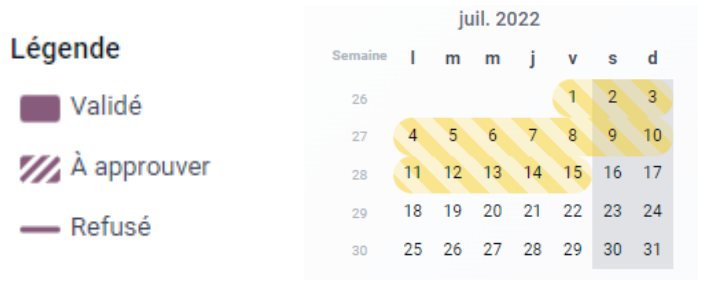
Annexe 21 : Interface : Demande de congé sur Odoo



Annexe 22 : Interface : description de la demande de congé sur Odoo



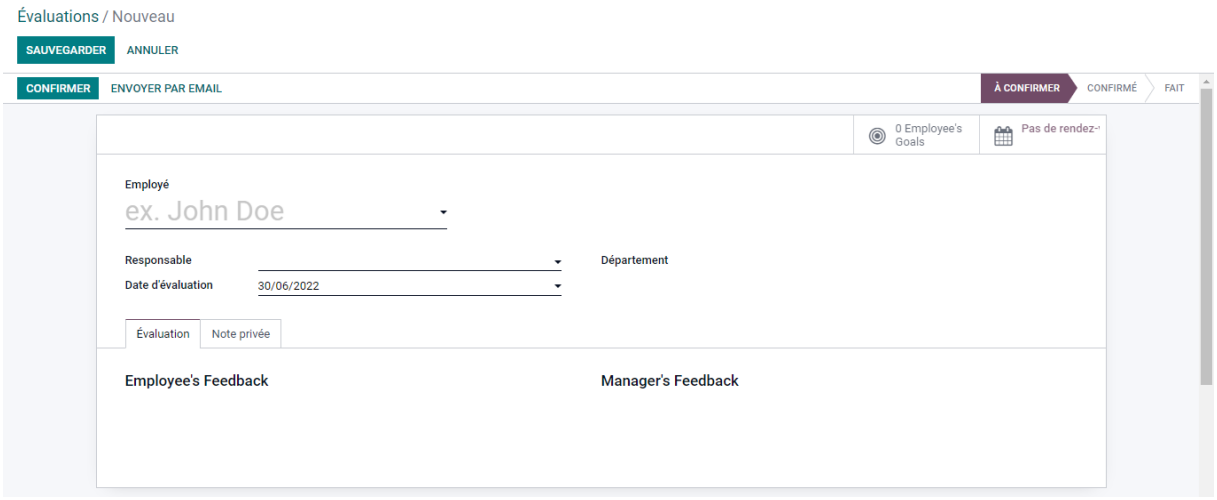
Annexe 23 : Interface : légende et calendrier



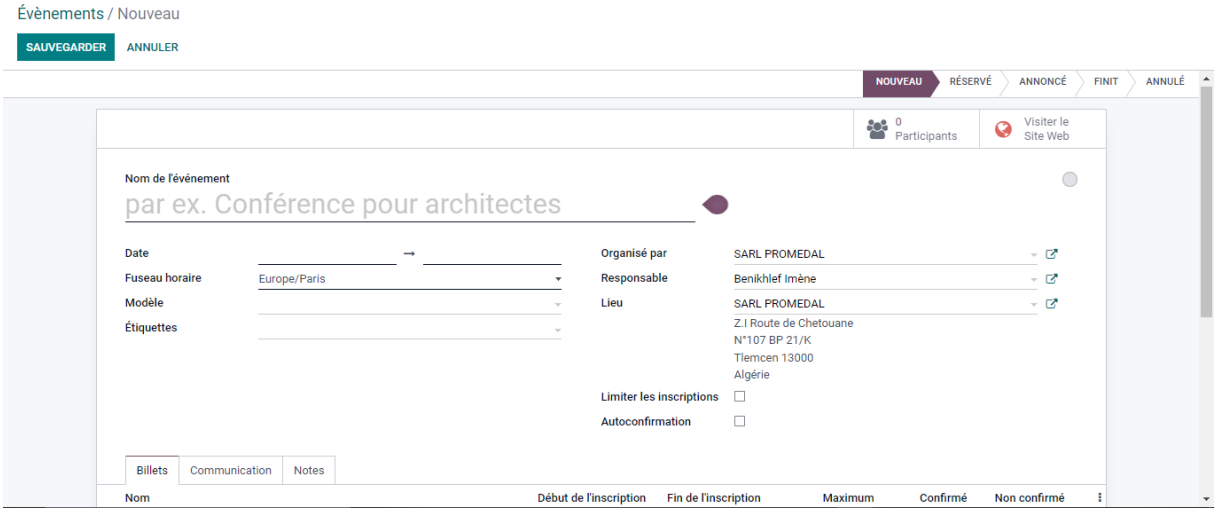
Annexe 24 : Interface : liste de congés classés par type, description, date de début, date de fin, durée et état.

Type de congés	Description	Date de début	Date de fin	Durée	État
Congé maladie		02/08/2022 08:00:00	12/08/2022 17:00:00	9 jours	Confirmé par responsable
Congé maladie		22/07/2022 08:00:00	31/07/2022 17:00:00	6 jours	Confirmé par responsable
Congé maladie	je souhaite bénéficier d'un congé, à cause de mon intervention médicale.	01/07/2022 08:00:00	15/07/2022 17:00:00	11 jours	Confirmé par responsable
Congé maladie		15/06/2022 08:00:00	18/06/2022 17:00:00	3 jours	Confirmé par responsable
Congé maladie		31/05/2022 00:00:00	31/05/2022 23:59:59	1 jours	Confirmé par responsable
Impayé		10/05/2022 08:00:00	13/05/2022 17:00:00	32 heures	Confirmé par responsable
Impayé		02/02/2022 08:00:00	10/02/2022 17:00:00	56 heures	Confirmé par responsable

Annexe 25 : Interface : Création d'une nouvelle fiche d'évaluation sur Odoo



Annexe 26 : Interface : Création d'un nouvel évènement sur Odoo



Annexe 27 : Interface : Rappel d'évènement sur Odoo



Annexe 28 : Interface : Exemple de formation programmée sur Odoo

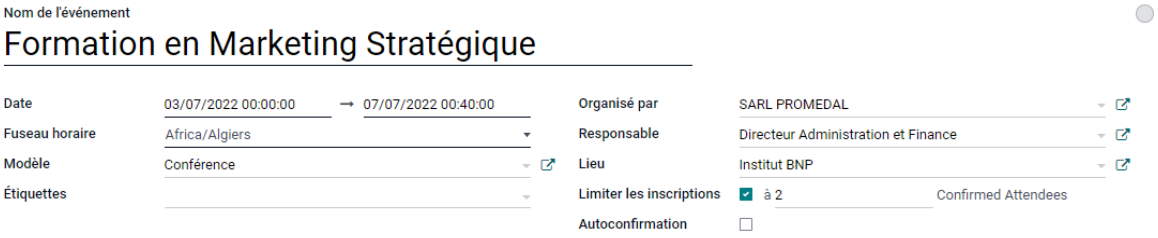

Nom de l'événement
Formation en Marketing Stratégique
Date
03/07/2022 00:00:00
07/07/2022 00:40:00
Fuseau horaire
Africa/Algiers
Modèle
Conférence
Étiquettes
Organisé par
SARL PROMEDAL
Responsable
Directeur Administration et Finance
Lieu
Institut BNP
Limiter les inscriptions
à 2
Confirmed Attendees
Autoconfirmation

TABLE DE MATIERES

TABLE DE MATIERES :

Remerciements **II**

Dédicaces **III**

Sommaire : IV

Liste des tableaux : VII

Liste des figures : IX

Liste des Annexes : XI

Liste des abréviations : XIV

Introduction générale : 2

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines 12

Introduction du chapitre : 12

Section 01 : Historique et évolution de la fonction ressources humaines 13

I. L'historique de la gestion des ressources humaines: 13

I.1. L'Ecole classique : 13

I.2. Ecole des relations humaines : 15

I.3. Les théories managériales : 18

II. Evolution du rôle de la gestion des ressources humaines : 19

Section 02 : Processus de la gestion des ressources humaines : 22

I. Le recrutement : 22

I.1. Les étapes de recrutement : 22

II. La formation 23

II.1. Processus de formation : 23

II.1.1. Identification de besoin : 24

II.1.2. L'élaboration de plan de la formation : 24

II.1.3. Le pilotage de formation (la mise en œuvre) : 24
II.1.4. Evaluation : 25
II.2. Le rôle de la formation dans le développement des compétences : 25
III. L'Evaluation : 26
III.1. Politique d'évaluation et d'appréciation de personnel : 26
III.1.1. Evaluation des compétences : 26
III.1.2. Evaluation du potentiel : 27
III.1.3. L'évaluation des savoir-faire managériaux : 27
III.1.4. L'évaluation des comportements : 28
III.2. Les objectifs de l'évaluation : 28
IV. Pilotage de la fonction RH à travers les tableaux de bord : 28
IV.1. Les types des tableaux de bord RH : 29
IV.1.1. Le tableau de bord RH stratégique : 29
IV.1.2. Le tableau de bord RH de pilotage : 29
IV.1.3. Le tableau de bord de suivi administratif : 29
IV.1.4. Le tableau de bord d'alertes : 30
IV.2. L'objectif de la mise en place des tableaux de bord sociaux : 30
IV.3. La conception d'un tableau de bord : 30
Section 03 : Le passage de la gestion des ressources humaines au digital .. 33
I. La transformation digitale des entreprises : 33
I.1. Revoir le business model : 34
I.2. Ajuster l'expérience-client : 34
I.3. Repenser l'organisation : 35
II. Les enjeux de la digitalisation : 35
II.1. Enjeu de la visibilité, d'image et de trafic : 35
II.2. Enjeu de satisfaction client et de qualité de service : 36

II.3. Enjeu d'optimisation des performances : 36

III. GRH et le passage au digital : 36

Conclusion du chapitre : 38

CHAPITRE 02 : LA DIGITALISATION DES ENTREPRISES

Introduction du chapitre : 40

Section 01 : approches théoriques sur la digitalisation 41

I. L'évolution du web : 41

I.1. Définition : 41

I.2. Les étapes de l'évolution du web : 41

I.2.1. Web 1.0 : 41

I.2.2. Web 2.0 : 42

I.2.3. Web 3.0 : 42

I.2.4. Web 4.0 : 43

II. La digitalisation : 44

II.1. L'émergence de la digitalisation : 44

II.2. Définition : 46

II.3. L'impact de la digitalisation sur l'organisation : 47

II.3.1. L'impact de la digitalisation sur le comportement organisationnel : 47

II.3.2. L'impact de la digitalisation sur la performance de l'entreprise : 48

II.3.3. L'impact de la digitalisation sur la stabilité financière : 48

III. Les technologies de l'information et de communication TIC : 48

III.1. Définition : 49

III.2. L'utilisation des TIC dans les entreprises : 50

III.3. Les applications des TIC : 51

Section 02 : le processus d'implantation d'un ERP 52

I. Les systèmes d'informations : 52

I.1. Définition d'un système d'information : 52

I.2. La démarche d'informatisation : 52

I.2.1. La notion de projet : 52

I.2.2. les logiciels d'applications : 53

I.2.3. les étapes du projet d'informatisation : 54

I.2.3.A. le cycle du projet : 54

I.2.3.B. Un cahier de charge : 56

I.2.3.C. Les acteurs du projet : 56

II. Les progiciels de gestion intégrés : 57

II.1. Définition : 57

II.2. Les caractéristiques d'un ERP : 58

II.3. Les modules et fonctions d'un ERP : 59

II.4. Processus de l'implantation d'un ERP : 60

Section 03 : la digitalisation de la fonction RH..... 63

I. L'E-GRH : 63

I.1. Définition : 63

I.2. Les aspects de la fonction ressources humaines influencés par les NTIC : 64

I.2.1. La gestion administrative par les NTIC : 64

I.2.2. La communication au moyen des NTIC : 64

II. Du GRH au E-GRH : 65

II.1. L'élaboration d'une stratégie digitale, agile et durable : 65

II.2. -recrutement : 67

II.3. E-learning : 67

II.4. Le Big Data : 67

III. Les systèmes d'informations ressources humaines : 68

III.1. Définition : 68

III.2. Les fonctionnalités principales du SIRH : 68

III.2.1. La gestion administrative du personnel : 68

III.2.2. La gestion des temps et des activités : 69

III.2.3. La gestion de la paie : 69

III.2.4. Le recrutement : 69

III.2.5. La gestion de formation : 69

III.2.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : 69

III.3. L'intranet : 70

III.3.1. Définition : 70

III.3.2. Les types d'intranet : 70

III.3.3. Comment les différentes applications intranet favorisent l'épanouissement de la fonction ressources humaines : 71

Conclusion du chapitre : 72

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS

Introduction 72

Section 01 : La méthodologie de recherche 75

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil : 76

I. Historique de l'entreprise SARL PROMEDAL : 76

II. L'organigramme : 76

III. Les produits de PROMEDAL : 78

IV. La fonction ressources humaines à SARL PROMEDAL : 79

IV.1. Le recrutement : 79

IV.2. La formation : 79

IV.3. L'évaluation : 79
IV.4. Gestion administrative : 80
IV.5. Le pilotage par le tableau de bord RH : 80
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude de cas 81
I. La matrice SWOT Digitalisation de la fonction GRH : 81
II. Diagnostic Stratégique de la fonction RH : 81
II.1. Les outils utilisés : 82
II.1.1. Les outils de Microsoft office : 82
II.1.2. Les logiciels : 82
III. La mise en place d'un projet de digitalisation : 83
III.1. Le processus d'implantation de progiciel Odoo RH : 83
III.1.1. Etude préalable : 84
III.1.1.A. Etape 01 : étude préliminaire (identification et évaluation des besoins) 84
III.1.1.B. Etape 02 : étude de faisabilité 85
III.1.1.C. Etape 03 : Validation de projet 86
III.1.1.D. Etape 04 : La mise en place d'une cellule projet : 86
III.1.1.E. Etape 05 : L'élaboration d'un cahier des charges 87
III.1.2. La réalisation : 90
III.1.2.A. Etape 01 : l'aspect technique 90
III.1.2.B. Etape 02 : premier essai 98
III.1.3. Mise en œuvre : 98
III.1.3.A. Etape 01 : installation finale 98
III.1.3.B. Etape 02 : formation des utilisateurs 98
III.1.3.C. Etape 03 : Contrôle 99
III.1.4. L'exploitation : (assistance+ maintenance) 99
III.2. Diagramme de l'aspect relationnel entre les deux contractants : 99

III.3. Diagramme de prestation de service : 102
III.4. Diagramme de facturation :..... 103
III.5. Diagramme de Gantt : 104
IV. Synthèse :..... 104
Conclusion Générale : 109
Bibliographie : 113
ANNEXES :..... 120
TABLE DE MATIERES : 134

Résumé :

La digitalisation des entreprises se définit comme un ensemble de démarches permettant d'automatiser les tâches quotidiennes et de dématérialiser les connaissances et les pratiques RH, à l'aide des outils technologiques. Cette transformation contribue à la création de nouveaux modes de gestion qui visent à améliorer l'expérience du personnel au niveau de l'organisation ; elle peut aussi aider à optimiser les processus internes afin de gagner plus de temps, de réduire les coûts liés à la gestion administrative et de planifier une politique stratégique fondé sur une meilleure visualisation des données et une meilleure prise de décision. L'implantation d'un progiciel au niveau de l'entreprise SARL PROMEDAL offre un circuit de communication optimisé et automatisé, ce qui introduit une transparence en termes de pratiques RH. Grâce à ce changement, l'entreprise prendra conscience de l'importance des outils technologiques représentant une valeur ajoutée qui doit être transformée en avantage concurrentiel fondé sur l'optimisation de management de connaissances.

Mots clés : digitalisation, gestion de ressources humaines, progiciel.

Digital change is defined as a set of operations that aims to automate daily tasks and dematerialize information and HR practices, using technological tools. This evolution leads to the creation of new management methods in order to improve the employee experience inside the firm. It can also help to optimize internal processes to save more time, reduce costs related to administrative management and plan a strategic policy based on better data visualization and better decision-making. The implementation of a software package at SARL PROMEDAL company offer an optimized and automated communication system, which introduces transparency in terms of HR practices. Thanks to this change, the company will become aware of the fact that technological tools represent an added value that must be transformed into a competitive advantage based on the optimization of knowledge management.

Key words: digital change, HR practices, software.

يتم تعريف رقمنة الشركات على أنها مجموعة من الأساليب التي تسمح بإتمام المهام اليومية بشكل تلقائي و بإضفاء الطابع المادي على المعلومات وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق استخدام وسائل تكنولوجية حديثة. يساهم هذا التحول في خلق طرق إدارية جديدة تهدف إلى تحسين محيط وتجربة الموظفين على المستوى التنظيمي، يمكن أن يساعد أيضا في تحسين العمليات التي تسري بداخل المؤسسة وذلك من أجل توفير المزيد من الوقت، تقليل التكاليف المتعلقة بالممارسات اليومية ووضع سياسة استراتيجية تستند على تصور أفضل للبيانات المتعلقة بإدارة الأعمال البشرية وعلى اتخاذ قرارات أفضل. استعمال برنامج إلكتروني على مستوى شركةSARL PROMEDAL يوفر آلية اتصال محسنة والتي تسمح بتجسيد مفهوم الشفافية في ممارسات

إدارة الأعمال البشرية، بفضل هذا التغيير، ستدرك الشركة حقيقة أن الوسائل التكنولوجية تمثل قيمة مضافة يجب تحويلها إلى ميزة تنافسية قائمة على تحسين إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: رقمنه، إدارة الموارد البشرية، وسائل تكنولوجية