

**Analyse de la dématérialisation des processus RH sur la
gouvernance des entreprises et ONG : du cas de Wecandoo en
France vers son applicabilité à la mission Acted-Haïti**

Présenté par

Stayana Altagracia MARC-CHARLES

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et Management Public

Directeur de mémoire : Patrice LOKO

Le 19 octobre 2023

Devant le jury composé de :

Mahamat ABDELLATIF Président

Enseignant de l'Université Senghor

Patrice LOKO Encadreur

Enseignant de l'Université Senghor

Alioune DRAMÉ Examineur

Directeur du département Management de
l'Université Senghor

Remerciements

La reconnaissance est la mémoire du cœur, dit-on. Je ne saurais donc commencer ce mémoire sans prendre le temps de remercier toutes les personnes qui ont contribué à ma réussite, qui m'ont encouragée, m'ont conseillée et m'ont servie de guide tout au long du processus. J'adresse d'abord mes remerciements à mes parents : Hector Marc-Charles, mon père et Guithelle Marc-Charles, ma mère, pour le temps qu'ils ont investi dans ma formation et mon éducation ainsi que ma petite sœur Lynsay I. Marc-Charles pour son soutien moral tout au long de mon parcours académique.

Je remercie d'une façon spéciale monsieur Patrice Loko, Directeur de mon travail de fin de cycle de master, pour son accompagnement, son expertise, ses conseils éclairés et sa patience tout au long de ce projet. Je ne saurais oublier Madjina Antoine, Hefny Beauchard et Alain Délisca pour leur soutien inébranlable, leur compréhension, leur encouragement constant et leur confiance en moi. Ils ont été ma bouée de sauvetage dans les moments difficiles et de perte de confiance en moi.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Monsieur Alioune Dramé, Directeur du département management et de Monsieur Thierry Verdel, Recteur de l'Université Senghor à Alexandrie.

À toutes ces personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la rédaction de ce mémoire, je vous dis MERCI.

Dédicace

À ma famille que j'aime plus que tout, pour leur soutien indéfectible tout au long de mon parcours académique. Votre amour, votre encouragement et votre confiance en moi ont été ma principale source de motivation.

Résumé

À l'ère de la transformation numérique, les entreprises et les organisations ont été confrontées à une évolution majeure dans la gestion de leurs ressources humaines. La dématérialisation des processus de gestion des ressources humaines est devenue un élément incontournable de cette transition. Elle représente une réponse aux avancées technologiques et à la nécessité d'optimiser les opérations RH. Ce mémoire examine l'impact de la dématérialisation des processus de gestion des ressources humaines sur la gouvernance au sein des institutions, en utilisant l'exemple concret de l'entreprise Wecandoo. Il cherche à comprendre comment la transformation numérique influe sur la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources humaines et sur la perception qu'en ont leurs employés. L'analyse théorique explore les avantages et les défis de la dématérialisation des processus RH, mettant en évidence son rôle potentiel dans l'amélioration de l'efficacité, de la transparence et de la gouvernance. Les enjeux liés à la sécurité des données et à la gestion du changement sont également abordés. En analysant ce cas spécifique, et en le comparant au cas de l'Organisation Non-Gouvernementale française ACTED, sur sa mission en Haïti, nous pouvons tirer des enseignements concrets sur les avantages et les défis de la dématérialisation des processus RH dans le monde d'aujourd'hui et la manière dont on pourrait les appliquer. Les résultats révèlent une amélioration notable de l'efficacité opérationnelle et de la transparence, offrant des perspectives sur la manière dont les organisations peuvent maximiser les bénéfices de cette transformation numérique.

Mots-clefs

Dématérialisation, Numérique, Ressources Humaines, Gouvernance, Technologie.

Abstract

In the era of digital transformation, companies and organizations have faced a major evolution in the management of their human resources. The dematerialization of human resources management processes has become an essential element of this transition. It represents a response to advanced technologies and the need to optimize HR operations. This dissertation examines the impact of the dematerialization of human resources management processes on governance within institutions, using the concrete example of the company Wecandoo. It seeks to understand how digital transformation influences the way companies manage their human resources and the perception their employees have of them. The theoretical analysis explores the benefits and challenges of dematerializing HR processes, highlighting its potential role in improving efficiency, transparency, and governance. Issues related to data security and change management are also addressed. By analyzing this specific case and comparing it to the case of the French Non-Governmental Organization ACTED, on its mission in Haiti, we can draw concrete lessons on the advantages and challenges of the dematerialization of HR processes in the world. today and how they could be applied. The results reveal remarkable operational efficiency and transparency, offering insights into how organizations can maximize the benefits of this digital transformation.

Key-words

Dematerialization, Digital, Human Resources, Governance, Technology.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACTED : Agence d'Aide à la coopération Technique et au Développement
- ADP : Administration Du Personnel
- BO : Back Office
- CDD : Contrat à Durée Déterminé
- DRH : Direction des Ressources Humaines
- GED : Gestion Électroniques des Documents
- GPEC : Gestion Prévisionnelles des Emplois et Compétences
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- IA : Intelligence Artificielle.
- INOP'S : Institut National d'Orientation Professionnelle
- ONG : Organisation Non Gouvernementales
- PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
- PGRH : Processus de Gestion des Ressources Humaines
- RA : Relation Artisans
- RH : Ressources Humaines
- RTT : Réduction du Temps de Travail
- SIRH : Système informatisé des Ressources Humaines
- SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats
- TDR : Termes De Références
- TI : Technologies de l'Information

Tables des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Tables des matières.....	vi
Introduction.....	1
1 Cadre conceptuel	3
1.1 Evolution de la gestion des ressources humaines.....	3
1.1.1 Différentes approches de la GRH	4
1.1.2 Nuances entre gestion du personnel, gestion des ressources humaines et capital humain	5
1.2 Transformation digitale des entreprises	9
1.2.1 Théorie de changement organisationnel et théorie de l’innovation : des facilités vers un management plus souple	10
1.2.2 Enjeux de la transformation digitale au niveau des entreprises	14
1.3 Startup : exigence d’une gouvernance et d’un management particulier	16
1.3.1 Caractéristiques spécifiques des startups.....	17
1.3.2 Modèles de gouvernance adaptés aux startups	19
1.4 Organisations Non Gouvernementales : spécificités d’un modèle de gouvernance	19
2 Approches méthodologiques utilisées.....	22
3 Stratégies et impacts de la dématérialisation des processus RH chez Wecandoo	23
3.1 Impact sur la gouvernance	23
3.1.1 Amélioration de la transparence et de la prise de décision	24
3.1.2 Implication des parties prenantes et gouvernance participative	24
3.1.3 Agilité et flexibilité organisationnelle	25
3.1.4 Innovation et créativité dans les processus de gestion	26
3.1.5 Amélioration de la communication et de la collaboration	26

3.2	Impact sur l'employé	28
3.2.1	Environnement de travail transparent et collaboratif et facilité d'accès à l'information.....	28
3.2.2	Amélioration de l'expérience employé.....	28
3.3	Enjeux de la dématérialisation	29
4	Proposition d'applicabilité des méthodes de dématérialisation de Wecandoo sur la mission Acted-Haïti	30
4.1	Etat des lieux de la mission Acted-Haïti	30
4.2	Ressemblance et différence dans la gouvernance des RH entre Wecandoo et Acted-Haïti	33
4.2.1	Les ressemblances entre Wecandoo et Acted-Haïti	33
4.2.2	Les différences entre Wecandoo et Acted-Haïti.....	34
4.3	Niveau d'applicabilité des stratégies de dématérialisation RH.....	42
4.3.1	Plan d'action de l'applicabilité de la dématérialisation des PGRH sur la mission ACTED-Haïti	45
4.4	Limites de cette applicabilité.....	47
5	Difficultés rencontrées	47
6	Conclusion	48
7	Bibliographie	49
8	Liste des illustrations.....	53
9	Liste des tableaux.....	53
10	Annexes	53
10.1	Annexe 1 : Liste des personnes interrogées chez Wecandoo	53
10.2	Annexe 2 : Trame d'entretien utilisé pour la collecte des données.....	54

Introduction

Les ressources humaines (RH) sont importantes dans les organisations, les entreprises et toutes autres formes de structures. Elles constituent l'une des premières ressources dont ces dernières ont besoin pour fonctionner, atteindre des objectifs et grandir. Les travaux des différents spécialistes ont montré qu'une importance grandissante leur est accordée. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines (GRH) représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker *et al.* 1997, in Chrétien *et al.* 2005). Elle occupe donc une place stratégique au sein des organisations. La GRH est d'abord de la gestion, c'est-à-dire concevoir, conduire et contrôler un processus de décision (Le Gall, 2011). Elle implique que les organisations doivent déterminer une stratégie spécifique de gestion en incluant un volet ressources humaines.

La définition de la GRH suscitée permet de déduire qu'elle est une manière de gouverner. Gouverner, c'est gérer. La notion de gouvernance est polysémique. Elle recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, la réforme du management des entreprises publiques et bien d'autres secteurs (Pitseys, 2010). Selon Gaudin (2002), dès le XIIe ou le XIIIe siècle, ce terme aurait longtemps été assimilé à la notion plus générale de gouverner ou de gouvernement. Il l'a défini comme une forme de pilotage pragmatique des pouvoirs, qui renvoie à des pratiques encadrées et mises en œuvre par des acteurs au sein des réseaux de nature gouvernementale. Par ailleurs, L'ISO 30408 (2016) la définit comme « *le système par lequel les organisations sont dirigées, contrôlées et tenues de rendre compte. La gouvernance définit des règles, des systèmes, des processus et des comportements* » (ISO, 2016a, p. 1). De nombreux auteurs, émanant de diverses disciplines, ont élaboré des définitions de ce concept. Cependant, il ne sera retenu que celle-ci car elle est plus en adéquation avec l'étude qui suivra.

Les organisations sont de plus en plus encouragées à adopter des approches préventives en matière de normalisation, dans le but de garantir leur durabilité sur le marché (Savall et Zardet, 2005). C'est ainsi qu'en 2016, un ensemble de normes internationales, les premières du genre dans le domaine des ressources humaines, ont été créées. Il s'agit des normes ISO 30400, qui visent à normaliser diverses pratiques de gestion des ressources humaines. Ces normes mettent en avant le concept de gouvernance au sein du système de gestion des RH, ce qui conduit à l'idée de gouvernance humaine.

Dans son ouvrage intitulé "*Le malentendu des ressources humaines*" (2005), Serge Hubert propose une perspective sur la gouvernance humaine. Il la décrit comme l'établissement de

règles et de comportements éthiques visant à intégrer les aspects humains à toutes les étapes du processus décisionnel au sein des organes de prise de décision de l'entreprise. Cette approche, matérialisée par les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines (PGRH), joue un rôle dans la performance globale de l'organisation, contribuant à atteindre les niveaux et la qualité de production souhaités (Dorne, 2012). L'atteinte de ces objectifs est principalement axée sur la mise en œuvre de pratiques constamment adaptées au contexte spécifique des organisations.

Dans l'environnement actuel, les grandes avancées des technologies de l'information (TI) ont profondément transformé divers secteurs. La gestion organisationnelle n'a pas été épargnée par ces bouleversements. Les concepts de dématérialisation des processus et de transformation digitale ont émergé en réponse à cette évolution technologique. La dématérialisation, en particulier, a remodelé les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines en numérisant et virtualisant l'ensemble des procédures liées aux ressources humaines, de l'embauche à la gestion des performances et au suivi des employés.

Cette interconnexion entre la gouvernance humaine et la dématérialisation des processus RH reflète une dynamique où les entreprises cherchent à optimiser leur performance en améliorant l'efficacité des ressources humaines tout en restant adaptées aux évolutions technologiques. Les PGRH, désormais liées à la dématérialisation, se posent comme des outils essentiels pour intégrer les considérations humaines dans la prise de décision à tous les échelons de l'entreprise. Cette approche met l'accent sur la transparence, la collaboration et la communication fluide entre les parties prenantes, de manière à harmoniser les objectifs de l'entreprise, les aspirations des employés et les principes éthiques.

Néanmoins, cette fusion entre la gouvernance humaine et la dématérialisation des processus RH n'est pas sans défis. La sécurité des données, la protection de la confidentialité et l'équité doivent être gérées avec soin dans cet environnement numérique dynamique. En outre, le passage à une approche davantage dématérialisée peut nécessiter des ajustements culturels au sein de l'organisation et exiger de nouvelles compétences de la part des équipes de gestion. Par conséquent, l'exploration de cette convergence entre la gouvernance humaine et la dématérialisation des processus RH au sein des startups revêt une importance cruciale.

En effet, il a été observé que les entreprises performantes se démarquent par leur capacité à capitaliser sur l'utilisation stratégique des technologies de l'information (TI). Elles créent ainsi de nouvelles sources d'avantage concurrentielles (Bergeron et al., 2004). Apparue en 2010, le concept de transformation numérique est défini par Gicquel (2014) comme étant le résultat de l'évolution des techniques informatiques et de leur influence sur les structures organisationnelles. Cela représente un enjeu crucial pour toute organisation cherchant à se démarquer sur le marché. Il est donc évident que, parmi les secteurs touchés par ces mutations, les ressources humaines ne soient pas à l'écart de ces changements. Dans ce contexte, la fonction RH doit s'intégrer pleinement dans ce processus de transformation

numérique, en transitant des méthodes traditionnelles vers des approches dématérialisées, remodelant ainsi les interactions entre les parties prenantes et favorisant une nouvelle transparence de l'information (Brown et Vaughn, 2011).

Dans le contexte de cette étude, il sera question d'analyser la gouvernance des ressources humaines au sein d'une startup en France, en mettant en lumière l'impact de la dématérialisation sur cette dernière, tout en explorant comment ces conclusions pourraient être applicables à une organisation non gouvernementale. Cette analyse vise à répondre à la question suivante : **en quoi la dématérialisation des processus de gestion des ressources humaines peut-elle influencer la gouvernance au sein des institutions ?**

Ainsi, nous partons de l'hypothèse selon laquelle la dématérialisation des PGRH peut potentiellement améliorer la gouvernance au sein des institutions en promouvant la transparence, en accroissant l'efficacité opérationnelle et en permettant une traçabilité des décisions, tout en renforçant la responsabilité et en favorisant l'alignement des objectifs organisationnels avec les valeurs éthiques et les aspirations des employés. Pour entreprendre cette étude et tenter de vérifier cette hypothèse, une sélection minutieuse de revues scientifiques spécialisées a été entreprise. Cette sélection s'est fondée sur des critères tels que l'année de publication et la pertinence du contenu. Ainsi structuré, ce travail suit la démarche suivante : tout d'abord, il se concentrera sur un état de l'art, où seront confrontées les idéologies variées d'auteurs concernant les ressources humaines, la transformation digitale des entreprises et les modèles de gestion adoptés au sein des organisations non gouvernementales et des startups. Ensuite, une analyse de l'impact potentiel de la dématérialisation sur les processus de gestion des ressources humaines sera entreprise, suivie de la proposition d'adapter les méthodes de gestion des startups à l'ONG Acted¹ dans le contexte de sa mission en Haïti. En conclusion, seront abordées les difficultés rencontrées ainsi que les limites de cette approche, tout en synthétisant les principales découvertes.

1 Cadre conceptuel

1.1 Evolution de la gestion des ressources humaines

Comme susmentionné, les chercheurs de la discipline sont d'accord pour dire que la GRH occupe une place très importante au sein des entreprises et des organisations. Cette considération est due au développement de la technologie, les erreurs faites dans le passé et l'évolution des mentalités. Toutefois, ces derniers ont longtemps essayé de lui trouver la définition qui serait la plus appropriée et la plus englobante possible. Jackson et Schuler

¹ Le sigle ACTED était anciennement défini comme l'Agence d'Aide à la Coopération Technique et au Développement. Aujourd'hui, cette définition n'est plus de mise. ACTED est simplement utilisé comme appellation.

(1995), cités dans Latif et al. (2021), considèrent l'expression GRH comme un "terme ombrelle" pour désigner le fait qu'il est utilisé dans de nombreux contextes. Loin de répertorier toutes les définitions qui lui ont été attribuées, il a été question de cibler certaines définitions permettant de la circonscrire au mieux.

Cadin et al. (2007) donnent une définition simpliste de la GRH en l'identifiant comme "l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité". Boivin (1986) de son côté, cité par Garand (1992), propose une définition axée sur l'efficacité. Il la définit comme "l'ensemble des activités mises en œuvre par les entreprises, afin d'acquérir, de maintenir, de former et d'utiliser efficacement les individus exerçant ou susceptibles d'exercer un travail". Brabet (1993) pour sa part, met le travail dans les organisations au cœur de la définition qu'il propose : " La GRH est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ".

Wilton (2011) quant à lui donne une définition encore plus complète de la GRH en mettant en avant l'importance que revêtent le changement organisationnel et les stratégies permettant de s'y accommoder. Pour lui, la GRH « consiste à s'assurer que les philosophies, politiques et pratiques de la GRH soutiennent la stratégie de l'organisation, que cette dernière possède des employés à l'envergure et aux qualités adéquates pour opérationnaliser cette stratégie par l'adoption de techniques de sélection, recrutement, évaluation, développement et promotion appropriées et que les systèmes d'emploi sont suffisamment flexibles pour permettre l'adoption adéquate aux changements du contexte organisationnel ».

1.1.1 Différentes approches de la GRH

Les auteurs ayant traité de la GRH en ont identifié différentes approches théoriques. On retrouve l'approche psychologue sur laquelle prennent appui l'approche configurationnelle, l'approche contingente et l'approche universaliste.

L'approche psychologue s'intéresse aux phénomènes personnels et interpersonnels des processus psychologiques à la base de la motivation. Selon Elton Mayo, il existe des facteurs d'insatisfaction, ou facteurs « d'hygiène » qui sont liés à l'environnement de travail (la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec la hiérarchie, les relations avec les collègues, la rémunération, le statut et la sécurité) et des facteurs de satisfaction ou « intrinsèques » (la responsabilisation, la reconnaissance, l'intérêt intrinsèque du travail, la promotion et l'accomplissement/la réalisation de soi)(Kouyate, 2021)

Cependant, Trudel et al. (2005) cités dans Kouyate (2021) ont montré que l'engagement organisationnel peut être influencé par des pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée (l'information, le nouveau rôle, la formation/développement, la mobilité, le style de gestion et l'évaluation du rendement). De leur côté, Kidwell et Bennet (1993) cités dans

Kouyate (2021) avancent que les pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme peuvent contribuer à stimuler les efforts.

Selon l'approche universaliste, il n'existe qu'une seule manière de faire de la GRH (Kouyate, 2021). Elle s'inscrit dans une logique où les PGRH, peu importe le contexte d'implémentation, produisent de meilleurs résultats sur la performance des organisations. Cependant, les travaux de Allouche et al. (2003) cités dans Kouyate (2021) montrent que plusieurs PGRH prises en grappe ont plus d'effet sur les organisations qu'une seule PGRH.

Contrairement à l'approche universaliste, l'approche contingente considère que « les PGRH les plus efficaces sont celles adaptées aux caractéristiques propres à chaque organisation et lui assurent son efficacité » (Kouyate, 2021). Pour Peretti (2015) cité dans Kouyate (2021), les bonnes PGRH sont celles qui répondent aux besoins de l'organisation et en adéquation avec le contexte d'évolution de cette dernière. Elles peuvent être organisationnelles, humaines et opérationnelles (Barette, 2005, cité dans Kouyate, 2021).

Quant à l'approche configurationnelle, plus il y a de PGRH à appliquer, plus il est aisé d'atteindre l'efficacité dans les organisations. Elle s'oppose également à l'approche universaliste (Delery et Doty, 1996, cité dans Kouyate, 2021).

1.1.2 Nuances entre gestion du personnel, gestion des ressources humaines et capital humain

La fonction RH n'a pas toujours été telle qu'elle est perçue aujourd'hui. En effet, elle a subi plusieurs mutations passant par une fonction de personnel avec un rôle administratif à une fonction de ressources humaines avec un rôle stratégique. Leur différence réside dans leur portée et leur orientation. Les responsabilités liées à la gestion du personnel selon les méthodes traditionnelles se subdivisent en deux groupes :

1. les missions de gestion : ces missions incluent la planification, l'organisation, la motivation, le contrôle et la coordination des aspects associés à la gestion des ressources humaines.
2. les missions opérationnelles : ces missions englobent des activités telles que les achats, la gestion des rémunérations, l'évaluation des postes et des compétences, le bien-être des employés et les négociations avec les partenaires sociaux (Les échos solutions, 2021).

Puis vient la gestion des ressources humaines avec une vision dite tactique et la gestion stratégique des ressources humaines avec une vision dite stratégique comme le montre la figure x. Avec la première, on retrouve le début de ce que l'on appelle la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et une décentralisation des fonctions. Quant à la seconde, aussi appelée gestion analytique des ressources humaines, elle repose sur la collecte et l'examen de données et de statistiques importantes liées aux effectifs. Ces informations servent de fondement à la création de stratégies organisationnelles pertinentes pour les entreprises. En effet, chaque décision stratégique est étayée par des indicateurs RH

spécifiques, ce qui engendre une optimisation de la gestion des ressources humaines (Bouarour, 2019).

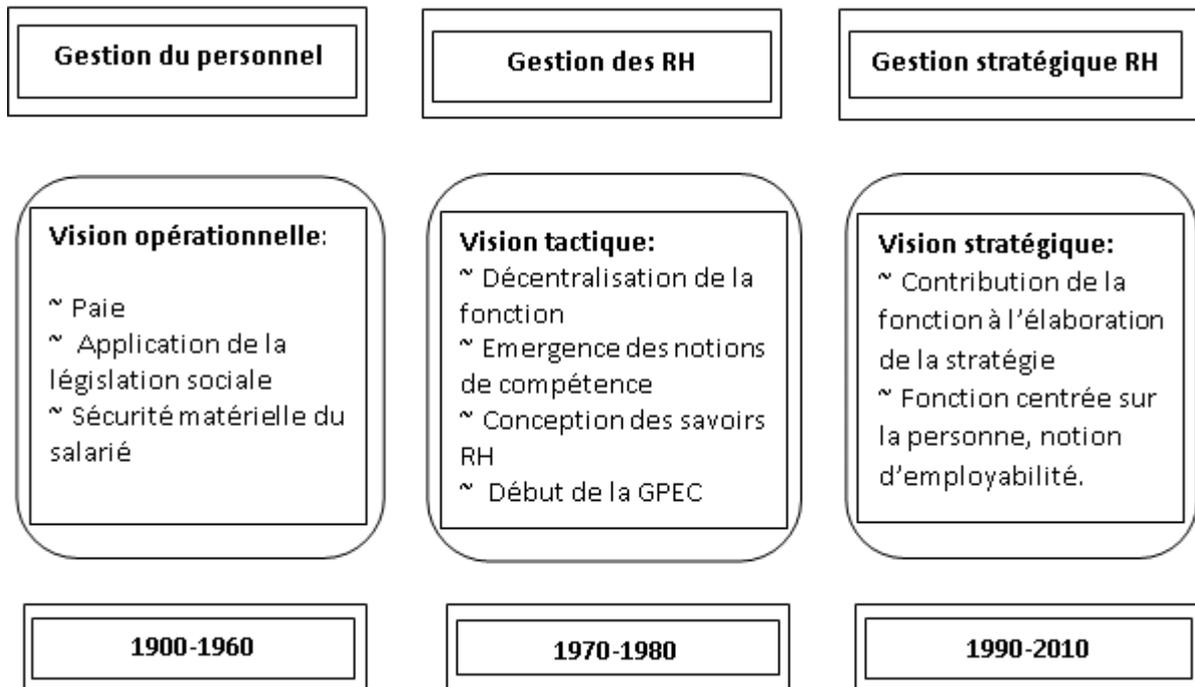


Figure 1 Evolution de la GRH (Bouarour, 2019)

La vision de la GRH a évolué avec le temps. Cette évolution s'est fait sentir dans ses différents domaines d'intervention. Ainsi, de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines couvrant un panel d'activités plus large, les tâches sont devenues plus spécialisées et ont pris en compte l'aspect numérique comme le montre le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 Différence entre gestion du personnel et GRH (Cornet et al.,2021)

Tâches	Administration du personnel	Gestion des ressources humaines
Recrutement	Gestion administrative (annonces, réception des CV...) Lois contre la discrimination	Définition de la politique de recrutement- Gestion prévisionnelle des emplois (GPEC) Identification de « hauts potentiels »
Formation	Suivi des demandes de formation du personnel et de la ligne hiérarchique Organisation de la formation	Employabilité Développement des compétences

		<p>E-learning/nouveaux modes d'apprentissage</p> <p>Organisation apprenante</p>
Carrières	<p>Gestion des mobilités et des carrières selon les règles d'ancienneté</p> <p>Organisation d'examen de promotion</p> <p>Organisation d'entretiens annuels</p> <p>Gestion des demandes de mutations</p>	<p>Pilotage de projets de développement et de gestion du potentiel</p> <p>Mobilité internationale</p> <p>Entretien de développement et de mi-carrière</p>
Rémunération	<p>Gestion administrative</p> <p>Gestion des différents avantages extra-légaux</p>	<p>Mise en place de nouvelles formes de rémunération et d'intéressement</p> <p>Ingénierie des systèmes de rémunération</p>
Relations sociales	<p>Gestion des relations avec les partenaires sociaux, conseils d'entreprise et comité de sécurité et d'hygiène</p> <p>Gestion des litiges individuels</p> <p>Gestion des conflits sociaux</p>	<p>Négociation et mise en place d'accords en ce qui a trait au groupe ou à une région et à un ensemble de pays</p> <p>Gestion des conséquences des restructurations et des changements technologiques sur le personnel</p>
Diagnostic RH	<p>Bilan social (pyramide des âges, etc...)</p>	<p>Analyse prospective, tableaux de bord et de diagnostic</p>

Le concept de gestion des ressources humaines, loin d'être obsolète, a peu à peu cédé sa place à celui de capital humain. Il s'agit d'une notion initiée au début des années 60 par Shultz (1961) et Becker (1975). Initialement, l'objectif de leur recherche était d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation des individus. Celui-ci correspond à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité traduit par la rémunération sur le marché du travail à laquelle l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation (Chamak et Fromage, 2006 dans Guillard et Roussel, 2010). Dans leur logique, en engageant des ressources dans l'éducation et la formation, les individus accroissent leur "capital humain", c'est-à-dire leurs compétences et connaissances, ce qui les habilite à accéder à des postes mieux rémunérés. Cette notion était donc abordée du point de vue économique.

C'est au tournant des années 1990 que le concept de capital humain a vraiment été pris en considération dans le domaine des sciences de gestion. Il a été porté par des chercheurs

spécialisés dans la gestion stratégique des ressources humaines (Lepak et Snell, 1999 ; Galunic et Anderson, 2000). En matière de gestion, le capital humain est appréhendé comme un réservoir que l'on peut instaurer, cultiver, accumuler et exploiter (Autier, 2005). Ce type de capital est particulier du fait de son caractère immatériel, englobant les compétences et les aptitudes qui demeurent indissociables des individus.

Dans une entreprise, le capital humain est la compilation du savoir et du savoir-faire de l'individu accumulé tout au long de sa période de formation et de ses expériences professionnelles. Fuente et Ciccone (2002), cités par Guillard et Roussel (2010), en distinguent trois composantes : les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage), les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques) et les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Cependant, les auteurs ont identifié 3 catégories de capital humain : le capital humain général, le capital humain spécifique à une tâche et le capital humain spécifique à l'entreprise comme illustré dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2 Différence entre le capital humain général et le capital humain spécifique selon les auteurs

Capital humain général	Capital humain spécifique
Connaissances et compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation (Guillard, 2010)	Se constitue essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles (Fraisie-D'Olimpio, 2009)
Augmente la productivité de l'employé sur tout le marché du travail (Fraisie-D'Olimpio, 2009)	Augmente à l'inverse la productivité de l'employé dans l'entreprise qui l'a formée (Fraisie-D'Olimpio, 2009).
L'entreprise n'est pas encouragée à financer des formations pour l'employé qui peut facilement mettre ce type de capital humain au service d'autres entreprises. (Fraisie-D'Olimpio, 2009)	L'entreprise est plus encline à financer des formations pour l'employé à condition de pouvoir le rentabiliser. L'investissement est perdu si le contrat est rompu (Guillard, 2010)

Quoi qu'il en soit, que l'on parle de gestion du personnel, de gestion des ressources humaines ou de capital humain, il est nécessaire d'avoir régulièrement recours à des évaluations. On parle d'évaluation de la performance et, parfois, de système d'appréciation (Peretti, 2019). Cornet et ses associés définissent la performance comme l'ensemble des contributions fournies par une personne dans son travail au cours d'une période. Il s'agit d'un outil de contrôle de supervision pour l'employeur. (Cornet et al. 2021). L'évaluation de la performance

est un outil de management qui serait donc l’occasion pour tout employé de pouvoir se positionner par rapport à l’atteinte des objectifs de son poste, ses ambitions, son plan de carrière, les objectifs à venir pour la prochaine année. C’est aussi l’occasion de faire ses requêtes auprès de son manager, de lui présenter ses ressentis, ses craintes et ses difficultés. Pour le manager, c’est l’occasion de faire le bilan de l’année écoulée, d’être à l’écoute de son collaborateur, de renforcer son adhésion à l’institution et aux valeurs de l’entreprise et booster son engagement. Selon Maëlys De Santis dans Appvizer (2023), l’évaluation permet au service des ressources humaines de :

- de cibler et de proposer des **formations** qui correspondent à chaque profil ;
- d’identifier et de récompenser les **talents** au sein de l’entreprise ;
- de repérer et de traiter les **demandes de mobilité** ;
- de mettre en place des **plans de formation** et des **plans de carrière** adaptés ;
- d’interagir avec les collaborateurs de l’entreprise.

Il existe plusieurs types d’évaluation que Pichault et Nizet (2013) ont classé selon 4 modèles selon qu’elles sont individuelles ou collectives, focalisées sur les résultats ou les processus (tableau 3).

Tableau 3 Types d’Evaluation classée par catégories croisées, adaptés par Pichault et Nizet (2013)

	Individuel	Collectif
Procédures/Processus	Appréciation du respect des procédures/degré d’adhésion aux valeurs et engagement de l’organisation. Modèle bureaucratique	Appréciation de l’intégration des principes et règles du vivre-ensemble. Modèle valoriel/comportemental
Résultats	Appréciation des performances individuelles Modèle de gestions par les objectifs	Appréciation de la performance collective Modèle partenarial

1.2 Transformation digitale des entreprises

Gond et Ribière (2021) définissent la transformation digitale comme *“un processus de changement fondamental, rendu possible par l’utilisation innovante de technologies digitales accompagnée d’une capitalisation stratégique des ressources et des capacités clés, visant à améliorer radicalement une entité et à redéfinir sa proposition de valeur pour ses parties prenantes”*. Ce processus de changement a un impact majeur sur les divers aspects de fonctionnement des entreprises, allant de la gestion interne des opérations jusqu’aux

interactions avec les différentes parties prenantes. Cette transformation est rendue possible par les avancées constantes dans le domaine des technologies de l'information, qui se focalisent de plus en plus sur l'expérience de l'utilisateur final. Comme le souligne Dudézert (2018), cette approche offre une nouvelle perspective sur la manière dont les technologies de l'information influencent les modes de travail. Pour réellement transformer le paysage professionnel, il est crucial que les acteurs au sein des entreprises s'approprient les technologies de l'information dans leur utilisation quotidienne. Le terme "transformation digitale" adopté par les entreprises englobe en grande partie les modifications apportées aux méthodes de travail et à la structure organisationnelle grâce à l'adoption de nouvelles approches technologiques, comme illustré dans la figure 2 (Dudézert, 2018).

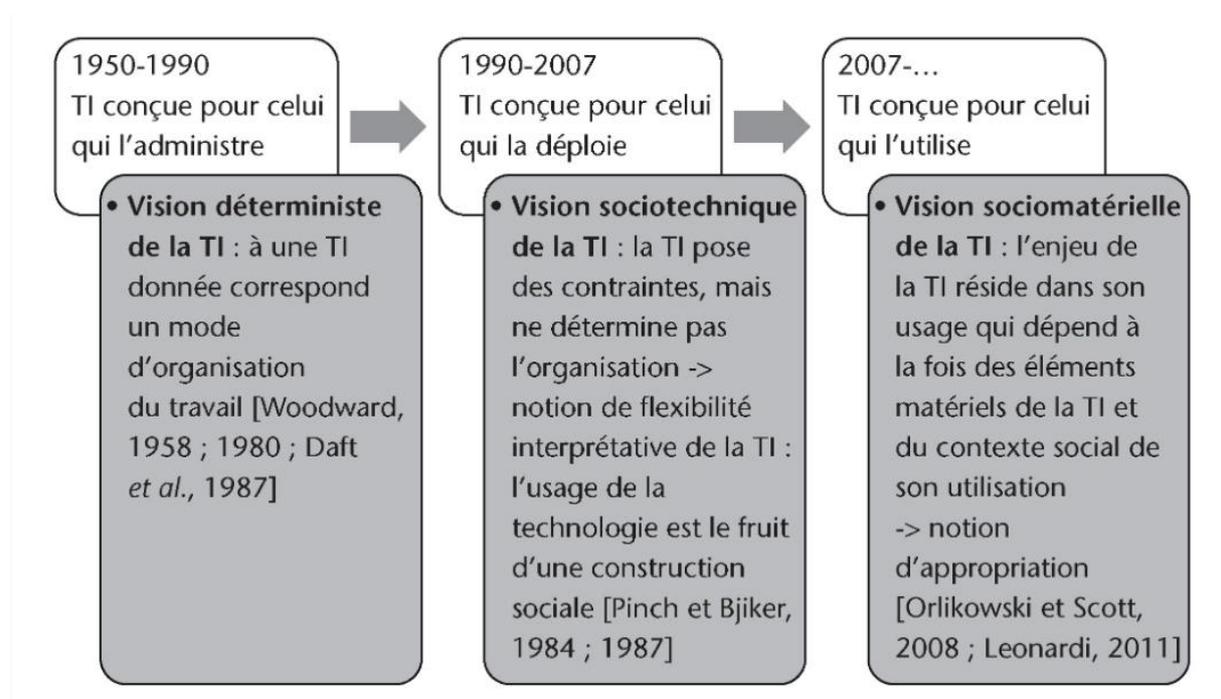


Figure 2 Evolution de la conception de la technologie de l'information et de son usage en organisation (Dudézert, 2018)

1.2.1 Théorie de changement organisationnel et théorie de l'innovation : des facilités vers un management plus souple

1.2.1.1 La théorie de changement organisationnel

Foudriat (2015) définit le changement organisationnel comme " *un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles, mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel.*" Pendant longtemps, les managers ont cherché à mettre en œuvre des changements dans les organisations de manière

planifiée et contrôlée. Pour ce faire, ils ont cherché à identifier les objectifs du changement, à communiquer sa nécessité à l'ensemble des acteurs et à définir les étapes nécessaires pour le réaliser. Ces réflexions ont abouti à la formulation d'un ensemble de principes généraux qui guident la mise en œuvre du changement. John Kotter (2006) a élaboré un modèle en huit phases visant à assurer une gestion efficace du changement par les cadres. Les quatre premières étapes du modèle correspondent au stade de "Décongélation" tel que défini par Kurt Lewin (1947). Elles impliquent la création d'un sentiment d'urgence, la formation d'une équipe de pilotage, l'élaboration d'une vision stratégique et la communication avec les individus volontaires. En effet, dans une perspective de résolution consensuelle des conflits, le psychologue Kurt Lewin (1947) a développé les concepts de "dynamique de groupe" et de "résistances au changement". Il a défini trois niveaux dans un changement social :

- le niveau du dégel nécessaire : initiation, décristallisation ;
- le mouvement lui-même : adoption, adaptation ;
- le niveau du regel nécessaire : consolidation, routinisation, recristallisation.

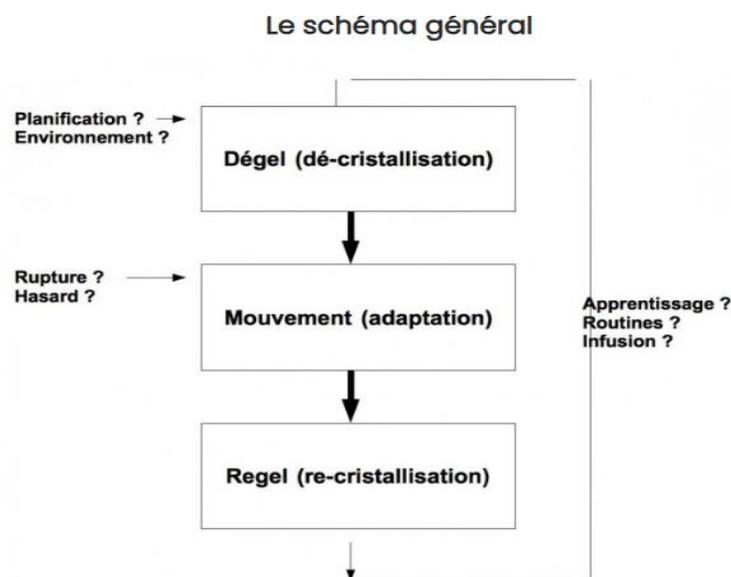


Figure 3 Les trois niveaux de la conduite de changement par Lewin (1987)

Cooper et Zmud (1989) ont complété le modèle de Lewin en ajoutant un autre niveau dit de "l'infusion" où de nouvelles capacités et des innovations seront créées à d'autres niveaux de l'organisation dès lors qu'il y a des changements pratiques dans un projet initié. Selon eux, la réussite de cette phase dépend de quatre variables initiales qui impactent deux variables intermédiaires : le degré de reconception des tâches et la connaissance organisationnelle comme le montre la figure 4.

Étapes	Activités
1 – Initiation	Définir les besoins de l'organisation. Caractériser les solutions potentielles
2 – Adoption	Décision d'adopter. Construction du contexte pour la mise en œuvre : organisation du projet
3 – Adaptation	Développement de l'application. Mise au point des procédures. Formation des utilisateurs
4 – Stabilisation	Action pour que l'utilisation de la TI soit encouragée en tant qu'activité normale
5 – Infusion	Recherche d'une utilisation efficace. Progression dans l'intensité d'utilisation. Innovation dans l'usage

Figure 4 Niveau supplémentaire de la conduite de changement par Cooper et Zmud (1989)

En revanche, Weick et Quinn (1999) contestent cette idée selon laquelle il y aurait un seul "bon" processus de changement. Il s'agirait plus d'un exemple de "changement émergent" (Weick et Quinn 1999). En effet, selon Weick (2000), les approches de changement transformationnel programmé négligent l'importance de l'innovation, la valeur des expérimentations à petite échelle et la nature continue du changement. Il estime que dans les processus de changement continu émergent, le modèle de Lewin, qui comprend les phases de "décristallisation-adaptation-recristallisation", doit être remplacé par des phases de "cristallisation-rééquilibrage-décristallisation". La cristallisation dans le changement continu consiste à rendre le changement visible et à mettre en évidence les tendances émergentes. Le rééquilibrage, quant à lui, implique de réinterpréter, de renommer et de réorganiser les étapes du changement. Enfin, la décristallisation, qui intervient après le rééquilibrage, équivaut à recommencer le processus de changement émergent. Le rééquilibrage nécessite alors une évaluation diagnostique ainsi que des compétences d'interprétation.

Gilbert (1988) quant à lui, explique qu'il existe quatre approches possibles pour le changement : les stratégies conservatrices, caractérisées par une perception du changement comme risqué ; les stratégies rationalistes, mettant l'accent sur les performances ; les stratégies personnalisées, combinant le changement avec des considérations humaines ; et enfin, les stratégies décisionnelles, qui intègrent les deux logiques précédentes.

1.2.1.1 La théorie de l'innovation

La littérature montre que différentes approches sont abordées pour parler de la théorie de l'innovation. Il existe des approches économiques, managériales, sociologiques et communicationnelles. De même, elle est appliquée tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel (Perscol, sd). Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à l'approche communicationnelle. Badillo (2013) explique que l'aspect mécanique de la communication a d'abord été développé par Claude Shannon (1948). Ce dernier propose un modèle où "un

émetteur envoie l'information, qui est ensuite acheminée vers un récepteur à travers un canal d'information" (Badillo, 2013). Il précise toutefois que c'est Everett Rogers qui a introduit la communication dans l'innovation. En effet, la communication est au cœur de l'innovation (Badillo, 2013). La théorie de la diffusion de l'innovation a pour but "d'expliquer comment une innovation technologique évolue du stade d'invention à celui d'utilisation élargie" (Perscol, sd). Elle est définie par Rogers (1995) comme "le processus par lequel une innovation est communiquée, à travers certains canaux, dans la durée, parmi les membres d'un système social". Selon Rogers (1995), les utilisateurs peuvent être classés en cinq catégories distinctes : les innovateurs, les adoptants précoces, la majorité précoce, la majorité tardive et enfin les retardataires (Voir figure 5).

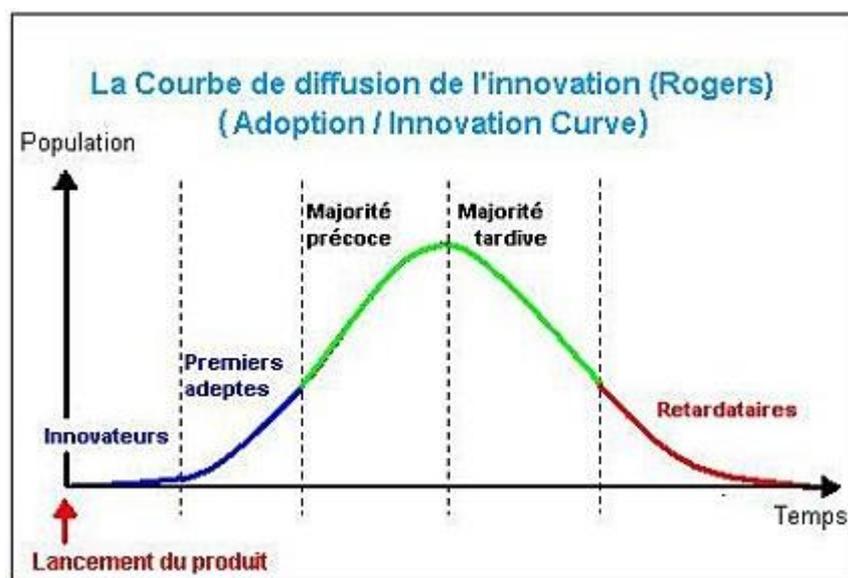


Figure 5 La courbe en S de diffusion de l'innovation sur le marché par Rogers (1995)

Le modèle de la diffusion des innovations identifie les facteurs qui influencent la vitesse à laquelle une innovation est acceptée au sein d'un groupe social. Il est pertinent d'analyser comment cette innovation peut ensuite se propager parmi les utilisateurs. Du point de vue de l'individu, le processus d'adoption au fil du temps peut être divisé en cinq phases distinctes :

1. Phase de connaissance : à ce stade, l'individu est exposé à l'innovation et réagit en fonction de son profil personnel et du contexte social dans lequel il évolue.
2. Phase de persuasion : cette étape revêt une importance cruciale dans le modèle de Rogers. C'est à ce moment que l'individu commence à prendre position vis-à-vis de l'innovation, en réagissant en fonction de cinq grandes caractéristiques de l'innovation².
3. Phase de décision : l'individu s'engage dans des activités d'utilisation et d'évaluation, ce qui lui permet de décider s'il adopte ou rejette l'innovation.

² Cinq principaux attributs définissent les caractéristiques perçues d'une innovation dans la phase de la persuasion : son avantage relatif en termes économique et social ; sa compatibilité avec les valeurs du groupe d'appartenance ; sa complexité ; la possibilité de la tester ; et sa visibilité pour montrer les résultats aux autres.

4. Phase d'implantation : à ce stade, l'individu peut avoir besoin d'une assistance supplémentaire pour réduire les incertitudes concernant les conséquences de l'adoption de l'innovation.

5. Phase de confirmation : l'individu cherche à obtenir des informations supplémentaires qui viennent renforcer a posteriori son choix d'adoption.

Moore (1991) cité dans Les cahiers de l'innovation (s,d), a introduit la notion de "chasm"³ pour compléter la courbe de Rogers. Le chasm désigne donc un passage entre les premiers adeptes et la majorité précoce. Ce passage est important car il désigne l'endroit où l'innovation passe du marché de niche au marché de masse (Voir figure 6).

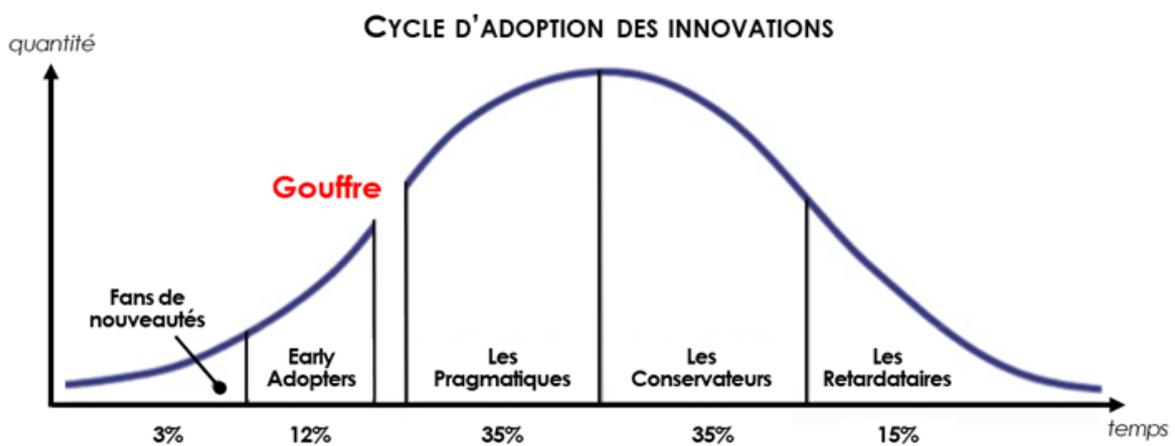


Figure 6 La courbe en S de diffusion de l'innovation sur le marché adapté par Moore (1991)

1.2.2 Enjeux de la transformation digitale au niveau des entreprises

Selon Shoshana Zuboff (2018), les gestionnaires ont mis en place des technologies de l'information dans les années 1980 avec l'intention d'accomplir les tâches de manière plus rapide et économique. La transformation digitale touche tous les aspects du fonctionnement des entreprises. Cette évolution technologique a créé des opportunités nouvelles tout en introduisant des défis majeurs, faisant de la transition numérique un processus à la fois prometteur et complexe.

L'un des enjeux majeurs de la transformation digitale réside dans la nécessité pour les entreprises de s'adapter rapidement aux avancées technologiques. Les nouvelles technologies émergent à un rythme effréné et impactent tous les processus. Ainsi, les entreprises doivent maintenir une veille constante et adopter une culture de l'innovation pour rester compétitives et tirer profit des opportunités offertes par les outils numériques. Cependant, les salariés sont aussi concernés. En effet, la littérature a largement souligné que les évolutions technologiques et organisationnelles ont tendance à accélérer la désuétude des compétences. Cela implique

³ Utilisé en anglais dans certaines sources. En français : abîme/ gouffre

que les nouvelles technologies, les nouveaux outils, les modes de communication émergents et les nouvelles méthodes de travail exigent des employés une forte capacité d'adaptation (Aubert *et al.* 2006).

Puisque la transformation digitale implique une évolution des compétences et des talents au sein de l'entreprise, les employés doivent acquérir de nouvelles compétences liées aux technologies de l'information, à l'analyse de données, à l'intelligence artificielle, entre autres compétences. Les entreprises doivent donc investir dans la formation continue de leur personnel pour garantir qu'elles soient aptes à tirer parti des nouvelles technologies et à contribuer efficacement à la stratégie numérique de l'entreprise. Or, si l'on considère la notion de l'âge au sein des entreprises, on peut déduire que le niveau d'adaptation ne peut être le même pour tout le monde. Dans la revue internationale des sciences sociales de l'UNESCO (1963), Hans Thomae explique que l'apprentissage influence les aptitudes cognitives qui, à leur tour, facilitent l'assimilation future des connaissances. Par conséquent, il semble que la capacité à accumuler de nouvelles compétences diminue avec l'avancée en âge. Les employés plus âgés semblent moins préparés que leurs homologues plus jeunes à faire face à un environnement professionnel en constante mutation.

Une autre dimension importante est la gestion des données. À l'ère du numérique, les entreprises génèrent et traitent une quantité massive de données. Une gestion efficace des données permet de prendre des décisions éclairées, d'optimiser les opérations, d'améliorer l'expérience client, de prévoir les tendances et de garantir la conformité aux réglementations en matière de confidentialité et de sécurité (Swarte, 2023). Cependant, cette abondance de données nécessite une gestion rigoureuse pour une utilisation optimale. Les enjeux liés à la sécurité des données, à la protection de la vie privée des clients et à la conformité aux réglementations (comme le Règlement Général sur la Protection des Données - RGPD en Europe) sont des défis auxquels les entreprises doivent faire face.

La transition numérique peut également susciter des préoccupations liées à l'impact sur l'emploi. Dudézert (2018) explique que le débat se fait toujours entre ceux qui estiment que les TI sont là pour remplacer les humains dans certains postes et d'autres qui considèrent ces derniers comme des outils capables d'améliorer les méthodes de travail et de les rendre plus efficaces. Si elle peut automatiser certaines tâches, elle peut aussi créer de nouveaux emplois nécessitant des compétences différentes. L'enjeu pour les entreprises est donc de bien gérer cette transition et s'assurer que chacun puisse évoluer sans créer de frustration au sein de l'entreprise.

Dudézert (2018) avance que si aujourd'hui les pratiques de télétravail sont aussi répandues, c'est grâce à l'évolution des technologies de l'information. Elle continue pour dire que bien que la présence physique au travail soit perçue comme essentielle pour garantir l'efficacité, le contrôle et la collaboration en équipe, le développement massif des technologies digitales et la globalisation des pratiques de travail ont conduit à une reconfiguration que François-Xavier

de Vaujany (2016) appelle une reconfiguration du “territoire de travail”. En effet, le concept de télétravail englobe une gamme diversifiée de méthodes de travail, allant du travail à domicile au travail nomade (changement régulier de lieu de travail), en passant par le travail en télé local (espaces à proximité du domicile pour éviter les déplacements) (Dudézert, 2018). Ces nouvelles configurations de l'espace de travail offrent des scénarios variés pour les employés. Ils peuvent travailler seuls chez eux ou en groupe avec d'autres personnes extérieures à leur entreprise comme c'est le cas dans les espaces de coworking, par exemple. Toutefois, le risque pour les entreprises réside dans le fait que ces nouvelles pratiques, même si elles sont appréciées des employés, peuvent créer d'autres tensions. C'est ce que met en avant Mercier (2017) qui estime que le risque d'isolement des employés à distance est non négligeable. Ainsi, la notion de travail collectif serait relayée au second plan et le sentiment d'identification à l'entreprise diminuerait.

La transformation numérique et l'essor des capacités de stockage informatiques ont permis l'émergence du phénomène Big data. Cette gigantesque masse de données représente pour les entreprises un atout compétitif, mais également un risque accru de cyberattaques (Perspectives IA, 2021). La gestion des données constitue l'une des préoccupations majeures dans le contexte de la dématérialisation. Les informations sensibles concernant les employés, telles que les données personnelles, les informations salariales, les dossiers de performance et de santé, sont stockées et traitées électroniquement. La sécurité et la confidentialité de ces données sont donc primordiales. Les institutions doivent mettre en place des mesures de sécurité robustes, notamment le chiffrement des données, l'authentification à deux facteurs et la gestion rigoureuse des droits d'accès (Perspectives IA, 2019)

Enfin, la décantation entre la vie privée et la vie professionnelle est un autre enjeu auquel les entreprises doivent faire face. En effet, Antonio Cassilli (2015) explique qu'avec la vulgarisation des pratiques de travail numérique, on a du mal à respecter la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Il souligne : *“Nous voulons 8 heures pour travailler, 8 heures pour nous éduquer, 8 heures pour nous reposer, aujourd'hui n'aurait pas de sens. Ce découpage très précis du travail n'a plus cours. La séquence 8/8/8 est devenue 24/24/24”*. Pour faire face à cette problématique, le gouvernement français a adopté une loi sur le droit à la déconnexion pour créer les protections nécessaires à la santé des employés et faire respecter la frontière entre vie privée et vie professionnelle.

1.3 Startup : exigence d'une gouvernance et d'un management particulier

Dans le cadre de cette étude, faire une présentation détaillée du concept de startup revêt une importance cruciale. En effet, il s'agit du type d'entreprise où le stage a été réalisé. Étant donné que les startups diffèrent sensiblement des entreprises traditionnelles, cette présentation permettra de comprendre le concept, les éléments distinctifs et les principes

fondamentaux qui guident son fonctionnement, et mettra en évidence leur nature dynamique, leur agilité et leur objectif principal : la création de valeur par l'innovation.

Le concept de startup apparaît dans les années 1970 puis fera l'objet de recherche dans les années 2000 (Dangereux et al. 2018). Dans la littérature, plusieurs définitions différentes du concept startup sont proposées. Toutefois, les auteurs sont tous d'accord pour dire que les startups sont porteuses d'idées innovantes. En effet, la définition donnée par le Larousse est : "jeune entreprise innovante, notamment dans le secteur des nouvelles technologies". Asquin et Chastand (2009) la définissent comme une "jeune entreprise dont la création repose sur un projet d'innovation à composante technologique présentant des perspectives concrètes en termes de commercialisation". Le Gloan (2007) et Tarillon et al. (2013,) suggèrent quant à eux qu'il s'agit d'une "*jeune entreprise innovante à haut niveau de croissance*".

Blank et Dorf (2013) de leur côté, proposent une définition qui fait ressortir le côté éphémère du statut de "startup" pour devenir une entreprise classique. Pour eux, une startup est "une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance". Ayerbe et Bernasconi (2009), mettent en avant le financement que requiert ces entités. Selon eux, ils nécessitent des financements spécialisés. Il est possible de déduire que les startups sont des entités avec leurs caractéristiques propres ainsi qu'un mode de gouvernance bien défini.

1.3.1 Caractéristiques spécifiques des startups

Les startups se démarquent par une dynamique qui les distingue des entreprises traditionnelles. Leur essence réside dans leur capacité à transformer des idées novatrices en réalités tangibles. Ces entreprises émergent souvent dans des secteurs en évolution rapide, mettant en lumière leur agilité, leur aptitude à saisir des opportunités et à répondre aux besoins changeants du marché.

La littérature entrepreneuriale montre que l'innovation est le cœur battant d'une startup (Dangereux 2018). Elles naissent souvent d'une vision audacieuse pour combler un vide sur le marché ou pour réinventer des processus existants. C'est ce qu'expliquent Julien et Marchesnay (1996) : "l'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise". La recherche d'un business model rentable est également une caractéristique et un enjeu dans les startups. Dangereux (2018) a déduit que ces entités passent de startup à entreprise classique dès lors qu'elles ont trouvé le business model le plus adéquat pour leur évolution. Par ailleurs, une startup ne se limite pas à un simple modèle d'affaires, mais incarne une philosophie entrepreneuriale et une culture d'innovation. Ainsi, Jacquin (2003) cité par Dangereux et al. (2018), met en évidence plusieurs caractéristiques majeures :

- La création d'entreprises innovantes est intrinsèquement liée à un niveau de risque élevé.
- Ces entreprises novatrices prennent position en tant que leaders sur les marchés où elles opèrent et perturbent les positions d'entreprises déjà présentes.
- L'innovation peut se manifester sous deux formes distinctes : une rupture majeure, qualifiée d'innovation radicale, ou une amélioration progressive d'un produit ou d'un service existant, désignée comme innovation incrémentale.
- L'entrepreneuriat innovant est caractérisé par un fort niveau de changement au niveau individuel, conjugué à une création significative de valeur ajoutée dans le domaine de l'innovation.
- La participation des entrepreneurs au capital de l'entreprise n'est pas nécessairement majoritaire, car il peut être en grande partie détenu par des investisseurs externes.

Le tableau 4 présente une synthèse des caractéristiques relevées dans les définitions des différents auteurs.

Tableau 4 Synthèse des caractéristiques des startups selon différents auteurs

Auteurs	Jeunes	Secteur innovant	Technologie	Fort potentiel de croissance	Difficulté à capter le marché	Niveau de risque élevé	Investissements élevés
Dee et al. (2015)	X	X	X	X	X		
Meyssonnier (2015)	X		X	X			
Tarillon (2014)	- 25 ans		X	X			
Blank & Dorf (2013)	T ⁴			BM ⁵	BM		
Grilli & Murtinu (2011)	-25 ans		X				
Bernasconi (2008)	X	X	X		X		
Iselin (2009)			X			X	X

⁴ T : Temporaire

⁵ BM : Business model

1.3.2 Modèles de gouvernance adaptés aux startups

Rappelons que la gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui influencent les décisions des dirigeants et délimitent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997). Très peu sont les études qui mettent en avant le type de gouvernance utilisé dans les startups. Toutefois, dans les résultats trouvés, deux visions de la gouvernance des startups sont exposées : une vision coercitive et une vision élargie.

La vision initiale de la gouvernance, appelée vision coercitive ou disciplinaire, trouve ses fondements dans les théories contractuelles de la firme, notamment dans la théorie de l'agence. Selon Jensen et Meckling (1976), une entreprise repose sur deux principaux acteurs : les agents (les dirigeants) et les principaux (les actionnaires). L'écart dans les informations que possèdent ces deux groupes génèrent des coûts d'agence, ayant pour conséquence la mise en place de mécanismes visant à garantir que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires. Par exemple, la rémunération des dirigeants peut être fonction des performances de l'entreprise. Ces dispositifs visent à assurer que les dirigeants maximisent la valeur de l'entreprise, notamment en cherchant à valoriser celle-ci au maximum afin d'optimiser les retours sur investissement.

Les start-up, pleines d'idées novatrices, évoluent dans un environnement incertain et nécessitent d'importants financements (Sohn et Jeon, 2010). Cette situation pour ainsi dire fragile, exige une approche de gouvernance qui intègre à la fois une vision coercitive et une vision élargie. Wirtz (2011) explique que celle-ci suggère qu'au début de leur cycle de vie, ces entreprises pourraient bénéficier du rôle plutôt cognitif des investisseurs tels que les "Business Angels" ou les fonds de capital-risque, qui aideraient les dirigeants à saisir les opportunités qui se présentent. Plus l'entreprise se développe, affine sa stratégie et réduit son incertitude, plus le rôle des actionnaires tend à devenir coercitif (Tarillon, 2021). Avec leur nombre croissant, il devient difficile pour tous d'entretenir des relations directes avec les dirigeants. Ainsi, des mécanismes de contrôle sont progressivement requis pour veiller à la prise en compte de leurs intérêts et pour soutenir la croissance de l'entreprise (Lang et Wirtz, 2021).

1.4 Organisations Non Gouvernementales : spécificités d'un modèle de gouvernance

Chan Tung (2014) présente les Organisations Non Gouvernementales (ONG) en ces termes : *"Une ONG est un groupement indépendant, librement créé par des personnes privées – physiques ou morales – et exerçant des activités à but non lucratif. Ainsi, deux éléments les caractérisent : le caractère privé de leur constitution et la dimension bénévole de leurs activités. Le premier permet de dissocier les ONG des organisations internationales qui sont instituées par les États ou d'autres organisations internationales tandis que le second est le critère de distinction entre les ONG et les entreprises transnationales."*

La présence des ONG dans les relations internationales, l'économie et la politique revêt une grande importance (Ryfman, 2014). Pourtant, elles n'ont fait l'objet que de très peu de recherches (Cazenave, 2020). Dans le cadre de cette étude, il est essentiel d'aborder le type de management adopté au sein des ONG, en particulier dans le contexte du stage réalisé. Tout d'abord, les ONG se distinguent des entreprises par leur configuration, leurs zones d'intervention et leurs principes fondateurs (Fowler, 1996), leur mission sociale distinctive (Rahman, 2007), ainsi que par la gestion de leurs diverses parties prenantes, à la fois internes et externes (Freyss, 2004 ; Drucker, 1990). Cette exploration des approches de management dans les ONG est un complément au type de management adopté dans les startups pour analyser comment la transformation numérique impacte ces deux types d'entités et comment elles adoptent, adaptent ou défient les nouvelles technologies pour atteindre leurs objectifs distincts.

Les organisations non gouvernementales (ONG) présentent des enjeux organisationnels spécifiques qui ne sont que partiellement abordés par les sciences de gestion. Leur gestion du personnel, leurs mécanismes de financement, leurs approches de communication ainsi que leurs stratégies concurrentielles soulèvent des défis particuliers qui nécessitent une analyse approfondie et une compréhension fine (Cazenave, 2020). Bien qu'elles tendent à ressembler aux entreprises du fait de leur taille, leur fonctionnement et les outils qu'ils utilisent, leur configuration, leurs zones d'action et leurs principes fondamentaux (Fowler, 1996), leur mission sociale (Rahman, 2007), ainsi que la gestion de leurs diverses parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (Freyss, 2004 ; Drucker, 1990), les distinguent des entreprises. Ces caractéristiques obligent les ONG à adapter un type de management particulier pour évoluer et rester concurrentiel : un management stratégique qui permet de les légitimer (Croupie, 2012).

Le management stratégique au sein d'une organisation vise à élaborer et à concrétiser les orientations stratégiques définies par ses dirigeants. C'est ce que Rumelt, Schendel et Teece (1994) expliquent en précisant que l'objectif est de garantir sa prospérité et sa durabilité dans un environnement complexe et en constante évolution, indépendamment de son objectif fondamental. Trois facteurs influencent le type de management choisi par les ONG :

a. Leur mission

Le leader d'une organisation exprime sa vision à travers une mission, laquelle sert de point de départ pour la stratégie et trace sa direction (Senge, 1990). Pour une ONG, la mission joue un rôle central en définissant ses objectifs à long terme. Elle agit comme un catalyseur en créant un environnement de confiance propice à l'implication de tous, à la créativité et à l'innovation (Croupie, 2012). Cependant, pour garantir la pérennité de ce processus d'adoption et de diffusion de la mission, celle-ci doit être profondément enracinée à tous les niveaux de l'organisation, se reflétant notamment dans les actions et les discours de ses dirigeants (Mc Donald, 2007). Pour les ONG, l'engagement envers une stratégie centrée sur la mission sociale

représente un engagement à générer de la valeur de manière éthique (Frigo, 2003). Cet engagement signifie la définition de bons objectifs et de critères de performance appropriés, ainsi qu'une structure favorisant la création et l'optimisation de valeur. Il s'agit alors d'établir des critères de performance qui prennent en compte les actifs authentiques liés à la mission sociale, qui est à la base de la stratégie de l'organisation.

b. L'environnement instable et complexe

Le cadre des organisations non gouvernementales (ONG) humanitaires s'étend au-delà de la géographie physique pour englober leur environnement économique, politique, social et institutionnel. Les territoires sur lesquels elles opèrent se caractérisent par des situations de crise, de conflit, et de perturbations climatiques, politiques, économiques ou sociales. En conséquence de leur mission de fournir une aide aux populations touchées par ces crises, les ONG humanitaires sont inévitablement amenées à intervenir dans des contextes fortement instables dès le départ. Ces milieux sont marqués par une désorganisation administrative, des infrastructures défailtantes voire détruites, des chaînes d'approvisionnement interrompues, une activité économique fragile, ainsi que des tensions politiques, ethniques ou religieuses. Cette situation chaotique place les ONG face à des exigences importantes en termes de ressources humaines hautement qualifiées, de moyens techniques et matériels adaptés, et d'une disponibilité financière pour mener à bien leurs missions (Merlin et Chevalier, 2002).

c. Les attentes des parties prenantes

Les parties prenantes majeures d'une ONG incluent en premier lieu les financeurs de l'action, qu'ils soient privés ou publics. Leur rôle est d'une importance cruciale pour la capacité d'intervention des ONG (Drucker, 1990). Leurs attentes à l'égard de l'organisation qui reçoit leurs fonds se concentrent sur la rigueur, la transparence, la responsabilité (*accountability*) et l'efficacité (Ebrahim, 2003). Ensuite, viennent les individus qui opèrent au sein de l'ONG : membres du conseil d'administration, employés, volontaires, bénévoles ou salariés, ainsi que les associations de personnes ou les ONG partenaires. Ainsi, les ONG sont tenues de rendre des comptes de différentes manières vis-à-vis de ces diverses parties prenantes (Davis, 2007). Ces relations entre les ONG et leurs parties prenantes se manifestent particulièrement à travers le processus d'"*accountability*", mécanisme par lequel les individus et les organisations sont tenus de rendre des comptes à une ou plusieurs instances de supervision légitimes et sont considérés comme responsables de leurs actions.

Croupie (2012) explique qu'en réponse à cette responsabilité envers leurs parties prenantes, les ONG doivent démontrer une rigueur et une transparence, non seulement dans leurs processus décisionnels, mais aussi dans l'allocation et l'utilisation des ressources à des fins sociales. Cela exige également la mise en place de mécanismes concrets pour engager et responsabiliser ceux qui sont chargés de mettre en œuvre les initiatives, ainsi que des processus d'évaluation des résultats à destination des autorités de surveillance (Edwards & Hulme, 1995).

2 Approches méthodologiques utilisées

Pour mener à bien cette étude, un stage d'une durée de quatre mois a été réalisé au sein de Wecandoo en France. Pendant cette période, j'ai adopté une méthodologie de recherche qui combine l'observation participante, l'analyse documentaire et des entretiens. L'observation participante nous a permis d'immerger dans l'environnement de travail de l'entreprise, d'observer les pratiques de gestion des ressources humaines dématérialisées et de recueillir des données de manière non intrusive. Ainsi, les interactions entre les employés, les processus de dématérialisation en action et les dynamiques organisationnelles qui en découlent ont pu être observés.

Parallèlement, des entretiens semi-directifs avec différents acteurs clé au sein de l'entreprise ont été menés, notamment avec la responsable des ressources humaines, des managers et des employés. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations qualitatives détaillées sur leur perception de la dématérialisation, son impact sur les processus de gestion des ressources humaines, ainsi que sur les avantages et les défis rencontrés. La combinaison de ces deux approches - observation participante et entretiens - nous a offert une perspective approfondie sur la manière dont la dématérialisation des processus RH influence la gouvernance et les dynamiques internes au sein de l'entreprise. Cependant, il s'est avéré que recueillir les impressions des employés et partager leurs expériences concernant la dématérialisation était plus aisé au cours de discussions informelles que lors des entretiens officiels. En effet, ils éprouvent une plus grande confiance et sont plus enclins à répondre aux questions lors de conversations décontractées entre collègues. La nature "officielle" et formelle des entretiens rend les partages plus difficiles.

Ainsi, pour obtenir des résultats, l'échantillon était composé de 11 personnes (Voir annexe 1) pour une population totale de 54. Il comprenait la responsable des ressources humaines, l'un des trois cofondateurs, et des employés de divers départements. Ce choix a été fait en tenant compte de certains critères :

- l'âge des employés : la population de Wecandoo à un âge moyen de 27 ans. Plus les employés sont âgés, plus ils sont susceptibles d'avoir eu d'autres expériences professionnelles en dehors de Wecandoo, ce qui permet de faire une comparaison si les entreprises n'étaient pas dématérialisées ;
- l'ancienneté chez Wecandoo : de nombreux outils numériques ont été ajoutés des premières années de Wecandoo à aujourd'hui ;
- niveau de la hiérarchie : nous avons fait en sorte de choisir autant des managers que des managés ;
- répartition géographique : puisque les observations ont été faites uniquement sur le site de Paris, les employés de Lyon, de Belgique et de Londres n'ont pas été pris en compte.

Pour enrichir davantage cette étude, nous avons tiré parti de notre expérience professionnelle au sein de l'ONG ACTED en Haïti, où nous avons travaillé précédemment en tant que chargée des ressources humaines. Cette expérience nous a offert l'opportunité de réaliser une étude comparative entre les pratiques de dématérialisation mises en place au sein de Wecandoo en France et celles appliquées sur la mission ACTED-Haïti. Cette comparaison a été particulièrement éclairante, permettant de confronter deux contextes organisationnels différents et d'analyser les différents niveaux d'application de la dématérialisation.

L'expérience au sein de l'ONG ACTED a également permis d'avoir les informations nécessaires pour interpréter les résultats obtenus dans le contexte de la startup. Des similitudes et les différences ont pu être identifiées, ainsi que les défis rencontrés dans ces deux environnements distincts. Cette approche comparative a renforcé la robustesse de mon analyse et m'a permis de formuler des recommandations plus contextualisées pour la mise en œuvre et l'amélioration des pratiques de dématérialisation sur la mission Acted-Haïti.

Ainsi, en combinant l'expérience professionnelle dans l'ONG ACTED en Haïti au stage au sein de Wecandoo en France, nous avons pu avoir une perspective globale et nuancée sur les enjeux et les impacts de la dématérialisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

3 Stratégies et impacts de la dématérialisation des processus RH chez Wecandoo

Wecandoo est une entreprise qui regroupe des artisans partout à travers la France, mais aussi en Belgique et à Londres pour permettre à tout un chacun de découvrir le savoir-faire des artisans par le biais d'ateliers dans lesquels les clients peuvent mettre la main à la patte et repartir avec leur propre création. Depuis 2017, l'entreprise déniché et rassemble des producteurs, passionnés et amoureux de leur métier (Wecandoo, sd.). Wecandoo compte actuellement près de 2000 artisans et 100 savoir-faire différents parmi lesquels la céramique, le verre soufflé, la maroquinerie, le tour de bois, l'apiculture, la viticulture, la joaillerie, la poterie, la cordonnerie, etc. Ce qui y sont prônés, ce sont des valeurs de rencontres, d'authenticité de convivialité pour permettre aux gens de se retrouver, de se reconnecter à eux-mêmes.

3.1 Impact sur la gouvernance

L'avènement rapide des technologies de l'information a induit une profonde transformation dans la gestion et le fonctionnement des entreprises, générant ainsi une nouvelle ère de la gouvernance d'entreprise. L'un des changements majeurs issus de cette révolution numérique est la dématérialisation des processus, un phénomène qui imprègne désormais les multiples

facettes de la gouvernance. La dématérialisation implique la transition des supports physiques vers des solutions numériques, propulsant ainsi l'efficacité, la rapidité et la flexibilité au cœur des opérations organisationnelles. Cependant, les implications de cette mutation dépassent largement la simple optimisation des procédures internes ; elles traversent les frontières opérationnelles pour façonner l'essence même de la gouvernance, en définissant la dynamique décisionnelle et les méthodes de direction.

3.1.1 Amélioration de la transparence et de la prise de décision

La transformation numérique a eu un impact profond sur la façon dont les entreprises fonctionnent et sont gouvernées. L'utilisation croissante des technologies numériques a permis aux entreprises de collecter et d'analyser de grandes quantités de données, ce qui a conduit à une meilleure prise de décision. Les modèles de calcul sophistiqués et les analyses de risques ont également permis aux entreprises de réduire les risques, d'améliorer leur performance et, en même temps, d'élever le niveau de précision dans la prise de décision.

Concrètement, chez Wecandoo, grâce à la dématérialisation, les fondateurs ont des données en temps réel qui leur permettent de suivre l'évolution de l'entreprise qu'elle soit croissante ou décroissante. Aussi, ils ont une large visibilité sur les risques qu'ils encourent dans une situation donnée, cela leur permet d'anticiper au mieux. De plus, celle-ci engendre une grande amélioration de la sécurité des transactions, conjuguée à une traçabilité exhaustive des interactions avec les fournisseurs. Il n'est plus nécessaire, par exemple, pour l'entreprise de se munir de chéquier pour payer des fournisseurs. Le simple envoi d'un fichier retraçant tous les soldes à payer suffit pour qu'une transaction soit effective.

3.1.2 Implication des parties prenantes et gouvernance participative

L'implication des parties prenantes et la gouvernance participative, renforcée par les avantages de la dématérialisation, redéfinissent la manière dont les organisations fonctionnent et interagissent. La dématérialisation crée des opportunités pour la collaboration et l'engagement. Les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, peuvent accéder aux données et aux discussions en ligne, contribuant ainsi aux décisions et aux échanges.

C'est ce qui a été observé chez Wecandoo. L'une des parties prenantes majeures est la communauté d'artisans qui constitue la raison d'être de l'entreprise. Comme expliqué plus haut, Wecandoo fait le pont entre les artisans et les consommateurs/clients du secteur artisanal par le biais d'ateliers. Ces derniers sont organisés avec les artisans via une plateforme appelée chez Wecandoo le "back office" (BO). Cette plateforme constitue le lieu privilégié pour toutes les interactions entre l'équipe Relations Artisans (RA) et les artisans. Ces derniers y mettent leurs créneaux de disponibilité, échangent avec l'équipe interne, valident ou annulent des ateliers, donnent leur avis, et ce, à n'importe quel moment ou l'endroit. Autrefois, pour organiser tout cela, il aurait certainement fallu remplir des formulaires et

passer des appels téléphoniques. Du côté de l'équipe des RA, il faudrait sans doute tenir différents registres pour tous les artisans de la France, de la Belgique et de Londres.

De même, au niveau des RH, la dématérialisation accélère le partage des informations et la collecte des retours. Les sondages en ligne, les commentaires instantanés et les outils de communication numériques rendent plus accessible l'expression des opinions et des suggestions. Cela favorise une gouvernance plus réactive. Les décisions sont prises avec une compréhension plus approfondie des besoins et des aspirations de toutes les parties prenantes.

Le canal de communication privilégié entre les RH et les employés est l'outil Slack. Ce dernier est une application de messagerie pour les entreprises qui connecte les personnes aux informations dont elles ont besoin (Slack, sd.). Il permet un accès plus large et plus facile aux informations pertinentes. De plus, les employés peuvent y partager leurs idées et leurs préoccupations, permettant ainsi une participation en temps réel aux discussions organisationnelles. Lors de la venue de nouveaux employés par exemple, la DRH utilise le canal RH sur Slack pour faire l'annonce aux équipes et les invitent à préparer leur venue. Pour faire passer des messages importants également, une diffusion sur le canal RH suffit pour que tout le monde ait l'information instantanément. Sans la dématérialisation, il aurait été nécessaire de faire sortir une note de service ou un avis à afficher.

3.1.3 Agilité et flexibilité organisationnelle

Au-delà des aspects susmentionnés, cette transition vers la gestion électronique a apporté une réduction significative de la complexité bureaucratique qui pouvait entraver les entreprises par le passé (Zimmermann, 2011). Cette simplification administrative s'est traduite par une accélération des procédures internes et une meilleure réactivité face aux défis en constante évolution.

Comme vu précédemment, la fonction des ressources humaines n'est plus ce qu'elle était par le passé. Beaucoup d'autres aspects de la fonction ont émergé. En effet, de nos jours, la fonction ne se limite plus à la gestion de dossiers, la rémunération, de litiges ou des carrières. Cette transformation de la fonction a vu l'avènement de nouvelles tâches, de nouveaux défis et de nouvelles procédures. Cependant, avec la transition vers la gestion électronique, il est plus facile d'atteindre des résultats et ce, dans un laps de temps plus court.

Un exemple concret de cette réalité se retrouve dans la gestion des ressources humaines au sein de Wecandoo. Il convient de considérer les réunions hebdomadaires conduites par la directrice des ressources humaines, visant à évaluer les activités accomplies pendant la période et à identifier les pistes d'amélioration ou d'ajustement. Dans un contexte où les thèmes à aborder évoluent rapidement, il est fréquent que l'heure et/ou le jour initialement prévus pour la réunion nécessite des modifications. Il n'est donc plus nécessaire de réunir l'ensemble des collaborateurs pour convenir d'un nouvel horaire. La directrice des ressources

humaines peut prendre seule cette décision en consultant les agendas électroniques de chacun, évaluant ainsi les créneaux disponibles. Cette nouvelle façon de faire contribue à faire économiser du temps.

3.1.4 Innovation et créativité dans les processus de gestion

Plus une entreprise se développe, plus le volume de fichiers et de données à gérer tend à augmenter de manière significative. Pour rationaliser la gestion des documents, qu'il s'agisse de factures, de dossiers du personnel ou de contrats, l'utilisation d'un système de Gestion Électronique de Documents (GED) peut s'avérer extrêmement bénéfique. L'objectif fondamental de la GED est de simplifier l'accès aux documents. Cependant, l'Inop's explique sur son site internet que pour exploiter pleinement les avantages de la GED en interne, il est impératif d'établir certaines directives, particulièrement en ce qui concerne la dénomination des fichiers. Maintenir une cohérence dans les noms de fichiers revêt une importance cruciale, car cela facilite la recherche au sein du système GED (Inop's, sd.).

Au sein de Wecandoo, la plateforme privilégiée pour l'archivage de l'ensemble des documents est Google Drive. Ce mécanisme de stockage en ligne offre la capacité de conserver, organiser, modifier et partager divers documents. Contrairement à une approche d'archivage physique qui peut occasionner des accès non autorisés à des informations confidentielles, Google Drive propose non seulement la possibilité de sélectionner les destinataires des fichiers partagés, mais également de surveiller minutieusement toutes les actions entreprises sur un document spécifique, incluant l'identification précise de l'intervenant.

3.1.5 Amélioration de la communication et de la collaboration

L'un des grands avantages de cette ère numérique est la disponibilité croissante d'une gamme variée d'outils électroniques conçus pour optimiser les pratiques de gouvernance d'entreprise. Des systèmes de suivi des performances en temps réel aux plateformes de gestion collaborative, ces solutions numériques offrent des moyens de renforcer l'efficacité opérationnelle et la prise de décision stratégique. Elle favorise également une communication plus fluide et une collaboration plus efficace ainsi que des résultats plus rapides. Le tableau 5 présente les principaux outils numériques utilisés chez Wecandoo dans la gestion quotidienne des ressources humaines ainsi que leurs principaux avantages et leurs limites.

Tableau 5 Les différents outils utilisés chez Wecandoo, leurs avantages et limites

Outils numériques	Utilisation	Avantages	Limites
Notions	Espace de travail	Permet à tous les employés de pouvoir travailler sur une seule et	N/l ⁶

⁶ Non identifié : dans le cadre du stage, nous n'avons pas pu identifier de façon objective les faiblesses liées à l'utilisation de certains outils ; ce qui ne signifie pas qu'ils n'en comportent pas.

		même plateforme et de centraliser les informations	
Welcome to the jungle	Recrutement	Possibilité de centraliser toutes les candidatures pour tous les postes. Accès simultanés aux managers et à la DRH	N/I
Slack	Communication interne	Discussions instantanées. Possibilité de créer des canaux thématiques avec les personnes concernées.	N/I
Swile	Tickets restaurants	Carte intelligente avec possibilité de la lier avec une carte bancaire	Les retraits ne sont pas possibles, utilisables uniquement en supermarché et au restaurant.
Elevo	Évaluations du personnel	Permet de faire les entretiens annuels et professionnels.	N/I
Kanoon	Gestion juridique de la partie RH	Possibilité d’avoir un avocat assigné	N/I
Payfit	Paie et gestion des absence	Permet de centraliser le suivi de la paie, des absences et congés. Permet de générer facilement des rapports sur différents aspects liés à la GRH.	A la fin du contrat, impossible d’avoir accès au dossier du salarié. Peu adaptés aux spécificités des contrats d’alternance.
Gmail	Messageries	Échanges et partage de documents.	Espace de stockage limité. Obligation d’acheter de l’espace supplémentaire.
Meet	Réunions / Rencontres en ligne	Permet de tenir des réunions.	Les réunions jusqu’à 100 personnes sont limitées à 60 minutes et deviennent payantes.
Drive	Espace de stockage	Centralisation et classement numérique des données	Espace de stockage limité. Obligation d’acheter de l’espace supplémentaire.
DocuSign	Outils de signature	Possibilité de signer et de compléter des documents électroniquement	Ne permet pas d’envoyer un document pour plusieurs signataires simultanément

3.2 Impact sur l'employé

3.2.1 Environnement de travail transparent et collaboratif et facilité d'accès à l'information

Selon les observations faites chez Wecandoo, la dématérialisation favorise un environnement de travail transparent et collaboratif, en encourageant les employés à partager leurs connaissances et à collaborer de manière plus étroite. Cette transformation profonde affecte la manière dont les employés interagissent dans leurs tâches quotidiennes et avec leurs collègues. Ils sont désormais en mesure d'accéder rapidement à des informations et de les partager de manière fluide, ce qui renforce la communication et la coopération au sein de l'entreprise. Cette évolution significative est étroitement liée à la facilité d'accès à l'information qu'offre la dématérialisation, permettant ainsi aux employés de Wecandoo de rester constamment informés et réactifs dans un environnement en constante évolution.

À titre d'illustration, un canal dédié à l'intelligence artificielle a été créé au sein de l'application Slack. Ce canal est spécifiquement réservé aux discussions et aux partages d'informations concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle comme outil de travail ou comme moyen d'améliorer les tâches quotidiennes. Cela favorise des échanges animés sur des sujets qui suscitent l'intérêt de nombreux collaborateurs. Ainsi, la dématérialisation ne se limite pas à améliorer simplement l'efficacité opérationnelle, mais elle joue également un rôle crucial dans la création d'une culture organisationnelle ouverte, qui encourage l'épanouissement professionnel et personnel. Les collaborateurs de Wecandoo partagent également des astuces pour les voyages, organisent des rencontres entre collègues ou entre amis, et échangent des recommandations sur des formations à suivre. Cela crée un environnement de travail convivial et propice à l'enrichissement mutuel, tant sur le plan professionnel que personnel.

Les outils numériques facilitent le travail d'équipe et la cocréation, favorisent ainsi l'innovation et la résolution collective de problèmes, renforcent les liens entre les membres de l'équipe et améliorent de manière significative l'expérience des employés.

3.2.2 Amélioration de l'expérience employé

La mise en œuvre de la dématérialisation au sein de Wecandoo, outre son impact sur la gouvernance, exerce également des effets significatifs sur les employés. Un exemple manifeste de ces retombées est la simplification notable des démarches administratives. Autrefois sources de stress et d'irritation pour les employés, ces formalités exigeaient un investissement en temps considérable. Désormais, grâce à l'intégration d'outils numériques et à la dématérialisation, la majeure partie des procédures administratives peuvent être accomplies en quelques clics. Il convient de citer, entre autres, des demandes de congés, des arrêts de travail, des requêtes pour du matériel ou encore des modifications des informations dans les dossiers du personnel. Toutes les personnes interrogées (Voir grille d'entretien, annexe 2) ont été unanimes quant à l'avantage qu'ils tirent de la dématérialisation des PGRH.

L'un d'eux eut à dire que "le fait d'avoir des procédures RH en ligne facilite la vie et fait gagner des minutes que l'on aurait perdu en remplissant des formulaires papiers".

De plus, les contraintes géographiques sont désormais caduques. À l'ère du travail à distance et de la collaboration virtuelle, il est facile de rester à jour, de soumettre des demandes et d'accéder aux informations, sans nécessiter une présence physique sur site. Wecandoo, avec des équipes réparties en France, en Belgique et à Londres, illustre bien ce concept. Cette diversité géographique n'entrave en rien l'égalité d'accès aux processus liés à la gestion des ressources humaines, offrant ainsi à chaque collaborateur un accès uniforme à ces ressources, indépendamment de sa localisation. Des 11 employés interrogés, 4 d'entre eux travaillent directement avec des collaborateurs affectés aux bureaux de Lyon et de la Belgique. Lors de l'entretien, ils ont révélé la facilité avec laquelle ils collaborent à l'aide des différents outils numériques, notamment Slack, Notion et Drive.

Un autre élément à considérer est la célérité des réponses et des actions. Désormais, les employés jouissent d'une réaction plus rapide et d'une prise de décision accélérée, ce qui accroît leur sensation d'efficacité et leur engagement dans les processus organisationnels. Les délais de validation et d'approbation sont considérablement réduits grâce à la communication électronique et au partage instantané d'informations et de documents. Les 11 employés qui ont été interrogés, ont tous exprimé l'opinion selon laquelle les outils numériques et la dématérialisation exercent un impact substantiel sur leur travail quotidien. Selon le retour d'un employé, " *une simple flèche verte en dessous d'un message sur Slack suffit à un manager pour donner son aval ou valider un document* ". Ils notent une amélioration en termes d'efficacité et de gain de temps. Ils font également part d'une plus grande satisfaction professionnelle à bien des égards.

La dématérialisation des processus RH est pour eux plus simple du fait qu'ils sont capables de demander une attestation de travail, un congé ou même de déposer leur attestation d'arrêts maladie directement via un SIRH sans avoir à faire des va-et-vient au bureau des ressources humaines.

3.3 Enjeux de la dématérialisation

Les entreprises et organisations ont, au fur et à mesure, changé leur fonctionnement par rapport à l'évolution de la technologie. Les lignes précédentes ont montré les changements et les impacts que le numérique et plus précisément la dématérialisation, peut avoir sur les entreprises en générale et sur Wecandoo en particulier. En effet, la dématérialisation va au-delà d'un simple changement, du papier vers l'électronique. Elle implique, de manière plus générale : la dématérialisation des documents, du format papier au format numérique, la dématérialisation de la communication et des échanges, aussi bien par le biais des courriels que des plateformes web, la dématérialisation des tâches et processus, que ce soit pour le service des ressources humains ou pour tous les autres services (Inop's, sd.). Ces changements

ont apporté de grands bouleversements au sein des institutions. Toutefois, ils ne sont pas sans conséquences. Chez Wecandoo, nous avons identifié quelques enjeux :

- **Inclusion numérique** : la dématérialisation peut créer une exclusion numérique si elle n'est pas accessible à tous. Il est essentiel de garantir que les personnes ayant des compétences numériques limitées ne soient pas laissées pour compte. Pour cela, à chaque nouvel outil numérique adopté chez Wecandoo, des formations sont proposées pour garantir la facilité d'utilisation de tous les collaborateurs. De plus, au regard de la théorie de la diffusion de l'innovation vu au début de ce travail, il est important que l'aspect communication de l'innovation soit exploité pour faciliter l'inclusion totale.
- **Évolution technologique** : les avancées technologiques rapides peuvent rendre obsolètes les systèmes dématérialisés existants. Wecandoo doit être prêt à investir dans la mise à jour et la modernisation de leurs solutions.
- **Éthique et confidentialité** : La collecte et l'utilisation de données électroniques posent des questions éthiques et de confidentialité. Wecandoo se doit de rester transparente et responsable dans sa gestion des informations personnelles des employés.
- **Intégration de l'intelligence artificielle (IA)** : L'intelligence artificielle et l'automatisation jouent un rôle de plus en plus important dans la dématérialisation, offrant des opportunités d'optimisation des processus et de prise de décision basée sur les données. Cependant, il est de la responsabilité de Wecandoo de garantir la bonne utilisation de l'IA.
- **Interopérabilité** : Les systèmes dématérialisés utilisés par Wecandoo doivent être compatibles avec d'autres systèmes pour permettre l'échange efficace d'informations entre organisations et/ou plateformes.

4 Proposition d'applicabilité des méthodes de dématérialisation de Wecandoo sur la mission Acted-Haïti

4.1 Etat des lieux de la mission Acted-Haïti

Acted est une organisation non gouvernementale française, fondée en 1993 dont la mission consiste à sauver et à améliorer les conditions de vies des populations en situation de vulnérabilité. Elle les accompagne dans la construction d'un futur meilleur en apportant une réponse adaptée à des besoins précis (Acted, s.d.). Sa principale mission est donc de « répondre aux urgences et à développer la résilience face aux situations de crise, à coconstruire une gouvernance effective, et à promouvoir une croissance inclusive et durable” (Manuel de procédures Administration & Ressources humaines, 2022). Les engagements d'Acted ont une portée internationale car implantés dans près de 39 pays. Elle intervient principalement dans

la sécurité alimentaire et l'agriculture, l'eau et l'assainissement, l'éducation, la santé, l'hygiène, le développement et les réponses d'urgences telles que les conflits armés et les catastrophes naturelles. Il est important de noter que ces domaines d'intervention varient en fonction du contexte de chaque pays dans lequel Acted intervient. C'est la raison pour laquelle elle adopte une approche globale et multisectorielle (Acted, s.d.).

Haïti fait partie des 39 pays qui bénéficient des interventions humanitaires d'ACTED. En effet, depuis 2004, Acted répond à des situations d'urgence notamment lors de la crise du choléra et du tremblement de terre qui ont sévi en 2010, l'ouragan Matthew en 2016 et s'implique dans le développement des communautés vulnérables (Acted, 2022). Aujourd'hui, Acted en Haïti c'est 198 employés, 178 milles bénéficiaires, et 20 projets (Acted, 2022). Avec un bureau central à Port-au-Prince, la capitale, elle compte aussi des bases dans les villes Cayes, Jérémie, Mirebalais, Thiotte et Anse-d'ainault pour mieux desservir les populations vulnérables.

Le principal département des ressources humaines est à Port-au-Prince, composé d'un responsable des ressources humaines, d'une chargée des ressources humaines et d'une assistante. Les bases des Cayes et de Jérémie ont chacune une chargée des ressources humaines mais ne sont pas totalement autonomes quant aux différents sujets à traiter. Les autres bureaux, d'un point de vue géographique et administratif, sont considérés comme des sous-bases. Dans la logique d'ACTED, sont des sous-bases, de petites régions dans lesquelles elle est implémentée et dépendent administrativement et financièrement des grandes bases les plus proches. Ces sous-bases ne sont souvent dotées que des équipes de terrain, des responsables et chargés de projets, et d'un coordinateur de base. Elles n'ont pas de représentant RH.

Il faut noter que les ressources humaines partagent le même département que l'administration. On parle donc chez Acted, du département de l'administration et des ressources humaines. La responsable du département joue donc un double rôle, s'occupant à la fois de la gestion administrative du bureau et de la gestion du personnel. Pour une organisation internationale comme ACTED, faisant partie de l'une des plus grandes organisations françaises, cela devrait être relativement facile d'avoir un système dématérialisé pour faciliter et augmenter l'efficacité des processus RH. Cependant, certains facteurs influencent directement ce manque. C'est ce qui est démontré à travers l'analyse SWOT ci-dessous.

Tableau 6 Tableau d'analyse SWOT de la mission ACTED-Haïti

Analyse SWOT	
Forces	Faiblesses
- Les cadres d'ACTED sont relativement	- Il y a la priorisation du papier sur le

<p>jeunes et sont habitués à utiliser les outils informatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acted fournit les matériels informatiques à ces staffs (Téléphone intelligent, ordinateurs...) - La connexion internet est relativement bonne au niveau du bureau central à la capitale. - Acted a mis en place une veille "cyber-sécuritaire" 	<p>numérique, malgré l'utilisation de certains outils numériques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les employés capables d'utiliser aisément les outils numériques sont majoritairement au niveau de la capitale <ul style="list-style-type: none"> - Lenteur des processus RH dû à la matérialisation - Le principal outil numérique connu est mal utilisé, ce qui le rend chronophage : Excel. - Les employés ne sont pas formés sur l'utilisation des outils numériques utilisés sur la mission ACTED-Haïti.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - En Haïti, le décret du 9 décembre 2015 portant sur la signature électronique a été voté. - De plus en plus d'entreprises en Haïti essaient d'adopter une "posture digitale". 	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse de la connexion internet dans les bureaux des villes de provinces. - Haïti n'est pas porté sur le numérique. - Culturellement en Haïti, un document signé à la main est plus crédible qu'un autre signé électroniquement. - La digitalisation n'est pas assez encadrée au niveau juridique en Haïti.

De même, l'analyse PESTEL (tableau 7) suivante nous permet de cerner l'environnement externe qui influence la dématérialisation en Haïti et par ricochet, la dématérialisation au sein de la mission Acted-Haïti.

Tableau 7 Tableau d'analyse PESTEL de la mission ACTED-Haïti

Variables PESTEL	Nature de l'influence	Niveau d'importance	Conséquences stratégiques
<p>Politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les instabilités politiques récurrentes ont un impact sur la mise en place de politiques cohérentes en matière de technologie. 	Menaces	++++	<ul style="list-style-type: none"> - Si les politiques mises en place ne sont pas en faveur de la technologie, cela limitera la mise en place de la dématérialisation dans les bureaux d'ACTED en Haïti
<p>Economique :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le faible niveau de développement en Haïti rend les ressources financières nécessaires à la dématérialisation peu accessible - La crise économique en Haïti repousse les investisseurs étrangers - Les activités économiques sont impactés par de fortes inflations 	Menaces Menaces	++ ++++	<ul style="list-style-type: none"> - La crise économique impacte le prix dans tous les secteurs en général et dans celui de la technologie en particulier. L'inflation aura pour conséquences pour ACTED de se procurer du matériel technologique à des prix exorbitants.

	Menaces	+++	
Social : - L'éducation numérique et la sensibilisation à la dématérialisation sont quasi inexistantes. - Le taux de pénétration d'Internet en Haïti est encore relativement faible, ce qui limite l'accès à la dématérialisation pour de nombreux citoyens	Menaces	+++	- Le contexte n'est pas favorable à l'adoption par la population d'une culture du numérique
	Menaces	++++	- Un accès à internet limité et de mauvaise qualité rendra les PGRH toujours chronophages
Technologique : - Les avancées technologiques sont quasi-inexistant sur le territoire - Certaines régions du pays n'ont aucun accès à internet	Menace	+++	- Les bureaux dans les villes de provinces ne peuvent pas s'aligner aux efforts technologiques que pourraient faire le bureau central d'ACTED à la capitale
	Menace	++++	
Écologique : - La matérialisation contribue à augmenter la consommation de papier ce qui est néfaste pour l'environnement.	Menace	++	- La coupe accrue des arbres continuera de garantir la flore
Légal : - Il n'existe pas de lois sur la protection des données pour garantir la sécurité et la confidentialité des informations dématérialisées - Un décret sur la signature électronique a été votée (décret du 9 décembre 2015)	Menace	++++	- L'absence de cadre réglementaire en matière de protection des données et de confidentialité peut entraver l'effectivité de la dématérialisation
	Opportunité	++	

4.2 Ressemblance et différence dans la gouvernance des RH entre Wecandoo et Acted-Haïti

4.2.1 Les ressemblances entre Wecandoo et Acted-Haïti

- Le recrutement

Autant chez Acted que chez Wecandoo, le processus de recrutement est globalement le même. Ils suivent dans l'ensemble un schéma dit classique comme le montre la figure 7. En premier lieu, les besoins en recrutement sont identifiés et la fiche de poste est créée. En second lieu, l'avis de recrutement est publié sur les canaux de diffusions préalablement déterminés. L'équipe des ressources humaines procède au tri des candidatures selon les

exigences du poste afin de parvenir à la sélection du candidat. Enfin, l'équipe procède à la préparation de l'*onboarding* du candidat recruté, son accueil, ses premières réunions et rencontres ainsi que les formalités administratives.



Figure 7 Etapes du processus de recrutement

On retrouve d'autres ressemblances dans les processus de recrutement comme le montre le tableau 8.

Tableau 8 Ressemblance entre Wecandoo et ACTED-Haïti dans le processus de recrutement

	Acted-Haïti	Wecandoo
Tri des candidats	Études sélectives des CV selon des critères préétablis	
Evaluations	Test pratiques au cours du processus de recrutement	
Vivier de candidats	Il n'existe pas de CVthèques dans ces institutions	

D'après nos observations chez Wecandoo, ainsi que notre expérience chez Acted, il est clair que, à l'exception du processus de recrutement qui présente quelques similitudes, il n'y a pas de points de convergence significatifs entre les pratiques de gestion des ressources humaines chez Wecandoo et celles mises en œuvre chez Acted-Haïti.

4.2.2 Les différences entre Wecandoo et Acted-Haïti

- Le recrutement

Bien que le processus soit globalement le même dans les deux institutions, il existe cependant au niveau des différentes étapes, certaines subtilités montrant les différences.

Tableau 9 Différence dans le processus de recrutement des 2 institutions

	Acted-Haïti	Wecandoo
Campagne de recrutement	Candidatures internes et externes	Candidatures externes
Validation du candidat	Dernier entretien fait par le manager en tête du département.	Dernier entretien fait par l'un des co-fondateurs qui est toujours à la tête du département
Cooptation	Pas de prime de cooptation	Prime de cooptation accordée à l'employé grâce à qui le candidat retenu aurait postulé.
Termes de références (TDR)	Des TDR (Termes de références) sont préparés pour chaque poste et donné à tous les nouveaux employés	Il n'existe pas de TDR. Les employés se basent sur les avis de recrutement et la présentation du poste faite la première semaine.
Appel de préqualification	Pas d'appel de préqualification	Les RH font toujours un premier contact via l'appel de préqualification pour cerner la motivation du candidat et sa volonté à entamer le processus de recrutement.

De plus, la distinction entre les deux organisations est fortement marquée par la mise en œuvre de processus dématérialisés chez Wecandoo. Bien que sur la mission Acted-Haïti, les offres d'emploi soient diffusées en ligne sur des plateformes dédiées telles que CLIO et sur le site web de l'organisation, il est important de noter que le recours au support papier persiste, de même que la réception physique des candidatures. Cette dualité engendre un traitement chronophage des candidatures et expose à un risque de perte de documents.

En revanche, l'utilisation de la plateforme Welcome to the Jungle chez Wecandoo garantit une centralisation efficace des candidatures ainsi qu'une gestion plus rapide et plus efficiente de celles-ci, avec un niveau de contrôle accru par rapport au processus suivi chez Acted. Cette différence dans l'approche de la dématérialisation joue un rôle significatif dans l'optimisation des opérations de recrutement au sein de ces deux organisations.

- Gestion de la paye

Contrairement à Wecandoo, les approches employées par ACTED pour effectuer la paie semblent ne pas avoir évolué avec le temps. En préparation, les responsables des ressources humaines des différentes bases doivent mensuellement compléter la "liste du personnel sortant", qui constitue le répertoire des employés avec leur date de fin de contrat. Ceux dont

le contrat prend fin au cours du mois en cours y sont spécifiquement indiqués. La précision de ce fichier est essentielle pour la création d'un autre document, celui de la paie.

Il s'agit d'un fichier Excel composé de plusieurs feuilles dont l'une d'entre elles regroupe les informations de l'ensemble des employés, incluant les dates de naissance, les périodes de début et de fin de contrat, les numéros d'identification fiscale, les numéros de téléphone, les adresses électroniques, les adresses physiques, les postes occupés, les départements, les salaires ainsi que les grades, en plus des informations sur les managers de niveau N+1 et N+2. L'autre rassemble les variables telles que les primes, les allocations alimentaires, les frais de transport, les cotisations pour l'assurance et les régularisations. Cette feuille contient tous les éléments susceptibles d'influer sur la rémunération. Cette feuille contient également les données relatives aux congés et aux absences. Enfin, les fiches de paie sont générées automatiquement grâce à des formules intégrées, une fois que toutes les informations saisies.

Puisqu'il s'agit d'un fichier Excel, cela va sans dire que pour une organisation de près de 200 employés comme Acted-Haïti, la tâche est chronophage. Tous ces éléments d'informations sont rentrés à la main tous les mois - exception faite des informations de bases de l'employé - par la DRH avant d'être transmis au département des finances. Il est alors facile d'avoir des chiffres erronés due aux diverses manipulations du fichier.

Quant à Wecandoo, le processus de paie se fait à travers une solution dématérialisée de paye et de gestion des ressources humaines : Payfit. Il s'agit d'un SIRH qui permet " une automatisation des processus de paie et plus globalement des Ressources Humaines, pour les petites et moyennes entreprises." (Blog du modérateur, s.d.) Au niveau de la paye, il permet notamment de gérer les prélèvements à la source, générer automatiquement les fiches de paye, faire des exports comptables et des rapports personnalisés à partir de filtres. Il permet également d'intégrer d'autres solutions pour faciliter certaines transactions comme le remboursement des tickets restaurants ou de faire la gestion des salariés par rapport à leur mutuelle.

Le processus, loin d'être aussi chronophage que celui d'Acted-Haïti, est simple et efficace. En effet, lors de la venue d'un nouvel employé, un lien lui est envoyé pour se connecter à Payfit afin de remplir lui-même les informations de base. Une fois effectué, l'équipe RH se charge de la création du contrat en saisissant les informations concernant le salaire, la catégorie dans laquelle se trouve l'employé, l'équipe à laquelle elle est rattachée, entre autres informations. Cela crée un profil à l'employé.

Lors de la paye, les actions posées par l'équipe RH consistent à ajouter les éléments variables telles que les remboursements de frais de transports sous preuve de justificatifs, les primes le cas échéant, vérifier que les notes de frais ainsi que les congés et absences ont bien été validés par les managers ainsi que la vérification les bulletins de paie. Comme mentionné plus haut, Payfit est conçue afin que les prélèvements obligatoires à la source soient faits automatiquement.

Ainsi, l'interface de Payfit se présente comme sur la figure 8 :

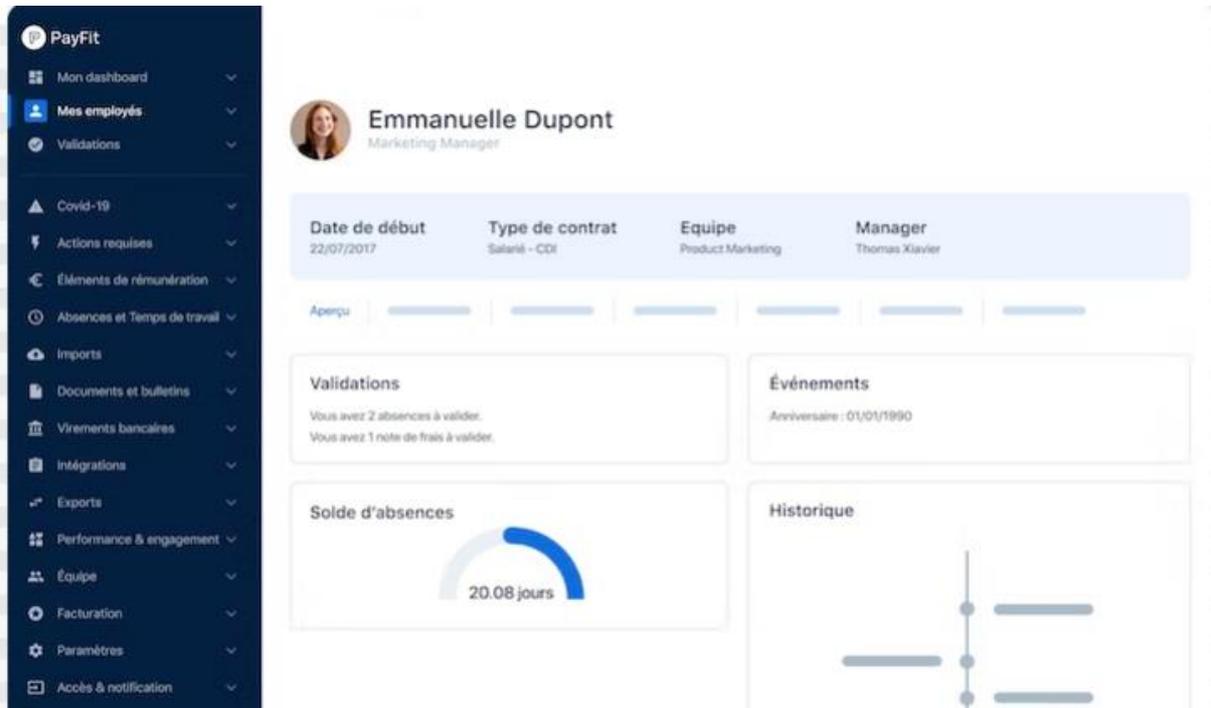


Figure 8 Capture d'écran de l'Interface de Payfit

L'équivalent chez Acted-Haïti des tickets restaurants sont les primes nourritures. Elles sont versées directement sur le salaire net. L'employé est libre de l'utiliser n'importe quand et pour n'importe quel achat. Ces primes ont une ligne dédiée dans la fiche de paye. A contrario, chez Wecandoo, le montant des tickets restaurants est versé sur une carte semblable à une carte bancaire comme le montre la figure 9, utilisable du lundi au samedi, le dimanche et les jours fériés étant exclus et ce, uniquement pour des articles alimentaires. En effet, cette pratique est encadrée en France par l'article 67 de la loi pour la protection du pouvoir d'achat. De plus, un plafond de dépenses journalières fixé à 25 euros est établi. Si les tickets restaurant étaient auparavant distribués sous forme de supports physiques, de nos jours, de nombreuses entreprises proposent ce service sous forme numérique, une solution de plus en plus adoptée par diverses institutions pour sa simplicité et son efficacité. Chez Wecandoo, ils utilisent Swile, une carte intelligente qui vise à simplifier la gestion administrative grâce à la technologie tout en augmentant le pouvoir d'achat des employés (Swile, s.d.). De plus, il est possible de lier cette carte à une carte bancaire. Ainsi, lorsque la limite des 25 euros est atteinte, la carte bancaire prend automatiquement le relais, sans que l'employé n'ait à intervenir.

⁷ Par dérogation à l'article L. 3262-1 du code du travail, jusqu'au 31 décembre 2023, les titres-restaurant peuvent être utilisés pour acquitter en tout ou en partie le prix de tout produit alimentaire, qu'il soit ou non directement consommable, acheté auprès d'une personne ou d'un organisme mentionné au deuxième alinéa de l'article L. 3262-3 du même code.



Figure 9 Carte des tickets restaurants SWILE

- La gestion de dossier du personnel

Un constat émane de la mission d'ACTED en Haïti, à savoir la problématique de stockage. Comme précédemment exposé, cette mission est structurée en bases et sous-bases. Ces dernières ne jouissent pas d'une autonomie tant sur le plan administratif que dans le domaine des ressources humaines. La responsable RH des bases est contrainte d'acheminer à Port-au-Prince les documents relatifs aux éléments variables, comme les feuilles de présence et les demandes de congés. Les autres documents sont conservés sur site. En parallèle, les espaces de stockage se réduisent progressivement au gré des projets et de l'arrivée continue de nouveaux collaborateurs. Ce système, loin d'être efficace, conduit à attribuer à chaque employé un classeur où sont rangés chronologiquement les documents constituant son dossier.

A contrario, Wecandoo a complètement adopté la voie de la dématérialisation pour la gestion des dossiers du personnel. En effet, aucun document papier n'est en circulation. Aucun classeur physique de documents ne sont attribués aux collaborateurs. Tous les dossiers sont numérisés, et cela concerne l'ensemble des départements. La gestion des dossiers des collaborateurs se réalise de manière entièrement numérique, principalement via la plateforme Google Drive. Il s'agit d'un espace de stockage en ligne couramment désigné sous le terme de "cloud", qui, en plus de servir de sauvegarde, offre de multiples fonctionnalités telles que le partage avec d'autres membres de l'équipe, la possibilité de travailler en collaboration et de synchroniser les informations. Cette approche représente pour Wecandoo une solution à la fois rapide, efficace et d'une grande simplicité d'utilisation. Au niveau des ressources humaines, un fichier est créé pour chaque collaborateur et détient les documents tels que les contrats et avenants, les propositions d'embauches, les CV, les fiches de renseignements, les fiches d'urgence, les lettres de démission entre autres.

- La gestion des congés et absence

La gestion des congés et des absences occupe une place importante au sein de l'ADP. Cette démarche vise à instaurer une meilleure coordination et un suivi plus efficace au niveau de chaque pôle ou département. Elle permet également aux services des ressources humaines d'avoir une vision à moyen ou long terme des collaborateurs qui seront absents à des périodes spécifiques. Pour ce qui est de la mission Acted-Haïti, la gestion des congés est actuellement réalisée de manière manuelle. Chaque mois, des lots de formulaires de congés sont imprimés pour les collaborateurs. Lorsqu'un collaborateur souhaite prendre un congé, il complète le formulaire qui doit d'abord être validé par son responsable hiérarchique, puis par le responsable du département, avant d'être soumis au service des ressources humaines pour une dernière validation et son classement dans le dossier personnel du collaborateur. Les jours de congés ainsi obtenus sont ensuite intégrés dans un fichier RH qui sera utilisé ultérieurement lors du processus de paie. Cette mise à jour du fichier est effectuée de manière mensuelle.

Au sein de Wecandoo, la gestion dématérialisée des congés et des absences repose sur la plateforme Payfit. À partir de leur profil, les collaborateurs ont la possibilité d'entrer eux-mêmes leurs périodes de congés, en spécifiant le motif le cas échéant. Ces demandes de congés sont ensuite examinées et approuvées, ou rejetées, par les responsables via leurs propres profils, grâce aux liens managériaux préétablis au sein de Payfit. Du côté du service des ressources humaines, aucune intervention n'est requise, hormis la vérification que toutes les demandes de congés ont été traitées par les responsables. Les jours de congés sont automatiquement pris en compte lors du processus de paie géré par Payfit. Par ailleurs, le solde de congés de chaque collaborateur est affiché sur son profil.

En ce qui concerne le contexte français, les "réductions du temps de travail" (RTT) sont un élément à considérer. Selon le Ministère de l'Intérieur Français (2022), les RTT sont "un mécanisme qui prévoit l'octroi de journées ou de demi-journées de repos à un salarié dont la durée de travail dépasse 35 heures par semaine". Il est important de noter que ce concept n'a pas d'équivalent dans le système haïtien. Cependant, le principe demeure similaire pour que ces éléments soient pris en compte dans le cadre de la gestion au sein de Payfit.

- La gestion des compétences

La gestion des compétences est un aspect de la GRH essentiel chez Wecandoo. En effet, la montée en compétence des employés est importante pour garantir la bonne tenue des activités et la réalisation effective des tâches vers l'atteinte des objectifs. Lors des entretiens avec les managers, les besoins en formation sont remontés. Au niveau des RH, des formations sont alors identifiées et communiquées aux personnes concernées. Pour assurer le suivi de ces formations, l'outil Excel est utilisé. Cela permet d'avoir un large visuel sur les formations à venir et celles déjà suivies, les bénéficiaires, les coûts engagés pour ces formations, leur durée et les prestataires. Sur la mission ACTED-Haïti, bien que les employés bénéficient de formations au besoin, mais il n'y a pas de suivi effectué.

- L'évaluation du personnel

Autant sur la mission Acted-Haïti que chez Wecandoo, nous avons déduit que le type d'évaluation utilisé est le modèle de gestion par les objectifs. En effet, l'évaluation s'intéresse aux résultats obtenus. Cependant, les modalités d'évaluation, le rythme auquel elle est effectuée, les conditions ainsi que le système utilisé pour les réaliser diffèrent de la mission Acted-Haïti à Wecandoo.

Chez Wecandoo, il existe différents types d'évaluations, chacune d'elles sont réalisées pour atteindre des objectifs précis et ce, à des périodes différentes. Certaines sont obligatoires et sont légiférées selon le droit français comme l'entretien professionnel, d'autres sont à courtoisie de l'entreprise, comme l'entretien annuel, le feedback 360 degrés et les entretiens avec l'équipe RH. Elles sont toutes dématérialisées et reposent sur la création de ce que l'on appelle en France des "campagnes". Elle contient la trame d'entretien avec toutes les questions nécessaires. Aussi, toutes ces formes d'évaluations en ligne se font depuis la plateforme Elevo sur laquelle il suffit aux employés de se connecter pour y avoir accès.

- Entretien individuel ou entretien annuel

L'entretien individuel, souvent appelé entretien annuel, constitue un espace dédié au bien-être du salarié. C'est un moment réservé pour lui permettre d'aborder sa personne, ses aspirations, ses compétences et ses perspectives en matière de carrière. Sa participation n'est pas obligatoire, et il prend la forme d'un dialogue entre l'employé et son responsable. Le rôle du manager est de créer un environnement rassurant et confiant, évitant ainsi toute perception de stress. Cette occasion se révèle être un outil puissant pour le développement tant de l'employé que du manager. Dans cette dynamique, le manager doit cultiver la bienveillance et adopter une écoute active. L'objectif est d'encourager la progression de l'employé en le comprenant, en l'inspirant et en fournissant des retours précis, francs et transparents. Essentiellement, cet entretien est un moyen d'enrichir l'employé, tout en renforçant les compétences du manager. Il repose sur une approche bienveillante et une communication ouverte, visant à stimuler le progrès de l'employé, à le motiver et à offrir des retours constructifs.

Chez Wecandoo c'est aussi le moment pour creuser les 5 piliers de l'engagement : la vision, l'autonomie, la montée en compétences, la reconnaissance et l'environnement social. L'entretien se fait généralement entre novembre et janvier avec tous les employés sauf ceux arrivés après le 1er septembre de l'année en cours ainsi que les stagiaires, les alternants, les employés en CDD et les freelances.

- Entretien professionnel

L'entretien professionnel se tient tous les deux ans et contrairement à l'entretien annuel, est une obligation faite à l'employeur par la législation française. L'objectif de cet entretien est d'analyser les perspectives d'évolutions de carrière. Il ne s'agit pas d'une évaluation de travail

(Service Public, 2023). À l'ère actuelle, marquée par l'évolution constante du monde professionnel, les entretiens professionnels jouent un rôle de plus en plus prépondérant dans le maintien de l'alignement entre les objectifs de l'entreprise et les aspirations des employés.

- Feedback 360

Le feedback 360 ou questionnaire 360 ne fait pas partie intégrante des évaluations. Il s'agit plutôt d'une façon de faire progresser chacun. Le principe est que l'employé puisse avoir des "feedback" de personnes avec qui il a le plus travaillé durant l'année afin de donner leurs impressions sur celui-ci, sa manière de travailler ou sa manière d'être de façon plus globale avec respect et bienveillance. Elle n'est pas anonyme. Le "débriefing" de ce questionnaire se fait entre l'employé et son manager lors de l'entretien annuel.

- Les échanges avec les RH

À intervalles réguliers tout au long de l'année, au moins une fois par trimestre, des dialogues ont lieu entre les collaborateurs et la responsable des ressources humaines. Ces échanges se déroulent souvent en dehors de l'environnement de travail habituel, offrant ainsi un cadre différent et propice aux échanges. L'objectif principal est d'évaluer les progrès réalisés au cours du trimestre, d'explorer l'évolution de la relation avec le manager, de déterminer les besoins en termes de formation, de projeter les intérêts professionnels. Ces réunions englobent également d'autres sujets pertinents pour les employés.

Tous ces entretiens, exceptions faites des échanges avec les RH, sont préparés en amont par les parties prenantes à partir d'une trame d'entretien dûment rempli par chacun en ligne sur l'outil Elevo. Contrairement à Wecadoo, sur la mission Acted-Haïti, les évaluations sont réalisées au cours d'entretiens individuels, dirigés par le supérieur hiérarchique direct de l'employé. Si le Directeur Pays remplit également la fonction de manager, il peut mener ces évaluations. Elles sont faites à partir d'une trame d'entretien, mais sans support électronique. En effet, sur la mission Acted-Haïti, les trames d'entretiens sont imprimées et distribuées aux managers pour réaliser les évaluations. Elles sont ensuite complétées au stylo. Validées et scellées, elles sont classées dans le dossier physique de chaque collaborateur.

Ces évaluations se déroulent selon les modalités suivantes :

- à la fin de la période d'essai ;
- tous les trois mois après l'embauche, pour les contrats d'une durée de six mois, et tous les six ou neuf mois pour les contrats de plus longue durée, avec une évaluation trois mois avant la fin du contrat au plus tard ;
- tous les six mois ;
- à la fin du contrat.

Cependant, des évaluations spécifiques peuvent être conduites en cas de changement de poste (Manuel de procédures administratives et ressources humaines, 2022).

4.3 Niveau d'applicabilité des stratégies de dématérialisation RH

Pour évaluer l'applicabilité des stratégies de dématérialisation de Wecandoo à l'ONG ACTED, il est nécessaire de comprendre en profondeur les besoins, les capacités et les objectifs spécifiques de cette organisation humanitaire. ACTED est une ONG internationale qui intervient dans des contextes variés, tels que l'aide d'urgence, le développement communautaire et la réduction de la pauvreté. Elle opère dans des régions du monde où les ressources et les infrastructures peuvent être limitées. Dans ce contexte, la dématérialisation des processus et des données peut être à la fois une opportunité et un défi. C'est le cas pour sa mission en Haïti. Comme démontré dans l'analyse PESTEL plus haut, des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légaux.

Pour commencer, il est important de comprendre les besoins spécifiques d'ACTED en matière de gestion de l'information et de suivi de ses projets humanitaires. L'ONG gère une grande quantité de données, notamment des rapports de terrain, des données financières, des données de ressources humaines et des informations sur les bénéficiaires. Il est important d'identifier les processus actuels qui pourraient être améliorés par la dématérialisation, tels que la collecte, la gestion et la communication de ces données. Par exemple, la gestion des données de suivi des projets sur le terrain pourrait être optimisée grâce à des solutions numériques, ce qui permettrait une surveillance en temps réel et une prise de décision plus rapide. Ou alors, la gestion des données RH pourrait être automatisée et centralisée, ce qui ferait gagner du temps lors de rapport d'audit par exemple.

Ensuite, les ressources disponibles au sein d'ACTED sur sa mission en Haïti devraient être évaluées. Cela inclut à la fois les ressources financières et technologiques, ainsi que les compétences du personnel. En effet, la mise en œuvre réussie de stratégies de dématérialisation peut nécessiter des investissements en matière de technologie, de formation et d'infrastructure. Il est donc important de déterminer si ACTED dispose des moyens nécessaires pour mettre en place ces stratégies de manière efficace, ou si des partenariats ou des financements supplémentaires seraient nécessaires.

Plus important encore, ces évaluations permettent de déterminer si les stratégies de dématérialisation de Wecandoo peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs d'ACTED en matière d'efficacité opérationnelle, de transparence et de qualité de l'aide humanitaire fournie.

Ainsi, l'applicabilité des stratégies de dématérialisation des PGRH de Wecandoo à l'ONG ACTED passerait par plusieurs étapes que nous avons identifiées :

1. Comprendre les besoins et objectifs de l'ONG ACTED :

Il est essentiel de comprendre les besoins spécifiques d'ACTED en matière de gestion de l'information et de processus. Une analyse approfondie des besoins d'ACTED permettra de déterminer si les stratégies de dématérialisation de Wecandoo sont adaptées.

2. Évaluer les ressources disponibles :

La mise en œuvre de stratégies de dématérialisation peut nécessiter des investissements en termes de temps, de technologie et de formation. Il est important de savoir si ACTED dispose des ressources nécessaires pour mettre en place ces stratégies ou si des ajustements doivent être faits.

3. Examiner les processus existants :

Pour déterminer l'applicabilité des stratégies de dématérialisation de Wecandoo, il faut examiner en détail les processus actuels d'ACTED, identifier ceux qui pourraient bénéficier le plus de la dématérialisation et les points de friction dans les processus actuels qui pourraient être résolus par la dématérialisation.

4. Évaluer la compatibilité technologique :

Les systèmes informatiques existants d'ACTED doivent être compatibles avec les solutions de dématérialisation de Wecandoo. Il est important de vérifier si des intégrations sont nécessaires et si elles peuvent être réalisées de manière efficace.

5. Analyser les coûts et les avantages :

Une analyse coûts-avantages doit être réalisée pour évaluer si la mise en place des stratégies de dématérialisation de Wecandoo est économiquement viable pour ACTED. Cela inclut la comparaison des coûts de mise en œuvre avec les avantages potentiels, tels que l'efficacité accrue, la réduction des coûts opérationnels et l'amélioration de la transparence.

6. Considérer les aspects légaux et la sécurité des données :

ACTED étant une ONG travaillant avec des informations sensibles, il est essentiel de s'assurer que les stratégies de dématérialisation respectent les exigences légales en matière de protection des données et de sécurité de l'information.

7. Établir un plan de mise en œuvre :

Une fois que l'évaluation a été réalisée et que l'applicabilité a été déterminée, il est nécessaire de mettre en place un plan de mise en œuvre détaillé, y compris des étapes, des échéanciers et des responsabilités claires.

8. Suivi et stratégie de gestion du changement :

La dématérialisation est un processus évolutif. Il est important de surveiller en continu sa mise en œuvre, d'obtenir des retours d'ACTED et d'ajuster les stratégies si nécessaire pour répondre aux besoins changeants de l'organisation.

Ainsi, aux vues des analyses SWOT et PESTEL réalisées plus haut, et en tenant compte des différences que nous avons identifiées dans la gouvernance des RH des deux institutions, nous avons analysé le niveau d'applicabilité pour les principaux processus suivants :

- Recrutement

La dématérialisation est une solution prometteuse pour améliorer le processus de recrutement d'ACTED sur sa mission en Haïti. Elle peut faciliter le processus en automatisant les étapes manuelles, telles que la publication des offres d'emploi, la collecte des candidatures et la gestion des dossiers des candidats. Cela permet de gagner du temps et de l'efficacité. La dématérialisation peut également améliorer la transparence du processus de sélection en rendant les candidatures plus traçables et en permettant aux candidats de suivre l'avancée de leur candidature. De la même manière qu'ACTED-Haïti utilise la plateforme Clio pour déposer les offres d'emploi et recevoir les candidatures par courriel, il est possible d'utiliser Welcome to the jungle pour centraliser les candidatures et faire de meilleurs suivis. Bien que cette plateforme ne traite pour l'instant qu'avec l'Europe, mais par le biais du siège social d'ACTED basé à Paris, il est possible d'y centraliser les recrutements de la mission d'Haïti

- Gestion de la paye

La dématérialisation peut également être appliquée à la gestion de la paie. L'adoption d'un outil de gestion électronique des salaires comme Payfit pour Wecandoo ou d'un SIRH permet d'automatiser le calcul des salaires, de réduire les erreurs, d'améliorer la précision des paiements et de simplifier la gestion fiscale et comptable. Le projet d'implémentation de la solution Homère sur la mission ACTED-Haïti est en cours. Il s'agit d'un SIRH développé pour répondre aux besoins de terrain des organisations de la solidarité internationale pour standardiser les pratiques de gestion RH et la paie. L'avantage est qu'il peut s'adapter à tous les contextes internationaux en termes de législation, de grilles des salaires et autres. De plus, il est conçu pour fonctionner en mode déconnecté, ce qui, dans un environnement où la connexion internet peut être instable ou à faible débit comme en Haïti, est très adapté au contexte.

- Gestion des dossiers du personnel

La dématérialisation est applicable à la gestion des dossiers du personnel. La création de dossiers électroniques peut permettre un accès facile et sécurisé aux informations des employés, y compris les contrats, les évaluations de performances, les formations suivies, etc. Cela peut simplifier la gestion administrative et la conformité légale. La solution simple utilisée par Wecandoo est l'outil google : Drive. Un projet est en cours chez ACTED-Haïti pour la numérisation de tous les documents RH vers un cloud.

- Gestion des congés et absences

La dématérialisation est limitée pour la gestion des congés et des absences. En permettant aux employés de soumettre leurs demandes de congé en ligne et aux gestionnaires de les approuver électroniquement, la dématérialisation simplifie le suivi des congés, réduit le risque d'erreurs et facilite la planification des ressources humaines. Ceux-ci sont gérés par Wecandoo à partir de Payfit. Toutefois, cette gestion ne serait pas possible via le système Homère

mentionné plus haut, et nous n'avons pas pu identifier une solution numérique dédiée uniquement à cette tâche.

- Gestion des compétences

La gestion des compétences peut bénéficier de la dématérialisation en Haïti. La création de profils de compétences en ligne pour chaque employé permettrait de suivre leurs compétences, leurs formations et leur développement professionnel. Cela peut être un plus pour l'affectation de tâches et la planification de la formation. Il conviendrait dans ce cas de procéder comme Wecandoo : faire un fichier de suivi Excel pour les employés afin d'enregistrer les besoins en formations et celles déjà suivies en y intégrant des informations comme la durée de la formation, la période sur laquelle elle a été suivie, les participants, ainsi que les coûts qui ont été affectés à celle-ci.

- Evaluation du personnel

La dématérialisation est également applicable à l'évaluation du personnel. Bien que les évaluations soient des moments d'échanges privilégiés et que des rencontres physiques peuvent être plus enrichissantes que celles en ligne par les interactions, la possibilité de remplir en ligne les trames d'entretiens ne sont pas à écarter. Sur la mission ACTED-Haïti, on ne retrouve pas les mêmes types d'évaluations que chez Wecandoo. Cela a une portée législative dans chacun des pays. Cela peut rendre le processus d'évaluation plus transparent et efficace.

4.3.1 Plan d'action de l'applicabilité de la dématérialisation des PGRH sur la mission ACTED-Haïti

La mise en œuvre de la dématérialisation des PGRH chez ACTED nécessite une planification et un contrôle méticuleux pour garantir le succès du projet, comme le prévoit la théorie du changement organisationnel. Nous proposons dans le tableau ci-dessous, un plan d'action. L'objectif principal est de dématérialiser les PGRH d'ACTED pour améliorer l'efficacité, la transparence et la traçabilité des opérations RH. Pour ce faire, la participation de certains acteurs est indispensable :

1. Comité de Projet : Composé de représentants des RH, de l'informatique, de la direction générale, et d'autres parties prenantes clés.
2. Équipe de Projet : Responsable de la mise en œuvre technique et opérationnelle.
3. Fournisseurs de solutions : Fournisseurs de logiciels ou de services de dématérialisation.
4. Autorités locales : Pour garantir la conformité aux lois et réglementations locales.
5. Conseillers externes : possiblement des consultants spécialisés dans la dématérialisation RH pour fournir une expertise externe.

Tableau 10 Plan d'action pour l'applicabilité des processus de dématérialisation chez ACTED-Haïti

Calendrier	Activités
<p>Phase de Préparation (2 Mois) : Élaboration du plan de mise en œuvre, identification des ressources nécessaires et formation du comité de projet.</p>	<p>Analyse des besoins : Évaluation approfondie des besoins RH spécifiques d'ACTED pour déterminer les solutions de dématérialisation appropriées.</p>
<p>Phase de Mise en Œuvre (4 Mois) : Déploiement des solutions de dématérialisation, formation des utilisateurs, et migration des données existantes vers les nouveaux systèmes.</p>	<p>Sélection des solutions : Choix des logiciels ou des fournisseurs de services de dématérialisation en fonction des besoins identifiés.</p> <p>Migration des Données : Transfert des données existantes vers les systèmes dématérialisés de manière sécurisée.</p>
<p>Phase de Test et d'Optimisation (2 Mois) : Évaluation des systèmes dématérialisés, correction des problèmes éventuels, et optimisation des processus.</p>	<p>Personnalisation, paramétrage et développement : Personnalisation des solutions pour répondre aux besoins uniques d'ACTED et développement éventuel de fonctionnalités spécifiques.</p> <p>Tests : Tests exhaustifs pour s'assurer que les systèmes fonctionnent correctement</p>
<p>Phase de Lancement (2 Mois) : Lancement officiel des nouveaux systèmes et transition complète vers la dématérialisation.</p>	<p>Formation : Formation des utilisateurs finaux pour garantir une adoption réussie des nouveaux systèmes.</p> <p>Lancement : Lancement officiel des solutions dématérialisées avec une communication interne et une gestion du changement appropriées.</p>
<p>Suivi et évaluation : de manière continue</p>	<p>Suivi et Optimisation : Surveillance continue des performances des systèmes dématérialisés et optimisation des processus en fonction des retours d'expérience</p>

4.4 Limites de cette applicabilité

Nous l'avons vu, plusieurs des bonnes pratiques chez Wecandoo peuvent être appliquées sur la mission ACTED-Haïti. Cependant, nous avons identifié des freins potentiels à l'applicabilité de ces dernières :

- La résistance au changement parmi les employés qui ne sont pas familiers avec les technologies numériques.
- L'accès limité à Internet dans certaines régions du pays
- L'absence de politiques et de lois appropriées sur la protection des données et la reconnaissance juridique des documents dématérialisés
- ACTED n'a pas de fond propre, or la dématérialisation nécessite des investissements continus en termes de mises à jour logicielles, de maintenance des systèmes et de formation du personnel. La gestion de ces coûts à long terme peut être un défi.
- Les processus complexes peuvent nécessiter une révision en profondeur pour s'adapter aux systèmes dématérialisés, ce qui peut entraîner une résistance interne et des difficultés de mise en œuvre.

5 Difficultés rencontrées

Les 4 mois de stage ont été l'occasion de relever des défis importants qui ont enrichi la formation. L'un des défis les plus importants était de s'adapter à la culture de l'entreprise, aux procédures internes et aux dynamiques d'équipe et surtout de comprendre la législation française et de s'y conformer. Wecandoo a ses propres processus, sa culture d'entreprise et ses dynamiques d'équipe bien établies. Au début, il a fallu du temps pour comprendre comment les choses fonctionnaient réellement au sein de la structure. Les 2 premiers mois étaient une période d'adaptation nécessaire pour comprendre pleinement les attentes de mon rôle, les responsabilités qui m'incombaient, ainsi que les relations interpersonnelles au sein des équipes. Cela a demandé du temps et des efforts, mais nous a permis de développer la capacité à s'intégrer rapidement dans un nouvel environnement professionnel.

Un autre défi était de comprendre les processus spécifiques du poste, ce qui impliquait de maîtriser de nouveaux logiciels, des flux de travail internes et des politiques internes. Cette acquisition de compétences techniques et de connaissances procédurales a été à la fois stimulante et exigeante. L'adaptabilité, la patience et la persévérance dans un environnement de travail en constante évolution se sont avérés importants.

La rédaction du mémoire a également présenté son lot de défis. La recherche documentaire approfondie, la structuration des idées et la rédaction académique précise ont demandé un investissement considérable en termes de temps et d'efforts. Ayant commencé le stage un peu plus tard que la majorité, nous disposions de très peu de temps. Toutefois, avec le soutien

de notre directeur de mémoire, nous avons pu avancer et respecter le délai imposé. Enfin, lors des entretiens réalisés, il y a eu des défis liés à la collecte de données, notamment la gestion du temps et l'obtention de la participation des parties prenantes. En effet, il a fallu planifier efficacement les entretiens et établir des relations de confiance avec les interviewés. Il s'est avéré plus facile d'obtenir des réponses dans le cadre d'entretiens informels que lors d'entretiens formels, aussi certains d'entre eux se sont déroulés sous forme de conversations.

Globalement, ces difficultés rencontrées pendant le stage, la rédaction du mémoire et les entretiens ont été des opportunités d'apprentissage significatives qui ont renforcé nos compétences professionnelles et académiques.

6 Conclusion

En conclusion, ce mémoire a exploré l'influence de la dématérialisation des processus de gestion des ressources humaines sur la gouvernance au sein des institutions. L'hypothèse initiale suggérait que la dématérialisation avait le potentiel d'améliorer la transparence, l'efficacité, la traçabilité des décisions, la responsabilité et l'alignement des objectifs organisationnels avec les valeurs éthiques et les aspirations des employés. Notre analyse a confirmé que ces avantages sont en effet réalisables grâce à la dématérialisation, mais elle a également révélé que le succès dépend de divers facteurs.

La mise en œuvre appropriée, la sécurité des données et la gestion efficace de la transition sont des éléments cruciaux pour tirer le meilleur parti de la dématérialisation. De plus, il est essentiel de tenir compte des spécificités de chaque organisation, de son secteur et de son contexte pour maximiser les avantages de cette transformation numérique. Les études de cas menées sur les startups en France et les organisations non gouvernementales ont montré que la dématérialisation peut être adaptée avec succès à différents environnements, mais que des ajustements sont nécessaires pour répondre aux besoins particuliers de chaque institution. Chez Wecandoo, la dématérialisation a créé un environnement de travail où l'accès fluide à l'information a engendré la transparence et la collaboration comme pierres angulaires. Les employés sont mieux équipés pour travailler ensemble, partager des idées et prendre des décisions éclairées, contribuant ainsi à une culture organisationnelle dynamique et ouverte. De même, en intégrant la dématérialisation dans l'implication des parties prenantes et la gouvernance participative, les organisations créent un écosystème plus ouvert, inclusif et démocratique. Les avantages pratiques de la dématérialisation - rapidité, accessibilité et partage efficace des informations - renforcent la collaboration, encourageant ainsi une gouvernance plus transparente et une participation accrue de tous les acteurs concernés.

En fin de compte, la dématérialisation des processus de gestion des ressources humaines représente une opportunité précieuse pour améliorer la gouvernance au sein des institutions en favorisant la transparence, l'efficacité et la responsabilité. Toutefois, sa mise en œuvre doit

être réfléchi et attentive aux défis potentiels, notamment la sécurité des données et la résistance au changement. Cette étude encourage les institutions à envisager la dématérialisation comme un outil stratégique pour renforcer leur gouvernance humaine tout en tenant compte de leurs spécificités et de leurs objectifs uniques.

7 Bibliographie

Asquin, A. & Chastand, M. (2009). *Étude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes. Une mise en perspective par les facteurs endogènes de croissance des entreprises créées en Rhône-Alpes sur 10 ans*. Actes de la 18e conférence AIMS, 1–26.

Aubert, P., Caroli, È. & Roger, M. (2006). *Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail : Quelles conséquences pour l'emploi des salariés âgés ?* Revue économique, 57, (pp. 1329-1349). <https://doi.org/10.3917/reco.576.1329>. Consulté le 17 juillet 2023.

Autier F. (2005). *Human capital: Beyond the fad, what the analogy really tells*. Communication AGRH, 15 et 16 septembre 2005, Paris.

Badillo, P-Y. (2013) Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « émetteur » au modèle communicationnel. In: Les Enjeux de l'Information et de la Communication, 2013, vol. 14, n° 1, (p. 19-34). <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:77640> Consulté le 10 septembre 2023.

Becker G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Special Reference to Education. The University of Chicago Press (p.16).

Bernasconi, M. (2008). *La création d'entreprise technologique comme une succession de projets*. Revue Internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1, (pp. 119-122).

Blank, S.G. & Dorf, B. (2013). *Le manuel du créateur de start-up : étape par étape, bâtissez une entreprise formidable !* Les Editions Diateino.

Bouarour L. (2019). *Impact de la digitalisation sur les activités de la gestion des ressources humaines cas : l'opérateur mobile DJEZZY*. Mémoire de master en sciences de gestion. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, (p. 112).

Cardon, D. & Casilli, A. (2015). *Qu'est-ce que le Digital Labor ?* Bry-sur-Marne, INA, coll. « Etudes et controverses », (p. 104).

Chamak, A. & Fromage, C. (2006). *Le capital humain*, Editions Liasons, Paris.

Cooper, RB., & Zmud, RW. (1989). Technological diffusion approaches. *Information technology implementation research*. Mgmt Sct Forthcoming.

Cornet A. et al. (2021), *La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord*. Les éditions du commerce, Québec, (p.201).

Coupric, S. (2012). *Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité*. Monde en développement, (pp. 59-72). <https://doi.org/10.3917/med.159.0059>. Consulté le 18 juillet 2023.

Dangereux, K., Marsal, J., Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F. (2018). Chapitre 9. Contrôle de gestion et *start-up* : une réflexion sur la nature et les rôles des outils de contrôle de gestion. Dans : Philippe Chapellier éd., *Comptabilités et Société : Entre représentation et construction du monde* (pp. 211-235). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.chape.2018.01.0211> Consulté le 4 septembre 2023.

Davis A. (2007). *Concerning Accountability of Humanitarian Action*. Network Paper, n° 58, Humanitarian Practice Network at the Overseas Development Institute.

Denis, J. (2003). *La combinaison des outils de communication à l'interface de la relation-client dans les tpe. Réseaux* (pp 71-92). <https://www.cairn.info/revue--2003-5-page-71.htm>. Consulté le 23 juillet 2023.

Dudézert, A. (2018). I. La transformation digitale et ses enjeux. Dans : Aurélie Dudézert éd., *La transformation digitale des entreprises* (pp. 23-55). Paris : La Découverte.

Ebrahim, A. (2003) *Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs*. World Development, vol. 31, n° 5, (pp. 813-829).

Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel : Réflexions sur les conceptions méthodologiques. Dans : Jean-Pierre Girard éd., *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (pp. 5-30). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005> Consulté le 8 juillet 2023.

Fowler, A. (1996). *Demonstrating NGO Performance : Problems and Possibilities*. Development in Practice, vol. 6, n° 1, February (pp. 58-65).

Freyss J. (2004) *La solidarité internationale, une profession ?* Revue Tiers-Monde, tome XLV, n° 180, octobre-décembre, (pp. 735-772).

Galunic, C. & Anderson, E. (2000). *From security to mobility: Generalized investments in Human capital*. Organization Science.

Gilbert, P. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*. ESF-Entreprise, Paris.

Gong, C. & Ribiere, V., (2021). *Developing a Unified Definition of Digital Transformation*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497220300894?via%3Dihub> Consulté le 20 août 2023.

Grilli, L. & Murtinu, S. (2011). *The Differential Impact of Public and Private Venture Capital Investments on New Technology-Based Firms' growth : A European analysis*. 38th Annual Conference of European Association for Research in Industrial Economics, Stockholm.

Guillard, A. & Roussel, J. (2010). *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept*. Management & Avenir, (pp. 160-181). <https://doi.org/10.3917/mav.031.0160> Consulté le 4 août 2023.

Hussenot H., De Vaujany F-X., Chanlat J-F. (2016) *Théorie des organisations : nouveaux tournants* Economica. <https://urlz.fr/nEoc> . Consulté le 13 juillet 2023.

INOP'S, *Tout savoir sur les enjeux de la dématérialisation*. <https://inops.fr/dematérialisation/quels-enjeux-dematérialisation/>. Consulté le 27 juillet 2023.

Iselin, F. (2009). *Proposition de valeur et positionnement prix : la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques*. Thèse de doctorat, CNAM.

Le Gloan, C. (2007). *Les politiques publiques dans la création et le financement de start-up en France : une évaluation du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes*. Thèse de doctorat, Université Panthéon Assas, Paris II.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*. Academy of Management Review, 24(1), (pp. 31-48).

Lewin, K. (1947), *The mechanisms of change*, Chap 5 in Organization change: A comprehensive reader.

Merlin, M., & Chevalier, P. (2002). *L'humanitaire : ses exigences, ses enjeux*. Médecine tropicale, n° 62, (pp. 349-354).

Meyssonnier F. (2015). *Les dispositifs de pilotage de la performance en environnement innovant et incertain : étude comparative de huit startups*. Revue internationale PME, vol. 28, n° 3-4, (pp. 171-173).

Peretti, J-M. (2019). *Ressources humaines* (11e édition). Paris: Vuilbert.

Perspectives IA, *L'enjeu de la sécurité des données*. <https://perspectives-ia.fr/lenjeu-de-la-securite-des-donnees/> Consulté le 18 juillet 2023.

Pichault F., Jean N. (2013). *Les pratiques de GRH : conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris : Seuil.

Rahman, M.U. (2007). NGO Management and Operation : A South Asian Perspective. Journal of Health Management, vol. 9, n° 2, (pp. 223-236).

Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece D.J. (1994) *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard, Harvard Business School Press.

Schnäbelé P. & Beauvais F., (2001). *Réforme de l'État et téléprocédure*. AJDA – Les Chroniques des juridictions administratives, (pp. 608-616).

Serge H. (2005). *Le malentendu des ressources humaines*. RH Editions.

Services Publics, (2023). *Qu'est-ce qu'un entretien professionnel ?* <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32040#:~:text=Tous%20les%20%20ans%2C%20I,formations%20qui%20peuvent%20y%20contribuer>. Consulté le 5 septembre 2023.

Solutions les Echos, *Quelle est la différence entre la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines ?* <https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/quelle-est-la-difference-entre-la-gestion-du-personnel-et-la-direction-des-ressources-humaines-28866/> Consulté le 3 septembre 2023.

Swarte, M. (2023). *Qu'est-ce que la gestion de données ?* Metlwater <https://www.meltwater.com/fr/blog/gestion-des-donnees> Consulté le 15 juillet 2023

Zimmermann, B. (2011). *Une sociologie des capacités et des parcours professionnels. Ce que travailler veut dire*. Paris : Economica.

8 Liste des illustrations

Figure 1 Evolution de la GRH (Bouarour, 2019)	6
Figure 2 Evolution de la conception de la technologie de l'information et de son usage en organisation (Dudézert, 2018).....	10
Figure 3 Les trois niveaux de la conduite de changement par Lewin (1987)	11
Figure 4 Niveau supplémentaire de la conduite de changement par Cooper et Zmud (1989)	12
Figure 5 La courbe en S de diffusion de l'innovation sur le marché par Rogers (1995).....	13
Figure 6 La courbe en S de diffusion de l'innovation sur le marché adapté par Moore (1991).....	14
Figure 7 Etapes du processus de recrutement.....	34
Figure 8 Capture d'écran de l'Interface de Payfit.....	37
Figure 9 Carte des tickets restaurants SWILE.....	38

9 Liste des tableaux

Tableau 1 Différence entre gestion du personnel et GRH (Cornet et al.,2021)	6
Tableau 2 Différence entre le capital humain général et le capital humain spécifique selon les auteurs	8
Tableau 3 Types d'Evaluation classée par catégories croisées, adaptés par Pichault et Nizet (2013)....	9
Tableau 4 Synthèse des caractéristiques des startups selon différents auteurs	18
Tableau 5 Les différents outils utilisés chez Wecandoo, leurs avantages et limites.....	26
Tableau 6 Tableau d'analyse SWOT de la mission ACTED-Haïti	31
Tableau 7 Tableau d'analyse PESTEL de la mission ACTED-Haïti.....	32
Tableau 8 Ressemblance entre Wecandoo et ACTED-Haïti dans le processus de recrutement.....	34
Tableau 9 Différence dans le processus de recrutement des 2 institutions	35
Tableau 10 Plan d'action pour l'applicabilité des processus de dématérialisation chez ACTED-Haïti..	46

10 Annexes

10.1 Annexe 1 : Liste des postes occupés par les personnes interrogées chez Wecandoo

	Poste occupé
1	Co-fondateur
2	HR & Talent manager
3	Directrice de l'offre et de la relation artisans

4	Chief Marketing Officer
5	Product Manager
6	Head of brand & Communication
7	Chargée de communauté artisans
8	Space manager & Culture Booster
9	Chargée de support Client et opération
10	Responsable de l'offre et de la relation artisans
11	Innovation project manager

10.2 Annexe 2 : Trame d'entretien utilisé pour la collecte des données.

- A. Trame d'entretien 1 utilisé pour la responsable des ressources humaines et adapté pour les autres employés.
- Comment qualifierais-tu la gouvernance/ management RH appliquée chez Wecandoo.
 - En tant que Responsable RH, comment les outils numériques te facilitent dans tes différentes tâches ?
 - Comment évaluerais-tu la qualité des principaux processus RH et la qualité de leur mise en œuvre ?
 - Dans ton quotidien, comment la dématérialisation influe-t-elle sur la qualité de ton travail, ta performance en tant que professionnelle et l'efficacité des opérations RH ?
 - Selon toi, la dématérialisation favorise-t-elle la communication, la collaboration et la transparence au sein de l'entreprise ?
 - La gouvernance RH chez Wecandoo a-t-elle besoin d'être améliorée ? Si oui, quels ajustements devrait-on faire ?
 - De manière générale, comment la dématérialisation affecte-t-elle les pratiques de management au sein de la startup ?
 - Quels enjeux négatifs as-tu identifiés au niveau de la dématérialisation RH chez Wecandoo ?
 - Cet environnement dématérialisé favorise-t-elle une prise de décision plus rapide et transparente ? Si oui, comment ?
 - Quels sont selon-toi, les impacts positifs et négatifs de la dématérialisation des processus RH sur les employés ?
 - Il y a-t-il eu de l'innovation dans la gestion des ressources humaines grâce au système dématérialisé ?
 - Pour l'instant Wecandoo est une startup, penses-tu qu'à long terme, la dématérialisation de tous les processus RH pourrait conduire à la diminution de l'aspect humain dans l'entreprise ?
 - Les autres bureaux de Wecandoo n'ont pas de RH, comment gardes-tu le lien avec les collaborateurs ?

B. Trame d'entretien 2 utilisé pour l'un des cofondateurs.

- Quel(s) type(s) de gouvernance est appliquée actuellement chez Wecandoo ?
- Comment la vision de Wecandoo se reflète-t-elle dans la gouvernance actuelle de la startup ?
- Quels sont les principaux objectifs stratégiques de l'entreprise et comment sont-ils alignés avec la gouvernance en place ?
- Tous les processus RH initiés au sein de Wecandoo sont dématérialisés. Quelles ont été les motivations derrière cette décision ?
- Quels sont les avantages et les opportunités que vous avez identifiés en faisant ce choix ?
- Quels ont été les principaux défis ou résistances rencontrés lors de la mise en œuvre de la dématérialisation des processus RH ? Comment les avez-vous surmontés ?
- Comment la dématérialisation de manière générale a-t-elle influencé la prise de décision et la transparence au sein de l'entreprise ?
- Comment la dématérialisation a-t-elle affecté les pratiques de management au sein de la startup ?
- Quels sont les indicateurs de performance utilisés pour évaluer l'impact de la dématérialisation sur la gouvernance et le management au sein de Wecandoo ?
- Quels sont les avantages et les défis liés à la gestion des données sensibles et à la sécurité dans un contexte de dématérialisation ?
- La transformation digitale et la dématérialisation des processus RH ont-elles rendu Wecandoo plus agile et flexible d'un point de vue opérationnel ?
- Comment mesurez-vous le succès de la gouvernance et de la dématérialisation des processus RH dans l'entreprise ?