

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلبية

MEMOIRE DE PROJET DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Management des Ressources Humaines »

**La place assignée à la digitalisation dans le plan directeur de
la gestion RH au niveau de la Direction Régionale Rhourde
El-Baguel Hassi Messaoud Ouargla**

SONATRACH

Elaboré par :
DEGDAG Radjaa

Encadré par :
M.MEZAACHE Yazid

Année universitaire : 2023/2024

Résumé

L'étude examine la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH chez Sonatrach, à la direction REB, visant à améliorer l'efficacité, réduire les coûts et optimiser les opérations. Les données ont été collectées via des entretiens semi-directifs, l'observation directe et l'analyse documentaire.

Les résultats montrent une amélioration de l'efficacité, des défis comme la résistance au changement et les lacunes en compétences numériques, ainsi que des opportunités pour la compétitivité et la satisfaction des employés. Les suggestions incluent la formation continue, la gestion du changement, l'investissement technologique futurs et l'amélioration continue des pratiques RH.

Mots clés : Transformation digitale, Digitalisation, Pratique ressources humaines, Plateformes, Efficacité, Réduction des coûts, Compétences digitales.

Abstract:

The study examines the place assigned to digitalization in the HR management plan at Sonatrach's REB department, aimed at improving efficiency, reducing costs and optimizing operations. Data were collected via semi-directive interviews, direct observation and documentary analysis.

Results show improved efficiency, challenges such as resistance to change and digital skills gaps, as well as opportunities for competitiveness and employee satisfaction. Suggestions include ongoing training, change management, future technology investment and continuous improvement of HR practices.

Keywords: Digital transformation, Digitization, HR practice, Platforms, Efficiency, Cost reduction, Digital skills.

الملخص:

تتناول الدراسة الدور المخصص للرقمنة في خطة إدارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك، بمديرية الجهوية غرد الباقل، بهدف تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف وتحسين العمليات. جمعت البيانات من خلال مقابلات شبه موجهة، الملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق.

تظهر النتائج تحسناً في الكفاءة وتحديات مثل مقاومة التغيير والفجوات في المهارات الرقمية، بالإضافة إلى فرص لتحسين التنافسية ورضا الموظفين. تشمل الاقتراحات التدريب المستمر، إدارة التغيير، الاستثمار في التكنولوجيا المستقبلية، والتحسين المستمر لممارسات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرقمنة، ممارسات الموارد البشرية، المنصات، الكفاءة، تقليل التكاليف، المهارات الرقمية.

Remerciements

Quiconque dit « Je suis pour elle » L'a eu

Et je suis pour elle, et si elle refuse, même si elle ne le veut pas, je l'ai amenée.

Le rêve n'était pas à portée de main et la route n'était pas facile, mais.... vous êtes arrivés.

Loué soit Dieu avec amour, reconnaissance et gratitude, loué soit Dieu, grâce à qui j'ai atteint les objectifs les plus élevés.

Je dédie avec amour ma note de fin d'études à

Mon grand jeune moi qui a enduré toutes les embûches et qui a terminé malgré les difficultés.

Les personnes les plus importantes et les plus chères à mon âme, mon premier soutien, mon pilier et mon refuge après Dieu, mon honneur et ma fierté. Ma Mère et Mon Père

Ceux qui sont décédés, et les personnes qui me sont les plus chères et qui me soutiennent dans mes moments de faiblesse, ma chérie.... Ma Grand-Mère, que Dieu vous fasse miséricorde.

Ceux dont les mains ont duré pour moi dans mon temps de faiblesse, à ma côte ferme et à la sécurité de mon cœur.... Mes Sœurs

Ceux qui ont été le pilier et le fondement de mon parcours d'études du début à la fin, Mon Encadrant.

Ceux qui m'ont donné un coup de main de près ou de loin et m'ont aidé dans ce voyage Avec sincérité

DEGDAG RADJAA

Table de matière

Résume	I
Remerciements	III
Table de matière	IV
Liste Des Tableaux	VI
Liste Des Figures	VII
Liste Des Abréviations	VIII
Introduction	10
L'importance de l'étude.....	2
Les motifs du choix de la thématique :.....	3
Les objectifs du thème de l'étude :	3
Les limites de l'étude :	4
Les difficultés de l'étude :.....	4
Plan du mémoire.....	4
Chapitre 01 : Revue de littérature et Cadre conceptuel	1
Section 01 : Revues de littérature	6
1 La digitalisation	6
2 Les Fondamentaux Des Pratiques En Ressources Humaines :	10
3 Transformation digitale et les fondamentaux des pratiques en ressources humaines : 12	
Section 02 : Cadre Conceptuel	18
1 Les concepts fondamentaux de la digitalisation :.....	18
1.1 La notion de la digitalisation :	18
1.1.1 L'évolution de la digitalisation :	18
1.1.2 Le Passage de Transformation Digitale:	18
1.2 Les outils et les enjeux de la digitalisation :.....	21
1.2.1 Les outils de la digitalisation :.....	21
1.2.2 Les enjeux de la digitalisation :.....	22
1.2.3 Les risques de la digitalisation :	24
1.3 Le cadre légale et réglementaire de la digitalisation:	24
2 Les concepts fondamentaux de la Ressources Humaines :.....	25
2.1 La définition de management des ressources humaines :.....	25
2.1.1 La définition de la ressource humaine :	25
2.1.2 La définition de management des ressources humaines :	25
2.2 L'évolution du concept de management des ressources humaines :	26
2.3 Les fondamentaux des pratiques RH :.....	27

2.3.1	Le recrutement :	27
2.3.2	La formation et développement des compétences :	29
2.3.3	L'évaluation des performances des ressources RH :	31
2.3.4	La rémunération :	32
3	La Digitalisation outil de modélisation des fondamentaux et des pratiques RH : ...	33
3.1	Les concepts fondamentaux de la digitalisation du management des RH :	34
3.1.1	L'évolution de la digitalisation du management des RH :	34
3.1.2	Définition de la digitalisation du management des RH :	35
3.1.3	Les composants de la digitalisation du management des RH :	35
3.1.4	Les dimensions de la digitalisation du management des RH :	36
3.1.5	Les objectifs de la digitalisation du management des RH :	37
3.2	Schéma directeur de la digitalisation du management des ressources humaines : ...	38
3.2.1	Le Recrutement Digital :	38
3.2.2	La formation Digitale et développement des compétences :	40
3.2.3	L'évaluation digitale des performances RH :	43
3.2.4	La rémunération digitale :	44
3.3	Les Obstacles et Limites de la Digitalisation dans la Fonction RH par Rapport à l'Effort Humain :	45
3.3.1	Les Obstacles à la Digitalisation dans la Fonction RH :	45
3.3.2	Les limites de la digitalisation par rapport à l'effort de l'homme dans la gestion :	46
	Chapitre 02 : Contexte Organisationnel Et Cadre Méthodologie	6
	Section 01 : Contexte Organisationnel	48
1	Présentation générale de L'Entreprise SONATRACH :	48
2	Présentation de la Direction Régionale Rhourde El-Baguel	51
2.1	Evolution	51
2.2	Situation Géographique :	52
2.3	L'Organisation de la Direction Régionale Rhourde El-Baguel :	53
3	Présentation de la Division Personnel :	57
3.1	La Division Personnel :	57
3.2	L'Organisation de la Division Personnel :	57
	Section 02 : Cadre Méthodologique	61
1	Méthode de Recherche :	61
2	Posture Epistémologique :	62
2.1	Démarche Méthodologique Adoptée:	62
3	Méthode Qualitative :	62
4	Collecte Des Données	65
4.1	L'Observation Directe :	65

4.2	Les Documents :	65
4.3	Les Entretiens	65
4.3.1	Type d'Entretien Retenu : Entretien semi-directif	66
4.3.2	Échantillonnage De La Population Etudiée :	67
4.3.3	Population Etudiée	67
4.3.4	Le Guide d'Entretien.....	68
5	Outils d'Analyses De Données :	68
5.1	Analyse Les Observation :	69
5.2	Analyse Des Documents :	69
5.3	Analyse Des Entretiens :	69
6	Traitement Des Données :	70
6.1	Procédure D'Analyse Des Données :	71
6.2	Fiabilité Et Validité De L'étude :	72
Chapitre 3 : Résultats Et Discussion		73
Section 01 : Résultats De L'Etude		73
1	Description de l'échantillon :	73
2	Analyse Descriptive :	74
2.1	Les Entretiens :	74
2.2	Les observations:	85
2.2.1	La transformation digitale et la digitalisation :	85
2.2.2	Les avantages de la Digitalisation des Processus RH :	85
2.2.3	Limites et Nécessité de l'Intervention Humaine :	86
2.3	Les réunions :	88
Section 02 : Analyses Des Résultats De L'Etude		89
3	Analyse les entretiens :	89
4	Analyse les Observations :	94
4.1	Adoption précoce de la transformation digitale :	94
4.2	Avantages de la digitalisation des processus RH :	94
4.3	Limites et nécessité de l'intervention humaine :	94
5	Analyse de la Réunion :	95
6	Convergence Théorique et Pratique dans la Transformation Digitale des Pratiques RH	95
7	Suggestions	97
Conclusion		99
Bibliographie		101
Annexes		108
1	Annexe A	108

1.1	Guide entretien	108
2	Annexe B : Les Documents Interne De La Division	110
2.1	Formulaire d'évaluation	110
2.2	Dossier départ en retraite	111
2.3	Dossier Mutuelle de l'industrie du pétrole	112
2.4	Modelé de ATTASTATION DE TRAVAIL extrait de la plateforme RESHUM... ..	113
3	Annexe C : Les Plateformes	114
3.1	La Plateforme TRH	114
3.2	La Plateforme RESHUM.....	115
3.3	La Plateforme : TBF	116
3.4	La Plateforme : SMA.....	117
3.5	La Plateforme IAP	118
3.6	La Plateforme Télédéclaration.....	119
3.7	La Plateforme Les arrêts travail.....	120
3.8	La Plateforme E-Retraite	120
3.9	La Plateforme Alfresco « GED »	121
3.10	La Plateforme : Helpdesk RH	122
3.11	La Plateforme : PORTAIL REB	122

Liste Des Tableaux

Tableau 1: la définition de la GRH dans le passage de digitalisation:.....	35
Tableau 2: Des solutions digitales applicables à chaque étape d'un processus de recrutement	38
Tableau 3: les types de la formation digitale et développement des compétences	40
Tableau 4: fiche signalétique de REB.....	60
Tableau 5: Informations sur les interviewés	73
Tableau 6: Explication du système de codes utilisé.....	75
Tableau 7: l'agenda et timing des entretiens	75
Tableau 8: Les réponses des entretiens sur les différentes questions posées.....	76
Tableau 9: Agenda et timing de réunion.....	88

Liste Des Figures

Figure 1: Diagramme illustrant les enjeux de la digitalisation	22
Figure 2: Les pratiques fondamentales des ressources humaines	27
Figure 3: Organigramme de la macrostructure de Sonatrach!	50
Figure 4: Situation géographique du champ Rhourde El Baguel Hassi Messaoud, Ouargla..	53
Figure 5: Organigramme de la Direction REB	54
Figure 6: Organigramme de la Division Personnel	58
Figure 7: la Méthode qualitative	64
Figure 8: Traitement des données	71
Figure 9: Fiabilité et validité de l'étude	72

Liste des Annexes

Annexe A	108
Annexe B : Les Documents Interne De La Division	110
Annexe C : Les Plateformes	114

Liste Des Abréviations

RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
TRH	Transformation des ressources humaines
E-GRH	Gestion électronique des ressources humaines
TIC	Technologies de l'information et de la communication
DRH	Direction des ressources humaines
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
RPA	Robotic process automation
MOOC	Massive open online courses
KPI	key performance indicator
REB	Rhourde El-Baguel
BP	British Petroleum
HSE	Hygiène sécurité environnement
SMP	Système de management de la performance
RHéVAL	Ressources Humaines Evaluation
DAMT	Digitalisation de l'activité médecine du travail
TBRH	Tableau de bord de ressources humaines
SMA	SONATRACH Management Academy
IAP	Institut Algérien du Pétrole
TBF	Tableau de bord de formation
GED	Gestion Electronique des dossiers
MIP	Mutuelle de l'industrie du pétrole
ASA	Aide de secours et d'assistance
MPR	Majoration sur la pension de réversion

Introduction

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au fil du temps, passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique au sein des organisations. À l'aube de l'ère industrielle, son champ d'action se limitait à des tâches opérationnelles telles que l'embauche, la gestion de la paie et le respect de la législation du travail. C'était alors une fonction principalement transactionnelle.

Dans les années 1920-1930, avec l'essor des relations industrielles, la GRH a commencé à prendre en compte les aspects liés aux conventions collectives et à la résolution des conflits de travail. Entre 1950 et 1960, l'approche des "relations humaines" a mis l'accent sur la motivation et la satisfaction des employés, reconnaissant leur importance pour la productivité. Puis, durant les années 1970 et 1980, la GRH s'est davantage orientée vers la gestion des talents, la formation et le développement des compétences afin de soutenir la compétitivité des entreprises. Et à partir des années 1990, avec la mondialisation et les progrès technologiques rapides, la GRH est devenue un véritable partenaire stratégique, alignant ses pratiques sur les objectifs commerciaux de l'entreprise. La gestion de la diversité, la culture d'entreprise et le leadership sont alors devenus des enjeux clés.

Aujourd'hui, le management des ressources humaines moderne joue un rôle central dans l'attraction et la rétention des talents, le développement organisationnel, la digitalisation et l'agilité des entreprises face aux changements constants de l'environnement. Les technologies comme l'analytique RH, l'intelligence artificielle et les plateformes RH en ligne ont révolutionné la façon dont les processus RH sont gérés et optimisés. Donc la GRH est passée d'une fonction administrative à un levier stratégique de performance et de compétitivité pour les organisations modernes.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines se sont d'abord basées sur le droit et le droit du travail, puis sur l'introduction de la rationalité sociale et la dimension psychologique des employés. Alors que l'insertion de la digitalisation dans le système de gestion des ressources humaines implique une nouvelle forme d'organisation du travail, comme le télétravail, notamment durant et après la pandémie du Covid-19, l'acquisition de systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) pour faciliter la coordination des efforts, combiner les savoir-faire dans la perspective de valoriser une compétence collective.

La digitalisation d'aujourd'hui peut être appréhendée comme un retour de l'ère d'influence des mouvements des ingénieurs dans les sciences du management, et en particulier le management des ressources humaines. On assiste à une remontée - sur le plan de la réflexion - de ce qui était appelé autrefois l'influence du mouvement des ingénieurs, mais cette fois dans une logique plus développée, du fait des moyens de technologie de l'information et de

INTRODUCTION

communication. L'avènement des logiciels permet désormais l'édification d'une organisation du travail connectée entre les individus. Avec la génération du numérique dans les milieux de travail, on constate également le retour de l'influence de la machine dans la conception et la structuration de l'élément travail à l'intérieur du cycle de production. Ainsi, les nouvelles technologies numériques redéfinissent l'organisation du travail et la place de la machine, offrant des possibilités accrues de connexion entre les travailleurs, tout en réintroduisant une certaine influence des systèmes techniques sur la conception même des tâches productives. Il convient de souligner que le courant de pensée basé sur la rationalité technique, à travers le traitement informatisé des données inhérentes à la communauté des employés (profils, composantes socio-psychologiques, évolution de carrière et identification des capacités de travail...), prend le dessus sur le traitement et la gestion administratifs des personnes, puisque désormais le travailleur est considéré comme une information dans un système. Cette transformation dans les actes et actions de gestion constitue le cœur d'intérêt de notre étude.

À partir de ce constat, nous avons construit la problématique suivante :

« Comment la digitalisation de pratiques RH a-t-elle apporté des changements comportementales et organisationnels en matière de GRH au niveau de la Direction Régionale REB -SONATRACH- ? »

Pour répondre à cette question principale nous avons besoin de poser d'autres questions secondaires qui sont les suivantes :

Q1 : Quelle est la vision de la digitalisation et comment ces outils digitaux ont-ils changé la dynamique de travail au sein de la direction REB ?

Q2 : Quelles sont les plateformes digitales utilisées dans votre service et quelles activités proposent-elles ?

Q3 : Quels sont les objectifs que votre organisation cherche à atteindre grâce à la digitalisation et quel est l'impact des solutions digitales sur la performance des employés ?

Q4 : Quels sont les principaux défis auxquels vous avez été confrontés lors de la mise en œuvre des plateformes digitales dans votre service et comment les avez-vous surmontés ?

L'importance de l'étude

Notre étude revêt une importance significative en établissant un lien solide entre la théorie et la pratique, en fournissant des preuves concrètes de l'efficacité ou des lacunes des pratiques

INTRODUCTION

théoriques sur le terrain, facilitant ainsi une meilleure compréhension et application des concepts théoriques dans des situations professionnelles réelles. Elle propose des suggestions pratiques basées sur des observations de terrain, comme l'adaptation des processus RH à la digitalisation, offrant des lignes directrices utiles aux professionnels. Sur le plan théorique, elle valide des concepts clés issus de la littérature et enrichit les perspectives théoriques grâce à de nouveaux aperçus issus des données de terrain. De plus, en se concentrant sur une entreprise stratégique – SONATRACH - à la direction REB, elle permet de comprendre comment les théories se traduisent dans un environnement particulier. En intégrant des pratiques, notre recherche contribue à améliorer les modèles théoriques existants, favorisant ainsi une compréhension plus holistique de la digitalisation des pratiques RH.

Les motifs du choix de la thématique :

Le choix de ce thème est motivé par la nécessité d'explorer et de comprendre la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH, avec un focus particulier sur une entreprise clé comme – SONATRACH - à la direction REB. Cette étude vise à offrir des suggestions pratiques pour améliorer la compétitivité et l'efficacité opérationnelle à travers l'adoption de technologies digitales.

Les objectifs du thème de l'étude :

Cette recherche a pour objectif d'analyser en profondeur la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH au sein de – SONATRACH - à la direction REB. Plus spécifiquement, elle vise à examiner cette place assignée à la digitalisation dans les pratiques de ressources humaines, en termes d'efficacité, de réduction des coûts et d'optimisation des opérations. L'étude cherche également à identifier les défis et les opportunités associés à cette transition digitale, mettant en lumière les obstacles potentiels ainsi que les possibilités d'amélioration des pratiques RH et de la compétitivité de l'entreprise. Un autre objectif clé est de développer des suggestions pratiques, basées sur les observations et les données collectées, afin de guider de direction REB et d'autres organisations dans une transformation digitale réussie de leurs processus RH. De plus, la recherche se concentre sur l'identification des nouvelles compétences requises dans un environnement de travail digitalisé, en évaluant les lacunes actuelles et en proposant des solutions de formation adaptées pour les employés et les managers.

Les limites de l'étude :

Limites spatiales : L'étude se concentre spécifiquement sur l'entreprise SONATRACH, la Direction Régionale Rhourde El-Baguel, une entreprise publique algérienne spécialisée dans les hydrocarbures.

Limites temporelles :

Notre étude s'est déroulée durant la période de mon stage, qui a eu lieu du 5 au 26 mars 2024. Durant cette période, j'ai été initié à toutes les activités de la division, visité l'usine d'extraction de pétrole et appris à la connaître en profondeur. Cette période a également inclus la réalisation d'entretiens, d'observations, et la participation à des réunions avec l'équipe de travail, me permettant ainsi de répondre à la problématique de l'étude et d'atteindre les objectifs fixés.

Il s'agit d'une période intensive de mise en pratique des connaissances théoriques et pratiques acquises à l'école. Tel que Ce choix s'est avéré fructueux, tant en termes d'apprentissage et d'aperçu du domaine de travail qu'en ce qui concerne le sujet du projet final.

Les difficultés de l'étude :

Dans le cadre de ce mémoire de Master, plusieurs défis sont à prévoir lors des différentes étapes de la recherche. Tout d'abord, la collecte de données peut s'avérer ardue en raison de l'accès limité aux informations confidentielles des entreprises et de la disponibilité restreinte des acteurs clés, tels que les dirigeants et les responsables RH. Ensuite, l'analyse des données qualitatives, souvent volumineuses, nécessitera un travail rigoureux de codage, de catégorisation et d'identification des thèmes émergents, ce qui peut être chronophage et complexe. De plus, la compréhension approfondie du sujet représente un défi en soi, avec la complexité de la digitalisation, la multiplicité des pratiques RH fondamentales et les liens étroits entre la technologie et les ressources humaines à saisir.

Plan du mémoire

Introduction Générale

Chapitre 01: La revue de littérature et le cadre conceptuel.

INTRODUCTION

Ce chapitre aborde la digitalisation sous deux perspectives complémentaires. D'abord présente une revue de littérature exhaustive, mettant en lumière de la digitalisation sur divers secteurs et fonctions, notamment la performance de l'innovation et la gestion des ressources humaines. Et deuxièmement développe le cadre conceptuel, expliquant les notions fondamentales de la digitalisation, son évolution historique et les processus. Cette section explore aussi les implications stratégiques de la digitalisation pour les entreprises, soulignant l'accélération des transformations induites par les technologies digitales et leur intégration dans la gestion organisationnelle.

Chapitre 02 : Contexte organisationnel et Cadre méthodologique

Le chapitre aborde dans un premier temps le contexte organisationnel en présentant SONATRACH et la direction régionale de Rhourde El-Baguel, qui est un terrain de recherche. Il s'agit d'une entreprise clé de l'industrie pétrolière algérienne, connue pour ses contributions significatives à l'économie nationale et sa stratégie de transformation. Ensuite, il s'intéresse au Cadre Méthodologique, expliquant la démarche scientifique adoptée. La méthodologie, essentielle pour garantir la validité des résultats, est explicitée en détail, permettant ainsi de comprendre les choix méthodologiques et les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, renforçant la fiabilité de l'étude et facilitant sa reproduction

Chapitre 03: RÉSULTATS ET DISCUSSION

Le chapitre sur les résultats et les analyses de l'étude se structure en deux sections principales. La première section présente les résultats obtenus à partir des entretiens menés avec douze répondants travaillant sur les plates-formes, illustrant les données sous forme de tableaux pour une meilleure compréhension. La deuxième section se concentre sur l'analyse des résultats, mettant en évidence les avantages et les défis de la digitalisation dans les pratiques RH, ainsi que les implications pratiques et théoriques de ces transformations pour les managers et les employés. Cette articulation permet de relier les observations empiriques aux théories existantes, enrichissant ainsi la discussion et les conclusions de l'étude

Conclusion Générale

Chapitre 01 : Revue de littérature et Cadre conceptuel

Section 01 : Revues de littérature

La digitalisation a profondément transformé le paysage des affaires et des services à travers le monde. Dans cette section, nous examinons les impacts divers de la transformation numérique sur plusieurs aspects organisationnels et sectoriels. Les études présentées ici couvrent des régions géographiques variées et utilisent des méthodologies distinctes pour analyser comment la digitalisation influence l'innovation, la performance économique, la résilience des entreprises face aux crises, et bien plus encore.

La méthode d'utilisation de l'analyse :

La première étape consiste à identifier clairement la problématique de recherche, en comprenant le contexte de l'étude, les questions spécifiques posées, et les hypothèses formulées, tout en déterminant la pertinence et l'importance de cette problématique. Ensuite, il convient de détailler les méthodes de collecte des données, en décrivant les techniques utilisées, les types de données collectées, les instruments de mesure, la population étudiée, les critères de sélection des participants, ainsi que la durée de la collecte et les éventuels biais. Il faut également identifier les logiciels et outils utilisés pour l'analyse des données, comme les logiciels de statistiques (SPSS, R, SAS), les outils de visualisation (Tableau, Power BI), ou les logiciels de codage qualitatif (NVivo, ATLAS.ti), et préciser les techniques d'analyse employées. Enfin, il est essentiel de résumer les résultats obtenus, en exposant les principales conclusions, les implications pour la problématique de recherche, les recommandations pour des recherches futures ou des applications pratiques, et en offrant une évaluation critique des résultats, en soulignant les points forts et les limitations de l'étude.

1 La digitalisation

L'étude de (Ding et al, 2024) se concentre sur l'impact de la transformation numérique sur la performance de l'innovation en Chine de 2012 à 2022. La problématique de recherche est d'explorer comment la transformation numérique influence la performance de l'innovation. L'objectif de l'étude est de comprendre le rôle de l'agglomération des services productifs dans l'amélioration de la performance de l'innovation. La méthode de collecte des données implique l'utilisation de techniques d'apprentissage automatique et de traitement automatique du langage naturel pour analyser les rapports annuels des entreprises régionales. L'échantillon comprend 30 régions en Chine continentale, à l'exclusion du Tibet, de 2012 à 2022. Les logiciels utilisés pour interpréter les résultats incluent Python pour la collecte des rapports

annuels et la bibliothèque de lexiques Jieba pour le traitement du langage naturel. Les résultats obtenus mettent en évidence une tendance croissante de la transformation numérique dans les régions chinoises étudiées, soulignant l'importance des politiques et des avancées technologiques dans ce processus.

L'étude de (Ibrahimi, 2023) se concentre sur l'agilité et la transformation numérique au Maroc, soulignant que ces domaines sont encore émergents dans le pays, avec des avancés dans certains secteurs comme la banque. La recherche identifie que l'agilité n'est pas universellement applicable et encourage à adapter les processus, normes et lois à chaque unité de gestion. La méthodologie de collecte des données repose sur des entretiens semiestructurés avec des experts en agilité, possédant diverses certifications. Les résultats soulignent l'importance de prioriser la croissance de l'état d'esprit au-dessus des méthodes pour le succès organisationnel. Les conclusions appellent à des études longitudinales avec des échantillons plus larges pour renforcer les recommandations et réduire les erreurs. Les résultats mettent en lumière la nécessité d'adapter les initiatives d'agilité pour soutenir la transformation numérique et encourager les organisations à s'adapter au rythme des changements technologiques.

L'étude de (Ben Dahhane et al., 2023) explore l'impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale dans les organisations publiques au Maroc. La problématique de recherche porte sur l'influence de ces facteurs sur la transformation digitale. L'objectif de l'étude est de comprendre comment l'alignement stratégique et la culture digitale peuvent favoriser ou entraver la réussite de la transformation digitale. La méthode de collecte des données a impliqué la distribution d'un questionnaire via Google Forms à 52 répondants travaillant au sein des directions centrales de la CNSS. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 20 pour les analyses statistiques et des corrélations, puis interprétées via la modélisation des équations structurelles avec SMART PLS V4. Les résultats ont confirmé l'importance de l'alignement stratégique et de la culture digitale dans le succès de la transformation digitale, soulignant l'impact positif de la culture digitale sur l'adoption des nouvelles technologies.

L'étude de (Masoud and Basahel, 2023) se concentre sur l'impact de la transformation numérique sur la performance des entreprises, en mettant en avant les variables de l'expérience client et de l'innovation en IT. L'objectif de l'étude est d'identifier les capacités clés sur lesquelles les entreprises peuvent se concentrer pour améliorer la transformation numérique et les compétences nécessaires pour améliorer l'expérience client et l'innovation en IT, afin de gagner un avantage concurrentiel sur le marché. La collecte des données est faite à

l'aide d'un questionnaire distribué à des directeurs, managers, et responsables des départements informatiques dans des entreprises privées du secteur des services, en utilisant la méthode de distribution snowballing. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel Statistical Package for Social Science (SPSS) pour produire des résultats statistiques descriptifs et inférentiels. Les résultats de l'étude ont montré que la transformation digitale a un impact positif sur l'expérience client, l'innovation en IT et la performance des entreprises dans le secteur des services en Arabie Saoudite. Il a été constaté que la transformation digitale, l'expérience client et l'innovation en IT influencent positivement la performance des entreprises, avec l'expérience client ayant l'effet le plus fort. L'article souligne l'importance de comprendre comment la transformation digitale influence la performance des entreprises dans différents contextes et secteurs.

L'étude de (EL YAACOUBI and BENNANI, 2022) se concentre sur l'impact de la transformation numérique sur la résilience des banques face à la crise du Covid-19. L'objectif de l'étude est d'analyser comment la transformation numérique renforce la résilience bancaire. La méthode de collecte des données repose sur des questionnaires administrés aux clients d'agences bancaires marocaines et internationales. L'échantillon de l'étude comprend les clients de ces agences. Les résultats sont interprétés à l'aide d'outils numériques tels que des applications mobiles et des chats en ligne. Les résultats obtenus mettent en lumière l'importance de la transformation numérique pour renforcer la résilience des banques face à des situations inhabituelles telles que la crise du Covid-19.

L'étude de (CHAANOUN et al., 2022) explore les modèles de changement organisationnel liés à la transformation numérique, en identifiant une lacune concernant la standardisation de ces modèles. L'objectif principal est de déterminer si la transformation numérique entraîne un changement organisationnel et si les modèles existants peuvent le soutenir. Bien que la méthode de collecte des données ne soit pas spécifiée, l'étude repose sur une revue de la littérature et une analyse critique des modèles de changement. Les logiciels employés pour interpréter les résultats ne sont pas mentionnés. Les conclusions soulignent l'importance de tester les modèles de changement organisationnel dans des environnements pratiques afin de vérifier leur adaptation à la transformation numérique.

L'étude de (Teng et al., 2022) se concentre sur l'implémentation de la transformation numérique par les PME, explorant ses effets sur les performances opérationnelles, financières et d'innovation. L'étude utilise des données secondaires de 319 petites et moyennes entreprises cotées à Shanghai et Shenzhen en Chine, avec une analyse de régression en panel. Les données sont analysées à l'aide du logiciel Stata pour l'analyse de régression en panel. Les

résultats montrent que la transformation numérique peut améliorer les performances commerciales basées sur l'amélioration des processus et des affaires, avec une relation en U inversée entre la transformation numérique et les performances d'innovation.

L'étude de (BELLALIJ, 2021) se concentre sur la problématique de la transformation digitale dans les entreprises, en cherchant à comprendre son adoption croissante et les déterminants de sa réussite. L'objectif de l'étude est de définir le concept de transformation digitale, d'analyser son importance et de mettre en lumière les facteurs clés de succès. La méthode de collecte des données repose sur une revue des études de cabinets renommés tels que McKinsey, Capgemini et Roland Berger. L'échantillon étudié comprend des entreprises de divers secteurs ayant entrepris une transformation digitale. Les résultats ont été interprétés à l'aide de logiciels d'analyse de données pour identifier les tendances et les facteurs influençant la réussite de la transformation digitale.

L'étude de (BRIBICH et al., 2021) se concentre sur l'impact de la transformation numérique sur la performance économique des entreprises du Grand Agadir. La problématique de recherche porte sur la relation entre la transformation numérique et la performance économique, en mettant l'accent sur les approches par capteurs, par foule et le Big Data. L'objectif de l'étude est de comprendre comment ces aspects de la transformation numérique influencent la performance économique des entreprises. La méthode de collecte des données est quantitative, avec un échantillon de 62 entreprises sélectionnées dans la région de Souss-Massa. Les données ont été analysées à l'aide de la régression PLS pour modéliser la relation entre la transformation numérique et la performance économique. Les résultats ont montré une corrélation significative entre certaines variables latentes, confirmant l'impact positif de certaines approches de la transformation numérique sur la performance économique des entreprises du Grand Agadir.

L'étude de (Mubarak et al., 2019) est l'impact de la transformation numérique et des technologies de l'industrie 4.0 sur les performances des PME au Pakistan. La problématique de recherche concerne l'identification de l'impact du big data, des systèmes cyber-physiques et de l'interopérabilité sur les performances des entreprises. L'objectif de l'étude est de déterminer comment ces technologies influencent les performances des PME. Les données ont été transmises à l'aide d'un questionnaire distribué physiquement et par e-mail à des PME dans différentes villes du Pakistan. L'échantillon comprenait des répondants de niveau managérial et supérieur. Les résultats ont été interprétés à l'aide du logiciel SPSS, révélant un impact significatif positif de la big data, des systèmes cyber-physiques et de l'interopérabilité

sur l'amélioration des performances commerciales, tandis que l'effet de l'internet des objets était insignifiant.

L'étude de (Benedetto-Meyer and Boboc, 2019) se penche sur la manière dont les relais actifs gèrent la transformation numérique en entreprise, mettant en lumière leur besoin de légitimité et de sens dans ce processus. L'objectif de l'étude est d'analyser comment ces acteurs incarnent les discours gestionnaires et s'approprient les orientations stratégiques de la direction. La méthode de collecte des données repose sur une enquête qualitative menée auprès de 27 personnes, dont 13 relais actifs de la transformation numérique dans une entreprise de télécommunications. Les logiciels de gestion et les MOOC sont utilisés pour interpréter les résultats et aider les salariés à s'adapter aux changements liés à la digitalisation. Les résultats mettent en évidence la nécessité pour les relais actifs de clarifier la digitalisation pour légitimer leurs actions et trouver des moyens d'agir, tout en soulignant la difficulté des cadres à articuler le discours abstrait sur le numérique avec la réalité quotidienne des salariés.

2 Les Fondamentaux Des Pratiques En Ressources Humaines :

L'étude de (REMMAS, 2023) examine comment le marketing des ressources humaines peut être un levier pour attirer et fidéliser les talents au sein des entreprises. La problématique de recherche porte sur l'identification des nouvelles démarches adoptées par les entreprises pour répondre aux exigences des salariés et renforcer leur marque employeur. L'objectif de l'étude est de définir le marketing RH, ses enjeux et de développer une stratégie efficace pour attirer les meilleurs talents. La méthode de collecte des données a impliqué des actions d'information et de sensibilisation auprès du personnel de l'entreprise étudiée, l'Office National de l'Assainissement. L'échantillon a été choisi en fonction d'un tiers de l'effectif total de l'entreprise, soit 70 éléments. Les résultats ont été interprétés à l'aide d'un logiciel d'analyse de données pour tester les hypothèses de recherche. Les résultats obtenus ont permis de dresser un portrait du personnel de l'ONA unité de Saida en termes de sexe, âge, niveau d'instruction, fonction, statut, ancienneté et nomination au poste principal. Ces données ont été essentielles pour évaluer l'impact des actions de marketing RH sur l'attraction et la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise.

L'étude de (Mızrak and Caylan, 2023) se concentre sur l'impact de la formation en ressources humaines sur l'intégration et le succès du changement organisationnel. L'objectif de l'étude est d'analyser comment la formation en RH influence la réussite des initiatives de changement organisationnel. La méthode de collecte des données repose sur des entretiens structurés

couvrant divers aspects de la formation en RH dans le contexte du changement organisationnel. L'échantillon comprend des participants ayant une expérience pratique dans la gestion du changement et la formation en entreprise. L'analyse des données est effectuée à l'aide de l'analyse thématique pour identifier les tendances et les thèmes clés émergeant des réponses des experts. Les résultats obtenus mettent en lumière l'importance de la formation en RH dans la réussite et la durabilité des initiatives de changement organisationnel.

L'étude de (Chami, 2023) se concentre sur l'évaluation du lien entre la communication interne et la performance du capital humain au sein de l'entreprise NAFTAL. L'objectif de l'étude est de vérifier l'impact de la communication interne sur la performance individuelle des employés et sur la performance globale de l'entreprise. La méthode de collecte des données repose sur un questionnaire défini à un échantillon de 30 employés de NAFTAL, avec une analyse effectuée à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats montrent que la majorité des employés estiment que l'amélioration de la performance individuelle contribue au succès de l'entreprise, validant ainsi certaines hypothèses de l'étude.

L'étude de (ABDELALI et al., 2021) se penche sur l'impact du mode de recrutement sur la performance des fonctionnaires de l'Université de Laghouat, avec pour objectif de mesurer cette relation. La méthode de collecte des données repose sur des questionnaires divisés en deux parties, couvrant les données personnelles des participants et les variables liées au recrutement et à la performance. L'échantillon de l'étude est composé de 75 fonctionnaires, majoritairement universitaires et âgés de 31 à 40 ans. Le logiciel SPSS V26 a été utilisé pour interpréter les résultats, incluant des analyses telles que le coefficient Alpha de Cronbach, les régressions linéaires multiples, les tests t d'échantillons indépendants et l'ANOVA à un facteur. Les résultats ont montré une forte fiabilité de l'outil d'étude, avec des pourcentages significatifs de fonctionnaires masculins et d'âge moyen, soulignant l'importance de la planification pour évaluer l'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires.

L'étude de (Poriau, 2021) présente la méthode REFLECTORY© comme un outil ludique pour explorer les perspectives de carrière et favoriser le développement personnel. La problématique de recherche est de comprendre comment cet outil peut être utilisé dans des ateliers collectifs avec un public adulte. L'objectif de l'étude est de démontrer l'efficacité de REFLECTORY© dans la réflexion sur les objectifs professionnels et personnels. La méthode de collecte des données repose sur des observations lors d'ateliers et des retours des participants. L'échantillon est composé de personnes de différents domaines professionnels et niveaux hiérarchiques. Les résultats sont interprétés à l'aide d'analyses qualitatives et des logiciels spécialisés pour extraire les tendances et les enseignements des sessions de jeu. Les

résultats obtenus mettent en avant l'engagement des participants, la richesse des échanges et l'impact positif de REFLECTORY© sur la réflexion individuelle et collective en matière d'orientation professionnelle.

L'étude de (AMARI and MOKHEFI, 2020) aborde la problématique de l'évolution de la fonction Ressources Humaines face aux changements organisationnels, mettant en avant la nécessité de passer d'une approche administrative à une approche stratégique axée sur le développement du capital humain. L'objectif de l'étude est d'analyser si ces orientations répondent aux défis actuels des entreprises. La collecte des données pourrait s'appuyer sur des entités RH de divers secteurs pour une analyse comparative. Pour interpréter les résultats, des logiciels de gestion des et d'analyse des ressources humaines pourraient être utilisés. Les résultats pourraient souligner l'importance de la planification stratégique des emplois et des compétences (GPEC) pour anticiper les besoins futurs en ressources humaines et s'adapter aux exigences internes et externes, renforçant ainsi la performance globale des organisations.

L'étude de (Mekkioui and Ziani, 2015) se concentre sur la problématique de l'adaptation de la gestion des rémunérations aux évolutions des techniques et des marchés pour harmoniser les compétences des salariés et les stratégies organisationnelles. L'objectif de l'étude est d'explorer comment offrir une rémunération juste et équitable tout en respectant la capacité de l'entreprise à payer. Les résultats sont probablement interprétés à l'aide de logiciels d'analyse de données tels que SPSS ou Excel. Les résultats obtenus pourraient mettre en lumière des défis spécifiques liés à l'harmonisation des compétences des salariés avec les stratégies organisationnelles en matière de rémunération.

3 Transformation digitale et les fondamentaux des pratiques en ressources humaines :

L'étude de (Adiazmil. S. et al., 2024) explore la problématique de l'intégration holistique de la transformation digitale et de la planification des ressources humaines, visant à combler les lacunes de connaissances existantes. L'objectif de l'étude est de détailler la relation entre la planification des RH et la transformation digitale, mettant en lumière les opportunités et défis pour améliorer l'efficacité de la gestion des RH dans cette ère digitale. La méthode de collecte des données repose sur une revue systématique de la littérature, avec une recherche approfondie dans des bases de données académiques telles que PubMed, IEEE Xplore, Springer et ScienceDirect. L'échantillon final comprend 29 articles pertinents, sélectionnés selon des critères d'inclusion et d'exclusion stricts. Pour interpréter les résultats, des logiciels d'analyse de données ont été utilisés, bien que les détails spécifiques ne soient pas

mentionnés. Les résultats mettent en avant l'importance de l'intégration technologique, du leadership, et des compétences des employés, tout en soulignant les défis d'implémentation tels que la résistance au changement et l'incertitude technologique.

L'étude de (NACIRI and El ALAOUI, 2023) se concentre sur l'impact de la formation continue à la technologie sur la transformation numérique et la culture numérique au sein des organisations, en mettant en lumière l'importance de ces éléments pour la réussite de la transformation numérique. L'étude a retenu au sein du Groupe OCP a utilisé une approche quantitative avec un échantillon de 100 employés, sélectionnés pour assurer la représentativité des différentes catégories professionnelles. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré pour évaluer les perceptions des employés. L'analyse des corrélations a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS, révélant une corrélation significative entre la formation continue à la technologie, la culture numérique et le succès de la transformation numérique au sein de l'entreprise OCP.

L'étude de (OUBELLA and KOBIYH, 2023) étudie l'impact de la digitalisation des pratiques RH sur les employés d'un centre d'appel à El Jadida, en mettant en avant l'importance du numérique dans l'entreprise, notamment après la période du COVID. L'objectif est d'évaluer comment la digitalisation a modifié les méthodes de travail et la productivité des employés. La méthode de collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs avec 15 salariés du centre d'appel, réalisés en face à face et à distance. Les résultats montrent que la digitalisation facilite la communication, l'accès aux informations et a amélioré la praticité des processus RH au sein de l'entreprise.

L'étude de (El Arhlabi, 2023) examine l'impact de la transformation numérique sur les pratiques et le développement du capital humain, avec pour objectif d'étudier comment l'introduction de nouvelles technologies affectent la gestion du capital humain. Les résultats obtenus de l'étude montrent que la numérisation facilite l'interaction entre les membres de l'organisation, fournit des informations en temps réel, réduit les coûts et facilite la coordination et la communication, influençant ainsi le développement du capital humain.

L'étude de (SAHI et al., 2023a) sous titre «La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines». L'article aborde la problématique de la gestion des carrières à l'ère de la transformation numérique des ressources humaines, en mettant en avant l'impact des technologies de l'information sur cette gestion. L'objectif de l'étude est d'explorer les implications de la transformation numérique sur la gestion des carrières, en mettant en évidence les avantages pour les employeurs et les employés. La méthode de collecte des données repose sur une approche d'analyse conceptuelle à travers une

revue de la littérature. Les résultats obtenus soulignent les avantages potentiels de l'utilisation des technologies de l'information dans la gestion des carrières, tout en mettant en lumière les défis à relever pour une utilisation efficace et équitable de ces outils.

L'étude de (Chapano et al., 2023) se concentre sur l'exploration de la valeur tirée de la digitalisation des ressources humaines (RH) dans le secteur automobile en Afrique du Sud, avec pour objectif de déterminer si la digitalisation des RH apporte une valeur significative aux organisations automobiles en Afrique du Sud. La méthodologie de l'étude repose sur une approche de recherche quantitative basée sur un questionnaire en ligne structuré, administré à des professionnels des RH et des managers de ligne dans l'industrie automobile en Afrique du Sud. Les données ont été recueillies auprès de 312 répondants, principalement des professionnels des RH, utilisant le logiciel QuestionPro pour l'administration du questionnaire. Les résultats ont été analysés à l'aide du logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), avec des tests t de l'échantillon unique pour évaluer la signification des résultats obtenus. L'étude a démontré que la numérisation des ressources humaines (RH) dans le secteur automobile en Afrique du Sud apporte une valeur significative aux organisations. Les tests t ont révélé que les scores moyens pour les facteurs de valeur statistique perçus étaient significativement plus élevés que le score indiquant "pas du tout". Les facteurs de valeur perçue les mieux notés étaient la création de talents, la valeur pour les parties impliquées, la performance et les employés, avec des scores allant de 3,71 à 4,13, indiquant une grande valeur perçue pour la digitalisation des RH. De plus, les résultats ont montré que la digitalisation avait un impact positif sur la réduction des coûts, du temps, des erreurs et des problèmes liés à la gestion des ressources humaines, tels que les plaintes des employés et les comportements non productifs.

L'étude de (Ashutosh et al., 2021) se concentre sur l'impact de la technologie des ressources humaines (HR Technology) sur les performances commerciales des entreprises en Inde, en utilisant un modèle de recherche post-positiviste. L'objectif de l'étude est d'analyser comment la technologie des ressources humaines influence les résultats commerciaux à travers des variables telles que la facilité d'utilisation, la fréquence d'utilisation et l'adéquation de l'utilisation de la technologie. Les données ont été collectées à partir d'un échantillon de 918 répondants provenant d'entreprises indiennes du Fortune 500, en utilisant un questionnaire en ligne et hors ligne. Les résultats ont été interprétés à l'aide de la méthode de modélisation par équations structurelles (SEM) avec le logiciel Amos 18.0, confirmant des relations significatives entre la technologie des ressources humaines, le rôle des ressources humaines et les résultats commerciaux, soutenant ainsi l'hypothèse de recherche. De plus, la validité et la

fiabilité des mesures utilisées dans l'étude ont été confirmées par une analyse factorielle confirmatoire, démontrant ainsi la robustesse des résultats obtenus.

L'étude de (Nouira et al., 2021) explore l'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH en mettant en lumière les tendances, les avantages et les défis associés à cette pratique. La problématique de recherche porte sur l'analyse des pratiques actuelles de recrutement en ligne et leur impact sur les processus de sélection des candidats. L'objectif de l'étude est de comprendre comment les entreprises utilisent les outils en ligne pour attirer des candidats qualifiés et améliorer leur processus de recrutement. La méthode de collecte des données repose probablement sur des recherches documentaires, des études de cas et des analyses de tendances du marché. L'échantillon étudié pourrait inclure des entreprises de divers secteurs ayant mis en place des stratégies d'e-recrutement. Pour interpréter les résultats, des logiciels d'analyse de données comme SPSS ou Excel pourraient être utilisés. Les résultats obtenus pourraient mettre en évidence l'efficacité croissante de l'e-recrutement dans l'attraction de talents et l'amélioration des processus de sélection des candidats, tout en soulignant les défis à relever pour une mise en œuvre réussie.

L'étude de (Strohmeier, 2020) aborde la digitalisation des ressources humaines (HRM) et son impact sur les organisations, en mettant l'accent sur la complexité et les défis associés à la digitalisation des RH. L'objectif de l'étude est de clarifier les concepts de la gestion des ressources humaines numériques et de développer une terminologie et une typologie pour une meilleure compréhension et une mise en œuvre réussie dans les organisations. Les résultats obtenus à partir de l'article incluent le développement d'une typologie des organisations numériques et une classification des phénomènes liés à la gestion des ressources humaines numériques, offrant ainsi une base solide pour de futures recherches dans ce domaine.

L'étude de (Guzmán-Ortiz et al., 2020) analyse l'impact de la transformation numérique sur la performance individuelle au travail dans les compagnies d'assurance au Pérou. L'objectif de l'étude est de mesurer la relation causale entre la transformation numérique et les variables de performance au travail. La collecte des données est faite à l'aide de questionnaires appliqués aux collaborateurs des compagnies d'assurance au Pérou. L'échantillon était composé de 305 travailleurs répartis dans différentes régions du Pérou. Les résultats ont été interprétés en utilisant des analyses de régression et des tests de significativité des coefficients de chemin. Les conclusions indiquent que l'expérience du service client, les capacités des collaborateurs et les processus associés à la transformation numérique contribuent à la performance des travailleurs des compagnies d'assurance au Pérou.

L'étude de (Rhchim and BENTALEB, 2019) explore le rôle du professionnel des ressources humaines en tant qu'agent de changement dans la transformation digitale des organisations. Il met en lumière les compétences nécessaires et l'implication des collaborateurs. L'objectif principal de l'étude est d'analyser ce rôle spécifique et d'identifier les approches efficaces pour conduire le changement dans ce contexte. Les données ont été collectées à partir d'enquêtes internationales, notamment la session d'enquêtes sur les compétences RH (HRCS) menée en 2016 par l'université de Michigan et le RBL Group, qui a impliqué un grand nombre de répondants. Bien que le logiciel utilisé pour analyser les résultats ne soit pas explicitement mentionné, les conclusions soulignent l'importance de la gestion du changement et de l'engagement des collaborateurs pour la réussite de la transformation digitale. L'article met en avant des approches innovantes telles que le changement agile et la théorie de l'acteur réseau.

L'étude de (BOUGEARD, 2019) analyse l'évolution des salaires des cadres en 2019, mettant en lumière la problématique de la rémunération dans un contexte de transformation digitale des entreprises. L'objectif de l'étude est de comprendre comment cette transformation impacte les salaires des cadres. La méthode de collecte des données repose sur l'analyse de 87 459 fiches de paie de profils cadres et ETAM, couvrant six filières d'activité. L'échantillon est représentatif de 10 495 entreprises, avec une répartition géographique équilibrée. Les résultats ont été interprétés à l'aide de logiciels d'analyse statistique pour déterminer les tendances salariales et les évolutions spécifiques à chaque secteur, révélant une hausse significative des salaires des cadres en 2019, marquant la deuxième plus forte hausse en sept ans. Cette croissance est alimentée par la surenchère des salaires pour les profils liés à la transformation digitale des entreprises. Les négociations individuelles sont privilégiées par près des deux tiers des entreprises pour ajuster les rémunérations. Dans le secteur de l'ingénierie et de l'industrie, la hausse des salaires a été plus modérée en 2019 par rapport à l'année précédente. En revanche, le BTP a enregistré la plus forte progression salariale, bien que légèrement inférieure à celle de l'année précédente.

La discussion des résultats :

Les résultats des études récentes montrent que la transformation numérique, ou digitalisation, joue un rôle dans l'amélioration de la performance organisationnelle, de l'innovation, et de la résilience des entreprises à travers divers contextes géographiques et sectoriels. Elle consiste en l'intégration de technologies numériques dans tous les aspects d'une entreprise, incluant l'automatisation des processus, l'utilisation de données pour des décisions informées, et l'adoption de technologies avancées comme l'intelligence artificielle. Par exemple, en Chine,

la transformation numérique a été associée à une augmentation de la performance de l'innovation, particulièrement dans les régions avec une forte agglomération des services productifs, et elle a renforcé l'innovation régionale. Au Maroc, l'agilité et la culture digitale émergent comme des facteurs essentiels pour une transformation réussie, augmentant la résilience des banques face aux crises comme celle du Covid-19. En Arabie Saoudite, l'amélioration de l'expérience client grâce à la transformation digitale a montré un impact significatif sur la performance des entreprises, boostant l'innovation en IT. Les banques, face à la crise du Covid-19, ont renforcé leur résilience en adoptant des outils numériques, et les PME, que ce soit en Chine ou au Pakistan, bénéficient considérablement de l'intégration des technologies de l'industrie 4.0, du big data, et des systèmes cyber-physiques. Ainsi, pour exploiter pleinement ces résultats, il est important de promouvoir la formation et le développement des compétences numériques, d'encourager l'adoption de technologies adaptées, de développer des politiques favorisant l'agglomération des services productifs, et d'adopter des modèles de changement organisationnel flexibles. En mettant en œuvre ces suggestions, les organisations peuvent maximiser les bénéfices de la transformation numérique, améliorant ainsi leur compétitivité et leur capacité à innover et à résister aux crises, ce qui conduit à des gains significatifs en efficacité, résilience, et performance financière pour les entreprises et organisations.

Section 02 : Cadre Conceptuel

Cette section se concentre sur le cadre conceptuel entourant la digitalisation et ses multiples facettes. Elle explore en profondeur les concepts fondamentaux de la digitalisation, retraçant son évolution historique, et définissant des termes clés tels que la numérisation, la transformation numérique, la transformation digitale et la digitalisation.

1 Les concepts fondamentaux de la digitalisation :

1.1 La notion de la digitalisation :

1.1.1 L'évolution de la digitalisation :

Du moment où le concept de machine universelle a été énoncé en 1936 jusqu'à l'émergence de l'ordinateur et son adoption par le marché vers 1960, presque un quart de siècle s'est écoulé. De 1960, marqué par le lancement de la série d'ordinateurs massifs IBM 360, jusqu'en 1984, année où Apple a lancé le Macintosh, une autre période d'environ vingt-cinq ans a été dominée par la généralisation de l'informatique dans la gestion. De 1984 jusqu'à la crise économique et financière de 2008, encore près de vingt-cinq ans ont été caractérisés par la société de l'information, l'avènement d'Internet et la bulle de la nouvelle économie. Depuis 2008, nous sommes entrés dans une nouvelle phase décrite par le terme "digital". À chaque étape, on a parlé de révolution, mais avec le digital, la transformation s'accélère. (Jean-Noël Chaintreuil, 2015)

1.1.2 Le Passage de Transformation Digitale:

1.1.2.1 La définition de numérisation :

La numérisation est une transformation de l'information du langage naturel en langage codé des photos, des sons et des textes, celui binaire de l'ordinateur. L'ordinateur combine les impulsions électriques pour former son langage à base de nombres (0 et 1), cette transformation de document est appelée document électronique, il circule sous forme électrique, lumineuse (fibre optique) et ondes hertziennes dans le cas des documents interactifs. Comme le papier garde l'information écrite, le document électronique est gardé sur Disque Dur. Bande Magnétique, CD-ROM, CD-I (Bayade, n.d.)

La numérisation est le processus de conversion d'informations ou d'objets physiques en format numérique. Cela implique généralement l'utilisation de technologies telles que des scanners, des caméras, des logiciels de reconnaissance optique de caractères (OCR), et d'autres outils pour transformer des textes, des images, des sons, ou des objets

tridimensionnels en données numériques qui peuvent être stockées, manipulées et transmises par des ordinateurs. (BELLALIJ, 2021)

1.1.2.2 La définition de transformation numérique et digitale :

La transformation numérique : une dimension technologique La transformation numérique est un néologisme qui désigne le changement initié par le numérique et Internet depuis plusieurs années. Le numérique s'oppose à l'analogique, l'information se présente sous la forme de nombres (numerus en latin) qui permettent de faire des calculs, des statistiques et des modèles mathématiques. Ainsi, la numérisation permet de convertir des données analogiques en données numériques par exemple. Dans la pratique et le vocabulaire courant, la transformation numérique est très souvent préférée pour parler des nouvelles technologies dans leur ensemble. On parle là plus volontiers du processus technologique lié à la transformation d'une entreprise. Concrètement, la transformation numérique peut englober la mise en place de nouveaux réseaux, des appareils connectés ou encore un stockage de type Cloud. (Bentaiba and Araba, 2022)

La transformation digitale : un champ beaucoup plus vaste L'usage du mot « Digital » s'est très largement démocratisé en même temps que l'explosion de l'usage d'internet. Le concept de transformation digitale est très souvent employé pour parler de la mise en place de nouveaux processus et d'une nouvelle manière de travailler au sein des entreprises notamment. On parle plus d'usage que du matériel surtout dans le cadre professionnel. La digitalisation des entreprises désigne donc le recours à des nouvelles technologies numériques (matériel, applications informatiques...) et leur intégration dans le quotidien des salariés et de l'entreprise. La transformation digitale englobe la transformation numérique. (Bentaiba and Araba, 2022)

« La transformation digitale des entreprises implique l'exploration et l'exploitation des opportunités nouvelles rendues possibles par les technologies de l'information, surtout au niveau de l'organisation» (DUDÉZERT, 2019)

« La transformation digitale est une démarche unique et spécifique à chaque entreprise, ce qui rend complexe l'élaboration d'une définition universelle. Cependant, elle peut être décrite comme l'incorporation des technologies digitales dans les divers domaines de l'entreprise afin

de transformer son fonctionnement et de fournir une valeur ajoutée à ses clients » (Océane Mignot, 2019)

« La transformation digitale requiert une prise de conscience authentique. Il est désormais nécessaire de modifier les comportements, la culture et les paradigmes afin de répondre aux nouvelles exigences. En conséquence, la transformation digitale se différencie de la transformation numérique car elle nécessite une remise en question des modèles traditionnels en place au sein de l'entreprise depuis longtemps » (Jean-Noël Chaintreuil, 2015)

La transformation digitale : un changement radical et culturel Si les entreprises intègrent les nouvelles technologies de l'information et de la communication depuis des décennies, la transformation digitale va plus loin en s'immisçant dans le business model (modèle économique) des entreprises et dans les processus de l'entreprise. La généralisation d'Internet et son intégration dans le fonctionnement de l'entreprise peut se traduire de différentes manières très concrètes comme la mobilité des salariés par le biais d'appareils mobiles et les solutions de stockage en ligne. Il devient plus facile de collaborer et de travailler à distance : dans une stratégie de développement organisationnel, c'est un réel atout pour une transformation radicale de l'entreprise et du modèle économique (Bentaiba and Araba, 2022)

Grâce aux définitions précédentes, nous pouvons déduire que la transformation digitale englobe tous les processus qui cherchent à moderniser les systèmes et les procédures classiques des institutions et des organisations en adoptant des systèmes et des procédures basés sur la technologie digitale. Son objectif est d'améliorer la qualité des services et des processus tout en offrant une valeur ajoutée aux clients et aux parties prenantes. De plus, la transformation digitale vise à accroître l'efficacité, la productivité, ainsi que les économies de temps et d'argent.

1.1.2.3 La digitalisation :

Elle est considérée comme un domaine vaste qui a pour but de simplifier et d'automatiser les processus et les interactions au sein de l'organisation. Aussi, pour les politiques de l'innovation et les relations avec les collaborateurs, et pour exploiter les avantages des nouvelles technologies digitales, les entreprises sont dument obligées de transformer tous les stades de l'organisation y compris les processus opérationnels. (LADJOUZI et al., 2023)

La digitalisation est le processus par lequel les entreprises, les organisations et les individus adoptent et intègrent les technologies numériques dans leurs activités, leurs produits, et leurs services. Elle vise à améliorer l'efficacité, à offrir de nouvelles opportunités et à transformer les modes de fonctionnement traditionnels en exploitant les outils numériques. (BRIBICH et al., 2021)

1.2 Les outils et les enjeux de la digitalisation :

1.2.1 Les outils de la digitalisation :

La digitalisation des entreprises est essentielle pour leur adaptation aux évolutions technologiques et pour maintenir leur compétitivité sur un marché en perpétuelle mutation. Voici quelques-uns des outils les plus fréquemment employés dans ce processus de transformation : (Afnane, 2024)

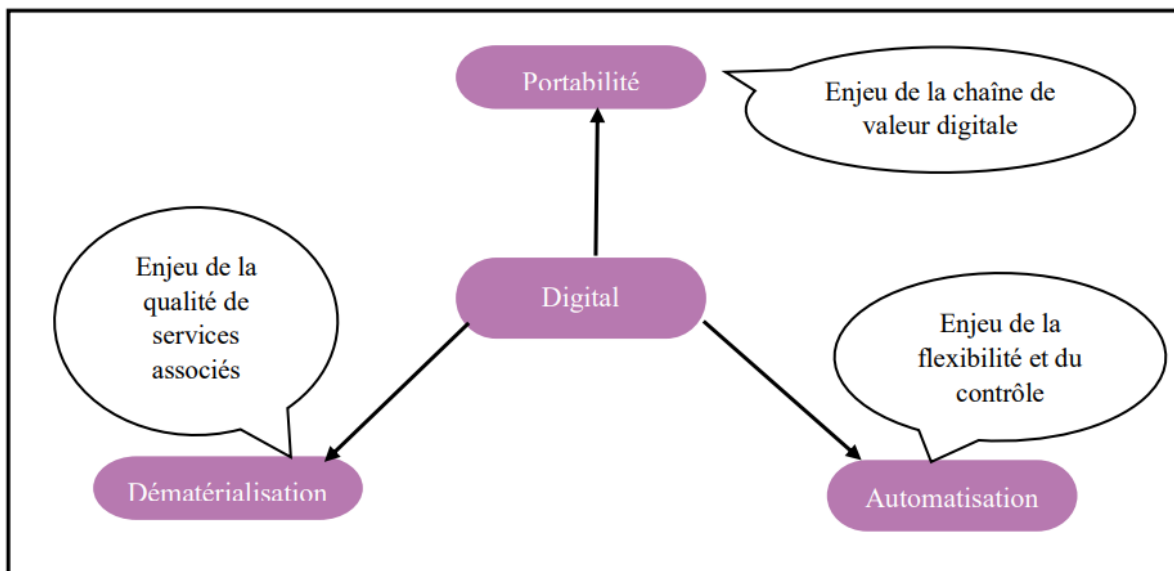
- a. **Les logiciels de gestion d'entreprise** : Les logiciels aident les entreprises à gérer leurs activités quotidiennes, comme les finances, les ressources humaines, la production et les ventes. Ils facilitent également le stockage et l'analyse des données pour une meilleure compréhension de l'entreprise et des prises de décisions éclairées.
- b. **Les plateformes de collaboration en ligne** : Ces plateformes permettent aux employés de travailler ensemble sur des projets à distance. Elles offrent des fonctionnalités telles que le chat en temps réel, le partage de fichiers, les calendriers partagés et la gestion de projet.
- c. **Les outils d'automatisation** : Ces outils permettent aux entreprises d'automatiser les processus répétitifs comme la facturation, la gestion des stocks et des commandes. Ils aident à économiser du temps et à réduire les erreurs humaines.
- d. **Les outils de marketing digital** : Ces solutions digitales permettent aux entreprises de promouvoir leurs produits et services en ligne, en utilisant des canaux tels que les réseaux sociaux, les moteurs de recherche et les sites web. Elles englobent des techniques telles que le marketing par e-mail, le marketing de contenu, le référencement et la publicité en ligne.
- e. **Les outils d'analyse de données** : Ces outils permettent aux entreprises de collecter, stocker et analyser des données afin de mieux comprendre leur activité et leurs clients. Ils incluent des logiciels de Business Intelligence (BI) qui facilitent la création de tableaux de bord et de rapports pour visualiser les données de manière plus claire.
- f. **Les solutions de cloud computing** : Ces solutions offrent aux entreprises la possibilité de stocker et gérer leurs données et applications sur des serveurs distants via Internet, plutôt

que sur des serveurs locaux. Cela permet de réduire les coûts d'infrastructure tout en offrant plus de flexibilité et de capacité d'évolution.

- g. **Les outils de sécurité informatique** : Ces outils sont conçus pour protéger les données des entreprises contre les cyberattaques et les violations de sécurité. Ils comprennent les antivirus, les pare-feu, les logiciels de cryptage et les gestionnaires de mots de passe. Ces outils sont essentiels pour maintenir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données de l'entreprise.

1.2.2 Les enjeux de la digitalisation :

Figure 1: Diagramme illustrant les enjeux de la digitalisation



Source : (David Autissier and Emily Métais-Wiersch, 2016)

Emily METAIS-WIERSCH, AUTISSIER David (2016) ont examiné des cas de digitalisation qui les ont amenés à identifier les trois éléments clés du digital : la portabilité, la dématérialisation et l'automatisation. Ces aspects du digital soulèvent des enjeux qui contribuent à établir la légitimité et l'attrait du digital, dépassant ainsi le simple effet de mode. (David Autissier and Emily Métais-Wiersch, 2016)

- La portabilité de la digitalisation se réfère aux applications informatiques appelées "portables" ou "mobiles", développées avec divers langages de programmation pour être utilisées sur différents appareils tels que les smartphones, les tablettes et les ordinateurs de bureau. Cette flexibilité d'utilisation permet une liberté d'action qui n'était pas envisageable avec les ordinateurs de bureau fixes.

- La digitalisation soulève des questions essentielles concernant la chaîne de valeur des processus digitalisés, en exploitant les fonctionnalités uniques du digital. Chaque étape du processus est évaluée en termes de coût, de qualité et de valeur ajoutée pour l'ensemble des clients.
- La dématérialisation dans le domaine digital concerne les applications à vocation transactionnelle qui permettent de rendre tout ou partie d'un processus sans support physique. Cela signifie que les processus peuvent être réalisés sans intervention humaine directe et sans recours à des documents imprimés, c'est-à-dire de manière entièrement dématérialisée.
- Les informations sont saisies et traitées automatiquement, avec toutes les transactions et données mémorisées, permettant au client de fournir lui-même les informations nécessaires pour sa demande. Ces données numériques suffisent à déclencher les actions nécessaires pour réaliser la prestation.
- La dématérialisation soulève également des questions de qualité de service associées. Si une application n'est utilisable que sur un ordinateur de bureau, elle perd en pertinence et en justification, car elle perdrait son aspect dématérialisé et ses avantages liés à la portabilité.
- L'automatisation dans le domaine informatique implique la génération automatique de transactions tout en enregistrant les données et les processus effectués, ce qui permet d'activer automatiquement d'autres actions en fonction de ces enregistrements. Ces actions se déroulent sans intervention humaine, suivant des règles de gestion préétablies qui assurent une exécution rapide et séquentielle des étapes d'un processus.
- L'automatisation soulève des défis liés à la flexibilité et au contrôle. À l'origine de l'informatisation des systèmes de gestion, il n'y avait pas de points de contrôle tels que ceux nécessaires aujourd'hui pour tout processus automatisé, afin de prévenir les fraudes et les erreurs de saisie susceptibles de conduire à des résultats contraires aux attentes initiales.
- Un autre défi réside dans la flexibilité des règles de gestion des applications, qui doivent être conçues pour couvrir un large éventail de situations rencontrées afin de ne pas entraver l'activité. Il est essentiel d'avoir des mécanismes de traitement flexibles pour répondre à ces besoins, afin d'enrichir les fonctionnalités des applications tout en assurant un contrôle adéquat.

1.2.3 Les risques de la digitalisation :

La digitalisation, bien que bénéfique à de nombreux égards, comporte également des risques qu'il ne faut pas négliger. Voici quelques-uns des principaux risques de la digitalisation :

(“Digital Transformation - Strategic Guide to IT Transformation,” n.d.)

- Risques cybernétiques : Augmentation des cyberattaques, des vols de données et des atteintes à la vie privée.
- Risques liés à la désinformation et aux fausses nouvelles : Propagation rapide d'informations erronées et manipulation de l'opinion publique.
- Risques d'addiction et de dépendance aux technologies digitales : Impact négatif sur la santé mentale, le bien-être et les relations sociales.
- Risques d'exclusion et de fracture digitale : Accroissement des inégalités d'accès aux technologies et aux compétences digitales.
- Risques liés à la perte d'emplois et à la transformation du marché du travail : Automatisation des tâches et remplacement de certains emplois par des machines.
- Risques d'éthique et de responsabilité algorithmique : Biais des décisions, discriminer certains groupes et porter atteinte à l'autonomie individuelle.

Il est important de prendre conscience de ces risques et de mettre en place des mesures pour les atténuer.

1.3 Le cadre légale et réglementaire de la digitalisation:

En Algérie, la sécurité des données et des systèmes d'information est principalement encadrée par la loi 18-07 sur la protection des données personnelles, qui a été promulguée en 2018 et est entrée en vigueur en août 2022. Cette loi établit des directives strictes pour le traitement des données personnelles, couvrant des aspects tels que le consentement, la finalité, la minimisation et la sécurité des données, et institue une autorité de protection des données. (Benelkadi, 2024)

Parallèlement, la législation sur la cybercriminalité propose des mesures supplémentaires pour renforcer la sécurité des systèmes d'information, assorties de sanctions en cas de violation. Bien que l'adoption de normes internationales de sécurité informatique telles que l'ISO/IEC 27001 ne soit pas obligatoire, les organisations algériennes peuvent choisir de les mettre en œuvre de manière volontaire. (Benelkadi, 2024)

Des réglementations spécifiques s'appliquent également à certains secteurs, notamment les services financiers, imposant des exigences renforcées en matière de protection et de surveillance des données. (Benelkadi, 2024)

En outre, le gouvernement algérien a lancé des initiatives visant à renforcer la cybersécurité dans le pays, en coopération avec des acteurs nationaux et internationaux, démontrant ainsi son engagement envers la protection des données et des systèmes d'information. (Benelkadi, 2024)

2 Les concepts fondamentaux de la Ressources Humaines :

2.1 La définition de management des ressources humaines :

2.1.1 La définition de la ressource humaine :

Les ressources humaines représentent une fonction essentielle permettant à l'entreprise de gérer l'ensemble du processus lié à l'acquisition, la formation, l'évaluation et la rémunération des salariés. Cette fonction englobe également la gestion des relations de travail, incluant les droits des travailleurs, la santé, la sécurité et l'éthique professionnelle. L'objectif principal de la fonction RH est d'assister la direction de l'entreprise dans la création et la mise en œuvre d'un système efficace de gestion et de développement des compétences au sein de l'organisation. (Benraouane, 2010)

2.1.2 La définition de management des ressources humaines :

Le management des ressources humaines se définit comme un ensemble d'outils et de pratiques (recrutement, formation, rémunération, évaluation et gestion des carrières) visant à intégrer la dimension humaine dans la stratégie globale de l'organisation. Ce système managérial est encadré par des dispositifs légaux à différents niveaux. La direction des ressources humaines est responsable de la conception et du pilotage de ce système, en impliquant les managers opérationnels. Le management des ressources humaines doit composer avec des intérêts divergents des acteurs internes et externes, ce qui met l'accent sur la motivation des salariés et la gestion des conflits. Il est également influencé par les

mécanismes concurrentiels du marché du travail, ce qui impacte les pratiques de recrutement, de rémunération et de formation. L'innovation managériale devient ainsi un facteur clé de compétitivité pour aligner les besoins et les ressources humaines de l'organisation, nécessitant une créativité managériale dans la gestion efficace des individus dans les organisations.

(Ferrary, 2014)

2.2 L'évolution du concept de management des ressources humaines :

L'évolution du concept de gestion des ressources humaines est marquée par différentes appellations qui reflètent des philosophies et des pratiques en constante évolution au fil du temps. (بلاغماس, n.d.)

- Gestion des personnes : Cette appellation mettait l'accent sur le contrôle des systèmes de travail et la rémunération des travailleurs.
- Gestion des relations industrielles : Cette désignation a émergé au milieu du vingtième siècle en réponse au rôle croissant des syndicats, mettant l'accent sur les relations entre les partenaires et les négociations sociales.
- Gestion des relations humaines : Ce domaine se concentre sur des aspects intangibles tels que la motivation et le bien-être des travailleurs, influencé par les expériences de Hawthorne de Walton et Mayo.
- Gestion des utilisateurs : C'est une vision moderne et globale de la fonction RH caractérisée par le dynamisme et le compromis.
- Gestion des ressources humaines : Cette approche moderne considère l'élément humain comme une ressource stratégique nécessitant développement et investissement pour accroître la productivité et renforcer la position concurrentielle.
- Gestion stratégique des ressources humaines : Ce processus implique la prise de décisions visant à aligner le système de ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation et sur les conditions environnementales changeantes.
- Gestion des ressources humaines par la connaissance : Cela englobe un ensemble de méthodes visant à exploiter les connaissances comme source principale d'avantage concurrentiel dans l'économie de la connaissance.
- Gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) : Cette transition vers la e-GRH intègre les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour optimiser les fonctions RH, gagner du temps et améliorer la précision des résultats. Les TIC ont

également favorisé la flexibilité dans les processus de production et l'organisation du travail, impactant ainsi la nature des postes et les qualifications requises.

2.3 Les fondamentaux des pratiques RH :

Figure 2: Les pratiques fondamentales des ressources humaines



Source : (SAHI et al., 2023b)

2.3.1 Le recrutement :

2.3.1.1 La définition de recrutement :

Le recrutement désigne l'ensemble des stratégies déployées pour attirer et identifier des candidats potentiels pour des postes au sein d'une entreprise ou d'une organisation. (Cousin, 2020)

2.3.1.2 Les objectifs de recrutement :

À l'ère de l'économie à la demande, j'élargis cette la définition du recrutement pour inclure l'action de contractualiser avec des travailleurs indépendants. Même lorsque l'embauche directe n'est ni désirée ni nécessaire, établir un partenariat contractuel représente également une forme de recrutement nécessitant des techniques et des méthodes efficaces. Tout comme dans un recrutement traditionnel, choisir le mauvais partenaire peut s'avérer très coûteux !

Le recrutement occupe une place stratégique au sein de l'entreprise, car il vise quatre objectifs essentiels :(Cousin, 2020)

- Le recrutement est essentiel à la croissance de toute entreprise : Une entreprise ou une organisation qui néglige le recrutement risque de stagner. Cela s'applique même aux secteurs comme la finance, les métiers artistiques et le sport. Par exemple, un footballeur a besoin d'un agent efficace pour gérer sa carrière et ses contrats ; sans cela, ses revenus et sa carrière pourraient en souffrir. Ce principe s'applique également aux artistes et à d'autres professions indépendantes.
- Le recrutement assure la production de services ou de produits de qualité : En choisissant des collaborateurs dont les compétences, la personnalité et les motivations correspondent aux besoins de l'entreprise, celle-ci améliore automatiquement la qualité de ses services et de ses produits.
- Le recrutement accroît la satisfaction des clients : Une exécution efficace des tâches entraîne une plus grande satisfaction client, renforçant ainsi la fidélité et encourageant de nouvelles commandes ou recommandations.
- Le recrutement contribue au chiffre d'affaires : La qualité et le nombre de collaborateurs sont des moteurs essentiels du développement économique d'une entreprise.

2.3.1.3 Les types de recrutement :

a. Le recrutement interne :

Le recrutement interne implique que les postes vacants sont d'abord proposés aux employés de l'entreprise. L'objectif principal du recrutement interne est de permettre aux employés d'accéder à des postes hiérarchiques nécessitant plus de motivation, de responsabilité et de satisfaction au travail. Les politiques de recrutement interne visent principalement à offrir des opportunités de promotion ou de mutation au personnel actuel. ([“La politique de recrutement et ses différents types,” 2008](#))

Le recrutement d'un nouveau membre peut entraîner plusieurs changements : ([“La politique de recrutement et ses différents types,” 2008](#))

- **Promotion** : Ce changement s'accompagne d'une promotion hiérarchique. L'entreprise doit fournir à ses employés des possibilités d'avancement professionnel. Cela nécessite une attention particulière à l'évolution individuelle et à la mobilité du personnel, qui constitue un levier essentiel pour une gestion de carrière efficace.
- **Mutation** : L'employé se voit proposer un nouveau poste ou une nouvelle fonction tout en restant au même niveau hiérarchique. Une mutation peut être imposée par des

circonstances telles qu'une période de récession ou des restrictions, ou elle peut résulter d'une initiative spontanée de l'employé.

b. Le recrutement externe :

Le recrutement externe intervient lorsque l'entreprise manque de sources internes suffisantes et cherche à renforcer ses effectifs en faisant appel à des candidats externes. Cette approche est motivée par plusieurs objectifs : ([“La politique de recrutement et ses différents types,” 2008](#))

- Comparaison des compétences internes avec les candidats externes pour évaluer les niveaux du marché du travail.
- Enrichissement de l'entreprise en recrutant de nouvelles ressources (« sang neuf ») provenant du marché du travail externe.
- Incapacité à trouver le profil recherché au sein de l'entreprise actuelle.

2.3.2 La formation et développement des compétences :

2.3.2.1 La définition de la formation et développement des compétences :

La gestion de la formation est coordonnée par la Direction des Ressources Humaines (DRH) en accord avec les besoins identifiés par la direction lors des évaluations des compétences, en alignement avec les stratégies organisationnelles et RH. Les programmes de formation visent à renforcer les compétences existantes ou à développer de nouvelles compétences chez les individus. Ces initiatives de formation doivent être évaluées de manière rigoureuse, tout comme le processus de formation lui-même. ([Pennaforte et al., 2022](#))

2.3.2.2 Les objectifs de la formation et développement des compétences :

Les actions de formation ont pour but d'aider les employés à apprendre et à développer leurs compétences, avec quatre objectifs principaux : ([Diard et al., 2022](#))

- Faciliter l'accès à un emploi dans de bonnes conditions pour toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat de travail.
- Favoriser l'adaptation des travailleurs à leurs postes actuels, à l'évolution des emplois et à leur maintien dans ces emplois, tout en contribuant au développement de leurs compétences, en lien ou non avec leur poste de travail. Ces actions peuvent également permettre aux travailleurs d'obtenir des qualifications supérieures.

- Réduire les risques liés à une qualification inadaptée chez les travailleurs menacés d'emploi, en les préparant à une reconversion professionnelle soit au sein, soit en dehors de leur entreprise. Elles peuvent aider les salariés dont le contrat est rompu à accéder à des emplois nécessitant une qualification différente, ou permettre à des non-salariés de se lancer dans de nouvelles activités professionnelles.
- Favoriser la mobilité professionnelle. Une action de formation est conçue comme un parcours pédagogique visant à atteindre un objectif professionnel. Elle peut être dispensée en tout ou en partie à distance, voire en situation de travail. L'objectif principal de la formation professionnelle est donc de favoriser le développement des compétences individuelles, et dans une certaine mesure, des compétences collectives.

2.3.2.3 Les types de la formation :

Il existe généralement deux types de formation : (Fatiha, 2022)

- **La formation initiale** : Cette formation regroupe les connaissances acquises avant l'entrée dans la vie professionnelle, pendant les études scolaires, universitaires ou en tant qu'apprenti. Elle comprend trois composantes :
 - **La formation de base** :
Formation scolaire traditionnelle : enseignement universitaire classique.
Formation professionnelle de base : dispensée par des écoles spécialisées.
 - **La formation initiale complémentaire** : Elle concerne toute personne ayant suivi une formation de base scolaire ou professionnelle pour s'adapter aux besoins de l'entreprise.
 - **La formation post-recrutement** : C'est une formation destinée aux agents nouvellement recrutés suite à un concours, un examen professionnel ou une inscription sur une liste d'aptitude.
- **La formation continue** : Il s'agit d'actions de formation ou de perfectionnement suivies par un agent en cours de carrière tout en continuant à exercer son emploi. Cette formation comprend trois types :
 - **Formation sur le poste de travail** : Axée sur le savoir-faire spécifique au poste.
 - **Formation sur le savoir-être** : Visant à développer les compétences comportementales, relationnelles et d'adaptation pour atteindre les objectifs professionnels.

- **Formation pour la promotion (savoir) :** Orientée vers l'acquisition de connaissances permettant à l'agent de réussir les examens professionnels pour accéder à un poste supérieur.

2.3.3 L'évaluation des performances des ressources RH :

2.3.3.1 La définition de l'évaluation de performance RH :

Le concept d'évaluation englobe diverses méthodes et instruments utilisés dans le but principal d'évaluer des tâches, des comportements ou le degré d'accomplissement d'un résultat spécifique. Selon Gilbert, l'évaluation se réfère à une approche de gestion du personnel dans laquelle un employé de l'entreprise, tel qu'un directeur ou un superviseur, est mandaté par la direction pour évaluer les actions de ses subordonnés ou les résultats de leur travail. Guillot-Soulez définit l'évaluation comme le fait de porter un jugement sur la manière dont un employé rémunéré exécute ses tâches, et ce jugement peut prendre différentes formes. L'évaluation permet ainsi d'identifier les points forts et les points faibles des collaborateurs. (Nadia, 2023)

2.3.3.2 Importance de l'évaluation :

L'évaluation des performances des employés revêt une importance primordiale selon les définitions précédemment citées. Sur le plan personnel, elle offre une occasion précieuse de réflexion pour identifier à la fois ses points forts et ses faiblesses. Sur le plan professionnel, elle permet de développer ses compétences en fonction des résultats obtenus. L'employé peut également fournir des commentaires, faire des suggestions et prendre des notes claires sur son travail et ses capacités tout au long du processus d'évaluation. (Nadia, 2023)

Par ailleurs, l'évaluation soutient d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, les résultats de l'évaluation influent sur la nature et le nombre de recrutements à effectuer dans un avenir proche, sur l'identification des possibilités de mobilité, de promotion et de rémunération des employés. Elle offre ainsi la possibilité de reconnaître les contributions des employés, d'identifier les domaines de croissance ainsi que les besoins en développement professionnel et en formation.

2.3.3.3 Les méthodes de l'évaluation du personnel :

Les méthodes d'évaluation modernes mettent l'accent sur les résultats plutôt que sur les comportements individuels. Voici quelques approches courantes : (Moufida BIRI, 2017)

- **Par objectifs** : Cette méthode vise à aligner les objectifs individuels avec ceux de l'organisation en déterminant les résultats attendus dès le début de l'évaluation.
- **Approche par norme de travail** : Elle consiste à définir le niveau de qualité attendu d'un travailleur en lui fixant un objectif de rentabilité à atteindre.
- **Approche par centre d'évaluation** : Les critères d'évaluation sont établis à l'avance en utilisant des techniques telles que les entretiens, les tests et l'expertise externe.
- **Dossier de réalisation** : Cette méthode répond aux défis posés par l'évaluation des professionnels dont les tâches varient quotidiennement.
- **Auto-évaluation** : En impliquant les employés dans la définition des objectifs, l'auto-évaluation devient plus répandue car elle permet à l'employé de contribuer au processus d'évaluation.
- **Évaluation à 360 degrés** : Cette approche implique la collecte d'informations sur l'évalué auprès de diverses parties prenantes telles que les supérieurs, les clients, les collègues et les subordonnés, parfois même de l'évalué lui-même.
- **Informatisation de l'évaluation** : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont de plus en plus utilisées pour les systèmes d'évaluation, avec de nombreux logiciels dédiés à cet usage

2.3.4 La rémunération

2.3.4.1 La définition de rémunération :

Nous adoptons la définition de la rémunération proposée par Roussel car elle est pertinente dans le contexte actuel du marché du travail. Selon cette définition, la rémunération englobe toutes les compensations perçues par le salarié en échange du travail fourni pour l'organisation qui l'emploie. (Roussillon Soyer, 2023)

2.3.4.2 L'importance et les objectifs de la rémunération :

L'importance de la rémunération découle de plusieurs objectifs, dont le principal est de favoriser un sentiment de reconnaissance et d'équité parmi les salariés actuels et futurs. De plus, elle vise à équilibrer la satisfaction des employés avec la capacité de l'entreprise à payer. Ainsi, les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont les suivants : (Mekkioui and Ziani, 2015b)

- **Attirer et retenir des talents compétents** : en offrant une rémunération concurrentielle voire supérieure sur le marché du travail, l'entreprise attire des individus dont les compétences contribueront à maintenir voire à accroître les bénéfices de l'entreprise.
- **Éviter la discrimination** : en assurant l'équité interne et externe dans l'établissement des salaires en fonction des postes et des exigences spécifiques de chaque emploi, plutôt que basé sur les individus, afin de minimiser le mécontentement au travail. Tout sentiment d'injustice exprimé ou ressenti par les salariés peut entraîner une démotivation et favoriser les conflits potentiels. De plus, l'équité renvoie à la perception d'un lien approprié entre le niveau et le type de contribution d'un salarié et sa rémunération, ainsi qu'à l'idée que sa performance au travail justifie ses opportunités d'avancement au sein de l'entreprise.
- **Maintenir les ressources humaines performantes** : Une rémunération satisfaisante, alignée sur le marché du travail et adaptée aux qualifications de chaque salarié, contribue à retenir efficacement les employés performants en concurrençant les autres organisations. Elle doit être attractive par rapport au marché et suivre l'évolution des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique.
- **Motiver les ressources humaines** : Une structure de rémunération qui inclut des primes incitatives et/ou des plans de participation aux bénéfices encourage les salariés à travailler dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre aux besoins individuels de chaque salarié, en reconnaissant leur contribution et en satisfaisant leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.
- **Respecter la législation et rationaliser les coûts** : Toute structure de rémunération doit respecter la législation en vigueur établie par l'État et les accords contractuels avec les syndicats (comme le salaire minimum). Elle doit également viser à rationaliser les coûts de l'entreprise, en choisissant un système de rémunération en fonction des objectifs fixés dans ce domaine.

3 La Digitalisation outil de modélisation des fondamentaux et des pratiques RH :

Au sein de la fonction RH, on retrouve divers documents de référence, tels que la documentation juridique, les documents de travail partagés entre plusieurs personnes, la gestion des candidatures utilisant un système de workflow, et la gestion des compétences avec un moteur de recherche permettant d'identifier les savoir-faire parmi les fichiers de nombreux

salariés. Il s'agit également des tableaux de bord automatiquement mis à jour par le système de gestion des ressources humaines et accessibles dans les sections réservées du portail intranet dédiées au personnel de la GRH. (Mezaache, n.d.)

3.1 Les concepts fondamentaux de la digitalisation du management des RH :

3.1.1 L'évolution de la digitalisation du management des RH :

La transformation digitale des activités RH est le résultat d'un processus évolutif influencé par des avancées technologiques successives. Contrairement à l'idée fausse que la digitalisation est un développement soudain, elle a en réalité été accélérée ces dernières années, notamment par la crise du Covid-19. Les employés montrent un intérêt voire une demande en faveur de ces changements digitaux dans les processus RH. Ce phénomène peut être observé en consultant l'histoire de l'informatique, qui décrit les bases posées au fil des siècles, conduisant au développement numérique que nous connaissons aujourd'hui depuis les années 1950. Dans le domaine des RH, on distingue cinq principales vagues de transformation. (Diard et al., 2022)

- **Années 1970** : l'émergence des premiers logiciels RH axés sur la gestion de la paie.
- **Dans les années 1980**, il y a eu un développement de la bureautique (comme Excel, qui est encore largement utilisé aujourd'hui par les différentes fonctions RH) et des systèmes d'information des ressources humaines qui permettent de gérer d'autres activités RH en plus de la gestion de la paie.
- **Dans les années 2000**, Internet a intégré le potentiel qu'il offre, en développant notamment le e-recrutement, la e-formation, les portails RH et les réseaux sociaux.
- **Depuis 2010**, les activités RH ont connu une évolution digitale qui a entraîné une accélération de l'utilisation et de la diffusion des réseaux sociaux, des applications sur divers appareils tels que les ordinateurs, les smartphones et les tablettes, ainsi que des contenus multimédias tels que les vidéos dans la formation, l'analyse des ressources humaines, le mode SaaS dans les offres numériques RH et la dématérialisation (bulletin de paie électronique, contrat de travail électronique...). Il est probable que nous ne faisons qu'entamer cette vague de digitalisation avec l'introduction en cours ou à venir dans le domaine des Ressources humaines des chatbots, de la réalité virtuelle, des objets connectés et une prise en compte plus précise des différences individuelles pour offrir des services RH tels que l'apprentissage adaptatif, par exemple.

3.1.2 Définition de la digitalisation du management des RH :

La digitalisation des ressources humaines implique en premier lieu la modernisation digitale des processus RH eux-mêmes, couvrant le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des compétences, etc. Dans son essence, il s'agit de tirer parti des possibilités offertes par les technologies digitales à travers diverses solutions RH numériques disponibles sur le marché ou à concevoir. (Baudoin et al., 2019)

Tableau 1: la définition de la GRH dans le passage de digitalisation:

La numérisation GRH	Consiste à convertir techniquement les informations RH analogiques en informations numériques pour un traitement automatisé.
La transformation numérique de la GRH	consiste à exploiter le potentiel de numérisation technique pour atteindre des objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise.
La transformation digitale de la GRH	Implique non seulement l'alignement des technologies numériques sur une stratégie RH prédéfinie, mais aussi la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie RH basée directement sur le potentiel de numérisation pour créer de la valeur pour l'entreprise.
La GRH digitale	Englobe divers phénomènes, allant des changements opérationnels mineurs à des transformations stratégiques majeures de la GRH. Elle représente le résultat socio-technique de la digitalisation des RH.

Source : (Aloulou et al., 2021)

3.1.3 Les composants de la digitalisation du management des RH :

La digitalisation de la fonction RH comprend quatre aspects essentiels : (Diard et al., 2022)

- **Technologique** : Les technologies digitales reposent sur des composants matériels et logiciels permettant le stockage, le traitement et la diffusion de l'information sous diverses formes (audio, vidéo, texte, image). Cela inclut des équipements tels que les ordinateurs, smartphones, tablettes, casques de réalité virtuelle, serveurs, ainsi que les logiciels comme les systèmes d'exploitation, les applications de gestion des réseaux et de bureautique, les logiciels RH spécialisés (SIRH, paie), et les outils pour créer et diffuser des contenus multimédias.

- **Humaine** : L'adoption et l'intégration des technologies digitales par la fonction RH nécessitent l'engagement de tous les utilisateurs potentiels, y compris les acteurs RH, les collaborateurs et les managers. Cela implique de donner un sens à l'utilisation des technologies (gain de temps, simplification des tâches) et exige souvent des mises à niveau régulières des compétences pour utiliser de nouvelles interfaces et fonctionnalités.
- **Organisationnelle** : L'intégration des technologies digitales dans la fonction RH implique une réorganisation des processus, des interactions entre les différents services RH et d'autres départements de l'entreprise. Cela engendre des changements dans les habitudes de travail, la coordination et la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise.
- **Financière** : La digitalisation de la fonction RH nécessite des ressources financières et humaines dédiées. Cela implique un engagement financier et la mise en place d'une équipe spécifique pour mener à bien le projet. Ces ressources sont essentielles mais ne garantissent pas à elles seules le succès ; elles constituent cependant un point de départ essentiel pour la réussite de cette transformation.

3.1.4 Les dimensions de la digitalisation du management des RH :

Les principales dimensions de la digitalisation du management des ressources humaines impliquent deux aspects clés : ([Diard et al., 2022](#))

- **La transformation de la fonction elle-même**: Utiliser les technologies digitales pour améliorer et transformer les processus RH tels que le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion de la paie. Par exemple, les réseaux sociaux sont utilisés pour trouver des candidats, les réponses automatiques peuvent être programmées pour les refus de candidature, et la réalité virtuelle peut être employée pour présenter de façon réaliste les locaux et les processus de production d'une entreprise afin d'attirer les candidats. Ces pratiques sont de plus en plus répandues dans le recrutement et d'autres aspects des ressources humaines.
- **Accompagnement de la transformation digitale globale de l'entreprise** : Les services RH ont un rôle primordial à jouer dans l'accompagnement de la transformation digitale globale de l'entreprise. Ils agissent comme les architectes du volet social de cette transformation. Cela implique de travailler sur l'évolution des emplois et des compétences nécessaires aujourd'hui et à l'avenir, sur les nouveaux modes

d'organisation du travail et de gestion, ainsi que sur la régulation des usages numériques internes (comme le droit à la déconnexion, la protection des données personnelles et le développement de bonnes pratiques). De plus, les RH contribuent à la mise en place d'actions de formation et de communication lors de grands projets digitales au sein de l'entreprise pour faciliter les changements organisationnels.

3.1.5 Les objectifs de la digitalisation du management des RH :

La digitalisation des ressources humaines vise à améliorer les processus RH de diverses manières : (Baudoin et al., 2019)

- **Enrichir les méthodes de travail** : Par exemple, l'utilisation généralisée de la simulation virtuelle dans la formation et le recrutement offre de nouvelles possibilités de formation plus réalistes et permet de valoriser la marque employeur avec des outils tels que des visites virtuelles des locaux ou des présentations des savoir-faire industriels.
- **Transformer les pratiques** : Les réseaux sociaux ont révolutionné le sourcing des candidats en élargissant les canaux de communication pour trouver et contacter des talents, complétant ainsi les méthodes traditionnelles comme les relations avec les écoles ou les salons de recrutement.
- **Automatiser les processus** : La RPA (Robotic Process Automation) permet d'automatiser les tâches administratives liées à l'accueil et à l'intégration des employés, en utilisant des algorithmes pour pré-remplir des documents, créer des comptes e-mails et proposer des formations en ligne.
- La transformation digitale des ressources humaines se matérialise par la mise en place de solutions digitales sur différents processus RH, à travers des projets digitales spécifiques. Cette évolution peut être représentée par un ensemble de projets digitales RH à différents stades d'implémentation, chacun utilisant une ou plusieurs solutions digitales adaptées.

3.2 Schéma directeur de la digitalisation du management des ressources humaines :

3.2.1 Le Recrutement Digital :

3.2.1.1 La définition de recrutement digital :

Le recrutement digital représente une évolution du recrutement classique grâce à l'intégration de nouvelles technologies, de méthodes innovantes et de spécialistes RH spécialisés. Cette approche vise à être plus performante, plus efficace et plus économique, en fournissant une visibilité accrue tant aux employeurs qu'aux candidats. (Belkhadem and Benchouk, 2018)

Le recrutement digital implique l'utilisation de solutions technologiques tout au long des étapes d'un processus de recrutement. Cette approche vise à améliorer et à diversifier les pratiques existantes en les optimisant grâce aux outils numériques. (Diard et al., 2022)

3.2.1.2 Les étapes d'un processus de recrutement digital :

Le recrutement assisté par les outils numériques utilise diverses méthodes pour exécuter, améliorer, simplifier et/ou perfectionner les actions menées à chaque étape clé d'un processus de recrutement. Le tableau ci-dessous offre un aperçu partiel des moyens par lesquels la technologie numérique peut être incorporée à chaque étape. (Diard et al., 2022)

Tableau 2: Des solutions digitales applicables à chaque étape d'un processus de recrutement

Étapes	Solutions digitales
Définition du besoin	<p>Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) permettent désormais de rédiger et stocker électroniquement les descriptions de postes et les profils de compétences requis. Une tendance émergente dans l'identification des besoins en recrutement est l'utilisation de l'analytique RH. Il est aujourd'hui possible d'analyser les données des employés pour déterminer les profils les plus performants au sein d'une entreprise, afin d'orienter les futurs recrutements en conséquence. Cette approche basée sur les données peut parfois révéler des résultats inattendus quant aux caractéristiques des employés les plus performants, comme leur formation initiale ou leur parcours professionnel.</p> <p>Cependant, cette méthode d'analytique RH comporte certains risques. Il est essentiel de s'assurer de la qualité et de la pertinence des données utilisées, de comprendre les algorithmes et les calculs sous-</p>

	<p>jacents, et de garder à l'esprit que les profils performants actuels ne le seront pas nécessairement à l'avenir. De plus, cette approche soulève des questions éthiques importantes, comme le risque de discrimination involontaire basée sur certains critères.</p>
Sourcing	<p>La phase de sourcing, c'est-à-dire la recherche et l'identification de candidats potentiels, a connu une transformation majeure grâce à la numérisation. De nombreux canaux et outils en ligne sont désormais disponibles, permettant non seulement de promouvoir la marque employeur, mais aussi d'entrer en contact avec des talents potentiels. Parmi ces canaux, on peut citer les plateformes d'emploi en ligne, les réseaux sociaux professionnels, les sites de mise en relation entre employeurs et candidats, les sites carrières des entreprises, les applications mobiles dédiées au recrutement, les bases de données de CV, les sites d'évaluation des employeurs, ainsi que les serious games et les formations en ligne ouvertes à tous (MOOC) qui permettent de détecter des profils talentueux et de promouvoir l'entreprise et ses métiers. Cette multiplication des canaux digitaux offre de nombreuses opportunités pour diversifier les sources de recrutement et attirer les meilleurs talents.</p>
Évaluation	<p>Grâce à la digitalisation, il est désormais courant d'intégrer divers tests en ligne dans le processus de recrutement. Ces tests permettent d'évaluer différents aspects, comme les traits de personnalité des candidats ou leur maîtrise des compétences digitales essentielles.</p> <p>Une autre nouveauté apportée par le digital est l'entretien vidéo asynchrone. Dans ce format, les candidats reçoivent au préalable une série de questions et sont invités à enregistrer leurs réponses sous forme de vidéos. Les recruteurs peuvent ensuite visionner ces enregistrements à leur convenance pour effectuer une première sélection, avant de passer aux entretiens en personne ou en visioconférence avec les candidats retenus.</p>
Intégration	<p>Les entreprises ont aujourd'hui accès à une panoplie d'outils digitaux visant à moderniser et faciliter la gestion des ressources humaines. Parmi ces solutions, on retrouve des plateformes permettant la</p>

	dématérialisation complète des documents administratifs liés aux employés, éliminant ainsi le recours aux dossiers papier. De plus, certains systèmes offrent la possibilité d'intégrer des vidéos de bienvenue et d'accueil à l'intention des nouveaux arrivants. Enfin, les entreprises peuvent désormais proposer à leurs collaborateurs un accès à des formations en ligne, que ce soit via des plateformes d'e-learning internes ou en partenariat avec des prestataires externes, favorisant ainsi le développement continu des compétences de manière flexible.
--	--

Source : (Diard et al., 2022)

3.2.2 La formation Digitale et développement des compétences :

3.2.2.1 La définition de la formation digitale et développement des compétences :

C'est l'ensemble des activités et des programmes qui utilisent les technologies de l'information et de la communication disponibles (telles que les ordinateurs, Internet, le courrier électronique, les disques compacts et divers logiciels de formation) pour répondre aux besoins de formation à la fois de l'organisation et du stagiaire. (عمار, 2019 and بارك)

3.2.2.2 Les types de la formation digitale et développement des compétences :

La formation digitale englobe toutes les solutions numériques utilisées pour créer et/ou diffuser des contenus multimédias dans le but de faciliter les processus d'apprentissage. Le tableau suivant offre un aperçu partiel des solutions numériques associées à la formation digitale.

Tableau 3: les types de la formation digitale et développement des compétences

Solutions numériques	Description
LMS/LCMS	Un système de gestion de l'apprentissage (Learning Management System - LMS) est un outil logiciel conçu pour administrer et déployer des programmes de formation en ligne. Il permet aux apprenants d'accéder à divers contenus pédagogiques multimédias, tels que des vidéos, des documents textuels ou des modules

	<p>interactifs de e-learning, et de suivre des parcours d'apprentissage structurés.</p> <p>De son côté, un système de gestion des contenus d'apprentissage (Learning Content Management System - LCMS) est une plateforme logicielle destinée à la création et à la gestion des ressources pédagogiques multimédias. Il offre des outils pour développer et assembler différents types de contenus numériques, que ce soit du texte, des images, des animations ou des simulations. Les contenus produits avec un LCMS peuvent ensuite être intégrés et diffusés dans un LMS sous forme de parcours de formation.</p>
Module e-learning	<p>Un module de formation en ligne consiste en un ensemble d'activités pédagogiques interactives, regroupées autour d'une thématique spécifique et visant le développement de compétences ciblées. Ces modules combinent généralement différents supports multimédias, tels que des vidéos explicatives, du contenu textuel à assimiler, ainsi que des exercices pratiques sous forme de questionnaires à choix multiples ou d'autres formats. Les apprenants accèdent à ces parcours d'apprentissage digital par l'intermédiaire d'une plateforme de gestion de la formation en ligne (LMS), qui permet la diffusion et le suivi des progrès des utilisateurs.</p>
Casque de réalité virtuelle	<p>Ce dispositif consiste en un casque de visualisation qui plonge l'apprenant dans un environnement virtuel reproduisant fidèlement les conditions d'un cadre professionnel réel. Cette technologie permet de recréer de manière réaliste le poste de travail ou les équipements sur lesquels l'apprenant doit être formé. L'apprenant peut ainsi s'exercer, en toute sécurité, aux gestes et procédures spécifiques à son futur métier ou à l'utilisation d'une machine particulière, le tout dans un environnement numérique simulé mais très proche de la réalité.</p>
Mooc	<p>Massive Open Online Courses. Un Mooc est un parcours de formation accessible en ligne, composé de plusieurs modules structurés. Chaque module propose diverses activités pédagogiques numériques comme des vidéos de cours, des questionnaires, des infographies explicatives, du contenu textuel ou encore des échanges</p>

	via un espace de discussion. Ces formations sont généralement ouvertes à un large public et accessibles massivement.
Serious game	Un jeu de simulation professionnel est un environnement numérique immersif dans lequel l'apprenant incarne un personnage virtuel. Il se retrouve alors plongé dans des situations concrètes liées à un métier ou un secteur d'activité spécifique (gestion d'équipe commerciale, pilotage d'usine, gestion logistique, etc.). L'objectif est de prendre des décisions et d'effectuer des actions au sein de cet univers simulé afin de développer ses compétences professionnelles de manière ludique.
Applications mobiles	Sur leurs smartphones ou tablettes, les apprenants ont désormais accès à des applications leur permettant de développer leurs compétences dans divers domaines de manière interactive et ludique. À titre d'exemple, certaines applications proposent des modules d'apprentissage des langues étrangères sous forme d'exercices variés.
Classe virtuelle	Ces plateformes en ligne recréent l'environnement d'une salle de classe traditionnelle, mais dans un espace numérique. Un formateur et des apprenants peuvent ainsi se retrouver en temps réel par vidéo. Le formateur diffuse alors son contenu pédagogique et les participants ont la possibilité d'interagir et de poser leurs questions.
Présentiel enrichi	Pour dynamiser les sessions en présentiel, les formateurs disposent aujourd'hui d'outils numériques variés. Parmi ceux-ci, on peut citer des applications permettant des votes en direct, l'intégration de vidéos ou encore des exercices interactifs visant à maintenir l'engagement des participants tout au long de la formation.

Source : (Diard et al., 2022)

3.2.3 L'évaluation digitale des performances RH :

3.2.3.1 La définition de l'évaluation digitale de performance RH :

L'évaluation digitale de la performance RH correspond à l'intégration des nouvelles technologies dans le processus d'évaluation des performances des ressources humaines. Cela implique l'utilisation d'outils digitaux et de solutions logicielles pour mesurer de manière plus efficace et efficiente les performances des employés. Cette approche vise à améliorer l'expérience des évaluations, à faciliter la collecte et l'analyse des données, ainsi qu'à permettre une gestion plus agile et personnalisée des performances des collaborateurs. La digitalisation des évaluations annuelles peut contribuer à booster la performance de l'entreprise en rendant le processus plus efficient, en facilitant la réutilisation des données pour le développement des talents, et en favorisant l'engagement des collaborateurs dans leur évolution professionnelle. (Estelle, 2020)

3.2.3.2 Les types d'évaluation digitale de performance des employés :

Les types d'évaluation digitale de performance des employés sont variés et peuvent répondre à différents besoins et objectifs. Voici quelques-uns des types d'évaluation digitale de performance des employés : (“Évaluation de la performance des employés,” 2024)

- **Retour d'information à 360 degrés** : Cette méthode d'évaluation digitale permet aux employés de recevoir des commentaires et des évaluations de leurs collègues, de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs subordonnés, ainsi que de leurs clients ou de leurs fournisseurs. Cela fournit une vision plus complète de leurs performances et de leurs forces et faiblesses.
- **Examen traditionnel des performances** : Cet examen digital traditionnel des performances permet aux employeurs de recueillir des informations sur les réalisations des employés, leurs objectifs, leurs compétences, leurs forces et faiblesses, ainsi que leurs progrès. Cela aide les employeurs à évaluer les performances des employés et à identifier les domaines à améliorer.
- **Gestion des performances** : Cette méthode d'évaluation digitale permet aux employeurs de gérer les performances des employés en fonction d'objectifs, de normes et d'un code de conduite prédéterminés. Elle peut inclure des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les performances des processus RH et d'intégrer des la planification et la prise de décision à l'échelle de l'entreprise.
- **Enquête sur l'engagement des salariés** : Cette méthode d'évaluation digitale permet aux employeurs de mesurer l'engagement et la satisfaction des employés. Elle peut

inclure des questions sur les objectifs, les compétences, les forces et faiblesses, ainsi que les préoccupations et les suggestions des employés.

- **Logiciels d'évaluation des performances** : Les logiciels d'évaluation des performances sont des outils qui aident les organisations à rationaliser leur processus d'évaluation. Ils peuvent inclure des options pour configurer le processus d'évaluation en fonction des besoins de l'entreprise, ainsi que des dispositifs d'évaluation pour mesurer les performances des employés.
- **Systèmes de gestion des performances** : Les systèmes de gestion des performances sont des outils qui aident les organisations à gérer les performances des employés en fonction d'objectifs, de normes et d'un code de conduite prédéterminés. Ils peuvent inclure des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les performances des processus RH et d'intégrer des la planification et la prise de décision à l'échelle de l'entreprise.
- Ces types d'évaluation digitale de performance des employés peuvent aider les organisations à rationaliser leur processus d'évaluation, à améliorer les performances des employés, à favoriser la croissance et le développement, ainsi qu'à encourager les employés à améliorer la qualité de leur travail et à maintenir leur moral à un niveau élevé.

3.2.4 La rémunération digitale :

3.2.4.1 La définition de la rémunération digitale :

La rémunération digitale désigne l'ensemble des pratiques et outils numériques utilisés pour gérer et distribuer les compensations financières et les avantages aux employés. Cette approche utilise des technologies telles que des plateformes en ligne, des applications mobiles et des systèmes de gestion des ressources humaines (SIRH) pour faciliter et optimiser le processus de rémunération. ([NOTE DIGITALE, 2022](#))

3.2.4.2 Les aspects clés de rémunération digitale :

L'impact de la digitalisation sur le système de rémunération des employés est significatif et comporte plusieurs aspects clés selon les sources fournies : ([Transformation digitale, 2017](#))

- **Dématérialisation du système de paiement** : La digitalisation permet de dématérialiser le système de paiement des salariés, offrant une gestion plus efficace et précise des revenus et des dépenses de l'entreprise.

- **Optimisation du processus de recrutement** : Grâce au digital, les entreprises peuvent lancer des appels à candidatures en ligne, analyser les dossiers, traiter les informations collectées sur les postulants, et ainsi prendre des décisions de recrutement plus efficaces et fiables.
- **Évolution des attentes des salariés** : La digitalisation impacte les attentes des salariés en matière de rémunération et de conditions de travail, les incitant à rechercher des environnements de travail plus adaptés à leurs besoins et à leurs profils (mobilité professionnelle).
- **Amélioration des conditions de travail** : La digitalisation de la fonction RH améliore les conditions de travail et le bien-être des salariés en favorisant la communication et la collaboration, et en facilitant l'accès à l'information et la simplification des échanges.

En résumé, la digitalisation influence positivement le système de rémunération des employés en permettant une gestion plus efficace des paiements, une optimisation des processus de recrutement, une adaptation aux attentes des salariés, et une amélioration des conditions de travail et du bien-être des employés.

3.3 Les Obstacles et Limites de la Digitalisation dans la Fonction RH par Rapport à l'Effort Humain :

3.3.1 Les Obstacles à la Digitalisation dans la Fonction RH :

Après avoir souligné les avantages de la digitalisation et le rôle central de la fonction RH dans ce contexte managérial en évolution, il est essentiel d'identifier les facteurs qui ont entravé le succès de la digitalisation. Trois défis principaux se dégagent : anticiper les écarts de compétences, faire évoluer les mentalités et les comportements du leadership, et accompagner et promouvoir de nouveaux modes de collaboration. (RAMDANI and BOUSNOBRA, 2022)

- **Le défi lié aux compétences inadaptées** : implique que la formation reste essentielle dans ce processus, en utilisant des outils et des méthodes qui favorisent une adaptation continue aux besoins changeants de l'environnement de la fonction RH. Cette formation vise à améliorer les connaissances cognitives des collaborateurs.
- Les compétences digitales englobent la capacité à gérer l'information, à communiquer efficacement et à collaborer de manière productive. Cela implique la gestion adéquate de l'information numérique, la capacité à la transmettre de manière appropriée en

fonction de l'audience et des médias digitaux utilisés, ainsi que la capacité à travailler de manière coordonnée au sein d'équipes en ligne.

- **La culture digitale comme levier** : L'intégration d'une culture digitale constitue un levier essentiel dans la transition vers la digitale, favorisant l'évolution des méthodes de travail et souvent améliorant la productivité. Ce nouvel environnement digital facilite les échanges et favorise l'agilité des équipes, avec une communication en temps réel. Cependant, pour réussir cette transition et en tirer pleinement parti, il ne suffit pas d'imposer de nouveaux outils à vos collaborateurs. L'intégration de ces outils ne garantit pas nécessairement un changement dans les pratiques. Au contraire, les membres de votre équipe peuvent se sentir désorientés face à ces changements, ce qui peut freiner la digitalisation. Par conséquent, mettre en place une culture digitale permet d'introduire le changement de manière progressive et efficace.
- La résistance au changement et le rôle du leadership sont des éléments essentiels à prendre en compte lors de toute transition digitale. Le passage au numérique peut susciter des réticences et de la méfiance chez certains utilisateurs, notamment des managers qui se sentent dépassés par l'ampleur de la tâche ou des équipes hésitant à abandonner leurs anciennes méthodes de travail par peur du changement.

Pour surmonter cette résistance, il est essentiel d'identifier les facteurs de risque parmi les parties prenantes afin de pouvoir y répondre de manière appropriée. La conduite du changement doit être dirigée par des leaders dotés de certaines caractéristiques spécifiques qui leur permettent d'influencer les mentalités des collaborateurs. Les traits de personnalité jouent un rôle important dans la manière dont les individus réagissent au changement et dans leur capacité à le gérer efficacement.

3.3.2 Les limites de la digitalisation par rapport à l'effort de l'homme dans la gestion :

La digitalisation a révolutionné de nombreux aspects de notre vie, y compris la gestion. Les logiciels de gestion, les outils de communication et les plateformes de collaboration ont permis d'automatiser de nombreuses tâches et d'améliorer l'efficacité des processus.

Cependant, la digitalisation a également ses limites. Elle ne peut pas remplacer entièrement l'effort humain dans la gestion. Voici quelques-unes des limites de la digitalisation dans la gestion : (Lamarre, 2023)

- **Manque de jugement et d'intuition:** Les outils digitaux ne peuvent pas remplacer le jugement et l'intuition humaine. Ils peuvent fournir des données et des analyses, mais ils ne peuvent pas comprendre les nuances des situations humaines et les motivations des individus.
- **Manque de créativité et d'innovation:** La digitalisation peut parfois conduire à une pensée stéréotypée et à un manque de créativité. Les outils digitaux peuvent automatiser des tâches, mais ils ne peuvent pas générer de nouvelles idées ou de nouvelles solutions.
- **Manque d'empathie et de communication:** La communication digitale peut parfois être froide et impersonnelle. Il peut être difficile de créer des relations et de développer de l'empathie pour les autres en ligne.
- **Risques liés à la sécurité et à la confidentialité des données :** La digitalisation expose les entreprises à des risques accrus en matière de sécurité et de confidentialité des données. Les piratages informatiques et les fuites de données peuvent avoir de graves conséquences pour les entreprises.

La digitalisation est un outil puissant qui peut améliorer l'efficacité de la gestion. Cependant, il est important de reconnaître ses limites. L'effort humain reste essentiel pour le succès de toute entreprise.

Chapitre 02 : Contexte Organisationnel Et Cadre Méthodologie

Section 01 : Contexte Organisationnel

Un long parcours, jalonné de défis, de dates phares et de grandes réalisations. En 60 ans, SONATRACH ne s'est jamais départie de ses missions originelles : Être le bras séculier de l'ETAT dans la gestion de ses ressources en hydrocarbures, d'assurer la sécurité énergétique du pays sur le long terme et contribuer au développement et à la modernisation de l'économie nationale.

Mon choix de cette organisation comme lieu d'accueil pour approfondir cette thématique peut être considéré comme approprié, car elle m'a donné l'opportunité d'explorer tous les angles de ce sujet grâce à son approche de sa stratégie de transformation.

1 Présentation générale de L'Entreprise SONATRACH :

Créée en 1963, SONATRACH est la compagnie pétrolière nationale algérienne qui a pour mission d'exploiter les vastes réserves d'hydrocarbures du pays. Véritable géant africain, elle s'impose comme un acteur incontournable de l'industrie pétrolière avec plus de 154 champs exploités et une présence sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

Leader national, SONATRACH gère un réseau de pipelines de plus de 3 900 km et emploie près de 50 000 personnes en Algérie. Son engagement se traduit par des investissements massifs, 40 milliards de dollars prévus sur les cinq prochaines années, pour soutenir le développement du pays.

Cinq branches d'activité constituent le cœur de métier de SONATRACH: exploration production, transport par canalisations, liquéfaction et séparation, raffinage et pétrochimie, et commercialisation.

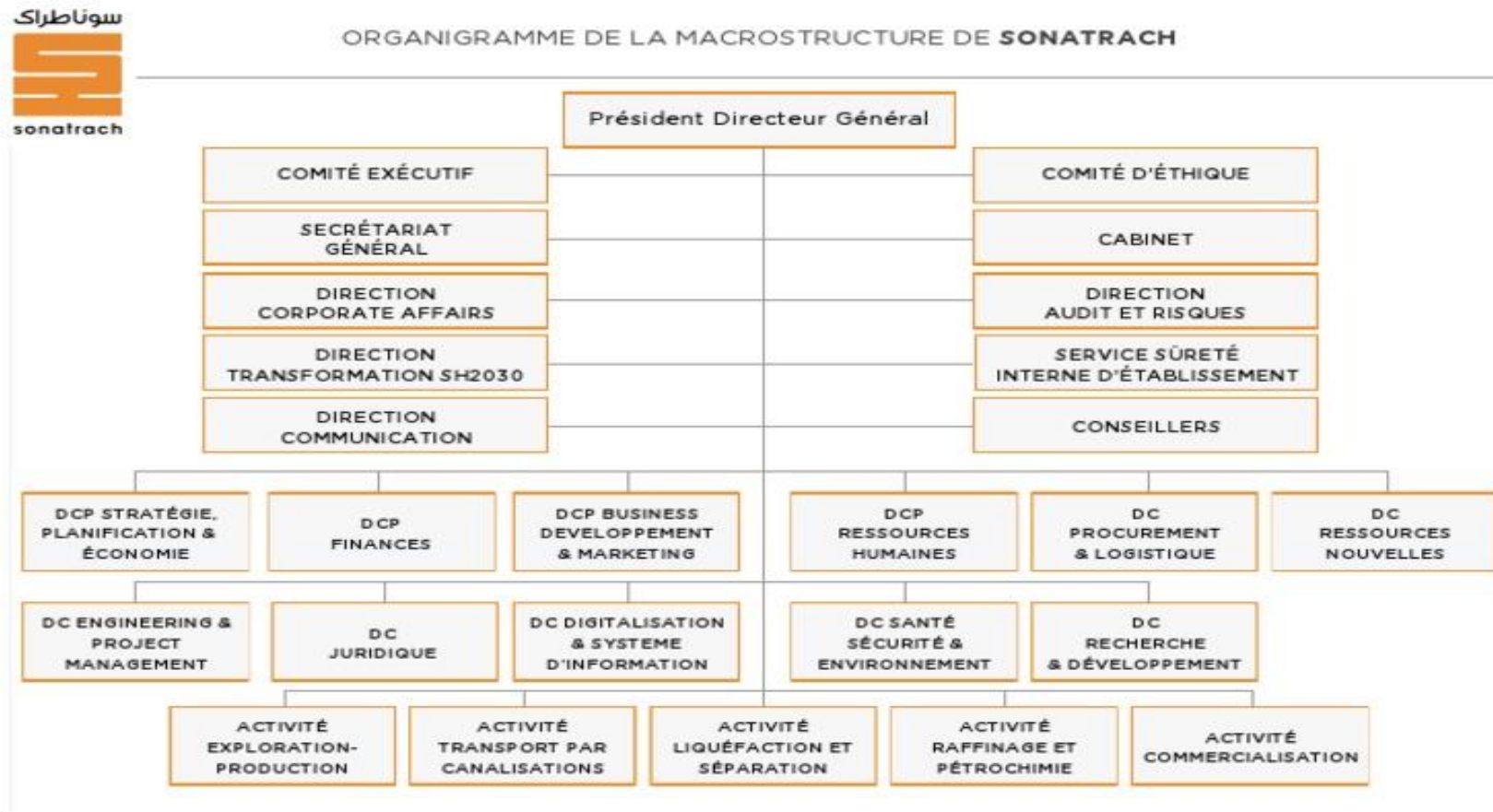
Ambitieuse, l'entreprise vise à devenir l'une des cinq premières compagnies pétrolières nationales les plus performantes au monde. L'excellence opérationnelle et l'innovation sont les clés de sa stratégie pour maintenir son statut de pilier de l'économie algérienne.

L'intégration nationale est un objectif majeur pour SONATRACH, avec un taux visé de 55 % d'ici 2030. En tant que principal investisseur industriel du pays, le groupe injectera plus de 59 milliards de dollars sur le territoire national d'ici 2030, contribuant ainsi à la création de richesse et au développement des compétences locales.

L'avenir de SONATRACH est prometteur. L'entreprise s'engage à générer plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires d'ici 2030, dont 50 % seront réinvestis dans le

développement du pays, garantissant ainsi la pérennité de son succès et son rôle moteur dans l'économie algérienne. (SONATRACH, 2024)

Figure 3: Organigramme de la macrostructure de Sonatrach!



Source : (“l’organigramme Sonatrach,” 2023)

Les structures opérationnelles de Sonatrach sont organisées autour des activités suivantes :

- **Activité d'exploration et de production** : Division de production, Direction régionale de Ghardaïa : Cette activité est chargée de développer et d'appliquer les politiques et stratégies pour l'exploration, le développement et l'exploitation du pétrole et du gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Activité de transport par pipeline** : Cette activité vise à développer et à appliquer des politiques et des stratégies liées au transport des hydrocarbures par pipeline, dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Activité de gestion et de séparation** : Cette activité est chargée de mettre en œuvre les politiques et stratégies pour l'exploitation, la gestion et le développement des activités de gestion et de séparation du gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Activité de raffinage et de pétrochimie** : L'activité de raffinage et de pétrochimie est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et stratégies pour l'exploitation, la gestion et le développement des activités de raffinage et de pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Activité de marketing** : L'activité de marketing se concentre sur le développement et la mise en œuvre des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures sur le marché national et international, dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise.

2 Présentation de la Direction Régionale Rhourde El-Baguel

2.1 Evolution

En 1962, la découverte et la mise en production du gisement de RHOURE EL BAGUEL ont été réalisées par la compagnie SINCLAIR-OIL. Depuis lors, la production a dépassé les 480 millions de barils de pétrole. À un moment donné, ce gisement était classé comme le deuxième plus important après HASSI-MESSAOUD.

En 1968, le taux de production initial a atteint 94 000 barils par jour, mais il est tombé à 25 000 barils par jour en 1990 en raison de la baisse naturelle de la pression du réservoir, passant de 5 000 psi à 1 700 psi (1 psi équivaut à environ 0,06894757 bars).

En 1991, SONATRACH a lancé un appel d'offres visant à introduire des technologies de pointe en matière de récupération assistée pour 11 gisements pétroliers producteurs. Les propositions soumises par ARCO en 1996 ont été retenues. En février 1996, ARCO a signé un

contrat de partage de production avec SONATRACH pour le projet de récupération assistée des réserves de pétrole brut de REB. Une société d'exploitation conjointe, nommée SONARCO, a été formée avec du personnel mixte de SONATRACH et d'ARCO pour gérer le projet.

ARCO s'est engagé à investir environ 1,3 milliard de dollars au cours des dix premières années. Le financement du projet d'exploitation par des techniques de récupération assistée a été entièrement pris en charge par ARCO. Lorsque BP a acquis ARCO au début de l'année 2000, le projet est passé sous la responsabilité de BP, qui est devenu le partenaire de SONATRACH dans ce projet.

En 2005, le champ produisait environ 24 000 barils par jour, avec une densité de 51°API, grâce à une moyenne de 43 puits et à des réinjections d'environ 700 millions de pieds cubes standards de gaz par jour dans une moyenne de neuf puits. (SONATRACH , 2024)

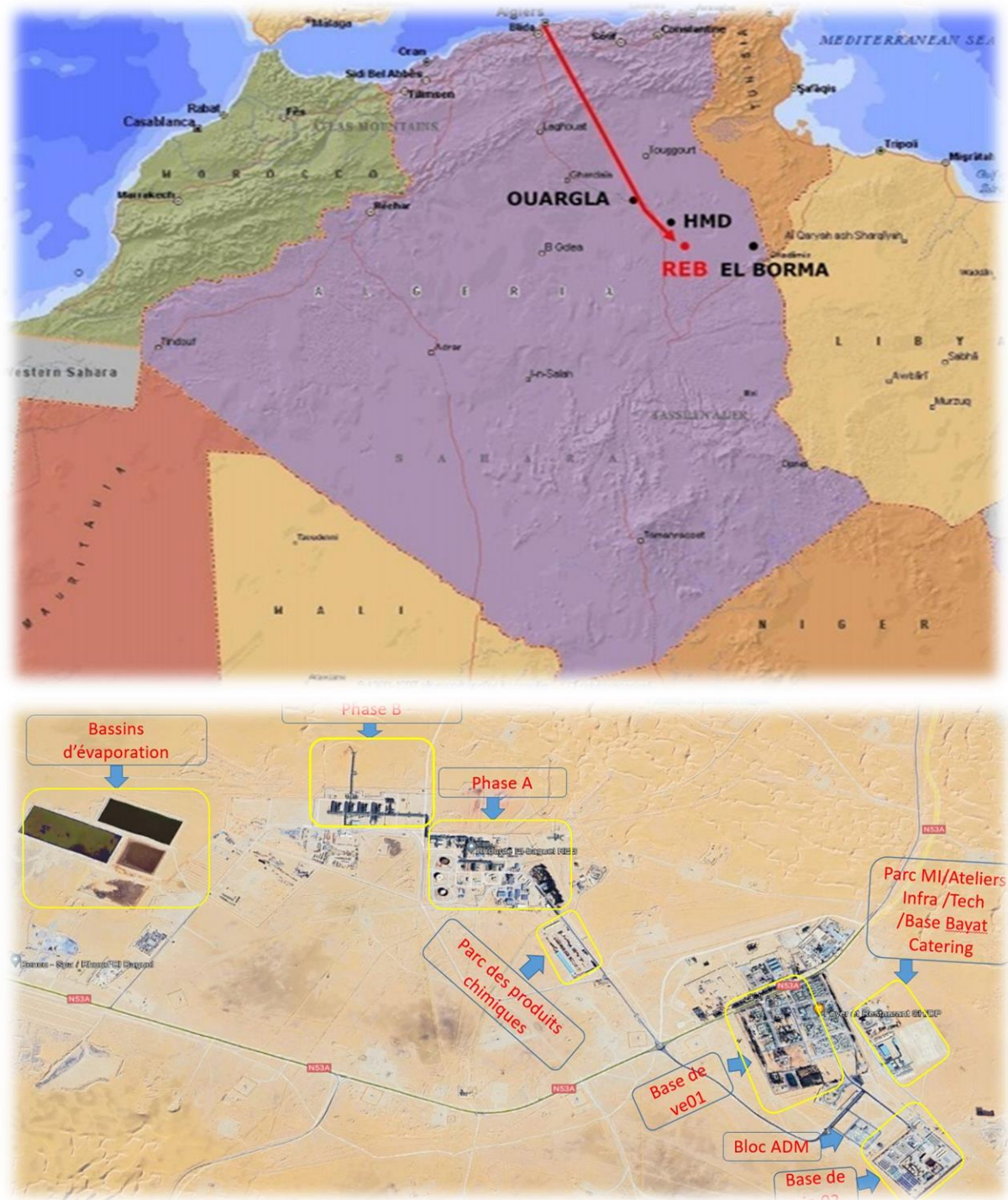
Quelques dates clés dans l'histoire du champ :

- 1962: Découverte du gisement de REB par la compagnie SINCLAIR OIL.
- 1969: Fusion de SINCLAIR OIL avec ATLANTIC RICHFIELD.
- 1996: Signature d'un contrat de partage de production entre ARCO et SONATRACH.
- 1999: Achèvement de la première phase du projet de récupération assistée.
- 2000: Remplacement d'ARCO par BP dans le projet de développement de REB

2.2 Situation Géographique :

Le champ de Rhourde El Baguel est situé dans la partie nord-est du Sahara algérienne à environ 90 km du sud-est de la commune de Hassi Messaoud sur la route El- Borma, avec une largeur de 7km et une longueur de 11,2 km. Le potentiel du gisement de cette zone est estimé 461 millions de mètre cube sous une profondeur de 2,4 à 3,2 km.

Figure 4: Situation géographique du champ Rhourde El Baguel Hassi Messaoud, Ouargla

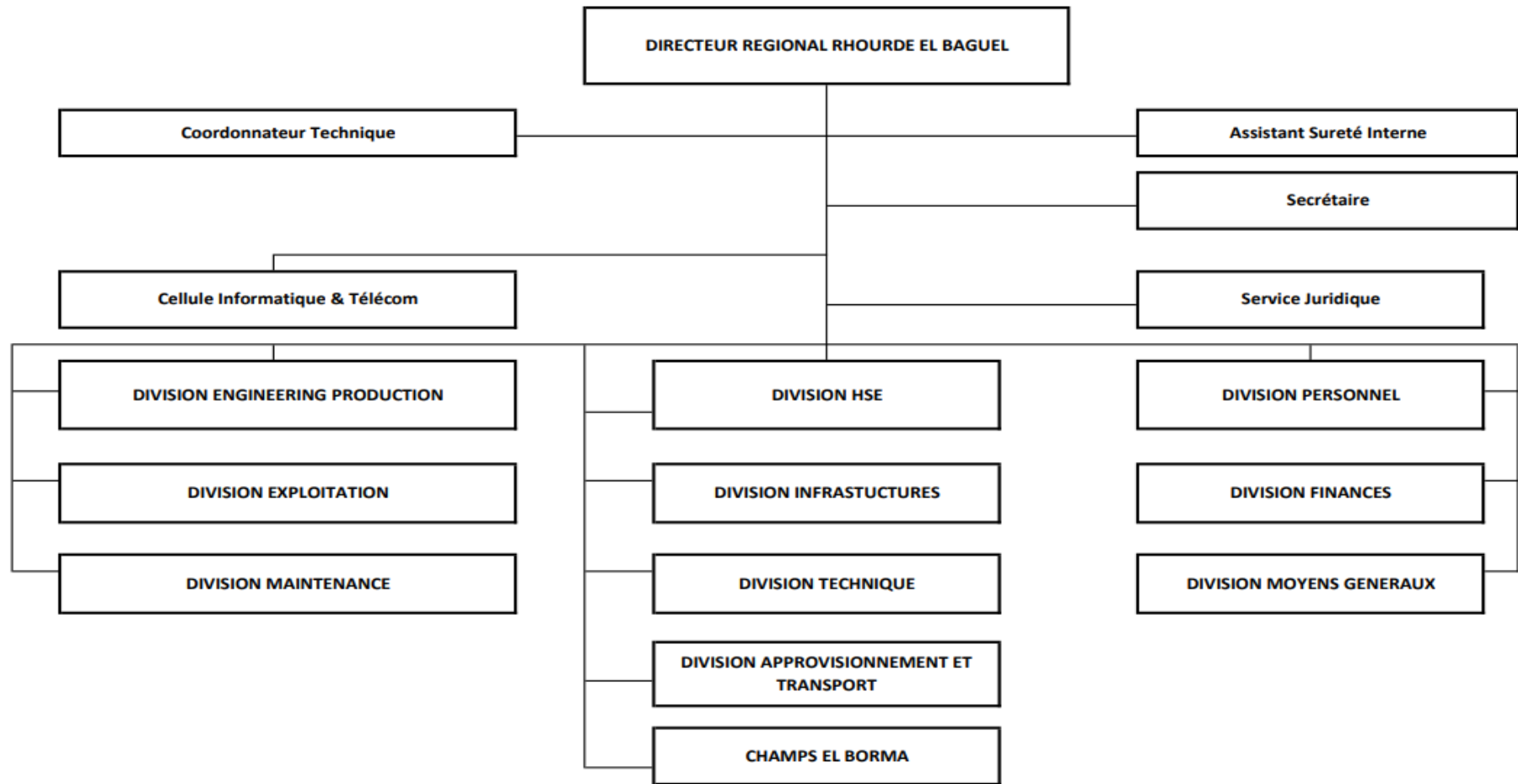


Source : document interne de l'entreprise

2.3 L'Organisation de la Direction Régionale Rhourde El-Baguel :

La structure organisationnelle de la Direction Régionale Rhourde El-Baguel est divisée en plusieurs divisions, qui se présentent comme suit sous la forme d'un organigramme.

Figure 5: Organigramme de la Direction REB



l'organigramme de la Direction Régionale Rhourde El Baguel

Source : document interne de l'entreprise

Lorsque l'entreprise prépare sa propre structure organisationnelle, les fonctions de l'entreprise sont divisées en deux parties, à savoir les divisions techniques et les divisions administratives, au-delà des fonctions de l'entreprise pour aider à la mise en œuvre de la stratégie et à la réalisation des objectifs

- **Division Engineering & Production** : Cette division s'occupe de tous les aspects de l'extraction et de la production de pétrole ainsi que de l'entretien des puits. Elle est l'une des divisions les plus riches en ressources. Les tâches de cette division comprennent la réalisation des opérations d'exploration, l'analyse des résultats de laboratoire, la préparation des cartes de localisation des puits, la détermination des quantités, la surveillance de la production et la préparation des rapports. Ce suivi implique la mesure de la température des puits et du pourcentage de sels, ainsi que l'ouverture et la fermeture des puits. En outre, cette division planifie les opérations d'exploration, de nettoyage à l'intérieur des puits et les réparations en programmant des opérations spéciales.
- **Division Exploitation** : traite et exploite tous les produits du Division d'Ingénierie et de Production, les transférant directement aux centres de pompage. Son activité est principalement liée au pétrole ainsi qu'à toutes les questions relatives au processus d'extraction et d'exploitation. Il gère également le traitement des gisements de gaz une fois récupérés. Récemment, une usine de traitement de gaz a été établie à Guellala.
- **Division Maintenance** est responsable de l'entretien des installations et des équipements de traitement, y compris les machines, les canalisations et les postes électriques. Tous les plans sont établis pour exécuter les travaux, superviser toutes les pièces de rechange et préparer les rapports relatifs aux opérations de maintenance. Elle effectue également la réparation et l'entretien des machines utilisées dans le processus de production, ainsi que la maintenance des équipements électriques. De plus, elle est chargée de la préparation, du contrôle et de l'entretien des installations industrielles.
- **Division HSE** : Cette division est chargée de toutes les opérations administratives liées à la sécurité sociale et à la santé, garantissant ainsi aux travailleurs le droit à une indemnisation en cas de pension ou d'accident du travail.
- **Division Infrastructure** : L'objectif principal de cette division est de superviser la réalisation et le suivi de tous les projets pétroliers et gaziers dans la région de Rhourde El-Baguel , ainsi que des équipements publics, de la base industrielle et des infrastructures sociales dans le cadre des contrats conclus. Elle est également responsable du suivi des dispositifs de contrôle des infrastructures industrielles, de leur maintenance, de l'élaboration et de l'exécution des

contrats, du suivi des performances, de l'étude des perspectives, de l'exécution des plans programmés et des travaux de construction, ainsi que du suivi des réalisations.

- **Division Approvisionnement et Transport** : Cette division assure la liaison entre tous les départements en suivant toutes les demandes et en les approvisionnant à travers le marché local et les importations par des moyens spéciaux, tout en fournissant également des moyens de transport. Elle est chargée de la réception, du calcul et du classement des différents équipements selon leur type et leur quantité. Toutes les commandes sont centralisées dans ce département, qui travaille ensuite à contacter un ou plusieurs fournisseurs pour les satisfaire, en faisant un choix approprié en termes de qualité et de prix, après avoir établi un contrat dans un délai déterminé, cette division reçoit tous les produits, les surveille et les compare avec la commande, laquelle comprend toutes les informations spécifiques telles que le type, le nombre et la quantité pour faciliter le processus d'inventaire. En outre, elle assure la mise à disposition de moyens de transport pour les déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de la direction régionale, afin de livrer les travailleurs et de rédiger des rapports sur les mouvements de transport.
- **Champs El-Borma** : situé à 260 km du district de Rhourde El-Baguel, supervise les installations pétrolières de la région d'El-Borma et de ses environs. Il est chargé de l'exploitation et de l'entretien des installations de surface et souterraines des puits producteurs, ainsi que de la gestion des pièces de rechange nécessaires, du suivi des niveaux de stocks et de la coordination des activités de prévention et d'intervention pour assurer la sécurité des personnes et des installations.
- **Division Finances** : est responsable de toutes les opérations comptables liées aux flux financiers, de la préparation des budgets prévisionnels et de l'élaboration des plans financiers. Elle gère également les prêts accordés aux travailleurs par l'institution, déduisant ainsi un certain pourcentage du salaire, et assure le suivi de ces prêts via un enregistrement comptable, aboutissant au solde du compte de prêt. Cette division concerne également la gestion des équipements et des stocks, coordonnant les machines avec l'entrepôt. Elle enregistre également la comptabilité des inventaires et des biens immobiliers, et assure le processus d'inventaire. De plus, elle gère toutes les transactions financières entre le district de la Direction Régionale de Rhourde El-Baguel et d'autres zones. Cette division prépare le budget d'exploitation et d'investissement, ainsi que le budget prévisionnel comprenant tous les besoins des différentes divisions, qu'elle transmet à l'Algérie par courrier électronique pour approbation. Elle travaille également à l'étude des différents coûts et rendements, faisant partie intégrante du système comptable de l'institution, et à la collecte et à l'analyse des

informations qui en découlent. À la fin du processus budgétaire et des rapports mensuels, toutes les dépenses sont traitées, telles que les avances sur salaire et les salaires des professionnels, puis sont versées à la banque. Des réseaux ou des ordres de paiement et de transfert sont établis à travers la banque, et des lettres sont soumises à la banque pour l'encaissement des chèques reçus. Toutes les opérations sont enregistrées quotidiennement et des comparaisons sont effectuées entre les comptes bancaires et ceux de l'organisation.

- **Division Moyens généraux_:** a pour mission de garantir des conditions de travail optimales aux employés et de veiller à ce que l'environnement soit adapté pour leur permettre d'accomplir leurs tâches dans les meilleures conditions. Elle assure également un logement aux travailleurs résidant dans la direction, ainsi que la préparation des repas pour les ouvriers. En outre, elle est responsable du nettoyage, de l'arrosage et de l'élagage des arbres et des plantes.
- **Cellule Informatique et Télécommunications:** Cette cellule maintient les dispositifs de communication tels que le téléphone fixe dans l'entreprise, Internet et tous les dispositifs de communication.
- **Service juridique_:** s'occupe de toutes les questions juridiques de l'organisation, telles que sa représentation judiciaire, la rédaction des contrats, ainsi que la participation aux comités responsables des processus d'appel d'offres.

3 Présentation de la Division Personnel :

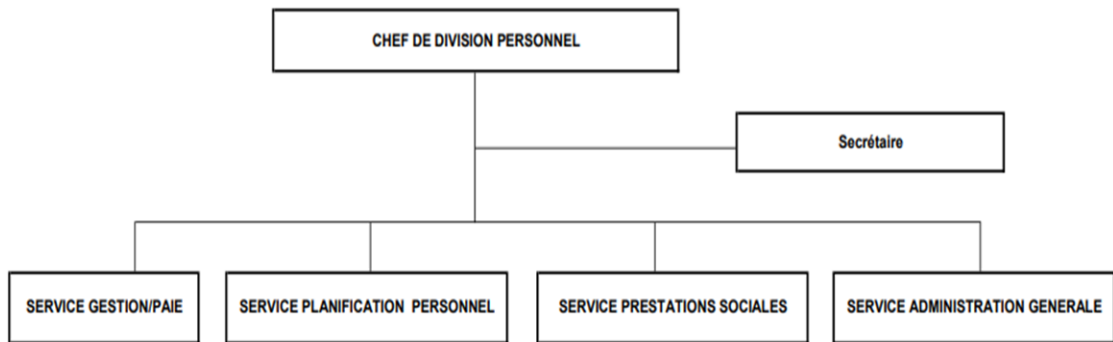
3.1 La Division Personnel :

C'est le point d'orgue de toute organisation, car il agit comme un pont entre la direction et les employés. Il assume la responsabilité de gérer tous les aspects des ressources humaines, depuis la gestion des dossiers des employés jusqu'à l'administration des salaires, la formation et les relations sociales.

3.2 L'Organisation de la Division Personnel :

La structure organisationnelle de la Division Personnel est divisée en plusieurs services, qui se présentent comme suit sous la forme d'un organigramme.

Figure 6: Organigramme de la Division Personnel



Source : [document interne de l'entreprise](#)

Service Gestion/Paie: c'est l'un des services les plus importants de toute organisation. Il est chargé d'assurer un flux de travail efficace et efficient à travers :

- **Activité Gestion administratives:** Le service de gestion est une activité fondamentale au sein de toute organisation, ils sont chargés de gérer les dossiers des employés et de prendre des décisions concernant leur carrière, telles que tous types qui impactent le fonctionnement et la direction de l'entreprise. Ces décisions englobent notamment l'attribution des médailles pour reconnaître les performances exceptionnelles des employés, ainsi que la délivrance des attestations de travail pour formaliser les parcours professionnels. De plus, le service de gestion gère également les frais liés aux missions, voyages et déplacements professionnels, veillant à une utilisation efficace des ressources financières de l'entreprise. Les mutations du personnel, qu'elles soient temporaires ou permanentes, relèvent également de sa responsabilité, et les prêts accordés aux employés et prend en charge les notes et décisions relatives aux périodes d'intérim.

En résumé, le service de gestion assure la cohérence et l'efficacité des opérations administratives de l'entreprise, contribuant ainsi à son bon fonctionnement global.

- **Activité Planning :** le service joue un rôle indispensable dans la gestion de la présence des employés au sein de l'entreprise. Il assure l'enregistrement précis des jours de travail, permettant ainsi de suivre efficacement la ponctualité et l'assiduité du personnel. De plus, ce service gère également les réservations de transport pour les employés qui en ont besoin, facilitant ainsi leurs déplacements professionnels. En outre, il est chargé

d'accorder les titres de congé et de fournir aux employés leur feuille de pointage individuelle, permettant à chacun de consulter et de suivre son propre historique de présence et d'absences. Grâce à ce service, l'entreprise peut optimiser la gestion des ressources humaines et garantir un suivi efficace de la présence du personnel.

- **Activité Paie** : est un pilier essentiel de toute organisation, chargé de la gestion et du calcul des rémunérations des employés. Ses responsabilités incluent le calcul des salaires mensuels, des primes, des avantages sociaux et des déductions fiscales et sociales, ainsi que leur versement précis et ponctuel. Ce processus est effectué après avoir assuré la liaison, à la fin de chaque cycle mensuel, avec le service de planning, le service de gestion et le service des prestations sociales pour le dossier de chaque travailleur.

En outre, ce service émet des relevés financiers pour les employés et traite toute demande ou question concernant les salaires et les avantages financiers. Il collabore également à l'application des politiques financières et fiscales définies par la direction, veillant à la conformité aux réglementations du travail et fiscales en vigueur. Un service de la paie efficace renforce la confiance et la transparence entre l'entreprise et ses employés, contribuant ainsi à maintenir des relations de travail stables au sein de l'organisation.


Service Planification Personnel : Ce service est chargé d'organiser et de gérer le processus de réception des dossiers de candidature aux postes vacants et de les développer à travers des programmes de formation et de développement. Ses fonctions comprennent l'entreprise de la réception et de l'examen des dossiers entrants, en plus d'élaborer des plans de formation et de développement des nouveaux employés, afin d'assurer leur bonne intégration au milieu de travail et de développer leurs capacités et compétences. Le service offre également le soutien nécessaire aux nouveaux employés pendant la période d'intégration et d'adaptation au nouvel environnement et assure le suivi de leur performance et de leur développement professionnel tout au long de leur période de travail. L'objectif principal du service est d'assurer la fourniture des compétences nécessaires à l'organisation grâce à un recrutement et un développement efficaces des employés.

Service Prestations Sociales: au sein de l'entreprise constituent une entité spécialisée offrant une gamme complète de services et d'aides aux employés dans le but d'améliorer leur qualité de vie, leur bien-être, ainsi que leur sentiment de satisfaction et d'appartenance à l'entreprise. Ces services comprennent plusieurs domaines, tels que l'assurance santé couvrant les frais des produits pharmaceutiques, les soins médicaux, ainsi que les congés de maternité, les arrêts de travail pour maladies professionnelles, l'invalidité, les maladies chroniques des employés et

de leurs ayants droit. De même, l'assurance vie offre une compensation à la famille de l'employé en cas de décès, en plus des programmes de retraite garantissant un revenu aux employés après la fin de leur carrière. Les congés payés prennent diverses formes, notamment les congés annuels, de maladie, et pour événements familiaux. Les efforts du service des avantages sociaux sont considérés comme un investissement essentiel pour l'entreprise, contribuant à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché et dans la société.

Service Administration Générale : c'est l'entité spécialisée dans la fourniture des services fondamentaux qui garantissent la fluidité et l'efficacité des opérations au sein de l'entreprise. Ces services comprennent la maintenance, le nettoyage, la sécurité, le transport, les communications, ainsi que d'autres services tels que le courrier, les services alimentaires et de bureau. La gestion des services généraux offre de nombreux avantages, notamment l'amélioration de l'efficacité du travail, la réduction des coûts, l'amélioration de l'environnement de travail et la focalisation de la direction sur les activités principales de l'entreprise. Les activités de cette gestion incluent l'élaboration d'un plan d'action, la détermination des ressources nécessaires et la mise à jour continue pour suivre les évolutions dans le domaine des services généraux.

Tableau 4: fiche signalétique de REB

Dénomination	Direction REB
Logo	
Forme juridique	SPA, Société par action
Siege social	Djnane El Malik – ALGER –
Siege Social de la direction Régionale REB	Hassi Messoud – ouargla–
Secteur D'Activité	Domaine d'hydrocarbure
Effectif	773-employés dont 597-avec contract permanent
Téléphone	+21329798706
Web site	Reb.sonatrach.dz

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des informations collectées

Section 02 : Cadre Méthodologique

Cette section présentera la démarche méthodologique adoptée pour mener à bien notre recherche. Comme l'explique Omar Aktouf, la méthodologie représente "le cheminement logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des techniques spécifiques utilisées pour assurer la clarté, l'évidence et le caractère irréfutable des démonstrations et théorisations développées".(Aktouf, 2006)

Expliciter la méthodologie est une phase primordiale dans la conduite de travaux de recherche scientifique. Cela permet de présenter et de justifier les différentes étapes menées pour recueillir les données nécessaires à l'étude. En exposant de manière transparente et détaillée leur démarche méthodologique, les chercheurs fournissent des informations essentielles pour apprécier la validité et la fiabilité de leurs résultats.

1 Méthode de Recherche :

Tout travail de recherche scientifique doit être conduit suivant une méthode ou un processus rigoureux, en adéquation avec les variables retenues, afin de garantir des résultats clairs et fiables. Dans cette optique, il est indispensable de choisir une approche méthodologique adaptée à la problématique étudiée.

Cette partie sera consacrée à exposer de manière détaillée les instruments, techniques et pratiques que nous avons mobilisés pour mener notre recherche. Nous décrirons en profondeur chacune des étapes de notre démarche méthodologique, en soulignant les raisons qui ont motivé le choix et l'application de ces éléments par rapport à notre problématique.

Nous détaillerons les instruments employés pour recueillir les données, qu'il s'agisse d'entrevues, d'observations ou d'outils de mesure spécifiques. Nous présenterons aussi les méthodes ayant permis d'analyser les données, comme les traitements statistiques, les techniques d'analyse qualitative ou toute autre procédure utilisée pour interpréter les résultats obtenus.

En exposant de manière claire et explicite notre démarche méthodologique, l'objectif est d'offrir une compréhension limpide des modalités ayant encadré la réalisation de notre recherche. Ceci permettra aux lecteurs d'évaluer la pertinence de notre approche et la solidité

de nos résultats. De surcroît, cela facilitera la reproduction de notre étude par d'autres chercheurs, renforçant ainsi la robustesse scientifique de nos travaux.

2 Posture Epistémologique :

Notre recherche vise à examiner le phénomène des plateformes digitales afin de mieux cerner les nouveaux rôles dévolus aux managers et employés pour assurer la réussite de la mise en œuvre de tels projets. Notre étude s'inscrit dans un positionnement épistémologique constructiviste privilégiant un mode de raisonnement inductif par le biais d'une approche qualitative reposant sur des outils de collecte de données tels que les entretiens, les observations et l'analyse documentaire.

2.1 Démarche Méthodologique Adoptée:

Dans cette partie, nous expliciterons les différentes étapes de l'approche méthodologique suivie pour mener notre recherche.

Nous commencerons par préciser notre positionnement épistémologique, c'est-à-dire notre manière d'appréhender la réalité étudiée.

Ensuite, nous présenterons la démarche méthodologique retenue, qui détermine les modalités de collecte et d'analyse des données. Nous détaillerons la méthode de collecte utilisée ainsi que les instruments valides et fiables mobilisés.

Enfin, nous exposerons les outils d'analyse de données les mieux adaptés à notre questionnement et aux données recueillies. Notre recherche porte sur la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH, compétences requises et stratégie de la division REB, tout en assurant une performance socio-économique. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative.

3 Méthode Qualitative :

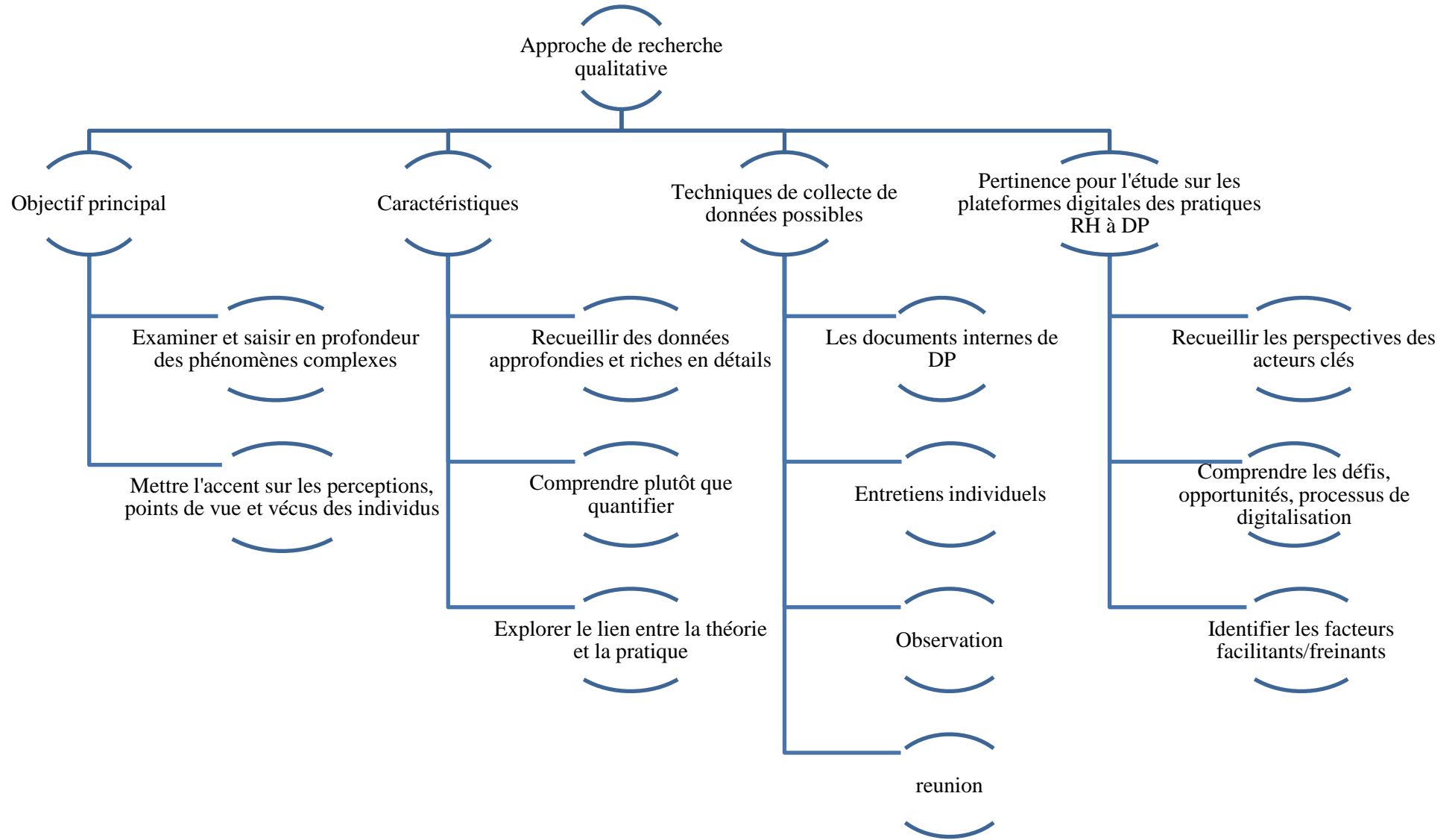
Afin d'apporter des éléments de réponse à notre questionnement de recherche centré sur la problématique suivante: « Comment la digitalisation de pratiques RH a-t-elle apporté des changements comportementales et organisationnels en matière de GRH au niveau de la Direction Régionale REB -SONATRACH- », nous avons privilégié une approche méthodologique de nature qualitative.

L'approche de recherche qualitative est fréquemment mobilisée dans le but d'examiner et de saisir en profondeur des phénomènes complexes, en mettant l'accent sur les perceptions, les points de vue et les vécus des individus. Comme l'explique MAURICE (Angers), "cette approche méthodologique a pour principale visée de saisir le phénomène étudié, en cherchant à dégager le sens des propos recueillis ou des comportements observés". (Chérif, 2012) Cette méthode offre la possibilité de recueillir des données approfondies et riches en détails, permettant ainsi de mieux saisir les motivations, les attitudes et les comportements des individus concernés par la digitalisation.

De manière générale, la recherche qualitative accorde une attention particulière à la compréhension d'un phénomène plutôt qu'à sa quantification. Grâce à son approche compréhensive, ce type de recherche permet d'explorer le lien entre ce qui se déroule concrètement sur le terrain et les éléments théoriques issus de la littérature. Ainsi, le choix de cette approche n'est pas arbitraire mais découle directement de la problématique de recherche posée.(Chérif, 2012)

Dans le cadre de notre recherche sur la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH au sein la division personnel, l'approche qualitative peut s'avérer particulièrement pertinente pour recueillir les perspectives directes des acteurs clés de l'organisation. Des techniques comme les entretiens individuels ou les groupes de discussion permettraient de collecter des données sur les défis rencontrés, les opportunités identifiées et les processus de changement en cours, ainsi que sur les facteurs facilitant ou freinant l'adoption de nouvelles pratiques RH.

Figure 7: la Méthode qualitative



Source :élabore par l'étudiante sur la base de la méthode de recherche utilisée

4 Collecte Des Données

4.1 L'Observation Directe :

La collecte de données qualitatives peut se faire par le biais de l'observation en situation réelle. Cette méthode implique d'être présent physiquement pour examiner attentivement un phénomène ou une situation afin de rassembler des informations pertinentes relatives à un sujet à l'étude. Son utilisation permet d'observer des comportements, des interactions sociales, des environnements physiques ou d'autres aspects de la vie en société et économique. Cependant, pour que cette observation directe soit fructueuse, il est primordial de la structurer en fonction du contexte et des objectifs de recherche visés. On distingue trois approches d'observation possibles: l'observation concentrée, diffusée ou déléguée, chacune impliquant une organisation différente du processus d'observation. (Anadón and Savoie-Zajc, 2009)

4.2 Les Documents :

Les documents sont des sources d'information écrites ou enregistrées qui fournissent des renseignements détaillés et utiles sur un sujet d'étude. Ils peuvent inclure des rapports, des études, des articles, des statistiques, et d'autres types de données pertinentes. La consultation et l'examen approfondis de ces documents constituent une technique précieuse pour la collecte de données.(Anadón and Savoie-Zajc, 2009)

4.3 Les Entretiens

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour la technique de l'entretien comme outil principal de collecte de données. Ce choix a été fait de préférence aux autres méthodes disponibles, car les entretiens facilitent l'établissement d'une relation particulière entre le chercheur et la personne interrogée. Cette approche permet d'obtenir des données qualitatives détaillées sur les perceptions, les comportements et les attentes des participants par rapport au sujet à l'étude. De plus, les entretiens offrent une meilleure compréhension des interactions sociales, des dynamiques économiques et des enjeux sociaux présents au sein d'une communauté ou d'un territoire spécifique.(Aktouf, 2006)

4.3.1 Type d'Entretien Retenu : Entretien semi-directif

Etant donné le contexte de notre recherche, nous avons opté pour deux groupes d'entretiens : Le premier s'adressera à la digitalisation au sein la division personnel et le second à l'objectifs et impact de la digitalisation. Ce choix a été évident car ce sont personnes qui détiennent l'information complète sur les rôles des managers et employés dans la mise en œuvre des plateformes digitales.

La méthode des entretiens semi-directifs représente un outil particulièrement adapté pour approfondir des thématiques complexes ou délicates. En effet, cette approche accorde aux personnes interrogées une liberté d'expression tout en veillant à ce que les questions essentielles soient abordées. Grâce à l'utilisation d'un guide d'entretien, le chercheur peut s'assurer que tous les aspects essentiels sont couverts, tout en ménageant un espace pour des réponses spontanées et inattendues de la part des participants. Cette souplesse permet d'explorer des pistes imprévues qui peuvent s'avérer riches en enseignements.

Pendant la conduite d'entretiens semi-directifs, il est fréquent que le chercheur formule des questions complémentaires dans le but d'éclaircir ou d'approfondir les réponses fournies par la personne interrogée. Cette pratique offre l'opportunité de recueillir des données plus détaillées et exhaustives, permettant ainsi une meilleure appréhension des perceptions et des points de vue exprimés par les participants.

il est essentiel pour le chercheur de consigner de manière minutieuse et détaillée l'ensemble des éléments évoqués par les participants. Cette pratique rigoureuse de prise de notes exhaustives vise à garantir que l'intégralité des informations pertinentes et significatives est soigneusement recueillie. Cet effort de documentation méticuleuse facilite grandement l'étape ultérieure d'analyse approfondie des données collectées.

Les modalités pratiques relatives aux horaires, à la durée et aux objectifs de l'entretien seront communiquées et entérinées en fonction de la disponibilité et du planning de la Direction des Ressources Humaines. Il est à noter que l'entrevue s'est déroulée en présentiel. La conduite des entretiens semi-directifs s'est articulée autour de trois étapes distinctes:

Étape 1 : L'élaboration minutieuse d'un guide d'entretien servant de référence exhaustive pour les principaux thèmes à aborder et les questions à poser. Un soin particulier a été apporté à l'alignement des questions avec les objectifs de la recherche. Une réflexion approfondie a été menée sur les interrogations susceptibles de fournir un maximum d'informations pertinentes pour notre travail et notre thématique.

Étape 2 : Le lancement de l'entretien s'est effectué sur rendez-vous préalable. Un échange de questions et de réponses d'une durée approximative d'une heure et demie s'en est suivi. Nous avons pris des notes manuscrites afin de consigner l'intégralité des informations.

Étape 3 : Après avoir recueilli l'ensemble des informations pouvant présenter un intérêt pour notre recherche, nous avons procédé à leur analyse et à leur classement en fonction des parties spécifiques de notre travail auxquelles ces informations seraient les mieux adaptées. Ce processus est expliqué plus en détail dans la section suivante.

4.3.2 Échantillonnage De La Population Étudiée :

Dans cette section, nous aborderons la population cible de notre étude ainsi que l'échantillon sélectionné pour extraire et collecter nos données. La population cible fait référence à l'ensemble des individus ou des éléments en lien direct avec notre sujet de recherche. Cela peut comprendre des personnes, des objets, des groupes, des organisations ou d'autres entités pertinentes pour notre thématique d'étude. (Anadón and Savoie-Zajc, 2009)

Cependant, l'étude de la population dans sa globalité peut s'avérer complexe, voire impossible, en raison de contraintes temporelles, de ressources limitées ou de défis logistiques. C'est pourquoi nous avons opté pour la constitution d'un échantillon représentatif. Un échantillon est un sous-ensemble sélectionné au sein de la population étudiée, censé fournir des informations représentatives de l'ensemble de la population. L'avantage de cette approche réside dans la possibilité pour le chercheur de sélectionner les participants jugés les plus pertinents au regard de l'objet de recherche. Cela contribue à assurer la qualité et la pertinence des données recueillies. De plus, cette méthode peut s'avérer plus efficace que l'échantillonnage probabiliste lorsque les échantillons sont de taille réduite, car elle permet au chercheur de maximiser la diversité des participants et de garantir que toutes les perspectives importantes soient représentées dans l'étude. (Anadón and Savoie-Zajc, 2009)

4.3.3 Population Étudiée

La population étudiée est centrée sur les individus et les entités associés à l'utilisation des plateformes digitales dans la gestion de leurs ressources humaines. Il s'agit des employés, des responsables RH, des managers et des experts en technologies digitales. Ces personnes jouent un rôle clé dans la planification et sa mise en œuvre, et leur expérience est essentielle pour son succès.

Nous avons choisi la division du personnel en tant que division dans la direction régionale de Rhourde El-Baguel comme terrain de notre recherche car c'est la division la plus appropriée

pour mener cette recherche. Dans cette division, nous avons choisi douze personnes, dont le chef de division, le chef de la planification personnel, le chef de la gestion, le chef de prestation social, le chef de Administration Générale, Deux responsables du service de formation, Deux responsables du service de prestation social, Trois responsables du service gestion (gestion administrative, planning, paie). Nous avons effectué des entretiens avec eux du moment que c'est sur ces derniers reposent la mission de digitalisation des procédures de gestion RH

4.3.4 Le Guide d'Entretien

C'est un outil précieux qui va bien au-delà d'une simple liste de questions ou d'un interrogatoire. Il doit être soigneusement structuré et organisé. L'élaboration minutieuse d'un tel guide est primordiale afin d'organiser nos idées, déterminer les interrogations pertinentes à poser et la manière adéquate de les formuler. L'objectif de ce guide est de fournir un cadre général à suivre lors de la conduite de l'entretien. Cependant, il est essentiel de garder à l'esprit que ce guide ne doit pas être considéré comme un document rigide et immuable, mais plutôt comme un outil malléable et adaptable en fonction des réponses obtenues. Il doit également permettre une certaine flexibilité quant aux questions posées, en laissant la possibilité d'explorer des pistes émergentes de manière spontanée.

En effet, notre guide d'entretien est organisé en deux parties distinctes. La première partie est des informations personnelles sur l'interviewer et une introduction qui explique clairement l'objectif de l'entretien. et la deuxième partie se concentre sur des sujets spécifiques en lien avec notre domaine de recherche.

5 Outils d'Analyses De Données :

Il existe une multitude d'options lorsqu'il s'agit d'outils d'analyse de données quantitatives. Cependant, il est essentiel de souligner que l'approche qualitative met l'accent sur la diversité des méthodes, parmi lesquelles le chercheur doit opérer une sélection judicieuse en fonction de ses objectifs spécifiques. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons délibérément choisi l'analyse de contenu comme outil, en adéquation avec notre démarche qualitative inductive. Ce choix est étayé par la littérature scientifique, qui identifie cet outil comme pertinent pour atteindre nos objectifs de recherche.

Le but de l'analyse de contenu est d'examiner et de traiter en profondeur les données récoltées. En bref, cette technique implique d'interpréter les résultats afin de les synthétiser et de dégager des tendances générales, spécifiquement dans le cadre de notre étude de cas. Cette approche requiert la transcription des propos mot pour mot et la collecte d'informations générales, dans le but de les classer sous forme de citations textuelles. Cette méthode nous permettra de saisir l'essence des réponses obtenues et de regrouper les informations de manière cohérente et significative. (Aktouf, 2006)

5.1 Analyse Les Observation :

L'analyse des observations est une méthode de traitement des données qualitatives recueillies par l'observation directe en situation réelle. Elle implique l'examen et l'interprétation des comportements, des interactions sociales, et des environnements observés afin de tirer des conclusions pertinentes pour le sujet d'étude. Cette méthode nécessite une structuration adéquate en fonction du contexte et des objectifs de recherche.(Chérif, 2012)

5.2 Analyse Des Documents :

La consultation et l'examen approfondis de documents en lien avec un sujet d'étude représentent une technique précieuse pour la collecte de données. Dans le cadre d'un état des lieux socio-économique, cette méthode d'analyse documentaire permet de rassembler des renseignements détaillés et utiles concernant le profil socio-économique d'une communauté, d'une entreprise ou d'un secteur d'activité spécifique. (Anadón and Savoie-Zajc, 2009)

5.3 Analyse Des Entretiens :

L'examen approfondi des entrevues représente un outil précieux pour saisir les enjeux et les difficultés rencontrées dans un environnement professionnel. La technique d'analyse arborescente implique de rassembler les notes récoltées lors des entretiens en suivant un processus en six étapes, à savoir:(Aktouf, 2006)

- **Identification de la phrase témoin :** Le chercheur repère une citation clé parmi les notes d'entretien, qui illustre et décrit un problème ou un dysfonctionnement dans le cadre professionnel étudié.
- **Catégorisation de la phrase:** Le chercheur classe cet extrait dans une catégorie thématique correspondant au type de dysfonctionnement abordé.
- **Regroupement des phrases:** Toutes les citations similaires sont regroupées au sein de la même catégorie thématique de dysfonctionnement.

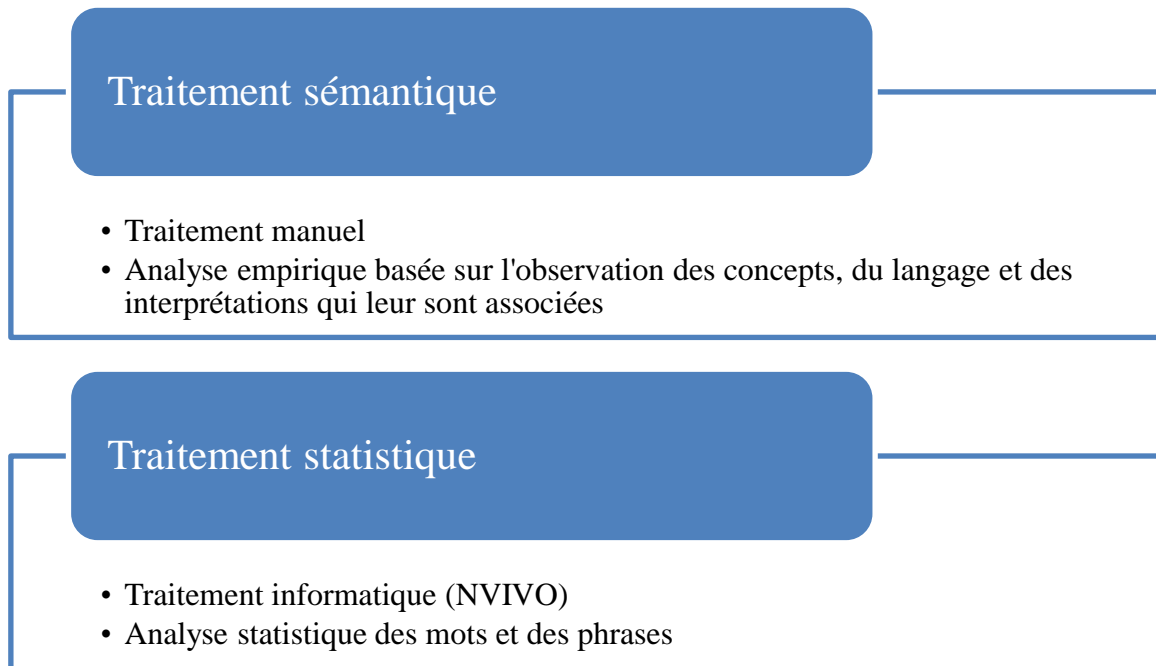
- **Résumé de la catégorie :** Pour chaque catégorie, le chercheur synthétise les extraits regroupés en une phrase résumant le thème de dysfonctionnement principal.
- **Organisation des catégories :** Les différentes catégories de dysfonctionnement sont alors organisées par ordre d'importance et de récurrence.
- **Analyse des résultats:** Le chercheur analyse les résultats de cette démarche arborescente afin d'identifier les problématiques majeures et de formuler des recommandations pour améliorer la situation.

6 Traitement Des Données :

Le traitement des données qualitatives peut être réalisé de diverses façons, selon les buts poursuivis par l'étude et la nature des données collectées. Les analyses sémantiques se concentrent sur l'examen de la signification des idées exprimées ou des termes employés dans les données qualitatives. Ces analyses peuvent être menées manuellement, en utilisant des techniques d'analyse de contenu comme le codage et le classement par catégories des données, ou à l'aide de logiciels d'analyse textuelle qui exploitent des algorithmes pour extraire les informations pertinentes contenues dans les données. (Andreani and Conchon, 2005)

De plus, il est possible d'employer des méthodes statistiques pour analyser les données qualitatives. Ces analyses sont fréquemment réalisées à l'aide de logiciels informatiques de traitement de texte. Les traitements statistiques consistent typiquement à effectuer des dénombrements de mots, de segments de phrases ou de catégories, dans le but d'identifier des tendances et des schémas au sein des données. Les techniques d'analyse statistique peuvent également permettre de mener des analyses de données plus poussées, telles que l'analyse factorielle des correspondances. Cependant, il est essentiel de souligner que l'analyse des données qualitatives ne se limite pas aux seules approches sémantiques ou statistiques. (Andreani and Conchon, 2005)

Figure 8: Traitement des données



Source : ([Andreani and Conchon, 2005](#))

6.1 Procédure D'Analyse Des Données :

La méthode de prédilection pour identifier et caractériser les défaillances reste l'entrevue, tandis que l'observation permet de réguler ces dysfonctionnements. Par la suite, la documentation interne est mise à profit afin d'opérationnaliser ces défaillances, soit en les atténuant, soit en les transformant en une valeur ajoutée. Il convient de souligner que parmi ces trois techniques, l'entretien demeure celle qui est la plus largement utilisée.

Dans le cadre de notre étude, nous avons planifié des rencontres avec les employés sélectionnés dans la division personnel sur le thème de recherche. Ces entrevues se sont échelonnées sur une période de trois semaines, selon les disponibilités des participants. Nous avons d'abord expliqué les objectifs de notre recherche et les attentes envers eux. Nous nous sommes assurés de leur compréhension en leur offrant l'opportunité de poser des questions sur les aspects moins clairs. Lors des entretiens, nous avons utilisé le français et l'arabe, ainsi qu'un registre de langue à la fois formel et informel. Cette technique de "négociation de langage" visait à mettre les personnes interviewées à l'aise et à éviter toute résistance, nous permettant ainsi de recueillir des données brutes et authentiques.

Les entretiens ont duré entre 40 minutes et 1 heure 30. Cette plage de temps était nécessaire car nous avons procédé à une transcription manuelle détaillée, tout en prenant des notes exhaustives. Lorsque la durée atteignait 1 heures 30, cela s'expliquait par le nombre de questions de relance supplémentaires que nous avons posées afin d'assurer que tous les aspects étaient couverts. Certains participants répondaient aisément aux questions, tandis que d'autres faisaient preuve de plus de réserve dans leurs réponses.

6.2 Fiabilité Et Validité De L'étude :

Afin qu'une recherche scientifique soit significative, il est primordial qu'elle soit à la fois fiable et valide. Le chercheur a la responsabilité de veiller à la rigueur méthodologique et pratique de son étude tout au long du processus de recherche. À cet égard, (Andreani and Conchon, 2005) ont défini quatre niveaux permettant de contrôler la fiabilité et la validité de l'étude, comme détaillé dans le tableau suivant:

Figure 9: Fiabilité et validité de l'étude

Etape	Critère	Explication
Avant l'étude	Fiabilité de la méthode	La fiabilité d'une étude qualitative est la capacité la méthode utilisée à permettre l'observation de la réalité
Après avoir recueilli les informations	Validité de l'exploration qualitative	La validité d'une exploration qualitative est sa capacité à représenter toute les facettes de la réalité d'une manière authentique
Au moment de l'analyse	Validité de l'analyse	La validité de l'analyse qualitative réside dans la justesse de ses conclusions
Après les résultats	Validité des résultats	La validité d'une enquête est visible dans la pertinence des idées et actions entamées

Source : (Andreani and Conchon, 2005)

Chapitre 3 : Résultats Et Discussion

Section 01 : Résultats De L'Etude

Cette section est dédiée à l'aspect pratique de recherche, en mettant l'accent sur les analyses qualitatives menées. Nous évoquerons les conclusions tirées de notre étude, lesquelles seront présentées sous forme de tableaux reprenant les propos textuels recueillis lors des entretiens avec les personnes interviewées. Ces verbatim permettront d'illustrer concrètement les thématiques abordées au cours de nos investigations.

1 Description de l'échantillon :

Un total de douze réponses complètes et exploitables ont été recueillies et analysées pour cette étude, dont onze provenant d'hommes et un provenant d'une femme. La totalité des répondants avaient déjà travaillé ou étaient actuellement en train de travailler sur les Plates-formes, ce qui constitue le critère clé, pour valider et retenir les réponses fournies par les participants.

Tableau 5: Informations sur les interviewés

Variable	Spécification	Nombre	Percentage %
Le Sexe	Homme	11	92%
	Femme	1	8%
TOTAL		12	100%
Les Années D'expérience	Moins de 5 ans	-	0%
	Entre 5 et 10 ans	8	67%
	Plus de 10 ans	4	33%
TOTAL		12	100%
Le Service Actuel	Division personnel	1	8%
	Planification Personnel	2	17%
	Prestations Sociales	2	17%
	Administration Générale	1	8%
	Gestion/Paie	6	50%
TOTAL		12	100%
La description de poste la plus appropriée pour définir leurs responsabilités	Le Manager	1	8%
	Chef de service	4	33%
	Responsable du service	7	58%
TOTAL		12	100%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des entretiens

Le tableau présente une analyse des caractéristiques des interviewés dans une étude portant sur les personnes travaillant sur des Plates-formes. Voici un commentaire sur les données fournies : Répartition par sexe : La majorité des participants sont des hommes (11 hommes, soit 91,67 %), avec une seule femme (8,33 %). Cette disproportion peut influencer les résultats de l'étude en reflétant principalement des perspectives masculines.

Années d'expérience : La plupart des répondants ont entre 5 et 10 ans d'expérience (66,67 %), tandis qu'un tiers a plus de 10 ans d'expérience (33,33 %). Aucun répondant n'a moins de 5 ans d'expérience, ce qui suggère une population expérimentée, possiblement offrant des insights bien fondés sur le sujet.

Service actuel : Les participants viennent de divers services, avec une majorité provenant de la gestion/paie (50 %). Les autres services représentés incluent la division personnel (8,33 %), la planification personnel (16,67 %), les prestations sociales (16,67 %) et l'administration générale (8,33 %). Cette diversité peut offrir une vue d'ensemble équilibrée des différents aspects des Plates-formes.

Rôle dans l'organisation : La plupart des interviewés occupent des postes de responsable de service (58,33 %), suivis par les chefs de service (33,33 %) et les managers (8,33 %). La prédominance des responsables de service pourrait indiquer une orientation vers les perspectives de gestion et de supervision dans l'étude.

2 Analyse Descriptive :

Après avoir entretenu les personnes-ressources choisies, nous avons recueilli des informations qui ont servi de base pour notre analyse des données. Les propos des répondants appartenant au même service présentaient des similarités frappantes.

2.1 Les Entretiens :

Afin de garantir des résultats plus fiables, un traitement micro a été mis en place, où un total de sept (7) personnes ont été sélectionnées parmi le groupe initial de douze (12). Parmi les individus sélectionnés, il y avait un manager, quatre (4) chefs de service et deux (2) responsables du service.

Tableau 6: Explication du système de codes utilisé

I.1	I.2	I.3	I.4	I.5	I.6	I.7
Le Manager	Chef Planification Personnel	le responsable du service de formation	Chef de prestation social	le responsable du service de prestation social	le chef d'Administration Générale	le chef de la gestion

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des entretiens

Le tableau en question sert à classer et organiser les données qualitatives issues des entretiens réalisés. Il utilise un système de codes où "I" désigne les personnes interrogées et "Q" les questions qui leur ont été posées. Chaque code est attribué à un répondant particulier et aux interrogations qui lui étaient destinées. Cette méthodologie de codification permet une structuration efficace des informations collectées, facilitant ainsi l'examen et l'analyse du matériau qualitatif obtenu.

ET Voici l'agenda et timing des entretiens :

Tableau 7: l'agenda et timing des entretiens

L'entretien	Date	Durée	Lieu
Le Manager	Du 06/03/2024 Au 26/05/2024	Une demi-heure à une heure et demie pour plusieurs intervalles	Bureau de Chef Division
Chef Planification Personnel			Bureau de Chef Planification Personnel
le responsable du service de formation			Bureau du service formation
Chef de prestation social			Bureau de Chef prestation social
le responsable du service de prestation social			Bureau du service prestation social

le chef d'Administration Générale			Bureau de chef d'Administration Générale
le chef de la gestion			Bureau de chef gestion

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des entretiens

Pour organiser et clarifier les réponses les interviewés elles ont été traitées dans un tableau

Tableau 8: Les réponses des entretiens sur les différentes questions posées

	Q1 :la vision de la digitalisation dans votre service
I.1	La digitalisation est essentielle pour moderniser et accroître l'efficacité de nos processus RH. Nous devons adopter des outils digitaux pour automatiser les tâches administratives chronophages et nous concentrer sur l'accompagnement des collaborateurs. Un portail libre-service RH par exemple permet plus d'autonomie.
I.2	La digitalisation facilitera grandement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Des outils d'analyse de données nous aideraient à mieux anticiper les besoins et à élaborer des plans de formation et de recrutement plus efficaces.
I.3	Le digital permettra de démocratiser l'accès à la formation via des modules en ligne, du e-learning. Cela rendra les parcours plus personnalisés, modulaires et à moindre coût.
I.4	La dématérialisation des dossiers du personnel et la mise en place d'un espace digital pour les salariés fluidifieraient le traitement des dossiers sociaux comme les remboursements etc.
I.5	Grâce au digital, nous avons automatisé le suivi des dossiers sociaux, la mise à jour des données personnelles des salariés et leur donner un meilleur suivi en temps réel.
I.6	Le digital nous permettra de réduire considérablement l'utilisation de papier et les tâches manuelles pénibles liées à l'administration générale
I.7	La digitalisation des processus RH comme le recrutement, la paie, les revues de performance, etc. apporterait plus de fluidité, de données consolidées et d'efficacité dans la gestion des ressources humaines
	Q2 : En quoi ces outils digitaux ont-ils changé la dynamique de travail au sein de votre service ?
I.1	Les outils digitaux ont permis d'automatiser de nombreuses tâches administratives

	<p>récurrentes. Cela a considérablement allégé la charge de travail de mes équipes qui peuvent désormais se concentrer sur des missions à plus haute valeur ajoutée comme l'accompagnement des managers et des collaborateurs</p>
I.2	<p>Grâce aux données RH intégrées dans un outil de gestion des compétences, nous avons une visibilité en temps réel sur les ressources disponibles. Cela facilite grandement la planification des effectifs en fonction des besoins de chaque service et projet.</p>
I.3	<p>Le e-learning et les plateformes de formation en ligne ont révolutionné notre offre de formation. Nous proposons désormais des parcours modulaires. Le suivi est aussi beaucoup plus aisé.</p>
I.4	<p>Les outils digitaux ont grandement simplifié et accéléré le traitement de plusieurs processus clés pour notre service. Premièrement, la dématérialisation des déclarations sociales a permis un gain de temps et d'efficacité considérable. Nous n'avons plus à ressaisir manuellement les données, qui sont directement transmises de façon sécurisée aux organismes sociaux via nos interfaces digitales.</p>
I.5	<p>L'interfaçage de notre système d'information RH avec les mutuelles et organismes sociaux nous fait gagner un temps fou. Les mises à jour sont automatisées et les dossiers traités beaucoup plus rapidement pour le personnel</p>
I.6	<p>L'aspect digital n'a pas été beaucoup touché dans mon service</p>
I.7	<p>La dématérialisation des dossiers du personnel a été une véritable bouffée d'oxygène. Fini les classeurs interminables et la recherche manuelle de documents ! Tout est désormais numérisé et accessible en quelques clics seulement. et les Process RH entièrement dématérialisés comme le recrutement, la paie ou les revues de performance sont devenus tellement plus fluides et efficaces. Nous disposons également d'un socle de données fiables et consolidées pour piloter la gestion des RH.</p>

	Q3 : les plateformes digitales utilisées dans votre service
I.1	La Messagerie ¹ , Reshum, et les nouveaux Plates-formes (TRH ² , SAP ³ , SMP ⁴ , RHÉVAL ⁵ , DAMT ⁶)
I.2	La Messagerie, Reshum ⁷ , TBRH ⁸
I.3	La Messagerie, SMA ⁹ , IAP ¹⁰ , TBF ¹¹
I.4	La Messagerie, Télédéclaration ¹² , Les arrêts travail ¹³
I.5	La Messagerie, E-Retraite ¹⁴ , E- Mutuel ¹⁵
I.6	La Messagerie, Standard ¹⁶ , Tenu-stock ¹⁷
I.7	La Messagerie, Reshum, ALFRESCO ¹⁸

¹ La Messagerie: Une plate-forme de messagerie est un système logiciel permettant l'échange de messages texte et multimédias entre différents utilisateurs connectés sur un même réseau ou service. Les principales caractéristiques d'une plate-forme de messagerie sont: Messagerie instantanée, Envoi de fichiers, Messagerie de groupe, Notifications, Historique de conversation...

² La TRH est un projet visant à améliorer la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise, en mettant en place des processus et outils pour la performance, les carrières, les compétences et le recrutement

³ SAP est un logiciel de gestion d'entreprise qui aide les entreprises à gérer leurs opérations et leurs processus, comme les finances, les ressources humaines, la logistique et la production.

⁴ SMP est un cadre intégré visant à aider une organisation à définir et atteindre ses objectifs stratégiques en alignant ressources, systèmes et employés sur une vision commune, tout en mesurant et améliorant continuellement les performances.

⁵ RHÉVAL est une plateforme utilisée pour la fixation des objectifs de formation de SONATRACH. Elle permet d'évaluer les compétences techniques et comportementales des collaborateurs et de fixer des objectifs de formation en conséquence

⁶ DAMT:est un système digital destiné à moderniser et optimiser la gestion de la médecine du travail en facilitant le partage d'informations, en améliorant la traçabilité et en automatisant certaines tâches administratives.

⁷ Reshum c'est une application Client-serveur qui gère les ressources humaines

⁸ TBRH est une plateforme digitale qui permet de gérer et suivre l'ensemble des processus liés aux ressources humaines au sein d'une organisation

⁹ SMA est un système de gestion destiné à centraliser et optimiser la formation et le développement des compétences des employés du groupe pétrolier et gazier SONATRACH.

¹⁰ IAP est un système d'information conçu pour centraliser et optimiser les activités de formation, de recherche et de gestion des ressources dans le domaine des hydrocarbures en Algérie.

¹¹ TBF est une plateforme digitale qui centralise et optimise la gestion et le suivi des activités de formation au sein d'une organisation.

¹² Télédéclaration est un système en ligne permettant aux entreprises de déclarer et transmettre de manière dématérialisée les informations et cotisations relatives à la sécurité sociale de leurs salariés auprès de la caisse nationale algérienne.

¹³ Les arrêts de travail est un système en ligne permettant aux entreprises de notifier et transmettre de manière dématérialisée les informations relatives aux arrêts maladie de leurs salariés à la caisse nationale algérienne de sécurité sociale.

¹⁴ E-Retraite: est un système en ligne permettant aux citoyens de gérer et suivre leurs dossiers de retraite de manière dématérialisée, offrant des fonctionnalités de simulation, dépôt de demandes, suivi de dossiers, et gestion des paiements.

¹⁵ E-Mutuelle est un système en ligne permettant aux adhérents d'une mutuelle de gérer leurs services et contrats de manière dématérialisée, offrant un accès sécurisé aux informations personnelles, aux garanties, aux remboursements et à l'assistance en ligne.

¹⁶ Un standard répondeur automatique est un système informatique vocal interactif conçu pour gérer les appels entrants dans une entreprise ou organisation, facilitant l'accueil, l'orientation des appels et la gestion des messages vocaux.

¹⁷ Tenu-stock est un système informatique conçu pour gérer et suivre les niveaux de stocks d'une entreprise, permettant une visibilité en temps réel sur les quantités disponibles et optimisant la gestion des stocks.

¹⁸ Alfresco: est une suite logicielle open source de gestion de contenu d'entreprise, permettant de centraliser et sécuriser la gestion des documents électroniques "GED" d'une organisation, tout en facilitant la collaboration et l'automatisation des processus métiers.

Q4 : Gestion du processus de digitalisation de procédure des RH					
I.1	<p><u>SAP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion financière et comptable • Gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique • Gestion des ressources humaines • Gestion de la production et des opérations. 	<p><u>TRH :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique RH • Recrutement • Gestion de la Performance • Développement de Compétences • Gestion de Carrières. 	<p><u>SMP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des objectifs stratégiques • Alignement des ressources et des systèmes • Mesure et suivi des performances • Communication de la vision. 	<p><u>RHéVAL :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des compétences techniques et comportementales des collaborateurs. • La fixation des objectifs de formation en fonction du rôle de chaque collaborateur. • La priorisation des compétences à développer pour chaque collaborateur. • La validation des objectifs de formation. • Ces activités permettent d'élaborer des plans de développement et de formation pour améliorer les compétences des collaborateurs 	<p><u>DAMT :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des dossiers médicaux des employés • Partage d'informations médicales • Traçabilité des suivis médicaux • Automatisation des tâches administratives liées à la médecine du travail.

I.2	<u>La Messagerie :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Communication instantanée entre utilisateurs • Envoi/partage de fichiers multimédias • Création de groupes/canaux de discussion • Notifications en temps réel • Historique des conversations 	<u>Reshum :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des dossiers du personnel • Mise en place des actions et obligations de formation • Création de tableaux de bord 	<u>TBRH :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des processus RH (recrutement, formation, évaluations, paie, etc.) • Suivi des indicateurs RH clés • Reporting RH • Analyses prévisionnelles des effectifs
I.3	<u>SMA :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la formation et du développement des compétences • Catalogues de formations • Parcours d'apprentissage • Certification des compétences 	<u>IAP :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la formation dans le domaine des hydrocarbures • Gestion des ressources dédiées • Activités de recherche liées aux hydrocarbures 	<u>TBF :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Planification et gestion des formations • Suivi des formations réalisées • Reporting sur les activités de formation
I.4	<u>Télédéclaration :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration en ligne des informations salariales 		<u>Les arrêts travail :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Notification en ligne des arrêts maladie des salariés • Transmission des justificatifs médicaux
I.5	<u>E-Retraite :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Simulation des droits à la retraite • Dépôt en ligne des demandes de retraite • Suivi de l'avancement des dossiers retraite • Gestion des paiements des pensions de retraite 	<u>E- Mutuel :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Accès aux informations du contrat mutuelle • Consultation des remboursements de soins • Déclaration en ligne des frais de santé • Assistance en ligne pour les adhérents 	
I.6	<u>Standard :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Accueil vocal des appels entrants • Orientation des appels vers les services/agents concernés • Gestion des messages vocaux 	<u>Tenu-stock :</u> <ul style="list-style-type: none"> • la vision en temps réel des niveaux de stocks 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Routage intelligent des appels selon les choix de l'appelant 	
I.7	<u>Reshum :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Registre du personnel • Etablissement et suivi des documents contractuels • Gestion de carrière • Planning 	<u>ALFRESCO :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion électronique des documents (stockage, versions, partage) • Espaces de travail collaboratifs • Recherche et récupération de contenus
Q5 : les objectifs que votre organisation cherche à atteindre grâce à la digitalisation		
I.1	<ul style="list-style-type: none"> • Gagner en productivité et en efficacité opérationnelle en automatisant les tâches administratives chronophages. • Libérer du temps pour se concentrer sur l'accompagnement managérial et le développement des talents. • Disposer d'une vision consolidée et en temps réel des données RH pour une meilleure prise de décision. 	
I.2	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper avec précision les besoins en compétences et en effectifs grâce à l'analyse prédictive. • Optimiser les plans de recrutement, de mobilité interne et de formation. • Assurer une gestion prévisionnelle plus agile des emplois et des parcours professionnels. 	
I.3	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des parcours de formation modulaires, personnalisés et accessibles en tout lieu • Réduire les coûts liés aux formations présentielle tout en les digitalisant • Mesurer finement l'efficacité des formations et leur impact sur les performances 	
I.4	<ul style="list-style-type: none"> • l'automatisation complète des processus liés aux déclarations sociales obligatoires et au suivi des arrêts de travail. • nous visons à supprimer toute saisie manuelle et à transmettre ces données de façon dématérialisée et sécurisée aux organismes concernés. • Pour les arrêts, l'ambition est de permettre aux salariés de les déclarer en ligne et de pouvoir suivre leur dossier en temps réel jusqu'à leur reprise. 	
I.5	<ul style="list-style-type: none"> • Dématérialiser complètement les dossiers individuels des salariés • Générer des économies et un gain de productivité dans le traitement des dossiers 	

	<ul style="list-style-type: none"> Automatiser l'intégralité du processus de départ à la retraite et les avantages sociaux
I.6	<ul style="list-style-type: none"> l'améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité de service pour les collaborateurs. Nous voulons dématérialiser un maximum de processus administratifs comme la gestion des présences, des notes de frais, des plannings etc. afin de réduire la charge de travail manuel chronophage l'optimiser la gestion des ressources en rendant les processus plus fluides et en disposant d'outils de pilotage et de reporting RH performants pour un meilleur suivi budgétaire. la digitalisation des services d'accueil, du courrier et du standard doit nous permettre d'offrir une expérience employé améliorée aux salariés, avec un accès facilité aux services grâce à des plateformes en ligne par exemple.
I.7	<ul style="list-style-type: none"> Moderniser et digitaliser l'ensemble des processus RH clés (recrutement, paie, évaluation...) Consolider dans un seul SIRH l'ensemble des données RH pour un pilotage optimisé Améliorer la qualité de service et l'expérience employé grâce au digital
Q6 : Impact de la digitalisation des actes de gestion RH	
I.1	Les solutions RH digitales permettent aux employés de gagner un temps précieux sur les tâches administratives récurrentes désormais automatisées. Ils peuvent ainsi se concentrer sur leurs activités à plus forte valeur ajoutée, boostant leur productivité et leur motivation
I.2	Grâce aux outils d'analyse prédictive, nous pouvons mieux anticiper les besoins et faire correspondre plus finement les compétences des employés aux besoins. Cela optimise leur employabilité, leur épanouissement et leurs performances.
I.3	L'offre de formation digitalisée permet aux employés de se former quand ils le souhaitent, où qu'ils soient, sur des parcours personnalisés. Cela favorise le développement continu des compétences, gage d'une meilleure performance individuelle et collective.
I.4	En dématérialisant les déclarations et le suivi des arrêts maladie, nous évitons des pertes de temps préjudiciables à la performance. De plus, un meilleur suivi des arrêts prolongés permet d'accompagner les salariés concernés.
I.5	La fluidification de la gestion des dossiers retraite et mutuelle décharge les salariés de

	tracas administratifs chronophages. Ils peuvent rester pleinement concentrés sur leur travail jusqu'au départ à la retraite.
I.6	La modernisation de ces services facilite grandement la vie des employés qui gagnent en confort, fluidité et rapidité d'accès. Un gain de sérénité non négligeable qui impacte positivement leur bien-être et leur performance.
I.7	Les processus RH clés comme le recrutement, la paie ou l'évaluation étant digitalisés, les employés bénéficient d'un traitement plus équitable, d'un accompagnement renforcé et d'une meilleure reconnaissance de leurs performances.
	Q7 : 3.les principaux défis auxquels vous avez été confrontés lors de la mise en œuvre des plateformes digitales dans votre service ?
I.1	Le principal défi a été d'accompagner le changement de culture et les résistances de certains collaborateurs moins à l'aise avec le digital. Former tout le personnel et expliquer les bénéfices a été essentiel.
I.2	L'un des défis majeurs était la qualité des données RH historiques qui ont dû être nettoyées et migrées vers les nouveaux outils. Assurer la fiabilité du système pour des prévisions pertinentes a nécessité des efforts.
I.3	Le défi principal était de constituer un catalogue de formation adapté aux différents niveaux et besoins de nos publics. La création des contenus a été chronophage avant de voir les bénéfices du numérique.
I.4	L'interfaçage avec les systèmes des différents organismes a été un vrai casse-tête technique et réglementaire à résoudre. Il a aussi fallu former les collaborateurs sur les nouveaux process dématérialisés.
I.5	Au-delà des difficultés d'interfaçage, le défi consistait à mettre en place des portails en ligne pour les démarches de retraite et de mutuelle, en remplacement du format Excel.
I.6	Le principal frein était les budgets à allouer pour acquérir les nouvelles solutions et moderniser les infrastructures. Un défi de priorisation et d'étalement dans le temps.
I.7	Le plus gros challenge était de convaincre l'ensemble des parties prenantes d'adopter une plateforme SIRH unique pour tous les processus RH. L'accompagnement au changement a été déterminant.
	Q8 : Comment avez-vous surmonté ces défis ?
I.1	L'un des principaux leviers que nous avons activé pour faciliter l'adoption des nouveaux outils digitaux a été les réunions régulières avec les équipes. nous avons organisé des sessions en présentiel pour présenter la feuille de route de

	<p>transformation digitale, expliquer les bénéfices attendus et recueillir les premières craintes et questionnements.</p> <p>Ensuite, nous avons tenu des points d'étape hebdomadaires en divisant les effectifs en groupes restreints pour des séances plus interactives. C'était l'occasion de faire des démonstrations concrètes, de répondre aux interrogations et de prendre en compte les retours pour ajuster si besoin.</p>
I.2	<p>Un gros travail de fiabilisation et de nettoyage des données a été réalisé en amont. Nous avons aussi défini des process et contrôles stricts pour garantir l'intégrité des données sources alimentant les outils.</p>
I.3	<p>Nous avons collaboré étroitement avec les métiers pour bien cerner les besoins et co-construire les contenus de formation. L'utilisation de formats dynamiques et ludiques a aussi facilité l'appropriation.</p>
I.4	<p>Côté collaborateurs, des sessions de formation très pratiques ont permis une montée en compétences progressive.</p>
I.5	<p>Les réunions ont joué un rôle primordial dans l'accompagnement au changement de nos processus vers la digital. Dès le démarrage des Plates-formes, nous avons organisé des séances plénières pour présenter la stratégie digitale, les nouveaux outils prévus ainsi que les bénéfices attendus pour les salariés en termes de fluidité et de qualité de service.</p>
I.6	<p>Nous avons priorisé les projets et étalé leur mise en œuvre dans le temps en fonction des budgets disponibles. La formation continue du personnel a aussi été essentielle.</p>
I.7	<p>Un gros travail de concertation a été fait en amont avec toutes les services métiers pour faire adhérer au projet SIRH commun. Des pilotes ont aussi été déployés pour un accompagnement rapproché.</p> <p>Comme vous pouvez le voir, la formation, la communication, l'accompagnement humain et technique et la concertation ont été les principaux leviers pour franchir avec succès cette étape de transformation numérique dans tous les services.</p>

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des entretiens

2.2 Les observations:

Nous pouvons résumer les principales observations au sujet de l'avancement du processus de digitalisation RH comme suit :

2.2.1 La transformation digitale et la digitalisation :

- ✓ Adoption précoce de la digitalisation : Le fait que cette entreprise ait adopté la digitalisation dès ses débuts, lorsqu'elle était encore un partenariat avec une société étrangère, montre une vision avant-gardiste et une volonté d'intégrer les nouvelles technologies. Cela leur a probablement permis de gagner en efficacité opérationnelle et en compétitivité dès le départ.
- ✓ Transfert de compétences : Le partenariat initial avec une entreprise étrangère a vraisemblablement facilité le transfert de connaissances et de savoir-faire en matière de digitalisation. Cela a permis à l'entreprise algérienne de développer ses propres capacités dans ce domaine.
- ✓ Continuité après la reprise totale : Le fait que l'entreprise ait poursuivi et développé ses plateformes digitales après la fin du partenariat en 2012 démontre une volonté de poursuivre cette transformation digitale. Cela montre également que les compétences et l'expertise acquises ont été conservées et renforcées.
- ✓ Avantage concurrentiel : En adoptant la digitalisation de manière précoce et continue, cette entreprise a probablement acquis un avantage concurrentiel significatif sur le marché algérien. Elle a pu se démarquer en offrant des services plus modernes, plus efficaces et mieux adaptés aux attentes des clients.
- ✓ Défis potentiels : Cependant, il est important de souligner que la digitalisation peut également présenter des défis, notamment en termes d'investissements financiers, de formation du personnel, de sécurité des données et de résistance au changement. L'entreprise a dû surmonter ces obstacles pour mener à bien sa transformation digitale.

2.2.2 Les avantages de la Digitalisation des Processus RH :

En explorant les services offerts par les plateformes digitales, nous avons découvert un certain nombre d'avantages liés à leur utilisation. La digitalisation des processus RH permet de gagner un temps précieux sur les tâches administratives récurrentes désormais automatisées,

ce qui libère les employés pour qu'ils puissent se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, augmentant ainsi leur productivité et leur motivation. Par exemple, la dématérialisation complète des dossiers individuels des salariés permet de générer des économies et un gain de productivité dans le traitement des dossiers. De plus, l'analyse prédictive aide à anticiper les besoins en compétences et en effectifs, optimisant ainsi les plans de recrutement, de mobilité interne et de formation :

- **Facilitation du travail:** Les plateformes digitales permettent d'automatiser de nombreuses tâches administratives chronophages. Cela réduit la charge de travail manuel et permet aux employés de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que l'accompagnement des managers et des collaborateurs.
- **Réduction du temps:** La digitalisation des processus, comme le traitement des déclarations sociales et l'interfaçage avec les organismes tiers, fluidifie et accélère les circuits, ce qui se traduit par des gains de productivité notables. Les employés peuvent ainsi gérer leurs tâches plus rapidement et plus efficacement.
- **Accessibilité et gestion en temps réel:** Les outils digitaux offrent une meilleure accessibilité aux informations et aux données RH en temps réel. Cela permet une gestion proactive et réactive des ressources humaines, facilitant la planification des effectifs et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- **Formation continue et e-learning:** La disponibilité de modules de formation en ligne facilite le développement professionnel continu des employés. Le e-learning permet de proposer des parcours modulaires, accessibles en tout moment, réduisant les coûts liés aux formations.
- **Modernisation et efficacité opérationnelle:** La digitalisation modernise les services RH, avec la mise en place de portails et d'espaces libre-service pour les salariés. Cela améliore l'expérience employé, renforce l'efficacité opérationnelle et réduit l'utilisation de papier.
- **Automatisation et dématérialisation:** L'automatisation des processus administratifs, comme la gestion des présences, des notes de frais et des plannings, permet de réduire les erreurs humaines et d'augmenter l'efficacité. La dématérialisation des dossiers du personnel et des déclarations sociales contribue également à ces gains d'efficacité

2.2.3 Limites et Nécessité de l'Intervention Humaine :

Cependant, malgré ces technologies avancées qui peuvent grandement faciliter et optimiser de nombreux processus RH, tels que la collecte et l'analyse de données, l'automatisation de tâches répétitives ou la gestion administrative, certains aspects critiques des RH nécessitent toujours une intervention humaine dans l'interprétation des phénomènes humains complexes et l'application d'un jugement nuancé dans la gestion des ressources humaines. Ces aspects incluent :

- **Interprétation des Nuances Comportementales** : Les comportements humains et leurs nuances sont souvent trop complexes pour être entièrement compris et évalués par des systèmes automatisés. Les jugements de valeur et les interprétations nuancées nécessitent une compréhension humaine approfondie.
- **Facteurs Émotionnels et Psychologiques** : Les systèmes digitaux ne peuvent pas pleinement appréhender les facteurs émotionnels et psychologiques qui influencent les décisions et les performances des employés. L'empathie et la compréhension émotionnelle restent des compétences humaines indispensables dans la gestion des ressources humaines.
- **Prise de Décisions Qualitatives** : Les décisions qualitatives, telles que la résolution de conflits, la gestion des talents et la planification stratégique, exigent une capacité de jugement et une intuition humaine que les machines ne peuvent pas reproduire.
- **Relations Interpersonnelles** : La gestion des relations interpersonnelles, qui est essentielle pour un environnement de travail harmonieux, repose sur des interactions humaines directes. Les technologies peuvent faciliter la communication, mais ne peuvent pas remplacer les interactions humaines authentiques.
- **Adaptation et Flexibilité** : Les situations imprévues et les changements rapides nécessitent une adaptation et une flexibilité que les systèmes automatisés ne peuvent pas offrir. Les humains sont capables de s'ajuster rapidement aux nouvelles conditions et de prendre des décisions appropriées en temps réel.

En bien de quoi, nous pouvons dire que l'introduction de la digitalisation en matière de comportements des professionnels RH, commence à instaurer une objectivité sur les actes de gestion, où les employés vont ressortir une équité de la part du staff management à l'égard de l'ensemble des employés sans distinction aucune.

Aussi, ce processus conduira à l'amélioration de l'exercice des règles de transparence concernant les plans individuels de carrière de chacun des salariés.

Elle participera également à l'installation d'un système de management de la confiance entre les deux parties de la relation de travail, ce qui mènera à son tour à la réduction de malentendu, voire les conflits interpersonnels.

2.3 Les réunions :

Tableau 9: Agenda et timing de réunion

N°	Membres de la réunions	La date	La durée	Sujet de la réunions
01	Chef division de personnel Chef Planification Personnel Chef de prestation social Chef de Administration Générale Chef de la gestion Le responsable du service de formation le responsable du service de prestation social le responsable du service de gestion le responsable du service de planning le responsable du service de paie	23/03/2014	1h 15min	Nouvelle plate-forme « Helpdesk RH ¹⁹ »

¹⁹ Helpdesk RH: est un système conçu pour organiser et gérer les activités liées aux ressources humaines au sein d'une organisation. Son principal objectif est de faciliter la communication et les interactions entre les employés et le service des ressources humaines, tout en améliorant la satisfaction des collaborateurs.

Les principales activités d'une plateforme:

Gestion des demandes des employés :

- Permettre aux employés de soumettre facilement des demandes, des questions ou des préoccupations liées aux ressources humaines via un portail en ligne.
- Assurer un suivi efficace des demandes, avec un système de ticketing et de catégorisation.
- Attribuer les demandes aux spécialistes RH appropriés pour un traitement rapide.

Gestion des informations et de la documentation :

- Fournir une base de connaissances complète avec des informations sur les politiques, les procédures, les avantages sociaux et autres sujets RH.
- Permettre aux employés d'accéder facilement à ces informations et de trouver des réponses à leurs questions de manière autonome.

Automatisation des processus RH :

- Automatiser les processus courants tels que les demandes de congé, les changements d'informations personnelles, les inscriptions aux formations, prestation social, etc.
- Réduire la charge administrative et accélérer le traitement de ces demandes.

Section 02 : Analyses Des Résultats De L'Etude

L'étude présente une analyse descriptive des entretiens réalisés avec sept personnes clés de Division Personnel à la direction REB, une entreprise publique algérienne spécialisée dans les hydrocarbures. Ces entretiens visent à comprendre la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH. Voici une analyse détaillée des réponses obtenues et une synthèse pour des observations notées et la réunion.

3 Analyse les entretiens :

Q1 :

Ces réponses illustrent une vision assez complète de la digitalisation dans les services RH. Les différents intervenants soulignent les multiples bénéfices que peut apporter la numérisation des processus et l'intégration d'outils digitaux.

Au niveau opérationnel, l'automatisation et la dématérialisation sont vues comme des leviers d'efficacité majeurs, permettant de fluidifier et d'accélérer les tâches administratives chronophages comme la gestion des dossiers sociaux ou la mise à jour des données personnelles.

D'un point de vue stratégique, le digital est perçu comme un atout pour renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, faciliter le développement des parcours de formation grâce au e-learning, et rationaliser des processus clés tels que le recrutement, la paie ou les revues de performance.

Au-delà des gains d'efficacité, la digitalisation est également considérée comme un facteur de modernisation du service RH, avec notamment la mise en place de portails et d'espaces libre-service facilitant l'accès aux services pour les salariés.

Q2 :

Ces témoignages mettent en lumière les profonds bouleversements apportés par la digitalisation dans les modes de fonctionnement des équipes RH. L'automatisation des tâches administratives chronophages a permis un redéploiement des ressources vers des activités à plus forte valeur ajoutée, au bénéfice de la performance et de la montée en compétences des collaborateurs.

La consolidation et l'accessibilité en temps réel des données RH via des outils dédiés ont largement facilité les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que la planification des effectifs.

L'essor du e-learning et des plateformes de formation en ligne a par ailleurs révolutionné l'offre et les modalités d'accès à la formation pour les collaborateurs. Au niveau opérationnel, la dématérialisation et la digitalisation des processus clés comme le traitement des déclarations sociales ou l'interfaçage avec les organismes tiers ont fluidifié et accéléré considérablement les circuits, se traduisant par des gains de productivité notables.

Enfin, cette mue digitale s'est accompagnée d'une véritable transformation culturelle, avec le passage à des processus RH entièrement digitalisés, se débarrassant des contraintes traditionnelles liées au papier au profit d'une gestion plus agile et efficace des ressources humaines.

Q3 :

Cette multiplicité d'outils et de plateformes démontre une réelle volonté de modernisation et de digitalisation en profondeur des processus RH. On retrouve des solutions couvrant l'ensemble des dimensions clés : gestion administrative du personnel, communication interne, gestion des compétences et des carrières, gestion de la performance, sans oublier les volets médicaux. au cœur de ce dispositif, on distingue des plateformes intégrées majeures comme TRH et SAP, permettant de fédérer et de rationaliser les principaux processus RH tels que le recrutement, la gestion des carrières, la formation ou encore la paie. L'utilisation de la messagerie et d'outils collaboratifs facilite par ailleurs la communication interne et le partage fluide des informations.

Un réel effort semble avoir été consenti pour digitaliser et automatiser un maximum de processus administratifs récurrents, que ce soit la gestion des dossiers du personnel, des déclarations sociales ou encore le suivi médical. Cela a vraisemblablement permis de réduire la charge de travail manuel et de recentrer les équipes sur des missions à plus forte valeur ajoutée

Enfin, des plateformes plus stratégiques comme SMP ou RHEVAL paraissent dédiées à l'alignement des ressources, la gestion des compétences et des parcours de formation, révélant une approche désormais plus structurée et optimisée de la gestion des talents. On perçoit ainsi les contours d'une véritable transformation numérique globale des RH, visant à accroître l'agilité, la productivité et l'efficacité de la fonction dans son ensemble.

Q4 :

Cette transition s'appuie sur un éventail complet d'outils et de plateformes digitales couvrant l'ensemble du spectre RH. Au cœur de ce dispositif, on retrouve des solutions intégrées majeures comme SAP et TRH qui permettent de rationaliser et d'automatiser les processus clés tels que la gestion financière, la chaîne logistique, le recrutement, la gestion des carrières et de la formation. d'autres plateformes dédiées comme SMP, RHÉVAL et DAMT viennent compléter ce socle en adressant des enjeux plus spécifiques comme l'alignement stratégique, l'évaluation des compétences, la gestion des parcours de formation ou encore le suivi médical. Ce foisonnement d'outils s'accompagne d'une réelle volonté de digitaliser et d'automatiser un maximum de processus administratifs récurrents, de la gestion des dossiers du personnel aux déclarations sociales. Cela a vraisemblablement permis d'alléger la charge administrative et de recentrer les équipes RH sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Cette transition s'appuie sur un éventail complet d'outils et de plateformes digitales couvrant l'ensemble du spectre RH. Au cœur de ce dispositif, on retrouve des solutions intégrées majeures comme SAP et TRH qui permettent de rationaliser et d'automatiser les processus clés tels que la gestion financière, la chaîne logistique, le recrutement, la gestion des carrières et de la formation. D'autres plateformes dédiées comme SMP, RHÉVAL et DAMT viennent compléter ce socle en adressant des enjeux plus spécifiques comme l'alignement stratégique, l'évaluation des compétences, la gestion des parcours de formation ou encore le suivi médical.

Ce foisonnement d'outils s'accompagne d'une réelle volonté de digitaliser et d'automatiser un maximum de processus administratifs récurrents, de la gestion des dossiers du personnel aux déclarations sociales. Cela a vraisemblablement permis d'alléger la charge administrative et de recentrer les équipes RH sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, le déploiement d'outils collaboratifs de type messagerie facilite la communication interne et le partage fluide d'informations au sein des services. et cette digitalisation globale vise ainsi à accroître l'agilité, la productivité et l'efficacité de la fonction RH, tout en permettant une gestion des ressources humaines plus stratégique, alignée sur les objectifs de performance de l'entreprise.

Q5 :

La digitalisation des processus RH a permis une nette optimisation de l'efficacité opérationnelle grâce à l'automatisation des tâches administratives récurrentes et chronophages. En allégeant substantiellement la charge de travail manuel, les équipes RH ont pu se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée comme l'accompagnement personnalisé des managers et des collaborateurs. Au-delà, l'intégration et la consolidation des

données RH dans des outils dédiés offrent désormais une vision en temps réel et globale des ressources disponibles. Cette perspective inédite facilite grandement les exercices de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, permettant d'anticiper au mieux les besoins et d'ajuster les plans d'effectifs en conséquence. L'automatisation couplée à cette agilité renforcée dans la gestion des ressources humaines constituent des accélérateurs d'efficacité majeurs pour l'entreprise.

Q6 :

La digitalisation des ressources humaines au niveau de Division Personnel a engendré de multiples bénéfices en termes d'optimisation de la performance individuelle et collective.

Tout d'abord, l'automatisation des tâches administratives a permis un gain de temps significatif pour les employés, leur offrant la possibilité de se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, impactant positivement leur productivité et leur engagement. Parallèlement, les outils d'analyse prédictive facilitent désormais l'anticipation fine des besoins en compétences et l'ajustement proactif des profils, maximisant ainsi l'employabilité des collaborateurs. Le déploiement de la formation modulaire et sur-mesure favorise quant à lui le développement continu des savoirs, gage de performance durable. La dématérialisation des processus administratifs comme les arrêts maladie a également fluidifié le suivi, optimisant la gestion des ressources. Conjuguée à l'accès facilité aux services RH, cette transition digitale améliore considérablement le confort et le bien-être au travail.

Enfin, la digitalisation des processus clés tels que le recrutement, la paie ou l'évaluation des performances assure un traitement équitable de tous les collaborateurs, renforçant la reconnaissance des mérites individuels. Une profonde mutation des pratiques RH vers plus d'efficacité, d'anticipation et d'équité, pierre angulaire de la compétitivité de REB.

Q7 :

Si les bénéfices de la digitalisation sont indéniables, cette mutation n'en a pas moins représenté un défi de taille pour l'entreprise. Le changement culturel induit par ces nouveaux outils et processus s'est heurté à des résistances compréhensibles de la part de certains collaborateurs moins à l'aise avec le digital. Un important effort d'accompagnement et de formation a été nécessaire pour lever ces freins.

La qualité parfois lacunaire des données RH historiques a également complexifié les opérations de nettoyage et de migration vers les nouveaux systèmes. Le développement de contenus de formation digitalisés et personnalisés aux multiples besoins a constitué un autre chantier d'envergure. et l'interfaçage technique avec les systèmes des organismes partenaires

et la mise en conformité réglementaire ont également soulevé d'importants défis à la fois techniques et organisationnels.

Enfin, les contraintes budgétaires ont imposé une priorisation rigoureuse des investissements et un phasage dans le temps de cette modernisation en profondeur. Le plus grand défi fut probablement de convaincre l'ensemble des parties prenantes d'adopter une plateforme SIRH unique et intégrée pour tous les processus RH, nécessitant une conduite du changement minutieuse. Pour cela la clé de la réussite de cette transformation résida ainsi dans l'anticipation de ces multiples défis et la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement complet couvrant les aspects techniques, organisationnels et humains.

Q8 :

L'une des clés de la réussite de cette mutation digitale a résidé dans les efforts déployés en matière de communication et de formation auprès des collaborateurs. L'organisation régulière de réunions interactives en petits groupes a permis de présenter la feuille de route, d'expliquer les enjeux et les bénéfices attendus, mais surtout de répondre aux interrogations et de lever les craintes. Ces temps d'échange ont favorisé l'adhésion et l'adoption des nouveaux outils numériques. Au-delà, un ambitieux plan de formation a été déployé afin d'accompagner au mieux les équipes dans la prise en main des solutions digitales. Cet accompagnement s'est avéré indispensable pour surmonter les réticences naturelles d'une partie des effectifs moins à l'aise avec les nouvelles technologies.

Ces actions de communication et de formation ont constitué un levier décisif dans la conduite du changement, élément critique de la réussite de tout projet de transformation à grande échelle. Elles ont permis de clarifier la vision, de rassurer sur les impacts, et de développer en continu les compétences des équipes sur les nouveaux process et systèmes RH.

Combiné aux bénéfices tangibles apportés par la digitalisation en termes de gain de temps, d'automatisation, d'efficacité et d'accès aux données, ce plan d'accompagnement complet a grandement facilité l'appropriation des changements et assuré une adoption pérenne des nouvelles pratiques.

4 Analyse les Observations :

Voici une analyse des observations que nous vous avons présentée précédemment

4.1 Adoption précoce de la transformation digitale :

- L'entreprise a fait preuve d'une vision avant-gardiste en adoptant la digitalisation dès ses débuts, ce qui lui a permis de gagner en efficacité opérationnelle et en compétitivité.
- Le partenariat initial avec une entreprise étrangère a facilité le transfert de connaissances et de savoir-faire dans le domaine de la digitalisation.
- Après la fin du partenariat en 2012, l'entreprise a poursuivi et développé ses plateformes digitales, montrant sa volonté de poursuivre cette transformation digitale.
- Cette adoption précoce et continue de la digitalisation a probablement donné à l'entreprise un avantage concurrentiel significatif sur le marché algérien.

4.2 Avantages de la digitalisation des processus RH :

- Automatisation des tâches administratives récurrentes, libérant les employés pour des activités à plus forte valeur ajoutée.
- Gain de temps et de productivité grâce à la fluidification des processus.
- Accessibilité et gestion des données RH en temps réel, facilitant la planification des effectifs et des compétences.
- Formation continue via des modules de e-learning personnalisés et accessibles.
- Modernisation des services RH avec des portails et des espaces libre-service pour les employés.
- Automatisation et dématérialisation, réduisant les erreurs humaines et l'utilisation de papier.

4.3 Limites et nécessité de l'intervention humaine :

Malgré les avantages de la digitalisation, certains aspects critiques des RH nécessitent toujours une intervention humaine, tels que :

- L'interprétation des nuances comportementales complexes.
- La prise en compte des facteurs émotionnels et psychologiques des employés.
- La prise de décisions qualitatives, comme la résolution de conflits et la gestion des talents.
- La gestion des relations interpersonnelles et des interactions authentiques.

- L'adaptation et la flexibilité face à des situations imprévues et des changements rapides.

5 Analyse de la Réunion :

La réunion concernant la nouvelle plateforme a mis en lumière plusieurs points :

- Adoption de la plateforme : Les retours des utilisateurs sont globalement positifs, indiquant une adoption réussie de la nouvelle plateforme RH.
- Intégration des systèmes : La nouvelle plateforme permet une intégration fluide avec les systèmes existants, centralisant les données et facilitant leur gestion.
- Améliorations continues : Les participants ont souligné l'importance de continuer à améliorer la plateforme en fonction des retours des utilisateurs pour répondre aux besoins changeants.

6 Convergence Théorique et Pratique dans la Transformation Digitale des Pratiques RH

Notre étude semble avoir démontré une compatibilité et une convergence avec les revues de littérature existantes. En effet, mon approche qualitative et inductive, basée sur des entretiens, des observations et des analyses documentaires, Me permet de cerner les nouveaux rôles des managers et des employés dans le cadre de la digitalisation des pratiques RH, en particulier au sein de direction REB. Cette méthode a souligné la pertinence des résultats obtenus sur le terrain par rapport aux théories existantes, apportant ainsi une valeur ajoutée significative en enrichissant les perspectives théoriques grâce à des données empiriques concrètes.

La valeur ajoutée de mon étude réside dans plusieurs aspects clés. Premièrement, en confrontant les théories issues des revues de littérature avec les données collectées sur le terrain, Ma recherche valide empiriquement des concepts théoriques tels que ceux de Ding et al. (2024) et d'Ibrahimi et Benchekroun (2023) sur la transformation digitale et son impact sur les performances organisationnelles. Ce processus de validation renforce la crédibilité des théories et les ancre dans la réalité pratique.

Deuxièmement, contrairement aux études théoriques qui offrent souvent une vision générale déconnectée des contextes spécifiques, notre recherche, focalisée sur la direction REB, fournit une contextualisation unique. Cela permet de comprendre comment les pratiques et les théories se traduisent dans un environnement particulier. Par exemple, l'impact de la digitalisation sur la gestion des talents et la compétitivité de REB met en lumière des aspects spécifiques à cette direction, enrichissant ainsi la compréhension globale du phénomène.

Troisièmement, en combinant les résultats théoriques avec des données empiriques, Mon étude apporte de nouveaux insights qui n'étaient pas nécessairement prévus par les théories existantes. Ces nouvelles perspectives peuvent inclure des pratiques innovantes adoptées par la direction, des défis spécifiques rencontrés lors de la transformation digitale ou des approches uniques de gestion des ressources humaines.

Quatrièmement, notre recherche offre des recommandations pratiques basées sur des observations de terrain, ce qui est particulièrement utile pour les professionnels. Par exemple, les résultats sur la nécessité d'adapter les processus RH à la digitalisation fournissent des lignes directrices concrètes pour d'autres entreprises confrontées à des défis similaires.

Cinquièmement, en explorant les mécanismes internes de direction REB, notre étude détaille comment les changements sont mis en œuvre et quels sont leurs impacts réels, offrant ainsi une compréhension approfondie des processus de transformation digitale. Ces détails peuvent aider à affiner les modèles théoriques existants en intégrant des éléments pratiques.

Notre étude apporte une contribution significative en établissant un lien solide entre la théorie et la pratique. En effet, en fournissant des preuves tangibles de l'efficacité ou des lacunes des pratiques théoriques dans un contexte réel, notre recherche joue un rôle essentiel de pont entre les concepts théoriques et leur application concrète sur le terrain. Cela facilite une meilleure compréhension et une mise en œuvre plus éclairée des théories dans des situations professionnelles réelles.

En résumé, la valeur ajoutée de notre recherche réside dans sa capacité à confirmer, contextualiser, enrichir et appliquer les théories existantes grâce à une étude empirique rigoureuse et pertinente dans son contexte spécifique. notre travail contribue ainsi à une compréhension plus holistique et pratique de la transformation digitale des pratiques de gestion des ressources humaines. En établissant des liens solides entre la théorie et la pratique, notre recherche offre des perspectives précieuses et des suggestions concrètes pour guider les organisations dans leur propre parcours de transformation digitale des processus RH.

7 Suggestions

Ces suggestions visent à améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité de service, et à faciliter une meilleure gestion des ressources humaines à travers la digitalisation et l'automatisation des processus. Voici les points clés :

- **Automatisation des processus administratifs** : Digitaliser et automatiser un maximum de processus administratifs récurrents comme la gestion des présences, des notes de frais, des plannings, etc., afin de réduire la charge de travail manuel et chronophage.
- **Analyse prédictive** : Utiliser des outils d'analyse prédictive pour anticiper avec précision les besoins en compétences et en effectifs. Cela permet d'optimiser les plans de recrutement, de mobilité interne et de formation.
- **Formation digitalisée** : Proposer des parcours de formation modulaires personnalisés et accessibles en tout lieu, ce qui réduit les coûts liés aux formations présentielles tout en les digitalisant. Mesurer finement l'efficacité des formations et leur impact sur les performances.
- **Dématérialisation des dossiers** : Dématérialiser complètement les dossiers individuels des salariés pour générer des économies et un gain de productivité dans le traitement des dossiers.
- **Expérience employé améliorée** : Digitaliser les services d'accueil, du courrier et du standard pour offrir une expérience employé améliorée avec un accès facilité aux services grâce à des plateformes en ligne.
- **Modernisation des processus RH** : Moderniser et digitaliser l'ensemble des processus RH clés tels que le recrutement, la paie, et l'évaluation. Consolider dans un seul système d'information des ressources humaines (SIRH) l'ensemble des données RH pour un pilotage optimisé.
- **Sensibilisation à la Digitalisation** : Organiser des ateliers et des séminaires pour sensibiliser les employés aux avantages de la digitalisation.
- **Encouragement de l'Innovation** : Encourager une culture d'innovation et de flexibilité pour adopter de nouvelles technologies et méthodes de travail.
- **Feedback Régulier** : Recueillir régulièrement des feedbacks des employés pour ajuster les stratégies et améliorer les processus.
- **Analytique RH et Intelligence Artificielle (IA)** : Utiliser des outils d'analytique RH et d'IA pour optimiser les processus RH tels que le recrutement, la gestion des performances et la planification de la succession.

- **Approche Progressive** : Adopter une approche progressive pour la mise en œuvre des nouvelles technologies afin de minimiser les résistances au changement.

Cette étude souligne l'importance essentielle de la digitalisation des pratiques RH pour améliorer la performance organisationnelle de SONATRACH, plus précisément au niveau de la Direction REB. Les résultats obtenus montrent que la digitalisation, lorsqu'elle est bien gérée et intégrée, peut significativement améliorer les processus RH, renforcer la résilience organisationnelle et contribuer à une meilleure adaptation aux défis contemporains.

La problématique de cette étude porte sur l'impact de la digitalisation des pratiques RH sur les fondamentaux de la gestion des ressources humaines au sein de SONATRACH. L'objectif principal était d'analyser comment l'intégration des technologies numériques modifie les pratiques RH traditionnelles et d'évaluer les effets de ces changements sur la performance organisationnelle.

Le test de validité a été rigoureusement appliqué à travers des méthodes de collecte de données qualitatives. Les données ont été obtenues via des entretiens et les observation, et les résultats ont été interprétés à analyse descriptive, garantissant ainsi la robustesse des résultats obtenus.

Les suggestions issues de cette étude incluent la nécessité pour SONATRACH de renforcer ses initiatives de formation et de sensibilisation aux outils digitales pour maximiser les bénéfices de la digitalisation des RH. Il est également recommandé de développer une stratégie claire et cohérente pour l'adoption des technologies digitales, incluant des actions spécifiques pour surmonter les résistances au changement et promouvoir une culture organisationnelle favorable à l'innovation.

Les perspectives de recherche futures devraient se concentrer sur l'exploration approfondie des impacts spécifiques des différentes technologies digitales sur diverses fonctions RH. De plus, il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres secteurs d'activité pour comparer les résultats et identifier des tendances générales applicables à un plus grand nombre d'organisations.

Conclusion

Conclusion

Cette étude souligne l'importance accordée à la digitalisation des pratiques RH pour améliorer la performance organisationnelle de la direction. Les résultats obtenus montrent que la digitalisation, lorsqu'elle est bien gérée et intégrée, peut significativement améliorer les processus RH, renforcer la résilience organisationnelle et contribuer à une meilleure adaptation aux défis contemporains.

La problématique centrale de cette étude était d'explorer la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH au niveau de la direction REB. Face à un environnement technologique en constante évolution, il était essentiel de comprendre comment la digitalisation influence les processus RH, en termes d'efficacité, de réduction des coûts, et d'optimisation des opérations. L'objectif principal était d'analyser ces effets tout en identifiant les défis et les opportunités associés à cette transition digitale.

Les résultats de la partie pratique de notre étude ont révélé des améliorations significatives dans l'efficacité des processus RH, avec une réduction notable des coûts et une optimisation accrue des opérations. Les données collectées via des entretiens semi-directifs, l'observation directe et l'analyse documentaire ont montré que la digitalisation a permis d'accélérer les processus décisionnels et d'améliorer la gestion des talents. Cependant, des défis importants ont également été identifiés, notamment la résistance au changement de certains employés, les lacunes en compétences digitales, et les difficultés d'intégration des nouvelles technologies dans les systèmes existants. Malgré ces obstacles, les opportunités offertes par la digitalisation, telles que l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et une plus grande satisfaction des employés, sont considérables.

Sur la base de ces résultats, plusieurs suggestions ont été formulées pour faciliter la digitalisation. Premièrement, il est recommandé de mettre en place des programmes de formation continue pour développer les compétences numériques des employés et des managers. Cela permettrait de surmonter les résistances au changement et de mieux préparer le personnel aux nouvelles exigences technologiques. Deuxièmement, une stratégie de gestion du changement doit être élaborée pour encourager l'adhésion des employés aux nouvelles technologies. Troisièmement, la direction régionale REB devrait investir dans des technologies de pointe adaptées aux besoins spécifiques de la gestion des ressources humaines. Enfin, il est indispensable d'instaurer un processus d'évaluation et d'amélioration continue pour ajuster les pratiques RH et les technologies en fonction des évolutions du marché et des feedbacks des employés.

Pour les perspectives futures, cette étude ouvre la voie à plusieurs axes de recherche. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse de l'impact de la digitalisation sur la satisfaction et la

Conclusion

performance des employés à long terme. De plus, une étude comparative entre différentes entreprises du secteur énergétique pourrait offrir des insights précieux sur les meilleures pratiques en matière de transformation digitales des RH. Enfin, l'exploration des nouvelles technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle et le machine learning, et leur intégration dans les pratiques RH pourraient constituer un sujet de recherche prometteur.

En conclusion, la digitalisation représente un levier puissant pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la direction REB. Bien que des défis significatifs subsistent, les opportunités offertes par cette transition sont vastes et prometteuses. En adoptant une approche proactive et en mettant en œuvre les suggestions formulées, la direction REB peut non seulement surmonter les obstacles actuels, mais aussi se positionner en leader dans la gestion digitale des ressources humaines.

Bibliographie

Ouvrage :

- Aktouf, Omar. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*. Classiques des sciences sociales. Chicoutimi: J.-M. Tremblay, 2006. <https://doi.org/10.1522/cla.ako.met>.
- Baudoin, Emmanuel, Caroline Diard, et Myriam Benabid. *Transformation digitale de la fonction RH*. RH master. Dunod, 2019.
- Benraouane, Sid Ahmed. *Le Management des ressources humaines : étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines*. 4.01.5020. Alger: Office des Publications Universitaires, 2010.
- Chaintreuil, Jean-Noël. *RH & digital Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*. Diateino, 2015.
- Cousin, Frédéric. *Réussir son recrutement*. France: Arnaud Franel, 2020.
- David Autissier et Emily Métais-Wiersch. *La transformation digitale des entreprises*. Paris: Eyrolles, 2016.
- Diard, Caroline, Emmanuel Baudoin, et Sylvie Berthet. *Aide-mémoire - Ressources humaines*. 3^e éd. Dunod, 2022.
- Ferrary, Michel. *Management des ressources humaines*. Dunod, 2014.
- Jean-Noël Chaintreuil. *RH & digital Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*. Diateino., 2015.
- Mızrak, Filiz, et Senay Caylan. « Human Resource Training and Its Effect on the Integration and Success of Organizational Change »: In *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 120-43. IGI Global, 2023. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch006>.
- Océane Mignot. *La Transformation Digitale des entreprises*. Maxima. Paris, 2019.
- Pennaforte, Antoine, Jean-Louis Guignard, et Jean-Pierre Herbinier. *Les Fondamentaux de la GRH*. 2^e éd. Dunod, 2022.
- Roussillon Soyer, Claude. *Rémunération et plaisir au travail*. Dynamiques d'entreprises. L'Harmattan, 2023.

Revues et Périodique :

- ABDELALI, Bachir, Abdelalim TAOUTI, et Ahmed BOUDJELLAL. « L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires - Etude de cas des fonctionnaires de l'Université de Laghouat - ». *Revue Cahiers Economiques* 12, n° 01 (31 mai 2021): 224-38.
- Adiazmil. S., Aan, Muhammad Hidayat, et Dynah A. Basuil. « Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation ». *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)* 1, n° 1 (30 janvier 2024): 130-37. <https://doi.org/10.62207/q7158p72>.
- Aloulou, Hajer, Zouhour Smaoui Hachicha, et Claudio Vitari. « Digitalisation frugale de la gestion des ressources humaines: Genèse d'un concept ». *HAL open science*, 13 janvier 2022.
- Aloulou, Hajer, Smaoui Hachicha Zouhour, et Claudio Vitari. « Digitalisation frugale de la gestion des ressources humaines: Genèse d'un concept ». *HAL open science*, juin 2021, 25.
- AMARI, Salah Eddine Sofiane, et Amine MOKHEFI. « Les orientations actuelles de la fonction Ressources Humaines ». *Revue Algérienne des Ressources Humaines* 05, n° 01 (2020): 06-24.
- Anadón, Marta, et Lorraine Savoie-Zajc. « Recherches qualitatives (L'analyse qualitative des données) ». *Association pour la recherche qualitative* 28, n° 01 (2009). www.recherche-qualitative.qc.ca/revue.html.
- Andreani, j. c, et F Conchon. « Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives, un état de l'arten marketing . », 2005.
- Ashutosh, Jani, Kishore Kaushal, et Muduli Ashutosh. « Human Resource Transformation in India: Examining the Role Digital Human Resource Technology and Human Resource Role ». *International Journal of Organizational Analysis*, 13 octobre 2021, 27. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2886>.
- Belkhadem, Bahria, et Amel Benchouk. « L'ENVOL DU E-RECRUTEMENT EN ALGERIE, PAR LE BIAIS DES NTIC ET LA DE MODERNISATION DE LA GRH ». *REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS* 03, n° 01 (décembre 2018): 15-27.
- BELLALIJ, Mounia. « Introduction à la notion de la transformation digitale ». *Revue Internationale du Chercheur* 2, n° 2 (26 mai 2021): 1249-69.
- Ben Dahhane, Anouar, Said Akrich, Rachid El Bettioui, et Hicham Abdelkhalik. « Impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation

- digitale au sein de l'organisation publique Marocaine ». *revistamultidisciplinar.com* 5, n° 3 (juillet 2023): 45-65. <https://doi.org/10.23882/rmd.23162>.
- Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc. « Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre ». *Travail et emploi*, n° 159 (2 novembre 2019): 93-118. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.9391>.
 - BOUGEARD, Christophe. « La transformation digitale des entreprises dope le salaire des cadres, qui croît de 2,4% en 2019 ». *Expectra / Communiqué de presse*, 2 septembre 2019.
 - BRIBICH, Said, Rachid TATOUTI, et Seif elislam JABHAOUI. « La contribution de la transformation digitale à la performance économique des entreprises : Cas des entreprises du Grand Agadir ». *Revue Internationale du Chercheur* 2, n° 2 (2021): 1048-68.
 - CHAANOUN, Jihane, Ali RAHMOUNI, et Majda ALAOUI. « Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? » 3 (30 septembre 2022): 63-86.
 - Chami, Fatima Zohra. « L'impact de la communication interne sur la performance du capital humain de l'entreprise NAFTAL », février 2023, 19.
 - Chapano, Munodani, Michelle Ruth Mey, et Amanda Werner. « Value Derived from Digitalised Human Resource Management: Perspectives from South Africa ». *African Journal of Employee Relations*, 10 octobre 2023, 29. <https://doi.org/10.25159/2664-3731/10914>.
 - Chérif, BENGUERGOURA. « Recherche académique en sociologie et mode de traitement des données . De quelques cas d'études universitaires récentes à Alger ». *Recherches, Université d'Alger 1*, n° 08 (2012): 26-60.
 - El Arhlabi, Zouhair. « L'impact de la transformation digitale sur les pratiques et le développement du capital humain ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME* 04, n° 3-1 (31 mai 2023): 37-51. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7975065>.
 - EL YAACOUBI, Youssef, et Hicham BENNANI. « La transformation digitale au service de la résilience bancaire à l'ère du Covid 19 ». *Revue Internationale du Chercheur* 3, n° 1 (2022): 1-17.
 - Fatiha, Aouali. « L'importance de la formation des ressources humaines dans une organisation; performance et impact: Etude de cas de la société Naftal carburants -Unité Dar el Beida- Algérie » 17, n° 01 (8 juin 2022): 487-506.
 - Guzmán-Ortiz, Carla Victoria, Nohelia Gabriela Navarro-Acosta, Wilmer Florez-Garcia, et Wagner Vicente-Ramos. « Impact of Digital Transformation on the Individual Job

- Performance of Insurance Companies in Peru ». *International Journal of Data and Network Science* 04 (21 septembre 2020): 337-46. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>.
- Horri, KENOUD, et TAHAR Laradj. « La gestion des carrières : enjeux et perspectives en entreprises publiques économiques Carrer management : challenge and perspectives in public economic enterprises » 07, n° 1 (15 janvier 2024): 258-71.
 - Ibrahimi, Ghita. « The Contribution of Agility to an Organization's Digital Transformation ». *TEM Journal* 12, n° 04 (26 novembre 2023): 2361-69. <https://doi.org/10.18421/TEM124-48>.
 - Lamarre, Eric. « The Value of Digital Transformation ». *Harvard Business Review*, 31 juillet 2023. <https://hbr.org/2023/07/the-value-of-digital-transformation>.
 - Masoud, Rawan, et Sarah Basahel. « The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation ». *Digital* 3, n° 2 (12 avril 2023): 109-26. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>.
 - Mekkioui, Soumia, et Nedjia Ziani. « La rémunération un outil de développement des ressources humaines ». *Revue algérien de développement économique* 03 (décembre 2015): 15.
 - ———. « La Rémunération un Outil de Développement des Ressources Humaines = The Remuneration Tool of Development of the Human Resources ». *Algerian Review of Economic Development*, n° 3 (décembre 2015): 1-15. <https://doi.org/10.12816/0035192>.
 - Mezaache, Ali. « La problématique du management des ressources humaines en Algérie ». *Revue « le manager »*, n° 01 (s. d.): 39-62.
 - Moufida BIRI. « L'APPORT DU CHOIX DES METHODES D'EVALUATION DU PERSONNEL SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET PERFORMANCES », 2017, 44-51.
 - Mubarak, M. F., F. A. Shaikh, M. Mubarik, K. A. Samo, et S. Mastoi. « The Impact of Digital Transformation on Business Performance: A Study of Pakistani SMEs ». *Engineering, Technology & Applied Science Research* 9, n° 6 (1 décembre 2019): 5056-61. <https://doi.org/10.48084/etasr.3201>.
 - NACIRI, Said, et Aicha El ALAOUI. « La formation continue à la technologie et la transformation digitale : Vers une instauration de la culture digitale ». *Revue Française d'Economie et de Gestion* 04, n° 12 (15 décembre 2023): 561-82. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10429243>.

Bibliographie

- Nadia, Meksem. « L'impact de l'évaluation des performances sur le rendement des employés Exemple d'étude SONELGAZ The impact of performance assessment on employees performance a sample study of SONELGAZ » 06, n° 1 (15 janvier 2023): 02-03.
- Noura, Zakia, Jalila AIT Soudane, Omar Hajaji, et Kaoutar Rguibi. « L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH ». *Journal of Business and Management* 23, n° 5 (mai 2021): 33-48.
- OUBELLA, Rajae, et Miloudi KOBİYH. « Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 6, n° 1 (13 janvier 2023): 1045-66.
- Poriau, Aude. « Le jeu en gestion de carrière et développement personnel : la méthode REFLECTORY© ». *L'Orientation scolaire et professionnelle*, n° 50/4 (15 décembre 2021). <https://doi.org/10.4000/osp.15059>.
- RAMDANI, et Ali BOUSNOBRA. « Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants ». *Revue des additions économiques* 06, n° 02 (30 septembre 2022): 634-54.
- REMMAS, Hafida. « Le Rôle Du Marketing Des Ressources Humaines Dans L'attraction, L'intégration Et La Fidélisation Des Salaries ». *Revue Organisation & Travail* 12, n° 02 (28 juin 2023).
- Rhchim, Mohamed Chahine, et Chafik BENTALEB. « Le rôle du Professionnel RH dans la transformation digitale des entreprises : Approche par la théorie de l'acteur réseau ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, n° 02 (janvier 2019): 707-27.
- Roux, Ugo. « Aurélie Dudézert, La Transformation digitale des entreprises: Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, 128 pages ». *Questions de communication*, n° 35 (1 octobre 2019): 401-3. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.20184>.
- SAHI, Meryame, Rachid MHENNA, Mounia NIJIYIN, Naoual MHENNA, et Othmane BOURHABA. « La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines » 6, n° 2 (2023): 555-75.
- ———. « La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 06, n° 02 (29 avril 2023): 555-75.
- Strohmeier, Stefan. « Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification ». *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung* 34, n° 3 (août 2020): 345-65. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.

Bibliographie

- Teng, Xiaoyan, Zhong Wu, et Feng Yang. « Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs ». *Sustainability* 14, n° 10 (16 mai 2022): 6012. <https://doi.org/10.3390/su14106012>.
- بارك, نعيمة et عمارة. « التدريب الالكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالاشارة الى مركز التدريب الالكتروني بالمملكة العربية السعودية. « جملة احداث للدراسات المالية والاقتصادية: (2019) : n° 03, 91-109.
- بلاغماس, بركة. « نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية. (s. d.) : n° 09, 01» S. d.

Support Numérique :

- Afnane, Raki. « Les outils de la transformation digitale ». scribd, 1 avril 2024. <https://fr.scribd.com/document/635379321/Les-Outils-de-La-Digitalisation>.
- Benelkadi, Kamel. « Djallal Bouabdallah. Expert En Transformation Digitale : «La Transformation Digitale Est Cruciale Pour l’avenir Du Pays» ». El watan, 10 février 2024. <https://elwatan-dz.com/djallal-bouabdallah-expert-en-transformation-digitale-la-transformation-digitale-est-cruciale-pour-lavenir-du-pays>.
- Estelle. « Évaluation annuelle : digitaliser pour booster la performance ». Napta, 14 octobre 2020. <https://www.napta.io/blog/comment-la-digitalisation-des-evaluations-annuelles-peut-doper-la-performance-de-mon-entreprise>.
- Gartner. « Digital Transformation - Strategic Guide to IT Transformation ». Consulté le 28 mai 2024. <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/digital-transformation>.
- « La politique de recrutement et ses différents types », 2008. <file:///C:/Users/BYC/Downloads/537e25326c527.pdf>.
- L’entreprise digitale. « Transformation digitale : impact du recrutement et de la fidélisation des talents - Entreprise Digitale », 8 décembre 2017. <https://entreprisedigitale.info/transformation-digitale-fidelisation-talents/>.
- « Piano • Client Dashboard ». Consulté le 28 mai 2024. https://buy.tinypass.com/checkout/template/cacheableShow?aid=mbs77qtzUz&templateId=OTN9NFHU51Y0&offerId=fakeOfferId&experienceId=EXNL7T7RQ8ZR&iframeId=offer_88b8cb73bb974e541779-0&displayMode=inline&widget=template&url=https%3A%2F%2Fhbr.org.

Bibliographie

- Sonatrach. « l'organigramme Sonatrach », 2023. https://www.google.com/search?q=l%27organigramme+sonatrach&sca_esv=f1470b44e75781e4&rlz=1C1PNJJ_frDZ1076DZ1081&udm=2&biw=1280&bih=603&sxsrf=ADLYWIIf3w3tpUeKWHIGXfhYIhW0ICMq6A%3A1716983460866&ei=pBZXZovLNJTikdUPnb60iAE&ved=0ahUKEwiLrZTq5bKGAXUucaQEHR0fDREQ4dUDCBA&uact=5&oq=l%27organigramme+sonatrach&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiGGwnb3JnYW5pZ3JhbWl1IHVbmF0cmFjaDIGEAAyBxgeSNJYUM0OWIVHcAF4AJABAjgBiQGgAf8LqgEDNy44uAEDyAEA-AEBmAIPOALXC8ICBBajGCfCAgUQABiABJgDAIgGAZIHBDUuMTCgB6YS&scien t=gws-wiz-serp.
- Sonatrach. « SONATRACH », 2024. <https://sonatrach.com/presentation>.
- Zavvy. « Évaluation de la performance des employés : Tout ce qu'il faut savoir pour atteindre l'excellence | Zavvy », 4 janvier 2024. <https://www.zavvy.io/fr/blog/%C3%A9valuation-des-employ%C3%A9s>.

Annexes

1 Annexe A

1.1 Guide entretien



Guide de l'entretien

Objectif : Recueillir des informations et des données sur le sujet de l'étude, à savoir la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH.

Bonjour Monsieur, Madame,

Permettez-moi de me présenter, je suis l'étudiante Radjaa Degdeg, en deuxième année de master spécialisé en gestion des ressources humaines à l'École Nationale Supérieure de Management de kolea. Je tiens avant tout à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien, et du temps que vous nous consacrez.

Dans le cadre de mon projet de fin d'études, j'ai mené une étude de terrain au sein de l'entreprise Sonatrach, plus précisément au niveau de la Direction Régionale de Rhourde El Baguel, dans le but d'analyser et de mieux comprendre la place assignée à la digitalisation dans le plan de direction RH au niveau de la division personnel .

Les questions sont les suivantes :

Axe 01 : Informations sur l'interviewé

1. Nom et prénom
2. Le Sexe
3. Nombre Des Années D'expérience
4. Le Service Actuel

5. La description de poste

Axe 02: La digitalisation au sein du service

1. Quelle est votre vision de la digitalisation dans votre service ?
2. En quoi ces outils digitaux ont-ils changé la dynamique de travail au sein de votre service ?
3. Quelles sont les plateformes digitales utilisées dans votre service ?
4. Quelles sont les activités proposées par les plateformes digitales dans votre service ?

Axe 03 : Objectifs et apport de la digitalisation


1. Quels sont les objectifs que votre organisation cherche à atteindre grâce à la digitalisation?
2. Quel est l'impact des solutions digitales sur la performance des employés ?
3. Quels sont les principaux défis auxquels vous avez été confrontés lors de la mise en œuvre des plateformes digitales dans votre service ?
4. Comment avez-vous surmonté ces défis ?

Voilà, nous arrivons au terme de cet entretien. Avant de conclure, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Mr/Mme...

2 Annexe B : Les Documents Interne De La Division

2.1 Formulaire d'évaluation

 **FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'ATTRIBUTION DE L'AUGMENTATION INDIVIDUELLE AU TITRE DE L'EXERCICE**

Rôle Professionnel

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Compétences Techniques

Critères d'évaluation	Note /5
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.	5
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.	5
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.	5
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.	5
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.	4
Contribue au développement professionnel de ses collègues.	5
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.	5
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.	5
TOTAL	38/40

B- Compétences Comportementales

Critères d'évaluation	Note /5
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme	5
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.	5
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.	5
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs	4
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues	5
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances	5
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.	5
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions	4
TOTAL	38/40

2.2 Dossier départ en retraite



DOSSIER DEPART EN RETRAITE

Conformément aux dispositions de l'article 6 et 10 de la loi N° 83/12 du 02/07/1983, et pour permettre à la Caisse Nationale de Retraite (étude et validation de vos droits du bénéfice de la Pension de Retraite, nous vous informons qu'un imprimé à retirer auprès de la Section Sociale « **Demande de Pension de Retraite** » que voudriez bien compléter, dater et signer.

- Demande de pension de retraite (Imprimé CNR) – Numéro téléphone obligatoire
- Demande manuscrite retraite légalisée ; adressée à Mr Le Directeur de la CNR Ouargla (Indiquer l'Age de départ en objet)
- Demande manuscrite retraite adressée à Mr Le Directeur Régional S/C de la hiérarchique
- 02 Extraits d'Acte de Naissance N°12,
- 03 Fiches Familiales d'état civil comportant tous les enfants,
- 02 Photocopies de la Carte d'Identité Nationale
- 02 Copies cartes d'assurance sociales ou Carte Chiffa
- 05 Photos d'Identité
- Certificat de Résidence
- Chèque Barré CCP + Une Copie
- Copie du livret Militaire et certificat de Radiation ou bien cartes dispensé du Service National.
- Attestation de non affiliation CASNOS,

- Tous les certificats de travail de vos différents emplois salariés avant votre date d'entrée à la SONATRACH
- Maladie-Invalidité-Accident de travail : (Attestation ou tous autres documents justifiant le paiement des prestations)
- Eventuellement l'extrait du registre des membres de l'ALN ou de l'OCFLN, dûment visé par le Ministère des anciens Moudjahidines

EPOUSE

- 02 Fiches Individuelles d'état civil ou Extraits de Naissance
- 02 Attestations de non activité professionnelle
- Attestation de non affiliation CASNOS
- Attestation de non affiliation CNAS

2.3 Dossier Mutuelle de l'industrie du pétrole

Dossier MIP :


DOSSIER : Aide de Secours et d'Assistance : A.S.A

- Acte de décès
- Copie de SDTC
- Copie de Frédha
- Engagement des bénéficiaires légalisés A.S.A
- Volets capital décès
- Fiche familiale d'état civil
- Spécimen de chèque des bénéficiaires
- Copie de la dernière fiche de paie du mois antérieur à la date de décès
- Attestations de revenus CNR
- A/Non remariage de la veuve
- A/non mariage des bénéficiaire sexe féminin
- Attestation d'ouverture de droit à demander auprès de la CNAS pour les bénéficiaires de sexe masculin entre 17-21 ans.

DOSSIER : Majoration sur la Pension de Réversion : M.P.R

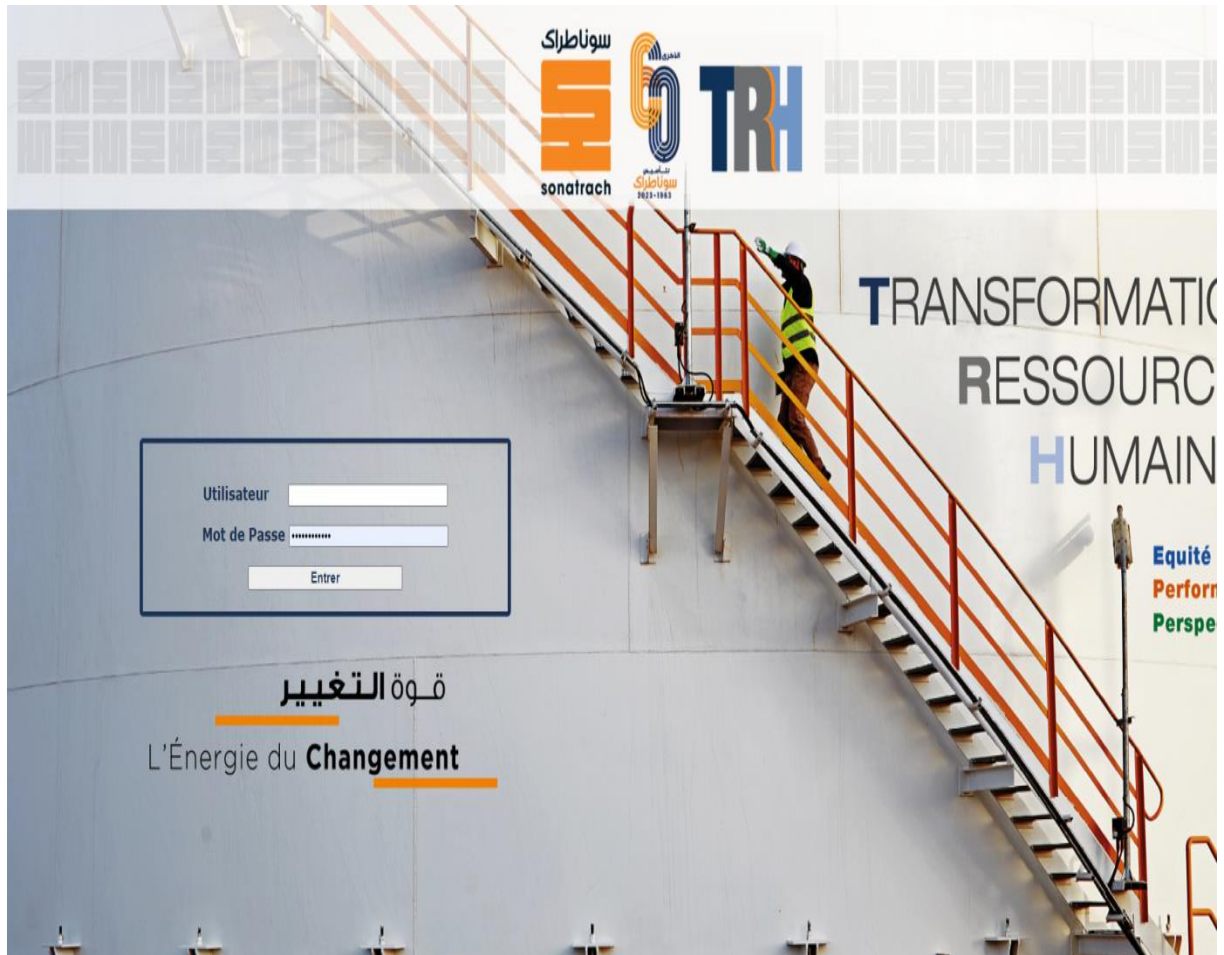
- Acte de décès
- Copie de SDTC
- Copie de Frédha
- Engagement des bénéficiaires légalisés M.P.R
- Copie de la carte de chifa
- Copie des notifications de réversion CNR des ayants droit
- Fiche familiale d'état civil
- Copie de la dernière fiche de paie du mois antérieur à la date de décès

2.4 Modelé de ATTESTATION DE TRAVAIL extrait de la plateforme RESHUM

 <p>سوناتراش sonatrach</p>	<p>ACTIVITE E-P DIVISION PRODUCTION DIRECTION REGIONALE RHOURDE EL-BAGUEL</p>	<p>Rhourde El-Baguel, le : 12-03-2024</p>
<p>REB/PERS/N° / 2024</p>		
<p style="text-align: center;"><u>ATTESTATION DE TRAVAIL</u></p>		
<p>Je soussigné, Le Chef de Division Personnel, SONATRACH - Exploration-Production - Division Production - Direction Régionale Rhourde El-Baguel, atteste par la présente que:</p>		
<p>Monsieur :</p>		
<p>Né(e) Le : 09-02-1980 à :</p>		
<p>Est employé (e) dans notre Entreprise à titre permanent , depuis le: 24-06-2008 à ce jour.</p>		
<p>Occupe actuellement la fonction de : Techn Tableau N2</p>		
<p>En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit .</p>		
<p style="text-align: center;">LE CHEF DE DIVISION PERSONNEL</p>		

3 Annexe C : Les Plateformes

3.1 La Plateforme TRH

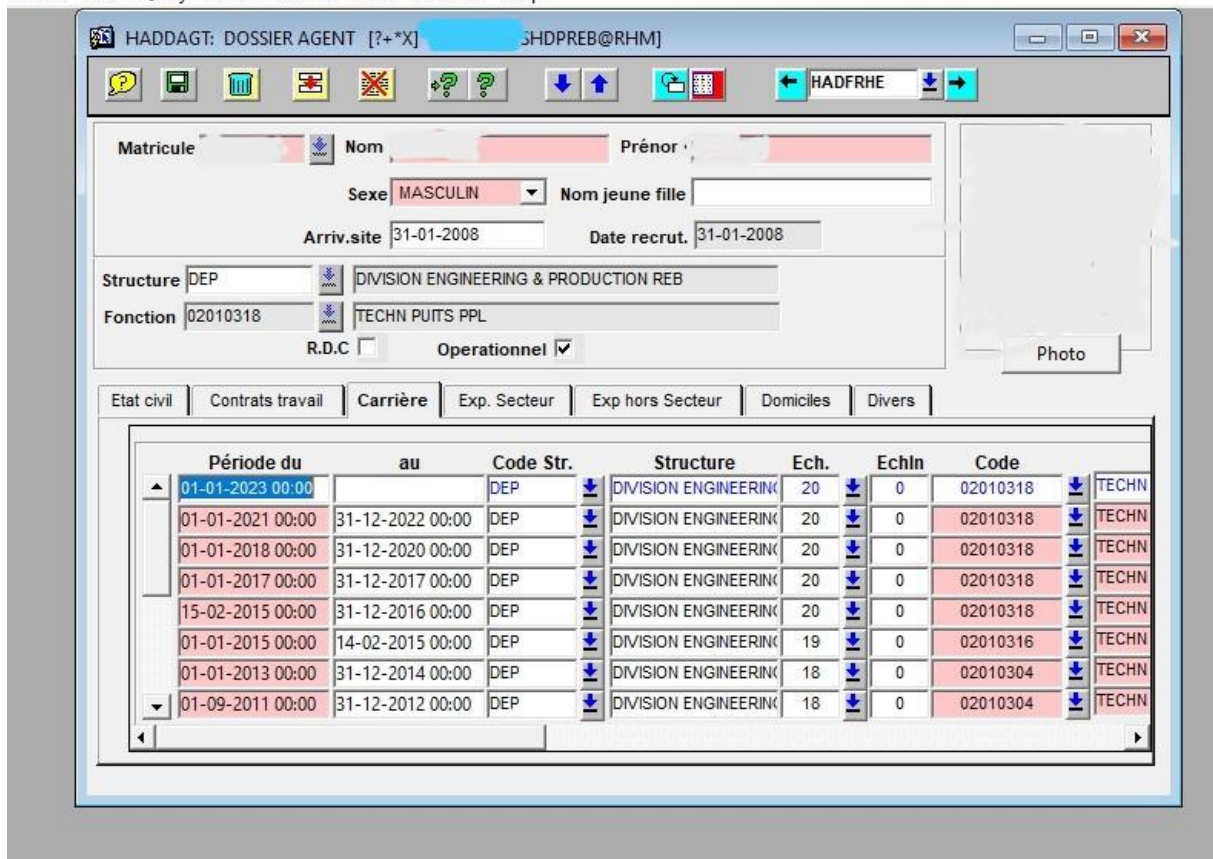


3.2 La Plateforme RESHUM



reSHum: SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Action Edit Query Block Record Field Window Help



3.3 La Plateforme : TBF

The screenshot shows a web dashboard for 'ACTIVITÉ EP - DIVISION PRODUCTION'. At the top left is the Sonatrach logo. The user profile is 'Chargé Alimentation' and there is a 'Se Déconnecter' link. The main title is 'TBRH FORMATION REB'. Below it, an alert states 'Alerte : Nombre Doublons : 0 Anomalies Signalées : 0'. A central text block explains the dashboard's purpose: 'Le Tableau de Bord Ressources Humaines constitue un des supports de gestion permettant le pilotage de la Fontion Ressource Humaines. Il est aussi, un document de référence, en matière d'informations de la Gestion Ressources Humaines GRH.' Two images of industrial sites are shown on either side. Below this are four action buttons: 'SIGNALER DES ANOMALIES', 'SUPPRIMER DES FORMATIONS', 'ARCHIVE FORMATIONS', and 'MANUEL UTILISATION'. The dashboard is divided into four columns: 'Formations' (with a calendar icon and a 'Mise à Jour' button), 'Synthèse' (with an information icon and a 'Consulter' button), 'Statistiques' (with a bar chart icon and a 'Consulter' button), and 'Effectifs' (with a group of people icon and a 'Consulter' button).

ACTIVITÉ EP - DIVISION PRODUCTION

Profil : Chargé Alimentation Se Déconnecter

TBRH FORMATION REB

Alerte : Nombre Doublons : 0 Anomalies Signalées : 0

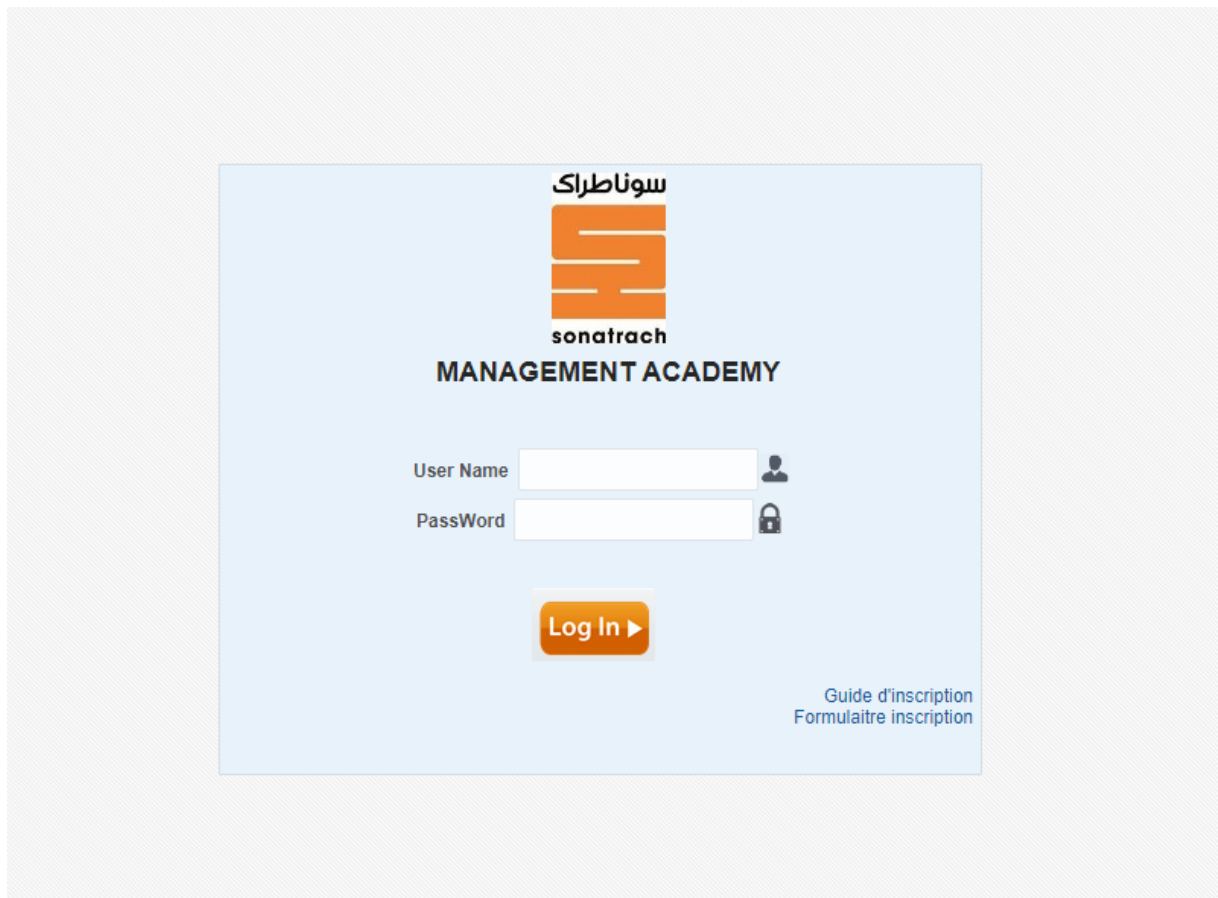
Le Tableau de Bord Ressources Humaines constitue un des supports de gestion permettant le pilotage de la Fontion Ressource Humaines. Il est aussi, un document de référence, en matière d'informations de la Gestion Ressources Humaines GRH.

- Mettre en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle;
- Permettre aux responsables de proposer des solutions.

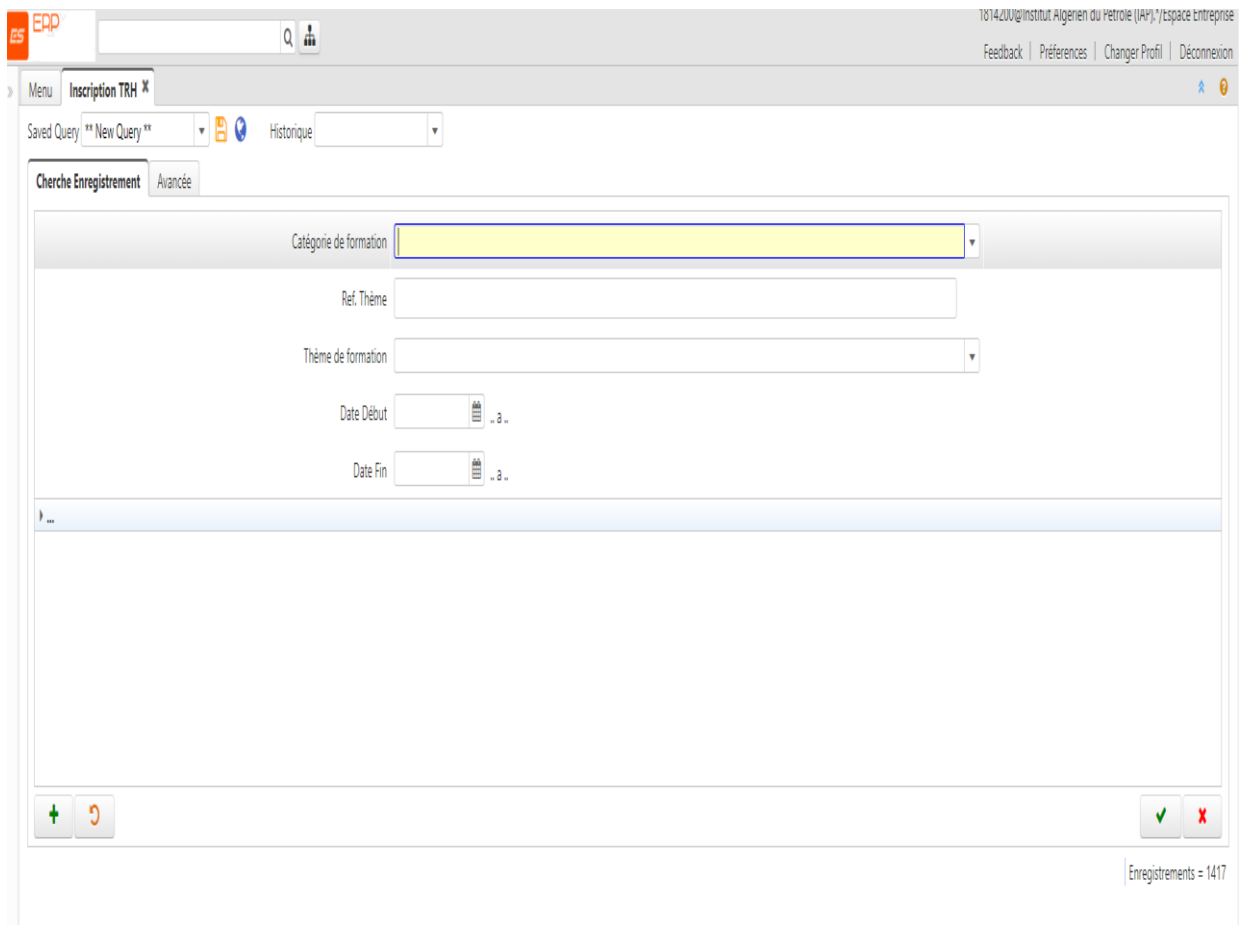
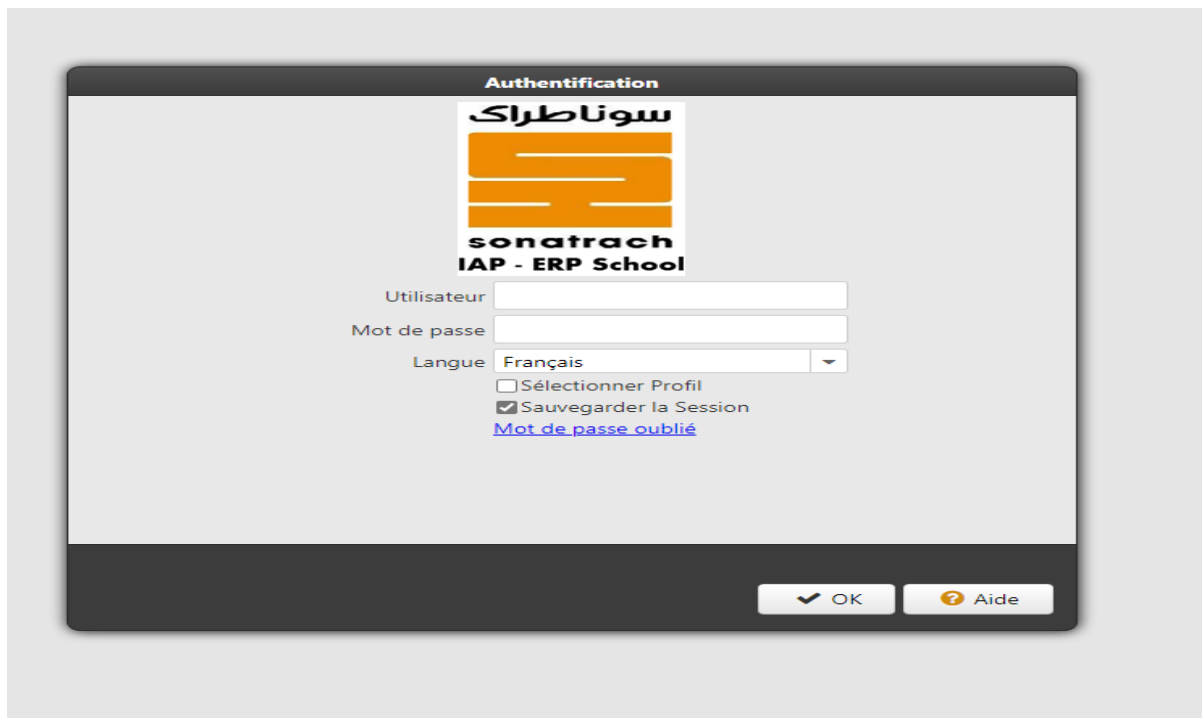
[SIGNALER DES ANOMALIES](#) [SUPPRIMER DES FORMATIONS](#) [ARCHIVE FORMATIONS](#) [MANUEL UTILISATION](#)

Formations	Synthèse	Statistiques	Effectifs
Tableau de bord des formations mensuelle de REB par métier et domaine	Récap des réalisations mensuelle des formations (Coeur de métier, Soutien et Support)	Consulter les statistiques mesuelles et annuelles des actions de formations de REB.	Liste des actions de formation par agent de REB (Personnel permanent, Induction...)
Mise à Jour	Consulter	Consulter	Consulter

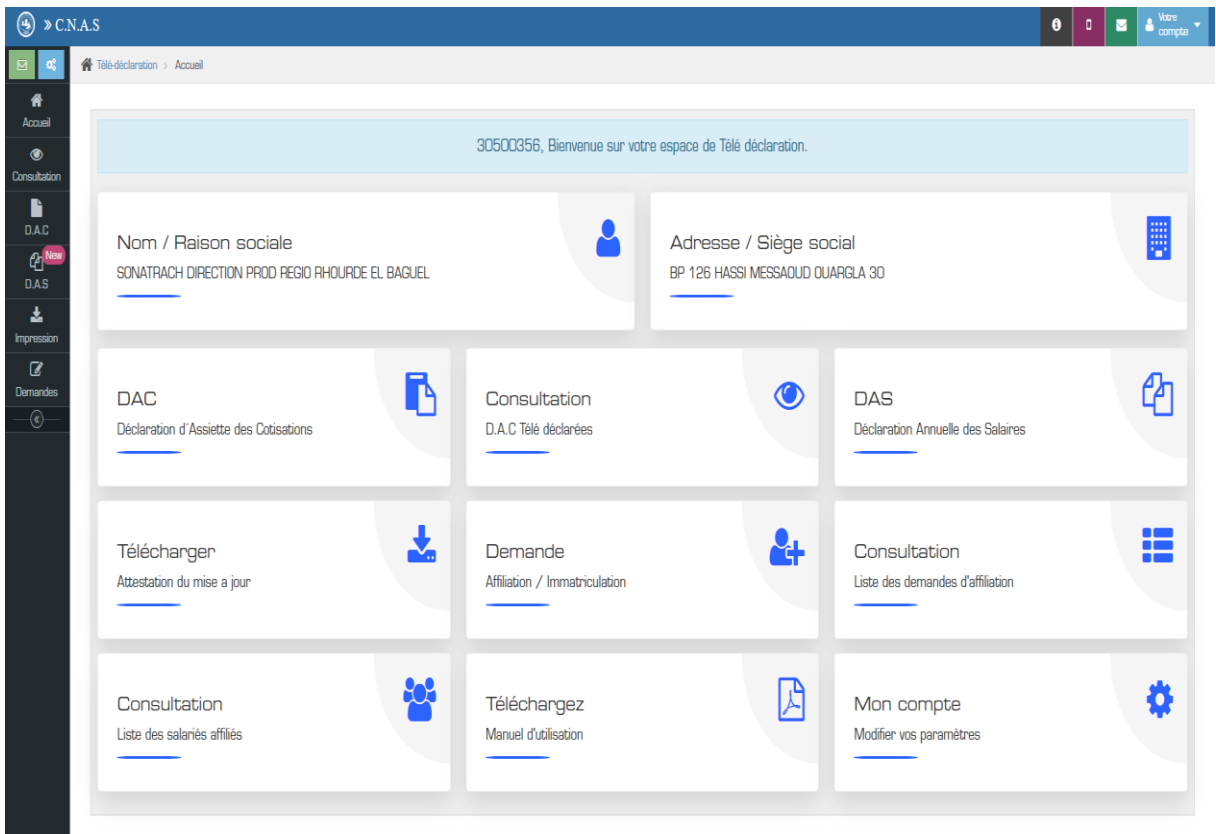
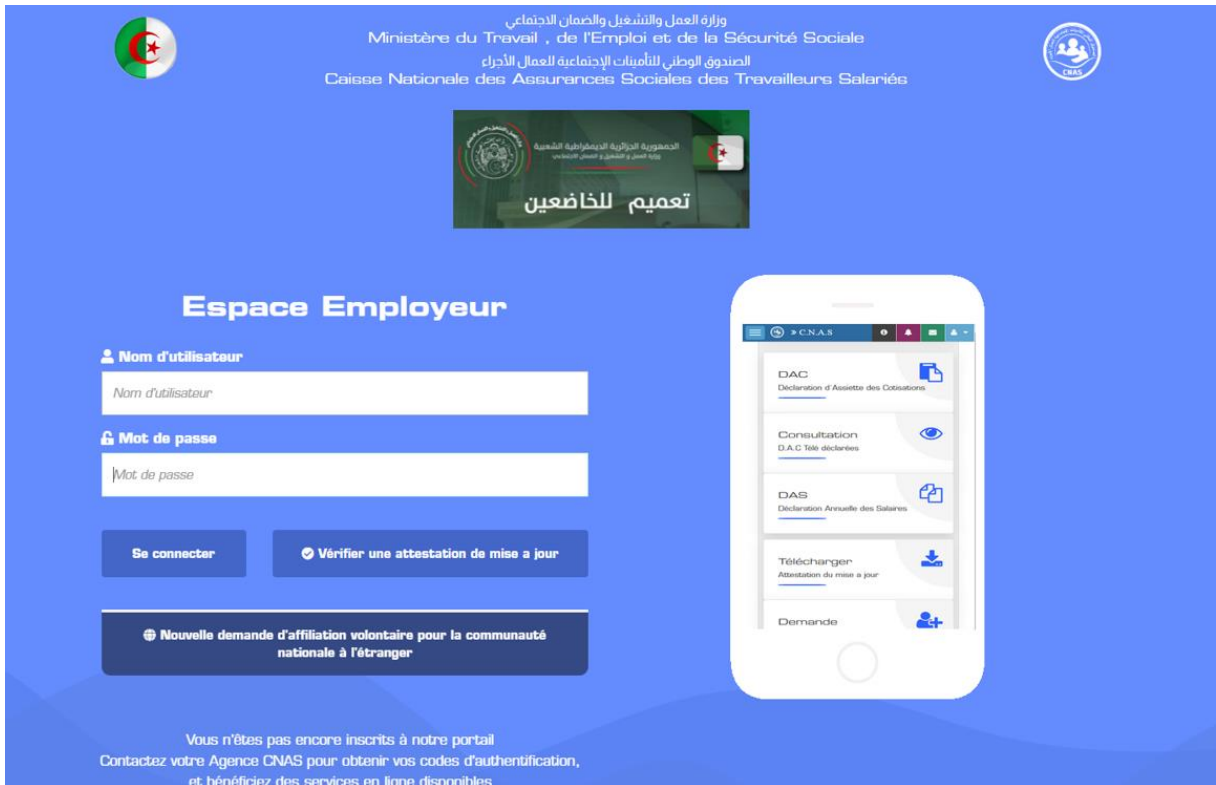
3.4 La Plateforme : SMA



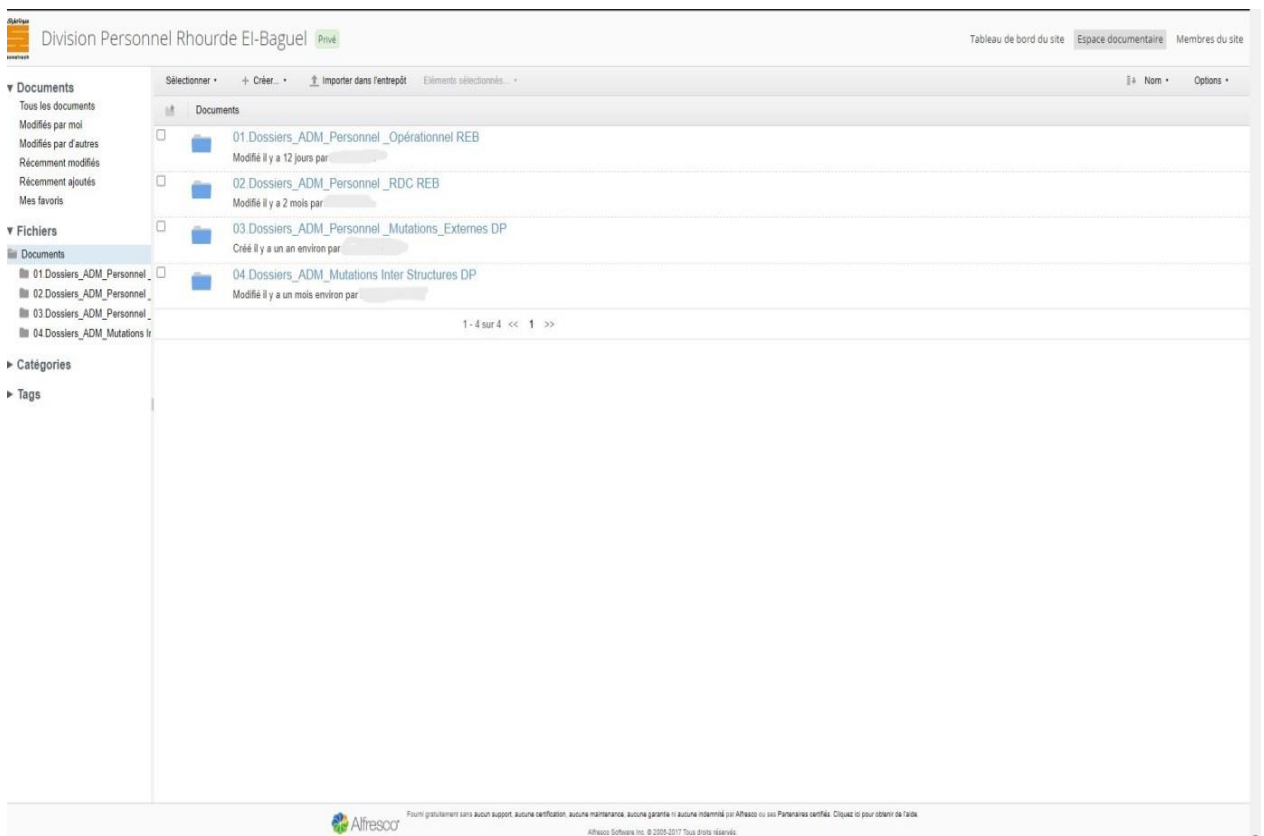
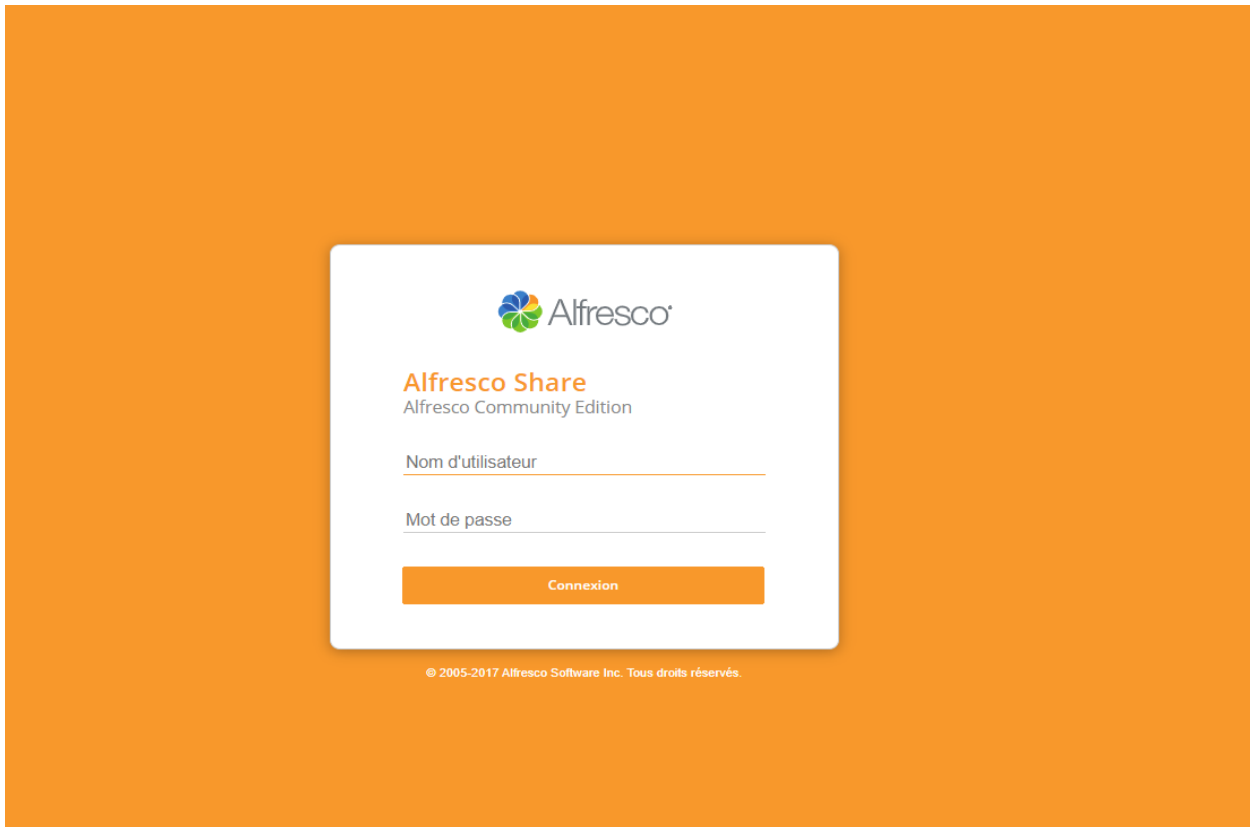
3.5 La Plateforme IAP



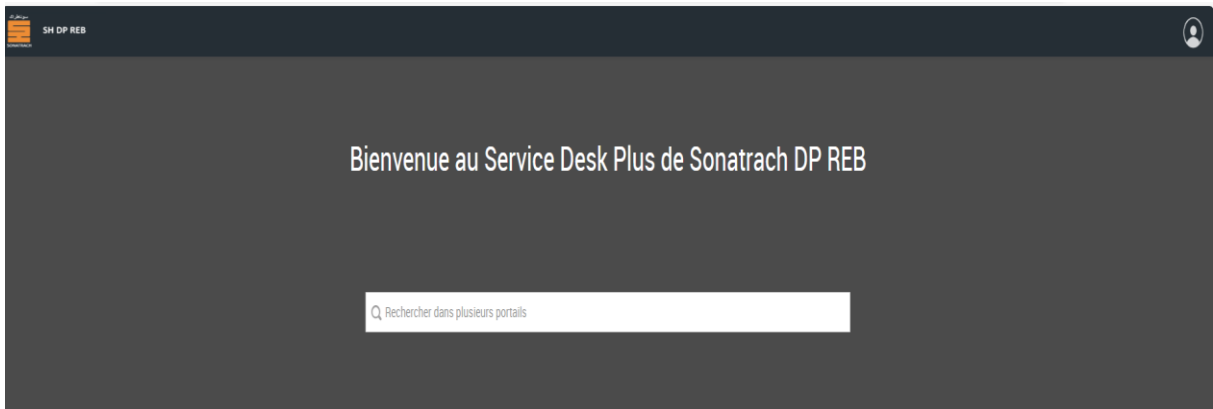
3.6 La Plateforme Télédéclaration



3.9 La Plateforme Alfresco « GED »



3.10 La Plateforme : Helpdesk RH



3.11 La Plateforme : PORTAIL REB

