Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Nationale Supérieure de Management

ENSM.Pôle Universitaire Koléa

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique En Management des ressources humaines

L'influence de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents

Etude de Cas : Direction Générale SONELGAZ-Transport du Gaz (STG)

Élaboré par :

Hamza Marwa

Rahmani Nourhène

Encadré par :

Dr Mohammed el Hadj Leila

Année universitaire : 2025/2026

Scanned with CamScanner

Résumé

Dans un contexte de transformation digitale accélérée, la digitalisation s'impose comme un vecteur incontournable de renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines. La présente recherche examine l'impact de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents au sein de la Direction Générale SONELGAZ-Transport du Gaz (STG), en adoptant une approche hypothético-déductive.

Un questionnaire structuré, validé par un coefficient Alpha de Cronbach, a été administré à un échantillon ciblé de cadres au sein de la Direction Générale Sonelgaz-Transport du Gaz et analysé par un logiciel statistique. Les six hypothèses de recherche sont statistiquement confirmées au seuil de signification, révélant que la transparence et l'objectivité exercent l'effet le plus déterminant sur le développement des talents, suivies de l'engagement et la satisfaction sur leur rétention. Ces résultats établissent que la digitalisation de l'évaluation constitue un levier stratégique de transformation de la gestion des talents, bien au-delà d'une simple modernisation technologique.

Mots-clés : Digitalisation, évaluation des performances, gestion des talents, Système d'Information des Ressources Humaines, rétention, engagement, Sonelgaz-Transport du Gaz.

Scanned with CamScanner

الملخص:

في سياق التحول الرقمي المتسارع، تفرض الرقمنة نفسها كركيزة أساسية لتجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية. تدرس هذه البحث أثر رقمنة التقييم على فعالية إدارة المواهب داخل المديرية العامة لسونلغاز–نقل الغاز، معتمدةً على مقاربة افتراضية استنتاجية.

تم توزيع استبيان منظم، تم التحقق من صدقه بمعامل ألفا كرونباخ، على عينة مستهدفة من الإطارات داخل المديرية العامة سونلغاز–نقل الغاز وتحليله ببرنامج إحصائي. وقد تم تأكيد الفرضيات الست للبحث إحصائياً عند مستوى الدلالة، مما يكشف أن الشفافية والموضوعية تمارسان التأثير الأكثر تحديداً على تطوير المواهب، تليهما المشاركة والرضا على استبقائهم. وتُثبت هذه النتائج أن رقمنة التقييم تشكّل رافعة استراتيجية لتحويل إدارة المواهب، بعيداً عن مجرد التحديث التكنولوجي.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، تقييم الأداء، إدارة المواهب، نظام معلومات الموارد البشرية، الاستبقاء، الانخراط، سونلغاز–نقل الغاز.

Scanned with CamScanner

Abstract

In a context of accelerated digital transformation, digitalization establishes itself as an essential driver for renewing human resource management practices. This research examines the impact of the digitalization of performance evaluation on the effectiveness of talent management within the General Directorate of Sonelgaz-Transport du Gaz, adopting a hypothetico-deductive approach.

A structured questionnaire, validated by a Cronbach's Alpha coefficient, was administered to a targeted sample of executives within the General Directorate of Sonelgaz-Gas Transport and analyzed using statistical software. The six research hypotheses were statistically confirmed at the significance level, revealing that transparency and objectivity exert the most determining effect on talent development, followed by engagement and satisfaction on their retention. These results establish that the digitalization of evaluation constitutes a strategic lever for transforming talent management, well beyond simple technological modernization.

Keywords: Digitalization, performance evaluation, talent management, Human Resources Information System, retention, engagement, Sonelgaz-Transport du Gaz.

Scanned with CamScanner

Remerciment

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل رب زدني علماً"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه على توفيقه ولطفه، إذ منحنا القوة والصبر والإرادة لإتمام هذا العمل المتواضع، فما كان من توفيق إلا منه وحده

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre encadrante, Dr. MOHAMMED EL HADJ LEILA, pour la confiance qu'elle nous a accordée en acceptant de diriger ce travail. Sa rigueur scientifique, sa bienveillance constante et ses conseils éclairés ont été une source d'inspiration et un guide précieux tout au long de cette aventure académique. Qu'elle trouve ici l'expression de notre respect le plus sincère.

Nous adressons également nos sincères remerciements à Madame KACHA, qui nous a encadrées avec bienveillance et professionnalisme lors de notre stage de fin d'études. Sa disponibilité et ses précieux conseils pratiques nous ont permis de vivre cette expérience dans les meilleures conditions.

Nos vifs remerciements s'adressent aussi aux membres du jury, qui nous honorent de leur présence et de l'intérêt qu'ils portent à l'évaluation de ce travail. Leur expertise en matière de Gestion des Ressources Humaines représente pour nous une opportunité d'enrichissement inestimable.

Nos remerciements s'étendent à l'ensemble du corps enseignant de notre département, dont le dévouement et la passion pour la transmission du savoir ont façonné notre parcours et forgé notre vision du monde professionnel.

Enfin, nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, par leur soutien moral, leurs encouragements ou leur aide précieuse.

Scanned with CamScanner

Dédicace

Je dédie ce travail avec une profonde émotion et une immense reconnaissance, à vous qui représentez pour moi bien plus qu'un simple soutien, mais une véritable source de force, d'espoir et d'inspiration. À mes chers parents, dont l'amour, les sacrifices et les encouragements constants ont été le pilier de mon parcours, vous qui avez toujours cru en moi dans les moments de doute et qui m'avez appris que la persévérance est la clé de toute réussite, vous avez été pour moi un modèle de dévouement, de patience et de force, et votre présence à mes côtés m'a donné la confiance nécessaire pour avancer et ne jamais abandonner.

À mon frère et à ma sœur, pour leur présence, leur complicité et leur soutien indéfectible, vous avez été une lumière sur mon chemin et une source de motivation permanente. Et à toi, ma sœur, toi qui as cru en moi parfois plus que moi-même, toi qui m'as encouragée, portée et guidée avec tant de douceur et d'amour… c'est aussi grâce à toi que j'ai pu franchir les portes de cette école, et je garderai toujours au fond de mon cœur cette gratitude infinie pour tout ce que tu as fait pour moi.

À travers ce travail, je tiens à vous exprimer toute ma gratitude et mon amour, car chaque étape franchie porte en elle une part de vous. Ce mémoire n'est pas seulement le fruit de mes efforts, mais aussi le reflet de vos valeurs, de votre patience et de votre confiance. Merci d'avoir été à mes côtés, de près ou de loin, et d'avoir contribué à faire de ce rêve une réalité.

Hamza Marwa

Scanned with CamScanner

Dédicace

Le succès n'est pas le fruit du hasard, il est le fruit des sacrifices, de l'amour et de la persévérance de ceux qui croient en nous. »

Je dédie ce modeste travail...

À toi, ma très chère Maman,

Tu es la raison de tout ce que je suis et de tout ce que j'accomplis. Tu as porté mes rêves avant même que je les connaisse, et tu as marché à mes côtés chaque fois que la route devenait difficile. Aucun mot, aucune page, aucun diplôme ne pourra jamais exprimer ce que tu représentes pour moi. Ce travail est le tien avant d'être le mien. Que Dieu te préserve et te récompense pour chaque larme et chaque sacrifice.

À l'âme pure de mon très cher Papa,

Tu nous as quittés, mais tu n'as jamais cessé d'être présent dans chacun de mes pas. Je t'imagine souriant en voyant où j'en suis aujourd'hui. Ce diplôme, je l'offre à ta mémoire avec tout l'amour d'une fille qui ne t'oubliera jamais. Que Dieu t'accueille dans Son vaste paradis et t'entoure de Sa miséricorde.

À ma sœur, l'amour de mon cœur,

Tu es bien plus qu'une sœur, tu es ma confidente, mon refuge et ma force. Dans les moments de doute, tu étais là. Dans les moments de joie, tu étais là. Merci d'exister dans ma vie.

À mon oncle, mon frère de cœur,

Tu as été pour moi un soutien sans faille, un pilier solide et une présence rassurante. Tu m'as montré que la famille ne se limite pas au sang, elle se mesure à l'amour et au dévouement. Merci d'avoir été mon frère quand j'en avais besoin.

À vous tous, je dis : ce travail n'aurait jamais vu le jour sans vous. Avec tout mon amour et ma reconnaissance.

Rahmani Nourhène

Scanned with CamScanner

Table des matières :

Résumé i
الملخص ii
Abstract iii
Remercîment iv
Dédicace vi
Liste des abréviations xii
Introduction 1
Problème de recherche : 3
Hypothèses de Recherche : 4
Objectifs de la Recherche : 4
Chapitre 1 : la Revue de Littérature et Cadre Conceptuel 8
Section 1 : la revue de littérature 9
Section 2 : cadre conceptuel : 13
1. Définition et concept de base : 13
1.1. La digitalisation : une révolution digitale incontournable 13
1.2. Importance de la digitalisation : 16
1.3. L'évaluation des ressources humaines : définition et enjeux stratégiques 19
2. Digitalisation et système d'information 21
2.1. Le SIRH : pilier de la modernisation des ressources humaines : 21
2.2. La digitalisation des ressources humaines : une transformation profonde des pratique RH 22
2.3. La digitalisation de l'évaluation des ressources humaines : vers une gestion innovante des RH 23
2.4. La Différence entre évaluation traditionnelle et évaluation digitale : 24
3. Les outils de l'évaluation digitale : 27
3.1. L'évaluation à 360° 27
3.2. Management by Objectives (MBO) : 29
3.3. OKRs objectives and key results: 30
3.4. KPIs : key performance : 32
3.5. Assessment center : 35
3.6. Auto évaluation : 37
4. Les limites de la digitalisation de l'évaluation : 39
5. La gestion des talents à l`ère de la digitalisation 39
5.1. Définition de la notion de talent 39
5.2. La différence entre talent, compétence et potentiel : 43

Scanned with CamScanner

5.3. Modélisation des Talents : 46
5.4. Les formes des talents : 48
5.5. Typologie des talents : 50
5.6. Le management des talents : soubassements théoriques 52
5.7.les pratique et les processus du management des talents : 53
Conclusion du Chapitre 1 : 60
Chapitre 2 : Cadre méthodologique et organisationnel 7
Section 1 : cadre méthodologique 62
1.1. Le Paradigme Épistémologique : 62
1.2. Types et Sources des Données 62
1.2.1. Source de Données Primaires 62
1.2.2. Sources de Données Secondaires : 62
1.3. Conception de l'Instrument de Recherche : 63
1.3.1. Le Questionnaire : 63
1.4. Plan d'Échantillonnage : 63
1.4.1. Population Cible : 63
1.4.2. Taille de l'Échantillon : 65
1.4.3. Critère d'identification des talents : 65
1.5. Méthode de Collecte des Données : 65
1.6. Méthode d'Analyse des Données : 66
1.7. Test Pilote : 66
1.8. Validité et Fiabilité de la Recherche : 67
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil 68
1.Présentation de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz. SPA) 68
1.1 Historique : 68
2.2. Présentation de la société de Transport du Gaz (STG) : 69
2.3. Missions du STG : 69
2.4. Attributions du STG 70
2. le système d'évaluation dans STG (SONELGAZ) : 72
2.1. Présentation du système d'évaluation dans STG (SONELGAZ) 72
2.2. Les références réglementaires utilisées dans la gestion du Système de STG (SONELGAZ) : 72
2.3. La procédure d'évaluation dans STG (SONELGAZ) : 73
2.4. Les modalités et les méthodes de cotation : 76
2.5. La périodicité : 78
2.6. Les outils et support d'évaluation : 78

Scanned with CamScanner

Chapitre 3 : Discussion des résultats 81
Section 1 : Analyse et Interprétation des Données 82
1. Introduction :..... 82
2. Descriptive Statistique :..... 82
2.1. Caractéristiques Démographiques des Répondants 82
..... 83
3. Méthodes et techniques de collecte de données :..... 88
4. Propriétés psychométriques du questionnaire : 90
5. Méthodes et outils statistiques utilisés :..... 93
Section 2 : Résultats des statistiques inférentielles 100
1.Test des hypothèses de l'étude et ses résultats : 100
2.Discussion des résultats des hypothèses : 106
Conclusion générale 109
Bibliographie 113
Annexe..... 120

Scanned with CamScanner

Liste de tableau :

Tableau 1: Synthèse comparative entre la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale 14
Tableau 2: Comparaison entre numérisation, digitalisation et transformation digitale 14
Tableau 3:Comparaison multi-critères : évaluation traditionnelle vs évaluation digitale 27
Tableau 4: Comparaison entre MBO, OKRs et KPIs 34
Tableau 5: Assessment center traditionnel vs virtuel 36
Tableau 6:Synthèse des outils d'évaluation digitale 38
Tableau 7: définition de concept talent 42
Tableau 8: Comparaison entre compétence et talent 44
Tableau 9: Comparaison entre potentiel et talent 46
Tableau 10: Alpha de Cronbach, coefficient de fiabilité 67
Tableau 11 : Les comportements liés aux cadres responsables de structure 75
Tableau 12: Les comportements liés pour les Cadres sans Responsabilité Hiérarchique, les critères liés à ce rôle 75
Tableau 13: Les comportements liés au rôle pour la Maîtrise d'Encadrement, les critères 76
Tableau 14: Les comportements liés au rôle pour l'Exécution, les critères 76
Tableau 15: Sexe du répondant 83
Tableau 16: Age du répondant 84
Tableau 17 : Le niveau d'éducation de l'échantillon 85
Tableau 18: Poste occupé 86
Tableau 19: Ancienneté dans l'entreprise 87
Tableau 20: l'échelle de classification des réponses selon l'échelle de Likert à cinq points. 89
Tableau 21: Coefficients de corrélation entre les dimensions et le score global (digitalisation de l'évaluation). 90
Tableau 22: Coefficients de corrélation entre les dimensions et le score global (de gestion des talents). 91
Tableau 23: Valeur du coefficient de fiabilité générale Alpha Cronbach. 92
Tableau 24: Test de normalité des données Kolmogorov-Smirnov_ Shapiro-Wilk 92

Scanned with CamScanner

Tableau 25: : Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension "Automatisation et efficacité". 94
Tableau 26: : Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension "Transparence et objectivité" 94
Tableau 27: : Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension "Interaction et accessibilité" 95
Tableau 28: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Intégration et suivi". 95
Tableau 29: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Analyse et reporting". 96
Tableau 30: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Engagement et satisfaction". 96
Tableau 31: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Attraction et Recrutement". 97
Tableau 32: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Développement et Formation". 97
Tableau 33: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Rétention et Engagement". 98
Tableau 34: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Performance et Contribution". 98
Tableau 35: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Digitalisation et Technologie". 99
Tableau 36: le coefficient de régression linéaire entre (L'automatisation et l'efficacité- la gestion des talents). 100
Tableau 37: le coefficient de régression linéaire entre (La transparence et l'objectivité - la gestion des talents). 101
Tableau 38: le coefficient de régression linéaire entre (L'interaction et l'accessibilité - la gestion des talents). 102
Tableau 39: le coefficient de régression linéaire entre (L'intégration et le suivi - la gestion des talents). 103
Tableau 40: le coefficient de régression linéaire entre (L'analyse et le reporting - la gestion des talents). 104
Tableau 41: le coefficient de régression linéaire entre (L'engagement et la satisfaction - la gestion des talents). 105

Scanned with CamScanner

Liste des figures

Figure 1: l'impact de la digitalisation sur l'efficacité organisationnelle 16
Figure 2: Taux d'atteinte des OKR par département 17
Figure 3 : Processus général de l'évaluation des RH 20
Figure 4 : Comparaison multi-critères : évaluation traditionnelle vs évaluation digitale. 26
Figure 5 : Sources de feedback dans l'évaluation à 360° 28
Figure 6 : Les trois dimensions constitutives du talent 47
Figure 7 : Typologie des talents selon Dejoux & Thevenet (2015) 51
Figure 8 : Cycle intégré du Management des Talents 54
Figure 9 : Sexe du répondant 83
Figure 10 : Age du répondant 85
Figure 11 : Le niveau d'éducation de l'échantillon 86
Figure 12 : Poste occupé 87
Figure 13 : Ancienneté dans l'entreprise 88

Scanned with CamScanner

Liste des abréviations

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

HRIS: Human Resource Information System

HRM: Human Resource Management

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

MBO: Management by Objectives

OKR / OKRs: Objectives and Key Results

KPI / KPIs: Key Performance Indicators

BSC: Balanced Scorecard

BARS : Behaviorally Anchored Rating Scales

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

EVP : Employee Value Proposition

GTM : Gestion des Talents et Management

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SI : Système d'Information

IT: Information Technology

FTF-AC: Face-To-Face Assessment Center

VAC: Virtual Assessment Center

GE: Matrice General Electric

EGA : Électricité et Gaz d'Algérie

Scanned with CamScanner

SONELGAZ : Société Nationale Algérienne de l'Électricité et du Gaz

STG : Sonelgaz Transport Gaz

SPA : Société Par Actions

EPIC : Établissement Public à caractère Industriel et Commercial

EPC : Engineering, Procurement and Construction

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

GSP : Groupe Socio-Professionnel

MW : Mégawatt

MDA : Millions de Dinars Algériens

Scanned with CamScanner

Introduction

Scanned with CamScanner

INTRODUCTION :

À l'ère de la transformation digitale, les organisations ne se différencient plus uniquement par leurs ressources financières ou technologiques, mais par leur capacité à identifier, développer et fidéliser leurs talents. Dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue, des mutations économiques rapides et une évolution constante des métiers, le capital humain s'impose aujourd'hui comme la véritable richesse stratégique des entreprises. Dès lors, la rétention des collaborateurs compétents, notamment ceux disposant d'une expertise technique ou occupante des fonctions d'encadrement, devient un enjeu majeur conditionnant la performance organisationnelle et la pérennité des institutions.

Dans cette dynamique de modernisation, la fonction Ressources Humaines connaît une profonde mutation portée par l'intégration des technologies digitales dans les pratiques managériales. Cette évolution transforme progressivement les modes traditionnels de gestion du personnel et ouvre la voie à des approches plus intelligentes, plus réactives et davantage centrées sur la valorisation des compétences. Parmi les processus les plus impactés figure l'évaluation des performances, longtemps perçue comme une procédure administrative périodique, mais qui tend aujourd'hui à devenir un véritable outil stratégique d'aide à la décision.

En effet, la digitalisation du processus d'évaluation permet aux organisations de dépasser les limites des méthodes classiques grâce à l'utilisation de plateformes digitales, de systèmes de feedback continu, d'indicateurs analytiques et d'outils d'aide à la décision fondés sur l'exploitation des données. Ces dispositifs offrent une évaluation plus objective, plus transparente et plus personnalisée des performances, tout en favorisant une meilleure identification des compétences, des potentiels et des besoins de développement des collaborateurs. Ainsi, l'évaluation digitalisée ne constitue plus seulement un instrument de contrôle, mais un levier stratégique contribuant à l'amélioration de la gestion des talents et au renforcement de l'engagement organisationnel.

Parallèlement, la gestion des talents s'affirme comme une composante essentielle des politiques RH modernes. Elle englobe l'ensemble des pratiques visant à attirer, développer, motiver et fidéliser les collaborateurs à forte valeur ajoutée afin d'assurer la continuité des compétences stratégiques au sein de l'organisation. À travers des mécanismes tels que la formation, la promotion, la reconnaissance, la gestion des carrières et la planification de la succession, les organisations cherchent à créer un environnement professionnel capable de

Scanned with CamScanner

stimuler la performance individuelle et collective tout en renforçant le sentiment d'appartenance des employés.

Dans les entreprises publiques, notamment au sein de la Direction Générale Sonelgaz-Transport du Gaz, ces transformations revêtent une importance particulière. Face aux exigences croissantes de performance, à l'évolution des métiers et à la nécessité d'améliorer l'efficacité organisationnelle, l'intégration des outils digitaux dans les pratiques d'évaluation apparaît comme une démarche incontournable pour moderniser la gestion des ressources humaines et optimiser la valorisation des compétences internes.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui vise à analyser l'impact de la digitalisation du processus d'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents au sein de la Direction Générale Sonelgaz-Transport du Gaz, en mettant en évidence le rôle stratégique des outils digitaux dans l'amélioration des pratiques RH et dans la fidélisation des compétences clés.

Problème de recherche :

Dans quelle mesure la digitalisation du processus d'évaluation contribue-t-elle à renforcer l'efficacité de la gestion des talents au sein de la Direction Générale Sonelgaz-Transport du Gaz ?

Questions secondaires :

- L'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale contribuent-elles à améliorer l'efficacité de la gestion des talents ?

- La transparence et l'objectivité des évaluations digitales contribuent-elles à renforcer l'efficacité de la gestion des talents ?

- L'interactivité et l'accessibilité des outils digitaux influencent-elles positivement l'efficacité de la gestion des talents ?

- L'intégration et le suivi en temps réel du système d'évaluation digitale améliorent-ils l'efficacité de la gestion des talents ?

- L'analyse des données et le reporting prédictif du système d'évaluation digitale contribuent-ils à améliorer l'efficacité de la gestion des talents ?

Scanned with CamScanner

. L’engagement et la satisfaction générés par l’évaluation digitale renforcent-ils l’efficacité de la gestion des talents ?

Hypothèses de Recherche :

H1 : L'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale influencent positivement l’efficacité de la gestion des talents.

H2 : La transparence et l'objectivité des évaluations digitales influencent positivement le l’efficacité de la gestion des talents.

H3 : L'interaction et l'accessibilité des outils digitaux influencent positivement l’efficacité de la gestion des talents.

H4 : L'intégration et le suivi en temps réel du système d'évaluation digitale influencent positivement l’efficacité de la gestion des talents.

H5 : L'analyse et le reporting prédictif du système d'évaluation digitale influencent positivement l’efficacité de la gestion des talents.

H6 : L'engagement et la satisfaction générés par l'évaluation digitale influencent positivement l’efficacité de la gestion des talents.

Objectifs de la Recherche :

L'intérêt scientifique et managérial de cette problématique est indéniable. Si la littérature académique regorge d'études portant sur la gestion des talents et la digitalisation des RH, peu de travaux ont explicitement examiné le lien entre la digitalisation de l'évaluation et son impact direct sur l'efficacité de la rétention des talents dans le contexte des entreprises publiques algériennes. Par ailleurs, les praticiens RH sont en quête de réponses concrètes leur permettant de légitimer leurs investissements technologiques et d'en démontrer la valeur ajoutée sur la performance organisationnelle. Cette étude se propose de combler ce vide en apportant une contribution à la fois rigoureuse sur le plan académique et exploitable sur le plan opérationnel.

À travers cette recherche, nous cherchons à identifier les leviers permettant d'optimiser les stratégies de rétention des compétences et de créer un environnement favorable à l'engagement durable et au développement professionnel, en analysant l'interaction entre les

Scanned with CamScanner

mécanismes d'évaluation digitalisés, les initiatives de développement de carrière et les structures de récompense au sein de Sonelgaz.

L'objectif général est d'examiner l'influence de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents. Les objectifs spécifiques se déclinent comme suit :

. Analyser les pratiques actuelles d'évaluation digitale au sein des organisations et apprécier leur niveau de maturité numérique.

. Évaluer dans quelle mesure l'automatisation des systèmes d'évaluation influe sur les processus d'attraction et de recrutement des talents.

. Examiner le rôle que jouent la transparence et l'objectivité des évaluations digitales dans le développement des compétences et la formation des employés.

. Mesurer l'incidence de l'interactivité et de l'accessibilité des outils digitaux sur la rétention et l'engagement des talents.

. Évaluer la contribution du suivi en temps réel à l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle.

. Explorer la manière dont l'analyse et le reporting prédictif participent au développement de l'écosystème technologique RH.

. Comprendre l'effet de l'engagement et de la satisfaction engendrés par l'évaluation digitale sur la fidélisation organisationnelle.

. Formuler des recommandations concrètes et applicables permettant aux organisations d'optimiser leurs systèmes d'évaluation digitale au service d'une gestion efficace des talents.

Raisons du choix du thème :

Le choix de ce sujet procède d'une double conviction. D'une part, la digitalisation des pratiques d'évaluation s'impose aujourd'hui comme l'un des vecteurs les plus déterminants de la transformation des ressources humaines, redessinant profondément les contours de la gestion des talents au sein des organisations modernes. D'autre part, force est de constater que le contexte des entreprises publiques algériennes demeure largement sous-exploré dans la littérature académique, en dépit des mutations profondes que traversent ces structures et

Scanned with CamScanner

des défis considérables auxquels elles font face en matière de fidélisation de leurs compétences clés. C'est précisément cette lacune qui a motivé notre démarche : apporter un éclairage scientifique rigoureux sur une réalité managériale encore peu documentée, en prenant appui sur le cas de Sonelgaz, entreprise publique emblématique dont les enjeux de modernisation et de rétention des cadres compétents illustrent avec acuité la problématique soulevée.

Méthodologie de la Recherche :

Afin de répondre aux objectifs de cette étude, nous avons adopté une approche quantitative reposant sur un questionnaire administré auprès d'un échantillon de cadres et d'employés de Sonelgaz. Cet outil nous a permis de collecter des données structurées, mesurables et représentatives, en vue de tester les hypothèses formulées et d'analyser statistiquement les relations entre la digitalisation de l'évaluation et l'efficacité de la gestion des talents.

Plan de l'étude :

Afin de répondre efficacement à notre problématique, la présente étude est organisée en trois chapitres complémentaires et progressifs :

Le Chapitre Premier, consacré à la « Revue de Littérature et au Cadre Conceptuel », vise à élucider les fondements théoriques sous-tendant notre recherche, en passant en revue les travaux académiques existants et en définissant les concepts clés relatifs à la digitalisation de l'évaluation et à la gestion des talents.

Le Deuxième Chapitre, dédié au « Cadre Méthodologique et Organisationnel », présente la démarche méthodologique adoptée pour conduire cette recherche, justifiant les choix épistémologiques et les outils d'investigation retenus, tout en offrant une présentation de l'entreprise Sonelgaz en tant que terrain d'étude.

Le Troisième Chapitre, intitulé « Discussion des Résultats », se concentre sur l'analyse et l'interprétation des données collectées, en examinant dans quelle mesure la digitalisation de l'évaluation influence concrètement la rétention des employés compétents au sein de Sonelgaz, et en proposant des recommandations pratiques et généralisables.

En définitive, ce travail ambitionne de démontrer que la digitalisation de l'évaluation ne représente pas une simple modernisation technologique des pratiques RH, mais constitue un véritable levier de transformation de la gestion des talents, capable de renforcer l'équité,

Scanned with CamScanner

d'accroître l'engagement et de fidéliser les compétences les plus précieuses de l'organisation, à condition d'être pensée, déployée et pilotée avec rigueur, vision stratégique et sens de l'humain.

Scanned with CamScanner

Chapitre 1 : la Revue de Littérature et Cadre Conceptuel

Scanned with CamScanner

Section 1 : la revue de littérature

La transformation digitale des organisations a profondément reconfiguré les pratiques de ressources humaines, notamment les dispositifs d'évaluation des performances, et c'est précisément à l'intersection de ces deux dynamiques digitalisation et gestion des talents que se situe l'enjeu stratégique que cette revue de littérature entend cartographier. Appréhender la performance au travail suppose d'emblée de reconnaître sa complexité conceptuelle. Selon (Rammstedt & John, 2007) et (Sackett & Walmsley, 2014), la performance au travail désigne l'activité nécessaire par laquelle l'employé accomplit correctement les tâches qui lui sont assignées une conception centrée sur la conformité aux exigences formelles du poste. (Seddigh, 2015) adopte une définition plus englobante en la ramenant à l'ensemble de ce qu'une personne accomplit durant son activité professionnelle, ouvrant ainsi la voie à une lecture comportementale.

C'est toutefois la conception opérationnelle qui s'est progressivement imposée dans la littérature récente : la performance y est entendue comme le niveau de productivité, d'efficience et d'efficacité avec lequel un employé accomplit ses fonctions, en contribuant aux objectifs de l'équipe et en générant des résultats mesurables pour l'organisation. (Kebede , Debela, & Eshete, 2025) enrichissent significativement cette compréhension en ajoutant deux dimensions fondamentales : **la performance adaptative**, qui désigne la capacité d'un individu à s'ajuster aux mutations de l'environnement professionnel une compétence particulièrement valorisée dans les contextes digitaux en constante évolution et **la performance contextuelle**, qui renvoie aux comportements pro-sociaux dépassant les exigences formelles du poste. Cette distinction entre performance de tâche, performance adaptive et performance contextuelle n'est pas anodine : elle signale que toute évaluation qui se limiterait aux seuls résultats chiffrés serait structurellement incomplète, voire contre-productive.

C'est précisément ce constat qui conduit à examiner l'évolution historique des pratiques d'évaluation, dont la trajectoire illustre un passage progressif du contrôle vers l'accompagnement, puis vers l'intelligence de la donnée (Bracken, Rose, & Church, 2016). À l'ère taylorienne, les pratiques RH étaient centrées sur la conformité et les tâches administratives, sans lien stratégique avec les objectifs de l'organisation. À partir des années 1980, une transition profonde s'opère : les ressources humaines deviennent un partenaire stratégique, et le recrutement ainsi que le développement des talents s'alignent désormais sur les besoins de l'organisation. Dans les années 1990 et jusqu'en 2010, l'évaluation à 360

Scanned with CamScanner

degrés et la mondialisation introduisent une vision globale basée sur des sources multiples, avec de nouveaux outils pour le recrutement, la gestion des performances et l'engagement (Cappelli & Keller, 2014).

À partir de 2020, la révolution digitale transforme en profondeur la nature même du processus évaluatif. (Bracken, Rose, & Church, 2016) L'analysent comme l'avènement d'une évaluation continue, interactive et orientée données, où le suivi s'effectue en temps réel et où la décision repose sur des informations actualisées. Ce glissement temporel de l'évaluation annuelle au feedback continu n'est pas qu'un changement de format : il modifie la relation entre manager et collaborateur, accroît la transparence et rend l'évaluation davantage actionnable.

En descendant du général au particulier, la littérature récente (2020–2025) fait apparaître que l'évaluation digitale ne peut être réduite à une simple dématérialisation des formulaires. Elle engage des transformations profondes qui touchent à la fois l'efficacité organisationnelle, les perceptions de justice, les modalités d'accès à l'information, l'intégration systémique des processus RH, la qualité du feedback et l'engagement des acteurs.

L'étude de (Balakayeva, Zhanuzakov, & Kalmenova, 2023) portant sur le système DERES en offre une illustration empirique saisissante : le recours aux algorithmes de machine Learning a permis de réduire le temps consacré à l'évaluation de 120 à 20 minutes, tout en divisant le coût par un facteur douze. Mais au-delà du gain de ressources, les auteurs soulignent que cette automatisation améliore l'objectivité et la fiabilité des évaluations deux propriétés dont dépend directement la légitimité perçue du système. Car l'automatisation, aussi performante soit-elle, ne vaut rien si les employés ne perçoivent pas le système comme juste : (Sukeevong & Chirinqng, 2023) établissent que la perception de justice constitue la condition sine qua non de l'acceptation du dispositif numérique, indépendamment de sa sophistication technique.

La confiance envers l'évaluateur et l'existence de mécanismes de recours s'avèrent ainsi être des facteurs déterminants d'adhésion, comme le confirme (Ullah, et al., 2021) dans une étude conduite auprès de 352 employés hospitaliers. Par ailleurs, le déploiement du Cloud Computing et de l'Internet des Objets (IoT) rend les informations d'évaluation disponibles en tout lieu et à tout moment, transformant le manager en acteur réactif plutôt que périodique ; (Wirapraja, Basatha, & Manggeattan, 2025) montrent en ce sens que la

Scanned with CamScanner

connexion de l'évaluation à la rémunération et aux primes transforme l'outil numérique en véritable instrument de gestion stratégique. Enfin, (Zhang, Iqbal, Tian, & Akhtar, 2024) l'établissent clairement dans le contexte des PME chinoises : c'est la qualité du retour numérique sa pertinence, sa personnalisation, sa continuité et non la seule automatisation, qui constitue le moteur d'amélioration de la productivité. Cette distinction est décisive, car elle rappelle que la technologie ne crée de valeur que si elle est mise au service d'une intention managériale claire et d'une relation humaine authentique.

C'est là que le lien avec la gestion des talents prend toute sa portée stratégique. (Cappelli & Keller, 2014) définissent la gestion des talents comme le processus d'identification, d'attraction, de développement et de rétention des individus à fort potentiel, à la fois comme une science fondée sur des modèles, des données et des processus structurés et comme un art : celui de s'assurer que le bon individu, avec les bonnes compétences, se trouve au bon endroit au bon moment. Dans un contexte bancaire africain hautement concurrentiel, (Ntamag, Ngok Evina, & Tchankam, 2025) soulignent que la capacité à identifier et attirer les meilleurs profils représente la condition préalable à toute stratégie de gestion des talents, tandis que Mahmudah (2024) démontre que l'apprentissage continu et le reskilling constituent des leviers distinctifs de compétitivité à long terme.

La rétention des talents constitue sans doute l'enjeu le plus directement lié à la maturité digitale de l'organisation : (Marin, 2023) documente un écart saisissant, les organisations numériquement matures affichant un taux d'intention de départ de seulement 4 %, contre 20 % dans les organisations traditionnelles. Ce ratio de 1 à 5 traduit concrètement ce que signifie investir dans la transformation digitale : non pas un luxe technologique, mais une décision économique à fort retour sur investissement humain. (Al-Dalahmed, 2022) complète ce tableau en articulant explicitement la gestion des talents à la performance individuelle et organisationnelle, faisant de l'évaluation un outil stratégique au cœur du cycle complet. (Montero Guerre, Danvilla-del-Valle, & Méndez Suárez, 2023) Formalisent cette articulation en montrant que la digitalisation produit ses effets sur la gestion des talents à travers trois canaux principaux : le suivi des performances en temps réel, la réduction du biais humain par l'automatisation, et l'analyse prédictive permettant d'anticiper le turnover et d'identifier les potentiels.

L'examen croisé de l'ensemble de ces travaux permet d'identifier une relation de causalité progressive entre la qualité du système d'évaluation digitale et l'efficacité de la gestion des

Scanned with CamScanner

talents relation ni mécanique ni linéaire, mais médiatisée par des facteurs humains et organisationnels que la littérature identifie avec précision. Ce que ces travaux mettent en évidence, c'est que la transformation digitale de l'évaluation opère un déplacement fondamental du regard : de la dimension technique vers la dimension comportementale et humaine. L'enjeu n'est plus seulement de mesurer, mais de comprendre, de développer et de fidéliser. L'individu n'est plus l'objet d'une évaluation, mais le sujet d'un accompagnement continu.

Cependant, malgré la richesse de ces travaux, plusieurs failles demeurent dans la littérature existante : la majorité des études portent sur des contextes occidentaux ou asiatiques développés, laissant peu de place aux contextes africains ou émergents ; la relation entre la digitalisation de l'évaluation et l'efficacité de la gestion des talents n'est pas toujours mesurée de manière directe et empirique ; et le rôle médiateur des facteurs organisationnels, culture, leadership, structure reste sous-exploré. Ces lacunes justifient pleinement la conduite d'une recherche empirique, contextualisée et mesurable, visant à apporter une réponse rigoureuse à la question de l'influence de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents.

Scanned with CamScanner

Section 2 : cadre conceptuel :

1. Définition et concept de base :

Le cadre conceptuel de cette recherche s'articule autour de deux grandes notions fondamentales : la digitalisation, d'une part, et l'évaluation des ressources humaines, d'autre part. Avant d'examiner leur articulation et leur impact sur la gestion des talents, il convient d'en préciser les contours définitionnels, les dimensions constitutives et les enjeux théoriques. Cette clarification conceptuelle permettra de poser les bases analytiques sur lesquelles repose l'ensemble de notre démarche de recherche.

1.1. La digitalisation : une révolution digitale incontournable

Avant de définir la digitalisation, il est important de la distinguer de deux notions voisines souvent confondues dans la littérature.

D'une part, la numérisation (ou digitization en anglais) est le processus qui permet de transformer des informations analogiques en données numériques exploitables par des systèmes informatiques. Par exemple, le scan d'un document convertit les informations présentes sur un support papier en informations numériques. Autrement dit, la numérisation consiste à encoder des informations analogiques dans un format digital, sans modifier les processus ou les taches existants.

D'autre part, la digitalisation correspond au processus d'utilisation de ces données numériques pour améliorer, automatiser ou transformer les processus et les tâches organisationnelles existants, Cela peut inclure, par exemple, le remplacement de formulaires remplis manuellement par des formulaires en ligne, l'automatisation de certaines opérations ou l'optimisation de flux de travail numériques. La digitalisation ne se limite pas à convertir des informations en octets, mais implique un changement dans la manière dont les opérations sont effectuées, afin de les rendre plus efficaces et plus agiles.

La transformation digitale, quant à elle, est un processus long et complexe, impliquant des changements à plusieurs niveaux afin de tirer pleinement parti des opportunités offertes par les technologies digitales. Elle constitue une nouvelle phase qui succède à celle de la digitalisation : alors que la digitalisation se limite à des changements simples dans les processus et les tâches organisationnelles, la transformation digitale englobe la numérisation et la digitalisation, mais va au-delà de ces modifications ponctuelles, en réorganisant profondément les processus, les routines et les compétences, et en modifiant ainsi la logique

Scanned with CamScanner

métier de l'entreprise et des organisations dans leur ensemble (Elmoutaoukil & Belkacem, 2025).

Tableau 1: Synthèse comparative entre la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale

Transformation digitale	Digitalisation	Numérisation
• Niveau stratégique et organisationnel	• Niveau opérationnel et fonctionnel	• Niveau technique et superficiel

Source : (Elmoutaoukil & Belkacem, 2025)

Tableau 2: Comparaison entre numérisation, digitalisation et transformation digitale

Critère	Numérisation (Digitization)	Digitalisation	Transformation digitale
Définition	Conversion d'informations analogiques en données numériques	Utilisation des données numériques pour améliorer les processus existants	Réorganisation profonde et globale grâce aux technologies digitales
Exemple Concret	Scanner un document papier	Remplacer un formulaire papier par un formulaire en ligne	Repenser entièrement le modèle métier de l'entreprise
Niveau de changement	Technique et superficiel	Opérationnel et fonctionnel	Stratégique et organisationnel
Objectif	Encoder l'information	Automatiser et optimiser les tâches	Créer de la valeur et innover
Impact sur les processus	Aucun changement dans les processus	Amélioration des processus existants	Création de nouveaux processus et modèle
Durée	Court terme	Moyen terme	Long terme et continu
Acteurs impliqués	Service informatique	Managers et équipes opérationnelles	Toute l'organisation
Résultat attendu	Données exploitables	Efficacité et agilité	Nouvelle logique métier

Source : (Elmoutaoukil & Belkacem, 2025), Larousse (2022) et Dudezert (2018) cite dans (Abosson Koll & Nneme Nneme, 2023).

Scanned with CamScanner

Cette distinction conceptuelle n'est pas anodine. Pour notre recherche, elle permet de situer précisément la digitalisation de l'évaluation dans la deuxième strate celle de la digitalisation qui transforme les pratiques opérationnelles sans pour autant bouleverser l'architecture organisationnelle dans son ensemble. C'est cette strate qui constitue le cœur de notre problématique : comment le passage à des outils numériques d'évaluation reconfigure-t-il l'efficacité de la gestion des talents ?

Sur la base de cette distinction, plusieurs auteurs ont proposé des définitions plus précises de la digitalisation. Dans un premier temps, le dictionnaire Larousse (2022) définit la digitalisation comme le « processus de transformation des services (financiers, commerciaux) d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information ». Cette définition, bien que concise, pose les bases d'une compréhension orientée vers la transformation opérationnelle par le numérique.

Dans une perspective plus large **Dudézert** (2018) et **Bouali** et al définissent la digitalisation comme : << le processus plus large de transformation et d'intégration de la technologie numérique dans tous les aspects de la société, y compris les processus, les opérations, les modèles commerciaux et les interactions humaines. Cela implique l'utilisation de technologies numériques pour automatiser, simplifier et améliorer les processus existants, ainsi que pour créer de nouveaux produits, services et expériences >> (Abosson Koll & Nneme Nneme, 2023).

La digitalisation est un changement profond qui affecte de nombreux domaines, tels que les entreprises, l'administration publique, l'éducation, la santé, les médias, les transports, etc. Elle permet d'accélérer les opérations, d'optimiser les ressources, de renforcer la communication et la collaboration, et d'améliorer l'expérience utilisateur (Lahchame & Djilali, 2021). La digitalisation peut prendre différentes formes, telles que l'utilisation de logiciels, d'applications, de services en ligne, de cloud computing, d'appareils connectés, de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données (Allouche et al. 2020, Varenne2023) cite dans (Abosson Koll & Nneme Nneme, 2023). Elle vise à rendre les activités plus efficaces, plus agiles, plus flexibles et plus adaptées aux besoins et aux attentes des utilisateurs dans l'ère numérique. (Abosson Koll & Nneme Nneme, 2023, p. 671)

C'est dans ce cadre que la digitalisation de l'évaluation des ressources humaines s'inscrit comme levier stratégique d'amélioration de la gestion des talents au sein des organisations.

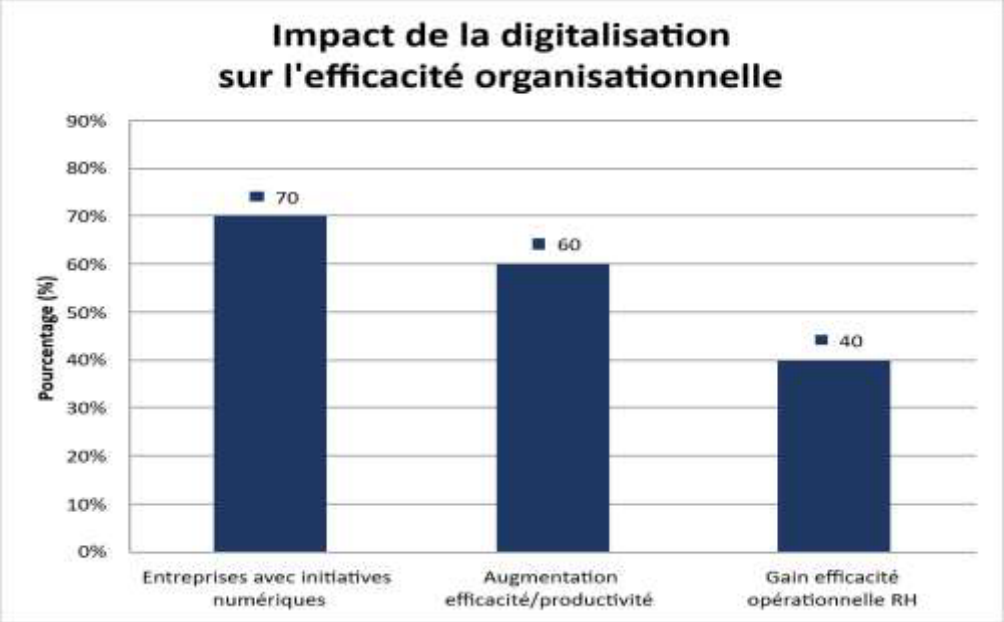
Scanned with CamScanner

1.2. Importance de la digitalisation :

À l'ère du numérique, la transformation digitale s'impose comme un phénomène incontournable qui redéfinit profondément le fonctionnement des organisations à l'échelle mondiale.

La digitalisation est primordiale à divers niveaux : pour les entreprises, elle influence toutes sortes d'activités, qu'elles soient commerciales ou autres, et présente de nombreux bénéfices potentiels comme l'augmentation du chiffre d'affaires et de la productivité, ainsi que l'innovation dans les manières d'interagir avec les consommateurs (Montero Guerra, Danvila-Del-Valle, & Mendez-Suarez, 2023) . A cet égard, il convient de souligner que 70% des entreprises ont mis en œuvre des initiatives numériques, dont 60% ont signalé une augmentation considérable de leur efficacité et de leur productivité (Jayamma, 2025). Ainsi, la digitalisation est quelque chose que toutes les organisations doivent adopter pour être efficaces et pertinentes à l'avenir, sinon elles seront distancées par les autres organisations sur le marché (Amany, 2025)

Figure 1: l'impact de la digitalisation sur l'efficacité organisationnelle



Source : (Jayamma, 2025) **et** (Amany, 2025)**.**

Ce graphique en barres illustre l'impact de la digitalisation sur l'efficacité organisationnelle des entreprises, en présentant trois indicateurs clés mesurés en pourcentage.

Scanned with CamScanner

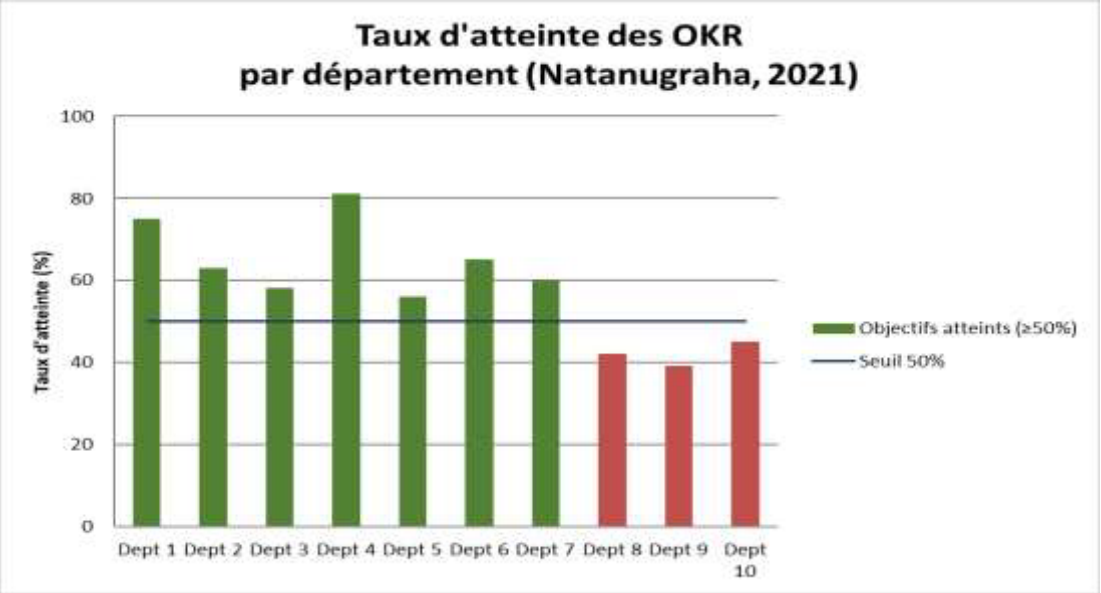
70% des entreprises ont mis en œuvre des initiatives numériques, ce qui démontre que la majorité des organisations ont compris l'importance de la transformation digitale dans leur fonctionnement.

Parmi ces entreprises, 60% ont signalé une augmentation considérable de leur efficacité et de leur productivité, ce qui confirme que la digitalisation produit des résultats concrets et mesurables.

40% des organisations ayant adopté les RH numériques ont enregistré un gain significatif dans leur efficacité opérationnelle, notamment dans la gestion des ressources humaines.

ce graphique confirme que la digitalisation constitue un levier stratégique majeur pour améliorer la performance organisationnelle, puisque la majorité des entreprises qui l'ont adoptée ont observé des améliorations notables en termes d'efficacité et de productivité.

Figure 2: Taux d'atteinte des OKR par département



Source : (Natanugraha, 2021)

Avant d'analyser ce graphique, il convient de définir la notion d'OKR (Objectives and Key Results), soit en français « Objectifs et Résultats Clés ».

Il s'agit d'un outil de management stratégique qui permet aux organisations de : Fixer des objectifs clairs et ambitieux et Mesurer leur réalisation à travers des indicateurs précis et chiffrés. Cet outil a été largement popularisé adopté par des entreprises mondiales telles que Google, Intel et Netflix (Natanugraha, 2021).

Scanned with CamScanner

Ce graphique en barres présente le taux d'atteinte des OKR pour 10 départements différents au sein d'une organisation, en comparaison avec un seuil de référence fixé à 50%, qui représente le niveau minimum de performance acceptable.

Les départements performants (barres vertes — Dept 1 à Dept 7) :

Ces départements ont dépassé le seuil de 50%, avec des taux allant de 55% à 80% environ. Cela signifie qu'ils ont atteint ou surpassé leurs objectifs, ce qui témoigne d'une bonne intégration des pratiques digitales dans leur fonctionnement.

Les départements en difficulté (barres rouges — Dept 8, Dept 9, Dept 10) :

Ces trois départements sont restés en dessous du seuil de 50%, avec des taux avoisinant 40%. Cela indique qu'ils n'ont pas réussi à atteindre leurs objectifs, ce qui peut s'expliquer par une résistance au changement ou un manque d'adaptation aux outils numériques.

Ce graphique démontre que la digitalisation n'impacte pas de manière uniforme tous les départements d'une organisation. Si la majorité des départements ont réussi à atteindre leurs OKR, certains rencontrent encore des difficultés, ce qui souligne la nécessité d'un accompagnement personnalisé et d'une stratégie de transformation digitale adaptée à chaque département (Natanugraha, 2021).

Au-delà de son impact économique, la digitalisation révolutionne également la gestion des ressources humaines, elle transforme la nature du travail, les types de postes et la manière de gérer le personnel. Cela nécessite l'élaboration de nouvelles stratégies pour gérer les compétences à l'ère numérique, car la transformation digitale requiert avant tout des talents spécifiques dont l'absence pourrait presque conduire à un échec assuré (Montero Guerra, Danvila-Del-Valle, & Mendez-Suarez, 2023).

Ainsi, La transformation digitale influence profondément la gestion des talents, nécessitant de nouvelles politiques pour attirer, développer et retenir les talents adaptés à l'environnement digital. Sans les talents adéquats, le succès des projets numériques est compromis. Elle modifie les structures organisationnelles, les méthodes de gestion, la culture et les comportements, tandis que le leadership digital et la coordination efficace des personnes, processus et technologies sont essentiels pour en tirer pleinement parti (Montero Guerre, Danvilla-del-Valle, & Méndez Suárez, 2023)

sur le plan stratégique, elle s'est imposée comme l'une des préoccupations majeures pour toutes les organisations, car elle ne se restreint pas uniquement à la réduction des coûts mais

Scanned with CamScanner

englobe la création de nouveaux modèles commerciaux, et va au-delà du simple investissement technologique pour inclure des changements profonds dans la culture de l'entreprise et son modèle économique (Montero Guerra, Danvila-Del-Valle, & Mendez-Suarez, 2023), avec un impact positif et significatif sur l'efficacité organisationnelle ($\beta = 0.778$, $p < 0.001$) (Alrousan & al, 2025).

Ces résultats statistiques méritent une lecture approfondie : le coefficient de régression standardisé ($\beta = 0,778$) traduit qu'une progression d'une unité du niveau de digitalisation engendre une amélioration de 0,778 unité de l'efficacité organisationnelle, ce qui témoigne d'un effet substantiel et direct. Par ailleurs, le seuil de signification ($p < 0,001$) écarte toute hypothèse de résultat fortuit, confirmant ainsi la robustesse statistique de cette relation.

En somme, la digitalisation représente bien plus qu'un simple outil technologique ; elle constitue un levier de transformation globale qui touche l'ensemble des dimensions organisationnelles, humaines et stratégiques de l'entreprise, C'est pourquoi investir dans la digitalisation n'est plus un choix mais une nécessité absolue pour toute organisation aspirant à la performance et à la pérennité.

Les données empiriques citées ci-dessus (70% des entreprises avec initiatives numériques, 40% de gain d'efficacité RH) illustrent que la digitalisation n'est pas qu'un discours mais une réalité mesurable. Cependant, il convient de nuancer : l'efficacité dépend fortement de la qualité des talents mobilisés et de la maturité digitale de l'organisation. C'est précisément ce paradoxe la digitalisation requiert des talents pour être efficace, et en retour améliore leur gestion qui justifie l'étude de la digitalisation de l'évaluation comme variable centrale de notre recherche.

1.3. L'évaluation des ressources humaines : définition et enjeux stratégiques

La deuxième notion centrale de cette recherche est l'évaluation des ressources humaines. Avant d'en proposer une définition précise, il convient de rappeler que cette pratique constitue un pilier fondamental de la gestion des ressources humaines, dans la mesure où elle permet d'apprécier les contributions des employés, d'orienter leur développement et de soutenir les décisions managériales stratégiques.

Plusieurs auteurs ont tenté de définir l'évaluation des ressources humaines. L'étymologie du terme « évaluation » renvoie à la notion de valeur, impliquant l'appréciation qualitative

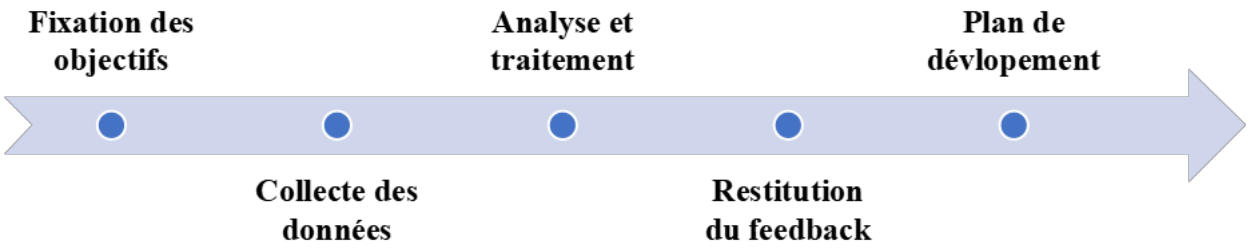
Scanned with CamScanner

d'une action ou d'une performance. L'évaluation des RH englobe un ensemble de méthodes structurées visant à apprécier les compétences et les contributions des individus, son objectif est de déterminer les qualifications d'un employé par rapport à son cadre de travail. Elle joue également un rôle dual de rétrospection et de prospective, permettant non seulement une analyse de la performance actuelle, mais aussi une anticipation des développements futurs de carrière (El GHali , Ryahi, & Ennaciri, 2024).

Elle présente trois dimensions clés : diagnostique, pour comprendre la situation présente de l'employé ; pronostique, pour anticiper ses performances futures ; et certificative, pour valider ses compétences ou réalisations professionnelles. Cette relation peut aller d'une correspondance stricte, où l'évaluation est centrée sur des critères prédéfinis, à une interaction dynamique qui prend en compte le contexte global et l'évolution de la carrière de l'employé (El GHali , Ryahi, & Ennaciri, 2024).

Par ailleurs, l'évaluation de la performance consiste à porter un jugement sur les contributions spécifiques de l'employé aux objectifs de l'organisation. Il s'agit de mesurer, évaluer, puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, en rapport avec les attentes ou exigences qu'on avait à son sujet, autrement dit, comparer les résultats obtenus aux résultats planifiés. Elle est également définie comme une appréciation systématique et relativement objective de l'activité d'un employé, visant à juger le degré de réalisation des objectifs fixés (Horri & Mezhouda, 2022).

Figure 3 : Processus général de l'évaluation des RH



Source : Élaboré par l'auteure à partir de (El GHali , Ryahi, & Ennaciri, 2024) et (Horri & Mezhouda, 2022)

La comparaison de ces différentes définitions met en évidence une opposition essentielle entre deux approches de l'évaluation : une approche centrée sur le contrôle et la conformité aux objectifs, et une approche à visée développementale axée sur la progression du capital humain.

Scanned with CamScanner

En somme, l'évaluation des ressources humaines est un processus complexe et multidimensionnel qui dépasse la simple mesure de la performance. Elle constitue un outil managérial stratégique permettant non seulement d'apprécier les compétences et les contributions des employés, mais aussi d'anticiper leurs développements futurs et d'orienter les décisions de gestion au sein de l'organisation. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude portant sur l'influence de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents.

2. Digitalisation et système d'information :

La transformation digitale a profondément modifié le fonctionnement des organisations, en intégrant les technologies numériques dans l'ensemble des processus de gestion. Dans ce cadre, le système d'information joue un rôle central en assurant la collecte, le traitement et la diffusion des données nécessaires à la prise de décision.

Par ailleurs, la digitalisation des ressources humaines, notamment en matière d'évaluation des performances, permet d'améliorer l'efficacité, la transparence et la fiabilité des pratiques managériales. Ainsi, ce volet met en lumière le rôle du système d'information dans la digitalisation, tout en abordant ses applications dans la gestion et l'évaluation des ressources humaines.

2.1. Le SIRH : pilier de la modernisation des ressources humaines :

Au sein de la digitalisation des ressources humaines, les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) s`impose comme un outil stratégique incontournable : ils rendent la planification des ressources humaines et le recrutement plus efficaces, tandis que les technologies de communication numérique facilitent la continuité du travail à distance et offrent d'autres options de travail flexible (Bansal & Panchal, 2022). De plus, les organisations qui ont adopté les RH numériques sont 40% plus susceptibles d'atteindre une plus grande efficacité opérationnelle (Jayamma, 2025).

Le SIRH constitue le socle technologique de la digitalisation RH. Plusieurs définitions ont été proposées dans la littérature.

Tannenbaum 1990, cite par (Perera, Thalgaspitiya, & Wijewardene, 2017), fut parmi les premiers à définir le SIRH comme « un système utilisé pour acquérir, stocker, traiter, analyser, trier et diffuser les informations relatives aux ressources humaines au sein de l'organisation ».

Scanned with CamScanner

De même (Kovach & Cathcart, 1999) définissent Le Système d'information des Ressources Humaines (SIRH) comme une procédure systématique de collecte, de stockage, de maintenance, de récupération et de validation des données relatives aux ressources humaines, aux activités du personnel et aux caractéristiques des unités organisationnelles.

(Gary, 2013) Apporte une vision plus intégrée, définissant le SIRH comme un système intégré qui permet de gérer efficacement les informations relatives aux employés afin de soutenir les fonctions de gestion des ressources humaines et la prise de décision.

Plus récemment (Dani & Sbai, 2026), proposent une définition globale selon laquelle le SIRH est « un système qui regroupe des logiciels et des procédures permettant de collecter, stocker, analyser et diffuser les données liées aux ressources humaines », constituant ainsi une interface entre la fonction RH et les technologies de l'information.

Ainsi, Le SIRH joue un rôle central dans la modernisation de la fonction ressources humaines. Il permet d'automatiser les tâches administratives, d'améliorer la qualité de l'information, de réduire les erreurs et de faciliter la prise de décision. Il contribue également à la performance organisationnelle en optimisant la gestion du capital humain.

2.2. La digitalisation des ressources humaines : une transformation profonde des pratique RH

La digitalisation des ressources humaines est un concept qui a évolué progressivement avec l'essor des technologies numériques. Avant d'en examiner les définitions proposées dans la littérature, il convient de souligner que cette notion recouvre à la fois une dimension technique et une dimension stratégique, ce qui explique la diversité des approches adoptées par les chercheurs.

Plusieurs auteurs ont contribué à en préciser le contour.

Selon (Strohmeier, 2020), La digitalisation RH se définit comme « le processus sociotechnique d'exploitation des potentiels de numérisation à des fins opérationnelles et/ou stratégiques de la gestion des ressources humaines ». Cette définition met l'accent sur la double dimension technique et sociale du phénomène.

Dans une perspective plus stratégique, selon (Ruiz, Braojos, & Benitez, 2024), la digitalisation RH constitue « l'ensemble des initiatives, activités et pratiques RH résultant de la sélection et de l'intégration des technologies numériques aux pratiques de gestion des

Scanned with CamScanner

ressources humaines, dans le but d'atteindre des résultats organisationnels tels que l'amélioration de l'expérience des employés, de la productivité et de la performance ».

À travers ces définitions, il apparaît que la digitalisation RH ne se limite pas aux outils technologiques, mais englobe également les processus organisationnels et les compétences humaines. Elle représente une transformation profonde de la fonction RH, passant d'un rôle administratif à un rôle de partenaire stratégique.

Dans le cadre de cette recherche, la digitalisation des ressources humaines désigne l'ensemble des processus et outils numériques intégrés dans les pratiques d'évaluation du personnel, visant à améliorer l'efficacité de la gestion des talents au sein de l'organisation.

La convergence des définitions de (Strohmeier, 2020) et de (Ruiz, Braojos, & Benitez, 2024) révèle une évolution significative : la digitalisation RH est passée d'une logique purement instrumentale (automatiser les tâches) à une logique stratégique (créer de la valeur par les données). Cette évolution est directement pertinente pour notre problématique, car elle implique que la digitalisation de l'évaluation ne doit pas être appréhendée comme un simple remplacement de formulaires papier, mais comme une reconfiguration profonde des mécanismes de mesure et de développement des talents.

2.3. La digitalisation de l’évaluation des ressources humaines : vers une gestion innovante des RH

Après avoir examiné la digitalisation des ressources humaines dans sa globalité, il convient désormais de se concentrer sur l'une de ses applications les plus stratégiques : la digitalisation de l'évaluation des ressources humaines en tant que levier d'amélioration de la gestion des talents.

La digitalisation de l’évaluation des employés consiste à transformer les systèmes traditionnels d’évaluation de la performance en systèmes numériques afin d’améliorer leur efficacité, leur précision et leur transparence. Plus précisément, selon (Jesna Lafortune, Jean Baptiste , & Prince Dorian , 2025), il s'agit du processus d'intégration des outils et des technologies numériques au sein des systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle, dans le but d'améliorer l'efficacité, la précision et l'objectivité de l'évaluation, de permettre un suivi continu de la performance des employés et de soutenir la prise de décision au sein des organisations en transformation numérique.

Scanned with CamScanner

Par ailleurs, (Zia, et al., 2018)soulignent que l'évaluation digitale des performances est un système basé sur les technologies numériques visant à améliorer la précision et l'objectivité de l'évaluation des employés, en fournissant des retours en temps réel et en garantissant la justice organisationnelle à travers l'intégration des technologies de l'information dans les pratiques de gestion des ressources humaines

Sur la base de ces travaux (Firdaus, Suryani, Nadlifatin, & Tjahyanto, 2024), définissent l'évaluation digitale de la performance comme un système fondé sur les technologies et les systèmes d'information, permettant de collecter, analyser et évaluer la performance des employés de manière quantitative et qualitative, à l'aide d'outils tels que le Balanced Scorecard (BSC), le feedback à 360°, et la matrice GE, afin d'assurer une évaluation globale, objective et utile à la prise de décision en gestion des ressources humaines..

Il convient de noter que la digitalisation ne se réduit pas à une simple substitution d'outils papier par des outils numériques. Elle induit une reconfiguration profonde des relations entre managers et employés, une redistribution du pouvoir informationnel, et une transformation des logiques de responsabilité. En ce sens, la définition de (Jesna Lafortune, Jean Baptiste , & Prince Dorian , 2025) est particulièrement pertinente car elle intègre la dimension organisationnelle souvent négligée dans les approches purement technologiques. Toutefois, cette transition soulève également des enjeux éthiques liés à la surveillance des employés et à l'utilisation des données personnelles.

2.4. La Différence entre évaluation traditionnelle et évaluation digitale :

À l'heure où les organisations cherchent à optimiser la gestion de leurs ressources humaines, la question du mode d'évaluation des performances s'impose comme un enjeu stratégique majeur. L'une des critiques les plus fondamentales adressées à l'évaluation traditionnelle concerne son manque d'objectivité. Qu'il s'agisse de la « Free Form Method » ou du format papier-crayon (P&P), ce système repose exclusivement sur le jugement personnel du superviseur, exposant le processus à des biais multiples et à une concentration sur les traits de personnalité plutôt que sur des résultats mesurables (Aruna & Trieveni, 2023).

Ce constat est renforcé par le fait qu'une méthode orientée vers le passé tend à réduire la motivation des employés ainsi que la pertinence stratégique de l'évaluation (Khan & Rastogi, 2025).

Scanned with CamScanner

À l'inverse, l'évaluation numérique tente de pallier ces déficiences en s'appuyant sur des technologies qui analysent les données de performance de manière plus systématique et objective (Ullah, et al., 2021), marquant ainsi un glissement paradigmatique : de la perception subjective d'un individu vers une évaluation fondée sur des données mesurables et vérifiables. Sur le plan de la participation, l'évaluation numérique marque une rupture significative : (Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, 2009) montrent que le système en ligne favorise une participation plus active des employés, tandis que (Ullah, et al., 2021) ajoutent qu'il offre même la possibilité de contester les évaluations injustes, renforçant ainsi l'équité du processus. Cette dimension participative constitue un facteur décisif dans l'adhésion des employés au système d'évaluation et dans leur engagement organisationnel.

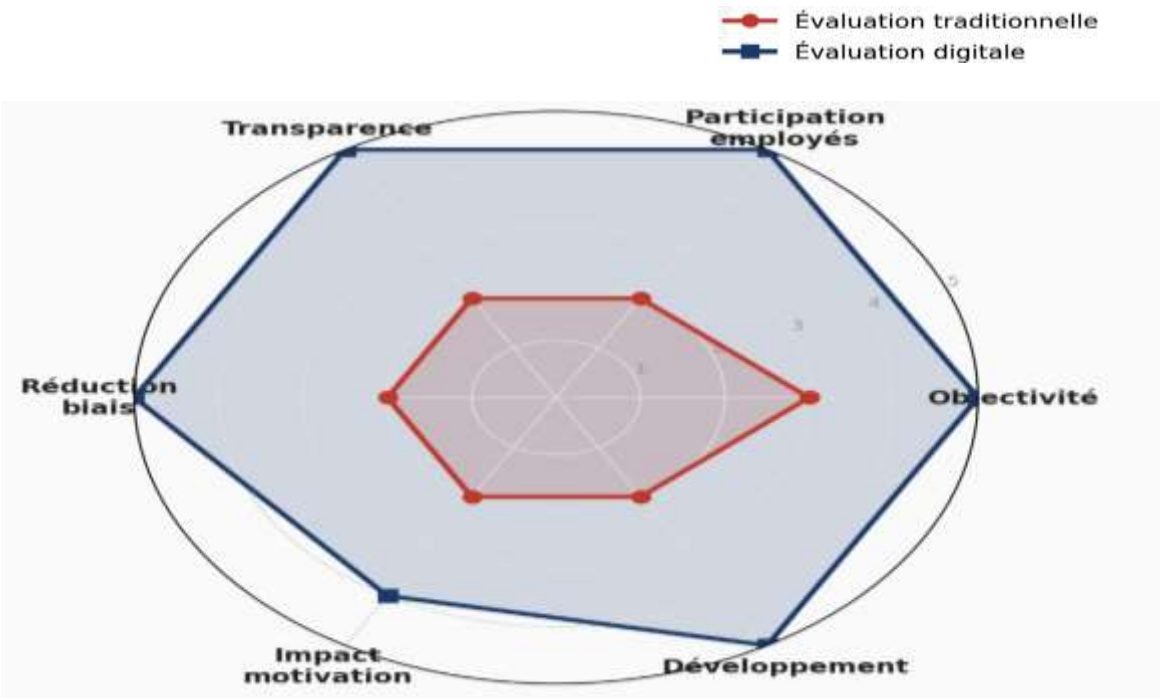
Quant aux outils mobilisés, (Aruna & Trieveni, 2023) identifient le 360 degré, le MBO, le BARS, l'auto-évaluation et l'Assessment Center, auxquels (Khan & Rastogi, 2025) ajoutent les OKRs et le feedback continu, soulignant l'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'organisation. Dans un cadre plus large, (Curzi, Fabbri, Scapolan, & Boscolo, 2019) situent cette évolution dans une nouvelle philosophie d'évaluation orientée vers les résultats, les compétences et l'innovation, dépassant la simple mesure du passé pour stimuler le potentiel futur de l'employé.

Cependant, un paradoxe central émerge de la littérature : si (Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, 2009) révèlent que les employés perçoivent une meilleure qualité de feedback dans le système traditionnel, (Ullah, et al., 2021) démontrent que l'évaluation électronique est objectivement plus précise et moins biaisée. Cet écart peut s'expliquer par la nouveauté du système numérique et le manque de maîtrise des utilisateurs, suggérant que cette supériorité perçue du traditionnel relève davantage de l'habitude que d'une réelle supériorité intrinsèque lecture que (Khan & Rastogi, 2025)confirment indirectement en montrant que l'évaluation moderne améliore la motivation et la satisfaction sur le long terme (Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, 2009).

Ainsi, le débat entre évaluation traditionnelle et évaluation numérique ne se réduit pas à une simple opposition technique, mais reflète une transformation profonde de la conception même du management des ressources humaines.

Scanned with CamScanner

Figure 4 : Comparaison multi-critères : évaluation traditionnelle vs évaluation digitale.



Source : (Aruna & Trieveni, 2023), (Khan & Rastogi, 2025), (Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, 2009) et (Ullah, et al., 2021).

Le graphique radar ci-dessus présente une comparaison multi-critères entre l'évaluation traditionnelle et l'évaluation digitale à travers six dimensions fondamentales.

Il ressort clairement que l'évaluation digitale (représentée par la ligne bleue) surpasse l'évaluation traditionnelle (représentée par la ligne rouge) sur l'ensemble des axes analysés. En effet, sur le plan de la transparence et de la réduction des biais, l'évaluation digitale atteint des scores nettement supérieurs, ce qui témoigne de sa capacité à objectiver le jugement et à limiter les influences subjectives. De même, en matière de participation des employés et d'impact sur la motivation, le système digital offre un cadre plus inclusif et plus engageant pour les collaborateurs. Par ailleurs, l'axe du développement révèle un écart particulièrement significatif : l'évaluation digitale favorise davantage la progression professionnelle et l'apprentissage continu, contrairement à l'évaluation traditionnelle qui reste centrée sur le contrôle rétrospectif de la performance. En somme, ce graphique confirme que la transition vers des systèmes d'évaluation digitaux représente un levier stratégique majeur pour améliorer l'efficacité, l'équité et le développement du capital humain au sein des organisations.

Scanned with CamScanner

Tableau 3:Comparaison multi-critères : évaluation traditionnelle vs évaluation digitale

Critère	Evaluation traditionnelle	Evaluation digitale
Base de l'évaluation	Jugement subjectif du superviseur	Données objectives et mesurables
Outils utilisés	Free Form Method, P&P	360°, MBO, BARS, OKRs, feedback continue
Participation des employés	Faible — rôle passif	Élevée — accès aux données, auto-évaluation
Transparence	Limitée, dossier personnel confidentiel	Élevée — traçabilité automatique des actions
Responsabilisation de l'évaluateur	Faible	Forte — enregistrement des accès et modifications
Orientation temporelle	Vers le passé	Vers le développement futur
Qualité perçue du feedback	Plus élevée	Initialement inférieure, s'améliore avec la maîtrise
Réduction des biais	Faible — exposition aux biais humains	Élevée — traitement algorithmique des données
Impact sur la motivation	Réduit la motivation	Améliore motivation et satisfaction
Philosophie d'évaluation	Contrôle et conformité	Innovation et développement des compétences

Source : (Aruna & Trieveni, 2023), (Khan & Rastogi, 2025), (Ullah, et al., 2021) et (Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, 2009)**.**

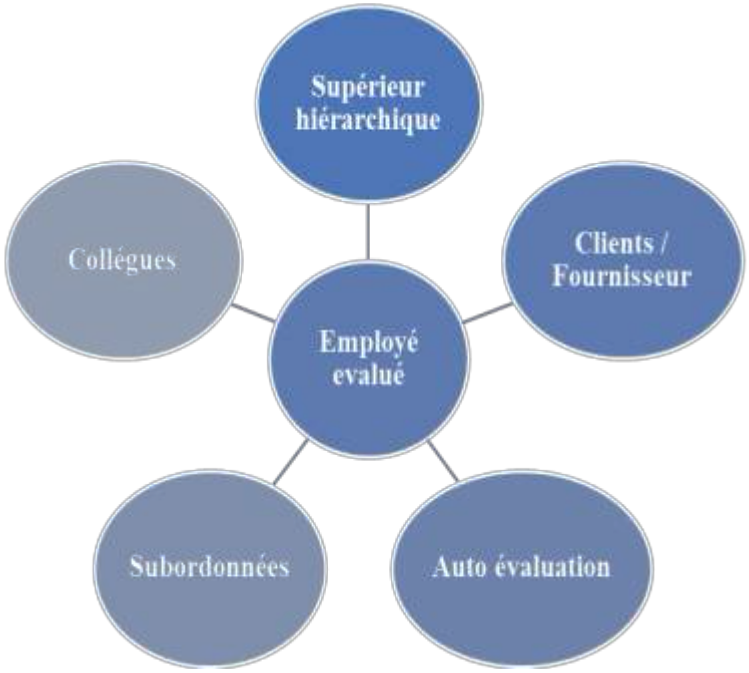
3. Les outils de l'évaluation digitale :

3.1. L'évaluation à 360° : L'évaluation à 360 degrés, également appelée évaluation multi-niveau, est un système qui consiste à évaluer un employé à partir de plusieurs sources simultanément, notamment son supérieur hiérarchique, ses collègues, ses subordonnés, et parfois des acteurs externes à l'organisation tels que les clients et les fournisseurs, en plus de l'auto-évaluation (Abraham, et al., 2024). Il est également possible de restreindre cette évaluation en 180° en interrogeant uniquement l'employé et son supérieur, ou de l'élargir en 540° en faisant intervenir des personnes extérieures à l'organisation (Djouahra, 2018).

Scanned with CamScanner

Le schéma ci-dessous illustre les différentes sources de feedback mobilisées dans ce dispositif :

Figure 5 : Sources de feedback dans l'évaluation à 360°



Source : (Djouahra, 2018) et (Abraham, et al., 2024).

Ce schéma met en lumière l'architecture relationnelle de l'évaluation à 360°, un dispositif qui révolutionne fondamentalement la conception traditionnelle de l'appréciation des performances. En plaçant l'employé évalué au cœur d'un écosystème de rétroaction multi-sources, ce modèle transcende les limites inhérentes à l'évaluation hiérarchique classique, où le jugement d'un seul acteur le supérieur direct déterminait à lui seul la valeur professionnelle du collaborateur.

Ce dispositif mobilise cinq sources de feedback complémentaires et stratégiquement distinctes : le supérieur hiérarchique, garant de l'alignement stratégique et de la performance managériale ; les collègues, témoins privilégiés des dynamiques collaboratives et de l'intelligence relationnelle ; les subordonnés, révélateurs du style de leadership et de la capacité d'encadrement ; les clients et fournisseurs, miroir de la qualité des interactions externes et de l'orientation service ; et enfin l'auto-évaluation, outil de développement de la conscience professionnelle et de la maturité réflexive du collaborateur.

Scanned with CamScanner

L'importance stratégique de ce modèle réside dans sa capacité à neutraliser les biais individuels, à enrichir la décision RH par une vision panoramique et à transformer l'évaluation en un véritable levier de développement personnel et organisationnel. En ce sens, l'évaluation à 360° ne se limite pas à mesurer la performance passée : elle constitue un instrument de pilotage prospectif des talents, capable d'identifier les potentiels cachés et d'orienter les trajectoires de développement avec une précision et une équité inégalée."

Ce processus se réalise généralement à l'aide d'un questionnaire structuré ou informatisé et suit idéalement quatre étapes successives : la fixation des objectifs, la communication autour du projet, le choix des critères, puis la diffusion du questionnaire et le traitement des réponses (Djouahra, 2018). Les résultats sont ensuite synthétisés dans un rapport global permettant d'identifier avec précision les forces et les faiblesses de l'employé (Hosain, 2016).

Contrairement à l'évaluation traditionnelle basée uniquement sur le supérieur hiérarchique, cette méthode offre une vision plus complète, équitable et transparente de la performance (Hosain, 2016)Elle favorise la conscience de soi, renforce la responsabilisation, améliore la communication et soutient le développement personnel et professionnel de l'employé (Abraham, et al., 2024)De plus, la combinaison de différentes sources de feedback rend l'évaluation plus fiable et conduit à une plus grande satisfaction des employés ainsi qu'à une meilleure implication dans la réalisation des objectifs organisationnels (Bapar, Phulpoto, & Shah, 2024).Toutefois, cette méthode doit être utilisée avec prudence afin d'éviter les biais et les conflits, et elle s'avère plus efficace lorsqu'elle est combinée avec des méthodes traditionnelles d'évaluation et correctement appliquée au sein d'un processus bien structuré (Hosain, 2016).

En somme, L'évaluation à 360° constitue une avancée majeure par rapport à l'évaluation unilatérale, car elle neutralise partiellement les biais individuels du supérieur. Cependant, elle introduit de nouveaux risques : collusion entre pairs, inflation des notes par solidarité, et surcharge cognitive pour les participants. Son efficacité est donc conditionnée par la maturité organisationnelle et la culture du feedback au sein de l'entreprise.

3.2. Management by Objectives (MBO) :

La méthode Management by Objectives (MBO) constitue une approche d'évaluation fondée sur l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs organisationnels globaux. Son efficacité repose sur la définition d'objectifs SMART, qui confèrent à l'évaluation une

Scanned with CamScanner

dimension objective et mesurable, éliminant ainsi le flou souvent reproché aux systèmes d'appréciation traditionnels. Ce cadre structuré favorise l'engagement et l'autonomie des employés, avec un impact positif démontré sur leur satisfaction et leur productivité les facteurs les plus déterminants étant la clarté des résultats attendus et l'individualisation de l'évaluation (Islami, Mulolli, & Mustafa, 2018).

Sur le plan processuel, le MBO s'articule autour d'une collaboration active entre managers et employés pour fixer des objectifs déclinés à partir des orientations stratégiques de l'organisation. Cette démarche participative ne se limite pas à la fixation initiale des objectifs : elle s'étend à l'élaboration conjointe d'un plan d'action, à un suivi régulier des progrès et à des échanges continus de feedback. L'évaluation finale, adossée aux résultats concrets, sert alors de base à l'attribution de récompenses, ce qui renforce la cohérence entre performance individuelle et reconnaissance organisationnelle (Hasibul, Rakibul, & Sarker, 2020).

Cette logique évaluative se précise davantage lorsqu'on examine le déroulement opérationnel du cycle MBO. Les objectifs fixés intègrent des délais, des ressources et des étapes intermédiaires, et des réunions périodiques permettent d'ajuster le cap en cours de cycle. L'évaluation finale ne sanctionne pas seulement la performance passée : elle alimente directement la planification du cycle suivant et le système de bonus, instaurant ainsi une continuité entre évaluation, apprentissage et développement (Shi, 2023).

Cette continuité révèle la double fonction du MBO : outil de contrôle et levier de développement du personnel. En alignant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation à travers une planification détaillée, une mise en œuvre encadrée et des évaluations périodiques, le MBO dépasse la simple mesure de la performance pour devenir un mécanisme intégré de pilotage organisationnel, où l'évaluation nourrit simultanément les décisions de récompense, de formation et d'ajustement stratégique (Develi, 2023).

3.3. OKRs objectives and key results:

La méthode OKR (Objectives and Key Results) se distingue des approches traditionnelles d'évaluation par sa capacité à articuler, au sein d'un même cadre, la performance individuelle et la performance organisationnelle. Contrairement aux systèmes classiques qui évaluent les employés sur des caractéristiques personnelles ou des critères subjectifs définis unilatéralement par les superviseurs, l'OKR repose sur la définition d'objectifs clairs, mesurables et alignés avec les priorités stratégiques de l'institution (Al-Saadi, Maawali, Ali,

Scanned with CamScanner

& Al-Rushaidi, 2023). Ce glissement de l'évaluation de la personne vers l'évaluation des résultats constitue le fondement analytique de cette méthode.

Sur le plan structurel, chaque employé formule entre trois et cinq objectifs SMART, auxquels sont associés des résultats clés servant d'indicateurs de réalisation. Ce dispositif n'est pas anodin : il contraint à une hiérarchisation explicite des priorités et à une traduction concrète des ambitions stratégiques en actions mesurables (Zhao, Research on optimizing enterprise strategy execution based on the OKR (Objectives and Key Results) method, 2024).

L'OKR combine ainsi les objectifs avec des actions concrètes, instaurant une discipline de clarté qui oblige tant le manager que l'employé à s'accorder sur ce qui compte réellement. Ce qui renforce encore la pertinence analytique de l'OKR, c'est son architecture de suivi. Le système ne se limite pas à une évaluation ponctuelle en fin de cycle ; il intègre un suivi régulier des performances, un feedback continu de la part des responsables, et des révisions périodiques souvent trimestrielles permettant d'ajuster les objectifs en fonction de l'évolution du contexte (Al-Maawali & Al-Saadi, 2025). Cette dynamique d'amélioration continue distingue fondamentalement l'OKR d'une simple grille d'évaluation : il devient un outil vivant de pilotage de la performance.

Les résultats empiriques confirment l'efficacité de cette approche. L'implémentation du système OKR produit un effet positif et significatif sur la performance des employés et sur leur productivité, grâce à des objectifs clairs et à une mesure des résultats clés (Hamdi, Ahyat, & Zulkarnaen, 2025).

Plus concrètement, une étude appliquée révèle que 7 départements sur 10 ont atteint plus de 50 % des objectifs OKR fixés, en utilisant des indicateurs value-based et activity-based adaptés à la nature de chaque unité de travail (Natanugraha, 2021). Ce résultat illustre à la fois le potentiel et les limites de la méthode : si elle permet une comparaison objective des performances entre départements, son efficacité demeure conditionnée par la qualité de la définition initiale des objectifs et par la maturité organisationnelle dans leur mise en œuvre.

En définitive, l'OKR dépasse le cadre d'un simple outil d'évaluation pour s'affirmer comme un levier d'alignement stratégique, de transparence et de responsabilisation (Zhao, 2024).

Scanned with CamScanner

3.4. KPIs : key performance :

Les Key Performance Indicators (KPIs) ne sont pas de simples chiffres ils constituent un langage commun entre la stratégie de l'organisation et la performance quotidienne de chaque employé. En tant que métriques quantifiables alignées sur des objectifs spécifiques, ils permettent de mesurer concrètement le progrès, d'identifier les écarts et de soutenir la prise de décision (Aithal & Aithal, 2023).

Ce qui distingue les KPIs des autres outils d'évaluation, c'est leur double dimension : ils combinent des indicateurs avancés qui anticipent la performance future et des indicateurs retardés qui constatent les résultats obtenus. Cette complémentarité permet une vision complète et nuancée de la performance des employés, couvrant des aspects aussi variés que l'efficacité opérationnelle, la qualité du travail, la satisfaction des clients et la performance financière (Aithal & Aithal, 2023).

Dans le contexte de la transformation digitale, cette logique se précise davantage. Les KPIs se déclinent en deux niveaux : des KPIs génériques, qui évaluent la performance globale de l'employé à travers des critères tels que la productivité, le temps de réalisation des tâches et l'utilisation des outils numériques, et des KPIs spécifiques, adaptés au domaine d'activité marketing, finance, santé mesurant des résultats concrets comme le taux de conversion ou le retour sur investissement (Mahboub, Sadok, Chehrib, & Saadane, 2023). Cette gradation révèle une logique essentielle : l'évaluation efficace ne peut être uniforme, elle doit s'adapter aux réalités de chaque poste.

Sur le plan structurel, les KPIs s'organisent en trois catégories complémentaires : les KPIs de diffusion, mesurant le degré d'intégration des technologies dans les processus ; les KPIs d'adoption, évaluant leur utilisation effective au quotidien ; et les KPIs de performance, mesurant les résultats obtenus en termes d'efficacité et de qualité (Braglia, Gabbrielli, Marrrazzzini, & Padellini, 2022). Pour que les KPIs remplissent pleinement leur rôle d'outil d'évaluation, leur conception doit suivre une méthodologie rigoureuse en quatre étapes : définir les objectifs, décrire les résultats attendus, concevoir une méthodologie rigoureuse, puis développer les indicateurs correspondants. Ces derniers doivent être basés sur des données les activités, adaptés aux spécificités du processus évalué, et permettre une réévaluation et une amélioration continues (Banu, 2018). C'est cette rigueur méthodologique qui transforme les KPIs d'un simple outil de mesure en un véritable levier d'amélioration de la performance organisationnelle.

Scanned with CamScanner

L'analyse comparative de ces trois outils révèle des logiques managériales distinctes, bien qu'elles partagent un socle commun : l'alignement de la performance individuelle sur la stratégie organisationnelle.

Scanned with CamScanner

Tableau 4: Comparaison entre MBO, OKRs et KPIs

Dimension	MBO	OKRs	KPLs
Origine	Drucker (1954)	Intel/Google (années 1970-1990)	Industrie et gestion (années 1990)
Objectif principal	Alignement stratégique Et évaluation annuelle	Alignement stratégique Et amélioration continue	Mesure de la performance et pilotage opérationnel
Nature des objectif	Objectifs SMART négociés annuellement	Objectifs ambitieux (Aspirationnels) + résultats clés	Indicateurs quantitatifs prédéfinis
Fréquence de suivi	Annuelle / semestrielle	Trimestrielle / continue	Continue / en temps réel Flexibilité
Flexibilité	Faible — objectifs figés Pendant le cycle	Élevée — ajustements trimestriels possibles	Modérée dépend des Systèmes de reporting
Participation employé	Élevée co-construction Des objectifs	Élevée — transparence Totale des OKRs	Faible à modérée Indicateurs souvent imposés
Lien avec rémunération	Direct — base des Décisions de rémunération	Indirect — découplé De la rémunération	Variable selon le contexte
Ambition	Réaliste (100% attendu)	Ambitieuse (60-70% Considéré comme succès)	Pragmatique (seuils De performance fixés)
Avantage principal	Clarté des attentes et engagement	Alignement stratégique Et transparence	Précision et objectivité De la mesure
Limite principale	Rigidité dans les Environnements volatils	Nécessite une culture Organisationnelle mature	Risque de réduction De la performance
Contexte adapté	PME, organisations Stables	Startups, grandes Entreprises innovantes	Toutes organisations Avec SI robuste

Source : (Islami, Mulolli, & Mustafa, 2018), (Al-Saadi, Maawali, Ali, & Al-Rushaidi, 2023), (Zhao, 2024), (Aithal & Aithal, 2023)et (Develi, 2023).

Scanned with CamScanner

Ces trois outils (OKRs, MBO et KPIs) sont différents mais complémentaires : les OKRs définissent les grands objectifs stratégiques, le MBO les transforme en objectifs individuels pour les employés, tandis que les KPIs mesurent la performance de manière continue et chiffrée. Ainsi, aucune de ces approches n'est supérieure aux autres ; elles doivent être utilisées ensemble afin d'assurer le lien entre la stratégie, l'exécution et le suivi des résultats.

3.5. Assessment center :

La méthode Assessment Center est une approche structurée d'évaluation des compétences professionnelles basée sur la simulation de situations de travail réelles (Keele, Sturre, Von Treuer, & Feenstra, 2010). Pour être considérée comme telle, elle doit impliquer plusieurs évaluateurs formés, l'observation de comportements manifestes et plusieurs exercices de simulation (Lievens & Thornton, 2005).

Le processus débute par l'identification des compétences cibles à partir d'analyses de poste, puis les participants sont évalués à travers des exercices variés tels que des entretiens comportementaux, des études de cas, des in-baskets, des jeux de rôle et des discussions de groupe (Keele, Sturre, Von Treuer, & Feenstra, 2010). Les compétences mesurées incluent notamment la communication, la résolution de problèmes, la prise de décision, le travail en équipe et l'assertivité (Usmani, Petruzziello, Rizzo, & Mariani, 2005).

Depuis près de cinquante ans, cette méthode a démontré une validité substantielle et s'est élargie au-delà des postes managériaux, avec une tendance croissante vers le développement des compétences plutôt que la simple sélection (Lievens & Thornton, 2005). Dans sa version virtuelle, elle conserve ses qualités psychométriques et se révèle équitable, sans impact négatif lié au genre ou à l'âge (Usmani, Petruzziello, Rizzo, & Mariani, 2005). Enfin, grâce au feedback détaillé et aux plans de développement individuels, elle constitue un outil à la fois d'évaluation et de préparation à l'employabilité (Keele, Sturre, Von Treuer, & Feenstra, 2010).

Scanned with CamScanner

Tableau 5: Assessment center traditionnel vs virtuel

Le tableau suivant présente une comparaison systématique entre l'Assessment Center traditionnel en face-à-face (FTF-AC) et sa version virtuelle (VAC), permettant d'éclairer les choix organisationnels en matière de sélection et d'évaluation des talents

Dimension	FTF-AC (Traditionnel)	VAC (Virtuel)
Lieu	Site physique de sélection	Plateforme en ligne (Zoom, Skype)
Taille des groupes	8 candidats par groupe	6 candidats par groupe
Communication	Riche en indices non-verbaux	Indices non-verbaux limités
Scores obtenus	Notes de référence	Notes significativement plus élevées
Fiabilité inter-évaluateurs	Élevée	Élevée et similaire au FTF-AC
Validité prédictive	Bien établie	Prometteuse, nécessite plus de recherche
Accessibilité	Déplacement physique requis	Accessible à distance
Cout	Élevé (logistique, locaux)	Réduit (infrastructure numérique)

Source : (Avni & Luria, 2025)

Ce tableau revêt une utilité stratégique majeure : il permet aux responsables RH de choisir le format d'Assessment Center le plus adapté au contexte de leur organisation. Si le format traditionnel offre une richesse communicationnelle et une validité prédictive bien établie, le format virtuel se distingue par son accessibilité, sa flexibilité et son coût réduit, le rendant particulièrement pertinent dans un contexte de digitalisation croissante des pratiques RH. Cette comparaison confirme ainsi que la transition vers l'évaluation digitale ne sacrifie pas la fiabilité au profit de la commodité, mais ouvre de nouvelles perspectives pour démocratiser l'accès aux outils d'évaluation des talents

Scanned with CamScanner

3.6. Auto évaluation :

L'auto-évaluation constitue un dispositif participatif qui permet à l'employé de jouer un rôle actif dans son propre processus d'évaluation, transformant ainsi la dynamique traditionnelle de la relation superviseur-employé : le superviseur n'est plus un juge, mais un conseiller, ce qui renforce l'adhésion de l'employé aux objectifs fixés. Toutefois, ce dispositif présente des limites inhérentes, notamment la tendance des employés à surestimer leurs compétences et le manque de concordance fréquent entre les auto-évaluations et les évaluations des superviseurs, ce qui compromet la fiabilité du processus. Pour pallier ces insuffisances, une auto-évaluation efficace nécessite des critères clairs, des instructions précises et un retour d'information structuré. Elle fonctionne mieux lorsqu'elle est utilisée comme un outil formatif orienté vers l'identification des forces et des opportunités d'amélioration, offrant au superviseur une information précieuse permettant une intervention précoce. En définitive, l'auto-évaluation ne peut transformer le processus d'évaluation qu'à condition d'être encadrée par des méthodes systématiques et une orientation développementale claire (Kromrei, 2015).

Le tableau suivant présente une synthèse comparative des principaux outils d'évaluation digitale selon leurs forces, limites et contextes optimaux d'utilisation :

Scanned with CamScanner

Tableau 6:Synthèse des outils d'évaluation digitale

Le tableau ci-dessous propose une synthèse comparative des principaux outils d'évaluation digitale, en mettant en évidence leurs forces, leurs limites et le contexte organisationnel optimal pour leur déploiement**.**

Outil	Forces	Limites	Contexte optimal
360	Vision holistique, Multiple sources	Biais entre pairs, Lourd à mettre en place	Grandes organisations Avec culture du feedback
MBO	Clarté des objectifs, Engagement	Rigidité annuelle, Centration résultats	Environnements, Stables, PME
OKRs	Agilité, alignement, Transparence	Culture organisationnelle Spécifique requise	Startups, grandes Entreprises innovantes
KPLs	Précision, objectivité, Suivi continu	Risque de réduction, Gaming the metrics	Tous secteurs avec SI Robuste
Assessment center	Compétences simulées, Validité élevée	Coût élevé, expertise Requise	Sélection cadres, Postes à enjeux
Auto-évaluation	Responsabilisation, Réflexivité	Biais de surestimation, Manque de fiabilité	Évaluation formative, Développement

Source : (Hosain, 2016), (Islami, Mulolli, & Mustafa, 2018), (Zhao, 2024), (Aithal & Aithal, 2023)et (Kromrei, 2015).

L'analyse comparative de ces outils révèle une logique de complémentarité plutôt que de substitution. Chaque outil répond à des besoins spécifiques : le 360° et l'auto-évaluation privilégient le développement individuel, tandis que le MBO, les OKRs et les KPIs s'inscrivent dans une logique d'alignement stratégique et de pilotage de la performance. L'Assessment Center, quant à lui, se distingue par sa validité élevée mais reste limité par son coût important. Ainsi, l'efficacité de l'évaluation digitale ne réside pas dans le choix d'un seul outil, mais dans leur combinaison cohérente en fonction du contexte organisationnel et des objectifs poursuivis.

Scanned with CamScanner

4. Les limites de la digitalisation de l'évaluation :

La digitalisation de l'évaluation, malgré ses apports indéniables, demeure traversée par des limites structurelles qu'il convient de ne pas négliger. En premier lieu, la médiation technologique ne supprime pas les biais cognitifs et émotionnels des acteurs ; elle peut au contraire les dissimuler sous un vernis d'objectivité algorithmique, comme le soulignent (Ullah, et al., 2021).

En second lieu, la généralisation du travail à distance conduit à une survalorisation des résultats quantitatifs au détriment des processus, marginalisant des dimensions essentielles telles que la créativité, l'engagement collaboratif et la capacité d'adaptation (Bong-Goon & Do-Hyung, 2025).

En troisième lieu, en centrant l'évaluation sur l'atteinte d'objectifs chiffrés, ces dispositifs risquent de freiner les dynamiques d'apprentissage organisationnel et d'inhiber l'innovation, la performance formelle étant perçue comme moins favorable à la créativité (Curzi, Fabbri, Scapolan, & Boscolo, 2019).

Ces limites révèlent des tensions profondes entre objectivation et subjectivité, appelant à réarticuler la dimension technologique et la dimension humaine dans une logique de complémentarité.

5. La gestion des talents à l`ère de la digitalisation : La troisième notion fondamentale de cette recherche est la gestion des talents. Avant d'en examiner les pratiques et les processus, il convient de définir la notion même de « talent », qui constitue le socle conceptuel de toute politique de talent management.

5.1. Définition de la notion de talent

La notion de talent, d'une apparente simplicité, révèle une profonde complexité conceptuelle. Elle traverse plusieurs registres : historique, artistique, organisationnel et anthropologique, ce qui en fait un objet d'étude riche mais délicat à opérationnaliser en contexte managérial (Dejoux & Thevenet, 2015).

Le talent comme mesure :

Avant d'être une qualité humaine, le talent fut une unité de poids et de valeur dans l'Antiquité, inscrivant la notion dans un registre de mesure et de comparaison. En GRH, cette dimension perdure pour évaluer la contribution des individus. Cependant, les talents étant par nature

Scanned with CamScanner

hétérogènes et contextuels, toute tentative de standardisation risque de trahir l'essence même de ce qu'elle prétend évaluer.

Le talent comme récit :

La parabole évangélique présente le talent comme un don inégalement distribué, porteur d'une double responsabilité : le faire fructifier et en rendre compte. Elle anticipe les tensions contemporaines de la GRH : comment valoriser la diversité des profils tout en garantissant l'équité ? Les systèmes standardisés peinent souvent à reconnaître les talents qui échappent aux normes dominantes.

Le talent, un art :

Le talent artistique n'est pas un simple don inné: il est le fruit d'un long apprentissage et d'une discipline rigoureuse. Salieri illustre un talent façonné par l'effort; Mozart lui-même fut le produit d'une formation précoce et intensive. Comme le souligne Sennett (2010), l'artisan se soumet d'abord aux règles du maître avant de développer son propre style, révélant ainsi le potentiel latent qui s'épanouit par le travail.

Une combinaison rare des compétences rares :

Dans le monde professionnel, le talent se définit comme une combinaison exceptionnelle de compétences que peu possèdent. Selon une enquête auprès de DRH et directeurs généraux, moins de 5% des effectifs sont considérés comme véritablement talentueux, proportion encore plus réduite dans le luxe et pouvant atteindre un quart dans le bâtiment. Le talent distingue ainsi son détenteur de ses pairs sans se laisser enfermer dans un référentiel standard.

Un titulaire : la personne au cœur de la notion

Le talent renvoie avant tout à une personne concrète : identifier, développer et retenir des individus précisément repérés. Cette logique conduit à une segmentation organisationnelle, faisant du talent une catégorie de gestion à part entière. Toutefois, distinguer officiellement les talents des autres crée une différenciation potentiellement discriminatoire, susceptible de fragiliser la cohésion collective.

Cependant, cette logique de segmentation soulève **des questions éthiques et managériales fondamentales**. Distinguer officiellement les talents des autres, c'est inévitablement créer une distinction potentiellement discriminatoire, susceptible de fragiliser la cohésion

Scanned with CamScanner

collective. Comment gérer, par différence, ceux que l'on ne considère pas comme < talentueux > ? La question reste ouverte et constitue l'un des points de tension les plus vifs dans les débats contemporains sur la gestion des ressources humaines.

Une ouverture vers une autre conception du travail :

La notion de « talent » a émergé à la fin des années 1990, dans un contexte de forte croissance économique et de concurrence intense pour la main-d'œuvre qualifiée, marqué par des pénuries et un turnover élevé. Ce cadre historique explique pourquoi le talent fut d'abord conceptualisé comme une ressource rare à capter plutôt qu'une capacité à développer, une distinction aux implications durables sur les pratiques RH. Défini selon une approche élitiste et exclusive, il désignait les employés les plus performants occupant des positions pivots, et s'entendait comme la somme des dons intrinsèques, compétences, connaissances, expérience, jugement et caractère d'un individu. L'approche dominante privilégiait notamment le « grand talent managérial », combinant leadership, maturité affective, esprit stratégique et capacité à produire des résultats mesurables. Cette conception, bien qu'opérationnelle, mérite d'être interrogée : en réduisant le talent à la performance managériale, elle occulte d'autres formes de contribution créativité, expertise technique, intelligence collective pourtant essentielles dans les organisations contemporaines (Sophie, Alain, & Claude, 2017).

Cependant, le concept de « talent » a évolué dans la littérature et la pratique organisationnelle, révélant les limites de cette vision initiale. Initialement réservé aux cadres supérieurs et aux individus à haut potentiel, il s'est progressivement élargi pour inclure des profils plus divers, y compris moins visibles, mais essentiels à la performance collective. Cette évolution n'est pas anodine : elle traduit une prise de conscience que la compétitivité organisationnelle repose sur la diversité des compétences et non sur un pool réduit de « stars ». Au début des années 2000, la notion de « guerre des talents » a renforcé l'idée que le talent constitue une ressource stratégique rare à identifier et sécuriser. Cependant, la gestion des talents a ensuite évolué vers des approches plus inclusives, considérant que chaque employé peut être perçu comme un talent selon les besoins et la culture de l'organisation. Cette évolution s'explique par la complexification des environnements de travail, l'accélération des changements technologiques et la transformation des attentes des employés, qui exigent des pratiques de gestion plus flexibles, personnalisées et centrées sur l'expérience employé (Belabbes & Bousdig, 2025).

Scanned with CamScanner

En définitive, la trajectoire conceptuelle du talent illustre une tension fondamentale entre deux visions de la gestion des ressources humaines d'un côté, une approche différenciée et sélective qui valorise l'excellence individuelle de l'autre, une logique inclusive qui reconnaît la valeur stratégique de l'ensemble du capital humain. Cette dualité, loin d'être résolue, constitue aujourd'hui l'un des débats centraux du management des talents et invite à repenser la définition même de ce que signifie être talentueux » dans le contexte organisationnel contemporain.

Tableau 7: définition de concept talent

Définition de Talent	**Résume**	**Source**
Ensemble d'aptitudes naturelles ou acquises	Compétences, connaissances, expériences, valeurs et motivations permettant une performance élevée.	Michaels, Handfield-Jones et Axelrod (2001)
Approche exclusive du talent	Seule une minorité possède un talent stratégique elé.	Michaels, Handfield-Jones et Axelrod (2001)
Approche inclusive du talent	Tous les individus possèdent des talents à développer.	Buckingham et Vosburgh (2001)
Talent en GRH Atout stratégique	Individus capables de contribuer de façon différenciée à l'avantage concurrentiel.	Collings &Mellahi (2009)
Alignement entre capacités, engagement et aspirations.	Le talent est vu comme la convergence entre ce que les gens peuvent faire (capacités), veulent faire (aspirations) et sont autorisés à faire (opportunités).	Cappelli et Keller (2017)
Haut potentiel pour des rôles futurs	Le talent inclut la capacité d'évolution vers des rôle critiques, et non seulement la performance actuelle	Gallardo-Gallardo, Thunnissen et Scullion (2020)

Source : (Belabbes & Bousdig, 2025)

Scanned with CamScanner

5.2. La différence entre talent, compétence et potentiel :

La gestion des ressources humaines mobilise couramment trois notions potentiel et talent dont la proximité sémantique masque des différences conceptuelles fondamentales. Ces trois termes ne sont ni synonymes ni interchangeables : ils renvoient à des réalités distinctes quant à leur nature, leur temporalité et leur mode d'évaluation. Les clarifier, c'est poser les bases d'une gestion des talents rigoureuse, capable de dépasser les effets de mode pour s'ancrer dans une pratique RH cohérente et équitable.

5.2.1. Talent et compétence : proximité et ruptures :

À première vue, talent et compétence semblent interchangeables. Pourtant, une lecture attentive révèle que le talent se distingue fondamentalement de la compétence, tant par son périmètre que par sa logique d'évaluation. (Dejoux & Thevenet, 2015) identifient à la fois des points de convergence et des différences fondamentales entre ces deux notions.

a. Points communs

Trois points de convergence méritent d'être soulignés. Premièrement, talent et compétence sont tous deux des concepts orientés vers l'action : ils n'existent que s'ils sont mis en application, et régressent ou disparaissent s'ils ne sont pas exercés. Deuxièmement, leur validation est externe on ne se décrète pas talentueux ou compétent : c'est le regard d'autrui et un jugement extérieur qui les légitiment. Troisièmement, les deux notions s'inscrivent dans une logique de résultat et de performance, avec toutefois une nuance décisive : la compétence vise un seuil à atteindre, tandis que le talent pousse vers la meilleure performance qui existe.

b. Différences fondamentales

Malgré ces convergences, trois différences majeures séparent les deux notions et dessinent deux logiques de gestion distinctes.

Le public ciblé : La gestion des compétences s'inscrit dans une logique collective tout individu a des compétences tandis que la gestion des talents est par essence exclusive, ne concernant qu'une minorité de moins de 5% des effectifs. Cette opposition entre universalité et rareté est structurante pour toute politique RH.

Le référentiel : Les compétences sont inscrites dans des grilles et référentiels formalisés. Les talents, eux, sont hors référentiel : ils échappent aux catégories standards et nécessitent

Scanned with CamScanner

une gestion individualisée, personnalisée, parfois délicate face à des profils aux caractères affirmés.

La mesure et la temporalité : L'évaluation des compétences positionne l'individu par rapport à un référentiel fixe. Le talent, lui, se mesure par rapport aux autres dans une logique de classement sélectif : ancré dans le présent comme compétence rare avérée, il constitue également une projection vers le futur.

c. Complémentarité et non-substitution

Gestion des talents et gestion des compétences ne s'excluent pas elles sont complémentaires. La première dépasse les limites de la seconde en introduisant une segmentation des publics et une individualisation des pratiques RH. Face aux mutations actuelles profil de la génération Y, départ massif des baby-boomers, mondialisation du recrutement la gestion des compétences seule ne suffit plus. Elle doit s'enrichir de pratiques permettant d'attirer les meilleurs profils d'un marché devenu international, car c'est la qualité du capital humain qui détermine les entreprises les plus innovantes.

Tableau 8: Comparaison entre compétence et talent

Critère	Compétence	Talent
Public visé	Tous les collaborateurs (logique Collective)	Minorité d'individus <5 % (logique Exclusive)
Référentiel	Formalisé, évalué sur grille	Hors référentiel, gestion Individualisée
Temporalité	Présent et futur (GPEC)	Présent — compétences rares Avérées
Mesure	Par rapport au référentiel fixe	Par rapport aux autres (Classement sélectif)
Validation	Jugement externe / évaluation	Jugement externe + unicité du résultat
Logique	Seuil à atteindre	Quête de la meilleure performance

Source : (Dejoux & Thevenet, 2015)

Scanned with CamScanner

5.2.2. Talent et potentiel : deux horizons temporels distincts :

Si le talent est souvent confondu avec le potentiel, une distinction fondamentale s'impose l'un appartient au présent, l'autre au futur. Cette différence de temporalité n'est pas anodine elle engage des logiques de gestion, des outils d'évaluation et des postures managériales radicalement différents. (Dejoux & Thevenet, 2015) éclairent avec précision cette distinction.

Le haut potentiel : est un individu dont l'organisation estime qu'il a la capacité d'occuper un poste de direction à l'avenir. C'est donc une probabilité, un pari évaluatif, construit à partir d'outils spécifiques assessment centers, coaching, évaluation à 360°, universités d'entreprises très répandus dans les organisations anglo-saxonnes. Il s'ancre dans le futur et varie considérablement selon les cultures et les pays.

Le talent, à l'inverse, est une réalité qui s'exprime aujourd'hui. C'est un potentiel avéré il ne se projette pas, il se constate. Il peut encore s'améliorer, mais il est déjà observable dans la performance actuelle. En ce sens, le talent est un potentiel qui a tenu ses promesses.

Le point commun le plus solide entre les deux notions réside dans la motivation : il n'y a pas de potentiel sans détermination et volonté, et ces mêmes caractéristiques se retrouvent au cœur du talent. C'est cette dimension psychologique qui fait le lien entre les deux concepts et qui explique pourquoi ils sont souvent traités conjointement en GRH, même s'ils ne se confondent pas.

Une question pratique demeure ouverte : à quel âge identifier les hauts potentiels ? Traditionnellement fixée à moins de 35 ans, cette limite mérite d'être révisée à l'ère des doubles diplômes, de l'entrée tardive dans la vie professionnelle et de l'allongement des carrières. La gestion des talents doit donc intégrer cette évolution démographique pour ne pas passer à côté de profils à forte valeur ajoutée *(Dejoux & Thevenet, 2015)*.

Scanned with CamScanner

Tableau 9: Comparaison entre potentiel et talent

Critère	Potentiel	Talent
Temporalité	Futur — projection vers un poste supérieur	Présent — performance observable maintenant
Nature	Probabilité évaluative (pari)	Réalité avérée (constat)
Motivation	Dimension psychologique centrale	Dimension psychologique centrale
Outils	Assessment centers, 360°, Coaching...	Observation, performance, Singularité
Évolution	Peut ne jamais se réaliser	Peut encore s'améliorer

Source : (Dejoux & Thevenet, 2015)

Trois notions, trois logiques

Au terme de cette analyse, la distinction entre les trois notions peut être résumée ainsi la compétence renvoie à un ensemble structuré et évaluable de capacités, universel et ancré dans un référentiel le potentiel désigne une projection vers la performance future, incertaine mais outillée le talent incarne une excellence actuelle et distinctive, combinaison rare de capacités, de compétences et de caractéristiques personnelles, que seule une minorité d'individus possède (Sophie, Alain, & Claude, 2017).

Cette triple distinction a des implications concrètes pour la GRH elle invite à articuler plutôt qu'opposer ces trois logiques. Evaluer les compétences de tous, détecter le potentiel de certains, reconnaître et fidéliser les talents de quelques-uns : telle est la partition que doit savoir jouer une fonction RH à la hauteur des enjeux contemporains.

"Le talent est un potentiel avéré il ne se projette pas, il se constate."

5.3. Modélisation des Talents :

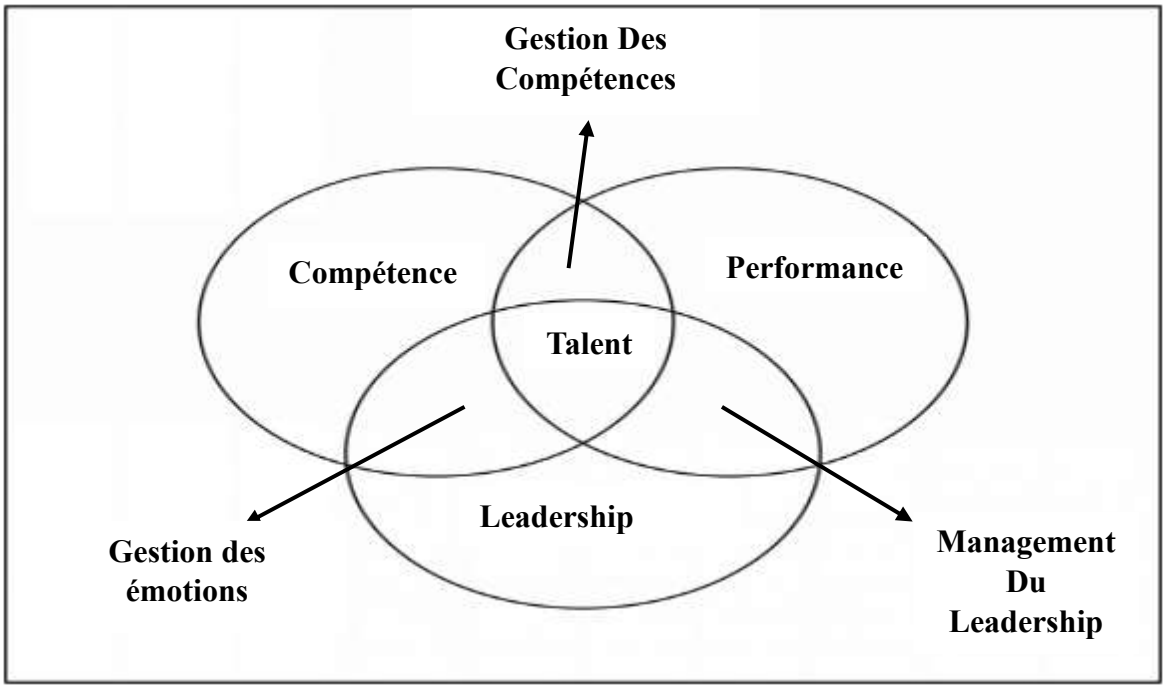
Si les sections précédentes ont permis de distinguer le talent de la compétence et du potentiel, il reste à comprendre comment ces éléments s'articulent pour produire le talent. La modélisation proposée par Roger et Bouillet (Dejoux & Thevenet, 2015) offre une réponse élégante et opérationnelle : le talent émerge à l'intersection de trois dimensions

Scanned with CamScanner

fondamentales la compétence, la performance et le leadership qui s'appliquent simultanément aux individus, aux groupes et à l'entreprise.

T = Compétence × Performance × Leadership

Figure 6 : Les trois dimensions constitutives du talent



Source : Adapte de (Dejoux & Thevenet, 2015)

Les intersections fondatrices des pratiques RH : Selon (Dejoux & Thevenet, 2015), trois intersections fondatrices structurent les pratiques RH autour du talent :

La Gestion prévisionnelle des emplois et compétences. (GPEC). C'est à cette intersection que se développe, depuis les années quatre-vingt-dix, la GPEC. Cette pratique a transformé les RH en faisant passer les organisations d'une logique de poste à une logique de valorisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Elle s'appuie sur des référentiels de compétences intégrant des critères de performance mesurables.

Le Management du leadership. A l'intersection entre la recherche de la performance et le leadership se développe le leadership management champ disciplinaire qui recouvre les pratiques permettant d'encadrer une équipe, de valoriser son savoir-faire et de parvenir à des postes d'encadrement.

Scanned with CamScanner

L`intelligence émotionnelle et gestion des émotions. Cette intersection mobilise un domaine issu de la psychologie la connaissance et la maîtrise de ses émotions, ainsi que la compréhension de celles des autres, afin d'optimiser ses relations professionnelles. Ce champ éclaire notamment les parcours des dirigeants et le management de la génération Y.

Au carrefour de ces trois dimensions, le talent émerge à la convergence de trois conditions simultanées : la présence de compétences rares, l'atteinte d'un résultat exceptionnel et un leadership ancré dans une motivation intrinsèque profonde. Cette modélisation, multiplicative et non additive, offre à la GRH un cadre opérationnel permettant d'identifier et d'évaluer les talents de manière structurée.

5.4. Les formes des talents *:*

Selon le (Cercle SIRH, 2017), les entreprises qui définissent des politiques talents procèdent à une différenciation intentionnelle du capital humain, en s'appuyant sur des typologies adaptées à leurs besoins stratégiques. Plutôt qu'une vision uniforme et égalitaire, elles segmentent leurs talents en trois grandes catégories : les hauts potentiels, les experts et spécialistes, ainsi que les collaborateurs affichant une performance durable. Chaque profil requiert un traitement RH spécifique.

a) Les personnes à potentiel évolutif :

La première forme de talent regroupe les individus présentant des aptitudes distinctives leur permettant de gérer des situations inédites et de s'adapter rapidement. Le <<potentiel >> désigne fondamentalement la capacité à occuper un poste dont le niveau de responsabilité est supérieur au poste actuel. Il convient de souligner que cette notion repose sur une valeur prospective et hypothétique : elle ne renvoie pas à la performance actuelle, mais au potentiel futur du collaborateur.

Les entreprises opérationnalisent cette notion à travers plusieurs axes d'identification :

- Le niveau de responsabilité du poste cible.
- Le niveau d'expérience du salarié.
- La rapidité d'évolution.
- Les aptitudes et le savoir-être du salarié.

Cette diversité d'axes engendre une terminologie variée potentiels dirigeants, hauts potentiels, jeunes potentiels, potentiels rapides ou encore potentiels internationaux. Cette prolifération terminologique reflète la personnalisation des politiques RH selon la culture de

Scanned with CamScanner

chaque organisation. Le défi central demeure l'identification fiable de ces individus, un processus exposé aux biais managériaux et à la subjectivité des évaluateurs.

b) Les experts et les spécialistes :

La deuxième forme de talent concerne les salariés reconnus comme référents dans un ou plusieurs domaines. Leur valeur ne se mesure pas uniquement à la performance immédiate, mais à leur **irremplaçabilité** la rareté de leur compétence, l'avantage compétitif qu'elle procure, et leur capacité permanente d'innovation. Cette catégorie introduit la notion de risque organisationnel, matérialisé par deux critères essentiels :

Le risque de départ du salarié sur des métiers clés

Le niveau de difficulté pour trouver un successeur

Les processus d'identification oscillent entre un modèle **top-down** (piloté par la DRH et les équipes R&D;) et un modèle **Bottom-up** fondé sur la cooptation et la reconnaissance par les pairs. Cette dualité met en lumière une tension entre légitimité institutionnelle et légitimité professionnelle dans la désignation des experts, et invite les organisations à favoriser la diffusion et le partage de l'expertise.

c) Les top performers

La troisième forme de talent, non exclusive des deux précédentes, désigne les collaborateurs démontrant une performance réelle et durable dans leur métier. La performance individuelle est définie comme la capacité à atteindre et dépasser les objectifs fixés résultats, réalisations, comportements et est mesurée à l'aide d'indicateurs quantifiables.

Un point analytique important est la remise en question du **diplôme comme présomption de talent** : en France particulièrement, le titre académique a longtemps servi de marqueur de potentiel. Or, la performance constatée in situ, dans des contextes et missions variés, constitue un indicateur bien plus fiable de la valeur réelle du collaborateur.

Ces trois catégories convergent dans une formule synthétique : **compétences x performance x leadership**. Le talent au sens plein est celui qui combine ces trois dimensions de manière simultanée (Cercle SIRH, 2017)

Scanned with CamScanner

5.5. Typologie des talents *:*

Si la section précédente a identifié les grandes formes de talents, il convient d'approfondir l'analyse en examinant la diversité des conceptions organisationnelles du terme « talent ». L'observation des pratiques de talent management révèle une grande hétérogénéité structurée autour de deux axes principaux *(Dejoux & Thevenet, 2015)*

Le premier axe oppose les organisations ciblant exclusivement les managers internationaux dotés de compétences en leadership, à celles adoptant une vision plus inclusive où tous les métiers peuvent être concernés par des collaborateurs talentueux. Le deuxième axe distingue les entreprises estimant que tout collaborateur possède un talent à valoriser, de celles concentrant leur attention uniquement sur les individus formellement identifiés comme « talents ».

Cette double opposition a donné naissance à une grille de lecture élaborée dans le cadre d'une étude portant sur 26 pratiques de gestion des talents tous secteurs confondus, permettant d'identifier six conceptions distinctes du talent :

Les Divas désignent des individus reconnus pour leurs performances hors norme, bénéficiant de traitements personnalisés en matière de rémunération et de développement de carrière. Leur caractère exceptionnel en fait une catégorie à part, difficile à intégrer dans des dispositifs collectifs standard.

Les Hauts Potentiels regroupent des individus capables d'évoluer de plus de deux niveaux hiérarchiques en moins de deux ans. Il s'agit de la catégorie la plus étudiée dans la littérature et la plus assimilée au terme générique de talent dans de nombreuses entreprises.

Les Experts se distinguent par des compétences rares, souvent techniques, et contribuent activement à faire évoluer leur domaine d'expertise. Reconnus par leurs pairs et dotés de solides réseaux internes et externes, leur valeur stratégique réside davantage dans leur irremplaçabilité que dans leur position hiérarchique.

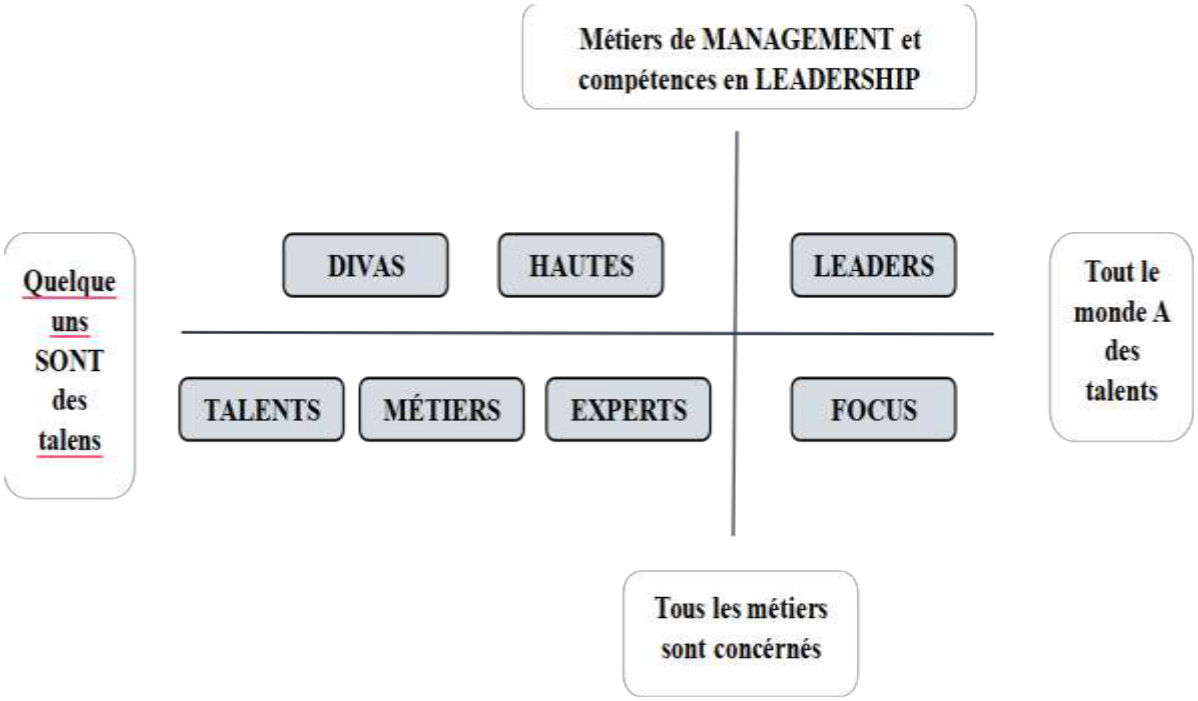
Les Métiers Clés désignent des collaborateurs constituant des contributeurs stratégiques pour l'entreprise. Bien qu'ils ne soient pas nécessairement mobiles ou destinés à des postes de leadership, leur savoir unique, accumulé au fil du temps, et la difficulté à les remplacer en font des ressources critiques dont la performance conditionne directement celle de l'organisation.

Scanned with CamScanner

Les Talents Pivots sont des individus dont l'influence sur les autres et le rôle dans l'initiation du changement organisationnel sont reconnus comme essentiels. Plusieurs auteurs soulignent l'importance stratégique de détecter ces individus qui constituent un actif différenciant pour l'entreprise.

Le Focus EVP (Employee Value Proposition) repose sur la conviction que tout salarié possède un talent, et que le rôle du manager est de l'aider à le mettre en évidence au service de l'organisation. Cette vision large et non sélective préconise de détecter des talent pools dans tous les métiers et d'évaluer chaque collaborateur en fonction de sa valeur ajoutée sur sa fonction spécifique.

Figure 7 : Typologie des talents selon Dejoux & Thevenet (2015)



Source : Adapté de (Dejoux & Thevenet, 2015)

La mise en regard de ces deux approches les formes (Cercle SIRH, 2017)et la typologie (Dejoux & Thevenet, 2015) révèle une tension fondamentale dans la gestion des talents : celle qui oppose une logique **exclusive**, centrée sur une élite restreinte de hauts potentiels et de Divas, à une logique **Inclusive**, illustrée par l'approche EVP qui considère chaque collaborateur comme porteur d'un talent propre.

Ces deux logiques ne sont pas nécessairement antagonistes. Les organisations les plus matures tendent à les combiner : elles maintiennent des dispositifs spécifiques pour les

Scanned with CamScanner

profils à fort impact stratégique (Hauts Potentiels, Experts, Leaders Globaux), tout en développant une culture de reconnaissance plus large englobant les Métiers Clés et les Talents Pivots. Cette articulation complexe traduit une **vision stratégique et différenciée** de la gestion des talents, où la définition du talent n'est pas universelle mais contextuelle, adaptée aux enjeux spécifiques de chaque organisation (Dejoux & Thevenet, 2015), (Cercle SIRH, 2017).

D'un point de vue critique, la multiplicité de ces typologies soulève une interrogation légitime. Quant à la cohérence et à l'équité des politiques RH : une segmentation trop étroite peut exclure des talents contributifs, tandis qu'une vision trop large risque de diluer les investissements et de réduire l'efficacité des dispositifs de développement.

5.6. Le management des talents : soubassements théoriques

La définition du management des talents constitue un terrain de débat académique fertile. Loin de faire l'objet d'un consensus, ce concept a connu une évolution théorique progressive, passant d'une vision opérationnelle centrée sur les processus RH, à une approche stratégique ancrée dans la réalité concurrentielle des organisations contemporaines.

Dans une perspective processuelle, le management des talents regroupe un ensemble d'activités planifiées et systématiques attraction, identification, sélection, développement et évaluation des employés talentueux visant à accroître l'efficacité organisationnelle. À la différence de la gestion traditionnelle des ressources humaines, cette approche repose sur une logique de segmentation : elle cible spécifiquement les individus à fort potentiel en plaçant la personne, et non la fonction, au cœur de la démarche (Boštjančič & Slana, 2018). Toutefois, elle demeure limitée dans sa portée, ne prenant pas suffisamment en compte la dimension stratégique et contextuelle propre aux organisations évoluant dans un environnement mondialisé.

C'est précisément cette lacune que comblent (Caligiuri, Collings, De Cieri, & Lazarova, 2024) en proposant le concept de Global Talent Management (GTM), défini comme l'ensemble des activités organisationnelles visant à attirer, sélectionner, développer et retenir les meilleurs employés sur les postes les plus stratégiques à l'échelle mondiale.

Cette définition introduit deux ruptures conceptuelles majeures par rapport aux approches antérieures. D'une part, elle inscrit le management des talents dans une logique géopolitique et multiculturelle, reconnaissant que les priorités stratégiques varient selon les contextes

Scanned with CamScanner

nationaux dans lesquels opèrent les organisations. D'autre part, elle déplace le regard de l'individu talentueux vers le poste stratégique, posant ainsi les jalons d'une réflexion plus aboutie sur la différenciation dans la gestion du capital humain.

Cette évolution vers une logique positionnelle trouve sa formulation la plus rigoureuse dans les travaux fondateurs de Collings & Mellahi (2009), cités par (Ansar & Baloch, 2018), qui définissent le Strategic Talent Management comme un ensemble d'activités et de processus articulés autour de trois axes fondamentaux : l'identification systématique des postes clés contribuant différentiellement à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, la constitution d'un vivier de talents composé de profils à haut potentiel et à haute performance, ainsi que la conception d'une architecture RH différenciée garantissant l'engagement continu des titulaires de ces postes.

Ce glissement conceptuel de l'individu talentueux vers le poste stratégique pivot constitue une rupture épistémologique décisive : il ne s'agit plus seulement de gérer des personnes exceptionnelles, mais d'identifier les nœuds stratégiques de l'organisation et de les doter des profils les plus compétents.

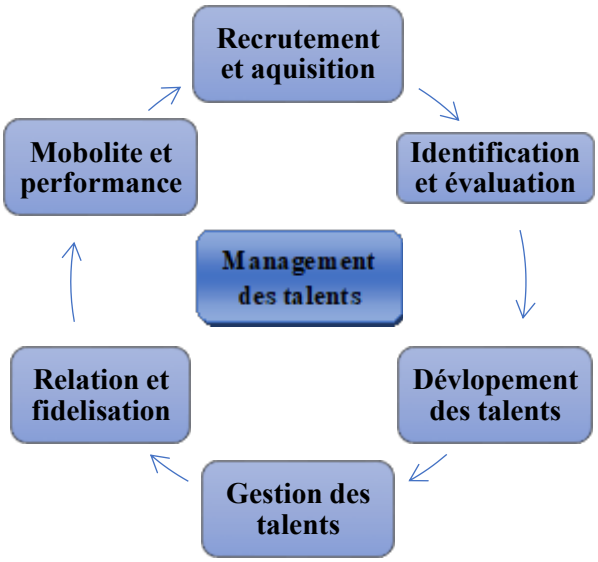
Au terme de cette revue des définitions, il apparaît que le management des talents ne saurait être réduit à une simple fonction RH. Il s'impose progressivement comme une discipline stratégique à part entière, dont la conceptualisation évolue en fonction des transformations organisationnelles, économiques et géopolitiques que traversent les entreprises. C'est dans cette tension entre opérationnalité, globalité et positionnement stratégique que réside toute la richesse et toute la complexité du champ que la présente recherche se propose d'explorer.

5.7.les pratique et les processus du management des talents :

Le management des talents constitue aujourd'hui un axe stratégique central de la gestion des ressources humaines. Pour en comprendre la portée opérationnelle, il convient d'analyser les processus qui le composent, c'est-à-dire les pratiques concrètes que les organisations déploient pour identifier, développer, évaluer et fidéliser leurs collaborateurs à fort potentiel. Les travaux académiques récents convergent vers une conception systémique de ces processus, dans laquelle chaque composante conditionne l'efficacité des autres.

Scanned with CamScanner

Figure 8 : Cycle intégré du Management des Talents



Source :(Bolander, Werr, & Asplund, 2017) et (Cercle SIRH, 2017).

5.7.1. Le recrutement et l'acquisition des talents :

Le recrutement constitue le premier maillon du cycle de management des talents. Il désigne l'ensemble des activités visant à identifier et à recruter des candidats externes présentant les compétences requises pour occuper des postes clés au sein de l'organisation. Deux logiques. S'affrontent dans la littérature : la stratégie ditebuy, consistant à recruter des talents confirmés à tous les niveaux hiérarchiques, et la stratégie make, qui privilégie un recrutement en entrée de carrière suivi d'un développement interne (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

Dans un contexte de marché du travail hautement compétitif, l'acquisition des talents est devenue une priorité stratégique pour les directions des ressources humaines. La pression concurrentielle accrue entre les entreprises pour attirer les profils les plus qualifiés a conduit à une transformation profonde de la fonction recrutement, qui s'est progressivement muée en partenaire stratégique interne. Le recours aux nouveaux médias et aux technologies numériques, notamment les réseaux sociaux professionnels, joue désormais un rôle croissant dans la stratégie de marque employeur et d'attraction des talents (Singh & Verma, 2024).

Tests La sélection des candidats peut s'appuyer sur des outils formels d'évaluation psychométriques, centres d'évaluation, grilles de critères explicites ou, à l'inverse, sur le jugement personnel des évaluateurs. Les organisations qui privilégient une définition

Scanned with CamScanner

objective du talent tendent à recourir davantage aux procédures formalisées, tandis que celles qui valorisent l'adéquation culturelle et la motivation intrinsèque accordent une plus grande place à l'appréciation subjective. Cette distinction est loin d'être anodine elle reflète des philosophies sous-jacentes profondément différentes quant à la nature même du talent (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

5.7.2. L'identification et l'évaluation des talents :

L'identification des talents constitue, dans certains modèles organisationnels, le processus central du management des talents. Elle désigne les activités destinées à repérer les collaborateurs à fort potentiel parmi les effectifs existants. Elle peut prendre la forme de revues de talent formalisées, organisées annuellement ou périodiquement, ou reposer sur des mécanismes informels d'identification, voire sur l'auto identification des collaborateurs eux-mêmes.

Les revues de talent peuvent poursuivre deux objectifs distincts : identifier les collaborateurs les plus performants en vue de les positionner dans des viviers de talents, ou bien cartographier les forces de chaque salarié pour les orienter vers les postes les mieux adaptés à leur profil. Cette distinction est fondamentale, car elle oriente la logique même du processus d'évaluation une approche orientée <output>> s'attachera aux résultats et performances passés, tandis qu'une approche orientée input s'intéressera à la motivation, aux valeurs et au potentiel de développement de l'individu (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

L'évaluation des talents. Distincte de l'identification constitue un processus à part entière. Elle implique d'explorer les résultats effectivement atteints par les collaborateurs dans leurs périmètres de responsabilité, tout en examinant le niveau de compétences jugé critique pour leur poste actuel. L'évaluation ne se limite pas à l'examen de la performance présente : elle intègre nécessairement une projection sur le potentiel futur du collaborateur. Lorsque le feedback issu des sessions d'évaluation est efficace et opportun, il offre aux individus une vision claire de leur avenir au sein de l'organisation, des compétences à développer pour atteindre leurs objectifs de carrière, et des leviers d'action concrets pour progresser (Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2024).

Un système d'évaluation transparent et équitable est reconnu dans la littérature comme un facteur déterminant de la performance individuelle. Les employés qui perçoivent le dispositif d'évaluation comme juste sont significativement plus enclins à s'investir dans leur travail et à améliorer leurs résultats. À l'inverse, un système d'évaluation opaque ou perçu comme

Scanned with CamScanner

arbitraire génère de la démotivation et fragilise la relation de confiance entre l'employé et l'organisation (Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2024).

Dans les organisations à forte culture de performance notamment les cabinets de conseil et les firmes de services professionnels l'identification des talents repose sur une logique comparative et concurrentielle. Tous les collaborateurs sont évalués les uns par rapport aux autres, et seuls les meilleurs parmi les meilleurs sont reconnus comme talents. La procédure d'identification est alors décrite comme rigoureuse et mobilisatrice de ressources considérables, combinant données de performance quantitatives et jugement subjectif des évaluateurs seniors (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

5.7.3. Le développement des talents :

Le développement des talents recouvre l'ensemble des activités visant à enrichir les compétences des collaborateurs identifiés, qu'il s'agisse d'un développement par l'expérience missions challengeantes, rotations de postes, affectations à l'international ou de programmes formels de formation. Au-delà de cette dimension technique, il engage une dimension relationnelle forte, reposant souvent sur une relation privilégiée avec un senior qui ouvre au talent des opportunités à haute visibilité et à forte responsabilité.

La philosophie sous-jacente à ces dispositifs varie sensiblement selon les organisations : certaines optent pour une approche exclusive, réservant leurs programmes à un groupe sélectionné afin de renforcer leur sentiment de reconnaissance et leur loyauté, tandis que d'autres privilégient une approche inclusive, offrant des opportunités de développement accessibles à tous sans hiérarchisation explicite (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, le développement des talents désigne l'ensemble des activités visant à améliorer les compétences, les connaissances et les aptitudes des collaborateurs, leur permettant d'atteindre le plus haut niveau de réalisation au sein de l'organisation (Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2024). Cette dimension doit désormais intégrer des systèmes de formation progressifs combinant digitalisation et évaluation scientifique, où l'intelligence artificielle et l'analytique jouent un rôle croissant pour accompagner les collaborateurs dans le développement de leur culture numérique et l'exploration de leurs compétences de manière systématique et orientée (Kumari, Khan, Singh, Bajpai, & Nagpal, 2025).

Scanned with CamScanner

5.7.4. La gestion des carrières et la planification de la succession :

La gestion des carrières et la planification de la succession constituent un processus clé du management des talents, visant à optimiser l'affectation des collaborateurs talentueux sur les postes les plus stratégiques. Deux orientations s'opposent à cet égard : la carrière organisationnelle traditionnelle, dans laquelle l'organisation pilote la progression selon des parcours prédéfinis et des critères de promotion verticale formalisés, et la carrière auto-gérée, dans laquelle la responsabilité du développement repose avant tout sur l'individu. La clarté de ces trajectoires varie considérablement selon les contextes certaines organisations balisent des étapes précises, tandis que d'autres, notamment de type entrepreneurial, privilégient des parcours flexibles construits de manière ad hoc, en fonction des missions disponibles et des aspirations du talent.

Quant à la planification de la succession, elle repose sur des revues régulières des viviers de talents permettant d'identifier les collaborateurs prêts pour une promotion et de les mettre en adéquation avec les postes disponibles. Dans les organisations à fort degré de formalisation, ces revues peuvent être organisées mensuellement, combinant analyse des performances et projection sur les besoins futurs en compétences de leadership (Bolander, Werr & Asplund, 2017).

La gestion de carrière joue également un rôle médiateur entre le management des talents et l'engagement des collaborateurs. L'impact du développement de carrière sur l'engagement des employés et l'efficacité organisationnelle est significatif, et la relation entre les stratégies de développement individuel, la gestion de carrière et management des talents et l'efficacité organisationnelle est considérablement médiatisée par l'engagement des employés (Singh & Verma, 2024).

Scanned with CamScanner

5.7.5. La rétention et la fidélisation des talents :

La rétention des talents constitue un enjeu stratégique majeur dans un contexte de guerre des talents intensifiée à l'échelle mondiale. Elle repose sur un ensemble de leviers complémentaires : la construction d'une marque employeur forte fondée sur une proposition de valeur différenciante, des programmes exclusifs de développement personnalisé, une rémunération différenciée, ainsi que la promotion de la mobilité interne offrant aux talents autonomie et maîtrise de leur domaine de responsabilité. Ces dispositifs ciblés ne constituent pas de simples avantages accessoires, mais des instruments décisifs pour retenir des profils très demandés sur le marché un talent qui ne perçoit pas de vision claire pour son avenir au sein de l'organisation n'hésitera pas à la quitter (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

Au-delà des incitations matérielles, la rétention durable s'ancre davantage dans une dimension normative et relationnelle. La perception d'équité organisationnelle, la qualité de l'environnement d'apprentissage et la congruence entre les valeurs individuelles et la culture d'entreprise s'avèrent des déterminants plus puissants que les seules incitations financières. Un collaborateur qui se sent reconnu, qui dispose d'opportunités réelles de croissance et dont les forces sont valorisées développe un sentiment d'engagement et d'appartenance qui constitue le socle le plus solide de sa fidélisation (Singh & Verma, 2024).

5.7.6. La mobilité des talents et le management des performances :

La mobilité interne des talents, bien que souvent sous-étudiée dans la littérature, constitue un processus à part entière du management des talents. Elle repose sur la capacité de l'organisation à comprendre, développer et déployer efficacement ses collaborateurs en adéquation avec ses besoins stratégiques. La rotation entre différents postes et missions permet non seulement d'enrichir les compétences et d'accroître l'engagement, mais aussi d'éliminer la monotonie et d'aligner les aspirations individuelles avec les objectifs organisationnels. Un collaborateur mobile se perçoit comme un actif valorisé au sein de l'organisation, ce qui renforce durablement sa motivation et sa performance (Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2024).

Le management de la performance est quant à lui reconnu comme un processus fondamental, indissociable du management des talents. La relation entre le management des talents et la performance organisationnelle est modérée par le système de management de la performance. Ce système peut être utilisé comme un outil pour identifier les employés

Scanned with CamScanner

talentueux, puis intégrer, réorienter et consolider la relation management-employé afin d'améliorer la performance organisationnelle (Singh & Verma, 2024).

5.7.7. L'intégration des processus : vers un système cohérent :

L'un des apports majeurs de la recherche récente sur le management des talents réside dans la mise en évidence de son caractère systémique. Les processus décrits précédemment ne fonctionnent pas de manière isolée ils s'articulent en un cycle intégrer dans lequel chaque composante conditionne l'efficacité des autres. Le management des talents est au cœur de la gestion des ressources humaines. : il organise et pilote l'ensemble des processus RH structurés en un cycle comprenant la revue de performance, le people review, le plan de succession, les compétences, le plan de développement, la formation, la rémunération, l'identification du talent et le recrutement (Cercle SIRH, 2017).

Cette vision intégrée est confortée par les travaux empiriques conduits auprès de 30 organisations suédoises, qui montrent que les configurations de pratiques et non les pratiques prises isolément - définissent les types de management des talents. Chaque type constitue un pattern cohérent dans lequel la définition du talent, les pratiques de recrutement, d'identification, de développement, de gestion de carrière et de rétention sont mutuellement alignées et se renforcent mutuellement (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

Dans un contexte de transformation digitale, cette intégration des processus prend une nouvelle dimension. Un programme de management des talents innovant bien structuré consiste en des systèmes de formation progressifs, intégrant la digitalisation et l'évaluation scientifique, ainsi que des opportunités de développement de carrière. Toutes ces étapes conduisent à une meilleure compréhension globale par les employés de leurs rôles au sein de l'organisation. Le leadership partagé est identifié comme un mécanisme médiateur essentiel, permettant de renforcer l'impact des pratiques de management des talents sur l'expérience digitale des employés, notamment en termes d'inclusivité et de cohésion (Kumari, Khan, Singh, Bajpai, & Nagpal, 2025).

Enfin, il importe de souligner que l'efficacité de ces processus dépend fondamentalement de leur adéquation avec la culture organisationnelle. Indépendamment du type de management des talents. Adopté, les organisations ont longuement évoqué l'importance d'aligner leur management des talents avec leur culture organisationnelle et valeurs sous-jacentes. Ce constat souligne que les processus de management des talents ne sont pas

Scanned with CamScanner

universellement transposables leur pertinence est toujours contextuellement déterminée (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

L'analyse des processus de management des talents révèle une architecture complexe et interdépendante, dont la cohérence interne conditionne l'efficacité globale. Du recrutement à la rétention, en passant par l'identification, le développement, la gestion des carrières et l'évaluation, chaque processus s'inscrit dans une logique systémique qui transcende les pratiques RH isolées. La littérature converge vers la conclusion que le management des talents est davantage qu'un ensemble de pratiques c'est un système intégré, culturellement ancré, dont la configuration détermine les résultats à la fois pour les individus et pour l'organisation. La digitalisation en modifie les modalités d'exécution sans en altérer la logique fondamentale, tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour personnaliser, suivre et optimiser chacun de ces process

Conclusion du Chapitre 1 :

Le parcours de la recherche scientifique ne s'accomplit pas simplement en définissant des concepts ou en recensant des variables il commence véritablement lorsque la théorie rencontre la réalité, et lorsque le cadre conceptuel se heurte aux complexités et aux contradictions du terrain.

Dans ce chapitre, nous avons cherché à construire un socle épistémologique solide, en tissant ensemble des fils épars issus de la littérature en management numérique et en gestion des ressources humaines, pour répondre à une question fondamentale qui n'a cessé de préoccuper chercheurs et praticiens : celle de la capacité réelle de la digitalisation de l'évaluation à faire une différence tangible sur l'efficacité de la gestion des talents.

La revue de littérature nous a révélé que la relation entre ces deux variables n'est ni simple ni linéaire c'est une relation complexe et subtile, dans laquelle s'entremêlent des facteurs organisationnels, humains et technologiques, faisant de la transformation numérique de l'évaluation un enjeu stratégique, bien plus qu'un simple outil procédural.

Cependant, tout ce que nous avons construit jusqu'ici ne demeure qu'une carte, et nous nous trouvons encore au seuil du véritable voyage celui où cette carte sera mise à l'épreuve face aux reliefs escarpés de la réalité.

Scanned with CamScanner

C'est pourquoi, dans le chapitre suivant, nous descendrons sur le terrain pour approcher l'expérience d'un géant de l'économie nationale algérienne le groupe Sonelgaz afin d'examiner concrètement dans quelle mesure la digitalisation de l'évaluation a pu contribuer à l'efficacité de la gestion de ses talents, et comment les théories étudiées résistent à l'épreuve de la vérité du terrain

Scanned with CamScanner

Chapitre 2 : Cadre méthodologique et organisationnel

Scanned with CamScanner

Section 1 : cadre méthodologique

1.1. Le Paradigme Épistémologique :

L'épistémologie renvoie à l'étude critique de la science et de la connaissance scientifique, en examinant ses origines logiques, ses valeurs et sa portée objective. Dans le cadre de cette étude, nous adoptons un paradigme de recherche positiviste, qui s'appuie sur des preuves scientifiques telles que les expériences et les statistiques pour appréhender la nature réelle des phénomènes organisationnels. Dans cette perspective, le rôle du chercheur se limite à la collecte et à l'interprétation des données à travers une approche objective et rigoureuse. Les résultats de la recherche sont généralement observables et quantifiables, et le chercheur demeure indépendant de l'objet d'étude, sans interférence des intérêts personnels.

De manière générale, le positivisme repose sur des méthodes hypothético-déductives pour vérifier des hypothèses formulées a priori de manière quantitative, à travers lesquelles des relations fonctionnelles peuvent être établies entre les facteurs causaux et explicatifs (variables indépendantes) et les résultats (variables dépendantes) (Park, Konge, & Artino, 2020).

Ce paradigme s'avère particulièrement adapté à notre recherche, dans la mesure où nous cherchons à mesurer et à quantifier l'influence de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents, à travers des relations causales vérifiables empiriquement.

1.2. Types et Sources des Données

1.2.1. Source de Données Primaires

Les données primaires ont été collectées au moyen d'un questionnaire structuré comprenant des questions pertinentes relatives au rôle de la digitalisation de l'évaluation dans l'efficacité de la gestion des talents. Le questionnaire a permis d'obtenir des réponses standardisées et directes de la part des participants, et a été administré par le chercheur auprès des employés de l'organisation ciblée.

1.2.2. Sources de Données Secondaires :

Les sources secondaires comprennent l'ensemble des données préparées, collectées et analysées par d'autres chercheurs, notamment les travaux de recherche antérieurs, les revues

Scanned with CamScanner

scientifiques, les ouvrages académiques, les articles spécialisés, ainsi que les documents institutionnels relatifs à la digitalisation des ressources humaines et à la gestion des talents.

1.3. Conception de l'Instrument de Recherche :

1.3.1. Le Questionnaire :

Pour construire le questionnaire, les principaux domaines d'indicateurs ont été développés afin de mesurer la relation entre la digitalisation de l'évaluation et l'efficacité de la gestion des talents, en lien avec les problématiques et les objectifs de la recherche. Ces indicateurs couvrent les six dimensions définies dans les hypothèses de recherche, à savoir : l'automatisation, la transparence, l'interactivité, l'intégration en temps réel, le reporting prédictif, ainsi que l'engagement et la satisfaction.

Les variables du questionnaire ont été mesurées à l'aide de l'échelle de Likert, qui constitue l'une des échelles de notation les plus reconnues et les plus utilisées dans la recherche en sciences de gestion. Cette échelle se caractérise par ses modalités de réponse graduées (fortement en désaccord, en désaccord, neutre, d'accord, fortement d'accord). L'un de ses principaux avantages réside dans sa familiarité auprès des répondants, ce qui en facilite considérablement le remplissage (Likert, 1932). Après obtention des autorisations nécessaires, le questionnaire a été distribué aux répondants au sein de l'organisation étudiée.

1.4. Plan d'Échantillonnage :

1.4.1. Population Cible :

Dans le cadre de cette recherche, une méthode d'échantillonnage ciblé sera utilisée pour sélectionner les employés appartenant à la catégorie socioprofessionnelle des cadres, c'est-à-dire le personnel hautement qualifié et expérimenté au sein de l'organisation.

Cette technique d'échantillonnage raisonné a été retenue afin de garantir que les participants disposent du niveau de formation et d'expérience professionnelle requis pour répondre aux questions relatives à la digitalisation de l'évaluation et à son impact sur la gestion des talents.

Le choix de se concentrer sur les cadres repose sur plusieurs facteurs déterminants :

Scanned with CamScanner

A- Formation et Expérience Pertinentes :

Formation : Les cadres possèdent généralement un niveau d'instruction élevé, ce qui leur confère les connaissances théoriques nécessaires pour comprendre les systèmes d'évaluation digitale et leurs implications sur la gestion des talents.

Expérience : Leur expérience professionnelle leur a permis d'être exposés à diverses pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui les rend particulièrement aptes à évaluer l'impact des outils digitaux d'évaluation sur leur parcours professionnel et leur engagement organisationnel.

B- Rôle et Responsabilités :

Résolution de problèmes : Les cadres sont régulièrement sollicités pour identifier des solutions et prendre des décisions dans le cadre de leurs fonctions, sous la supervision de leurs responsables hiérarchiques, ce qui leur confère une vision opérationnelle précieuse sur l'efficacité des systèmes d'évaluation.

Influence : Bien qu'ils n'occupent pas nécessairement des postes de direction, leurs responsabilités et leur implication dans les processus décisionnels leur offrent une perspective unique sur les pratiques d'évaluation et leurs effets sur la gestion des talents.

Fonctions Spécifiques au Poste : Les fonctions des cadres varient selon leurs fiches de poste, ce qui en fait un échantillon diversifié et représentatif pour appréhender les différentes facettes de l'évaluation digitale au sein de l'organisation.

C- Pertinence par Rapport aux Objectifs de la Recherche :

Évaluation de l'Impact : Les cadres étant directement concernés par les systèmes d'évaluation de la performance, ils sont en mesure de fournir des données précieuses sur l'efficacité de la digitalisation de ces systèmes dans le cadre de la gestion des talents.

Perspectives Spécifiques : Leur position au sein de l'organisation leur permet d'offrir des éclairages particuliers sur le lien entre la digitalisation de l'évaluation et l'efficacité de la gestion des talents, qui constitue le cœur de cette étude.

Scanned with CamScanner

1.4.2. Taille de l'Échantillon :

La population cible de cette étude est composée de 161 cadres au sein de STG (Sonelgaz). Sur la base de la formule de (Yamane, 1967), la taille théorique de l'échantillon requise a été calculée comme suit :

$$\mathbf{n = N / (1 + N \times e^2)}$$

Avec N = 161 et un taux d'erreur de 5% (e = 0,05) pour un niveau de confiance de 95%, la taille minimale requise de l'échantillon est de 115 répondants. Toutefois, en raison de contraintes liées à la durée du stage, à la disponibilité limitée de certains cadres et au refus de participation de quelques répondants, le nombre de questionnaires exploitables effectivement recueillis s'est établi à 68, soit un taux de réponse de 42,2%. Malgré cet écart par rapport à la taille théorique, cet échantillon demeure représentatif et suffisant pour conduire les analyses statistiques visées par cette étude.

1.4.3. Critère d'identification des talents :

Dans le cadre de notre stage effectué au sein de la société Sonelgaz, l'identification des talents a été réalisée avec l'aide de la personne responsable de notre encadrement, qui possède une connaissance approfondie du personnel de l'organisation. Cette personne ressource nous a orientés vers les employés considérés comme des talents au sein de l'entreprise, selon des critères internes bien définis, notamment : les résultats des évaluations de performance, le niveau de compétences et d'expertise, le potentiel de développement reconnu par la hiérarchie, ainsi que l'engagement et l'implication dans l'organisation. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une technique d'échantillonnage par réseau, garantissant ainsi la pertinence et la fiabilité de l'échantillon retenu pour cette étude.

1.5. Méthode de Collecte des Données :

Les données ont été collectées auprès de sources primaires et secondaires. Les questionnaires ont été distribués aux répondants après obtention des autorisations requises, et ces derniers ont été informés de l'objectif de l'étude ainsi que des modalités de remplissage du questionnaire. Des clarifications ont été apportées lors de l'administration du questionnaire, et les questionnaires complétés ont été récupérés par le chercheur.

Scanned with CamScanner

1.6. Méthode d'Analyse des Données :

Les questionnaires reçus ont fait l'objet d'une révision préliminaire visant à corriger les éventuelles erreurs et à clarifier toute incompréhension ou ambiguïté, afin de garantir la crédibilité des données collectées. Par la suite, des techniques quantitatives ont été employées pour analyser les données. Les données quantitatives recueillies ont été organisées à l'aide du codage, de la tabulation et de l'inférence statistique, et analysées à l'aide d'outils statistiques appropriés.

Le chercheur a utilisé le Logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) pour analyser les données collectées, en recourant à des méthodes statistiques descriptives telles que les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart-type. Des statistiques inférentielles, notamment la corrélation de Pearson et la régression linéaire simple, ont également été appliquées dans l'analyse.

L'analyse de corrélation a permis d'examiner la relation entre la digitalisation de l'évaluation et l'efficacité de la gestion des talents, tandis que l'analyse de régression a été utilisée pour déterminer l'impact de chaque dimension de la digitalisation de l'évaluation sur les différentes composantes de la gestion des talents. Enfin, les résultats de l'analyse des données ont été synthétisés, et des conclusions ainsi que des recommandations ont été formulées pour l'optimisation des systèmes d'évaluation digitale au service d'une gestion efficace des talents.

1.7. Test Pilote :

Un test préliminaire a été réalisé afin d'évaluer la fiabilité des items du questionnaire et d'apporter les révisions nécessaires. Lors de l'évaluation de la fiabilité des données, la priorité est accordée à la cohérence et à la fidélité des données. La cohérence interne des construits a été évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, tel que préconisé par (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2009).

En conséquence, le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test utilisant la mesure de fiabilité Alpha de Cronbach, qui a produit une valeur Alpha de 0,881 pour un ensemble de 33 items, ce qui indique une fiabilité satisfaisante de l'instrument de mesure. Sur la base des retours obtenus lors du test pilote, le chercheur a sollicité l'avis de personnes expérimentées afin d'évaluer la validité du questionnaire et d'intégrer leurs suggestions pour corriger les erreurs identifiées. Le questionnaire a ensuite été distribué aux répondants désignés pour l'étude.

Scanned with CamScanner

Tableau 10: Alpha de Cronbach, coefficient de fiabilité

Questionnaire	Nombre d'items	Valeur du coefficient Alpha Cronbach
Numérisation de l'évaluation	18	**0.787**
Gestion des talents	15	**0.810**
Fiabilité totale	33	**0.881**

Source : compilée avec l'aide de SPSS.

1.8. Validité et Fiabilité de la Recherche :

La validité renvoie à l'exactitude des résultats de l'étude et peut être classifiée en validité interne et validité externe. La validité interne concerne la justesse des résultats de l'analyse, tandis que la validité externe se rapporte à la généralisabilité des conclusions de la recherche. En termes de mesure, la validité peut être catégorisée en quatre types : validité apparente, validité de contenu, validité de critère et validité de construit.

Dans le cadre de cette étude, les considérations de validité ont été soigneusement prises en compte. Le questionnaire ayant été élaboré par le chercheur, il a été personnalisé pour répondre aux exigences spécifiques du sujet de recherche, garantissant ainsi qu'il mesure avec précision les variables visées.

La fiabilité, quant à elle, renvoie à la cohérence des données collectées. Le coefficient Alpha de Cronbach est couramment utilisé pour estimer la fiabilité des échelles à items multiples. En conséquence, une analyse de fiabilité a été conduite dans le cadre de cette recherche pour évaluer la cohérence de l'instrument de mesure, dont les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Un coefficient Alpha de Cronbach de 0,881 atteste d'une cohérence interne satisfaisante de l'instrument de mesure utilisé dans cette étude, confirmant ainsi la fiabilité des données collectées pour l'analyse statistique

Scanned with CamScanner

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.Présentation de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz. SPA)

1.1 Historique :

Sonelgaz trouve ses origines dans l'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA), créée en 1947 sous l'ère coloniale. Depuis l'indépendance, elle a connu une évolution institutionnelle et organisationnelle continue, jalonnée par plusieurs étapes décisives :

1969 : Naissance de Sonelgaz : En rupture avec l'héritage colonial, l'EGA est dissoute et remplacée par la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz), par ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969, à qui est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz naturel.

1983 : Première restructuration : Sonelgaz donne naissance à cinq filiales spécialisées : KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB et AMC, adoptant ainsi un modèle Maison-mère/Filiales qui lui confère davantage d'autonomie et de réactivité.

1995 : Statut EPIC : Par décret N°95-280, Sonelgaz devient Établissement Public à caractère Industriel et Commercial, jouissant de l'autonomie financière tout en assurant sa mission de service public.

2002 : Société par Actions : Par décret présidentiel N°02-195, Sonelgaz devient SPA, lui permettant d'élargir ses activités et d'intervenir à l'international.

2004 : Groupe Industriel : Sonelgaz se transforme en Groupe industriel organisé en filiales métiers : production, transport et distribution d'électricité et de gaz.

2009-2011 : Holding : Le Groupe évolue vers une structure Holding regroupant 33 filiales et 6 sociétés en participation directe.

2012 : Énergies renouvelables : Sonelgaz s'engage dans la transition énergétique en développant le solaire photovoltaïque et l'éolien, avec une capacité de 343 MW.

2020-2021 : Sonelgaz 2035 : Lancement du plan stratégique axé sur la transition énergétique, le service public de qualité et le développement durable, avec une nouvelle organisation sur deux niveaux : Groupe et Holding.

Scanned with CamScanner

Aujourd'hui, Sonelgaz compte plus de 90 000 agents, dessert 9,2 millions de clients électricité et 5,3 millions de clients gaz, avec une puissance installée de 19 868 MW et un réseau de transport gaz de 21 329 km.

2.2. Présentation de la société de Transport du Gaz (STG) :

La Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz – Transport du Gaz (STG) est l'une des cinq (05) filiales métiers de la Holding Sonelgaz.

La STG est une société par actions, créer en 2004 suite à la loi 02-01, ayant pour objet de fixer les règles applicables aux activités liées à la production, au transport, à la distribution, à la commercialisation de l'électricité ainsi qu'au transport, à la distribution et à la commercialisation du gaz par canalisations. Elle est chargée de la gestion du réseau de du transport gaz à haut pression au niveau du marché national avec un taux de pénétration du Gaz Naturel de 65%.

La longueur du un réseau de transport gérée par la STG est de 24 193 km, La STG est composée d'une Direction Générale sise à la route nationale n° 38, immeuble des 700 bureaux Gué de Constantine et six (06) Directions Régionales Transport Gaz Alger, Blida, Constantine, Oran, Ouargla et Bechar.

Le nombre d'effectif de la STG au 31.12.2024 est de 2 717 agents et avec un capital social de 9 000 MDA.

La Sonelgaz – Transport Gaz est composée de dix (10) structures techniques et dix (10) structures de gestion

2.3. Missions du STG :

La Société Algérienne de Transport du Gaz – STG., crée par la loi n°02-01 du 05 février 2002, relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, qui stipule dans ses articles 45, 48,53 et 58 que :

Le réseau de transport du gaz pour le marché national est un monopole naturel. Sa gestion est assurée par un gestionnaire unique.

Le gestionnaire du réseau de transport du gaz est le propriétaire du réseau de transport du gaz. Il doit assurer les fonctions d'exploitation, de maintenance et de développement du réseau de transport du gaz en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve.

Scanned with CamScanner

La gestion du système gazier destiné au marché national est exercée par le gestionnaire du réseau de transport du gaz.

La gestion du marché national du gaz est assurée par le gestionnaire du réseau de transport du gaz.

Pour réaliser les objectifs prévus par la loi, le STG a pour fonctions principales :

- Gérer l'infrastructure : Pour garantir une capacité et une qualité conforme aux besoins du transit.
- Gérer le système : Pour assurer l'équilibrage du système gazier à court, moyen et long terme.
- Gérer les relations avec les acteurs du marché : Pour assurer les opérations commerciales et les relations institutionnelles.
- Opérer les fonctions d'entreprise : Pour pouvoir fonctionner en entité juridiquement autonome.
- Exécuter les décisions des pouvoirs publics relatives à la garantie de l'alimentation en gaz.

2.4. Attributions du STG :

A ce titre, la Direction Générale de la filiale assume les responsabilités suivantes :

- Gérer l'ensemble des moyens de transport du gaz et des installations annexes y afférentes.
- Diriger, planifier et formuler les critères d'appréciation du fonctionnement de l'entreprise.
- Identifier et définir les objectifs de développement à moyen et longtermes de la filiale.
- Exécuter les décisions des pouvoirs publics relatives à la garantie de l'alimentation en gaz.
- Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.
- Contrôler les investissements matériels et immatériels de l'entreprise.
- Élaborer et mettre en œuvre la politique de réhabilitation des ouvrages.
- Participer au Comité Exécutif et au conseil de la Maison Mère.
- Coordonner les différentes fonctions de la filiale.
- Définir et mettre les politiques et méthodes d'exploitation, d'entretien, de mesures et essais de transport du gaz.
- Assurer le développement des ouvrages.

Scanned with CamScanner

Assurer les relations avec les différents partenaires et intervenants des points de vue :

- ✓ Techniques.
- ✓ Réglementaires.
- ✓ Législatifs.
- ✓ Autres relations (conventionnelles et administratives).

La Direction Générale de la filiale est assurée par le Président Directeur Général qui :

- Applique et met en œuvre les objectifs et les orientations stratégiques et Générales du Groupe SONELGAZ en veillant à optimiser les ressources Humaines et matérielles pour en assurer la réalisation.
- Contrôle et suit les résultats au regard des objectifs fixés.
- Assure les relations avec la CREG et les clients.
- Coordonne les fonctions de l'entreprise pour les aspects commerciaux, Comptables, financiers, gestion du personnel et gestion technique.

A ce titre, le Président Directeur Général du STG exerce les responsabilités Suivantes :

- Diriger, planifier et formuler les critères d'appréciation du fonctionnement de l'entreprise.
- Identifier et définir les objectifs de développement à moyen et long terme de la Filiale.
- Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.
- Prendre les décisions de financement, de stratégie commerciale, de politique Sociale, de définition du projet d'entreprise et de la culture d'entreprise.
- Régler les difficultés et crises que l'entreprise traverse.
- Participer à la désignation des principaux responsables de l'entreprise et à la définition de leurs missions selon le dispositif en vigueur au sein du Groupe SONELGAZ.
- Contrôler les investissements matériels et immatériels de l'entreprise.
- Participer aux présentations, au Comité Exécutif et au conseil d'administration de la filiale.
- Gérer l'ensemble des moyens du transport gaz et des installations annexes y afférentes.
- Piloter et veiller à la mise en œuvre des politiques et méthodes d'exploitation, d'entretien, de mesures et essais, de développement et de sécurité des ouvrages de transport de gaz.

Scanned with CamScanner

2. le système d'évaluation dans STG (SONELGAZ) :

2.1. Présentation du système d'évaluation dans STG (SONELGAZ)

STG (SONELGAZ) a mis en place un système d'évaluation fondé sur une procédure réglementaire précise, dont la mise en œuvre relève de la responsabilité des cadres hiérarchiques. Ces derniers sont habilités à porter un jugement objectif sur les performances de leurs équipes.

Ce dispositif s'articule autour d'un programme de travail préétabli et d'une banque de compétences comportementales mesurables. Il repose sur une interaction régulière entre l'agent et son supérieur direct, et poursuit les finalités suivantes :

Assurer un niveau de performance satisfaisant au sein de l'entreprise, en définissant conjointement des objectifs clairs lors de l'entretien annuel portant sur l'année N-1 ;

Accompagner la progression des collaborateurs à travers un suivi régulier, et mettre en œuvre des mesures correctives en cas de difficultés ;

Entretenir une communication ouverte et continue entre responsables et collaborateurs, avec des retours d'information formalisés en cours et en fin d'année ;

Recenser les besoins en formation à partir des insuffisances identifiées entre les compétences détenues et celles requises par le poste ;

Reconnaître et valoriser la contribution individuelle de chaque agent à l'atteinte des résultats collectifs ;

Identifier les talents à fort potentiel en vue de leur développement.

2.2. Les références réglementaires utilisées dans la gestion du Système de STG (SONELGAZ) :

Le système d'évaluation de STG (SONELGAZ) s'inscrit dans un cadre juridique structuré, composé des textes suivants :

La convention collective de STG (SONELGAZ), notamment ses articles 84 et suivants, ainsi que l'article 256 ;

Scanned with CamScanner

La circulaire n° 135 DRH-cir du 29 novembre 1999, premier texte réglementant l'évaluation des cadres responsables de structure, étendu par la suite aux autres catégories du personnel (annexes 03 & 05) ;

La circulaire n° 137 DRH-cir du 26 novembre 2000, fixant les règles d'évaluation applicables aux cadres sans responsabilité hiérarchique ;

La circulaire n° 352 DRH-cir du 21 octobre 2001, définissant les modalités d'évaluation des maîtrises d'encadrement, des maîtrises et du personnel d'exécution (annexe 04).

2.3. La procédure d'évaluation dans STG (SONELGAZ) :

À l'instar des grandes organisations, STG (SONELGAZ) structure son processus d'évaluation en plusieurs étapes distinctes, couvrant la préparation, le déroulement et le suivi de l'opération évaluative.

2.3.1. Le référentiel du système d'évaluation :

Deux outils constituent le socle du système d'évaluation :

Le programme de travail : il correspond à l'ensemble des objectifs professionnels convenus entre le responsable hiérarchique et son collaborateur pour l'année N-1. Ces objectifs, définis d'un commun accord, font l'objet d'un suivi régulier tout au long de l'année N, et servent de base au calcul trimestriel de la prime de rendement individuel ;

La banque des compétences : elle regroupe les comportements professionnels observables et quantifiables, propres à chaque catégorie socioprofessionnelle. Consignés dans les carnets d'évaluation, ces comportements sont pondérés selon des barèmes adaptés à chaque population.

2.3.2. Les intervenants et leur rôle dans le système d'évaluation de la STG (SONELGAZ) :

Le processus d'évaluation implique quatre catégories d'acteurs :

- L'agent évalué ;
- Le supérieur hiérarchique N+1 ;
- Le supérieur hiérarchique N+2 ;
- Le directeur central ou le directeur d'unité.

Scanned with CamScanner

Le directeur intervient en complément du N+2 lorsque celui-ci ne dispose pas de la qualité requise. Son rôle se traduit par la validation des évaluations produites et le traitement des éventuels recours par voie d'arbitrage.

2.3.3. La structure des ressources humaines d'unité :

La Direction des Ressources Humaines joue un rôle analytique central dans le dispositif d'évaluation. Elle est chargée de collecter et d'exploiter les données issues du processus afin d'établir un diagnostic sur :

- Le niveau de rendement des agents ;
- L'état des compétences disponibles ;
- Les besoins en formation exprimés ;
- Les perspectives de promotion et d'évolution professionnelle.

2.3.4. La Répartition des populations à STG (SONELGAZ) :

Le système d'évaluation de STG (SONELGAZ) opère une segmentation du personnel en cinq populations distinctes, chacune dotée d'un référentiel comportemental, d'une grille et d'un guide d'évaluation qui lui sont propres :

- Les cadres responsables de structure ;
- Les cadres sans responsabilité hiérarchique ;
- Les maîtrises d'encadrement ;
- Les maîtrises ;
- Les exécutions.

2.3.5.A. Les deux axes de l'évaluation :

L'évaluation à STG (SONELGAZ) repose sur deux dimensions complémentaires, toutes deux traduites en notation chiffrée :

A.1. La prime de rendement individuel :

Cette prime est allouée à l'ensemble des agents, indépendamment de leur statut, dès lors qu'ils ont effectivement exercé leurs fonctions durant la période concernée. Elle constitue une reconnaissance financière de la contribution de chacun à la réalisation des objectifs qui lui ont été assignés, et contribue à l'amélioration du rendement global de l'unité. Son taux plafond est fixé à 16% du salaire de base, en vertu de la circulaire n° 352 DRH-cir du 21 octobre 2001.

Scanned with CamScanner

A.2. Le Rôle :

Le rôle désigne l'ensemble des aptitudes comportementales manifestées par l'agent dans l'exercice quotidien de ses missions. Ces comportements, prédéfinis pour chaque catégorie de personnel, sont génériques, observables et mesurables de manière uniforme par l'ensemble des évaluateurs, garantissant ainsi l'objectivité du jugement porté.

2.3.5.B. Le contenu de la banque de compétences de STG (SONELGAZ) :

Tableau 11 : Les comportements liés aux cadres responsables de structure

Compétences D'encadrement	Habiletés interpersonnelles	Habiletés Personnelles
Planification et organisation	Sens de la communication.	Autonomie et sens de L'initiative
Décision	Animation des équipes de travail.	Dynamisme
Contrôle	Relation avec L'environnement Intérieur / extérieur.	
Délégation		
Gestion du développement Des équipes et des personnes.		

Tableau 12: Les comportements liés pour les Cadres sans Responsabilité Hiérarchique, les critères liés à ce rôle

Habiletés intellectuelles	Habiletés interpersonnelles	Habiletés Personnelles
Ordre et Méthode.	Collaboration et Travail D'équipe.	Souplesse et Adaptation.
Observation et discernement	Sens de la Communication. Capacité à rendre compte.	Initiative et Autonomie.
Analyse et Synthèse	Capacité à rendre compte.	Dynamisme.
Sens de l'Innovation.		

Scanned with CamScanner

Tableau 13: Les comportements liés au rôle pour la Maîtrise d'Encadrement, les critères

Habiletés intellectuelles	Habiletés interpersonnelles	Habiletés Personnelles
Programmation.	Sens de la Communication.	Dynamisme.
Organisation.	Conduite et animation des Équipes.	Maîtrise de soi.
Sens de la décision	Capacité à rendre compte.	
Contrôle.		
Gestion du développement Des équipes		

Tableau 14: Les comportements liés au rôle pour l'Exécution, les critères

Assimilation et Adaptation
Respect des consignes
Assiduité et Discipline
Dynamisme

2.4. Les modalités et les méthodes de cotation :

2.4.1. Cotation de la performance liée au rendement :

La performance liée au rendement est mesurée sur une base annuelle, par le calcul de la moyenne des quatre notes trimestrielles selon la formule suivante :

(PRI T1 + PRI T2 + PRI T3 + PRI T4) ÷ 4 = Note annuelle /10

Scanned with CamScanner

Chaque note trimestrielle est calculée conformément aux règles fixées par la circulaire n° 352 DRH-cire du 21 octobre 2001.

2.4.2. Cotation de la performance liée au rôle :

Pour l'ensemble des catégories (cadres responsables, cadres sans responsabilité, maîtrise et exécution), la note de rôle sur 10 est obtenue par les étapes suivantes :

- Recenser les comportements effectivement manifestés par l'agent au cours de l'année ;
- Cocher les comportements observés dans le formulaire prévu à cet effet ;
- Additionner les comportements cochés ;
- Attribuer une note selon le barème suivant :

Le code comportement	Signification	Nombre de points
1	Compétence absente	0
2	Compétence à développer	3
3	Compétence à parfaire	6
4	Compétence acquise	10

2.4.3. Évaluation de la performance globale :

La note finale est établie sur 20 points, en combinant les deux notes (rendement et rôle) selon des coefficients de pondération différenciés par catégorie, conformément à la circulaire n° 352 DRH-cir du 21 octobre 2001.

2.4.4. Pour les cadres responsables de structure, cadres sans responsabilité et la maîtrise d'encadrement :

La pondération retenue est de 60% pour le rendement et 40% pour le rôle.

A. Pour la Maîtrise : La pondération est fixée à 70% pour le rendement et 30% pour le rôle.

B. Pour l'exécution : La pondération est de 80% pour le rendement et 20% pour le rôle.

Scanned with CamScanner

2.5. La périodicité :

2.5.1. Le suivi périodique :

Les responsables hiérarchiques de STG (SONELGAZ) sont tenus d'organiser au minimum quatre entretiens partiels par an, soit un par trimestre. Ces rencontres permettent de valider les étapes franchies, de lever les obstacles à la réalisation du programme de travail, et d'ajuster les priorités si nécessaire. Chaque entretien doit être consigné dans un compte rendu accompagné d'instructions claires.

2.5.2. Evaluation Annuelle :

L'évaluation annuelle constitue un rendez-vous formel entre l'agent et son responsable hiérarchique, organisé une fois par exercice budgétaire et clôturé au plus tard à la fin du mois de février. Cet entretien permet d'apprécier globalement la performance de l'année écoulée et de définir les objectifs de l'année à venir.

2.6. Les outils et support d'évaluation :

Afin d'assurer la fiabilité et l'efficacité du système, STG (SONELGAZ) a développé trois outils d'évaluation complémentaires : le formulaire d'évaluation, le guide d'évaluation et l'entretien annuel.

2.6.1. Formulaire d'évaluation : Chaque catégorie socioprofessionnelle dispose d'un formulaire adapté à ses spécificités. Ce document comprend :

- Les objectifs trimestriels du programme de travail et leurs notations correspondantes.
- Les réalisations non programmées (imprévues).
- Les notations trimestrielles et annuelles (rendement et rôle).
- Une synthèse des points forts et des axes d'amélioration.
- Les besoins en formation et les propositions de gestion de carrière.
- Les commentaires et visas des parties concernées.
- Le cachet de la structure Ressources Humaines.

Ce formulaire, inspiré du modèle canadien adopté par l'ensemble du groupe SONELGAZ, intègre deux approches évaluatives complémentaires : l'évaluation des traits personnels et l'observation des comportements professionnels.

Scanned with CamScanner

Face aux limites constatées (lourdeur documentaire, rigidité du format, difficulté de synthèse), une refonte du formulaire a été engagée, visant à produire un document unique de 4 pages, plus lisible et plus fonctionnel, tout en préservant la qualité de l'évaluation.

Guide d'évaluation : Ce document pédagogique vise à harmoniser les pratiques évaluatives et à limiter la subjectivité des appréciations. Il se présente sous forme d'un manuel pratique comprenant :

- Les modalités de cotation du rendement et du rôle.
- Les recommandations pour la conduite des entretiens.
- Le répertoire des comportements observables.

2.6.2. L'entretien annuel d'évaluation :

L'entretien annuel représente un levier stratégique de management des ressources humaines chez STG (SONELGAZ). Il favorise le dialogue entre le responsable et l'agent, renforce la motivation et permet d'identifier les potentiels internes. Pour être pleinement efficace, il nécessite une préparation rigoureuse et une bonne maîtrise des techniques de conduite d'entretien par le supérieur hiérarchique.

Dans une démarche d'optimisation, deux contraintes majeures ont été identifiées par les responsables :

- La réduction du volume documentaire, les formulaires actuels s'étendant sur 9 à 10 pages, ce qui alourdit considérablement le traitement ;
- La rationalisation du contenu, en ne retenant que les informations essentielles à une évaluation pertinente et lisible.

En réponse, un formulaire unique de 4 pages a été conçu pour alléger la charge administrative, accélérer le traitement des dossiers et maintenir un niveau d'évaluation de qualité.

Document d'appui à l'évaluation annuelle :

En complément du formulaire principal, un document d'appui (Annexe N°5) a été élaboré pour enrichir l'analyse qualitative de l'évaluation. Il couvre les deux axes fondamentaux :

Axe 1 : Performance individuelle (rendement)

- Appréciation des résultats au regard des objectifs fixés.
- Qualité du travail, respect des délais et atteinte des indicateurs de performance.

Scanned with CamScanner

Axe 2 : Comportement professionnel (le rôle)

- Attitude au travail, esprit d'équipe et sens des responsabilités.
- Respect de la déontologie, communication, autonomie et prise d'initiatives.

2.6.3. Objectifs du document d'appui : Ce document complémentaire vise à :

- Offrir un cadre d'analyse qualitatif pour étayer les notations chiffrées ;
- Permettre aux évaluateurs de formuler des commentaires détaillés et argumentés sur chacun des deux axes ;
- Encourager un échange constructif entre évaluateur et évalué, fondé sur des observations concrètes et vérifiables.

Il contribue ainsi à renforcer la transparence, la cohérence et la précision du jugement porté sur les performances et comportements professionnels des agents.

Scanned with CamScanner

Chapitre 3 : Discussion des résultats

Scanned with CamScanner

Section 1 : Analyse et Interprétation des Données

1. Introduction :

Dans ce chapitre, les résultats des données collectées sont présentés. La première partie traite des caractéristiques personnelles de l'échantillon de l'étude, à savoir : le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, le type de fonction et l'expérience professionnelle au sein de Direction Générale Sonelgaz-Transport du Gaz. La deuxième partie présente les résultats de l'étude, leur analyse et leur interprétation, à travers un questionnaire administré à un échantillon de 68 employés, portant sur l'impact de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents au sein de STG.

Les résultats ont été présentés en utilisant le logiciel SPSS (Logiciel de Paquet Statistique pour les Sciences Sociales) comme outil d'analyse et de présentation des données. Des analyses descriptives ont été réalisées, ainsi que des tests d'hypothèses à l'aide de méthodes statistiques appropriées.

2. Descriptive Statistique :

Les statistiques descriptives sont calculées en termes de fréquences, pourcentages, moyennes et écarts-types pour toutes les variables et toutes les réponses des répondants. Les moyennes calculées indiquent les niveaux d'accord et de désaccord des répondants.

2.1. Caractéristiques Démographiques des Répondants

Cette section du questionnaire contient les caractéristiques personnelles de l'échantillon de l'étude, à savoir le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, le type de fonction et l'expérience professionnelle au sein de l'entreprise. Ces éléments ont été utilisés en raison de leur nécessité pour l'analyse des données relatives aux variables de l'étude. Ils peuvent être présentés sous forme de tableaux et de graphiques de données comme suit :

Scanned with CamScanner

Tableau 15: Sexe du répondant

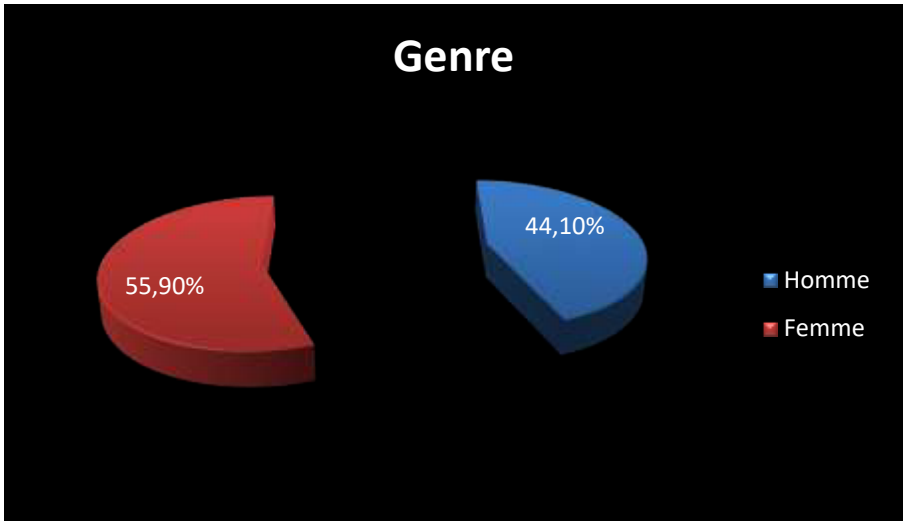
Genre	Fréquence	Pourcentage%
Homme	30	44,1
Femme	38	55,9
Total	68	100,0

Source : compilée avec l'aide de SPSS.

En examinant le tableau ci-dessus, nous pouvons observer la répartition des participants à l'enquête selon le sexe. Les résultats montrent que 44,1 % des répondants sont des hommes, tandis que les femmes représentent 55,9 % de l'échantillon.

Cette répartition indique une représentation plus importante des femmes dans l'échantillon par rapport aux hommes, ce qui peut refléter un équilibre relatif entre les sexes au sein de la population étudiée. Il pourrait être intéressant d'analyser l'impact de cette répartition sur les résultats de l'étude, notamment s'il existe des différences notables dans les réponses entre les sexes sur certains aspects du questionnaire.

Figure 9 : Sexe du répondant



Source : compilée avec l'aide de SPSS.

Scanned with CamScanner

Tableau 16: Age du répondant

Age	Fréquence	Pourcentage%
< 25 ans	19	27,9
25–35 ans	16	23,5
36–45 ans	19	27,9
46–55 ans	12	17,6
> 55 ans	2	2,9
Total	68	100.0

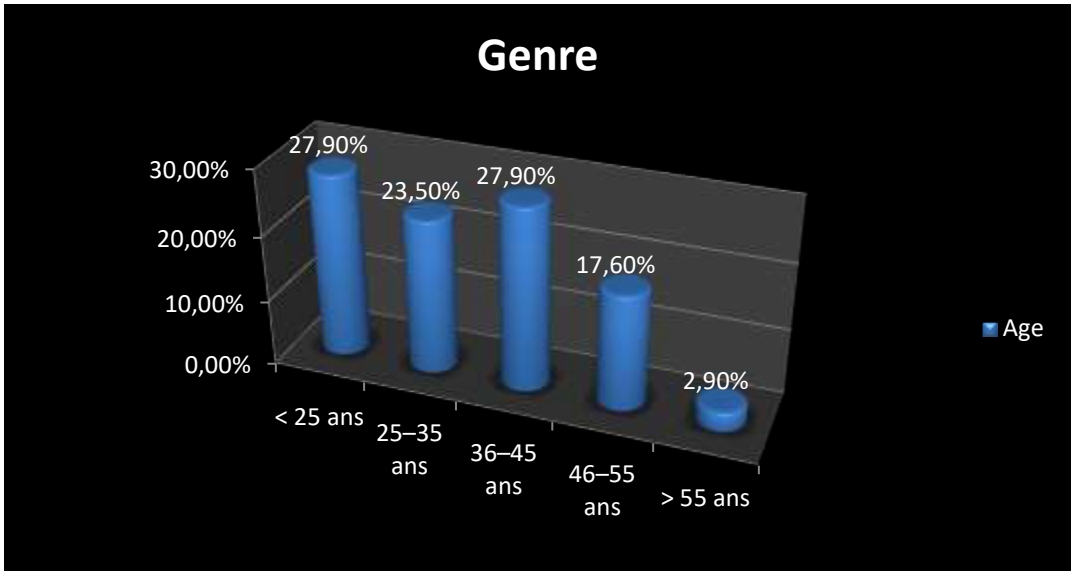
Source : compilée avec l'aide de SPSS.

En examinant le tableau ci-dessus, nous observons la répartition des répondants selon la tranche d'âge. Les résultats montrent que les deux tranches d'âge les plus représentées sont : moins de 25 ans et 36-45 ans, chacune représentant 27,9 % de l'échantillon. La tranche d'âge de 25-35 ans arrive en deuxième position avec 23,5 %, suivie de la tranche 46-55 ans avec 17,6 %. La tranche d'âge de plus de 55 ans représente la plus faible proportion, soit 2,9 %.

Cette répartition indique que l'échantillon comprend une variété d'âges, avec une concentration plus importante dans les groupes jeunes et d'âge moyen. Il serait intéressant d'analyser comment ces différentes tranches d'âge influencent les résultats de l'étude, notamment en ce qui concerne les pratiques de gestion de carrière et l'impact de la digitalisation de l'évaluation.

Scanned with CamScanner

Figure 10 : Age du répondant



Source : compilée avec l'aide de SPSS.

Tableau 17 : Le niveau d'éducation de l'échantillon

Le niveau d'éducation	Fréquence	Pourcentage%
Bac	4	5,9
Bac+2	2	2,9
Bac+3	5	7,4
Bac+5	51	75,0
Doctorat	6	8,8
Total	٦٨	100.0

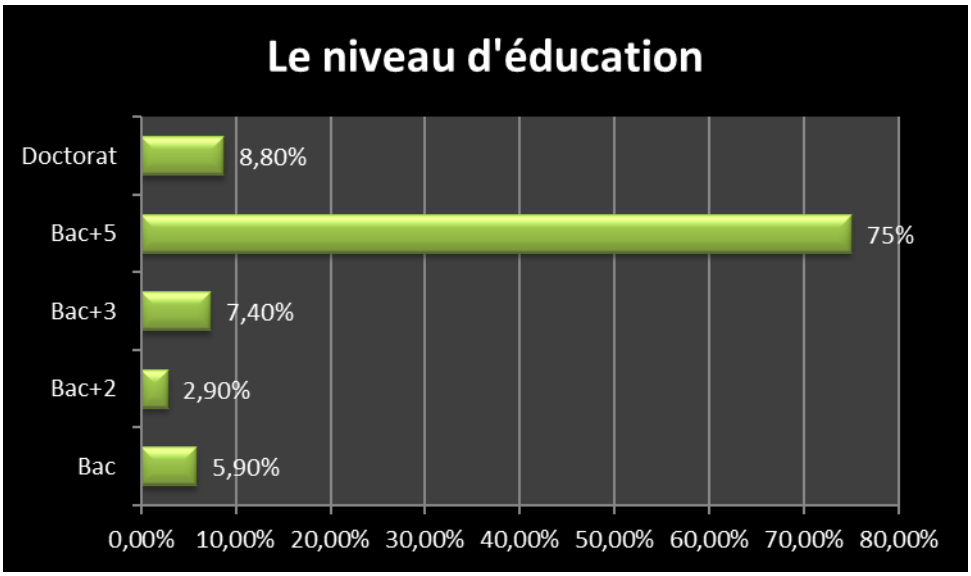
Source : compilée avec l'aide de SPSS.

Les résultats montrent que la majorité des individus dans l'échantillon possède un niveau d'éducation élevé, avec 75% ayant un Bac+5, ce qui indique que l'échantillon est largement constitué de personnes ayant poursuivi des études supérieures. Seules de petites proportions de l'échantillon ont atteint un Bac (5,9%), un Bac+2 (2,9%) ou un Bac+3 (7,4%), tandis qu'une proportion de 8,8% détient un doctorat. Cette répartition suggère une forte représentation de personnes hautement qualifiées, ce qui pourrait être influencé par des facteurs comme l'accès à l'éducation ou des opportunités professionnelles favorisant la

Scanned with CamScanner

poursuite d'études avancées. L'échantillon semble donc refléter un groupe relativement éduqué, ce qui peut avoir des implications pour la manière dont ces individus perçoivent et gèrent des enjeux sociaux ou de santé.

Figure 11 : Le niveau d'éducation de l'échantillon



Source : compilée avec l'aide de SPSS.

Tableau 18: Poste occupé

Poste occupé	Fréquence	Pourcentage%
Employé	10	14,7
Manager	36	52,9
RH	16	23,5
Directeur	1	1,5
Autre	5	7,4
Total	٦٨	100.0

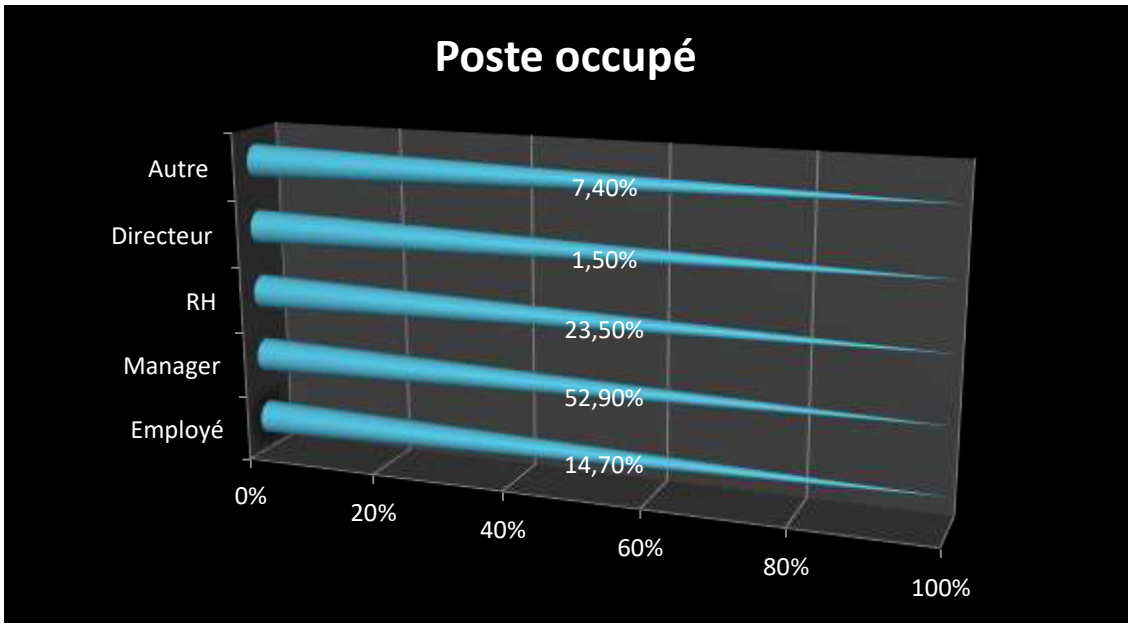
Source : compilée avec l'aide de SPSS.

Les résultats montrent une concentration importante d'individus occupant des postes de gestion dans l'échantillon des employés de Sonelgaz, avec 52,9% étant des managers. Cela reflète une structure hiérarchique bien marquée où une large part des employés occupe des fonctions de supervision et de gestion. De plus, 23,5% des personnes occupent des postes

Scanned with CamScanner

dans les ressources humaines (RH), ce qui indique une forte présence de métiers liés à la gestion du personnel. Les employés (14,7%) et les autres postes (7,4%) représentent une proportion plus faible, tandis que seuls 1,5% occupent des postes de direction. Cette distribution des postes suggère une prédominance de rôles intermédiaires et de gestionnaires au sein de l'organisation, ce qui peut refléter l'importance des fonctions administratives et managériales dans une entreprise de grande envergure comme Sonelgaz.

Figure 12 : Poste occupé



Source : compilée avec l'aide de SPSS.

Tableau 19: Ancienneté dans l'entreprise

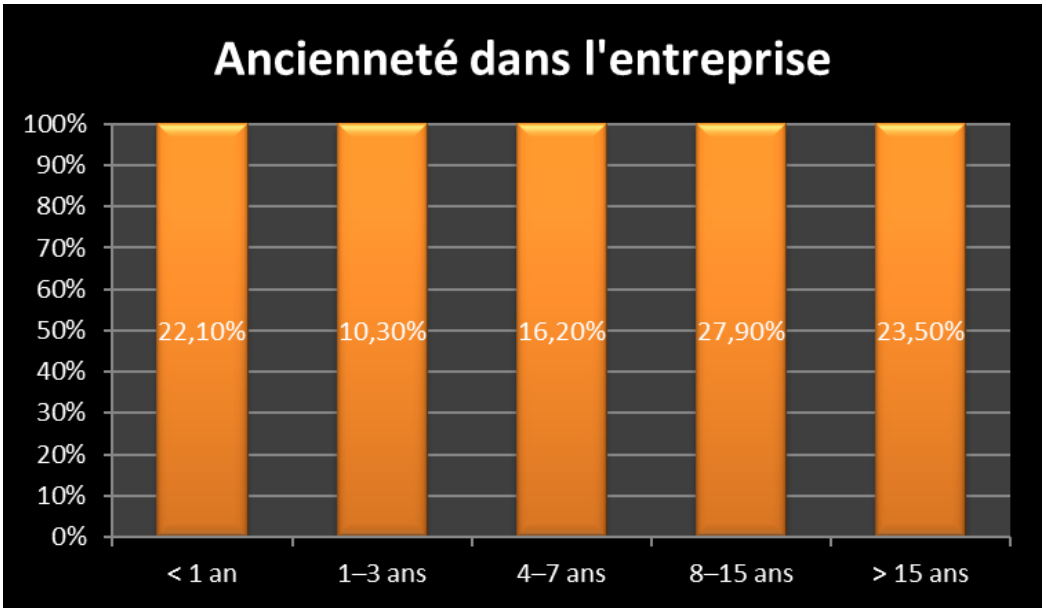
Ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage%
< 1 an	15	22,1
1–3 ans	7	10,3
4–7 ans	11	16,2
8–15 ans	19	27,9
> 15 ans	16	23,5
Total	٦٨	100.0

Source : compilée avec l'aide de SPSS.

Scanned with CamScanner

Les résultats montrent une répartition assez équilibrée de l'ancienneté des employés de Sonelgaz, avec une forte proportion d'employés ayant une longue expérience dans l'entreprise. En effet, 27,9 % des employés ont entre 8 et 15 ans d'ancienneté, et 23,5 % ont plus de 15 ans d'expérience, ce qui suggère une stabilité dans l'effectif et une expérience accumulée importante au sein de l'organisation. En revanche, 22,1 % des employés ont moins d'un an d'ancienneté, ce qui pourrait refléter l'intégration récente de nouveaux employés dans l'entreprise, probablement en raison de renouvellements ou de recrutements récents. Les tranches intermédiaires (1 à 3 ans et 4 à 7 ans) représentent respectivement 10,3 % et 16,2 %, ce qui montre une diversité d'expérience parmi les employés. Cette diversité d'ancienneté peut favoriser une transmission des savoirs et une dynamique d'innovation au sein de l'entreprise.

Figure 13 : Ancienneté dans l'entreprise



Source : compilée avec l'aide de SPSS.

3. Méthodes et techniques de collecte de données :

Lors de la réalisation des études appliquées, il est généralement nécessaire de collecter un certain nombre de données de terrain à partir de la réalité afin de les étudier et les analyser, dans le but de trouver des réponses claires aux problématiques de l'étude et aux hypothèses sur lesquelles elle repose. Pour répondre à la problématique liée à cette étude, il a été fait

Scanned with CamScanner

appel à l'échelle de numérisation de l'évaluation et à l'échelle de gestion des talents, qui peuvent être clarifiées comme suit :

1. **Données personnelles** : Elles incluent (le sexe, l'âge, le niveau d'études, le poste de travail, l'expérience professionnelle), qui ont été abordées en détail précédemment.
2. **Questionnaire sur la numérisation de l'évaluation** : Il comprend 6 dimensions :

- **Dimension 1 : Automatisation et efficacité** : Elle comprend 3 questions.
- **Dimension 2 : Transparence et objectivité** : Elle comprend 4 questions.
- **Dimension 3 : Interaction et accessibilité** : Elle comprend 2 questions.
- **Dimension 4 : Intégration et suivi** : Elle comprend 3 questions.
- **Dimension 5 : Analyse et reporting** : Elle comprend 3 questions.
- **Dimension 6 : Engagement et satisfaction** : Elle comprend 3 questions.

3. **Questionnaire sur la gestion des talents** : Il comprend 5 dimensions :

- **Dimension 1 : Attraction et Recrutement** : Elle comprend 3 questions.
- **Dimension 2 : Développement et Formation** : Elle comprend 3 questions.
- **Dimension 3 : Rétention et Engagement** : Elle comprend 3questions.
- **Dimension 4 : Performance et Contribution** : Elle comprend 3 questions.
- **Dimension 5 : Digitalisation et Technologie** : Elle comprend 3 questions.

Question s'il a été fait appel à l'échelle de Likert à cinq points pour classifier les réponses selon l'échelle, et le tableau suivant en illustre la répartition :

Tableau 20: l'échelle de classification des réponses selon l'échelle de Likert à cinq points.

Classification	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
Note	5	4	3	2	1

Source : Préparé par l'étudiante

Scanned with CamScanner

4. Propriétés psychométriques du questionnaire :

Le questionnaire a été utilisé pour collecter les données spécifiques à cette étude. À cette fin, ses propriétés psychométriques ont été vérifiées, et les tableaux suivants clarifient cela :

1. Validité :

1.1. Validité de la consistance interne :

A) Questionnaire de numérisation de l'évaluation :

Afin de vérifier la validité de l'outil utilisé, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre les dimensions et le score global du questionnaire de numérisation de l'évaluation. Le tableau suivant illustre cela.

Tableau 21: Coefficients de corrélation entre les dimensions et le score global (digitalisation de l'évaluation).

Dimensions de la numérisation de l'évaluation	**Nombre d'items**	**Coefficient R**
Dimension 1 : Automatisation et efficacité	03	**0.645****
Dimension 2 : Transparence et objectivité	04	**0.847****
Dimension 3 : Interaction et accessibilité	02	**0.695****
Dimension 4 : Intégration et suivi	03	**0.704****
Dimension 5 : Analyse et reporting	03	**0.753****
Dimension 6 : Engagement et satisfaction	03	**0.819****

Signification statistique à un niveau de 0.01

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

D'après le tableau ci-dessus, il est évident que toutes les dimensions sont corrélées avec le score global du variable "numérisation de l'évaluation", et nous pouvons clairement voir que tous les coefficients de corrélation sont statistiquement significatifs au niveau de 0.01. Cela indique que les dimensions de la numérisation de l'évaluation jouissent d'une forte validité et fiabilité, et peuvent être utilisées de manière fiable dans la partie pratique de l'étude.

Scanned with CamScanner

B) **Questionnaire de gestion des talents :**

Afin de vérifier la validité de l'outil utilisé, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre les dimensions et le score global du questionnaire de gestion des talents. Le tableau suivant illustre cela.

Tableau 22: Coefficients de corrélation entre les dimensions et le score global (de gestion des talents).

Dimensions de gestion des talents	Nombre d'items	Coefficient R
Attraction et Recrutement	03	**0.861****
Développement et Formation	03	**0.863****
Rétention et Engagement	03	**0.874****
Performance et Contribution	03	**0.837****
Digitalisation et Technologie	03	**0.657****

Signification statistique à un niveau de 0.01

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

D'après le tableau ci-dessus, il est évident que toutes les dimensions sont corrélées avec le score global du variable " gestion des talents ", et nous pouvons clairement voir que tous les coefficients de corrélation sont statistiquement significatifs au niveau de 0.01. Cela indique que les dimensions de la gestion des talents jouissent d'une forte validité et fiabilité, et peuvent être utilisées de manière fiable dans la partie pratique de l'étude.

2. Fiabilité :

Afin de vérifier la fiabilité de l'outil de l'étude, nous utilisons le test **Alpha Cronbach**. Comme mentionné précédemment, plus la valeur de ce coefficient se rapproche de 1, plus la fiabilité est élevée, c'est-à-dire une plus grande probabilité d'obtenir les mêmes résultats si l'outil était appliqué au même échantillon. En appliquant ce coefficient à l'outil d'étude à l'aide du programme **SPSS**, les résultats obtenus sont les suivants dans le tableau ci-dessous :

Scanned with CamScanner

Tableau 23: Valeur du coefficient de fiabilité générale Alpha Cronbach.

Questionnaire	**Nombre d'items**	**Valeur du coefficient Alpha Cronbach**
Numérisation de l'évaluation	18	**0.787**
Gestion des talents	15	**0.810**
Fiabilité totale	33	**0.881**

Source : Préparé par les étudiantes à partir des résultats SPSS

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la valeur du coefficient général Alpha Cronbach de l'outil d'étude est de 0.881, ce qui dépasse la valeur de référence acceptable pour ce coefficient (0.8). Par conséquent, on peut dire que la fiabilité générale de l'outil d'étude est excellente, et que les échelles utilisées sont valides pour analyser les résultats et répondre aux questions de l'étude ainsi que tester ses hypothèses. De plus, ses résultats peuvent être généralisés.

Tableau 24: Test de normalité des données Kolmogorov-Smirnov_ Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Digitalisation De L'évaluation	,071	68	,200*	,972	68	,129
Gestion Des Talents	,130	68	,206	,953	68	,112

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Source : Préparé par les étudiantes à partir des résultats SPSS

Scanned with CamScanner

Les résultats du **Tableau n°9** montrent que, pour les deux variables (Digitalisation de l'évaluation et Gestion des Talents), les valeurs de signification des tests de **Kolmogorov-Smirnov** et **Shapiro-Wilk** sont supérieures à 0,05, ce qui indique que les données suivent une **distribution normale** et sont donc adaptées aux analyses statistiques paramétriques.

5. Méthodes et outils statistiques utilisés :

Afin de tester les hypothèses proposées et d'atteindre les objectifs visés par l'étude, différentes méthodes statistiques ont été utilisées pour soutenir l'analyse, établir des liens et tirer des conclusions objectives.

Pour obtenir des résultats statistiques précis, le logiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS) version 22 a été utilisé, ce qui permet d'appliquer divers tests statistiques nécessaires à cette étude et de fournir des résultats précis.

- En ce qui concerne les tests statistiques utilisés, ils se composent principalement de : Statistiques **descriptives** : L'utilisation des pourcentages et des fréquences.
- **Coefficient de corrélation de Pearson** : Pour mesurer la relation de corrélation entre les variables de l'étude.
- **Moyenne arithmétique et écart-type**.
- **Analyse de régression linéaire simple**.
- **Coefficient alpha de Cronbach**

Test de normalité des données Kolmogorov-Smirnov- Shapiro-Wilk

Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant les éléments de la variable indépendante "digitalisation de l'évaluation".

Scanned with CamScanner

Tableau 25: : Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension "Automatisation et efficacité".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	**Tout à fait d'accord**	٤٨	70.6	4.69	0.496	1
Q2	**D'accord**	34	50	4.40	0.626	3
Q3	**Tout à fait d'accord**	٣٤	50	4.44	0.655	2

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

La dimension « Automatisation et efficacité » est perçue très favorablement par l'échantillon. La grande majorité des répondants se déclarent d'accord ou tout à fait d'accord, avec des moyennes élevées allant de 4,40 à 4,69 et des écarts types faibles, traduisant une appréciation forte et homogène de ce volet.

Tableau 26: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension "Transparence et objectivité"

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	**Tout à fait d'accord**	26	38.2	4.21	0.783	3
Q2	**D'accord**	34	50	4.12	0.764	4
Q3	**D'accord**	٣٤	50	4.32	0.781	2
Q4	**D'accord**	33	48.5	4.32	0.581	1

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

La dimension « Transparence et objectivité » recueille également une appréciation globalement positive au sein de l'échantillon. La plupart des répondants expriment leur accord ou leur plein accord, avec des moyennes oscillant entre 4,12 et 4,32 et des écarts types relativement faibles, reflétant une perception convergente et favorable de la transparence et de l'objectivité des pratiques évaluées.

Scanned with CamScanner

Tableau 27: : Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension "Interaction et accessibilité"

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	**Tout à fait d'accord**	29	42.6	4.19	0.833	2
Q2	**D'accord**	33	48.5	4.44	0.583	1

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Interaction et accessibilité »** est perçue positivement par l'échantillon. La majorité des répondants sont **d'accord** ou **tout à fait d'accord**, avec des moyennes élevées (4,19 à 4,44) et des écarts types faibles, ce qui indique que les membres jugent les interactions et l'accessibilité satisfaisantes et cohérentes.

Tableau 28: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Intégration et suivi".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	**Tout à fait d'accord**	30	44.1	4.24	0.831	3
Q2	**D'accord**	32	47.1	4.16	0.857	2
Q3	**D'accord**	35	51.5	4.35	0.641	1

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Intégration et suivi »** est bien perçue par l'échantillon. La majorité des répondants sont **d'accord** ou **tout à fait d'accord**, avec des moyennes élevées (4,16 à 4,35) et des écarts types modérés à faibles, ce qui traduit une appréciation positive et relativement homogène des pratiques d'intégration et de suivi.

Scanned with CamScanner

Tableau 29: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Analyse et reporting".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	**d'accord**	33	48.5	4.32	0.679	1
Q2	**d'accord**	34	50	4.28	0.688	2
Q3	**d'accord**	32	47.1	4.26	0.745	3

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Analyse et reporting »** est globalement bien évaluée par l'échantillon. La majorité des répondants ont choisi **d'accord**, avec des moyennes élevées (4,26 à 4,32) et des écarts types modérés, ce qui reflète une perception positive et cohérente de la qualité de l'analyse et du reporting.

Tableau 30: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Engagement et satisfaction".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	**D'accord**	32	47.1	4.32	0.657	1
Q2	**D'accord**	34	50	4.28	0.770	2
Q3	**D'accord**	32	47.1	4.16	0.803	3

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats indiquent que la dimension **« Engagement et satisfaction »** est perçue positivement par l'échantillon. La majorité des répondants ont choisi **d'accord**, avec des moyennes élevées (4,16 à 4,32) et des écarts types modérés, ce qui montre une appréciation favorable et relativement homogène de l'engagement et de la satisfaction.

Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant les éléments de la variable indépendante " Gestion des Talents ".

Scanned with CamScanner

Tableau 31: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Attraction et Recrutement".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	**D'accord**	30	44.1	4.24	0.866	2
Q2	**Tout à fait d'accord**	27	39.7	4.09	0.942	3
Q3	**D'accord**	30	44.1	4.28	0.808	1

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Attraction et recrutement »** est globalement bien appréciée par l'échantillon. La majorité des répondants ont choisi **d'accord** ou **tout à fait d'accord**, avec des moyennes élevées (4,09 à 4,28) et des écarts types modérés à relativement faibles, ce qui traduit une perception positive et homogène de l'efficacité des pratiques d'attraction et de recrutement.

Tableau 32: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Développement et Formation".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	**Tout à fait d'accord**	37	54.4	4.46	0.700	1
Q2	**D'accord**	35	51.5	4.37	0.667	2
Q3	**D'accord**	29	42.6	4.15	0.833	3

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Développement et formation »** est perçue très positivement par l'échantillon. La majorité des répondants ont choisi **d'accord** ou **tout à fait d'accord**, avec des moyennes élevées (4,15 à 4,46) et des écarts types modérés, ce qui

Scanned with CamScanner

indique une appréciation favorable et homogène des initiatives de développement et de formation.

Tableau 33: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Rétention et Engagement".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	**Tout à fait d'accord**	28	41.2	3.87	0.896	3
Q2	**D'accord**	31	45.6	4.13	0.845	2
Q3	**D'accord**	35	51.5	4.26	0.683	1

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Rétention et engagement »** est globalement bien évaluée par l'échantillon. La majorité des répondants ont choisi **d'accord** ou **tout à fait d'accord**, avec des moyennes allant de 3,87 à 4,26 et des écarts types modérés, ce qui traduit une perception positive mais légèrement moins élevée que pour d'autres dimensions, indiquant un potentiel d'amélioration dans les pratiques de rétention et d'engagement.

Tableau 34: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Performance et Contribution".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	**D'accord**	37	54.4	4.16	0.725	3
Q2	**D'accord**	32	47.1	4.26	0.683	1
Q3	**D'accord**	34	50	4.19	0.851	2

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Performance et contribution »** est bien perçue par l'échantillon. La majorité des répondants ont choisi **d'accord**, avec des moyennes

Scanned with CamScanner

élevées (4,16 à 4,26) et des écarts types modérés, ce qui reflète une appréciation positive et relativement homogène de la performance et de la contribution au sein de l'organisation.

Tableau 35: Résultats des avis des membres de l'échantillon concernant la dimension " Digitalisation et Technologie".

Phrase	Les plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	**D'accord**	37	54.4	4.06	0.770	2
Q2	**D'accord**	39	57.4	4.21	0.659	1
Q3	**D'accord**	37	54.4	4.05	0.770	3

Source : Préparé par l'étudiante à partir des résultats SPSS

Les résultats montrent que la dimension **« Digitalisation et technologie »** est globalement bien évaluée par l'échantillon. La majorité des répondants ont choisi **d'accord**, avec des moyennes comprises entre 4,05 et 4,21 et des écarts types modérés, ce qui traduit une perception positive et relativement homogène de l'utilisation des technologies et de la digitalisation dans les pratiques de l'organisation.

Scanned with CamScanner

Section 2 : Résultats des statistiques inférentielles

1.Test des hypothèses de l'étude et ses résultats :

- Résultats du test de la première hypothèse

H0 : L'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale n'ont pas d'effet positif sur l'efficacité de la gestion des talents.

H1 L'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale influencent positivement efficacité de la gestion des talents.

Tableau 36: le coefficient de régression linéaire entre (L'automatisation et l'efficacité-la gestion des talents).

Valeur F calculée	**(SIG)**	**R**	**R²**	**Coefficients du modèle de régression**	**B**	**T**	**(SIG)**
22.340	0.000	0.503	0.253	(B0)	24.912	3.092	0.003
				Variable indépendante (B1)	2.808	4.727	0.000

Source : Préparé par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS.

Le modèle utilisé montre le coefficient de régression linéaire entre **l'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale** et **la gestion des talents**. La valeur de **F calculée = 22,340** avec **SIG = 0,000** indique que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. Le coefficient de corrélation **R = 0,503** et le coefficient de détermination **R² = 0,253** montrent que le modèle explique seulement 25,3 % de la variance de la gestion des talents, ce qui représente un ajustement modéré. Les coefficients de régression (**B0 = 24,912**, **B1 = 2,808**) sont tous statistiquement significatifs (**SIG < 0,05**), soulignant l'importance de l'automatisation et de l'efficacité du système d'évaluation digitale dans le modèle.

Scanned with CamScanner

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale ont un effet positif significatif sur la gestion des talents.

Puis nous écrivons l'équation suivante :

La gestion des talents= 1x24.912+(2.808) x **l'automatisation et l'efficacité**

- **Résultats du test de la deuxième hypothèse**

H0 La transparence et l'objectivité du système d'évaluation digitale n'ont pas d'effet positif sur l'efficacité de la gestion des talents.

H1 La transparence et l'objectivité du système d'évaluation digitale influencet positivement efficacité de la gestion des talents.

Tableau 37: le coefficient de régression linéaire entre (La transparence et l'objectivité - la gestion des talents).

Valeur F calculée	**(SIG)**	**R**	**R²**	**Coefficients du modèle de régression**	**B**	**T**	**(SIG)**
72.223	0.000	0.723	0.523	(B0)	12.836	2.170	0.034
				Variable indépendante (B1)	2.925	8.498	0.000

Source : Préparé par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS.

Le modèle utilisé montre le coefficient de régression linéaire entre **la transparence et l'objectivité du système d'évaluation digitale** et **la gestion des talents**. La valeur de **F calculée = 72,223** avec **SIG = 0,000** indique que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. Le coefficient de corrélation **R = 0,723** et le coefficient de détermination **R² = 0,523** montrent que le modèle explique environ 52,3 % de la variance de la gestion des talents, ce qui représente un ajustement relativement élevé. Les coefficients

Scanned with CamScanner

de régression (**B0 = 12,836**) sont statistiquement significatifs (**SIG = 0,034**), soulignant l'importance de la transparence et de l'objectivité du système d'évaluation digitale dans l'amélioration de la gestion des talents.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : la transparence et l'objectivité du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents**.**

Puis nous écrivons l'équation suivante :

La gestion des talents= 1x12.836+(2.925) x **la transparence et l'objectivité**

- **Résultats du test de la Troisième hypothèse**

H0 : L'interaction et l'accessibilité du système d'évaluation digitale n'ont pas d'effet positif sur l'efficacité de la gestion des talents.

H1 L'interaction et l'accessibilité du système d'évaluation digitale influencent positivement efficacité de la gestion des talents.

Tableau 38: le coefficient de régression linéaire entre (L'interaction et l'accessibilité - la gestion des talents).

Valeur F calculée	**(SIG)**	**R**	**R²**	**Coefficients du modèle de régression**	**B**	**T**	**(SIG)**
14.426	0.000	0.424	0.179	(B0)	39.600	6.421	0.000
				Variable indépendante (B1)	2.685	3.798	0.000

Source : Préparé par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS.

Le modèle utilisé montre le coefficient de régression linéaire entre **l'interaction et l'accessibilité du système d'évaluation digitale** et **la gestion des talents**. La valeur de **F calculée = 14,426** avec **SIG = 0,000** indique que le modèle est pertinent et que les variables

Scanned with CamScanner

étudiées ont un impact significatif. Le coefficient de corrélation **R = 0,424** et le coefficient de détermination **R² = 0,179** montrent que le modèle explique environ 17,9 % de la variance de la gestion des talents, ce qui représente un ajustement faible. Les coefficients de régression (**B0 = 39,600**, **B1 = 2,685**) sont tous statistiquement significatifs (**SIG = 0,000**), soulignant l'importance de l'interaction et de l'accessibilité du système d'évaluation digitale dans le modèle.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'interaction et l'accessibilité du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

Puis nous écrivons l'équation suivante :

La gestion des talents= 1x39.600+(2.685) **x l'interaction et l'accessibilité**

H0 L'intégration et le suivi du système d'évaluation digitale n'ont pas d'effet positif sur l'efficacité de la gestion des talents.

H1 L'intégration et le suivi du système d'évaluation digitale influencent positivement efficacité de la gestion des talents.

Tableau 39: le coefficient de régression linéaire entre (L'intégration et le suivi - la gestion des talents).

Valeur F calculée	**(SIG)**	**R**	**R²**	**Coefficients du modèle de régression**	**B**	**T**	**(SIG)**
19.123	0.000	0.474	0.225	(B0)	35.632	5.685	0.000
				Variable indépendante (B1)	2.129	4.373	0.000

Source : Préparé par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS.

Le modèle utilisé montre le coefficient de régression linéaire entre **l'intégration et le suivi du système d'évaluation digitale** et **la gestion des talents**. La valeur de **F calculée = 19,123**

Scanned with CamScanner

avec **SIG = 0,000** indique que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. Le coefficient de corrélation **R = 0,474** et le coefficient de détermination **R^2 = 0,225** montrent que le modèle explique environ 22,5 % de la variance de la gestion des talents, ce qui représente un ajustement modéré. Les coefficients de régression (**B0 = 35,632**, **B1 = 2,129**) sont tous statistiquement significatifs (**SIG = 0,000**), soulignant l'importance de l'intégration et du suivi du système d'évaluation digitale dans le modèle.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'intégration et le suivi du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

Puis nous écrivons l'équation suivante :

La gestion des talents= 1x35.632+(2.129) x **l'intégration et le suivi**

- **Résultats du test de la Cinquième hypothèse**

H0 L'analyse et le reporting du système d'évaluation digitale n'ont pas d'effet positif sur l'efficacité de la gestion des talents.

H1 L'analyse et le reporting du système d'évaluation digitale influencent positivement efficacité de la gestion des talents.

Tableau 40: le coefficient de régression linéaire entre (L'analyse et le reporting - la gestion des talents).

Valeur F calculée	**(SIG)**	**R**	**R^2**	**Coefficients du modèle de régression**	**B**	**T**	**(SIG)**
18.084	0.000	0.464	0.215	(B0)	34.561	5.164	0.000
				Variable indépendante (B1)	2.193	4.252	0.000

Source : Préparé par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS.

Scanned with CamScanner

Le modèle utilisé montre le coefficient de régression linéaire entre **l'analyse et le reporting du système d'évaluation digitale** et **la gestion des talents**. La valeur de **F calculée = 18,084** avec **SIG = 0,000** indique que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. Le coefficient de corrélation **R = 0,464** et le coefficient de détermination **R² = 0,215** montrent que le modèle explique environ 21,5 % de la variance de la gestion des talents, ce qui représente un ajustement modéré. Les coefficients de régression (**B0 = 34,561**, **B1 = 2,193**) sont tous statistiquement significatifs (**SIG = 0,000**), soulignant l'importance de l'analyse et du reporting du système d'évaluation digitale dans le modèle.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'analyse et le reporting du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

Puis nous écrivons l'équation suivante :

La gestion des talents= 1x34.561+(2.193) x l'analyse et le reporting

- **Résultats du test de la sixième hypothèse**

H0 L'engagement et la satisfaction du système d'évaluation digitale n'ont pas d'effet positif sur l'efficacité de la gestion des talents.

H1 L'engagement et la satisfaction du système d'évaluation digitale influencent positivement efficacité de la gestion des talents.

Tableau 41: le coefficient de régression linéaire entre (L'engagement et la satisfaction - la gestion des talents).

Valeur F calculée	**(SIG)**	**R**	**R²**	**Coefficients du modèle de régression**	**B**	**T**	**(SIG)**
71.433	0.000	0.721	0.520	(B0)	16.883	3.085	0.003
				Variable indépendante (B1)	3.596	8.452	0.000

Source : Préparé par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS.

Scanned with CamScanner

Le modèle utilisé montre le coefficient de régression linéaire entre **l'engagement et la satisfaction du système d'évaluation digitale** et **la gestion des talents**. La valeur de **F calculée = 71,433** avec **SIG = 0,000** indique que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. Le coefficient de corrélation **R = 0,721** et le coefficient de détermination **R² = 0,520** montrent que le modèle explique environ 52 % de la variance de la gestion des talents, ce qui représente un ajustement relativement élevé. Les coefficients de régression (**B0 = 16,883**, **B1 = 3,596**) sont tous statistiquement significatifs (**SIG = 0,000**), soulignant l'importance de l'engagement et de la satisfaction dans l'amélioration de la gestion des talents.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'engagement et la satisfaction du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

Puis nous écrivons l'équation suivante :

La gestion des talents= 1x16.883+(3.596) x l'engagement et la satisfaction

2.Discussion des résultats des hypothèses :

- **Discussion des résultats de la première hypothèse**

Les résultats montrent que **l'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale ont un effet positif et significatif sur la gestion des talents**. Cette relation indique que les organisations qui automatisent et optimisent l'efficacité de leurs systèmes d'évaluation digitale sont plus susceptibles d'améliorer la gestion des talents. Le coefficient de détermination **R² = 0,253** signifie que **25,3 % de la variance de la gestion des talents** peut être expliquée par l'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale, ce qui représente un effet modéré mais notable.

Ces résultats sont en cohérence avec les recherches antérieures. Par exemple, (Bhatnagar, 2007) a montré que l'automatisation des systèmes de gestion des ressources humaines améliore la performance et l'efficacité des employés. De même, (Pulakos, Mueller-Hanson, & O'Leary, 2008) ont souligné que l'efficacité des systèmes d'évaluation digitale augmente la précision des évaluations, favorisant ainsi une meilleure gestion des talents.

Scanned with CamScanner

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale influencent positivement la gestion des talents, confirmant l'importance stratégique de l'intégration de la technologie digitale dans le processus d'évaluation

- **Discussion des résultats de la deuxième hypothèse**

Les résultats montrent que **la transparence et l'objectivité du système d'évaluation digitale ont un effet positif et significatif sur la gestion des talents**. Cela signifie que les organisations qui mettent en place des systèmes d'évaluation transparents et objectifs favorisent une meilleure gestion des talents, car les employés perçoivent l'évaluation comme équitable et fiable. Le coefficient de détermination **R^2 = 0,523** indique que **52,3 % de la variance de la gestion des talents** peut être expliquée par la transparence et l'objectivité du système d'évaluation digitale, ce qui représente un effet relativement élevé et significatif.

Ces résultats sont cohérents avec les recherches antérieures. Par exemple, (Cascio, 2015) a montré que la transparence dans les systèmes de gestion des performances augmente la confiance et l'engagement des employés, ce qui conduit à une meilleure performance organisationnelle. De même, (Aguinis, Performance Management (2nd ed.), 2009) souligne que l'objectivité dans les évaluations renforce l'acceptation des résultats et l'efficacité des pratiques de gestion des talents.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : la transparence et l'objectivité du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents, confirmant l'importance stratégique d'un système d'évaluation juste et clair pour améliorer la performance des talents

- **Discussion des résultats de la Troisième hypothèse**

Les résultats montrent que **l'interaction et l'accessibilité du système d'évaluation digitale ont un effet positif et significatif sur la gestion des talents**. Cela signifie que les employés sont plus susceptibles d'utiliser et de bénéficier des systèmes d'évaluation lorsque ceux-ci sont interactifs et facilement accessibles, ce qui contribue à une meilleure gestion des talents. Le coefficient de détermination **R^2 = 0,179** indique que **17,9 % de la variance**

Scanned with CamScanner

de la gestion des talents peut être expliquée par l'interaction et l'accessibilité du système d'évaluation digitale, ce qui représente un effet faible mais statistiquement significatif.

Ces résultats sont cohérents avec les études précédentes. Par exemple, (Aguinis, Performance Management (2nd ed.), 2009) souligne que l'accessibilité et la convivialité des systèmes de gestion de la performance améliorent l'adoption par les employés et l'efficacité organisationnelle. De même, (Pulakos, Mueller-Hanson, & O'Leary, 2008) indiquent que l'interaction dans les systèmes d'évaluation favorise la communication et la compréhension des objectifs, renforçant ainsi l'efficacité de la gestion des talents.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'interaction et l'accessibilité du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

- **Discussion des résultats de la Quatrième hypothèse**

Les résultats montrent que **l'intégration et le suivi du système d'évaluation digitale ont un effet positif et significatif sur la gestion des talents**. Cela signifie que lorsque les systèmes d'évaluation digitale sont bien intégrés aux processus organisationnels et font l'objet d'un suivi régulier, ils contribuent à améliorer la performance et la gestion des talents. Le coefficient de détermination **$R^2 = 0,225$** indique que **22,5 % de la variance de la gestion des talents** peut être expliquée par l'intégration et le suivi du système d'évaluation digitale, représentant un effet modéré mais significatif.

Ces résultats sont en accord avec les recherches antérieures. Par exemple, (DeNisi & Smith, Performance appraisal, performance management, and firm-level performance, 2014) montrent que le suivi et l'intégration des systèmes d'évaluation permettent de mieux gérer la performance et le développement des talents. De plus, (Aguinis & Kraiger, 2009) souligne que l'intégration systématique des évaluations avec les pratiques organisationnelles augmente l'efficacité globale des programmes de gestion des talents.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'intégration et le suivi du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

- **Discussion des résultats de la Cinquième hypothèse**

Les résultats montrent que **l'analyse et le reporting du système d'évaluation digitale ont un effet positif et significatif sur la gestion des talents**. Cela indique que des systèmes d'évaluation qui fournissent des analyses précises et des rapports détaillés permettent aux

Scanned with CamScanner

responsables RH de mieux suivre et développer les talents au sein de l'organisation. Le coefficient de détermination **$R^2 = 0,215$** indique que **21,5 % de la variance de la gestion des talents** peut être expliquée par l'analyse et le reporting du système d'évaluation digitale, ce qui représente un effet modéré.

Ces résultats sont cohérents avec les recherches antérieures. Par exemple, (Pulakos, Mueller-Hanson, & O'Leary, 2008) soulignent que l'analyse des données de performance et les rapports détaillés permettent une meilleure prise de décision concernant la gestion des talents et améliorent la performance organisationnelle. De même, (Aguinis & Kraiger, 2009) note que le reporting précis dans les systèmes d'évaluation favorise la transparence et l'acceptation des résultats, renforçant l'efficacité globale des pratiques de gestion des talents.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'analyse et le reporting du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

- **Discussion des résultats de la sixième hypothèse**

Les résultats montrent que **l'engagement et la satisfaction du système d'évaluation digitale ont un effet positif et significatif sur la gestion des talents**. Cela signifie que les employés qui se sentent engagés et satisfaits du système d'évaluation digitale sont plus motivés et performants, ce qui améliore la gestion des talents au sein de l'organisation. Le coefficient de détermination **$R^2 = 0,520$** indique que **52 % de la variance de la gestion des talents** peut être expliquée par l'engagement et la satisfaction liés au système d'évaluation digitale, représentant un effet relativement élevé et significatif.

Ces résultats sont en accord avec les recherches précédentes. Par exemple, (Bhatnagar, 2007) a démontré que l'engagement des employés dans les systèmes de gestion des ressources humaines augmente la performance et la rétention des talents. De même, (Cascio, 2015) souligne que la satisfaction des employés vis-à-vis des systèmes d'évaluation digitale favorise l'acceptation des résultats et l'efficacité globale de la gestion des talents.

On accepte l'hypothèse alternative (H_1) : l'engagement et la satisfaction du système d'évaluation digitale influencent positivement l'efficacité de la gestion des talents.

Scanned with CamScanner

Conclusion du chapitre 3 :

L'ensemble des résultats obtenus dans cette étude s'inscrit globalement dans la continuité des travaux théoriques et empiriques antérieurs, tout en révélant certaines nuances propres au contexte organisationnel de Sonelgaz. En ce qui concerne l'automatisation et l'efficacité du système d'évaluation digitale, l'effet modéré relevé ($R^2 = 0,253$) rejoint les conclusions de (Bhatnagar, 2007) et de (Pulakos, Mueller-Hanson, & O'Leary, 2008), qui soulignaient déjà que l'automatisation améliore la précision des évaluations et la performance des employés, bien que la littérature récente rappelle que la technologie seule ne suffit pas sans une intention managériale claire.

La transparence et l'objectivité constituent la dimension la plus convergente avec la littérature, affichant l'effet le plus élevé de l'étude ($R^2 = 0,523$). Ce résultat confirme empiriquement, dans un contexte africain émergent, ce que (Cascio, 2015) et (Aguinis, Performance Management (2nd ed.), 2009) avaient établi respectivement : la transparence renforce la confiance des employés, et l'objectivité favorise l'acceptation des résultats d'évaluation. De même, l'engagement et la satisfaction enregistrent un effet élevé comparable ($R^2 = 0,520$), ce qui corrobore pleinement les travaux de (Bhatnagar, 2007) et de (Cascio, 2015), pour qui l'adhésion des employés au système d'évaluation constitue un levier direct d'amélioration de la gestion des talents.

En revanche, la dimension relative à l'interaction et à l'accessibilité présente un effet significativement plus faible ($R^2 = 0,179$) que ce que laissait entrevoir la littérature. Alors qu' (Aguinis, Performance Management (2nd ed.), 2009) et (Pulakos, Mueller-Hanson, & O'Leary, 2008) insistaient sur le rôle de l'interactivité dans l'adoption des systèmes et la communication des objectifs, le terrain de Sonelgaz révèle que cette dimension reste sous-exploitée, ce qui pourrait s'expliquer par des contraintes culturelles ou infrastructurelles propres au contexte algérien.

Quant à l'intégration et au suivi ($R^2 = 0,225$) ainsi qu'à l'analyse et au reporting ($R^2 = 0,215$), les effets modérés observés s'accordent avec (DeNisi & Pritchard, Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivation framework, 2006), (Pulakos, Mueller-Hanson, & O'Leary, 2008) et (Aguinis & Kraiger, Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society, 2009), qui soulignaient l'importance de ces pratiques dans la prise de décision RH, tout en précisant que leur plein potentiel ne se réalise qu'en présence d'une culture organisationnelle favorable

Scanned with CamScanner

variable que cette étude n'a pas mesurée directement et qui ouvre des perspectives de recherche futures.

En définitive, si la quasi-totalité des résultats converge avec les apports de la littérature antérieure, cette étude se distingue par sa contribution empirique dans un contexte organisationnel peu exploré, confirmant que la digitalisation de l'évaluation influence positivement la gestion des talents, avec une intensité variable selon les dimensions considérées.

Scanned with CamScanner

Conclusion générale

Scanned with CamScanner

Conclusion Générale

La présente recherche s'est inscrite dans un contexte de transformation digitale accélérée, où la digitalisation s'impose désormais comme un vecteur incontournable de renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans un environnement organisationnel en mutation profonde, la question de l'influence de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents s'est révélée être un enjeu stratégique majeur, tant sur le plan théorique qu'empirique.

Sur le plan conceptuel, la revue de la littérature a permis de mettre en évidence que la performance au travail est une réalité multidimensionnelle, englobant non seulement la performance de tâche, mais également la performance adaptive et la performance contextuelle. Elle a également montré que la trajectoire historique des pratiques d'évaluation illustre un passage progressif du contrôle vers l'accompagnement, puis vers l'intelligence de la donnée, où le suivi s'effectue en temps réel et où la décision repose sur des informations actualisées. Ce cadre théorique a permis de poser les fondements d'une relation causale entre la qualité du système d'évaluation digitale et l'efficacité de la gestion des talents, une relation médiatisée par des facteurs humains et organisationnels que la littérature identifie avec précision.

Sur le plan empirique, et à travers l'étude menée au sein de Sonelgaz, les hypothèses de recherche ont été soumises à une vérification statistique rigoureuse, dont les détails et les interprétations ont été exposés dans le chapitre précédent. Il ressort de manière générale que la digitalisation de l'évaluation exerce un impact positif et statistiquement significatif sur l'ensemble des dimensions de la gestion des talents, confirmant ainsi la pertinence de la problématique posée et la cohérence du cadre conceptuel mobilisé.

Ces résultats s'inscrivent pleinement dans le cadre formalisé par (Montero Guerre, Danvilla-del-Valle, & Méndez Suárez, 2023), qui établissent que la digitalisation produit ses effets sur la gestion des talents à travers trois canaux principaux : le suivi des performances en temps réel, la réduction du biais humain par l'automatisation, et l'analyse prédictive permettant d'anticiper le turnover et d'identifier les potentiels. Ils confirment également, à l'instar de (Zhang, Iqbal, Tian, & Akhtar, 2024), que c'est la qualité du retour digitale, sa pertinence et sa personnalisation, et non la seule automatisation, qui constitue le moteur véritable d'amélioration de la performance et de la rétention des talents.

Scanned with CamScanner

Conclusion Générale

En définitive, la digitalisation de l'évaluation au sein de Sonelgaz ne saurait se réduire à une simple modernisation technologique. Elle représente un levier stratégique de transformation du capital humain, à condition que son déploiement soit accompagné d'une intention managériale claire, d'une culture organisationnelle favorable et d'une attention constante portée à la qualité et à l'équité perçue du processus évaluatif. L'individu n'est plus l'objet d'une évaluation, mais le sujet d'un accompagnement continu.

Recommandations :

Sur la base des résultats de cette recherche, les recommandations suivantes sont formulées à l'intention de Sonelgaz :

Premièrement, il est recommandé de renforcer la transparence et l'objectivité des évaluations digitales, en veillant à ce que les critères d'évaluation soient clairement définis, accessibles et communiqués à l'ensemble des collaborateurs, afin de garantir une perception de justice qui constitue le facteur le plus déterminant de l'efficacité du système.

Deuxièmement, il convient d'investir davantage dans des stratégies d'engagement et de satisfaction des employés à travers le système digital d'évaluation, notamment en développant une culture de feedback continu, personnalisé et constructif, capable de renforcer le sentiment d'appartenance et de réduire significativement le taux de rotation des talents.

Troisièmement, il est conseillé d'améliorer l'intégration du système d'évaluation digitale avec l'ensemble des outils RH de l'entreprise, en particulier les modules de formation, de rémunération et de planification de la succession, afin de garantir une vision globale et centralisée des performances et des potentiels.

Quatrièmement, Sonelgaz devrait développer les capacités d'analyse prédictive du système digitale, en exploitant les données d'évaluation pour anticiper les besoins en talents, identifier les hauts potentiels et prévenir le turnover avant qu'il ne se manifeste.

Cinquièmement, il est essentiel d'accompagner la transformation digitale par des programmes de formation adéquats et un support technique continu, afin de garantir une adoption uniforme des outils par l'ensemble des managers et des collaborateurs, indépendamment de leur niveau de maturité digitale.

Scanned with CamScanner

Enfin, des recherches futures pourraient élargir le périmètre de cette étude à d'autres entreprises publiques algériennes ou à des contextes africains comparables, afin d'examiner le rôle médiateur des facteurs culturels, du leadership et de la structure organisationnelle dans la relation entre digitalisation de l'évaluation et efficacité de la gestion des talents, comblant ainsi les lacunes identifiées dans la littérature existante.

Scanned with CamScanner

Bibliographie

Scanned with CamScanner

Bibliographie

1. Abosson Koll, A., & Nneme Nneme, L. (2023). Comprendre la différence entre la Transformation Digitale et la Digitalisation : Revue de la littérature pour un éclairage scientifique. *Revue Internationale du Chercheur, 4*(4), 665-674.
2. Abraham, S., A, A., Shanmugapriys, S., Mathew, J., Prabu, G., & Poreddy, B. (2024). Une étude sur l'impact de l'évaluation des performances à 360 degrés et son effet sur la performance au travail : un cadre conceptuel. *Journal of Informatics Education and Research, 4*(2).
3. Aguinis, H. (2009). *Performance Management (2nd ed.).* Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.
4. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 451-474.
5. Aguinis, H., & Pierce, C. (2008). Application of performance management systems to enhance human resourcee management practices. *Personnel Psychology, 61*(4), 815-850.
6. Aithal, P., & Aithal, S. (2023). Key performance indicators (KPIs) for researchers at different levels and strategies for achieving them. *Srinivas University*.
7. Al-Dalahmed. (2022). Digital talent management and organizational performance. (T. &. Francis, Ed.) *International Journal of Human Resource Management, 33*(4), 789-812.
8. Al-Maawali, W., & Al-Saadi, Z. (2025). Objectives and key results (OKR) in an Omani performance appraisal system: Can they foster hybridity, collaboration, motivation, and empowerment among academics? *Asia Pacific Management Review, 30*.
9. Alrousan, A., & al. (2025). Enhancing Organizational Effectiveness Through Digital HR Transformation. *Journal of Posthumanism, 5*(5), 1481-1463.
10. Al-Saadi, Z., Maawali, W., Ali, H., & Al-Rushaidi, I. (2023). Les opportunités et les défis perçus dans le nouveau système d'évaluation des performances basé sur les OKR dans un établissement d'enseignement supérieur omanais. *SAGE Open, 13*, 1-13.
11. Amany, S. (2025). A Review of Digital Human Resource Management: Transforming HR Practices Through Technology. *Luminis Applied Science and Engineering, 2*(1), 65-71.
12. Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. (I. U.—F. Science, Ed.) *IBT Journal of Business Studies (JBS), 14*(2), 174-186.

Scanned with CamScanner

13. Aruna, B., & Trieveni, T. (2023). A Study on Effectiveness of Performance Appraisal in TajSATS, Goa. *OPUS, 14*(2).

14. Aruna, B., & Trieveni, T. (2023). A Study on Effectiveness of Performance Appraisal in TajSATS, Goa. *14*(2), 1-18.

15. Asfaqur , R., Hasibul , I., Rakibul , I., & Nayan Kumar , S. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *European Journal of Business and Management, 12*(20).

16. Avni, F., & Luria, G. (2025). Virtual assessment centres versus face-to-face assessment centres: psychometric properties. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 34*(3), 339-347.

17. Balakayeva, G., Zhanuzakov, M., & Kalmenova, G. (2023). Development of a digital employee rating evaluation system (DERES) based on machine learning algorithms and 360-degree method. (D. Gruyter, Ed.) *Journal of Intelligent Systems, 32*(1).

18. Bansal, A., & Panchal. (2022). Human Resource Digital Transformation (HRDT).

19. Banu, G. (2018). Measuring innovation using key performance indicators (KPIs). *Procedia Manufacturing*, 906-911.

20. Bapar, S., Phulpoto, N., & Shah, S. (2024). 360-degree performance appraisal: A key driver of employee motivation and engagement. *Journal of Business Administration and Management Sciences, 6*(2), 47-56.

21. Belabbes, A., & Bousdig, K. (2025). La transformation numérique des ressources humaines : la gestion des talents à l'ère de l'intelligence artificielle. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 8*(4), 196-215.

22. Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to HR excellence. *Employee Relations, 29*(6), 640-663.

23. Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Principles of human resource management.* Cengage Learning.

24. Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review, 46*(8), 1523-1538.

25. Bong-Goon, S., & Do-Hyung, P. (2025). Evaluating employee performance in smart work environment with focus on psychological distance and process versus outcome-centric approaches.

26. Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. (F. M. S.A, Ed.) *Frontiers in Psychology, 11*, 1-10.

27. Bracken, D., Rose, D., & Church, A. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. (C. U. Press, Ed.) *Industrial and Organizational Psychology, 9*(4), 761-794.

Scanned with CamScanner

28. Braglia, M., Gabbrielli, R., Marrrazzzini, L., & Padellini, L. (2022). Key performance indicators and Industry 4.0 – A structured approach for monitoring the implementation of digital technologies. *Procedia Computer Science*, 1626-1635.

29. Caligiuri, P., Collings, D., De Cieri, H., & Lazarova, M. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. (A. Review, Ed.) *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*(1), 393-421.

30. Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review, 79*(3), 139-1456.

31. Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. (A. Reviews, Ed.) *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 305-331.

32. Cascio, W. (2015). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (10th ed.).* McGraw-Hill Education.

33. Cercle SIRH. (2017). *Le SIRH : Enjeux, bonnes pratiques et innovation.* Vuibert.

34. Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital age. *Frontiers in Psychology, 10*, article 1659.

35. Dani, S., & Sbai, S. (2026). Digitalisation de la fonction Ressources Humaines : Enjeux et théories. (R. I. Scientifique, Ed.) *Revue Internationale de la Recherche Scientifique, 4*(1), 603-609.

36. Dejoux, C., & Thevenet, M. (2015). *la gestion des talents.* Dunod.

37. DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivation framework. *Management and organization Review, 2*(2), 253-277.

38. DeNisi, A., & Smith, C. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance. *Academy of Management Annals, 8*(1), 127-179.

39. Develi, A. (2023). Aperçu de la gestion par objectifs. (Zenodo, Ed.) *Journal d'histoire du management et des organisations., 2*(1), 82-93.

40. Djouahra, M. (2018). L'évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel. *Development and Human Resources Management Review – Researches and Studies, 6*(9), 327-340.

41. El GHali , H., Ryahi, A., & Ennaciri, M. (2024, Avril). Evaluation des ressources humaines et performance du secteur public : Un essai de revue de la litterature. *African Scientific Journal, 3*(23), 753.

42. Elmoutaoukil, A., & Belkacem, C. (2025). le digital , le numerique , la transition et la transformation digitales : des definitions en difficulte. *revue internationale du chercheur, 6*(2), 762-773.

Scanned with CamScanner

43. Firdaus, M., Suryani, E., Nadlifatin, R., & Tjahyanto, A. (2024). Enhancing Organizational Culture and Productivity through Innovative Performance Appraisal: A Design Science Research Approach. *Procedia Computer Science, 234*, 1128-1136.

44. Fletcher, C. (2001). performance appraisal and management : the developing research agenda. *Journal of occupation and organizational psychology, 74*(4), 473-487.

45. Gallo, A. (2016). The importance of real-time performance feedback. *Harvard Business Review*.

46. Gary, D. (2013). *Human resource management.*

47. Hamdi, N., Ahyat, M., & Zulkarnaen. (2025). Amélioration de la productivité et de la performance des employés de PT. Citra Niaga Abadi grâce à la gestion de la performance basée sur les OKR. *Journal de droit, de sciences sociales et humaines, 3*(1), 119-129.

48. Hasibul, I., Rakibul, I., & Sarker, N. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *European Journal of Business and Management, 12*(20).

49. Horri, A., & Mezhouda, A. (2022, JUIN 01). l`evaluation de la performance des ressources humaine : un levier de la competitivite de l`entreprise. *revue Administration et Developpement pour les recherche et les etudes, 11*(01), 802.

50. Hosain, M. (2016). 360 degree feedback as a technique of performance appraisal: Does it really work? *Asian Business Review, 6*(1), 21-24.

51. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.

52. Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal,, 4*(1), 94-108.

53. Jain, S., & Singh, J. (2013). E-recruitment: A review of internet-based recruitment and its impact on recruitment effectiveness. *International Journal of Human Resource Management, 24*(1), 15-34.

54. Jayamma, N. (2025). Talent Management in the Age of Digital Transformation: HR Practices for the Future. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 1096-1101.

55. Jesna Lafortune, B., Jean Baptiste , B.-A., & Prince Dorian , R. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology, 16*.

56. Kaufman, B. (2007). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship.* Industrial Relations Research Association.

Scanned with CamScanner

57. Kebede , T., Debela, K., & Eshete, S. (2025). Personality and workplace employees' performance: systematic review. (S. Nature, Ed.) *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*(1), 1-25.

58. Keele, S., Sturre, V., Von Treuer, K., & Feenstra, F. (2010). Évaluation de l'utilisation de la méthodologie des centres d'évaluation pour améliorer la planification du développement, les résultats des stages et la préparation au travail des étudiants de troisième cycle – un projet pilote. *Deakin University, School of Psychology., 1*(1), 45-84.

59. Khan, M., & Rastogi, H. (2025). Étude comparative des méthodes d'évaluation des performances. (I. J. (IJRPR), Ed.) *International Journal of Research Publication and Reviews, 6*(3).

60. Kovach, k., & Cathcart, C. (1999). Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. 282-275.

61. Kromrei, H. (2015). Enhancing the annual performance appraisal process: Reducing biases and engaging employees through self-assessment. (W. O. Library, Ed.) *Performance Improvement Quarterly,, 28*(2), 53-64.

62. Kumari, A., Khan, M., Singh, S., Bajpai, P., & Nagpal, M. (2025). Innovative talent management practices for a seamless digital employee experience with mediation of shared leadership in the information technology (IT) industry. (Springer, Ed.) *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*(96), 1-24.

63. Kuvaas, B. (2006). Work motivation and performance: A study of the relationship between intrinsic motivation, extrinsic motivation, and performance in organizations. *Applied Psychology, 55*(2), 315-342.

64. Lahchame, K., & Djilali, C. (2021). La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 519-529.

65. Le Landais, A. (2023). *Les principaux acteurs de la transformation digitale.*

66. Lievens, F., & Thornton, G. (2005). Centres d'évaluation : développements récents dans la pratique et la recherche. (O. B. Commons, Ed.) *In Lee Kong Chian School of Business (Ed.), Human Resources Management*, 243-264.

67. Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology, 22*(140), 1-55.

68. Lockwood, N. (2006). Talent management : Driver for organizational success. *3*, 1-15.

69. Mahboub, H., Sadok, H., Chehrib, A., & Saadane, R. (2023). Mesurer la transformation numérique : une revue de la littérature sur les indicateurs clés de performance. *Procedia Computer Scienc*, 4570-4579.

70. Marin. (2023). The Fusion of Talent Management and Digitalization: A Literature Review. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-28.

Scanned with CamScanner

71. Marler, J., & Fisher, S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and its impact on HRM outcomes. *Human Resource Management Review*, 18-31.

72. Michel, F. (2014). *Management des ressources humaines : Entre marché du travail et acteurs stratégiques.* Dunod.

73. Montero Guerra, J., Danvila-Del-Valle, I., & Mendez-Suarez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *188*, 122291.

74. Montero Guerre, J., Danvilla-del-Valle, I., & Méndez Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change, 188*.

75. Natanugraha, A. (2021). Évaluation des performances à l'aide de la méthode OKR chez PT ABCD. *International Journal of Scientific Research (IJSR), 10*(7).

76. Ntamag, T., Ngok Evina, J., & Tchankam, J.-P. (2025). Gestion des talents et performance organisationnelle : cas des banques commerciales. (R. a. France), Ed.) *Revue Française d'Économie et de Gestion, 6*(5), 375-402.

77. Park, Y., Konge, L., & Artino, A. (2020). The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine, 95*(5), 690-694.

78. Payne, S., Horner, M., Boswell, W., Schroeder, A., & Stine-Cheyne, K. (2009). Comparison of online and traditional performance appraisal systems. (E. G. Limited, Ed.) *Journal of Managerial Psychology, 24*(6), 526-544.

79. Perera, G., Thalgaspitiya, U., & Wijewardene, l. (2017). The Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Effectiveness: A Study in Selected Large Apparel Firms in the Western Province of Sri Lanka. (I. (. Organization), Ed.) *IJRDO – Journal of Applied Management Science, 3*(12), 24-32.

80. Pomaranik, W., & Kludacz-Alessandri, M. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector in Poland: an empirical study using structural equation modelling. (B. (. Nature, Ed.) *BMC Health Services Research, 24*, 1-16.

81. Pulakos, E., Mueller-Hanson, R., & O'Leary, R. (2008). *Performance management: A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems.* SHRM Foundation.

82. Rammstedt, B., & John, O. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. (Elsevier, Ed.) *Journal of research in Personality, 41*(1), 203-212.

83. Ruiz, L., Braojos, J., & Benitez, J. (2024). Digital Human Resource Strategy: Conceptualization, Theoretical Development, and an Empirical Examination of its Impact on Firm Performance. *Information & Management, 61*, 103966.

84. Sackett, P., & Walmsley, P. (2014). Which personality attributes are most important in the workplace? (S. Publications, Ed.) *Perspectives on Psychological Science, 9*(3), 536-554.

Scanned with CamScanner

85. Schraeder, M., & Jordan, M. (2011). The impact of performance management on employee performance and organizational success. *Journal of Human Resource Management, 47*(4), 435-446.

86. Seddigh, A. (2015). Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments. (F. I. Health, Ed.) *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 41*(4), 363-372.

87. Shi, J. (2023). Management by objectives theory – Still effective for current business management? (U. o. China, Ed.) *Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*, 0-10.

88. Singh, D., & Verma, A. (2024). Review on Talent Management Practices. (JETIR, Ed.) *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 11*(4), 118-123.

89. Sophie, d., Alain, K., & Claude, M. (2017). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. (A. d. Humaines, Ed.) *@GRH (revue AGRH)*, 9-41.

90. Stone, D. (2015). Technology in human resource management: The changing role of technology in HR practices. *Human Resource Management Review, 25*(2), 214-224.

91. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management, 34*(3), 345-356.

92. Sukeevong, K., & Chirinqng, P. (2023). Justice perceptions in digital performance appraisal. (Wiley, Ed.) *Asia Pacific Journal of Human Resources, 61*(2), 299-318.

93. Tannenbaum, S. (1997). Training and development: A critical review. *Journal of Applied Psychology, 82*(1), 41-50.

94. Ullah, Z., Naveed, A., Miklas, S., Bilal, A., Ilyas, A., & Muhammed, U. (2021). Perceived Accuracy of Electronic Performance Appraisal Systems: The Case of a Non-for-Profit Organization from an Emerging Economy. *Sustainability, 13*(4), 2109.

95. Usmani, Y., Petruzziello, G., Rizzo, B., & Mariani, M. (2005). Centres d'évaluation à l'ère virtuelle : validité et équité en fonction du sexe et de l'âge. *CEMJ.*

96. Vega, R., & Manganelli, J. (2007). The impact of digital tools on employee engagement and retention. *Journal of Business Research, 60*(4), 426-433.

97. Wirapraja, A., Basatha, R., & Manggeattan. (2025). Systemic integration of digital performance appraisal in human resource management. (C. C. Education, Ed.) *International Journal of Business and Management, 20*(1), 55-74.

98. Xhavit, I., Enver, M., & Nexhat, M. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal, 4*(1), 94-108.

Scanned with CamScanner

99. Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis.* New York: Harper and Row.

100. Zhang, H., Iqbal, Z., Tian, X., & Akhtar, S. (2024). Feedback quality in digital performance management: Evidence from Chinese SMEs. (Elsevier, Ed.) *Journal of Business Research*, 114-132.

101. Zhao, Y. (2024). Research on optimizing enterprise strategy execution based on the OKR (Objectives and Key Results) method. *Academic Journal of Business & Management, 6*(6), 36-40.

102. Zhao, Y. (2024). Research on optimizing enterprise strategy execution based on the OKR (Objectives and Key Results) method. *Academic Journal of Business & Management, 6*(6), 36-40.

103. Zia, U., Naveed, A., Miklas, S., Bilal, A., Ilyas, A., & Usman, M. (2018). Perceived accuracy of electronic performance appraisal systems. *Sustainability, 13*(4), 2109.

104. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2009). *Business Research Methods.* Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Scanned with CamScanner

Annexe :

Scanned with CamScanner

Annexe

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude au sein de l'École Nationale Supérieure de Management, spécialité Management des Ressources Humaines, portant sur le thème L'influence de la digitalisation de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion des talents, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont anonymes et strictement confidentielles. Nous vous remercions sincèrement pour votre aide et votre précieuse collaboration

PARTIE I : PROFIL DU RÉPONDANT							
N°	Données personnelles	choix 1	choix 2	choix 3	choix 4	choix 5	réponse
1	Genre	Homme	Femme				
2	Âge	< 25 ans	25–35 ans	36–45 ans	46–55 ans	> 55 ans	
3	Niveau d'études	Bac	Bac+2	Bac+3	Bac+5	Doctorat	
4	Poste occupé	Employé	Manager	RH	Directeur	Autre	
5	Ancienneté dans l'entreprise	< 1 an	1–3 ans	4–7 ans	8–15 ans	> 15 ans	

PARTIE II : DIGITALISATION DE L'ÉVALUATION (Variable Indépendante)							
Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation. Échelle : 1 = Pas du tout d'accord → 5 = Tout à fait d'accord							
1 = Pas du tout d'accord | 2 = Pas d'accord | 3 = Neutre | 4 = D'accord | 5 = Tout à fait d'accord							
N°	Affirmation	Tout à fait d'accord (5)	D'accord (4)	Neutre (3)	Pas d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)	Réponse (1–5)
Dimension 1 : Automatisation et efficacité							
1	Le système digital d'évaluation réduit le temps consacré aux processus d'évaluation et améliore la gestion du temps pour les managers.	□	□	□	□	□	
2	L'utilisation d'outils digitaux diminue les erreurs administratives liées aux évaluations.	□	□	□	□	□	
3	Le système digital génère automatiquement les rapports d'évaluation et améliore la rapidité du traitement des données RH.	□	□	□	□	□	
Dimension 2 : Transparence et objectivité							
4	Le système digital d'évaluation est perçu comme plus objectif que l'évaluation traditionnelle.	□	□	□	□	□	
5	Les critères d'évaluation digitale sont clairement définis et accessibles à tous les employés.	□	□	□	□	□	
6	La digitalisation réduit les biais subjectifs et renforce la confiance des employés dans les résultats produits par le système.	□	□	□	□	□	
7	La traçabilité des décisions d'évaluation est améliorée grâce aux outils digitaux.	□	□	□	□	□	

Scanned with CamScanner

Annexe

Dimension 3 : Interaction et accessibilité							
8	Les outils digitaux d'évaluation sont faciles à utiliser et leur interface est intuitive et conviviale pour les managers comme pour les employés.	□	□	□	□	□	
9	Des formations adéquates et un support technique suffisant sont proposés pour faciliter l'utilisation des outils digitaux.	□	□	□	□	□	
Dimension 4 : Intégration et suivi							
10	Le système d'évaluation digital est bien intégré aux autres outils RH de l'entreprise (paie, formation, etc.).	□	□	□	□	□	
11	Le suivi en temps réel des performances est possible grâce à la synchronisation automatique des données d'évaluation avec les autres systèmes RH.	□	□	□	□	□	
12	La digitalisation facilite le suivi des plans de développement individuels et offre une vue globale et centralisée des performances de l'ensemble des collaborateurs.	□	□	□	□	□	
Dimension 5 : Analyse et reporting							
13	Le système digital produit des rapports analytiques fiables et exploitables, utiles pour la prise de décision RH.	□	□	□	□	□	
14	Les données collectées permettent de réaliser des analyses prédictives sur les performances futures et de générer des KPI pertinents pour la gestion des talents.	□	□	□	□	□	
15	Les tableaux de bord fournis par le système aident les managers à identifier les talents.	□	□	□	□	□	
Dimension 6 : Engagement et satisfaction							
16	La digitalisation de l'évaluation augmente la motivation des employés et leur satisfaction vis-à-vis du nouveau processus.	□	□	□	□	□	
17	Le système digital favorise une culture de feedback continu et renforce le sentiment d'équité parmi les collaborateurs.	□	□	□	□	□	
18	L'implication des employés dans le processus d'évaluation est plus forte grâce aux outils digitaux.	□	□	□	□	□	

PARTIE III : GESTION DES TALENTS (Variable Dépendante)

Veuillez évaluer l'impact de la digitalisation sur la gestion des talents dans votre organisation. Échelle : 1 = Pas du tout d'accord → 5 = Tout à fait d'accord

1 = Pas du tout d'accord | 2 = Pas d'accord | 3 = Neutre | 4 = D'accord | 5 = Tout à fait d'accord

N°	Affirmation	Tout à fait d'accord (5)	D'accord (4)	Neutre (3)	Pas d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)	Réponse (1–5)
19	La digitalisation des évaluations améliore l'image employeur, attire davantage de candidats qualifiés et améliore la qualité des embauches.	□	□	□	□	□	
20	Le temps moyen de recrutement a été réduit grâce à la digitalisation des évaluations.	□	□	□	□	□	
21	Les données d'évaluation digitale permettent de mieux cibler les profils recherchés lors du recrutement.	□	□	□	□	□	

Scanned with CamScanner

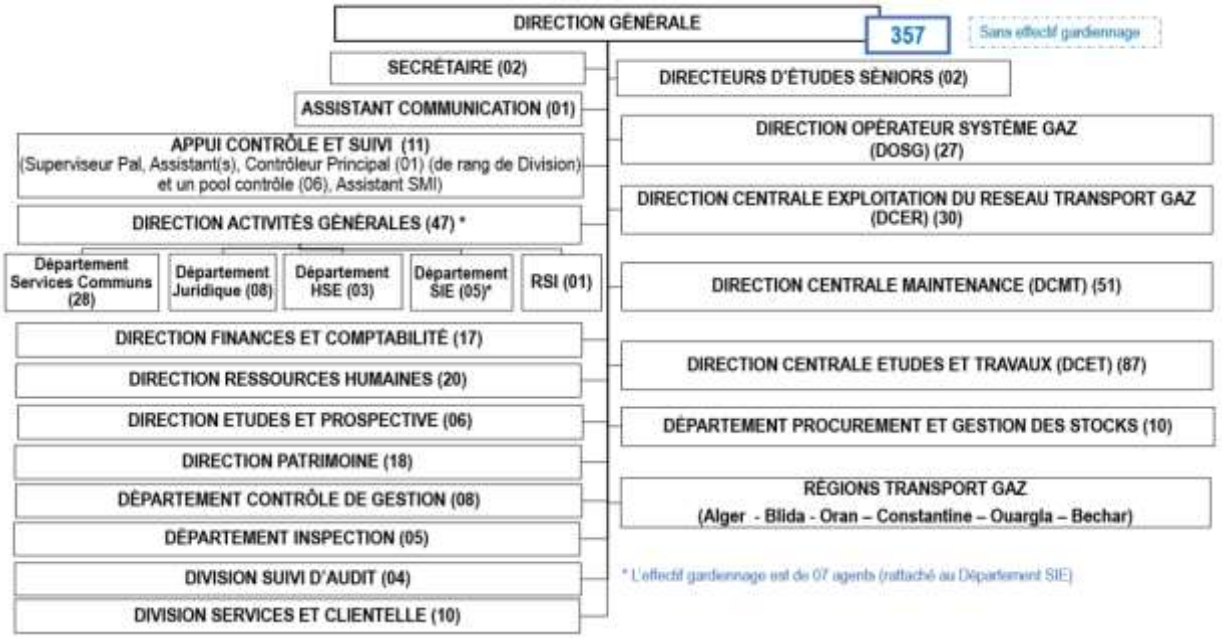
Annexe

22	Les résultats des évaluations digitales facilitent l'identification des besoins en formation et augmentent le taux de participation aux formations.	□	□	□	□	□	
23	L'évolution des compétences est mieux suivie et documentée grâce aux outils digitaux.	□	□	□	□	□	
24	Les plans de carrière individuels et la mobilité interne sont mieux gérés grâce aux données d'évaluation digitale.	□	□	□	□	□	
25	Le taux de rétention des talents a augmenté et le taux de rotation involontaire a diminué depuis l'introduction des évaluations digitales.	□	□	□	□	□	
26	L'engagement des employés est plus élevé dans les équipes utilisant les outils digitaux d'évaluation.	□	□	□	□	□	
27	Les employés se sentent plus valorisés et plus liés à l'organisation grâce aux feedbacks réguliers issus du système digital.	□	□	□	□	□	
28	Les évaluations digitales permettent une mesure plus précise de la performance individuelle, avec des KPI alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation.	□	□	□	□	□	
29	La digitalisation des évaluations contribue à améliorer la performance organisationnelle globale.	□	□	□	□	□	
30	Le système digital facilite l'identification des futurs leaders, la planification de la succession et fonde les décisions de promotion sur des données fiables.	□	□	□	□	□	
31	Le taux d'utilisation des outils digitaux RH est élevé et l'automatisation des évaluations est bien intégrée dans les pratiques RH de votre entreprise.	□	□	□	□	□	
32	Les analyses prédictives issues du système digital permettent d'anticiper les besoins en talents et les outils d'IA utilisés sont perçus positivement par les employés.	□	□	□	□	□	
33	Votre organisation investit de manière continue dans l'amélioration de ses outils digitaux d'évaluation RH.	□	□	□	□	□	

Merci pour votre précieuse participation à cette étude. Les données collectées sont strictement confidentielles et utilisées à des fins académiques uniquement.

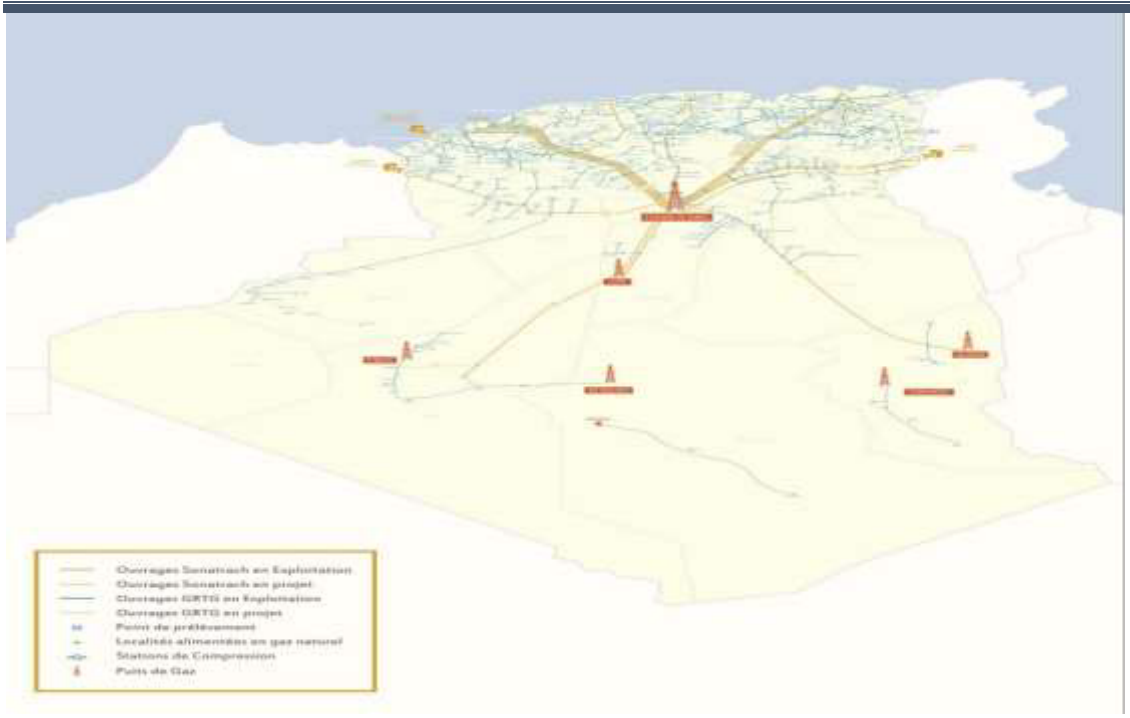
Scanned with CamScanner

Annexe 2 : Documents institutionnels de Sonelgaz



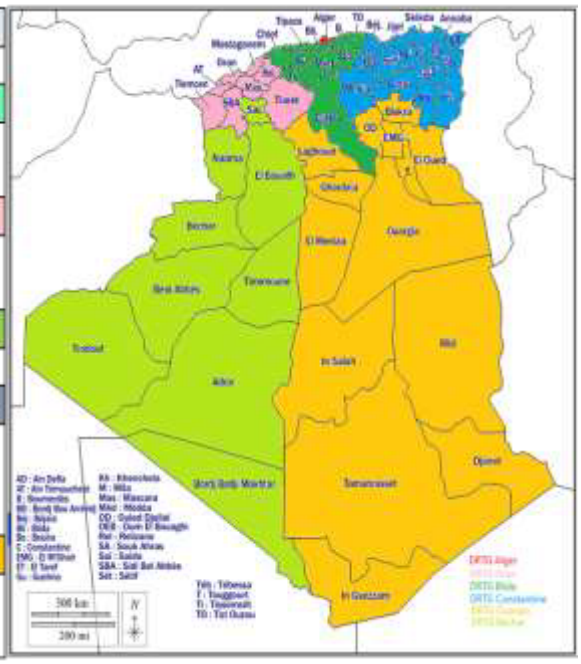


Annexe



CARTOGRAPHIE DE STG PAR DIRECTION REGIONALE

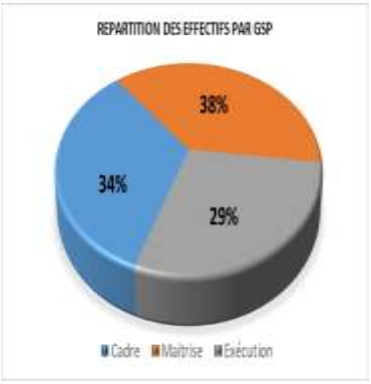
DTRG-Alger (02)
1.Alger-Est 2.Alger-Ouest
DRTG-Blida (10)
1.Blida 2.Tizi Ouzou 3.Boumerdes 4.Tipaza 5.Ain defla 6.Bouira 7.Médéa 8.Djelfa 9.Chlef 10.Tissemsilt
DRTG-Oran (8)
1.Oran 2.Sidi Belabès 3.Mascara 4.Relizane 5.Tlemcen 6.Ain Temouchent 7.Tiaret 8.Mostaganem
DRTG-Béchar (7)
1.Naama 2.Saida 3.El Bayadh 4.Adrar 5.Béchar 6. Beni Abbes 7.Timimoun
DRTG-Constantine (16)
1.Constantine 2.M'Sila 3.Mila 4.Oum El Bouaghi 5.Jijel 6.Tebessa 7.Béjaia 8.Batna 9.Khenchela 10.Guelma 11.Annaba 12.Skikda 13.El Taref 14.Souk Ahras 15.Sétif 16.Bordj Bou Arréridj.
DRTG-Ouargla (13)
1.Biskra 2.Ouled Djellal 3. Laghouat 4.Ghardaïa 5.Tamenrasset 6.Ouargla 7.Touggourt 8.El Oued 9.El Mghiar 10.Illizi 11.Ain Salah 12.Djanet 13.El Meniaa

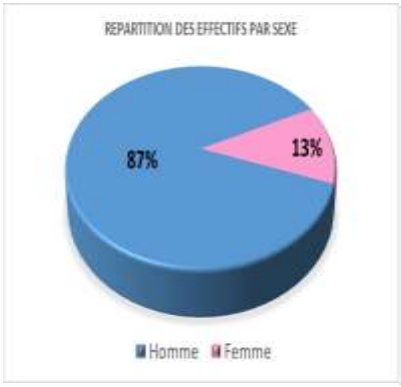


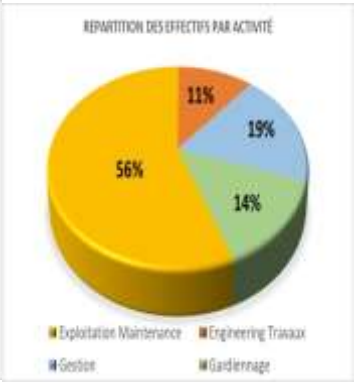
Scanned with CamScanner

Annexe

Analyse de l'effectif de la Sonelgaz - Transport Gaz :

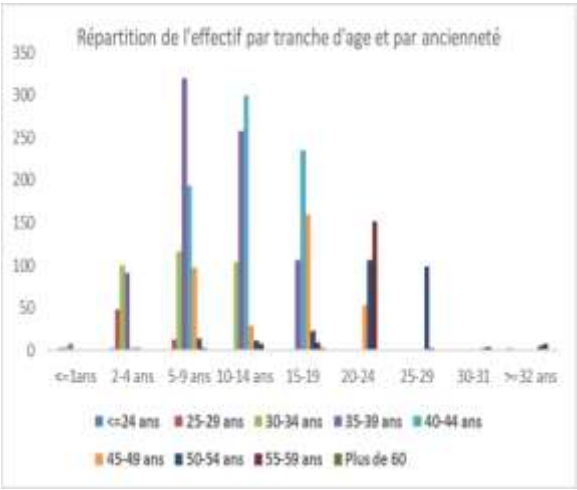


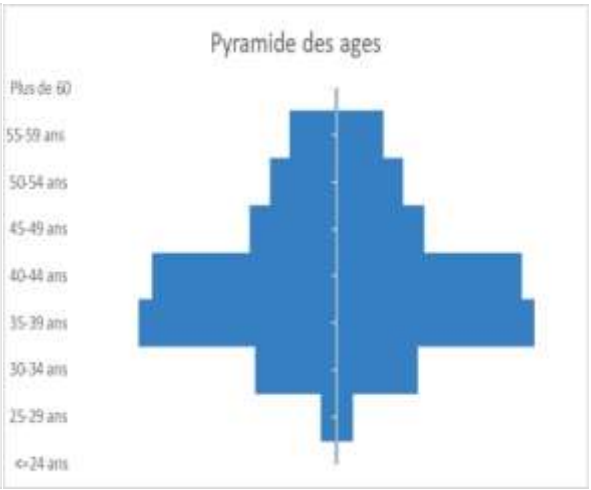




La répartition des effectifs par tranche d'âge et par expérience est la suivante :

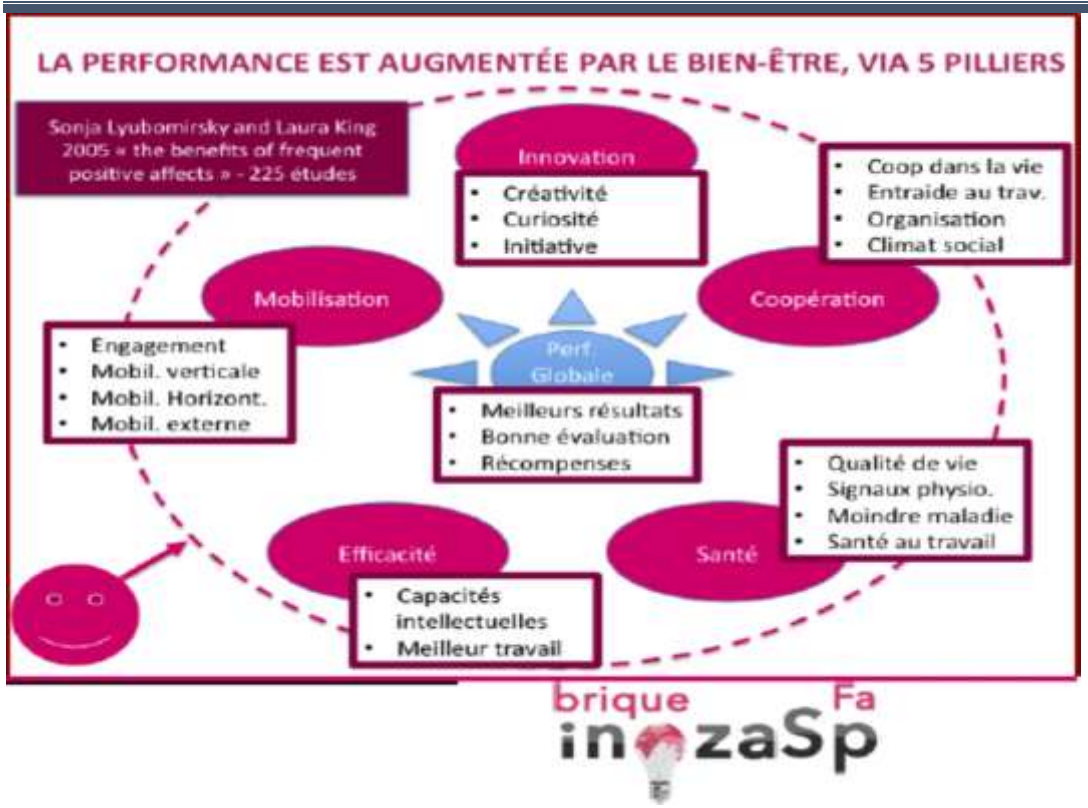
Tranches	Tranches anciennetés									TOTAL	%
Ages	<=1ans	2-4 ans	5-9 ans	10-14 ans	15-19	20-24	25-29	30-31	>=32 ans		
<=24 ans	1	3	0	0	0	0	0	0	3	7	0,3%
25-29 ans	3	49	13	0	0	0	0	0	0	65	2%
30-34 ans	4	100	116	104	0	0	0	0	0	324	12%
35-39 ans	8	91	320	258	106	0	0	0	0	783	29%
40-44 ans	1	3	193	300	235	1	0	0	0	733	27%
45-49 ans	0	4	97	30	160	53	2	0	0	346	13%
50-54 ans	1	0	14	12	23	107	99	3	5	264	10%
55-59 ans	0	0	3	8	9	152	3	4	8	187	7%
Plus de 60	0	0	0	1	3	1	1	0	2	8	0,3%
Total	18	250	756	713	536	314	105	7	18	2717	100%
%	1%	9%	28%	26%	20%	12%	4%	0%	1%	100%	

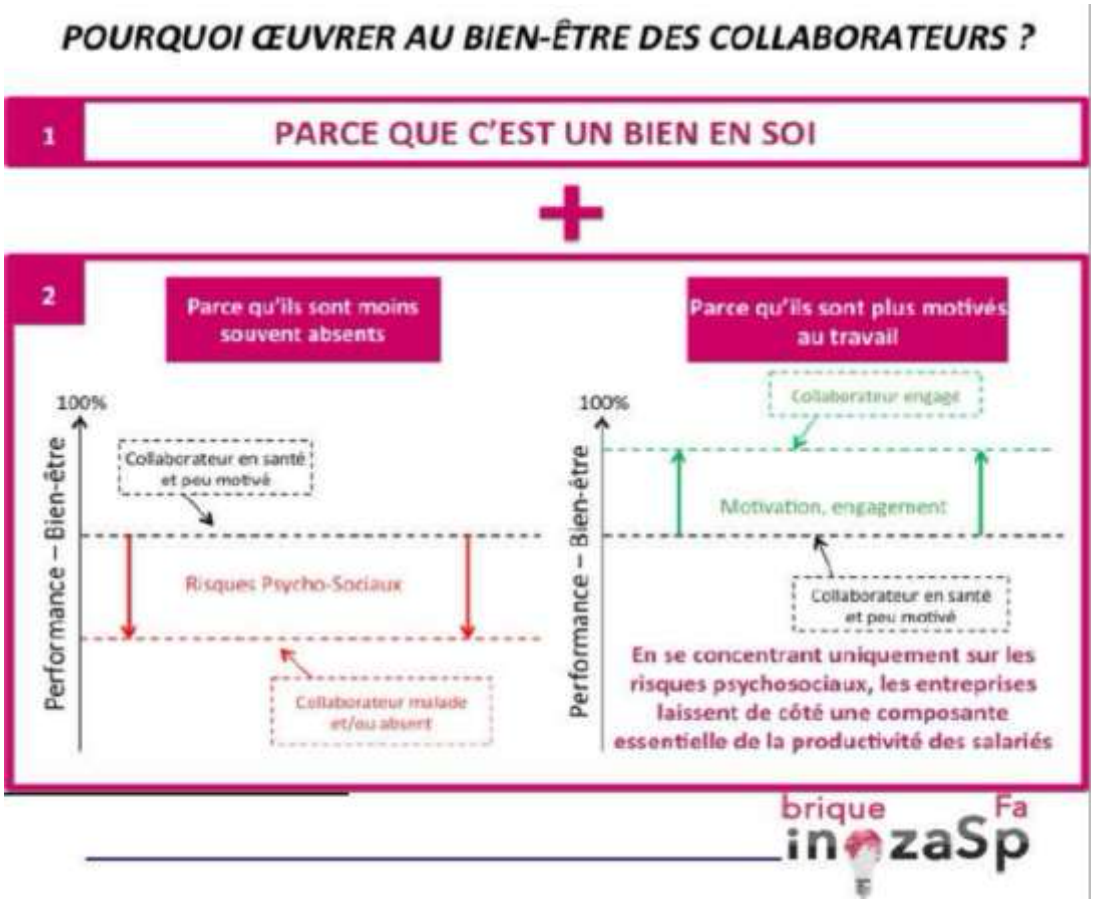




Scanned with CamScanner

Annexe





Scanned with CamScanner

Annexe

FICHE D'EVALUATION MAITRISE

ANNEE : .....

IDENTIFICATION DE L'EVALUE(E).

NOM			
PRENOM			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR :

NOM	
PRENOM	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT :

TRIMESTRE 1 :	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
NOTE P.R.I. DU TRIMESTRE 1	/16
TRIMESTRE 2 :	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
NOTE P.R.I. DU TRIMESTRE 2	/16
TRIMESTRE 3 :	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
NOTE P.R.I. DU TRIMESTRE 3	/16
TRIMESTRE 4 :	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
NOTE P.R.I. DU TRIMESTRE 4	/16

Scanned with CamScanner

Annexe

2. EVALUATION DU ROLE :

HABILETES ER COMPORTEMENTS OBSERVABLES	COTES (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
I. HABILETES INTELLECTUELLES :					
1. SENS DE L'ANALYSE i.e. : Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.					
2. RIGUEUR ET METHODES : Classe le matériel et supports du travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accord un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.					
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES : Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et sécurité. Assimile et applique les orientations et les instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et les supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et matériels.					
II. HABILETES INTERPERSONNELLES :					
4. ESPRIT D'EQUIPE :					
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES :					
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE :					
II. HABILETES PERSONNELES :					
1. ESPRIT D'EQUIPE :					
2. SENS DES RELATIONS HUMAINES :					
	TOTAL (3)				..... / 80
	NOTE FINALE (4)				..... / 20

Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maitrise observé, voire le **tableau N°01**
Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants, voire le **tableau N°02** :

COTES	SIGNIFICATION
1	Compétence **Absente**
2	Compétence **à développer**
3	Compétence **à parfaire**
4	Compétence **Acquise**

Tableau N°01.

COTES	Nombre de points
1	0
2	3
3	6
4	10

Tableau N°02.

Sommer le nombre de points sur 80.
Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20.

3. EVALUATION GLOBALE :

EVALUATION DU RENDEMENT Note Pondérée (N X 0,7)	EVALUATION DU ROLE Note Pondérée (N X 0,3)	EVALUATION GLOBALE Note / 20
		..... / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION :

1. EVALUATION DU RENDEMENT :

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

Scanned with CamScanner

Annexe

2. EVALUATION DU ROLE :

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT :

5.1. Actions de formations proposées :

- .
- .
- .

5.2. Réorientations :

- L'intéressé **doit-il être réaffecté** sur un autre emploi, vers une autre activité ?

Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé **souhaite-il être réaffecté** sur un autre emploi, vers une autre activité ?

Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS :

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION : .....

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1 :

COMMENTAIRES DE L'EVALUE :

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2 :

NOM : ....

FONCTION : ....

AVIS : ....

SIGNATURE ET DATE :

Scanned with CamScanner

Annexe

III.1. REGION TRANSPORT GAZ

III.1.1. MISSIONS DE LA REGION :

- **Mission :**

La Région Transport Gaz est responsable, dans les limites territoriales qui lui sont assignées, de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages et du système de transport gaz. Elle garantit le niveau de qualité, la continuité de service et la sécurité des personnes, des biens et de l'environnement.

- **Attributions :**

La Région Transport gaz est responsable de :

- Réaliser, contrôler et animer les activités d'exploitation, de maintenance, de la continuité de service et de la connaissance de la protection du patrimoine.
- Assurer le respect des règles de sécurité et de la bonne utilisation des ressources mises à sa disposition.
- Utiliser et entretenir les matériels et les installations, mis à sa disposition, dans les meilleures conditions de coûts.
- Appliquer les politiques édictées par le niveau central en matière de :
  - Maintenance.
  - Exploitation.
  - Relation avec la clientèle et les organes institutionnels (Mines, Wilaya, APC, ...).
  - Connaissance et le suivi du développement des installations constituant le réseau transport gaz de sa région.
  - Application des consignes et des normes en matière de prévention, hygiène, sécurité et protection de l'environnement.
  - Application correcte de l'ensemble des procédures, instructions, modes opératoires et règles induites par le Système Management Qualité en vigueur qui le concernent.
  - Réalisation d'une prestation de transport gaz aux meilleures conditions de qualité et de coûts.

- Assurer le maintien en état de bon fonctionnement de l'ensemble des équipements des ouvrages de transport gaz.
- Exploiter le réseau régional de transport gaz.
- Veiller à la connaissance et à la protection du patrimoine.
- Suivre le développement du réseau
- Veiller à la fiabilité des systèmes de comptage.
- Participer au choix de terrains et tracés des ouvrages de développement.
- Suivre, réceptionner et mettre en service les nouveaux ouvrages.
- Veiller à transporter et livrer un gaz aux conditions physico-chimiques conformes aux conditions contractuelles.
- Proposer et valider les ouvrages à déclasser.
- Participer à l'élaboration des plans de sauvegarde du réseau.
- Participer à la réalisation des plans régionaux de délestage.
- Participer et exécuter les plans d'urgence édictés par les autorités.
- Gérer l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers mis à sa disposition.
- Gérer l'interface avec les clients régionaux.
- Gérer les approvisionnements et la régulation des stocks.
- Assurer la formation et le développement de la ressource humaine.
- Assurer la sécurité des personnes (personnel et tiers) et des biens.
- Réaliser les études de protection cathodique pour les ouvrages concentrés et petites longueurs.
- Représenter régionalement Sonelgaz Transport du Gaz,
- Etablir les budgets, les bilans annuels et trimestriels.
- Suivre les réalisations et les réceptions des liaisons à fibres optiques et de leurs équipements Télécoms, SCADA et softwares associés, des ouvrages de transport du gaz.

Scanned with CamScanner

Annexe

Annexe 03 : Résultats des analyses statistiques SPSS

Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	30	44,1	44,1	44,1
	Femme	38	55,9	55,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 25 ans	19	27,9	27,9	27,9
	25–35 ans	16	23,5	23,5	51,5
	36–45 ans	19	27,9	27,9	79,4
	46–55 ans	12	17,6	17,6	97,1
	> 55 ans	2	2,9	2,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Niveau d'études

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bac	4	5,9	5,9	5,9
	Bac+2	2	2,9	2,9	8,8
	Bac+3	5	7,4	7,4	16,2
	Bac+5	51	75,0	75,0	91,2
	Doctorat	6	8,8	8,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Poste occupé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Employé	10	14,7	14,7	14,7
	Manager	36	52,9	52,9	67,6
	RH	16	23,5	23,5	91,2
	Directeur	1	1,5	1,5	92,6
	Autre	5	7,4	7,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Ancienneté dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 1 an	15	22,1	22,1	22,1
	1–3 ans	7	10,3	10,3	32,4
	4–7 ans	11	16,2	16,2	48,5
	8–15 ans	19	27,9	27,9	76,5
	> 15 ans	16	23,5	23,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Résultats de la validité et de la fiabilité

Corrélations

		DIGITALISATION DE L'ÉVALUATION	Dimension 1 :	Dimension 2 :	Dimension 3 :	Dimension 4 :	Dimension 5 :	Dimension 6 :
DIGITALISATION DE L'ÉVALUATION	Corrélation de Pearson	1	,645**	,847**	,695**	,704**	,753**	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
Dimension 1 :	Corrélation de Pearson	,645**	1	,488**	,410**	,320**	,331**	,423**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,008	,006	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
Dimension 2 :	Corrélation de Pearson	,847**	,488**	1	,603**	,517**	,493**	,625**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
Dimension 3 :	Corrélation de Pearson	,695**	,410**	,603**	1	,320**	,454**	,439**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,008	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
Dimension 4 :	Corrélation de Pearson	,704**	,320**	,517**	,320**	1	,411**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,000	,008		,001	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
Dimension °	Corrélation de Pearson	,753**	,331**	,493**	,454**	,411**	1	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000	,001		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
Dimension 6 :	Corrélation de Pearson	,819**	,423**	,625**	,439**	,491**	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Scanned with CamScanner

Annexe

Corrélations

		GESTION DES TALENTS	1	2	3	4	5
GESTION DES TALENTS	Corrélation de Pearson	1	,861**	,863**	,874**	,837**	,657**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Attraction et Recrutement	Corrélation de Pearson	,861**	1	,688**	,757**	,666**	,362**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,002
	N	68	68	68	68	68	68
Développement et Formation	Corrélation de Pearson	,863**	,688**	1	,693**	,706**	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Rétention et Engagement	Corrélation de Pearson	,874**	,757**	,693**	1	,645**	,466**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Performance et Contribution	Corrélation de Pearson	,837**	,666**	,706**	,645**	1	,427**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	68	68	68	68	68	68
Digitalisation et Technologie	Corrélation de Pearson	,657**	,362**	,468**	,466**	,427**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Scanned with CamScanner

Annexe

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	13

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
DIGITALISATION DE L'ÉVALUATION	,071	68	,200*	,972	68	,129
GESTION DES TALENTS	,130	68	,206	,953	68	,112

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Scanned with CamScanner

Annexe

Résultats de la première dimension

Le système digital d'évaluation réduit le temps consacré aux processus d'évaluation et améliore la gestion du temps pour les managers.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	1,5	1,5	1,5
	D'accord	19	27,9	27,9	29,4
	"tout a fait d'accord"	48	70,6	70,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

L'utilisation d'outils digitaux diminue les erreurs administratives liées aux évaluations.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Neutre	2	2,9	2,9	4,4
	D'accord	34	50,0	50,0	54,4
	"tout à fait d'accord"	31	45,6	45,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

"Le système digital génère automatiquement les rapports d'évaluation et améliore la rapidité du traitement des données

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	2,9	2,9	2,9
	D'accord	32	47,1	47,1	50,0
	"tout à fait d'accord"	34	50,0	50,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Le système digital d'évaluation réduit le temps consacré aux processus d'évaluation et améliore la gestion du temps pour les managers.	68	4,69	,496
L'utilisation d'outils digitaux diminue les erreurs administratives liées aux évaluations.	68	4,40	,626
"Le système digital génère automatiquement les rapports d'évaluation et améliore la rapidité du traitement des données	68	4,44	,655
N valide (liste)	68		

Résultats de la deuxième dimension :

Le système digital d'évaluation est perçu comme plus objectif que l'évaluation traditionnelle.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	4,4	4,4	4,4
	Neutre	6	8,8	8,8	13,2
	D'accord	33	48,5	48,5	61,8
	"tout a fait d'accord"	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Les critères d'évaluation digitale sont clairement définis et accessibles à tous les employés.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	2,9	2,9	2,9
	Neutre	10	14,7	14,7	17,6
	D'accord	34	50,0	50,0	67,6
	"tout a fait d'accord"	22	32,4	32,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

La digitalisation réduit les biais subjectifs et renforce la confiance des employés dans les résultats produits par le système.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	pas d'accord	2	2,9	2,9	4,4
	Neutre	1	1,5	1,5	5,9
	D'accord	34	50,0	50,0	55,9
	"tout a fait d'accord"	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

La traçabilité des décisions d'évaluation est améliorée grâce aux outils digitaux.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	4,4	4,4	4,4
	D'accord	33	48,5	48,5	52,9
	"tout a fait d'accord"	32	47,1	47,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Le système digital d'évaluation est perçu comme plus objectif que l'évaluation traditionnelle.	68	4,21	,783
Les critères d'évaluation digitale sont clairement définis et accessibles à tous les employés.	68	4,12	,764
La digitalisation réduit les biais subjectifs et renforce la confiance des employés dans les résultats produits par le système.	68	4,32	,781
La traçabilité des décisions d'évaluation est améliorée grâce aux outils digitaux.	68	4,43	,581
N valide (liste)	68		

Scanned with CamScanner

Annexe

Résultats de la troisième dimension :

Les outils digitaux d'évaluation sont faciles à utiliser et leur interface est intuitive et conviviale pour les managers comme pour les employés.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	2,9	2,9	2,9
	Neutre	12	17,6	17,6	20,6
	D'accord	25	36,8	36,8	57,4
	"tout a fait d'accord"	29	42,6	42,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Des formations adéquates et un support technique suffisant sont proposés pour faciliter l'utilisation des outils digitaux.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	4,4	4,4	4,4
	D'accord	32	47,1	47,1	51,5
	"tout à fait d'accord"	33	48,5	48,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Les outils digitaux d'évaluation sont faciles à utiliser et leur interface est intuitive et conviviale pour les managers comme pour les employés.	68	4,19	,833
Des formations adéquates et un support technique suffisant sont proposés pour faciliter l'utilisation des outils digitaux.	68	4,44	,583
N valide (liste)	68		

Scanned with CamScanner

Annexe

Résultats de la quatrième dimension

Le système d'évaluation digital est bien intégré aux autres outils RH de l'entreprise (paie, formation, etc.).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	4,4	4,4	4,4
	Neutre	8	11,8	11,8	16,2
	D'accord	27	39,7	39,7	55,9
	"tout à fait d'accord"	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Le suivi en temps réel des performances est possible grâce à la synchronisation automatique des données d'évaluation avec les autres systèmes RH.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	5	7,4	7,4	7,4
	Neutre	5	7,4	7,4	14,7
	D'accord	32	47,1	47,1	61,8
	"tout à fait d'accord"	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

La digitalisation facilite le suivi des plans de développement individuels et offre une vue globale et centralisée des performances de l'ensemble des collaborateurs.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Neutre	3	4,4	4,4	5,9
	D'accord	35	51,5	51,5	57,4
	"tout à fait d'accord"	29	42,6	42,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Le système d'évaluation digital est bien intégré aux autres outils RH de l'entreprise (paie, formation, etc.).	68	4,24	,831
Le suivi en temps réel des performances est possible grâce à la synchronisation automatique des données d'évaluation avec les autres systèmes RH.	68	4,16	,857
La digitalisation facilite le suivi des plans de développement individuels et offre une vue globale et centralisée des performances de l'ensemble des collaborateurs.	68	4,35	,641
N valide (liste)	68		

Résultats de la cinquième dimension

Le système digital produit des rapports analytiques fiables et exploitables, utiles pour la prise de décision RH.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Neutre	5	7,4	7,4	8,8
	D'accord	33	48,5	48,5	57,4
	"tout à fait d'accord"	29	42,6	42,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Les données collectées permettent de réaliser des analyses prédictives sur les performances futures et de générer des KPI pertinents pour la gestion des talents.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Neutre	6	8,8	8,8	10,3
	D'accord	34	50,0	50,0	60,3
	"tout à fait d'accord"	27	39,7	39,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Les tableaux de bord fournis par le système aident les managers à identifier les talents.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,9	2,9	2,9
	Neutre	6	8,8	8,8	11,8
	D'accord	32	47,1	47,1	58,8
	"tout à fait d'accord"	28	41,2	41,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Le système digital produit des rapports analytiques fiables et exploitables, utiles pour la prise de décision RH.	68	4,32	,679
Les données collectées permettent de réaliser des analyses prédictives sur les performances futures et de générer des KPI pertinents pour la gestion des talents.	68	4,28	,688
Les tableaux de bord fournis par le système aident les managers à identifier les talents.	68	4,26	,745
N valide (liste)	68		

Scanned with CamScanner

Annexe

Résultats de la sixième dimension

La digitalisation de l'évaluation augmente la motivation des employés et leur satisfaction vis-à-vis du nouveau processus.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	7	10,3	10,3	10,3
	D'accord	32	47,1	47,1	57,4
	"tout à fait d'accord"	29	42,6	42,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Le système digital favorise une culture de feedback continu et renforce le sentiment d'équité parmi les collaborateurs.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Pas d'accord	1	1,5	1,5	2,9
	Neutre	4	5,9	5,9	8,8
	D'accord	34	50,0	50,0	58,8
	"tout à fait d'accord"	28	41,2	41,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

L'implication des employés dans le processus d'évaluation est plus forte grâce aux outils digitaux.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	4,4	4,4	4,4
	Neutre	8	11,8	11,8	16,2
	D'accord	32	47,1	47,1	63,2
	"tout à fait d'accord"	25	36,8	36,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
La digitalisation de l'évaluation augmente la motivation des employés et leur satisfaction vis-à-vis du nouveau processus.	68	4,32	,657
Le système digital favorise une culture de feedback continu et renforce le sentiment d'équité parmi les collaborateurs.	68	4,28	,770
L'implication des employés dans le processus d'évaluation est plus forte grâce aux outils digitaux.	68	4,16	,803
N valide (liste)	68		

Résultats de la variable dépendante

"La digitalisation des évaluations améliore l'image employeur, attire davantage de candidats qualifiés et améliore la qualité des embauches."

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	5	7,4	7,4	7,4
	Neutre	4	5,9	5,9	13,2
	D'accord	29	42,6	42,6	55,9
	"tout à fait d'accord"	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Le temps moyen de recrutement a été réduit grâce à la digitalisation des évaluations.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Pas d'accord	3	4,4	4,4	5,9
	Neutre	12	17,6	17,6	23,5
	D'accord	25	36,8	36,8	60,3
	"tout à fait d'accord"	27	39,7	39,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Les données d'évaluation digitale permettent de mieux cibler les profils recherchés lors du recrutement.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Pas d'accord	1	1,5	1,5	2,9
	Neutre	6	8,8	8,8	11,8
	D'accord	30	44,1	44,1	55,9
	"tout à fait d'accord"	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
"La digitalisation des évaluations améliore l'image employeur, attire davantage de candidats qualifiés et améliore la qualité des embauches."	68	4,24	,866
Le temps moyen de recrutement a été réduit grâce à la digitalisation des évaluations.	68	4,09	,942
Les données d'évaluation digitale permettent de mieux cibler les profils recherchés lors du recrutement.	68	4,28	,808
N valide (liste)	68		

Scanned with CamScanner

Annexe

Les résultats des évaluations digitales facilitent l'identification des besoins en formation et augmentent le taux de participation aux formations.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,9	2,9	2,9
	Neutre	2	2,9	2,9	5,9
	D'accord	27	39,7	39,7	45,6
	"tout à fait d'accord"	37	54,4	54,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

L'évolution des compétences est mieux suivie et documentée grâce aux outils digitaux.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,9	2,9	2,9
	Neutre	1	1,5	1,5	4,4
	D'accord	35	51,5	51,5	55,9
	"tout à fait d'accord"	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Les plans de carrière individuels et la mobilité interne sont mieux gérés grâce aux données d'évaluation digitale.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	4,4	4,4	4,4
	Neutre	10	14,7	14,7	19,1
	D'accord	29	42,6	42,6	61,8
	"tout à fait d'accord"	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Les résultats des évaluations digitales facilitent l'identification des besoins en formation et augmentent le taux de participation aux formations.	68	4,46	,700
L'évolution des compétences est mieux suivie et documentée grâce aux outils digitaux.	68	4,37	,667
Les plans de carrière individuels et la mobilité interne sont mieux gérés grâce aux données d'évaluation digitale.	68	4,15	,833
N valide (liste)	68		

"Le taux de rétention des talents a augmenté et le taux de rotation involontaire a diminué depuis l'introduction des évaluations digitales."

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	5	7,4	7,4	7,4
	Neutre	17	25,0	25,0	32,4
	D'accord	28	41,2	41,2	73,5
	"tout à fait d'accord"	18	26,5	26,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

L'engagement des employés est plus élevé dans les équipes utilisant les outils digitaux d'évaluation.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	5,9	5,9	5,9
	Neutre	8	11,8	11,8	17,6
	D'accord	31	45,6	45,6	63,2
	"tout à fait d'accord"	25	36,8	36,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Les employés se sentent plus valorisés et plus liés à l'organisation grâce aux feedbacks réguliers issus du système digital.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Neutre	6	8,8	8,8	10,3
	D'accord	35	51,5	51,5	61,8
	"tout à fait d'accord"	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
"Le taux de rétention des talents a augmenté et le taux de rotation involontaire a diminué depuis l'introduction des évaluations digitales."	68	3,87	,896
L'engagement des employés est plus élevé dans les équipes utilisant les outils digitaux d'évaluation.	68	4,13	,845
Les employés se sentent plus valorisés et plus liés à l'organisation grâce aux feedbacks réguliers issus du système digital.	68	4,26	,683
N valide (liste)	68		

Les évaluations digitales permettent une mesure plus précise de la performance individuelle, avec des KPI alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,9	2,9	2,9
	Neutre	7	10,3	10,3	13,2
	D'accord	37	54,4	54,4	67,6
	"tout à fait d'accord"	22	32,4	32,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

La digitalisation des évaluations contribue à améliorer la performance organisationnelle globale.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	9	13,2	13,2	13,2
	D'accord	32	47,1	47,1	60,3
	"tout à fait d'accord"	27	39,7	39,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

"Le système digital facilite l'identification des futurs leaders, la planification de la succession et fonde les décisions de promotion sur des données fiables.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Pas d'accord	3	4,4	4,4	5,9
	Neutre	4	5,9	5,9	11,8
	D'accord	34	50,0	50,0	61,8
	"tout à fait d'accord"	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Les évaluations digitales permettent une mesure plus précise de la performance individuelle, avec des KPI alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation.	68	4,16	,725
La digitalisation des évaluations contribue à améliorer la performance organisationnelle globale.	68	4,26	,683
"Le système digital facilite l'identification des futurs leaders, la planification de la succession et fonde les décisions de promotion sur des données fiables.	68	4,19	,851
N valide (liste)	68		

"Le taux d'utilisation des outils digitaux RH est élevé et l'automatisation des évaluations est bien intégrée dans les pratiques RH de votre entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	4,4	4,4	4,4
	Neutre	9	13,2	13,2	17,6
	D'accord	37	54,4	54,4	72,1
	"tout à fait d'accord"	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Les analyses prédictives issues du système digital permettent d'anticiper les besoins en talents et les logiciels utilisés sont perçus positivement par les employés.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,5	1,5	1,5
	Neutre	6	8,8	8,8	10,3
	D'accord	39	57,4	57,4	67,6
	"tout à fait d'accord"	22	32,4	32,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Votre organisation investit de manière continue dans l'amélioration de ses outils digitaux d'évaluation 3.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	4,4	4,4	4,4
	Neutre	9	13,2	13,2	17,6
	D'accord	37	54,4	54,4	72,1
	"tout à fait d'accord"	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Scanned with CamScanner

Annexe

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
"Le taux d'utilisation des outils digitaux RH est élevé et l'automatisation des évaluations est bien intégrée dans les pratiques RH de votre entreprise.	68	4,06	,770
Les analyses prédictives issues du système digital permettent d'anticiper les besoins en talents et les logiciels utilisés sont perçus positivement par les employés.	68	4,21	,659
Votre organisation investit de manière continue dans l'amélioration de ses outils digitaux d'évaluation 3.	68	4,0588	,77039
N valide (liste)	68		

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503[a]	,253	,242	7,004

a. Prédicteurs : (Constante), Dimension 1 : Automatisation et efficacité

b. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1095,929	1	1095,929	22,340	,000[b]
	Résidus	3237,762	66	49,057		
	Total	4333,691	67			

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

b. Prédicteurs : (Constante), Dimension 1 : Automatisation et efficacité

Scanned with CamScanner

Annexe

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	24,912	8,057		3,092	,003
	Dimension 1 : Automatisation et efficacité	2,808	,594	,503	4,727	,000

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723[a]	,523	,515	5,599

a. Prédicteurs : (Constante), Dimension 2 : Transparence et objectivité

b. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2264,407	1	2264,407	72,223	,000[b]
	Résidus	2069,284	66	31,353		
	Total	4333,691	67			

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

b. Prédicteurs : (Constante), Dimension 2 : Transparence et objectivité

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	12,836	5,916		2,170	,034
	Dimension 2 : Transparence et objectivité	2,925	,344	,723	8,498	,000

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

Scanned with CamScanner

Annexe

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,424[a]	,179	,167	7,341

a. Prédicteurs : (Constante), Dimension 3 : Interaction et accessibilité

b. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	777,318	1	777,318	14,426	,000[b]
	Résidus	3556,373	66	53,884		
	Total	4333,691	67			

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

b. Prédicteurs : (Constante), Dimension 3 : Interaction et accessibilité

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	39,600	6,167		6,421	,000
	Dimension 3 : Interaction et accessibilité	2,685	,707	,424	3,798	,000

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,474[a]	,225	,213	7,135

a. Prédicteurs : (Constante), Dimension 4 : Intégration et suivi

b. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

Scanned with CamScanner

Annexe

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	973,586	1	973,586	19,123	,000[b]
	Résidus	3360,105	66	50,911		
	Total	4333,691	67			

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

b. Prédicteurs : (Constante), Dimension 4 : Intégration et suivi

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	35,632	6,268		5,685	,000
	Dimension 4 : Intégration et suivi	2,129	,487	,474	4,373	,000

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,464[a]	,215	,203	7,179

a. Prédicteurs : (Constante), Dimension 5 : Analyse et reporting

b. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	932,040	1	932,040	18,084	,000[b]
	Résidus	3401,652	66	51,540		
	Total	4333,691	67			

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

b. Prédicteurs : (Constante), Dimension 5 : Analyse et reporting

Scanned with CamScanner

Annexe

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	34,561	6,693		5,164	,000
	Dimension 5 : Analyse et reporting	2,193	,516	,464	4,252	,000

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,721[a]	,520	,512	5,615

a. Prédicteurs : (Constante), Dimension 6 : Engagement et satisfaction

b. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2252,502	1	2252,502	71,433	,000[b]
	Résidus	2081,189	66	31,533		
	Total	4333,691	67			

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

b. Prédicteurs : (Constante), Dimension 6 : Engagement et satisfaction

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	16,883	5,473		3,085	,003
	Dimension 6 : Engagement et satisfaction	3,596	,425	,721	8,452	,000

a. Variable dépendante : GESTION DES TALENTS

Scanned with CamScanner

Annexe

Scanned with CamScanner