

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

# *Mémoire de fin d'études*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management E-Gouvernement

## **L'impact de la transformation digitale sur la gestion des ressources humaines**

Cas : SONATRACH, Division de production, Direction régional Hassi R'Mel

**Présenté par :**

DAGHOR Lilia

**Encadré par :**

Dr. HORRI Amar

**Promotion 2024**

# Remerciements

*Tout d'abord, je remercie dieu le tout puissant de m'avoir accordé la volonté, la patience et la force pour accomplir ce travail.*

*A mon Encadreur, Mr A. HORRO, je vous adresse mes sincères remerciements pour votre patience, votre expertise et votre soutien constant tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Vos conseils et orientations, votre disponibilité et votre encouragement ont été des éléments essentiels dans la réalisation de ce travail.*

*A ma famille, je vous suis infiniment reconnaissant pour votre soutien indéfectible, votre amour inconditionnel et votre encouragement tout au long de ce parcours.*

*Je remercie chaleureusement les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail.*

*Lylia.*

## **Résumé :**

Cette recherche vise à examiner l'impact de la transformation digitale sur la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de la division des ressources humaines de Sonatrach. En utilisant une approche qualitative, les données ont été recueillies via des entretiens semi-directifs et l'analyse de documents internes.

Les résultats montrent que l'adoption de technologies digitales, telles que les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) et les plateformes de collaboratives en ligne a amélioré l'efficacité des processus de la GRH. Cependant, des défis subsistent, notamment la résistance au changement, les problèmes de sécurité des données et la nécessité de formation continue. Malgré ces obstacles, la transformation digitale offre des opportunités significatives pour optimiser la GRH, réduire les coûts opérationnels et améliorer la précision des processus, renforçant ainsi la compétitivité de Sonatrach dans le secteur de l'énergie.

**Mots clé :** la transformation digitale - la gestion des ressources humaines (GRH) - les systèmes de l'information des ressources humaines (SIRH).

## **Abstract:**

This study examines the impact of digital transformation on human resource management (HRM) within the human resources division of Sonatrach. Using a qualitative approach, data were collected through semi-structured interviews and the analysis of internal documents. The results show that the adoption of digital technologies, such as human resource information systems (HRIS) and online collaborative platforms, has improved the efficiency of HRM processes. However, challenges remain, including resistance to change, data security issues, and the need for continuous training. Despite these obstacles, digital transformation offers significant opportunities to optimize HRM, reduce operational costs, and improve process accuracy, thereby enhancing Sonatrach's competitiveness in the energy sector.

**Keywords :** digital transformation - human resources management (HRM) - human resource information systems (HRIS).

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى فحص تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بقسم الموارد البشرية بشركة سوناطراك، باستخدام منهج نوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق الداخلية.

تظهر النتائج ان اعتماد التقنيات الرقمية مثل أنظمة معلومات الموارد البشرية، والمنصات التعاونية عبر الانترنت، قد ساهم في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، ومع ذلك لا تزال هناك تحديات بما في ذلك مقاومة التغيير والحاجة الى التدريب المستمر.

على الرغم من هذه العقبات، يوفر التحول الرقمي فرصا هامة لتحسين إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين دقة العمليات وبالتالي تعزيز تنافسية سوناطراك في قطاع الطاقة.

**الكلمات المفتاحية: تحول رقمي - إدارة الموارد البشرية - أنظمة معلومات الموارد البشرية.**

# Table des matières

REMERCIEMENT :	I
Résumé :	II
Liste des figures :	III
Liste des tableaux :	IV
Liste des abréviations :	V
Introduction :	VI
<b>Chapitre premier : Revue de littérature et cadre conceptuel</b> .....	<b>VII</b>
<b>Section 01</b> : La revue de littérature :	6
<b>Section 02</b> : Cadre conceptuel .....	10
1. Généralités sur la transformation digitale et la Gestion des ressources humaines Généralités sur la transformation digitale :	10
2. Généralités sur la gestion des ressources humaines :	27
3. L'impact de la transformation digitale sur la GRH.....	42
Conclusion du chapitre premier :	67
<b>Chapitre 02 : Cadre méthodologique</b> .....	<b>69</b>
1. Approche méthodologique :	69
2. Les outils de collecte de données :	70
A. La Recherche documentaire :	70
B. L'observation :	70
C. L'entretien :	71
3. Population et échantillonnage :	72
4. Analyse de données :	72
<b>Chapitre 03 : Cas pratique et discussion des résultats</b> .....	<b>74</b>
<b>Section 01</b> : Présentation de la société SONATRACH :	75
1. Définition :	75
2. Historique de la SONATRACH :	76
3. Missions Principales de la SONATRACH :	77
4. Les Objectifs Principaux de SONATRACH :	78
<b>Section 02</b> : Les outils numériques et digitaux utilisées au sein de l'entreprise – Division RH :	81
1. Le Système d'information des ressources humaines « RESHUM » :	81
2. Alfresco Share :	84
<b>Section 03</b> : Analyse et discussions des résultats :	86
1. Résultats de l'entretien :	86

2. Discussion des résultats : .....	91
Conclusion du chapitre :.....	96
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>104</b>

## Liste des figures :

Figure 1 : la transformation numérique dans l'industrie .....	11
Figure 2 : Enabling the Next Production Revolution: The Future of Manufacturing and Services.....	21
Figure 3 : L'évolution de la GRH .....	29
Figure 4 : L'évolution de la GRH .....	30
Figure 5 : Le modèle d'EDVINSSON et MALONE 1997.....	40
Figure 6 : Organigramme de la direction.....	13
Figure 7 : Organigramme de la division de RH .....	15
Figure 8 : Architecture du SIRH RESHUM .....	16
Figure 9 : Interface de l'application RESHUM .....	17
Figure 10 : l'interface de la plateforme Alfresco Share .....	19
Figure 11 : Exemple sur les fonctionnalités de la plateforme.....	19
Figure 12 : Les étapes de la transformation digitales .....	21

## Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les outils numériques au sein des organisations .....	22
Tableau 3 : Solutions pour Surmonter les Obstacles Mentionnés par Alharthi et ses Collègues.....	62
Tableau 4 : Etat récapitulatif (méthodologie de recherche).....	4
Tableau 5 : Traitement des données qualitatives .....	6
Tableau 6 : Présentation d'interviewés .....	20

## Liste des abréviations :

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>FRH</b>	Fonction des Ressources Humaines
<b>DRH</b>	Directeur des Ressources Humaines
<b>TIC</b>	Technologies de L'Information et de la Communication
<b>SIRH</b>	Système d'Information des Ressources Humaines
<b>E-HRM</b>	Electronic Human Resource Management
<b>MOOC</b>	Massive Open Online Course
<b>CRM</b>	Client Relationship Management
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>RGPD</b>	Règlement général sur la Protection des Données
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>CMS</b>	Content Management System
<b>QVT</b>	Qualité de Vie au Travail
<b>ERP</b>	Entreprise Resource Planning
<b>GA</b>	Gestion Administrative
<b>GAP</b>	Gestion Administrative du Personnel
<b>GAT</b>	Gestion des temps et des activités
<b>TEP</b>	Tonnes Equivalent pétrole
<b>GPL</b>	Gaz Propane Liquéfié
<b>ECM</b>	Entreprise Content Management

## Introduction

### Introduction :

À l'ère du digital, les habitudes des consommateurs changent rapidement en raison de l'évolution constante des technologies. Cette évolution affecte de manière profonde et irréversible tous les domaines d'activité et toutes les générations. Alors que les entreprises de grande envergure ont rapidement adopté ces nouvelles technologies, de nombreuses entreprises continuent de se conformer à des modèles traditionnels avec peu d'investissement dans le numérique. Il est possible que ces entreprises soient submergées par les nouvelles pratiques digitales. En effet, beaucoup d'experts et d'auteurs mettent l'accent sur la rapidité et la bonne réactivité, **“Dans le nouveau monde, ce n'est pas le gros poisson qui mange le petit ; c'est le plus rapide qui mange le plus lent”**  
*Klaus SCHWAB (2016)*

Le digital, représente, autrefois, une préoccupation des grandes entreprises. Actuellement, il est considéré comme un élément essentiel de la stratégie de toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur domaine d'activité. Il est inévitable de s'ajuster à une économie connectée, même si les défis techniques, financiers et la résistance au changement sont présents.

Les ressources humaines (RH) ont un rôle essentiel dans ce processus de changement. Il est essentiel qu'elles intègrent le digital à tous les niveaux de l'entreprise et améliorent les communications internes, tout en encourageant et en guidant les employés dans cette transition. Cela nécessite la mise en œuvre d'outils appropriés et la promotion de l'intérêt pour le digital.

En collaboration avec d'autres départements, les ressources humaines doivent également prévoir les besoins futurs en compétences digitales, afin de développer les compétences requises pour améliorer la gestion des projets, l'organisation du travail et la compétitivité de l'entreprise.

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la transformation digitale des entreprises. Toutefois, cette tâche est d'autant plus complexe que la fonction des ressources humaines elle-même connaît une profonde évolution dans ses méthodes traditionnelles, comme le recrutement, la gestion des carrières, les rémunérations, les formations et la communication.

## **Introduction**

### **1. Contexte de la recherche :**

La gestion des ressources humaines ne cesse d'alimenter le débat quant à sa performance, dans un environnement caractérisé par la numérisation voire la virtualisation.

L'Algérie, au même titre, que plusieurs pays en voie de développement est consciente du rôle crucial de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans le développement et la croissance.

Ainsi, l'Algérie a donné de l'importance à l'élément humain, à travers la formation, le recyclage, le perfectionnement et surtout le développement des capacités numériques chez cette Ressources Humaine.

### **2. Choix du thème :**

La gestion des ressources humaines a toujours été une fonction cruciale dans les organisations, responsable de la gestion des talents, du développement des compétences, de la motivation des employés et de la culture d'entreprise. Cependant, avec l'avènement des technologies numériques, les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) connaissent des mutations profondes. Les processus de recrutement, de formation, de gestion de la performance, et même de communication interne sont aujourd'hui fortement influencés par des outils digitaux tels que les plateformes de gestion de talents, les systèmes de gestion de la performance, les logiciels de collaboration en ligne, et les applications de formation en ligne.

En effet, le choix est motivé principalement pour ce qui précède, sans omettre, nos tendances et intérêt à ce genre de sujet toujours au centre des débats. Même si le sujet est largement débattu, nous tentons de lui donner une dimension différente liée à son envergure et importance, comme l'utilisation des technologies de la communication et de la formation les plus avancées, ce qui motive le choix du cas pratique dans une région relativement lointaine, mais au niveau d'une structure ou filiale qui dépend d'une entreprise nationale mondialement classée et qui utilise les dernières inventions et nouveautés dans sa gestion.

### **3. Objectifs de la recherche :**

Ce mémoire vise à explorer et analyser les multiples dimensions de l'impact de la transformation digitale sur la gestion des ressources humaines, avec les objectifs spécifiques suivants :

## Introduction

- Évaluer les outils et technologies digitales clés, employées dans le domaine des ressources humaines.
- Évaluer l'impact de ces technologies sur les méthodes de recrutement, de formation, de gestion des performances et de communication interne.
- Étudier les bénéfices perçus et les obstacles auxquels font face les entreprises et les employés lors de cette transition.
- Proposer des conseils pour une intégration efficace de digitalisation dans le domaine des ressources humaines.

### 4. Méthodologie :

Pour atteindre ces objectifs, une approche méthodologique qualitative sera adoptée. Celle-ci inclura des entretiens directifs avec des professionnels (cadres) des ressources humaines au niveau de la structure, lieu de stage, des observations ..

Ainsi l'analyse des documents et rapports internes de l'entreprise constituent le socle solide . Cette méthodologie permettra de capturer des perspectives variées et de comprendre en profondeur les dynamiques et impacts de la digitalisation sur la GRH.

### 5. Problématique :

Cette étude prend en considération divers aspects, tels que, l'aspect humain (Attentes, souhaits, désirs et comportements du personnel), l'aspect digital, et l'aspect culturel (mentalité des employés).

Dans cette optique, l'analyse de la littérature met en évidence une interrogation quant aux conséquences du digital sur la gestion des ressources humaines. Voici donc la question centrale (problématique) qui couvre le fond et la préoccupation majeure de notre recherche :

**« La transformation digitale, impacte-t-elle la gestion des ressources humaines ? »**

De cette question centrale, découlent d'autres questions subsidiaires qui se posent ainsi :

- Qui est ce qu'on entend par transformation digitale ?
- Qu'est-ce que signifie la gestion des ressources humaines ?
- Comment peut-on procéder à la digitalisation de la Gestion des Ressources Humaines ?

## **Introduction**

### **Les hypothèses :**

En guise de réponses anticipées et provisoires (projet), cadrant notre travail, les hypothèses suivantes, qui demeurent vérifiables en fin de la recherche, ont été adoptées :

- . La transformation digitale améliore la performance de la gestion des ressources humaines.
- . La transformation numérique est un passage inévitable vers la digitalisation de la gestion des ressources humaines.
- . La transformation digitale obéit à une logique d'étape progressive, du diagnostic jusqu'à la pleine mise en œuvre.

### **6. Structure et articulation du mémoire :**

Le mémoire sera structuré en trois chapitres, le premier chapitre présentera la revue de littérature et le cadre conceptuel sur le sujet. Quant au deuxième chapitre, il sera consacré à décrire et justifier la méthodologie adoptée pour notre recherche. En ce qui concerne le troisième chapitre, ce dernier sera réservé à la présentation de l'entreprise d'accueil et à la discussion des résultats.

# Chapitre premier

## Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre sera consacré à la revue de la littérature et le cadre conceptuel.

Notre but est de démontrer que notre recherche est fondée sur des bases scientifiques et de clarifier les divers concepts clés de notre sujet.

### ❖ Section 01 : La revue de littérature :

- **Selon E. Mercier et G. Schmidt**, les effets des avancées technologiques traduisent les évolutions de l'organisation, de la position et du rôle de la fonction des ressources humaines dans l'entreprise. Il est essentiel que la gestion des ressources humaines soit directement impliquée dans l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) afin d'améliorer le fonctionnement de certaines de ses activités, tout en étant appelée à accompagner les évolutions technologiques qui touchent l'organisation dans son ensemble. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines devient un acteur clé du changement.<sup>1</sup>
- **D'après S-S. Shrivastava**, la digitalisation a un triple impact sur la gestion des ressources humaines. Il y a l'impact opérationnel avec la création du système d'information des ressources humaines « SIRH » (bases de données, automatisation des activités administratives), l'impact relationnel avec le développement de l'E-RH, l'accent n'est plus mis sur l'aspect administratif mais plutôt sur des outils RH qui soutiennent des activités spécialisées et des processus de gestion (recrutement, formation, évaluation, rémunération), et enfin l'impact transformationnel. L'objectif est de restructurer la FRH en une équipe virtuelle pour lui attribuer un rôle et des tâches plus stratégiques.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MERCIER E et SCHMIDT G., "Gestion des Ressources Humaines", Éditions PEARSON Education, Paris, (2004), p. 87.

<sup>2</sup> SHRIVASTAVA S-S., "Liberating HR through technology", Human Resource Management, London, (2003), cité par LAVAL F et ABDALLAH T-D., "L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris", Éditions Management Prospective, Paris, (2007), p. 07.

- **Danielle Bianca a mené une étude en 2021 : Les bénéfices d'un le système d'information des ressources humaines (SIRH) au sein d'une PME, les obstacles à la transformation digitale des ressources humaines et les apports de la méthode agile dans la gestion des ressources humaines :** L'étude souligne les multiples avantages qu'un système d'information des ressources humaines peut apporter à la gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises. Afin d'accomplir cela, elle a mené six entretiens avec des experts en SIRH et des experts en ressources humaines internes d'une petite et moyenne entreprise, tous utilisateurs de SIRH. En outre, un sondage quantitatif a été mis en place, récoltant 20 réponses d'utilisateurs de système d'information des ressources humaines dans d'autres PME. Selon les résultats de l'analyse, il est évident que le SIRH présente divers bénéfices :

1. Il offre une économie de temps et de productivité dans la gestion des processus des ressources humaines (point A).
2. Il permet de suivre l'évolution de ces processus (point B).
3. Il favorise une organisation améliorée du travail à distance (point C).

- Concernant le premier point, L'étude met en évidence que l'efficacité d'un système d'information des ressources humaines représente un avantage majeur pour les petites et moyennes entreprises, notamment en ce qui concerne la diminution du temps nécessaire pour saisir et traiter les données. Cela permet aux experts en ressources humaines de se décharger des tâches administratives et de se focaliser sur des activités à plus grande valeur ajoutée. En outre, la qualité du service est améliorée grâce à la fiabilité des données.
- Pour le deuxième point, le SIRH permet d'avoir une meilleure compréhension de l'avancement des diverses tâches liées aux processus RH, ce qui facilite la prise de décisions stratégiques informées au sein de l'entreprise.
- Enfin, La crise sanitaire a finalement renforcé l'importance de l'organisation du travail à distance, soulignant ainsi l'importance de processus RH dématérialisés. La numérisation des processus des ressources humaines permet de collecter et de

gérer de manière efficace les informations personnelles des employés, même si des inquiétudes persistent concernant la sécurité de ces données.<sup>3</sup>

#### Commentaire :

- ❖ Bien que cette étude présente des forces significatives, telles que l'utilisation d'une méthodologie mixte et l'identification claire des avantages du SIRH, elle pourrait être renforcée par une taille d'échantillon plus grande, l'inclusion de cas concrets et une reconnaissance des limites de généralisation.
- **Barabel et al. (2018)** : présentent trois principales raisons pour lesquelles la direction des ressources humaines devrait s'engager dans une transformation digitale:<sup>4</sup>

#### . **Conséquences bénéfiques de la transition digitale :**

Une transition digitale réussie peut avoir des conséquences bénéfiques pour l'entreprise. Toutefois, afin que cela se réalise, il est essentiel de garantir une cohérence dans les nouvelles relations et interactions qui découlent des avancées digitales. Il est donc essentiel que les responsables des ressources humaines se focaliser sur ces aspects et revenir à leur rôle principal, qui consiste à garantir le bien-être des employés.

#### ➤ **Accroissement de la légitimité :**

La mise en place d'un projet de digitalisation peut consolider la légitimité du responsable des ressources humaines et lui offrir l'opportunité de tirer des enseignements de cette expérience. Afin d'y parvenir, il est nécessaire qu'il retrouve son engagement dans l'organisation de l'entreprise et soutienne tous les membres impliqués dans le processus de transformation, qu'ils soient cadres ou travailleurs.

---

<sup>3</sup> Transformation digitale de la fonction RH (adp.com)

<sup>4</sup> Jacmin, Caroline. La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Gobert, Patrice. La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre. | Mémoire UCL (uclouvain.be)

➤ **Épanouissement individuel et collectif des membres de l'équipe :**

Un tel projet de transformation peut amener les membres de l'équipe à s'épanouir à la fois de manière personnelle et collective. Malgré les erreurs commises lors de la réalisation du projet, des enseignements seront tirés, ce qui favorisera la croissance et le développement de l'équipe.

### Commentaire

- ❖ Malgré les aspects intéressants abordés par l'étude concernant les motivations et les avantages potentiels de la transformation digitale des RH, elle pourrait bénéficier d'une analyse plus approfondie des données et d'un meilleur étayage des recommandations par des études de cas pratiques.
- **Etude de Yasmina Benabderrahmane, (2020) : L'Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la performance des ressources humaines :**<sup>5</sup>
  - A révélé que l'incorporation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH) nécessite une approche stratégique et organisationnelle, plutôt que purement technique.
  - Les TIC n'ont pas toujours un impact positif sur la performance de la gestion des ressources humaines, il est donc crucial de revoir les missions et les méthodes de coordination des activités RH lors de l'introduction des TIC. En outre, il est essentiel de soutenir cette transition en favorisant un partage efficace de l'information et en adoptant une perspective moins hiérarchique de l'entreprise.
  - Les TIC peuvent améliorer les performances des ressources humaines, mais seulement si elles sont intégrées de manière méticuleuse et en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- D'après les propos de S-S. Shrivastava, les TIC ont un impact triple sur la gestion des ressources humaines. Il y a l'impact opérationnel avec la création du

---

<sup>5</sup> [Impact des TIC sur la performance des ressources humaines | ASJP \(cerist.dz\)](#)

SIRH (bases de données, automatisation des activités administratives), l'impact relationnel avec le développement de l'E-RH, où l'accent n'est plus mis sur l'aspect administratif, mais plutôt sur des outils RH qui soutiennent des activités spécialisées et des processus de gestion (recrutement, formation, évaluation, rémunération). Enfin, le dernier impact est transformationnel. L'objectif est de restructurer la fonction de ressources humaines (FRH) en une équipe virtuelle pour lui attribuer un rôle et des tâches plus stratégiques.<sup>6</sup>

## ❖ **Section 02 : Cadre conceptuel**

### **1. Généralités sur la transformation digitale et la Gestion des ressources humaines** **Généralités sur la transformation digitale :**

Dans les années quatre-vingt du siècle dernier, le concept de société numérique a commencé à se développer dans les études théoriques, comme un nouveau concept pour décrire la situation de la société à l'ère nouvelle de l'information qui est née, sous l'effet des changements rapides et puissants de la révolution des technologies de l'information et de la communication. De nos jours, il se manifeste dans la société qui a les caractéristiques essentielles de la société numérique, en particulier dans les pays développés où la prestation de services aux citoyens ou aux clients est profondément transformée dans ce domaine, à la suite de ce que l'on appelle la transformation numérique.

Cette nouvelle ère s'introduit dans le domaine des relations publiques et y est associée, car la digitalisation est perçue comme l'un des concepts les plus pertinents qui impactent ses différentes fonctions et activités. Il convient donc d'examiner le concept de transformation numérique, de souligner ses raisons, ses raisons de faire et ses bénéfices, ainsi que d'analyser ses exigences et de définir le sens spécifique de ce terme.

---

<sup>6</sup> SHRIVASTAVA S-S., "Liberating HR through technology", Human Resource Management, London, (2003), cité par LAVAL F et ABDALLAH T-D., "L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris", Éditions Management Prospective, Paris, (2007), p. 07.

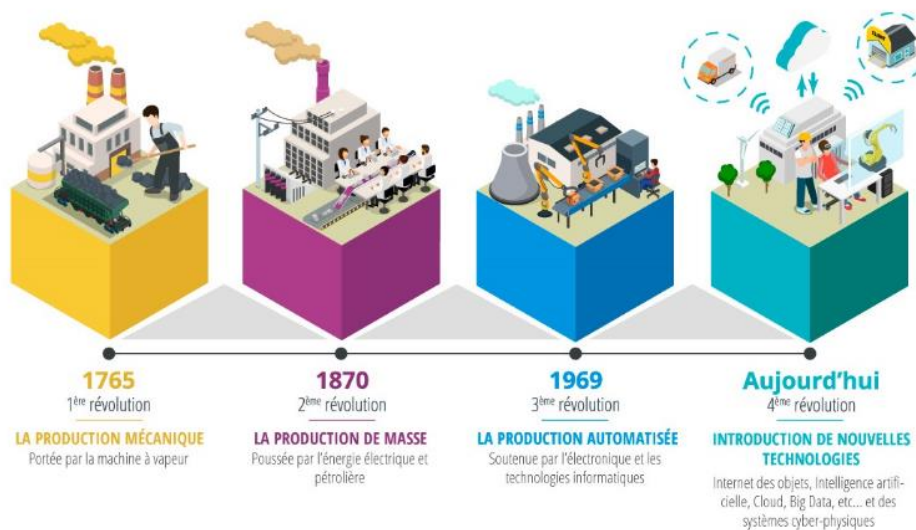
### 1.1. Le contexte de la transformation digitale :

Avec l'avènement de l'internet ainsi que des nouvelles technologies, le fonctionnement et l'organisation des entreprises ont connu des bouleversements profonds. Dans la perspective de s'adapter aux changements, l'intégration des impératifs de la transformation digitale s'impose. Depuis quelques années, le terme de transformation digitale est sur la une des infos, mais d'où vient-il ?

L'ère du digital existe depuis 20ans toute fois, l'origine de ce changement remonte aux années 2010 lorsque la technologie a commencé à offrir des outils et applications qui redéfinissent radicalement la manière dont les organisations travaillent.<sup>7</sup>

### Figure N° 1 : la transformation numérique dans l'industrie

Figure 1 la transformation numérique dans l'industrie



Source : Industrie 4.0 Définition de l'usine de production connectée (visiativ.com)

<sup>7</sup> « Evaluation de l'intégration des transformations numériques dans la GRH, illustration par le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19 » mémoire de fin d'études, TIHAMOUNINE Toufik, UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU, 2021.

## 1.2. La différence entre digitalisation et transformation digitale :

Ces deux notions qui semblent avoir un sens commun, mais il est néanmoins crucial de saisir qu'il y a des différences essentielles entre ces deux notions. La digitalisation implique l'intégration totale des technologies digitales dans toutes les activités de l'entreprise, en utilisant les smartphones comme outil de travail. Cependant, lorsque nous abordons la transformation digitale, nous dépassons largement le concept de ces nouvelles technologies, car nous abordons directement tous les aspects de l'entreprise. Ainsi, elle fait référence aux évolutions liées à l'intégration des technologies digitales dans toutes les activités et professions des entreprises. Ce terme n'a été utilisé qu'en 2014 (Vial, 2019).

Selon (Albessart & Calay, 2017) la digitalisation est « la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles ».

Donc elle s'agit d'utiliser la technologie pour transformer une activité, une procédure, un service du monde réel vers le monde digital, dans le but de simplifier les procédures. Par contre, qu'on en parle de la digitalisation qui est un processus de conversion et de réinitialisation de l'information dans sa forme originale (fichiers papier, images...) Vers un format numérique, qui peuvent être utilisé par les systèmes informatiques. Les notions de transformation digitale, digitalisation, numérisation, sont des termes rarement définis avec précision et sont utilisés l'un pour l'autre, utilisé aussi dans le contexte de la 4.0 révolution. Il est alors utile de clarifier l'objet de cette recherche à travers une précision terminologique.<sup>8</sup>

### 1.2.1. Définition de la digitalisation :

On trouve souvent des personnes qui utilisent indifféremment les mots « digitaliser » et « numériser » pour désigner un même processus. Cependant, est-ce réellement un synonyme ? Quel est le véritable sens de la numérisation ?

---

<sup>8</sup> « La transformation digitale des entreprises »(2021), mémoire de master, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, BRAHAM Hakim, IDOUGHI Ghilas.

**Le processus de numérisation** est la transformation d'un objet matériel (souvent un support papier) en format numérique, à l'aide de technologies qui utilisent une liste de codes ou de chiffres. En réalité, le mot « scanner » est fréquemment employé pour désigner la numérisation.

On effectue cette opération en utilisant un scanner qui convertit et conserve numériquement une archive en papier. Cependant, il existe d'autres méthodes pour la numérisation, telles que la vectorisation des plans afin d'obtenir des images de haute qualité.

Depuis les années 80, la numérisation est pratiquée, mais elle tend à se réduire, remplacée progressivement par la dématérialisation (ou « zéro papier »). Cette méthode consiste à commencer par produire des documents entièrement numériques.

D'autre part, la digitalisation consiste principalement à revoir entièrement l'organisation d'une entreprise, aussi bien au niveau des interactions humaines (travail collaboratif) que des outils. En effet, malgré la prise en compte des aspects humains, ce terme est de plus en plus utilisé pour décrire la digitalisation des entreprises.

La transition vers l'ère digitale d'une entreprise consiste à mettre en place un système fiable de production, de communication et de conservation de documents entièrement numériques. Toutefois, il convient de souligner que le processus de numérisation présente des différences significatives par rapport à la numérisation, même si les deux sont intégrés dans l'entreprise.<sup>9</sup>

La notion de « **transformation digitale** » est un concept récent, qui vient se substituer progressivement à la notion de digitalisation.

Le concept de "**digitalisation**" a commencé à être employé à partir de 2004 et a été lié aux dernières avancées technologiques. En plus de ces technologies, la digitalisation s'intègre à l'entreprise dans son ensemble et prend en compte non seulement les avancées technologiques, mais également le capital humain et les aspects stratégiques. Cependant, comment peut-on définir la digitalisation ?

---

<sup>9</sup> AFKIR Khadija, AGHZAF Ayoub, « L'impact de la digitalisation sur la performance des entreprises », mémoire fin d'études, promotion 2020, université Sultan Moulay Slimane, faculté polydisciplinaire Béni Mellal.

- Aurélie Dudézert (2018, page 16) définit la transformation digitale comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales », Elle fait également remarquer que la transformation digitale se définit par deux aspects : la disponibilité généralisée des technologies digitales et la génération de flux d'informations inexploités jusqu'à présent.

Depuis le 19e siècle, Internet et les progrès technologiques ont eu une influence significative sur la société. De nos jours, la révolution numérique bouleverse notre société actuelle, devenant désormais un élément indispensable pour toute entreprise et chaque personne. Son développement constant a un impact sur les entreprises, les employés et les clients, et personne ne peut être épargné par son influence.<sup>10</sup>

- Stolterman et Fors (2004) : La transformation digitale correspond aux changements que la technologie digitale provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine.
- PricewaterhouseCooper : PwC (2013) : La TD décrit la transformation fondamentale de l'ensemble du monde de l'entreprise à travers la mise en place de nouvelles technologies basées sur l'Internet avec un impact fondamental sur la société dans son ensemble.
- Mazzone (2014) : La transformation digitale D est considérée comme l'évolution digitale délibérée et continue d'une entreprise, d'un modèle économique, d'un processus d'idées ou d'une méthodologie, tant sur le plan stratégique que tactique.
- Jean-Noël Chaintreuil (2015) : La transformation digitale est la mise en cohérence de la stratégie à long terme avec les opérations mises en place à court terme au sein de l'entreprise pour intégrer les nouveaux modèles économiques, les outils et usages digitaux, afin de mieux interagir avec ses clients et ses employés sur l'ensemble des points de contact de leur cycle de vie

---

<sup>10</sup> BELLALIJ Mounia, « Introduction à la notion de la transformation digitale » (2021), Revue internationale du chercheur, (volume 2 numéro 2), p 1249-1269.

- DIGITALL Conseil :

Les évolutions liées à l'intégration de la technologie digitale dans la société humaine sont appelées transformation digitale. Elle repose sur plusieurs principes essentiels : la mobilité, le temps réel, l'internet des objets, le Big objets, le Big data et l'universalité d'internet.

Donc, selon ce qui a été dit précédemment et loin de là. Ainsi, en se basant sur ce qui a été mentionné précédemment et sans avoir l'intention de proposer une définition complète, nous retenons dans ce travail la définition suivante : La digitalisation implique la collaboration entre différents acteurs tels que les entreprises et les clients dans tous les domaines de la chaîne de valeur ajoutée.<sup>11</sup>

La transformation digitale peut donc être définie, selon Laurent Bour expert en Digital, comme étant « le processus qui consiste à mettre en place un maximum de technologies digitales disponibles au sein de leurs activités, pour un meilleur business et dans une optique de pérenniser l'entreprise ».

### **1.3.Utilisation des technologies digitales au sein des entreprises :<sup>12</sup>**

Selon Autissier, Johnson et Moutot (2014), il est essentiel que les entreprises investissent constamment dans les technologies. D'après eux, on peut identifier huit catégories de technologies.

- Le Social Network est la première technologie et probablement la plus célèbre. Il est composé de toutes les plateformes de médias sociaux. Il existe deux types de réseaux sociaux, soit publics tels que Facebook, soit plus réservés aux membres d'une organisation.
- On peut définir la deuxième, le Digital Learning, comme l'ensemble des applications qui permettent de suivre des formations en ligne. Les outils tels que

---

<sup>11</sup> « La digitalisation au Maroc : un chantier de transformation de transformation de l'administration publique », Abdessadik LAMSYAH, université de Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fes, mémoire de licence 2022

<sup>12</sup> Jacmin, Caroline.(2019), référence déjà citée.

<sup>12</sup> Rapport de Ahmed BOUNFOUR (Professeur des universités), Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines (septembre 2017).

les MOOC (cours en ligne ouvert massif), les classes virtuelles et l'apprentissage en ligne font partie de cette catégorie.

- La troisième option, le e-workshop, englobe les applications qui offrent la possibilité à plusieurs individus de travailler ensemble afin de résoudre un problème.
- La quatrième, le Digital Working, regroupe les applications qui permettent aux individus de travailler ensemble et de se coordonner. Par exemple, on peut citer les visioconférences, les téléprésences, ainsi que les programmes tels que Google Drive.
- Le Digital Customer est la cinquième technologie, ces applications ne sont pas conçues pour les employés de l'entreprise, mais plutôt pour les clients. Les sites les plus célèbres sont évidemment le site web et la page Facebook de l'entreprise. Différents outils et informations sont alors proposés aux clients grâce à ces applications.
- On peut définir la sixième, le Data Management, comme les applications qui collectent des informations qui pourront ensuite être analysées pour trouver une solution à un problème.
- La septième et avant dernière technologie, le Cloud Computing, offre la possibilité d'utiliser des serveurs accessibles à n'importe quel terminal, à n'importe quel moment. C'est l'ensemble dans lequel on peut comprendre le Big data.
- Les Digital Apps, la huitième et dernière technologie, englobent toutes les applications que nous téléchargeons sur nos téléphones, tablettes et ordinateurs.

#### **1.4. Les principaux objectifs de la digitalisation :<sup>13</sup>**

Afin de concrétiser les changements structurels, le plan national de réforme de l'administration repose sur quatre moyens d'action pour mettre en place les mesures et les mesures prévues.

Ces moyens d'action se présentent de la manière suivante :

**✓ Législatif :**

Il sera élaboré un plan législatif comprenant des textes juridiques qui régissent les changements structurels, puis les textes seront soumis au Parlement. L'objectif est de créer un plan législatif exhaustif afin de mettre en place les textes législatifs qui régissent les changements structurels. Ce projet se concentre sur les éléments suivants :

- revue du dispositif législatif relatif à la fonction publique pour tenir compte des évolutions actuelles.
- adoptions de textes juridiques et organisationnels concernant la moralisation de l'administration et sa transformation numérique pour soutenir son ouverture pour renforcer les principes de l'intégrité
- adoption de la charte des services publics qui fixe les règles de la bonne gouvernance qui garantit le droit d'accès à des services de qualité.

**✓ Communication :**

Les mesures suivantes renforceront la communication avec l'administration :

- Adopter un ensemble de stratégies de communication pour soutenir les changements structurels liés à la réforme de l'administration, en mettant l'accent sur l'information et la sensibilisation du citoyen à travers tous les médias audiovisuels et électroniques (réseaux sociaux).
- Adopter une stratégie de communication interne qui mobilise des ressources humaines afin de garantir le succès de la mise en place de diverses opérations planifiées dans le cadre du plan national de réforme de l'administration.

**✓ Coopérations :**

La coopération internationale sera utilisée comme des éléments de réflexion pour :

- Engager les partenaires et les donateurs internationaux pour soutenir le plan national de réforme de l'administration en mettant en place un programme global de coopération

internationale, multilatérale et bilatérale, qui permettra de profiter des meilleures pratiques et expériences internationales dans ce domaine.

- Assurer une surveillance des dernières avancées internationales en matière d'organisation, de gestion numérique et d'éthique.

- soutenir la coopération sud-sud et renforcer la coopération avec les pays africains afin d'enrichir les expériences nationales de la réforme de l'administration.

✓ **Evaluation :**

On évaluera le plan national de réforme de l'administration en deux temps :

- Durant l'année 2019, une première évaluation sera réalisée afin de dresser un bilan des réalisations du plan national de réforme de l'administration, ainsi que de formuler des recommandations pour son amélioration.

- La dernière évaluation du plan en 2021 vise à évaluer son impact et le niveau de réalisation des objectifs fixés.

Les indicateurs utilisés pour ces évaluations proviendront de l'observation des ressources humaines de la fonction publique.

Il sera également prévu d'utiliser le réseau des inspecteurs généraux des ministères pour fournir des contributions sur l'avancement sectoriel de la mise en place de la réforme de l'administration.

Le monde du travail est un domaine en perpétuelle mutation, afin de garantir le bon fonctionnement d'une entreprise, il est essentiel de se conformer aux évolutions.

La digitalisation est la meilleure façon de suivre cette tendance.

Toutefois, afin de réussir la digitalisation, il est essentiel de se munir de bonnes ressources. Découvrez les outils indispensables pour la transformation numérique.

Pour une entreprise qui aspire à être efficace et novatrice, la digitalisation s'avère être une solution parfaite.

Il est crucial de comprendre le marché et de se réinventer afin de briller dans un monde de plus en plus compétitif.

Afin d'accomplir cela, il est essentiel de faire face aux avancées technologiques, peu importe le domaine, il est crucial de mettre en œuvre différents outils digitaux tels que :

- **Les outils de comptabilité :**

La comptabilité est une branche importante au sein d'une entreprise.

Elle englobe toutes les opérations économiques de l'entreprise, il est essentiel d'appliquer cette technique de manière méticuleuse et délicate.

Il n'est plus nécessaire de prouver qu'une simple erreur comptable peut causer de graves difficultés à l'entreprise.

Aujourd'hui, il y a de nombreux outils disponibles pour faciliter la tâche d'un comptable (sage, MA compta, Ipaidthat, payfit, etc ...), tels que le bilan, les obligations fiscales, le compte de résultat, la facturation... et tout ce qui concerne la budgétisation.

Grâce à l'utilisation d'outils de comptabilité, il est possible de simplifier les tâches, de gérer les activités économiques de l'entreprise et d'éviter de confier le travail à un cabinet externe souvent coûteux.

- **Les outils de formation :**

La transformation digitale Passe également par la digitalisation de la formation, que ce soit pour le blended Learning, le social Learning...

De nos jours, il est essentiel de mettre en œuvre un ou plusieurs dispositifs de formation qui favorisent l'acceptation du changement.

Il serait préférable d'introduire des outils qui permettent aux employés de se former de manière équitable, d'avoir des connaissances du domaine de manière équitable et d'avoir un langage commun.

Les outils de formation offrent également aux employés la possibilité de partager leur expertise et leurs connaissances.

Il est recommandé d'utiliser des outils qui permettent d'associer le social Learning à la formation top-down afin de réussir la transformation digitale dans le domaine de la transformation.

De cette manière, l'entreprise pourra offrir une formation collaborative et descendante.

Ce genre de solution présente des bénéfices en raison de la présence de collaborateurs ayant un niveau de connaissances similaire et de l'implication des employés dans la formation.

- **Les applications mobiles :**

Depuis plus de 5 ans, la majorité des individus consacrent une grande partie de leur temps à leur téléphone portable.

En outre, la navigation sur les appareils mobiles gagne en popularité en raison de sa facilité d'utilisation. En utilisant les applications mobiles, l'entreprise ne se concentrera pas seulement sur l'attention des employés, mais elle pourra également attirer un grand nombre de clients.

Afin d'atteindre ses buts, l'entreprise doit donc élaborer des applications mobiles qui simplifient les tâches et la communication des informations avec ses employés.

On met en place des programmes mobiles pour communiquer avec les clients et leur permettre d'entreprendre des actions telles que faire des emplettes ou demander des services.

Il est recommandé d'opter pour des applications simples à utiliser et qui offrent une fluidité exceptionnelle. Cela offre une expérience client améliorée.

- **Le digital marketing :**

Le marketing digital, également appelé e-marketing, est un outil qui cherche à combiner les techniques de marketing et les procédures de marketing sur des supports numériques.

Cela englobe principalement le CRM (Client Relationship Management), les réseaux sociaux, les annonces publicitaires, l'e-mailing et le marketing de contenu...

L'utilisation d'outils performants dans le domaine du marketing favorise une communication efficace et une augmentation du chiffre d'affaires.

- **La messagerie instantanée :**

La conversation instantanée est l'un des outils numériques indispensables, que ce soit entre les employés ou pour établir des échanges avec les clients.

En tant qu'outil externe, la messagerie instantanée permet de communiquer directement et immédiatement avec les personnes ciblées, de créer une relation de confiance et d'atteindre l'agilité et l'efficacité.

### **1.5. Les étapes de la digitalisation : <sup>14</sup>**

Selon Solis (2016), la transformation digitale comprend six étapes.

- La première étape, connue sous le nom de "Business comme d'habitude", implique de poursuivre l'utilisation de pratiques qui nous sont familières, car nous croyons que en maintenant ces pratiques, nous pourrions intégrer les changements numériques/digitaux.
- L'auteur appelle la deuxième étape « Présente et active », qui implique la nomination d'agents de changement qui seront chargés de mener des expériences en lien avec les nouveaux outils à leur disposition, Cette étape n'est pas visible pour tous, il faudra d'abord tester avant de faire l'approbation.
- La troisième étape, appelée « Formalisée », vise à développer des expériences plus visibles. L'objectif est de faire accepter ces nouveaux projets par les cadres et la direction.
- La quatrième étape, appelée « stratégique », implique que les équipes engagées dans le changement prennent conscience de l'opportunité stratégique de mettre en

---

<sup>14</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée.

place le numérique au sein de l'entreprise et établissent une stratégie pour planifier la réalisation du projet. Dans l'avant-dernière étape, connue sous le nom de « convergence », une équipe est sélectionnée pour mener le projet de numérisation, ce qui entraîne une consolidation de la numérisation.

- Finalement, la dernière étape, appelée « novatrice et adaptable », consiste en la mise en place d'un nouvel environnement numérique sous la forme d'un projet-pilote initialement.

### ❖ Pourquoi s'engager dans une transformation digitale ?<sup>15</sup>

Selon Barabel et ses collègues (2018), il existe trois raisons solides pour lesquelles la direction des ressources humaines devrait opter pour une transition digitale.

- La première raison mentionnée par l'auteur est que si une transition digitale de l'entreprise est réussie, elle ne pourra que ressentir des conséquences positives. Cependant, la réussite de la digitalisation ne peut se réaliser que si les nouvelles relations et interactions qui se créent grâce aux innovations digitales sont harmonieuses.

Il est donc nécessaire que le responsable des ressources humaines s'intéresse à ces relations et interactions, tout en revenant à son rôle principal qui consiste à s'intéresser aux employés et à leur bien-être.

- Deuxièmement, la directrice des ressources humaines devrait être favorable à l'adoption d'un projet de digitalisation, car cela peut renforcer sa légitimité et lui permettre de tirer parti de cette expérience.

Afin d'y parvenir, il est nécessaire qu'elle retrouve son intérêt pour l'organisation de l'entreprise et soutienne tous les membres de l'entreprise concernés, qu'il s'agisse du cadre ou de l'ouvrier.

- Enfin, la dernière raison qui peut motiver la direction des ressources humaines est que ce type de projet de changement ne peut que favoriser l'épanouissement individuel et collectif des membres de l'équipe. Bien qu'il y ait eu des erreurs lors de la mise en œuvre du projet, des enseignements en seront tirés.

---

<sup>15</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée.

## 1.6 Les conséquences de la digitalisation :<sup>16</sup>

La digitalisation a des conséquences importantes tant sur les métiers eux-mêmes que sur les comportements sociaux. D'après Patrick Storhaye (2016), trois observations sont à noter.

En premier lieu, l'émergence de la digitalisation peut conduire à la disparition de certaines activités tout en créant de nouvelles possibilités.

Ensuite, les acteurs impliqués dans les processus de vente ou de production sont en train de disparaître peu à peu.

Le constat final est celui de l'apparition de nouveaux modèles et d'acteurs au sein de la société. Par exemple, la société Uber réinvente le métier de chauffeur de taxi en adoptant une nouvelle approche.

Deuxièmement, la digitalisation peut avoir un impact sur certains comportements sociaux. Tout d'abord, il semble que les comportements adoptés par les personnes à l'ère de la digitalisation soient irréversibles. Désormais, ils sont à la fois des consommateurs et des producteurs d'informations, ayant pris l'habitude de faire part de leurs opinions et de leurs pensées. Par la suite, une autre répercussion sur les comportements des individus est une modification de leur interaction avec l'information. En effet, les personnes ont une plus grande facilité à rechercher et à accéder à des informations sur divers sujets. Finalement, la numérisation a également un impact sur les comportements au sein des entreprises. Il y a des obstacles à franchir afin de promouvoir davantage d'externalisation et de nouvelles formes de relations contractuelles, psychologiques et morales.

D'après Aurélie Marchal (2014), la digitalisation provoque quatre types de changements. En premier lieu, la révolution digitale modifie notre perception de l'espace. Avec l'émergence du digital, les employés peuvent travailler à n'importe quel endroit, que ce soit chez eux, dans des espaces de travail ou même en train. La mise en place de cette avancée simplifie la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle pour les employés.

---

<sup>16</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée.

Le second changement identifié par Marchal (2014) concerne la transformation de l'environnement de travail. Il est évident que les environnements de travail des employés sont repensés, devenant davantage connectés. On adopte l'approche « basée sur l'activité », ce qui implique que les espaces sont réaménagés afin de garantir une qualité optimale. En outre, le lieu de travail se transforme en un espace où les personnes vivent de nouvelles expériences et éprouvent des émotions.

Finalement, il devient un lieu où le travailleur se retrouve et où son travail prend sens.

Selon Aurélie Marchal (2014), le troisième changement provoqué par l'avènement du digital est le rapport au temps.

Aujourd'hui, grâce à la digitalisation, les informations sont transmises en temps réel, évitant ainsi l'attente liée à la réception des courriers postaux. Notre époque est celle de l'instantanéité.

Toutefois, cette transmission instantanée soulève un défi de plus en plus important pour les employés : la gestion des priorités. Doivent-ils gérer les e-mails en fonction du sujet ou de l'heure de réception dans leur boîte de réception ?

Par ailleurs, le numérique pose un autre défi temporel aux travailleurs. Le sentiment d'urgence qui règne les pousse à consacrer de moins en moins de temps à la réflexion. Les tâches à long terme sont remplacées par de nombreuses petites tâches à court terme, toutes nécessitant une urgence constante.

Selon Aurélie Marchal (2014), un quatrième et dernier changement provoqué par l'avènement du digital est mis en évidence : l'apparition de changements relationnels et le développement de l'individu.

La digitalisation permet aux personnes d'acquérir diverses compétences essentielles comme l'esprit critique, l'autonomie et la responsabilité.

Aujourd'hui, l'un des désirs dominants des employés est de s'épanouir de manière individuelle, l'individualisme s'impose au profit du collectif, ce qui témoigne d'une évolution importante des relations professionnelles.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée.

### 1.7. Le digital et ses technologies de rupture :

Les études de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), le rapport de la CIA de janvier 2017 au président des États-Unis, ainsi que les études récentes sur les technologies clés de 2020 de la Direction générale des entreprises en France, permettent de repérer les technologies clés et leur convergence pour la transformation des économies et des sociétés à l'échelle mondiale.

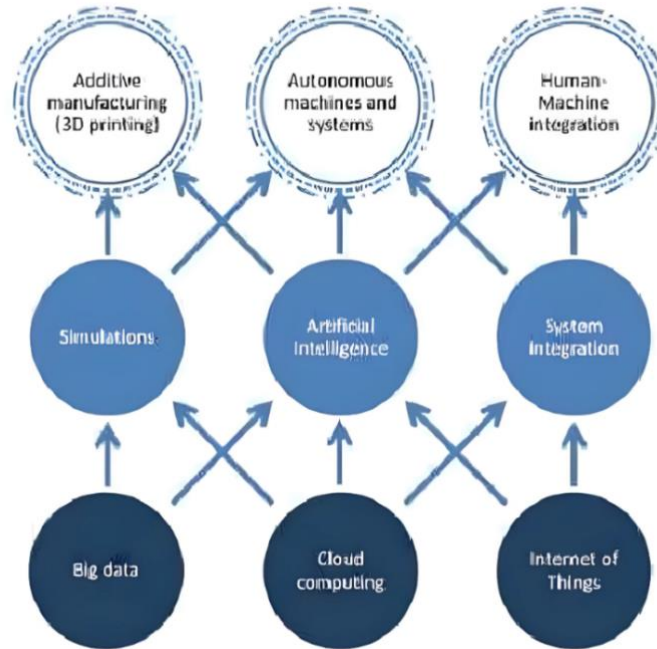
Cette figure met en évidence ces rencontres, Il convient de se souvenir de trois niveaux d'interaction :

- Le champ des données au sens large (Big data, cloud computing, internet des objets).
- Le champ du traitement (simulation, intelligence artificielle, intégration des systèmes).
- Le champ des objets et systèmes (fabrication additive, systèmes autonomes et intégration homme-machine).<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Rapport de Ahmed BOUNFOUR (Professeur des universités), Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines (septembre 2017).

**Figure N° 2** : Enabling the Next Production Revolution: The Future of Manufacturing and Services



**Source** : OCDE, Rapport intérimaire, Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel, Paris, 1-2 juin 2016, p.14

### 1.8. L'adoption croissante des outils digitaux dans les entreprises :<sup>19</sup>

La rapide évolution de la technologie a profondément modifié la façon dont les entreprises évoluent et interagissent avec leur environnement. La tendance à adopter de plus en plus les outils digitaux est devenue inévitable, motivée par la nécessité pour les entreprises de s'ajuster aux exigences changeantes du marché et de rester compétitives dans un environnement commercial en perpétuelle mutation.

La digitalisation a un impact sur tous les domaines d'activité, depuis les startups jusqu'aux grandes entreprises multinationales, et modifie la manière dont le travail est effectué, les produits sont créés et les services fournis.

<sup>19</sup> « Enjeux de l'adoption des outils digitaux au sein des organisations : Revue de littérature », GUERRIER Elie Michel, Université Senghor, Spécialisé en Management de Projets, p 4. 2023.

Cependant, à partir du tableau ci-dessous, il est possible de repérer les catégories les plus courantes actuellement au sein des organisations :

**Tableau N° 1** : Les outils digitaux au sein des organisations

Catégories	Exemples
Outils Suites collaboratives	Gmail, Docs, Drive, Agenda, Meet, Word, Excel, Teams, One Drive
Outils CRM	Active Campaign, Zoho, Pipedrive, Salesforce, Follow Up Boss
Plateformes de communication	Slack, Microsoft Teams, Skype, Zoom ou Google Meet
Plateformes intranet nouvelle génération	Talkspirit, Workspace, Lumapps, Jamespot, Sharepoint, Jave, Unily, Simplrr
Outils de gestion de contenus CMS	WordPress, Prestashop, Drupal, Joomla, Magento, Shopify
Outils de stockage en ligne	Dropbox, Drive, One Drive, Box, Icloud
Outils de gestion de projet	Trello, Jira, Monday, Atlassian, Asana, Notion, Airtable.
Outils de gestion de recrutement	TalentSoft, SmartRecruiters
Outils de comptabilité	Intuit Quickbooks, Itool, Sage compta, CEGID, Kiwii
Outils de gestion de paie	Payfit, Workday, Figgo, Nibelis, Openpay
Outils de communication graphique	Adobe Creative Suite, Canva, Figma
Outils de gestion de compte de réseaux sociaux	Buffer, Sprout social, Hootsuite, Socialpilot, Swello

**Source** : 10 Essential Tools to Support Your Digital Transformation (lumapps.com)

## 2. Généralités sur la gestion des ressources humaines :

Les ressources humaines vont au-delà d'un simple service de recrutement et de gestion des employés, elles sont le cœur même de toute entreprise, influençant sa culture, son efficacité opérationnelle et sa capacité à atteindre ses objectifs à long terme.

Au sein d'une entreprise, le rôle des ressources humaines est essentiel pour gérer et développer le capital humain. Son champ d'action comprend une variété de tâches, allant de l'acquisition de talents à la formation et au développement, en passant par la gestion des résultats, la rémunération, les relations avec les employés et le respect des réglementations salariales.

Dans cette section, nous nous concentrerons sur la fonction des ressources humaines. Nous commencerons par étudier sa définition, son évolution historique, puis nous nous focaliserons sur les activités essentielles de la fonction des ressources humaines et ses objectifs.

### **2.1.Définition de la gestion des ressources humaines :**

- **La gestion :** Il s'agit de toutes les méthodes d'organisation des ressources utilisées pour gérer une entreprise.
- **Les ressources humaines :** incarnent des acteurs (individus) qui jouent un rôle essentiel au sein de l'entreprise.
- **La gestion des ressources humaines :** Le sous-système de gestion de l'entreprise est la partie humaine qui permet d'organiser le travail et de traiter les employés de manière à ce qu'ils puissent pleinement exploiter leurs compétences, tant au niveau interne qu'externe, afin d'obtenir un rendement optimal pour eux-mêmes et pour leur groupe.

**P. Rouse** en donne la définition suivante : « **La GRH** est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Généralités sur la gestion des ressources humaines/Article/H.ANAS

La GRH : « est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique ». <sup>21</sup>

La GRH est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ». <sup>22</sup>

Les auteurs DOLAN et Al. (2002), ont défini la GRH d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». <sup>23</sup>

Selon VALLEMONT (1999), La gestion des ressources humaines est une fonction qui inclut différentes tâches principales telles que la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines et l'application du droit du travail. <sup>24</sup>

Selon GANKPA (2000), la gestion des ressources humaines est définie comme toutes les décisions tactiques et professionnelles prises par des hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, au sein d'une entreprise à but lucratif ou non, en utilisant certaines règles et techniques ainsi que des moyens adéquats. <sup>25</sup>

Mais pour être plus court, nous pouvons retenir la définition de GAUDEN (1994) qui stipule que : « La GRH consiste à placer des hommes qu'il faut où il faut et quand il le faut ». <sup>26</sup>

A travers ces définitions la gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme l'ensemble des activités stratégiques et opérationnelles visant à mobiliser,

---

<sup>21</sup> I CADIN Loïc, « Gestion des ressources humaines », 4ème Edition Dunod, Paris, 2012, P5.

<sup>22</sup> J. BRABET, « Repenser la Gestion des Ressources Humaines », Edition Economica, Paris, 1993, P43.

<sup>23</sup> FIFATIN Béatrice Isabelle, La gestion externalisée des ressources humaines: cas de la maison de l'entreprise

<sup>24</sup> FIFATIN Béatrice Isabelle, opcit,2012

<sup>25</sup> FIFATIN Béatrice Isabelle,(2012), Ibidem.

<sup>26</sup> FIFATIN Béatrice Isabelle,(2012), Ibidem.

développer et coordonner les talents et les énergies des individus au sein d'une organisation en vue de contribuer à la réalisation de ses objectifs et de sa mission.

Elle englobe la gestion des salaires, des carrières, de la formation, des relations humaines et l'application du droit du travail. En bref, la GRH consiste à placer les bonnes personnes aux bons postes, au bon moment, en utilisant des règles, des techniques et des moyens appropriés pour favoriser l'efficacité collective et la performance organisationnelle.

## **2.2 L'évolution historique de la fonction RH :**

La fonction des Ressources Humaines (RH) a subi de profondes transformations, passant d'une fonction personnelle à une fonction des ressources humaines. Elle est passée d'un rôle purement administratif à un rôle plutôt stratégique. La fonction s'est professionnalisée et son champ d'action s'est étendu et son organisation s'est complexifiée.

### **i. Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif :**

C'est pendant cette période que le service personnel se manifeste, notamment dans les grandes entreprises de production telles que les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), ainsi que dans le secteur bancaire tels que le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (Renault).<sup>27</sup>

C'était la période de la révolution industrielle et c'est à ce moment-là que les premières marques qui définissent la vie salariale des travailleurs se manifestent. La division du travail et son contrôle sont requis par cette organisation pour augmenter la productivité et les performances de l'entreprise : <sup>28</sup>

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime des conventions collectives ;
- 20 juin 1936 : loi sur les congés payés ;

---

<sup>27</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12ème Edition, Vuibert, 2010, Paris, p7.

- Loi de 1936 : semaine des 40 heures ;
- Loi de 1936 : sur les conventions collectives.
- Peugeot crée en 1936 la direction du personnel et des relations syndicales.

Pendant cette période, les dirigeants mettent en place une politique sociale qui prend la forme du paternalisme.

(Par exemple, chez Schneider au Creusot), les premières tâches du service des employés sont :

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- Le contrôle du travail ;
- L'application du droit social ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- La sélection et la fidélisation des meilleurs employés (salaire au rendement, promotions en fonction de l'ancienneté).

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

## **ii. La période 1945- fin des années 1980 :**

Au cours de cette période, le mouvement des relations humaines se développe, tout comme la fonction des ressources humaines qui met l'accent sur l'aspect humain. Conscientisation de la corrélation entre la motivation et la performance et les conditions de travail et la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise.<sup>29</sup>

La fonction personnelle était dirigée par un responsable du personnel dont la tâche principale était de gérer les rémunérations du personnel (salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc.). Le responsable du personnel était souvent un juriste sélectionné

---

<sup>29</sup> Jean-Marie Peretti, P 08, référence déjà citée.

pour ses compétences en droit social. La gestion de la rémunération des cadres de haut niveau est maintenue par la direction générale, et on commence peu à peu à confier au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale.

Pendant cette période, on observe également le développement de la législation sociale et la reconnaissance des actions des partenaires sociaux. La journée de 8 heures est instaurée, ainsi que la création de congés payés et de 40 heures hebdomadaires légales. Des comités d'hygiène et de sécurité sont mis en place, et le bilan social devient obligatoire pour les entreprises importantes...<sup>30</sup>

### **iii. La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000) :**

Cette fonction est désormais appelée ressources humaines à partir de la fin des années 1980, ce qui témoigne de la prise de conscience de l'importance de gérer les hommes et les compétences face aux évolutions technologiques, à la croissance démographique, à l'internationalisation de la production, mais surtout à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenu plus concurrentiel, ce qui en fait un facteur de compétitivité. L'évolution du rôle est accompagnée de ce passage d'une fonction personnelle à une FRH.

Le département du personnel est supervisé par un responsable du personnel, tandis que le département des ressources humaines est supervisé par un responsable des ressources humaines (DRH) qui assure :

- Pour améliorer l'efficacité de l'organisation du travail ;
- Pour mettre en valeur le capital humain ;
- Pour anticiper et développer les compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- Pour améliorer l'image de l'entreprise.<sup>31</sup>

Des tâches particulières selon Jean Marie Peretti : <sup>32</sup>

- Améliorer la motivation et l'engagement des employés ;

---

<sup>32</sup> Jean-Marie Peretti, référence déjà citée, P 11,12.

- L'accomplissement des objectifs nécessite principalement la collaboration des employés : Les employés éprouvent une sensation d'intégration lorsqu'ils se sentent considérés comme des partenaires, notamment en ce qui concerne l'équité, l'employabilité, l'épanouissement et l'écoute ;
- Promouvoir le changement : Il s'agit de promouvoir des comportements innovants et efficaces, en utilisant la formation et des programmes de mobilisation tels que de nouvelles conditions de travail ou la rémunération.

#### **iv. La digitalisation de la ressource humaine (2000-jusqu'à aujourd'hui) :**

Pour mesurer les informations du personnel, les ressources humaines se modernisent et utilisent des logiciels qui leur permettent de centraliser davantage chaque information et surtout de gagner du temps. Ce type de logiciel joue un rôle essentiel dans les ressources humaines en fournissant des statistiques globales faciles à utiliser. Il permet également de retenir et de repérer les talents rares au sein de l'entreprise, ainsi que de déterminer les besoins en formation de chaque individu.

Le secteur des solutions numériques pour les ressources humaines est extrêmement novateur, une fois que les processus RH sont numérisés, la vie d'un employé peut être très facilement gérée directement par sa fonction professionnelle. Dans le domaine des ressources humaines, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a considérablement simplifié la vie des employeurs, notamment grâce aux échanges de courriers électroniques professionnels ou privés. De nos jours, les responsables des ressources humaines intègrent l'informatique et le numérique dans leurs relations avec les employés.

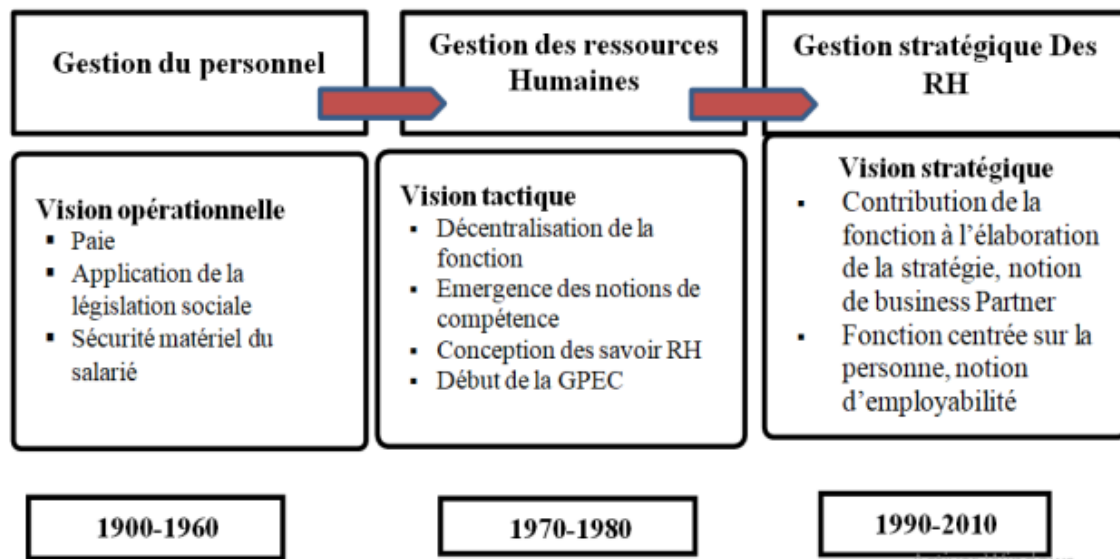
- Le bulletin de paie peut désormais être remis sous forme électronique
- Le contrat de travail peut lui-même être digitalisé.<sup>33</sup>

L'évolution des différents aspects de la GRH peut ainsi être schématisée comme suit :

---

<sup>33</sup> Impact de la digitalisation sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines, mémoire de fin d'études, FERRAT Yacine, UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION, 2021.

Schéma N° 1 : L'évolution de la GRH



.Source : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, « Mémentos LMD », Gestion des Ressources Humaines, 5è EDITION (2015) P22.

### 2.3.Les fonctions de la GRH :

#### 2.3.1 Le recrutement :

Évoquer le recrutement implique de discuter du processus de sélection et d'intégration de nouveaux membres. Le terme "recruter" a subi des évolutions significatives au fil du temps. En effet, en 1691, il désignait le fait de compléter un effectif militaire, tandis qu'en 1829, il prenait le sens d'attirer des individus vers une association ou un parti politique.

Le processus de recrutement représente l'une des multiples facettes de la gestion des ressources humaines, permettant à l'entreprise de répondre à ses besoins en capital humain. Selon une définition, le recrutement est une étape cruciale pour l'entreprise car il vise principalement à répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation. Il peut être réalisé en interne par l'entreprise elle-même ou, comme le suggère l'évolution de la fonction des ressources humaines en tant que fonction de support, être externalisé à des cabinets de recrutement ou des agences d'emploi.

Le processus de recrutement doit suivre plusieurs étapes pour garantir son efficacité. Ces étapes, telles que décrites par Peretti (2011), comprennent la définition de la stratégie

de recrutement, la préparation du processus de recrutement, la recherche de candidats, la sélection des meilleurs profils, et enfin, l'accueil et l'intégration réussis des nouveaux employés dans l'entreprise.<sup>34</sup>

Selon Billaudeau (2012), « Le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement. ».<sup>35</sup>

L'activité de recrutement constitue le principal moteur permettant à toute entreprise de progresser et de prospérer de manière soutenable. Le capital humain représente un élément fondamental, surpassant en importance les aspects technologiques ou financiers. Les individus qui composent l'entreprise constituent la seule variable durable pour son développement. Ainsi, mener des recrutements efficaces revêt un enjeu stratégique majeur pour toute organisation. En effet, pour les entreprises aspirant à atteindre un niveau élevé de performance, le recrutement se présente comme une discipline distincte, exigeant des compétences spécifiques, l'utilisation d'outils appropriés, ainsi qu'une allocation de temps adéquate.

### **2.3.2 La formation : <sup>36</sup>**

La formation constitue un investissement stratégique essentiel et une priorité de développement visant à améliorer et à développer les qualifications et les compétences des travailleurs, considérés comme un capital précieux et la principale richesse de l'entreprise.

Elle englobe un ensemble d'actions visant à habilitier individus et groupes à assumer efficacement leurs responsabilités actuelles et futures au sein de l'organisation. La formation, en tant qu'éducation professionnelle continue, représente un outil majeur pour valoriser le potentiel humain de l'entreprise. Son objectif est de préparer constamment les employés aux défis de demain tout en prenant en compte leurs besoins spécifiques.

D'après LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts

---

<sup>34</sup> Mémoire LIENARD Maxime, L'approche processuelle du recrutement, Gestion et management, p8, 2013

<sup>35</sup> BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?

<sup>36</sup> L'impact de la covid-19 sur le fonctionnement de la Gestion des Ressources Humaines, mémoire fin d'études, TABIA Zakia, MERABET Amel, Faculté des sciences Humaines et sociales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia ,2022.

aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichit la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

Pour VALTER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

La troisième et la dernière définition est celle présentée par SEKIOU et d'autres, qui accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

La formation contribue à accroître la productivité de l'entreprise et à renforcer sa compétitivité. Elle constitue un moyen de développement économique, de progrès social et de protection contre le chômage et l'inadéquation professionnelle. En rectifiant les lacunes des connaissances préalables à l'entrée sur le marché du travail, elle remédie à l'insuffisance des compétences. Par ailleurs, la formation revêt une importance capitale pour améliorer tant la quantité que la qualité du travail, réduire les coûts de production, et accroître le moral et la motivation des employés. Elle offre également la possibilité d'accéder à des postes de responsabilité accrue. De surcroît, elle répond à l'exigence croissante de spécialisation des tâches, visant une exécution précise et rapide.

### **2.3.3. La rémunération :**

La rémunération des salariés représente à la fois la conséquence et l'élément central du contrat individuel qui les lie à l'entreprise. Elle constitue la contrepartie du travail fourni et représente une part significative des coûts de production. La rémunération est

également protégée juridiquement, constitue un sujet légitime de négociation et est souvent considérée comme un facteur de motivation.<sup>37</sup>

Sekiou et Al. Distinguent entre deux types de rémunération : La rémunération directe comprend le paiement en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autre système de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement il englobe en outre la rémunération des heures supplémentaire.

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés, il s'agit d'autre paiement aux prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

La rémunération contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissant parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès.<sup>38</sup>

#### **2.3.4. La gestion des carrières :**

La partie « emploi » de la gestion des ressources humaines revêt une importance capitale.

Il s'agit de tenir compte des attentes personnelles de chaque individu et de les inclure dans les plans de carrière, tout en garantissant le succès professionnel et personnel de chacun en fonction des besoins et des opportunités de l'organisation. Il est essentiel de prendre des mesures dans l'intérêt de l'individu et de l'entreprise, ce qui implique d'affecter les employés de manière éclairée aux postes de travail.

#### **❖ La gestion :**

---

<sup>37</sup> L'impact de la covid-19 sur le fonctionnement de la Gestion des Ressources Humaines, mémoire fin d'études, TABIA Zakia, MERABET Amel, Faculté des sciences Humaines et sociales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia ,2022

<sup>38</sup> CadinLoic, Frédériquepigeyre, jeanpralong, Gestion des ressources humaines, 4eme ed, Dunob, Paris, 2012.

Le terme "gestion" provient du latin *gestio*, qui signifie "action de gérer". Au départ, la gestion était synonyme d'administration des organisations, mais elle s'est développée dans les années 1950 pour inclure les aspects de la gestion et de la direction.

La gestion fait référence à la gestion des organisations : il s'agit de l'action ou de la façon de gérer, d'administrer et d'organiser une entité. En résumé, la gestion englobe toutes les connaissances nécessaires pour diriger une entreprise.<sup>39</sup>

Un ensemble de méthodes utilisées pour gérer ou diriger une entreprise. En français, le mot « gestion » a une signification précise et restreinte en ce qui concerne l'administration des biens et ne devrait pas être utilisé pour les individus. La gestion, en tant que science, est détachée de l'économie politique en gardant une dimension plus pratique. Certains écrivains limitent le domaine de la gestion à l'entreprise, tandis que d'autres l'étendent à toute organisation, et même par une extension abusive, il est employé comme moyen d'initiative, de stratégie, d'où les expressions telles que gérer sa carrière, son divorce, etc.<sup>40</sup>

#### ❖ **Notion de la carrière :**

D'après sa signification étymologique, la carrière est un chemin de course pour les chars. La carrière est souvent liée à d'autres concepts positifs tels que l'évolution, l'amélioration, la promotion et le développement. La carrière consiste en une série d'affectations d'un employé, et elle se présente comme un équilibre constant entre les besoins de l'entreprise, les opportunités disponibles et les aspirations exprimées par les employés. Cette conciliation se manifeste à travers des choix de recrutement, de formation et de mobilité professionnelle.<sup>41</sup>

#### ❖ **La gestion des carrières :**

L'ensemble des actions entreprises par une personne afin de suivre et de guider son parcours professionnel, qu'il soit au sein ou en dehors d'une organisation particulière, afin de lui offrir le meilleur niveau de compétence et de réussite, tant sur le plan

---

<sup>39</sup> Sans auteur, Qu'est-ce que la gestion ? ressources.aunege.fr

<sup>40</sup> Grawitz, (2004) Madeleine lexique des sciences sociales, eddaloz, paris,

<sup>41</sup> Peretti Jean-Marie, gestion des ressources humaines, référence déjà citée, P104.

hiérarchique, social que politique, en fonction de ses compétences et de ses qualifications.<sup>62</sup>

Il est essentiel de gérer la carrière afin de faciliter la compatibilité entre l'emploi et les ressources humaines au sein de l'entreprise. Elle vise principalement à accompagner les employés dans leurs aspirations professionnelles (demande de mobilité, formation, reconversion professionnelle...) en utilisant divers outils de gestion (entretien individuel, entretien annuel, évaluation des compétences...)<sup>42</sup>.

- **Pour individu :**

Profiter d'une sécurité professionnelle maximale, Afin de renforcer leurs compétences, Être inclus dans l'entreprise, être perçu comme des membres intégrés de celle-ci, Apporter une réponse à leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmenter leurs compétences, leur pouvoir, leur influence, etc....) Le travail permet de se réaliser en favorisant le développement et l'utilisation de leur potentiel pour réaliser leur travail.

Les relations entre la gestion des carrières et les autres actions.

- **Pour l'organisation :**

Mise en valeur et croissance du potentiel humain dont elle dispose, Améliorer sa souplesse, Mise en œuvre d'une équipe de qualité, Améliorer sa culture, encourager les employés pour atteindre ses objectifs, Disposer d'une équipe qualifiée et motivée.<sup>43</sup>

### **2.3.5 La communication interne :**

La communication à évoluer avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14<sup>ème</sup> siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16<sup>ème</sup> siècle que le mot à engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme est n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20<sup>ème</sup> siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui ».

---

<sup>42</sup> [Gestion des Carrières et des Compétences | Editions Législatives \(editions-legislatives.fr\)](https://www.editions-legislatives.fr/)

<sup>43</sup> CadinLoic, Frédériquepigeyre, jeanpralong, (2021), Gestion des ressources humaines ,4eme ed ,Dunob,Paris.

On peut donc déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une partie, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre partie (réception).

La définition suivante peut donc être adoptée : « La communication est un processus qui repose sur un échange entre deux ou plusieurs individus à l'aide d'un code composé de gestes, de mots ou d'expressions qui rendent intelligible une information formelle ou informelle. transmis d'un émetteur à un destinataire ». II. Concept de communication interne La communication interne est attendue pour informer les employés sur la vie de l'entreprise, ses changements, son marché... Cette attente s'applique aussi bien à la direction générale qu'aux employés. Elle vise également à réunir toutes les parties prenantes de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, de la croissance de l'entreprise et des évolutions à apporter.

L'objectif principal de la communication interne est de mettre en avant la culture de l'entreprise et de susciter l'engagement des acteurs internes. Il est donc essentiel qu'elle soit en accord avec la stratégie de l'entreprise ; elle est intégrée aux autres formes de communication de l'entreprise, telles que la communication en cas de crise ou externe.

La communication englobe tous les échanges ou transferts d'informations entre un émetteur et un récepteur, peu importe le type de communication. La communication joue un rôle essentiel dans l'existence et le développement des relations humaines. Elle englobe tous les symboles de l'esprit ainsi que les méthodes pour les transmettre à travers l'espace et les maintenir dans le temps.

La communication consiste en un échange entre deux ou plusieurs individus en utilisant un code composé de gestes, de mots ou d'expressions qui permet de comprendre une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un destinataire.<sup>44</sup>

La communication interne joue un rôle crucial au sein de l'entreprise, car elle a pour objectif d'orienter les personnes vers la réalisation des objectifs de manière efficace. En ce sens, la communication interne est essentielle pour la performance de l'entreprise. Son objectif est de rendre visible l'avenir de l'entreprise, de renforcer la cohésion des équipes et d'impliquer chaque collaborateur dans le développement de la qualité du service aux clients.

---

<sup>44</sup> Sekiou.L,et al, référence déjà citée.,p512

## 2.4.Objectifs de la GRH :

Le MRH vise principalement à améliorer les performances de l'entreprise dans l'intérêt de tous. Le service des ressources humaines participe à l'évolution des organisations en veillant à atteindre ses objectifs fonctionnels et organisationnels.

- i. **Dans le cadre de la rémunération :** évaluation des résultats, étude des postes, rémunération en fonction du mérite ;
- ii. **Dans le cadre du climat du travail :** encourager la communication avec et entre les employés ;
- iii. **Dans le cadre de la sante et la sécurité :** En ce qui concerne la santé et la sécurité, il est important de diminuer les accidents de travail en mettant l'accent sur la formation et la prévention.

À cela s'ajoutent d'autres objectifs tels que :

- ✓ Attirer : les travailleurs Quantité et qualité. De plus, des candidats compétents ;
- ✓ L'importance de maintenir la gestion des carrières est de promouvoir la promotion interne ;
- ✓ Construire : à travers la formation (individuelle et professionnelle) ;
- ✓ Favoriser l'efficacité du travail ;
- ✓ Optimiser l'accès aux données ;
- ✓ Garantir le respect des lois et du cadre légal ;
- ✓ Contribuer à améliorer la qualité de vie au travail ;
- ✓ Pour accroître la motivation ;
- ✓ Améliorer la souplesse de l'organisation ;
- ✓ Promouvoir l'acquisition de nouvelles compétences indispensables à l'entreprise par les employés ;
- ✓ Prendre en charge les employés à tous les échelons ;
- ✓ Répertorier les compétences afin de les valoriser.
- ✓ Effectuer une liste des compétences déjà présentes et inutiles ;
- ✓ Assister les nouveaux à s'adapter à leur nouveau poste et les anciens à progresser dans leur poste ;
- ✓ Pour accroître la motivation ;

- ✓ Créer des connexions entre les différents postes et services.<sup>45</sup>

Grâce à cette section, nous avons pu approfondir la conception de la fonction ressources humaines et son évolution au fil du temps, la définir et enfin définir ses objectifs principaux.

### **3. L'impact de la transformation digitale sur la GRH**

#### **3.1 Concept de la transformation digitale de la GRH :**

La transformation digitale de la gestion des ressources humaines (RH) consiste à utiliser les technologies et les outils digitaux afin de moderniser et d'améliorer les méthodes de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Les éléments essentiels qui caractérisent ce concept :

- La transformation numérique consiste à automatiser les tâches RH répétitives et chronophages, comme la gestion des données des employés, la paie, le suivi des performances, et bien d'autres encore. Cela permet aux experts en ressources humaines de gagner du temps pour se concentrer sur des activités à plus grande valeur ajoutée.
- Les systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) et les logiciels RH permettent d'utiliser une plateforme centralisée pour gérer différents aspects des ressources humaines, tels que le recrutement, la formation, la gestion des performances et la rémunération.
- Les technologies numériques offrent la possibilité de collecter et d'analyser des informations sur les employés, les résultats et les processus en matière de ressources humaines. Cette étude apporte des renseignements précieux afin d'améliorer la prise de décision stratégique en ce qui concerne la gestion des

---

<sup>45</sup> Impact de la digitalisation sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines (2021), mémoire de fin d'études, FERRAT Yacine, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION.

talents, la planification de la main-d'œuvre, et ainsi de suite.

- Meilleure expérience de travailleur : La transformation digitale vise à améliorer l'expérience des employés en offrant des outils conviviaux pour la communication interne, la formation et le développement professionnel, la gestion des avantages sociaux, etc. Cela favorise l'implication et la fidélisation des talents au sein de l'entreprise.
- La transformation digitale demande fréquemment un changement culturel au sein de l'entreprise afin de promouvoir l'adoption des nouvelles technologies et des nouvelles pratiques en matière de ressources humaines. Il est primordial de faire participer les employés à ce processus et de leur offrir une formation appropriée afin de garantir une transition fluide.

### **3.2. Les valeurs ajoutées de la digitalisation des RH : <sup>46</sup>**

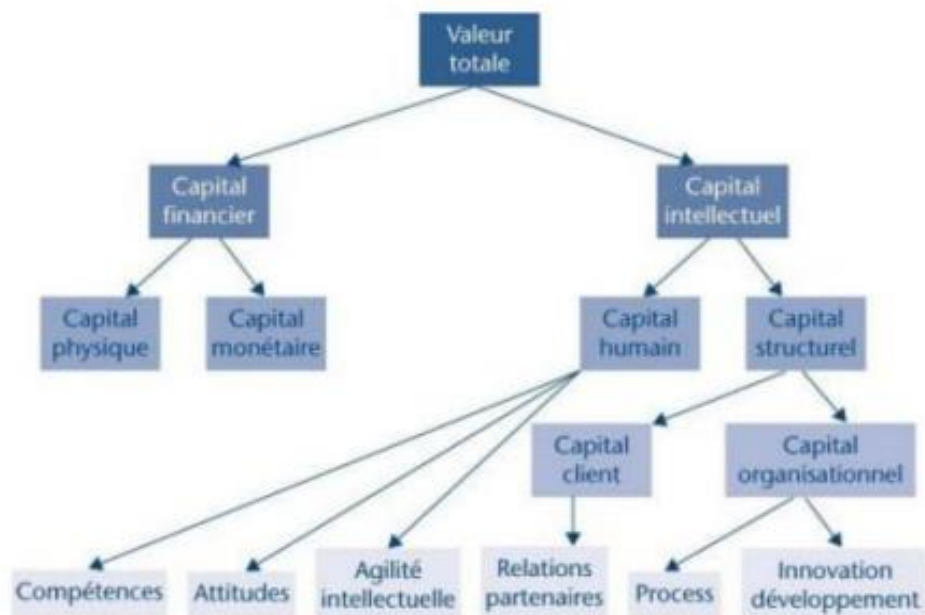
Grâce à l'automatisation et à la prise en charge par les machines des tâches administratives, la fonction des ressources humaines peut désormais se concentrer sur des missions à plus grande valeur ajoutée, axées sur l'humain.

Déjà en 1997, EDVINSSON et MALONE démontrent que le capital humain est la seule variable qui permet réellement aux organisations d'être flexibles et flexibles. En somme, l'être humain est une ressource plutôt qu'une charge.

---

<sup>46</sup> Digitalisation de la fonction RH : levier majeur de performance pour l'entreprise (2019), mémoire de fin d'études, Lucas CAUSSETTE, BBA Bachelor in Business Administration, Excelia groupe.

Figure N° 3 : Le modèle d'EDVINSSON et MALONE 1997



**Source :** Digitalisation de la fonction RH : levier majeur de performance pour l'entreprise, mémoire de fin d'études, Lucas CAUSSETTE, BBA Bachelor in Business Administration, Excelia groupe, 2019.

### 3.2.1 La qualité de Vie au Travail pour agir :

#### **i. La Qualité de Vie au Travail (QVT) : une priorité pour les nouvelles générations :**

Selon l'Accord National Interprofessionnel du 19 Juin 2013, la QVT est définie de la manière suivante : “les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte”.

En raison de l'importance de la qualité de vie au travail pour les nouvelles générations dans leur décision d'investir ou de rester dans une entreprise, il est essentiel que les entreprises s'adaptent et prennent des mesures. Pour améliorer la qualité de vie au travail, il est donc nécessaire de passer par la

numérisation. Elle joue un rôle essentiel dans la qualité de vie au travail car elle simplifie les procédures, diminue ou élimine le temps consacré à des tâches à faible valeur ajoutée, ce qui permet aux ressources humaines de travailler sur des projets transversaux et de se concentrer sur le capital humain.

**ii. Notion de bonheur au travail, bien-être au travail :**

À l'époque de l'école des relations humaines, la notion de bonheur au travail était déjà évoquée. Selon E. MAYO, A. MASLOW, F. HERZBERG et D. MC GREGOR, les membres de cette école estiment que les employés peuvent être à la fois productifs et heureux sur leur lieu de travail. Il peut être une source de motivation et de satisfaction personnelle pour l'individu. En outre, ils estiment que le contrôle abusif et la menace ne sont pas forcément nécessaires pour que les employés s'engagent.

De nos jours, grâce à la digitalisation, les ressources humaines ont la possibilité de se concentrer à nouveau sur les individus, en particulier les jeunes générations pour qui le bien-être et l'épanouissement au travail sont devenus plus importants que la rémunération. Cela a un impact sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise et donc sur sa performance, car la fonction des ressources humaines a pour mission de répondre aux attentes de tous les employés.

**3.2.2. Evolution de l'environnement professionnel :**

Aujourd'hui, l'environnement de travail change aussi. Les modes de travail traditionnels sont bouleversés par l'émergence du télétravail et du travail collaboratif (en mode projet).

**i. Télétravail :**

Le télétravail désigne "une manière d'organiser le travail où un salarié effectue volontairement un travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Autrement dit, le travail à distance est techniquement envisageable depuis quelques années, principalement grâce à la digitalisation.

Anne-Sophie GORDON, directrice Veille et Innovation de Malakoff Mederic, ajoute :

“Pour les dirigeants et les DRH, le télétravail est un levier de la transformation des modes

Managériaux. C’est aussi un vecteur d’amélioration du dialogue social, car le sujet du télétravail fait souvent consensus dans l’entreprise. Les ordonnances sont comme

Une incitation à étendre le télétravail”.

## **ii. Travail collaboratif (en mode projet) :**

En plus du télétravail, le travail collaboratif représente un autre mode de travail qui entraîne de nombreux bouleversements au sein de l’entreprise.

Selon François GAUCHENOT (2015), “le sens que l’on donne aujourd’hui au travail collaboratif fait référence à la nouveauté du mode de fonctionnement transverse d’un groupe

de travail dans lequel les relations entre les membres du groupe ne sont pas uniquement régies par leurs liens structurels hiérarchiques dans l’entreprise, mais par la responsabilité contributive ponctuelle qui leur est assignée”.

Autrement dit, les employés sont de moins en moins limités à leur seul service et peuvent collaborer sur des projets avec des collègues travaillant dans des services différents.

Selon Philippe MOUNIER (2016), deux méthodes de travail collaboratif sont mentionnées.

Le premier est asynchrone, ce qui signifie que le travail est effectué et récapitulé en fonction des disponibilités de chaque membre du groupe. Le travail est effectué de manière synchrone, c’est-à-dire en même temps, lors de conférences ou de réunions, par exemple.

Encore une fois, la collaboration ne peut être réalisée que grâce à la numérisation, et cela dépend de la qualité des outils collaboratifs mis en œuvre.

Comme mentionné précédemment, les RSE telles que Workplace favorisent une communication interne efficace des ressources humaines et facilitent également le télétravail, la diversification des services et donc la collaboration. Cependant, il y a de nombreux autres outils numériques.

**iii. Les outils digitaux du télétravail et du travail collaboratif :**

Parmi ces outils, certains sont plus performants pour la gestion de projet en elle-même. Par exemple, ils offrent la possibilité de communiquer en temps réel avec ses collègues, de partager des fichiers ou de ranger les différentes tâches d'un projet (par exemple, Azendoo).

Certains sites se concentrent plutôt sur le partage instantané et le stockage de fichiers, tels que Google Drive ou Dropbox (plusieurs Gigaoctets gratuits puis payant pour de l'espace supplémentaire). De plus, des outils tels que Google Docs ou ZohoWriter offrent la possibilité de co-rédaction d'un document et sont compatibles avec tous les formats.

Par la suite, Trello est un outil développé pour permettre aux responsables de gérer leur équipe à distance et de suivre l'avancement du projet de l'équipe.

Finalement, il y a également des options conçues pour planifier des séminaires ou des réunions en ligne.

Par exemple, Cisco WebEx Event Center possède une résolution extrêmement élevée et peut accueillir jusqu'à 3000 participants en ligne lors d'un même séminaire. Les intervenants ont la possibilité d'interagir en direct grâce à des discussions instantanées, à un système de questions/réponses spécifiques ou à des sondages.

De nos jours, le télétravail et la collaboration sont considérablement simplifiés grâce à l'utilisation de tous ces outils numériques.

**3.3. Les obstacles de la transformation digitale de la GRH :**

Les ressources humaines se concentrent sur les évolutions des entreprises et des salariés face aux défis de la transformation digitale rapide.

Les départements des ressources humaines doivent être à l'avant-garde de la transformation digitale, car ils jouent un rôle essentiel dans la construction de l'identité digitale de l'entreprise.

Il ne fait aucun doute que la planification des compétences futures de la main-d'œuvre dans l'économie numérique présente des défis et des missions complexes pour la gestion

des ressources humaines, ainsi que pour intégrer les employés appropriés dans un environnement organisationnel sans difficultés, en aidant les employés et les dirigeants à acquérir de nouvelles compétences numériques pour contribuer à la transformation.<sup>47</sup>

Trois défis principaux se posent :

- Le premier défi réside dans la restructuration organisationnelle afin de permettre à celle-ci de tirer profit des avancées de la transformation numérique.
- Le deuxième défi est la gestion du changement numérique au sein des opérations, en introduisant les changements nécessaires en matière de compréhension des ressources humaines.
- Le troisième défi est le leadership dans le domaine de la transformation et le renforcement des compétences qui peuvent influencer son succès ou son échec.<sup>48</sup>

Parmi ces défis majeurs, il y a des opportunités ainsi que des risques.

Parmi ces transformations, on peut citer :

- L'amélioration et l'intégration des technologies de l'information, abolissant les frontières entre les départements des ressources humaines, contrairement aux systèmes antérieurs qui étaient isolés et indépendants. Les technologies numériques des ressources humaines sont accessibles à tous, favorisant ainsi l'intégration et la coordination entre elles ainsi qu'avec les différents aspects de l'entreprise.
- La satisfaction des clients et les besoins des employés en ressources humaines ont dirigé l'attention du département des ressources humaines. L'introduction des systèmes informatiques a entraîné une diminution du contact direct et peut-être conduit la direction à comprendre la nature du travail d'une manière qui a réduit son intérêt pour l'élément humain. Ce sont là quelques-uns des aspects que la direction sent que les employés doivent prendre en compte lors de la planification et de la mise en œuvre du système.
- La qualité du service maintient le niveau de qualité du service. Il y a un risque de diminution des niveaux de service en raison de la transformation du système du traditionnel à l'électronique, de l'assurance de l'information, de la garantie de l'accès pour tous les employés, et de la conformité avec les normes acceptées,

---

<sup>47</sup> "ABDULRAHMANE Yasser (2019), "Gestion des ressources humaines et défis de la transformation numérique dans les organisations commerciales." Revue de Recherches Économiques et Administratives, pages 209.

<sup>48</sup> ABDULRAHMANE Yasser, référence déjà citée, P 216.

en particulier lors de la construction de pages Web, en tenant compte des différences culturelles, en particulier lors du travail dans un environnement international.<sup>49</sup>

### **3.4 L'informatisation de la fonction RH :**

#### **3.4.1 Le système d'information des ressources humaines (SIRH)**

Afin de soutenir la stratégie de l'entreprise, la direction des ressources humaines doit concentrer ses ressources sur des activités à haute valeur ajoutée. Il est nécessaire d'utiliser des outils technologiques pour cela.

La mise en œuvre d'un **système d'information des ressources humaines (SIRH)** utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) vise à apporter des évolutions à l'organisation, en offrant aux employés de la fonction RH la possibilité d'être plus efficaces, plus réactifs et de partager davantage d'informations. Cette évolution impliquera des changements majeurs dans l'organisation de la fonction des ressources humaines, la nature du travail réalisé et les compétences nécessaires. De plus, l'informatisation de la gestion des ressources humaines a véritablement connu un essor grâce au développement du SIRH.

##### **3.4.1.1 Définition du système d'information des ressources humaines (SIRH) :**

La notion de système d'information des ressources humaines (SIRH) ne peut pas être comprise sans avoir d'abord défini le concept de système d'information SI. En effet, le SIRH est une composante fonctionnelle du système d'information global ; il sert de support pour le traitement des données liées aux processus en interaction au sein du système global de l'organisation.

---

<sup>49</sup> Les ressources humaines, la revue de l'enseignement à distance et de l'enseignement ouvert, l'association de la gestion électronique dans l'évaluation de la meilleure gestion (2019), Nasheed DAOUD, Ahmad ZADI, le rôle de la numérisation et dans le volume des universités arabes en collaboration avec l'université de Beni Suef, Page 82 83.

- **Le système d'information SI :**

Selon James O'Brien. B, « un système d'information est un ensemble de personnes, de procédures, et de ressources qui recueillent l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation ». <sup>50</sup>

Quant à REIX.R, il considère « qu'il s'agit de l'association de ressources humaines, matérielles et logicielles destinées à recueillir, formaliser, archiver, parcourir, associer et diffuser cette information dans la même organisation ». <sup>51</sup>

Selon ces auteurs, un système d'information ne se limite pas à un simple système informatique, mais il englobe tout système qui permet de réaliser des processus de collecte, de mémorisation et de traitement de l'information. Il assiste les responsables dans la gestion de processus et l'analyse des performances, l'anticipation des changements et la prise de décisions, tout en combinant une information toujours à jour et fiable.

Dans cette optique, le système d'information représente un réseau complexe de relations organisées où des individus, des machines et des procédures sont impliqués, dans le but de générer des flux d'informations pertinentes provenant de sources internes et externes à l'entreprise, et qui servent de fondement aux décisions.

D'après REIX.R, l'objectif d'un système d'information est « d'apporter un soutien au processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail ». <sup>52</sup>

- **Le système d'information des ressources humaines :**

D'une fonction traditionnellement axée sur la gestion administrative des employés, la gestion des ressources humaines évolue vers un autre niveau, à savoir "une fonction créatrice de valeur, axée sur sa contribution stratégique et le développement de services à valeur ajoutée pour les responsables opérationnels", comme le souligne LEPAK.

Cette vision des ressources humaines a conduit à l'élaboration du système d'information des ressources humaines (SIRH). Ce genre d'application se situe dans le cadre des

---

<sup>50</sup> O'BRIEN JAMES A (1995), « Les Systèmes d'Information de gestion », De Boeck Université.

<sup>51</sup> REIX.R (2004), « Systèmes d'Information et management des organisations », Ed Vuibert, p 67.

principes de personnalisation, d'adaptation, de partage et d'anticipation.<sup>53</sup> Elles sont adoptées afin que la fonction RH puisse relever les défis actuels.

Le système d'information des ressources humaines représente un lien entre la gestion des ressources humaines et la digitalisation.

Selon les études, il est observé qu'il existe différentes définitions du système d'information des ressources humaines.

D'abord, JUST.B propose une définition du SIRH qui se concentre sur l'aspect technologique du SIRH, qui est la suivante : « c'est un système informatique pouvant être constitué de plusieurs logiciels hétéroclites, communiquant entre eux, par des interfaces techniques leur permettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système, on parle d'ERP (Entreprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) ; dans ce cas, les avantages sont multiples. Il n'y a pas d'interface et les informations sont plus simples à restituer et à consolider ».<sup>54</sup>

En revanche, selon KOVACH et CATHCART, le SIRH, tout comme « une procédure de collecte, stockage, traitement et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnels et les caractéristiques des unités organisationnelles dont toute entreprise a besoin ».<sup>55</sup>

Le SIRH n'est pas nécessairement complexe ou informatisé. Il ne se restreint donc pas aux technologies qui le composent.

Et pour TANNENBAUM, le SIRH est comme « un système permettant d'acquérir et de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ».

On le perçoit comme un système comprenant des individus, des entités, des politiques, des procédures et des informations.

Finalement, nous allons nous concentrer davantage sur le côté technologique étant donné que notre étude se concentre sur les technologies de l'information et de la communication. Le système d'information des ressources humaines peut être défini comme un ensemble de programmes ou d'applications informatiques qui contribuent à automatiser

---

<sup>53</sup> LAVAL. F et GUILLOUX .V, » Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude

<sup>54</sup> JUST.B (2012), « Pas de DRH sans SIRH », 3eme Ed Liaisons, France, p 462.

<sup>55</sup> LAUDON. K et LAUDON. L (2006), « Management des systèmes d'information » Ed, Pearson, p.13

les divers processus qui constituent la gestion des effectifs. En fait, il englobe l'ensemble des ressources humaines.

#### **3.4.1.2 Implantation du système d'information des ressources humaines :**

La mise en place d'une implantation sur un système doit satisfaire à des exigences de cohérence (entre fonction et organisation), ainsi qu'à une gestion efficace des informations et des échanges. La question de savoir pourquoi implanter un SIRH est cruciale dans l'implantation d'un SIRH, car cela déterminera la pertinence de la solution par rapport à l'analyse préalable des besoins.<sup>56</sup>

En réalité, le SIRH ne peut pas se baser sur n'importe quoi, chaque aspect doit être pris en compte et intégré dans sa création.

L'étape cruciale et indispensable pour mettre en place un SIRH réussi est l'analyse des besoins. Selon Jacob, les autres étapes sont :<sup>57</sup>

- Créer une équipe chargée de la mise en place ;
- Évaluer les données disponibles, ;
- Évaluer les exigences en matière d'informatique ;
- Concevoir une approche d'implantation ;
- Identifier les caractéristiques du système ;
- Étudier les exigences actuelles et futures ;
- Évaluer la nécessité d'acquérir un logiciel ou d'avoir son propre système ;
- Concevoir le plan d'installation ;
- Sensibiliser les utilisateurs clés et encourager leur engagement ;
- Encodage et conversion des informations ;
- Élaborer les standards et les méthodes de soutien au système ;
- Créer les documents requis pour les utilisateurs ;
- Éduquer les usagers ;
- Évaluer les performances avec les utilisateurs ;
- Établir un suivi.

---

<sup>56</sup> TANNENBAUM, référence déjà citée, p.27.

<sup>57</sup> JUST.B, référence déjà citée, P29.

Il est évident que de nombreuses étapes doivent être suivies pour mettre en place efficacement un SIRH. Cela facilitera sa réussite et son intégration avec le système de l'organisation existante, en particulier en ce qui concerne les stratégies, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines ou l'organisation.

Pour évaluer l'efficacité de la mise en place d'un SIRH, il est possible de vérifier si ce qui est mis en place répond aux besoins des utilisateurs et répond à leurs problèmes. De plus, il est important de réaliser régulièrement des vérifications sous forme d'audit afin de garantir la durabilité de l'adéquation du SIRH aux besoins des utilisateurs.<sup>58</sup>

#### **3.4.1.3 Le SIRH et la performance de la fonction RH :**

La fonction des ressources humaines est considérée comme un élément clé de performance, ce qui signifie qu'elle doit contribuer au développement de la performance globale de l'entreprise en développant le capital humain.<sup>59</sup>

Effectivement, les entreprises doivent préserver leur compétitivité dans un environnement complexe. Elle aspire à la souplesse et à l'adaptation en explorant toutes les possibilités de flexibilité. Il est évident que la gestion des ressources humaines constitue une solution.

En tant que partenaire stratégique, la Direction des Ressources Humaines répond à des objectifs tels que l'adaptation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, en intégrant des objectifs de rentabilité et de développement. Son objectif principal est de développer les ressources humaines et d'optimiser leurs performances, afin de contribuer aux objectifs globaux :<sup>60</sup> En d'autres termes, la DRH va jouer un rôle dans sa détermination plutôt que de se limiter aux tâches administratives.

Il est donc essentiel de mettre en place un SIRH afin de répondre aux attentes de l'entreprise en ce qui concerne cette dernière. Celui-ci offre à la fonction les moyens de collecter toutes les informations pertinentes, de les stocker, de les traiter et de les restituer aux personnes concernées au moment et au bon endroit.<sup>61</sup>

Il offre donc l'avantage de décharger la fonction de toutes les tâches administratives

---

<sup>58</sup> Ophélie C, « Le système d'information des ressources humaines au sein des petites et moyennes.

<sup>59</sup> La gestion stratégique des ressources humaines da... – Revue internationale P.M.E. – Érudit (erudit.org) consulter le 4/05/2024.

<sup>60</sup> 66 OLLIER.A et CROUZET.A (2012/2013), « fonction des ressources humaines », p18.

<sup>61</sup> OLLIERO.A ET CROUZET.A, référence déjà citée, p28.

monotones, ce qui permet, par conséquent, de faciliter investir davantage dans des activités stratégiques à plus grande valeur ajoutée pour l'entreprise.

Grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des ressources humaines, il est possible d'obtenir des améliorations de productivité en maîtrisant et optimisant les flux d'informations. Le SIRH est l'instrument de base de la gestion des ressources humaines afin de satisfaire aux besoins suivants :<sup>62</sup>

➤ **Réduction des délais**

La mise en place d'un système d'information des ressources humaines permet d'accélérer considérablement la diffusion des pratiques RH les plus intéressantes et d'assurer une application étendue au sein de l'entreprise. La diminution des délais est directement liée aux méthodes de collecte d'informations. Par exemple, un système de gestion des entretiens professionnels permet de diminuer les délais d'analyse afin que les employés puissent atteindre leurs objectifs et anticiper les actions à venir.

➤ **Maitrise des couts**

La diminution des circuits papier et des ressources nécessaires pour la récupération des données en offrant aux collaborateurs des formulaires électroniques de demande de congé ou de CV collaboratif, contribue directement à la gestion des coûts. L'automatisation de certaines procédures du SIRH permet de réduire les coûts de la diffusion massive des pratiques sélectionnées afin d'accélérer la contribution des ressources humaines à la création de valeurs.

➤ **Qualité de prise de décision**

Elle est directement influencée par la qualité de l'information fournie à celui qui prend la décision. Une information de qualité est une information fiable qui est rapidement diffusée aux acteurs des ressources humaines. Par exemple, le manager peut bénéficier d'une consultation en ligne des plannings d'activité et des soldes de congé de ses collaborateurs, ce qui lui permettra de planifier les départs en congés de manière plus rapide et plus adaptée.

---

<sup>62</sup> FAOUZI A (2005)., « Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), Capital Consulting, Casablanca.

➤ **La capacité de mesure**

De plus, le SIRH sera en mesure de fournir les indicateurs appropriés pour évaluer la pertinence des pratiques et aider à dissiper les éventuels doutes concernant la contribution supposée de la gestion des ressources humaines à la création de valeurs. Le système d'information des ressources humaines doit être utilisé comme un outil de gestion et d'aide à la prise de décision pour tous les acteurs de la gestion de l'entreprise.

### **3.4.1.4 Fonctionnalités principales du SIRH :**

Dans l'analyse de ces fonctionnalités du SIRH, nous avons choisi de découper le système d'information des ressources humaines en 8 processus, en fonction des acteurs RH, des consultants et des éditeurs RH :

- **Gestion administrative du personnel (GA) ou (GAP) :**

L'objectif de cette gestion est de traiter de manière qualitative les données liées au salarié et qui sont liées à son dossier. Les tâches accomplies par l'administration du personnel sont influencées par divers domaines :

Les obligations légales (code du travail, convention collective, règlement intérieur, accord collectif...etc.) doivent être respectées.

Calcul et gestion des indemnités et des salaires ainsi que des cotisations sociales correspondantes.

Analyses sociales et fiscales (coûts de travail, coûts d'absentéisme, coûts de maladie, impact social d'une mesure gouvernementale).

Ces rôles de spécialisation nécessitent une excellente maîtrise de l'ensemble des ressources humaines, du droit et des méthodes des entreprises.<sup>63</sup>

La gestion des données personnelles offre la possibilité de participer à un processus de collaboration. En réalité, l'utilisation de self-service via un portail RH, grâce à l'émission d'un processus de validation, permet aux employés de mettre à jour leurs données personnelles et de les consulter, tandis que les responsables hiérarchiques peuvent mettre à jour les informations des collaborateurs sans avoir accès.

---

<sup>63</sup> GILLET .M et GILLET Patrick (2004), « SIRH Système d'information ressources humaines », Ed Dunod, Paris, pp93-98.

- **La gestion des temps et des activités (GAT) :**

Le module du GAT est souvent abordé dans le SIRH, en même temps que la paie et le GA.<sup>64</sup>

Les besoins de l'entreprise qui l'intègre à son SIRH influencent grandement le périmètre et la sophistication de ce module. Certains sont plus exigeants en termes de planification de gestion des horaires (cycles d'annualisation... etc.) et choisissent plutôt d'utiliser un outil spécifique à la GAT. (Best of breed). Selon d'autres organisations, le GAT consiste à surveiller la présence et les absences des colporteurs, à mettre à jour en temps réel leurs congés et leurs RTT.

La gestion des temps et des tâches permet aux responsables de l'entreprise de connaître de manière précise et en temps réel :<sup>65</sup>

- Le temps de travail de chaque employé, quotidiennement ;
- Le nombre de congés et de vacances pour chaque salarié ;
- Le nombre de cours suivis par chaque salarié ;
- Le nombre total d'heures consacrées à chaque tâche et dossier.

- **Gestion de la paie:**

La paie joue un rôle essentiel dans le SIRH, car elle est la composante la plus ancienne et la plus évoluée. Ses calculs et ses données fournissent une grande contribution aux autres modules. Sa justice et son bon fonctionnement global ont un impact significatif.<sup>66</sup>

La gestion de la rémunération ne se résume pas à l'émission du bulletin de salaire. Elle comprend aussi les différents événements associés au contrat de travail :<sup>67</sup>  
Embauche (déclaration aux organismes sociaux, retraites, mutuels...etc.).

Modification du contrat :

Dépôt du contrat de travail (solde de tout compte, certificat de travail... etc.)  
Ainsi, une gestion de la paie inefficace affecte l'entreprise, les employés, les dirigeants, l'État et les organismes sociaux. Les erreurs entraînent des risques légaux.

---

<sup>64</sup> 70 BALANCOT.C," benchmark SIRH, 5eme", Ed 2013, Danae p 12.

<sup>65</sup> GILLE.M, GILLET.P, référence déjà citée, pp145-148.

<sup>66</sup> 72 BALANCOT.C, référence déjà citée, p 14.

<sup>67</sup> BEN DAOUDE. N, « les NTIC dans l'école prive », momier de master 2, université Sorbonne, 2009, p76.

- **Tableau de bord:**

Le tableau de bord est une collection d'indicateurs développée afin de fournir aux gestionnaires une vision d'ensemble de l'état et des systèmes qu'ils gèrent, ainsi que des tendances qui les influenceront dans un avenir cohérent avec la nature de leurs responsabilités.<sup>68</sup>

Les experts en ressources humaines fourniront des informations statistiques sur la masse salariale, les indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission, disponibilité et activités, formation, recrutement).

Il offre aux responsables des ressources humaines et aux décideurs un outil de gestion et d'assistance dans la prise de décision. Il facilite la prise de décisions performantes, efficaces et éclairées en se basant sur des informations pertinentes.

- **Le recrutement :**

Le processus de recrutement englobe toutes les mesures prises afin de trouver un candidat qui répond aux exigences d'une organisation pour un poste spécifique.<sup>69</sup>

En général, les solutions proposées par les éditeurs sont peu compatibles avec le SIRH principal. En général, il s'agit d'outils qui permettent de recruter en ligne, de créer, modifier et publier des offres, ainsi que de fournir des statistiques sur le nombre de consultations et de réponses par chaque offre. Ces solutions permettent également de gérer les réponses en envoyant automatiquement des courriers de réponse aux candidats. En ce qui concerne les postulants, ces solutions offrent la possibilité de visualiser, créer et modifier les candidats ainsi que leurs pièces jointes, ainsi que de constituer une base de données avec des options de recherche par profil, par compétences ou par pièces jointes.

- **La gestion de formation :**

La formation joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise, car elle permet de maintenir les compétences du personnel à jour et en adéquation avec les besoins, afin de mettre en place la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>68</sup> ANGOST.H, (2006), « système d'information de l'entreprise », 5ème Ed de Boeck, Paris, P 52.

<sup>69</sup> 75 LELARGE.G, « la gestion des ressources humaines, nouveaux enjeux, nouveaux outils », Ed sefi, CANADA, P 225.

La formation est intégrée aux processus antérieurs. Le module était déjà présent dans l'architecture du SIRH des années 90.<sup>70</sup>

L'objectif du module de formation est de concevoir et de superviser les principes de formation en session (formation, stage...etc.) en fonction des objectifs individuels et collectifs de l'organisation, en respectant le budget de formation établi. En raison de leur complexité, plusieurs produits de niches ont été créés. On administre ces outils en mode ASP, et on diffuse également des catalogues de formation sur le portail collaboratif self-service. Un exemple de logiciel de formation est Neevagroup.

- **Rémunération globale :**

Une politique de rémunération performante, c'est-à-dire qui prend en considération les conditions du marché, favorise l'attraction, la motivation et la fidélisation des talents au sein de l'entreprise.

L'objectif des solutions informatiques est de faciliter la gestion des conceptions, la mise en œuvre et la gestion d'une politique de rémunération efficace ainsi que d'une stratégie RH pertinente pour les entreprises. Afin d'accomplir cela, les éditeurs offrent eux-mêmes des outils spécifiques comprenant des modules qui permettent d'analyser, superviser et superviser la rémunération des employés, une partie de gestion sociale, de contrôler la masse salariale, de préparer les négociations annuelles obligatoires et de mettre en place les opérations sociales.

Towers Watson est l'un des éditeurs de solutions et de logiciels de rémunération globale.

- **La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

Selon B.just, la GPEC est un processus RH qui a récemment été introduit dans le SIRH. Selon lui, la GPEC devient particulièrement sensible en période d'incertitude, même si elle constitue un véritable avantage concurrentiel.<sup>71</sup>

Effectivement, la GPEC dissimule des défis majeurs pour l'entreprise tels que :

- Promouvoir l'employabilité tout en favorisant la mobilité ;
- Garantir le suivi de la succession ;

---

<sup>70</sup> 76 JUST.B, référence déjà citée,p. 67.

<sup>71</sup> JUST.B, pas de DRH sans SIRH, référence déjà citée, p. 67.

- Employer une variété de candidats et fidéliser les meilleurs ;
- Faire face aux changements dans les métiers et les avancées technologiques ;
- Satisfaire les exigences opérationnelles en attribuant les compétences appropriées, au moment opportun et au poste approprié.

Le SIRH facilite la GPEC puisqu'il va permettre :

- Une meilleure prévision de l'ajustement des compétences aux postes de travail ;
- Une meilleure prise en compte des répercussions des avancées technologiques et économiques ;

Une meilleure compréhension des éléments de compétitivité, de l'organisation qualifiante et du développement des compétences des employés ;

- Une gestion améliorée des carrières ;

Une diminution des dangers et des dépenses associés aux déséquilibres ;

- Des choix et des plans optimaux pour les actions d'ajustement requises.

### **3.4.2 L'e-RH :<sup>72</sup>**

#### **3.4.2.1 Définition :**

Selon Ruël, la distinction entre le SIRH et le e-RH réside dans le fait que le SIRH concerne les responsables de la fonction des ressources humaines, tandis que le e-RH concerne les spécialistes des ressources humaines.

L'outil e-RH est destiné aux acteurs externes à la fonction RH qui utilisent internet.

Pour échanger sur e-RH, Fabre et al (2003) et Merck (1985) soulignent trois conditions à respecter avant de pouvoir échanger sur e-RH :

. Dans un projet géré par les ressources humaines, il est nécessaire d'utiliser les TIC, ce qui n'est pas difficile étant donné que la majorité des domaines de la gestion des ressources humaines sont inclus dans l'e-RH.

. Les gestionnaires des ressources humaines ne doivent pas être les seuls acteurs du projet d'e-RH, comme dans le e-recrutement, où les ressources humaines sont d'un côté et les candidats de l'autre.

---

<sup>72</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée .

.Il est crucial d'adopter de nouvelles méthodes d'organisation dans les processus de gestion des ressources humaines lorsqu'on utilise l'e-RH.

Selon Guiderdoni-Jourdain et ses collègues pour que le projet de e-RH soit réussi, il est essentiel de comprendre seize facteurs :

- . Clarifier les buts du projet e-RH.
- . Avoir les ressources nécessaires pour identifier toutes les attentes des acteurs et les surveiller 3. Mettre en place une approche de gestion de projet
- . Recourir à la culture de l'entreprise pour gérer le projet e-RH.
- . Envisager l'avenir du projet dès le début 6. Construire une vision globale des défis financiers
- . Prévenir les abus technologiques.
- . La direction des systèmes d'information doit être étroitement liée aux choix technologiques architecturaux.
- . Mettre en place une approche pragmatique pour résoudre les problèmes.
- . Opter pour les concepts plutôt que pour les outils.
- . Appréhender et gérer de manière optimale les enjeux de pouvoir.
- . Prendre en compte les obstacles potentiels aux changements impactés par le projet e-RH.
- . Choisir la simplicité, la conformité et la transparence.
- . Mettre en place une approche incrémentale et itérative (coconstruction) 15. Prendre en considération dès le départ les divers profils d'utilisateurs envisageables.
- . Prendre en considération l'aspect temporel.

### **3.4.3 E-recrutement :<sup>73</sup>**

Selon Besson et Digout (2013), l'e-recrutement peut être défini comme « l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise ».

Selon Chaintreuil (2015), il est possible de réaliser l'e-recrutement en utilisant les réseaux sociaux, ce qui permet de séduire les profils les plus compétents. En utilisant

---

<sup>73</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée.

les médias sociaux, les entreprises ont la possibilité d'établir une interaction plus aisée avec les candidats.

Il existe plusieurs bénéfices à instaurer l'e-recrutement au sein du département des ressources humaines.

Les définitions de l'e-recrutement et ses bénéfices sont présentées ci-dessous :

- Un outil qui permet de recueillir une grande quantité de CV et ensuite de créer une base de données regroupant tous ces CV.
- Un moyen de gagner du temps en publiant des annonces de recrutement, ce qui permet de recevoir les réponses des candidats dans des délais extrêmement courts. Mais aussi pour économiser du temps tout au long du processus de recrutement ;
- Un instrument qui facilite la diffusion rapide des offres d'emploi tout en restant accessibles en permanence ;
- Un instrument qui permet de réaliser des économies par rapport aux annonces d'emploi publiées dans les journaux. Internet offre un service à moindre coût, tant pour l'entreprise que pour les candidats, dont la réponse est souvent gratuite ;
- Un instrument technique relativement simple et accessible à tous ;
- Un outil qui favorise une productivité accrue car les CV sont souvent traités par des logiciels qui classent directement les informations reçues.

D'après ces mêmes écrivains, il y a néanmoins des contraintes à l'implémentation du e-recrutement.

- Le recrutement en ligne ne permet pas d'atteindre l'ensemble de la population en quête d'un nouveau emploi. Effectivement, il semble que certaines personnes ne manifestent pas un véritable intérêt pour les offres en ligne, principalement les managers ou les nouvelles générations ;
- Lors de la publication de l'offre d'emploi en ligne, il sera nécessaire que celle-ci respecte certains critères tels que la taille du fichier ou son format, ce qui nécessite une expérience minimale dans ce domaine ;
- Il est possible que des virus ou du spam pénètrent dans les programmes ;
- En raison de l'utilisation de l'e-recrutement, les informations manuscrites sont progressivement supprimées, ce qui peut entraver les tests de recrutement tels que la graphologie.

### 3.4.4 E-learning :<sup>74</sup>

L'e-learning peut être défini comme « un processus d'apprentissage par lequel les personnes acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à des technologies de l'information et de la communication », Favier et al. (2004).

Selon Favier et ses collègues (2004), l'apprentissage en ligne repose sur trois critères essentiels:

Tout d'abord, il s'agit d'un système qui permet de stocker, de rechercher, de distribuer et de partager ensemble des informations et des connaissances. Ensuite, on peut utiliser l'e-learning à partir d'un ordinateur ou d'autres technologies. Ensuite, son objectif principal est de conduire à un certain apprentissage.

D'après Harasim (1989), l'enseignement en ligne ou appelé ici e-learning présente l'avantage de permettre une grande souplesse quant au lieu et au moment de la formation. Et, cela offre la possibilité de communiquer avec d'autres individus dans la même situation ou, encore, avec le formateur/enseignant.

### 3.4.5. Le Big data: <sup>75</sup>

#### 3.4.5.1 Définition :

Selon Gartner (2017), le Big Data est défini comme « un actif d'information à grande quantité, à grande vitesse et/ou à grande diversité qui nécessite des méthodes de traitement de l'information rentables et innovantes afin d'améliorer la compréhension, la prise de décisions et l'automatisation des processus ».

D'après Alharthi et ses collègues (2017), le concept de big data est employé pour désigner le grand volume de données numériques générées par l'activité humaine, ce qui rend la gestion de ces données extrêmement complexe à l'aide des outils d'analyse de données traditionnels ».

Selon Davenport (2014), il est également possible d'utiliser le terme Big Data pour désigner « toute utilisation de l'analyse ou, dans les cas extrêmes, la création de rapports et l'informatique décisionnelle traditionnelle ».

---

<sup>74</sup>Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée .

<sup>75</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée.

D'après Gartner (2019, cité dans Alharthi et al., 2017) ainsi que de nombreux autres auteurs, on peut définir le Big Data en se basant sur trois caractéristiques, appelées les 3V :

- **Le volume** : les outils de Big Data permettent de recueillir, gérer et analyser de grandes quantités de données qu'elles soient structurées ou non.
- **La variété** : les données collectées dans les outils de Big Data peuvent venir de diverses sources comme des feuilles de calcul, des bases de données traditionnelles, ...
- **La vitesse** : les données recueillies sont continuellement analysées.

#### **3.4.5.2. Bénéfices du Big Data pour les entreprises :**

D'après Angrave et ses collègues (2016), le Big Data représente "un moyen de générer de la valeur à partir des individus et une opportunité pour étendre l'influence stratégique de la fonction des ressources humaines".

Selon Davenport (2014), il existe trois bénéfices à intégrer le Big Data au sein d'une entreprise. D'abord, d'après ses dires, le Big Data permettrait de réduire les dépenses en raison de l'espace de stockage qu'il offre. Toutefois, cet argument est contrebalancé par l'auteur en soulignant que l'utilisation de ces données nécessitera de la main-d'œuvre qualifiée, ce qui entraînera des dépenses et que la mise en œuvre d'un tel système ne sera pas exempte de dépenses.

Selon Davenport (2014), le deuxième avantage réside dans l'utilisation améliorée des données grâce au Big Data, ce qui facilitera l'amélioration des décisions. Enfin, il précise que l'emploi d'une telle innovation peut favoriser l'amélioration de la gamme de produits et de services.

Selon Antoine Denoix (2018), il existe d'autres avantages liés à l'utilisation du Big Data.

D'après ses affirmations, le Big Data permettrait à l'entreprise d'être plus performante, mais surtout d'améliorer la qualité des processus. D'après lui, à mesure que la procédure devient automatique et structurée, l'efficacité augmentera. Selon Denoix (2018), une bonne mise en place des supports digitaux permet une collecte de données plus complète, ce qui permet une meilleure réutilisation des données.

### 3.4.5.3. Résistances à l'arrivée du Big Data :

Différents facteurs entravent l'intégration du Big Data au sein des entreprises. Selon Alharthi et ses collègues (2017), il existe divers défis à surmonter pour intégrer cette technologie au sein d'une organisation.

Dans un premier temps, l'écrivain souligne le fait que certaines entreprises ne disposent pas de l'infrastructure informatique requise pour faire face au Big Data. Pour analyser un ensemble de données aussi important, il est nécessaire d'avoir des logiciels et du matériel au sein de l'entreprise.

Par la suite, l'auteur souligne un autre défi : la complexité des données lors de l'intégration du Big Data. Cette complexité peut se manifester de différentes façons.

La première étant définie comme le rythme de développement des données. Les entreprises qui sont confrontées à une quantité excessive de données ont tendance à supprimer les anciennes afin de ne conserver que les nouvelles.

Le deuxième type de complexité réside dans le fait que les données peuvent provenir de différentes sources et donc être structurées de manière différente en fonction de la source. Ce qui est compris dans le Groupe A dans une source pourrait être compris dans le Groupe B dans une autre source.

La dernière difficulté à prendre en compte est que les données peuvent être présentes sous différents formats, qu'ils soient structurés ou non structurés.

En outre, un autre défi identifié par Alharthi et ses collègues (2017) réside dans le manque de compétences des employés chargés de gérer le Big Data au sein de l'entreprise. Il est possible que ce manque de compétences entraîne des erreurs telles que des erreurs de saisie ou la perte de données.

Les auteurs soulignent que le dernier obstacle réside dans la collecte de données privées. On aborde alors la question de la protection de la vie privée car l'utilisation d'un ensemble de données personnelles recueillies à partir de diverses sources peut engendrer des problèmes éthiques et juridiques. C'est le cas des informations des clients. Il est possible que certaines entreprises restent incertaines quant à leur usage. Selon Denoix (2018), il est également mentionné qu'avec la digitalisation, les hackers ont fait

leur apparition. Ces individus volent les informations et les exploitent de manière inappropriée.

Enfin, le dernier défi, abordé dans cet article d'Alharthi et al. (2017), concerne la culture de l'organisation.

Il est très probable que toutes les valeurs et les normes partagées au sein de l'entreprise deviennent contraignantes pour l'intégration du Big Data dans une entreprise.

Le tableau suivant présente toutes les solutions mentionnées par Alharthi et ses collègues (2017) pour surmonter ces divers obstacles.

**Tableau N° 2 : Solutions pour Surmonter les Obstacles Mentionnés par Alharthi et ses Collègues**

Obstacles	Solutions
État de l'infrastructure informatique	Une meilleure utilisation du matériel de base pourrait améliorer la force de traitement et l'amplitude de stockage.
La complexité des données	L'utilisation de logiciels professionnels et spécialisés permettraient une meilleure analyse, une meilleure gestion et un stockage efficace.
Le manque de compétences	Former les étudiants lors de leur cursus scolaire ce qui permettrait de mettre au même niveau la formation scolaire reçue et les besoins des entreprises.
La vie privée	Le service juridique de l'entreprise doit faire respecter les lois établies sur la protection des données des individus.
La culture organisationnelle	Faire comprendre ce qu'est le Big Data et les avantages qu'ils peuvent apporter à l'entreprise.

**Source :** Jacmin, Caroline (2019), Ibidem.

### 3.5. Rôle du Directeur des Ressources Humaines dans la transformation digitale

:<sup>76</sup>

D'après Thierry Baril, le responsable des ressources humaines doit faire preuve de trois qualités essentielles : flexibilité, simplicité et rapidité. Il joue un rôle essentiel dans la réussite du changement effectué. Il est crucial qu'il soit proche du monde du business et joue un rôle actif dans la prise de décisions qu'il devra ensuite soutenir.

Selon Aymeric Vincent le responsable des ressources humaines doit tout d'abord être curieux de cette transition numérique. Afin d'y parvenir, il a la possibilité de se renseigner dans les autres entreprises sur le déroulement, mais il a également la possibilité de se documenter sur le sujet en se basant sur la littérature.

### 3.6. Les risques de la digitalisation de la fonction RH :

En plus des obstacles, la digitalisation de la fonction RH comporte des risques. Selon l'analyse de l'Usine Digitale et Sopra HR (2017), il est mis en évidence que “le déploiement des solutions digitales RH comporte des risques de protection des données, de clivage des générations, de cybersécurité, de stress lié à l’hyper-connexion, d’équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de déshumanisation des process”.<sup>77</sup>

Selon Caroline DIARD (2019), le risque de protection des données occupe la première place. Si la justice considère qu'il y a une violation du RGPD, les organisations risquent d'être sanctionnées de manière lourde. Il est essentiel que les dossiers des employés, qui contiennent de nombreuses informations confidentielles, soient sécurisés et que la fonction des ressources humaines porte une attention particulière à ces données.<sup>78</sup>

Il est essentiel que le département des ressources humaines surveille attentivement les pratiques des employés sur les réseaux sociaux.

En réalité, la fonction des ressources humaines est chargée de garantir que les employés utilisent correctement le numérique.

---

<sup>76</sup> Jacmin, Caroline (2019), référence déjà citée .

<sup>77</sup> Sopra HR Software et l'Usine Digitale, (2017). Etude "Digital RH" par l'Usine Digitale / Sopra HR Software.

<sup>78</sup> Diard, C., Dufour, N. (2019). Transformation digitale : quels nouveaux risques pour la fonction RH ?

**Conclusion du chapitre premier :**

La transformation digitale a révolutionné la gestion des ressources humaines (RH), offrant à la fois des opportunités et des défis. Une revue de littérature montre que les technologies numériques améliorent l'efficacité et la satisfaction des employés. Les outils numériques comme les plateformes de e-RH et les MOOC facilitent la gestion des talents et l'engagement des employés en automatisant les tâches répétitives. L'impact de la transformation digitale se traduit par une gestion RH plus réactive et personnalisée grâce à des outils comme les systèmes de gestion de contenu d'entreprise (ECM) et les solutions d'e-HRM. Toutefois, des défis subsistent, notamment la confidentialité des données et la mise à jour des compétences. En conclusion, la transformation digitale est essentielle pour les RH, offrant des gains d'efficacité et une gestion stratégique des talents, tout en nécessitant une gestion attentive des défis émergents.

# Chapitre 02

## Cadre méthodologique

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie utilisée dans notre étude, ainsi que la méthode de collecte de données pour atteindre les objectifs de notre recherche.

### **1. Approche méthodologique :**

Dans le domaine des sciences de gestion, notre étude s'inscrit dans une perspective épistémologique constructiviste avec une logique inductive.

Nous avons opter pour cette approche car notre objectif est d'arriver à une conclusion directement vérifiable sur le plan pratique.

En d'autres termes, il s'agit de générer des savoirs pratiques de type savoir-faire (ou d'amélioration d'un savoir-faire).

La théorie constructiviste considère cependant l'épistémologie comme l'étude de la production des connaissances valables (Piaget, 1967). De plus, "l'épistémologie fait référence aux principes concernant la connaissance et la façon dont elle peut être acquise".<sup>79</sup>

L'explication inductive est basée sur un fait. Ainsi, notre étude se base sur des données brutes, matérielles et visibles. Selon Beaugrand "le mode inductif implique d'aborder concrètement le sujet d'intérêt et de laisser les faits suggérer les variables essentielles, les lois et, éventuellement, les théories unificatrices".<sup>80</sup>

Afin d'atteindre les objectifs de notre étude, nous allons d'abord exposer le processus actuel de collecte des données, puis proposer le baromètre des données et ses fonctions.

Enfin, nous examinerons comment ce baromètre va moderniser le processus actuel de gestion des données et soutenir la prise de décision suite à nos analyses sur le terrain. Ainsi, une recherche qualitative est perçue comme la méthode la plus efficace pour décrire la réalité.

« Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt

---

<sup>79</sup> Avison & Ayers, 2002.

<sup>80</sup> Beaugrand 1988, p. 8.

qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. »<sup>81</sup>

De plus, afin d'obtenir un résultat fiable et de saisir le phénomène étudié à partir d'interprétations, de témoignages ou d'opinions collectées.

## **2. Les outils de collecte de données :**

Nous avons choisi de collecter des informations de diverses façons, c'est-à-dire de combiner différentes sources d'informations en utilisant une approche qualitative.

### **A. La Recherche documentaire :**

Il s'agit de toutes les étapes nécessaires pour rechercher, repérer et trouver des documents liés à un sujet en élaborant une stratégie de recherche.

Une fois que nous avons défini notre besoin d'informations sur notre thème, nous avons utilisé différentes ressources d'information telles que des thèses, des sites internet, des articles, des livres et des documents internes qui nous ont été fournis au sein de l'entreprise afin de mieux comprendre le phénomène étudié et d'avoir une vision globale.

### **B. L'observation :**

Il s'agit d'un processus qui implique l'attention volontaire et l'intelligence, guidée par un objectif final ou organisateur et orientée vers un objet afin de collecter des informations.

Nous avons utilisé l'observation pendant notre stage pour comprendre l'environnement actuel de gestion des demandes, la réception des demandes, leur traitement et leur enregistrement, afin de détecter les problèmes présents dans le processus actuel.

---

<sup>81</sup> Mays et Pope, 1995, p. 43.

### C. L'entretien :

Selon Gravitz, l'entretien est une méthode d'investigation scientifique qui utilise une communication pour collecter des informations en lien avec l'objectif défini. L'entretien se distingue du questionnaire en lui-même.

En effet, l'interaction directe (visuelle et/ou verbale) et la faible autorité du chercheur contribuent à inciter l'interviewer à développer sa pensée.

Il ne s'agit donc pas d'un interrogatoire, mais plutôt d'un moyen de collecter le témoignage verbal d'un individu.

Afin d'atteindre cet objectif, le chercheur doit se montrer neutre, se contentant presque d'écouter l'autre.

L'entretien semi directif a été sélectionné afin de collecter les données des faits et des opinions des personnes interrogées sur notre thème, à savoir l'influence de la transformation digitale sur la gestion des ressources humaines.

**Tableau N° 3** : Etat recapitulatif (méthodologie de recherche)

<b>Objet de recherche</b>	Étude de l'impact de la transformation digitale sur la gestion des RH.
<b>Type de recherche</b>	Étude sur le terrain (Cas de la division RH/ SONATRACH HASSI R'MEL).
<b>Techniques de collecte des données</b>	Les entretiens semi directifs/ Observation/ recherche documentaire
<b>Analyse des données</b>	Interprétation des données via une approche qualitative.

Source : Élaboré par nos soins

### **3. Population et échantillonnage :**

Étant donné que notre recherche se concentre sur l'étude de la transformation digitale et son impact sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises, nous avons choisi divers intervenants particulièrement intéressés par notre recherche. Cela inclut les employés du département des ressources humaines, répartis dans ses différents services, ainsi qu'un groupe de responsables et de décideurs du département des ressources humaines de la filiale Sonatrach à Hassi R'Mel. L'objectif est de comprendre les différents systèmes technologiques et numériques utilisés dans ce département, ainsi que de connaître les principales transformations digitales en cours dans le département, et leur impact sur la gestion des ressources humaines. Toutes ces personnes sont qualifiées pour nous fournir les informations nécessaires à notre enquête.

### **4. Analyse de données :**

Une fois les entretiens avec les responsables du département de la GRH et toutes les parties prenantes concernées, nous avons examiné les résultats obtenus en utilisant la méthode d'analyse de contenu.

Cette méthode vise à rendre compte de manière objective et fiable des réponses des interviewés en suivant des étapes allant de la transcription des données, en passant par le codage de ces données et en fin le traitement des données proprement dit.<sup>82</sup>

En général, les interviews sont retranscrites à la main.<sup>83</sup>

Elle consigne intégralement toutes les paroles de l'interviewé, sans modifier le texte, sans l'interpréter et sans utiliser des abréviations. Les discours hors contexte et hors sujet ne sont souvent pas retranscrits car ils sont des moments de détente que les participants se donnent. Parfois, lorsque le discours verbal est insuffisant, on observe des gestes d'approbation ou de rejet.

---

<sup>82</sup> Jean-Claude Andreani (2015)

<sup>83</sup> (Silverman, 1999).

Une fois les entretiens terminés, nous avons commencé à codifier les informations en explorant les textes d'interview ou d'observations de manière chronologique et étape par étape (Berg, 2003) pour préparer l'interprétation et le traitement des résultats issus de ces entretiens.

Il y a deux méthodes d'analyse des données qualitatives pour le traitement des données collectées : En termes de signification ou de statistiques (ANDREANI, CONCHON, 2001)

**Tableau N° 4** : Traitement des données qualitatives

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique
Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations	Analyse statistique des mots et des phrases
professionnelles des études	Chercheurs académique

**Source** : Jean-Claude Andreani. P 08

En ce qui concerne les traitements dits « sémantiques », l'analyse est réalisée manuellement, en suivant la méthode de l'Analyse de Contenu. Elle analyse le sens des idées exprimées ou des mots en utilisant des approximations successives. Les recherches menées par les experts adoptent fréquemment cette méthode classique.<sup>84</sup>

En revanche, les analyses statistiques sont effectuées sur ordinateur à l'aide de logiciels de traitement de textes. Les analyses impliquent le calcul de mots, de fragments de phrases ou de catégories, ainsi que l'analyse de données (comme l'analyse factorielle des correspondances par exemple).

Dans notre cas, nous avons traité les données recueillies en utilisant le traitement sémantique des données. Cette méthode implique d'analyser les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'elle leur donne (analyse de l'expriment).

<sup>84</sup> Morrison, Haley, Sheehan, Taylor, 2002.

# **Chapitre 03**

## **Cas pratique et discussion des résultats**

## ❖ Section 01 : Présentation de la société SONATRACH :

### 1. Définition :

SONATRACH est une société pour la recherche, la production le transport la transformation et la commercialisation des hydrocarbures (Gazeux et Liquide) A été créé dans le but de couvrir à long terme, les besoins nationaux en hydrocarbures par le décret N° 63-491 du 31/12/1963 ainsi que le financement, et le développement de la nation par l'apport en devise.

#### ➤ Le siège social :

Le siège social de SONATRACH est situé à DJENANE EL MALIK à HYDRA.

#### ➤ La dépendance hiérarchique :

Sonatrach est sous la tutelle du ministère de l'énergie et des mines.

#### ➤ L'effectif :

Elle emploie 120.000 personnes dans l'ensemble du groupe.

#### ➤ Le capital social :

Sonatrach dispose d'un capital social de deux cent quarante-cinq (245) milliards de dinars.

**A** : revenu net 175 milliards de dinars.

**B** : investissement 308 milliards de dinars.

#### ➤ La production :

La production de Sonatrach en hydrocarbure au cours de l'année à atteint 188.4 millions de tonnes équivalent pétrole (TEP) dont 58.1 millions de TEP de brut et de condensât (pétrole brut raffiné naturellement), 121.7 millions de TEP d gaz naturel et 8.6 millions de TEP de GPL (gaz propane liquéfié). Sa production globale de tous ces produits est de 202 millions de TEP.

➤ **La forme économique :**

Sonatrach est une entreprise industrielle, sa classification est justifiée par la nature des biens qu'elle produit en l'occurrence. Les hydrocarbures qui font partie de la branche économique du secteur industriel.

➤ **La forme juridique :**

Sonatrach est une société par action régie par la législation en vigueur est dont le capital est détenu totalement est exclusivement par l'état, il est inaliénable et incessible.

➤ **La taille :**

Sonatrach est une grande entreprise, les critères qui ont déterminé cette classification sont :

- Le nombre de travailleurs (largement supérieur aux 500 requis par la réglementation).
- L'organisation (structure très élaborée).
- La nature de produit (hydrocarbures et dérivés).
- La production (se compte en million de tonnes équivalent pétrole).
- Le chiffre d'affaire annuel (Plusieurs milliards de dinars).

## **2. Historique de la SONATRACH :**

Le secteur énergétique en Algérie est l'axe tournant de la machine économique du pays dans la mesure où il contribue énormément au financement du budget de l'état.

Toutefois, l'Algérie a confié la responsabilité et la mise en valeur des hydrocarbures à l'entreprise nationale SONATRACH, qui constitue un outil essentiel pour le développement et l'intégration nationale.

Aujourd'hui, elle est bien équipée pour jouer un rôle crucial dans la consolidation de sa position mondiale grâce aux ressources énergétiques du pays.

Créée le 31.12.1963 (décret 63-491), l'entreprise nationale SONATRACH avait pour mission principale de favoriser le développement du secteur des hydrocarbures. Le 22 septembre 1966, le décret 66-626 a étendu les missions de l'entreprise nationale SONATRACH à tous les secteurs de l'industrie pétrolière, tels que la recherche, la production, le transport, la transformation et la vente des hydrocarbures.

Depuis la nationalisation des hydrocarbures du 24 février 1971, l'entreprise a été responsable des entreprises du secteur minier et a été chargée de développer toutes les branches de l'industrie pétrolière.

À la fin des années 1980, la SONATRACH a augmenté de 33 agents en 1964 à 103.000 à la fin des années 1980. Dans le cadre de la politique nationale de réorganisation de l'économie du pays, elle a entrepris une restructuration afin de créer 17 entreprises industrielles de production et de service.

En ce moment, SONATRACH emploie environ 50.000 agents et continue de prendre en charge les opérations de recherche, de production, de transport, de conditionnement et de liquéfaction des hydrocarbures liquides et gazeux sous forme de canalisations.

Dans le contexte de la réorganisation des entreprises décidée en 1982, la SONATRACH a été divisée en différentes entreprises : ASMIDAL, NAFTAL, ENEP.

Grâce à cette division, l'effectif de la SONATRACH a été réduit à 30 000 agents, ce qui a réduit les tâches de la SONATRACH.

### **3. Missions Principales de la SONATRACH :**

Sous l'autorité d'un directeur général, la SONATRACH a notamment pour missions essentielle :

- La mise en place, la préservation et la mise en valeur des réseaux énergétiques à travers tout le pays.
- La reconstitution et l'augmentation des réserves D'hydrocarbures.
- Il est essentiel d'intensifier les efforts d'exploitation et de tirer parti des études menées dans ce domaine afin de mieux comprendre le sous-sol et de mettre en lumière les réserves d'hydrocarbures.
- La diversification des marchés et des produits destinés à L'exportation.
- Compte-tenu des réserves nationales pour l'approvisionnement énergétique national à moyen terme.

- Adapter l'outil commercial aux besoins du marché énergétique afin de mieux contrôler ses mécanismes et d'améliorer les performances commerciales.
- Le développement, la maîtrise et la maintenance des complexes de production, de transport et de conditionnement des Hydrocarbures.
- Le développement des techniques modernes de gestion par le biais de la formation.

#### 4. Les Objectifs Principaux de SONATRACH :

En Algérie et à l'étranger, Sonatrach vise à réaliser :

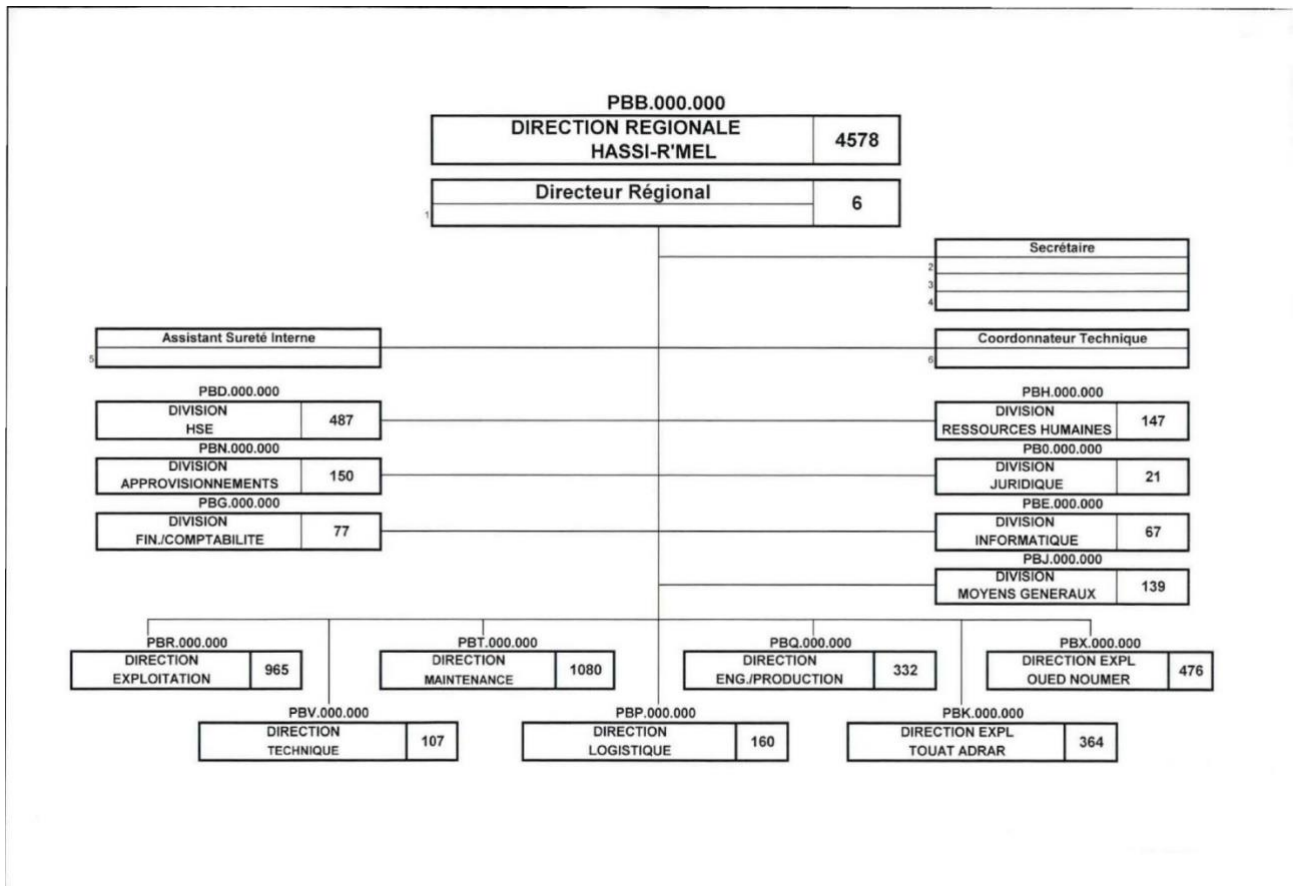
- La recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport de stockage et de chargement des hydrocarbures.

La liquéfaction du gaz naturel, la transformation et la mise en valeur des hydrocarbures.

- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
  - La vente des hydrocarbures.
- La création de toutes sortes d'activités jointes en Algérie et à l'étranger avec des entreprises algériennes et étrangères.
- L'acquisition et la possession de toutes les actions.
- La création de toutes sortes d'activités jointes en Algérie et à l'étranger avec des entreprises algériennes et étrangères.
- L'acquisition et la possession de toutes les actions. Les investissements et autres actifs financiers dans toute entreprise existante créée en Algérie ou à l'étranger.
- La disponibilité des hydrocarbures dans le pays à moyen et long terme.
- Étudier, promouvoir et mettre en valeur toute autre forme et source d'énergie.
- L'expansion de toutes les activités liées directement ou indirectement à l'industrie des hydrocarbures. Et de toute activité susceptible de susciter un intérêt pour Sonatrach, et en général toute opération de toute nature qui peut être directement liée à son objet social.

Nous avons choisi la filiale de SONATRACH à HASSI R'MEL pour mener notre étude et la figure suivant illustre l'organigramme de la filiale :

Figure N° 4 : Organigramme de la direction



Source : Document interne de la direction régionale

- **Division ressources humaines et moyens :**

La division des ressources humaines de l’entreprise SONATRACH, particulièrement au sein de la direction de HASSI RMEL, est responsable de la gestion du capital humain de cette branche de l’entreprise.

Ses principales missions incluent :

- 1. Recrutement et sélection :**

Identifier et attirer des talents qualifiés pour répondre aux besoins opérationnels et stratégiques du site.

**2. Formation et développement :**

Concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation pour améliorer les compétences et les connaissances des employés, favorisant leur développement professionnel continu.

**3. Gestion des performances :**

Evaluer les performances des employés et mettre en place des systèmes de reconnaissance et de motivation pour encourager l'excellence et la productivité.

**4. Administration du personnel :**

Gérer les dossiers administratifs des employés, y compris les contrats de travail, les salaires, les avantages sociaux et les aspects légaux

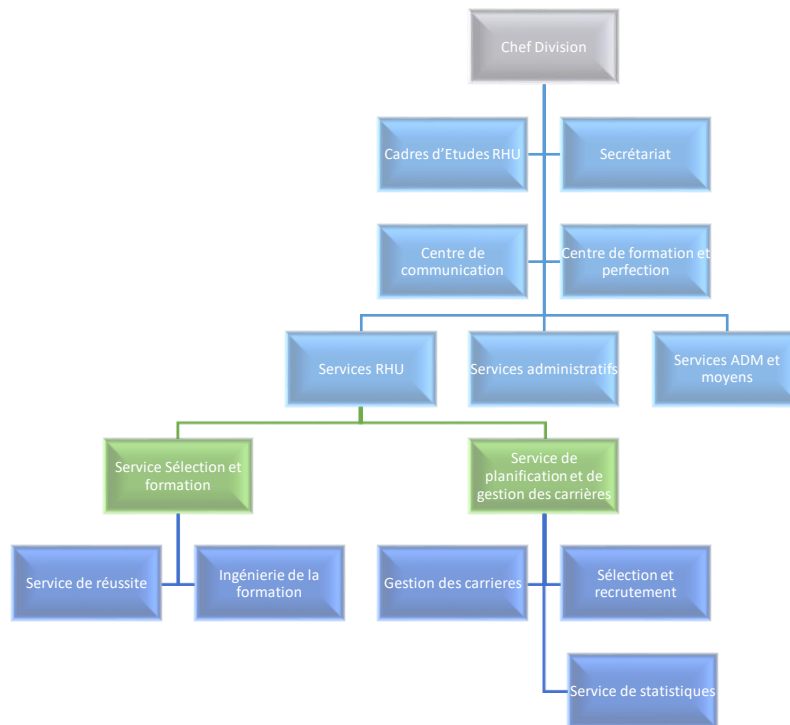
**5. Relations de travail :**

. Maintenir des relations harmonieuses entre la direction et les employés, en veillant à la résolution des conflits et à la promotion d'un environnement de travail positif.

**6. Santé et sécurité au travail :**

Assurer que les normes de santé et de sécurité sont respectées pour protéger les employés et prévenir les accidents.

Figure N° 5 : Organigramme de la division de RH



Source : Document interne de l'entreprise

## ❖ Section 02 : Les outils numériques et digitaux utilisés au sein de l'entreprise – Division RH :

Afin de mesurer et étudier l'impact de la transformation digitale sur la GRH chez SONATRACH, il est nécessaire de d'abord identifier les différents outils numériques et digitaux utilisés dans la division RH.

### 1. Le Système d'information des ressources humaines « RESHUM » :

#### 1.1. Présentation de l'outil ERP « RESHUM » :

L'entreprise SONATRACH utilise divers outils pour gérer ses opérations et ressources, l'un des ces outils est le système ERP RESHUM, spécifiquement dédié à la gestion des ressources humaines.

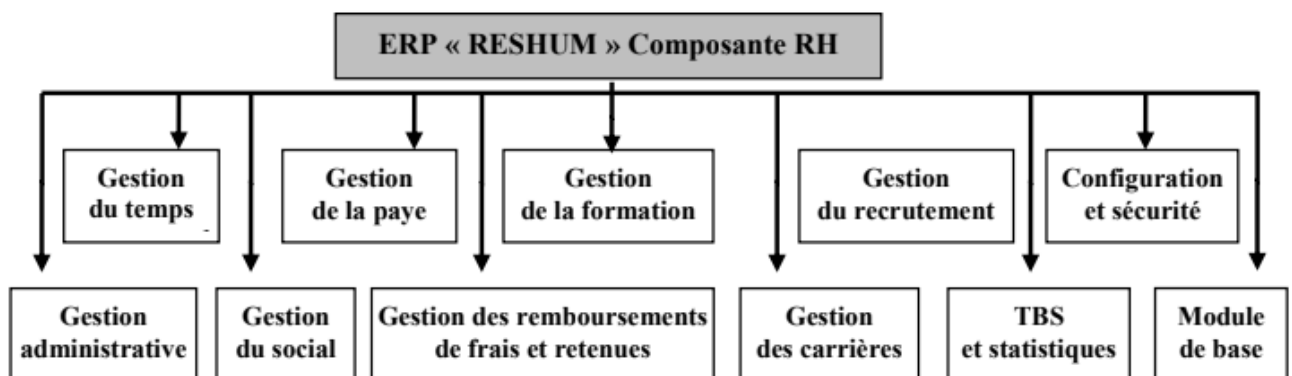
### ➤ Qu'est-ce que l'ERP RESHUM ?

RESHUM est un système intégré de gestion des ressources humaines, conçu pour rationaliser et automatiser les processus RH au sein de SONATRACH.

Cet outil fait partie d'un ensemble plus large de systèmes ERP (Entreprise Resource Planning) qui aident à coordonner les différentes fonctions de l'entreprise, comme la finance, la gestion de la chaîne de logistique, et les opérations.

### 1.2. Architecture du SIRH RESHUM :

Shema N° 2 : Architecture du SIRH RESHUM



**Source :** Tahar SAÏM, Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines/Cas de l'entreprise RTO /SONATRACH ORAN (2014) P 36.

### 1.3. Les avantages du Progiciel RESHUM :

il est essentiel d'analyser les avantages offerts par le progiciel RESHUM en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Ce progiciel, en tant que Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), présente de nombreux atouts pour les organisations. Les principaux avantages de RESHUM sont détaillés ci-dessous :

- La Centralisation et Accessibilité des Données ;
- Automatisation des Processus RH ;
- Réduction des Erreurs et Amélioration de la Précision ;

- RESHUM permet aux entreprises de rester en conformité avec les lois et réglementations en ressources humaines en étant constamment mis à jour pour refléter les changements législatifs ;
- RESHUM propose des outils d'analyse et de reporting avancés, permettant aux responsables RH de générer des rapports détaillés et de suivre les indicateurs de performance clés, facilitant ainsi les décisions stratégiques et l'évaluation des politiques RH ;
- Gestion des Talents et Développement des Compétences ;
- RESHUM améliore l'expérience employé en offrant un portail en libre-service pour la gestion de leurs informations, les demandes de congés et l'inscription aux formations, augmentant ainsi leur satisfaction et engagement grâce à une plus grande autonomie et transparence ;
- RESHUM garantit la sécurité des données sensibles des employés par des mesures de sécurité robustes et des contrôles d'accès stricts, assurant ainsi la confidentialité des informations selon les meilleures pratiques de gestion des données ;
- RESHUM est conçu pour évoluer avec l'entreprise, s'adaptant à sa croissance en ajoutant des fonctionnalités et en augmentant le nombre d'utilisateurs sans compromettre les performances du système ;
- RESHUM améliore l'efficacité opérationnelle de l'entreprise en rationalisant et automatisant les processus RH, accélérant ainsi l'exécution des tâches administratives et permettant des économies de temps et de coûts.

**Figure N° 6 : Interface de l'application RESHUM**

**Source :** Document fourni par l'entreprise d'accueil

## 2. Alfresco Share :

En plus de RESHUM, SONATRACH a récemment commencé à utiliser la plateforme collaborative en ligne ALFRESCO.

L'objectif de cette plateforme est de permettre et de faciliter le partage et l'échange et de l'archivage de divers documents administratifs concernent la situation des employés (tels que les documents d'état civil, les contrats de travail, les décisions, diplômes...) entre les différentes régions de l'entreprise.

### 2.1 Présentation d'Alfresco Share : <sup>85</sup>

Alfresco Share est une plateforme de gestion de contenu d'entreprise (ECM) qui permet de collaborer, de gérer et de partager des documents et des informations de manière efficace.

---

<sup>85</sup> <https://docs.alfresco.com/content-services/6.0/using/share/>

Développée par Alfresco Software Inc., Alfresco Share offre des fonctionnalités avancées pour la gestion documentaire, la collaboration d'équipe et l'automatisation des processus métier.

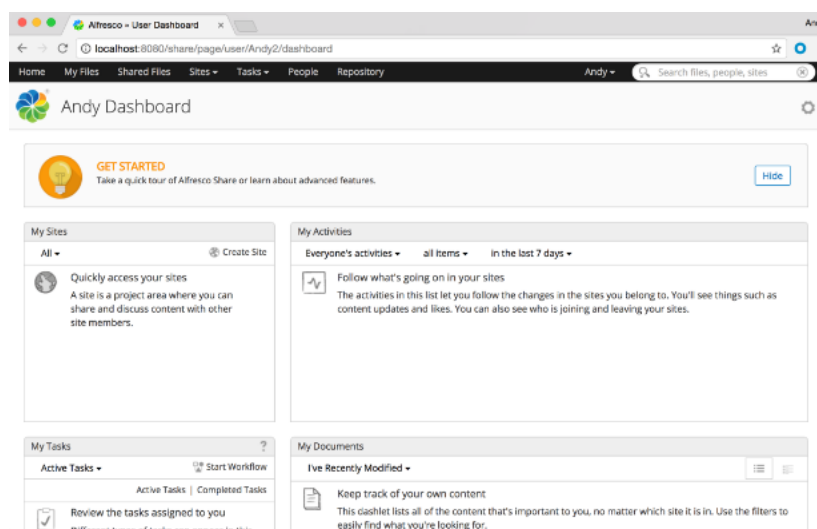
## 2.2 Avantages d'Alfresco Share :

- **Flexibilité** : S'adapte aux besoins spécifiques des entreprises de différentes tailles et secteurs.
- **Interface Intuitive** : Propose une interface utilisateur conviviale et facile à utiliser.
- **Open Source** : Bénéficie de la nature open source, permettant une personnalisation et une extension illimitées.
- **Communauté Active** : Dispose d'une vaste communauté d'utilisateurs et de développeurs qui contribuent au développement continu de la plateforme.

## 2.3 Cas d'utilisation :

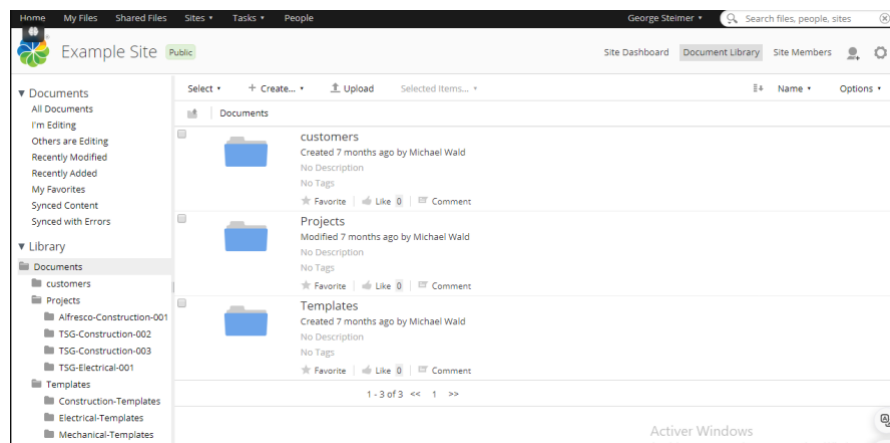
- **Gestion de Projet** : Utilisée par les équipes de projet pour centraliser la documentation, suivre les progrès et collaborer en temps réel.
- **Archivage Documentaire** : Utilisée par les entreprises pour stocker et archiver des documents de manière sécurisée et structurée.
- **Gestion de Conformité** : Utilisée par les départements juridiques et de conformité pour gérer les documents sensibles et garantir la conformité aux réglementations.

Figure N° 7 : l'interface de la plateforme Alfresco Share



Source : <https://docs.alfresco.com/content-services/6.0/using/share/>

Figure N° 8 : Exemple sur les fonctionnalités de la plateforme



Source : <https://www.tsgroup.com/2018/06/11/alfresco-share-folder-comparison-with-opencontent-management-suite/>

### ❖ Section 03 : Analyse et discussions des résultats :

Dans cette section, nous présenterons l'analyse et la discussion des résultats de l'entretien (Annex A) avec le chef du département des ressources humaines.

#### 1. Résultats de l'entretien :

Dans cette partie, nous présenterons les résultats ; il convient de mentionner que les questions de notre guide d'entretien nous ont servi de base en raison du type d'entretien choisi, qui était un entretien semi-structuré.

Tableau N° 5 : Présentation d'interviewés

Poste	Direction	Durée de l'entretien
Chef département RH	Ressources humaines	1h

Source : Elaboré par nos soins

Après avoir présenter nos interviewés nous allons discuter les résultats obtenus.

### ✓ Introduction de la Transformation Digitale :

La transformation digitale a été introduite dans le département des ressources humaines (RH) par le biais d'un projet stratégique aligné avec les objectifs globaux de l'entreprise « *La transformation digitale a été introduite dans notre département à travers un projet stratégique aligné avec les objectifs globaux de l'entreprise* ». Cette initiative a été motivée par la nécessité d'améliorer l'efficacité des processus RH et de s'adapter aux avancées technologiques. Un audit initial a permis d'identifier les besoins spécifiques et les opportunités d'amélioration. Cette approche structurée indique une planification rigoureuse et une intention claire de moderniser les opérations RH pour accroître la compétitivité et l'efficacité.

### ✓ Principales Étapes et Direction du Projet :

Les principales étapes du projet incluent :

- **Phase de diagnostic et évaluation des systèmes existants** : Identification des lacunes et des opportunités.
- **Définition des objectifs et des critères de succès** : Clarification des attentes et des résultats souhaités.
- **Sélection et implémentation des nouveaux outils digitaux** : Choix des technologies adaptées et intégration.
- **Formation des employés et intégration des nouveaux processus** : Mise à niveau des compétences et adoption des nouvelles pratiques.

**Figure N° 9** : Les étapes de la transformation digitales



**Source** : Elaboré par nos soins

Le projet a été dirigé par la direction générale de SONATRACH, en collaboration avec le département informatique et des consultants externes spécialisés. Cette collaboration

multidisciplinaire souligne l'importance de l'expertise interne et externe pour réussir une transformation digitale.

#### ✓ **Outils Numériques et digitaux Utilisés :**

Les outils numériques et digitaux actuellement utilisés dans la gestion des ressources humaines incluent :

- Le système RESHUM.
- La plateforme ALFRESCO SHARE.

Ces outils sont déployés pour diverses fonctions spécifiques :

- **Gestion de la paie** : Calcul et distribution automatisés des salaires.
- **Formation** : Développement professionnel et programmes de formation continue.
- **Gestion des performances** : Suivi et évaluation des performances des employés etc.

#### ✓ **Amélioration de la Performance du Département :**

Depuis l'implémentation de ces outils digitaux, le département a constaté une amélioration significative de la performance. Les gains incluent :

- Rapidité des processus ;
- Précision des données ;
- Satisfaction des employés.

Ces améliorations témoignent de l'impact positif de la digitalisation sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des parties prenantes.

#### ✓ **Avantages de la Transformation Digitale :**

Les principaux avantages identifiés sont :

- **Temps** : Réduction du temps nécessaire pour accomplir des tâches administratives répétitives.
- **Coûts** : Diminution des coûts opérationnels grâce à l'automatisation.

- **Qualité des processus** : Amélioration de la précision des données et de la transparence des processus.

Ces bénéfices montrent comment la transformation digitale peut rationaliser les opérations et optimiser les ressources.

✓ **Domaines Non Bénéficiaires de la Transformation Digitale :**

Certains aspects relationnels et le développement de la culture d'entreprise n'ont pas bénéficié directement de la transformation digitale, nécessitant toujours une approche humaine et personnalisée « *Certains domaines, comme les aspects relationnels et le développement de la culture d'entreprise, peuvent ne pas bénéficier directement de la transformation digitale et nécessitent toujours une approche humaine et personnalisée* ».

Cette observation met en évidence les limites de la digitalisation et la nécessité de maintenir un équilibre entre technologie et interactions humaines.

✓ **La transformation digitale est un passage inévitable vers la digitalisation :**

La transformation digitale est considérée comme un passage inévitable pour toutes les entreprises qui souhaitent rester compétitives dans un environnement technologique en constante évolution « *Oui, la transformation digitale est un passage inévitable pour toutes les entreprises cherchant à rester compétitives dans un environnement en constante évolution technologique* ».

✓ **Obstacles Rencontrés :**

Les principaux obstacles identifiés lors de la mise en place de la transformation digitale sont :

- **Résistance au changement** : Certains employés ont eu du mal à s'adapter.
- **Complexité technique** : Difficultés d'intégration des nouveaux systèmes avec les systèmes existants.
- **Besoin de formation continue** : Nécessité de former régulièrement les employés pour qu'ils maîtrisent les nouvelles technologies.

Ces défis soulignent l'importance de la gestion du changement et du soutien continu aux employés.

✓ **Impact sur la Communication et la Collaboration Interne :**

La digitalisation a eu un impact très positif sur la communication interne et la collaboration « *L'impact a été très positif, avec une communication interne plus fluide et une meilleure collaboration grâce à l'utilisation d'outils de gestion numériques et de la plateforme de communication et de gestion à distance* », Les plateformes de communication et de gestion de projets numériques ont rendu les interactions plus fluides et la collaboration plus efficace, facilitant ainsi un meilleur alignement et une coordination accrue au sein du département.

✓ **Feedback des Employés :**

Les feedbacks des employés ont été globalement positifs, avec une appréciation de la facilité d'utilisation et de l'efficacité accrue des nouveaux outils « *Les feedbacks ont été globalement positifs, avec des employés appréciant la facilité d'utilisation et l'efficacité accrue des nouveaux outils. Cependant, certains ont exprimé le besoin de formation supplémentaire* ».

Toutefois, certains employés ont exprimé le besoin de formation supplémentaire, indiquant une exigence continue d'investissement dans le développement des compétences.

✓ **Prochains Défis de la Transformation Digitale :**

Les prochains défis incluent :

- **Adaptation continue aux nouvelles technologies**
- **Gestion de la cybersécurité**
- **Équilibre entre digitalisation et aspects humains des RH**

Ces défis nécessitent une vigilance constante et une stratégie proactive pour assurer une transition harmonieuse et sécurisée.

## 2. Discussion des résultats :

### • **Introduction de la Transformation Digitale :**

L'introduction de la transformation digitale dans le département des ressources humaines (RH) à travers un projet stratégique souligne l'importance de l'alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise. Cette approche stratégique démontre que la transformation digitale n'est pas seulement une initiative technologique, mais une composante clé de la stratégie globale de l'entreprise. L'audit initial pour identifier les besoins et les opportunités montre une approche méthodique, essentielle pour une mise en œuvre réussie.

### • **Principales Étapes et Direction du Projet :**

Les étapes de la transformation digitale suivent un cadre bien défini, allant du diagnostic initial à la formation des employés. Cette structure claire facilite la gestion du projet et assure que toutes les phases critiques sont abordées. La direction générale, avec le soutien du département informatique et des consultants externes, montre l'importance de la collaboration interfonctionnelle. Cette approche collaborative est cruciale pour surmonter les défis techniques et organisationnels.

### • **Outils Numériques et digitaux Utilisés et Fonctions Spécifiques :**

L'utilisation d'une variété d'outils numériques, tels que les systèmes de gestion RESHUM, la plateforme de partage ALFRESECO SHARE, illustre la portée de la transformation digitale. Chaque outil est destiné à des fonctions spécifiques, ce qui montre une intégration bien pensée et ciblée. Par exemple, la plateforme de partage en ligne améliore l'efficacité de l'échange d'information, tandis que le système automatisé de gestion RESHUM assure la précision et la rapidité des tâches administratives.

### • **Amélioration de la Performance :**

L'amélioration significative de la performance du département RH, en termes de rapidité des processus, de précision des données et de satisfaction des employés, est un indicateur clé du succès de la transformation digitale. Ces améliorations montrent que les objectifs initiaux de l'initiative (améliorer l'efficacité et s'adapter aux avancées technologiques) ont été atteints. La satisfaction des employés suggère également une adoption positive des nouveaux outils.

- **Avantages de la Transformation Digitale :**

Les principaux avantages observés sont la réduction du temps pour les tâches administratives, la diminution des coûts opérationnels et l'amélioration de la qualité des processus. Ces bénéfices confirment que la digitalisation permet de rationaliser les opérations et d'optimiser les ressources. La réduction des tâches administratives répétitives libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, tandis que l'automatisation des processus permet de réaliser des économies et d'améliorer la précision des données.

- **Domaines Non Bénéficiaires de la Transformation Digitale :**

La reconnaissance que certains aspects relationnels et le développement de la culture d'entreprise ne bénéficient pas directement de la transformation digitale souligne les limites de la technologie. Cela met en évidence l'importance de maintenir des interactions humaines pour certains aspects des RH, garantissant ainsi que la technologie ne remplace pas complètement les relations interpersonnelles essentielles au développement d'une culture d'entreprise forte.

- **Obstacles Rencontrés :**

Les obstacles rencontrés (résistance au changement, complexité technique, et besoin de formation continue) sont typiques de nombreuses initiatives de transformation digitale. La résistance au changement peut ralentir l'adoption des nouvelles technologies, tandis que les défis techniques et les exigences de formation continue nécessitent une planification et un support adéquats. Ces obstacles montrent que la transformation digitale nécessite non seulement des solutions technologiques, mais aussi des stratégies de gestion du changement et de développement des compétences.

- **Impact sur la Communication et la Collaboration Interne :**

L'amélioration de la communication interne et de la collaboration grâce aux plateformes numériques est un bénéfice clé. Une communication fluide et une meilleure collaboration facilitent la coordination des activités et améliorent la performance globale du département. Cela montre que les outils digitaux peuvent renforcer les relations internes et améliorer la dynamique de travail.

- **Feedback des Employés :**

Les feedbacks positifs des employés sur la facilité d'utilisation et l'efficacité des nouveaux outils sont encourageants. Cependant, la demande de formation supplémentaire met en évidence la nécessité d'un soutien continu pour assurer que tous les employés puissent pleinement tirer parti des nouvelles technologies. Cela souligne l'importance de l'accompagnement et de l'investissement dans le développement des compétences.

- **Prochains Défis :**

Les prochains défis identifiés (adaptation continue aux nouvelles technologies, gestion de la cybersécurité, et équilibre entre digitalisation et aspects humains) sont cruciaux pour la durabilité de la transformation digitale. Ces défis nécessitent une approche proactive et une stratégie de gestion à long terme pour garantir que les avantages de la digitalisation soient maintenus et que les risques soient minimisés.

### **Analyse d'hypothèses :**

Pour répondre à notre problématique "*La transformation digitale impacte-t-elle la gestion des ressources humaines ?*" en prenant en considération les hypothèses formulées, nous pouvons structurer notre réponse comme suit :

- **Hypothèse 1 : La transformation digitale améliore la performance de la gestion des ressources humaines.**

### **Résultats de l'entretien :**

- **Amélioration de la performance :** L'entretien a révélé une amélioration significative de la performance du département RH en termes de rapidité des processus, de précision des données et de satisfaction des employés. Cela a été conclu comparativement aux pratiques antérieures à l'introduction et la perfection de la numérisation.
- **Avantages en termes de temps et de coûts :** La transformation digitale a réduit le temps nécessaire pour accomplir des tâches administratives répétitives et a diminué les coûts opérationnels grâce à l'automatisation. C'est un impact prévisible et attendu et qui a été vérifié.

- Les résultats confirment que la transformation digitale améliore la performance de la gestion des ressources humaines, comme en témoignent les gains en efficacité, précision et satisfaction des employés.
- **Hypothèse 2 : La numérisation est un passage inévitable vers la transformation digitale**

#### Résultats de l'entretien :

- **Nécessité de la digitalisation** : Le chef de département a affirmé que la transformation digitale est un passage inévitable pour toutes les entreprises cherchant à rester compétitives dans un environnement en constante évolution technologique. Cette transformation commence par une réelle numérisation
- Les résultats soutiennent fortement cette hypothèse, confirmant que la transformation digitale est perçue comme une nécessité incontournable pour les entreprises modernes, et que cette dernière n'est atteinte que par une numérisation audacieuse et courageuse.

#### •Hypothèse 3 : La transformation digitale obéit à une logique d'étape progressive, du diagnostic jusqu'à la pleine mise en œuvre.

Les études consultées (revue de littérature) ainsi que le cas pratique ont révélé de façon très claire, que la transformation digitale traverse déjà une passerelle qui est la numérisation, puis s'évolue par étape avant sa généralisation pour l'organisation ou l'entreprise. Les expériences au niveau mondiale confirment cela. Il n'y a pas une digitalisation applicable en bloc d'un seul coup. Chaque étape servira de préalable pour l'étape suivante et ainsi jusqu'à l'achèvement total de l'opération. Donc, l'Algérie et SONATRACH n'échappent pas à cette norme.

De ce qui précède H3 est confirmée.

Les analyses des résultats de l'entretien soutiennent les trois hypothèses formulées :

1. La transformation digitale améliore la performance de la gestion des ressources humaines.
2. La transformation digitale est un passage inévitable vers la digitalisation.

3. La transformation digitale obéit à une logique d'étape progressive, du diagnostic jusqu'à la pleine mise en œuvre.

La transformation digitale a un impact significatif sur la gestion des ressources humaines en améliorant la performance, la précision, l'efficacité et la transparence des processus RH. Elle réduit les coûts opérationnels et améliore la satisfaction et l'engagement des employés. Cependant, elle présente également des défis, tels que la résistance au changement et la complexité technique, qui doivent être gérés pour maximiser les bénéfices de la digitalisation.

Donc, la réponse à la problématique posée est affirmative : **Oui, la transformation digitale impacte profondément la gestion des ressources humaines, apportant des améliorations substantielles tout en posant des défis à relever.**

**Conclusion du chapitre :**

La transformation digitale a apporté des améliorations significatives dans la gestion des ressources humaines, mais elle comporte aussi des défis qui doivent être gérés avec soin. Un équilibre entre technologie et interactions humaines est essentiel pour maximiser les bénéfices de cette transformation. La digitalisation est devenue indispensable pour les entreprises souhaitant rester compétitives et innovantes dans un environnement technologique en constante évolution. Cette analyse montre que la transformation digitale, bien que complexe, offre des opportunités significatives pour améliorer la performance et l'efficacité des processus RH.

## **Conclusion générale**

### **Conclusion générale**

Ce travail nous a permis de mettre en lumière les disparités dans les pratiques des entreprises et de leurs employés à travers les nouvelles technologies, en particulier en examinant les possibilités des systèmes d'information des ressources humaines et des plateformes de collaboration à distance, notamment les possibilités offertes par les plateformes (nouveaux outils digitaux) en tant qu'outil émergent dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Notre recherche revêt un intérêt à la fois théorique et pratique. Dans le premier chapitre, nous avons abordé les concepts clés de la numérisation, de la transformation digitale et de la gestion des ressources humaines, puis nous avons exposé l'impact de la transformation digitale et des technologies de l'information et de la communication sur les différents aspects de la gestion des ressources humaines selon les perspectives des chercheurs précédents et des études antérieures.

Du point de vue empirique, les réponses ont été recueillies en utilisant trois techniques : l'observation, la recherche documentaire et l'entretien avec les membres du personnel des ressources humaines. Ces outils se sont révélés très efficaces dans le cadre de notre recherche.

En ce qui concerne l'observation, dont l'objectif était de vérifier le lien entre l'impact de la transformation digitale sur la gestion des ressources humaines, ainsi que de comprendre le comportement de certains employés et d'avoir une idée de l'utilisation de ces nouveaux outils dans leur travail. Ce volet nous a permis d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses liées à notre objectif de recherche.

Le travail accompli lors du stage au sein de la société pétrolière algérienne Sonatrach, qui a connu une transformation digitale en profondeur, nous conduit à tirer la conclusion suivante : La transformation digitale a un impact significatif sur la gestion des ressources humaines en améliorant la performance, la précision, l'efficacité et la transparence des processus RH. De plus, elle réduit les coûts opérationnels et améliore la satisfaction et l'engagement des employés. Cependant, elle présente également des défis, tels que la résistance au changement et la complexité technique, qui doivent être gérés pour maximiser les bénéfices de la digitalisation.

Notre contribution, même si elle est plus qualitative, aide à comprendre la complexité du phénomène de l'impact réel de la transformation digitale dans nos entreprises, en général, et sur la fonction RH, en particulier. D'autres articles suivront et démontreront leurs arguments

## Conclusion générale

des résultats de notre enquête qui reste une base de données pour les recherches qui questionnent le lien entre la transformation digitale et la gestion des RH dans nos entreprises algériennes. Les résultats de cette recherche pourraient encourager les dirigeants à tenir compte de l'importance de cette transformation en termes d'amélioration de leur gestion des ressources humaines.

Ainsi, nous pouvons conclure que, dans notre contexte, l'outil technologique est simplement un facilitateur offrant divers avantages. Cependant, d'autres dimensions sont également cruciales pour le succès de toute nouvelle technologie. Parmi celles-ci figurent la dimension humaine, comprenant la culture, les attentes, les comportements et les habitudes du personnel, ainsi que la dimension organisationnelle. Il est primordial de ne pas se focaliser uniquement sur les outils, mais également sur les pratiques et les besoins.

- **Les perspectives de cette étude :**

Les perspectives futures de cette étude pourraient inclure une *exploration approfondie des dimensions humaines et organisationnelles*, *La digitalisation des ressources humaines, un appui de bonnes pratiques et de déontologie*, *La digitalisation des ressources humaines et les contraintes sociétales* (environnement, promotions selon le genre).

### Les limites de la recherche :

- Il était difficile de trouver des articles ou des informations basées sur le concept de digitalisation de la gestion des ressources humaines, ce qui a pris beaucoup de temps pour trouver des articles pertinents pour la recherche.
- Le petit échantillon d'étude a rendu difficile l'obtention de résultats solides.

- **Les propositions et les recommandations :**

- Examiner de manière plus approfondie les dimensions humaines et organisationnelles de la transformation digitale, en mettant l'accent sur la culture d'entreprise, les attentes, les comportements et les habitudes du personnel.
- Mener des études qualitatives et quantitatives pour comprendre comment ces dimensions influencent la mise en œuvre et l'acceptation des nouvelles technologies dans la gestion des ressources humaines.

# Bibliographie

## Ouvrages :

- MERCIER E et SCHMIDT G.,"Gestion des Ressources Humaines", Éditions PEARSON Education, Paris, (2004), p. 87.
- SHRIVASTAVA S-S., "Liberating HR through technology", Human Ressource Management, London, (2003), cité par LAVAL F et ABDALLAH T-D., "L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris", Éditions Management Prospective, Paris, (2007), p. 07.
- CADIN Loïc, « Gestion des ressources humaines », 4ème Edition Dunod, Paris, 2012, P5.
- J. BRABET, « Repenser la Gestion des Ressources Humaines », Edition Economica, Paris, 1993, P43.
- Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12eme Edition, Vuibert, 2010, Paris, p7.
- CadinLoïc, Frédériquepigeyre, jeanpralong, Gestion des ressources humaines, 4eme ed, Dunob, Paris, 2012.
- Grawitz, Madeleine lexique des sciences sociales, eddaloz, paris, 2004.
- O'BRIEN JAMES A., « Les Systèmes d'Information de gestion », De Boeck Université, 1995.
- REIX.R, « Systèmes d'Information et management des organisations », Ed Vuibert, 2004, p 67.
- LAUDON. K et LAUDON. L « Management des systèmes d'information » Ed, Pearson, 2006, p.13.
- TANNENBAUM, op.cit, p.27.
- JUST.B, OP.CIT, P29.
- GILLET .M et GILLET Patrick, « SIRH Système d'information ressources humaines », Ed Dunod, Paris,2010, pp93-98.
- 70 BALANCOT.C, " benchmark SIRH, 5eme", Ed 2013, Danae p 12.

- ANGOST.H, « système d'information de l'entreprise », 5ème Ed de Boeck, Paris, 2006, P 52.
- LELARGE.G, « la gestion des ressources humaines, nouveaux enjeux, nouveaux outils », Ed sefi, CANADA, p225.
- JUST.B, pas de DRH sans SIRH, op.cit, p. 67
- Beaugrand 1988, p. 8.
- Mays et Pope, 1995, p. 43

### **Articles et revues :**

- BELLALIJ Mounia, « Introduction à la notion de la transformation digitale » (2021), Revue internationale du chercheur, (volume 2 numéro 2), p 1249-1269.
- Rapport de Ahmed BOUNFOUR (Professeur des universités), Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines (septembre 2017).
- Enjeux de l'adoption des outils digitaux au sein des organisations : Revue de littérature », GUERRIER Elie Michel, Université Senghor, Spécialisé en Management de Projets, p 4. 2023
- FIFATIN Béatrice Isabelle, La gestion externalisée des ressources humaines: cas de la maison de l'entreprise.
- Sans auteur, Qu'est-ce que la gestion ? ressources.auneg.fr
- ABDULRAHMANE Yasser. "Gestion des ressources humaines et défis de la transformation numérique dans les organisations commerciales." Revue de Recherches Économiques et Administratives, pages 209, 2019.
- Les ressources humaines, la revue de l'enseignement à distance et de l'enseignement ouvert, l'association de la gestion électronique dans l'évaluation de la meilleure gestion, Nasheed DAOUD, Ahmad ZADI, le rôle de la numérisation et dans le volume des universités arabes en collaboration avec l'université de Beni Suef, Page 82 83, 2019.
- LAVAL. F et GUILLOUX .V, » Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME.

- BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?
- OLLIER.A et CROUZET.A, « fonction des ressources humaines », 2012/2013, p18.
- FAOUZI A., « Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), Capital Consulting, Casablanca, 2005.
- BEN DAOUDE. N, « les NTIC dans l'école prive », momier de master 2, université Sorbonne, 2009, p76.
- Sopra HR Software et l'Usine Digitale, (2017). Etude "Digital RH" par l'Usine Digitale / Sopra HR Software.
- Diard, C., Dufour, N. (2019). Transformation digitale : quels nouveaux risques pour la fonction RH Avison & Ayers, 2002.
- Jean-Claude Andreani (2015)

### **Theses et mémoire :**

- Jacmin, Caroline. La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Gobert, Patrice.
- Evaluation de l'intégration des transformations numériques dans la GRH, illustration par le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19 » mémoire de fin études, TIHAMOUNINE Toufik, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2021.
- La transformation digitale des entreprises », mémoire de master, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, BRAHAM Hakim, IDOUGHI Ghilas, 2021)
- AFKIR Khadija, AGHZAF Ayoub, « L'impact de la digitalisation sur la performance des entreprises », mémoire fin d'études, promotion 2020, université Sultan Moulay Slimane, faculté polydisciplinaire Béni Mellal.
- Mémoire LIENARD Maxime, L'approche processuelle du recrutement, Gestion et management, p8, 2013

- Digitalisation de la fonction RH : levier majeur de performance pour l'entreprise, mémoire de fin d'études, Lucas CAUSSETTE, BBA Bachelor in Business Administration, Excelia groupe, 2019.

### **Guide et documents internes d'entreprise :**

- Organigramme de la direction
- Organigramme de la division de RH
- Interface de l'application RESHUM

### **Site internet :**

[Transformation digitale de la fonction RH \(adp.com\)](#)

[La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre. | Mémoire UCL \(uclouvain.be\)](#)

[Impact des TIC sur la performance des ressources humaines | ASJP \(cerist.dz\)](#)

[La gestion stratégique des ressources humaines da... – Revue internationale P.M.E. – Érudit \(erudit.org\)](#)

[Généralités sur la gestion des ressources humaines/Article/H.ANAS](#)

[Gestion des Carrières et des Compétences | Editions Législatives \(editions-legislatives.fr\)](#)

# *ANNEXES*

## **Guide d'entretien :**

Bonjour Mr./Mme... Je me nomme DAGHOR Lilia, je suis étudiante en 2eme année master, spécialité : Management de l'e-gouvernement a l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

Je suis actuellement en train de finaliser mon projet de fin d'études et j'ai besoin de recueillir des informations pour aborder ma problématique de recherche.

### **Présentation de l'interviewé**

**Genre :** Homme

**Poste :** Le Chef département des ressources humaines et de gestion ADM.

### **Questions de l'entretien :**

1. Pouvez-vous décrire comment la transformation digitale a été introduite dans votre département ?
2. Quelles ont été les principales étapes ? Qui a dirigé ce projet ?
3. Quels outils numériques utilisez-vous actuellement dans la gestion des ressources humaines ?
6. Quels sont, selon vous, les principaux avantages de la transformation digitale pour la gestion des ressources humaines ? (En termes de temps, de coûts, de qualité des processus)
7. Y a-t-il des domaines de la gestion des ressources humaines qui, selon vous, n'ont pas bénéficié de la transformation digitale ?

- 8.** Pensez-vous que la transformation digitale est un passage inévitable pour toutes les entreprises ?
- 9.** Quels obstacles avez-vous rencontrés lors de la mise en place de la transformation digitale dans votre département ?
- 10.** En quoi la digitalisation a-t-elle contribué à renforcer la performance et la transparence dans votre gestion des ressources humaines ?
- 11.** Comment évaluez-vous l'impact de la digitalisation sur la communication interne et la collaboration au sein du département des ressources humaines ?
- 12.** Quels feedbacks avez-vous reçus des employés concernant l'utilisation des outils digitaux dans les processus de gestion des ressources humaines ?
- 13.** Quels seraient, selon vous, les prochains défis de la transformation digitale dans le domaine des ressources humaines ?
- 14.** Avez-vous d'autres commentaires ou observations sur l'impact de la transformation digitale sur votre travail et sur la gestion des ressources humaines en général ?