

**MINISTÈRE DED L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DED LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :
« Management Des Ressources Humaines »

**Les éventualités d'intégration de l'intelligence artificielle dans la
gestion des carrières : étude de cas de CACOBATHP.**

Élaboré par :

MEDERRES Cilya

Encadré par :

Dr. LAOUES Lilia

Année Universitaire :2024 / 2025

RÉSUMÉ

Face aux transformations numériques croissantes, l'intelligence artificielle (IA) s'impose progressivement dans les pratiques des ressources humaines à l'échelle mondiale. Ce mémoire s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à évaluer la préparation de l'entreprise publique algérienne CACOBATPH à intégrer l'IA dans la gestion des carrières. L'étude repose sur une méthode quantitative fondée sur deux questionnaires distincts, administrés aux collaborateurs et aux responsables de l'entreprise. L'analyse des données a permis de dégager une perception globalement favorable à l'IA, perçue comme un outil d'optimisation des parcours professionnels, de la planification des compétences et de la transparence des promotions. Néanmoins, les résultats révèlent aussi des besoins en formation, en accompagnement du changement et en gestion éthique. Ce travail propose ainsi des recommandations concrètes pour une transition progressive vers une gestion des carrières appuyée par l'IA, adaptée au contexte algérien.

Mots-clés : Intelligence artificielle, Gestion de carrière, Ressources humaines, Transformation digitale, Innovation RH.

ABSTRACT

In the context of accelerating digital transformation, Artificial Intelligence (AI) is gradually gaining ground in human resource management practices worldwide. This thesis presents an exploratory study aimed at assessing the readiness of the Algerian public company CACOBATPH to integrate AI into career management. The research adopts a quantitative approach based on two distinct questionnaires distributed to both employees and managers. The data analysis reveals a generally positive perception of AI, viewed as a tool for enhancing career development, competence planning, and promotion transparency. However, the findings also highlight the need for training, structured change management, and attention to ethical concerns. The study concludes with concrete recommendations to support a gradual and secure transition toward AI-assisted career management adapted to the Algerian context.

Keywords : Artificial Intelligence, Career Management, Human Resources, Digital Transformation, HR Innovation.

الملخص

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، بدأ الذكاء الاصطناعي يفرض نفسه تدريجياً في ممارسات تسيير الموارد البشرية على المستوى العالمي. يندرج هذا البحث ضمن دراسة استكشافية تهدف إلى تقييم مدى استعداد المؤسسة العمومية الجزائرية CACOBATPH لإدماج الذكاء الاصطناعي في تسيير المسار المهني للموظفين. تم اعتماد منهج كمي قائم على استبيانين منفصلين موجهين للموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة. أظهرت نتائج التحليل ميولاً إيجابية تجاه الذكاء الاصطناعي، حيث يُنظر إليه كأداة فعالة في تحسين مسارات الترقية وتخطيط الكفاءات وضمان الشفافية في الوصول إلى المناصب. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن حاجات ملحة للتكوين والمرافقة في إدارة التغيير وضبط البعد الأخلاقي للتكنولوجيا. ويقترح هذا العمل مجموعة من التوصيات العملية لمرافقة انتقال تدريجي وآمن نحو تسيير مهني مدعوم بالذكاء الاصطناعي، يتماشى مع خصوصيات السياق الجزائري

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاصطناعي، تسيير المسار المهني، الموارد البشرية، التحول الرقمي، الابتكار في إدارة الموارد البشرية

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie Dieu le Tout-Puissant de m'avoir donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

Merci à ma chère famille pour leurs dévouements et leurs soutiens tout au long de mes études

Je tiens ensuite à remercier tout particulièrement mon encadrante Docteur LAOUES Lilia pour sa disposition, son aide et ses précieux conseils tout au long de mon travail.

Je remercie aussi mon promoteur au sein de CACOBATPH M. SAHNNOUNE Chafik Sous-Directeur des Ressources Humaines, de m'avoir accepté en tant que stagiaire et pour sa disponibilité, son aide et son suivi tout au long de mon étude.

Je dois aussi une reconnaissance particulière à Madame LARAAS Chafika pour ses conseils, ses orientations durant mes 2 années au sein de l'ENSM.

D'une façon plus générale, je remercie tous les membres de la grande familles CACOBATPH pour l'intérêt qui m'ont apporté au long de mon stage, ainsi qu'à l'ensemble du corps professorale et administrative de notre école ENSM.

Je tiens aussi à citer ma grande reconnaissance à toute personne qui, directement ou indirectement a participé à l'élaboration de ce mémoire.

Merci pour tout...

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES.....	XIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XV
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	6
Section 1 : Revue de littérature.....	7
I. Historique et définition de la gestion de carrière.....	8
II. L'intelligence artificielle et la gestion de carrière Etudes Antérieurs	10
III. Identification du Gap et justification du choix d'étude.....	18
1. Gap Identifié	18
2. Justification de l'axe sur la gestion de carrière	20
Section 2 : Cadre conceptuel.....	21
I. La gestion de carrière.....	21
1. Évolution de la notion de carrière	23
2. Le cadre juridique de la gestion de carrière.....	25
2.1. Comparatif entre la gestion de carrière selon la loi n° 90-11 et l'ordonnance n° 06-03	26
3. Modes et missions de la gestion des carrières	28
3.1. Modes de gestion des carrières.....	28
3.2. Missions fondamentales de la gestion des carrières	28
3.3. Positionnement de la gestion des carrières dans la fonction RH.....	29
4. Evolution des effectifs.....	29
4.1. Le modèle des étapes de développement de carrière.....	29

4.2.	L'Analyse des Caractéristiques des Employés et les Mouvements d'Effectifs	30
4.3.	L'évolution des effectifs	30
4.3.1.	Recrutements et types de contrats.....	30
4.3.2.	Réglementation et priorités d'embauche.....	31
4.3.3.	Les départs des employés.....	31
4.3.4.	La mobilité du personnel.....	31
4.3.5.	Les différentes formes de mobilité professionnelle.....	32
5.	Outils de gestion de carrièr	33
5.1.	L'entretien annuel d'évaluation.....	33
5.2.	L'évaluation des besoins.....	34
5.3.	Le bilan de compétences.....	35
5.4.	La pyramide des âges.....	35
5.5.	L'évaluation des besoins.....	36
5.6.	Les tableaux de bord RH.....	36
6.	La Gestion Prévisionnelle des RH	37
6.1.	La GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines)	37
6.2.	La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)	37
6.2.1.	Les Étapes Clés du Processus GPEC.....	38
6.3.	Transition vers la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)	38
6.4.	La relation entre la gestion de carrière et là GPEC/GEPP.....	39
II.	La gestion de carrière à l'ère de la digitalisation et de l'IA.....	40
1.	Historique de l'IA et impact sur le management.....	40
1.1.	Parmi les définitions notables	41
1.2.	Histoire de l'Intelligence Artificielle (IA).....	41
2.	Notions linguistique de l'IA	43
3.	Champs d'application de l'IA en ressources humaines.....	46

3.1.	Les fonctions de l'IA dans la gestion de carrière	47
3.1.1.	Fonctions cognitives	47
3.1.2.	Fonctions pratiques	47
3.1.3.	Fonctions sociales	48
3.2.	Applications concrètes de l'IA dans la gestion de carrière	48
4.	L'intégration des Systèmes d'Information RH (SIRH) (SIRH, 2021).....	49
4.1.	La digitalisation de la gestion administrative RH	49
4.2.	Définition et rôle du SIRH	49
4.2.1.	Évolution et Professionnalisation du Responsable SIRH	49
4.2.2.	Évolution Historique	49
4.2.3.	Rôle et Missions Actuelles	50
4.3.	Facteurs Clés d'Évolution du SIRH	50
5.	Vers de Nouveaux Métiers RH	51
5.1.	L'IA au service de la GEPP (nouvelle GPEC)	51
5.2.	Comprendre et Anticiper les Évolutions des Métiers	52
5.3.	Une Gestion Optimisée des Talents	52
5.4.	Une Adoption Croissante par les DRH	52
6.	Avantages et limites de l'IA dans la gestion des carrières.....	53
6.1.	L'intégration de l'IA en RH offre plusieurs avantages.....	54
6.2.	Défis et limites de l'IA en gestion de carrière	54
6.3.	Transformation des métiers RH.....	55
6.4.	Réglementation et cadre éthique	55
6.5.	Environnement géographique et géopolitique.....	55
III.	Le management de changement à l'ère de l'IA	57
1.	Définitions du management de changement	57
2.	La conduite du changement organisationnel	59
2.1.	Les types de changements organisationnels à l'ère de l'IA	59

3.	Le Diagnostic du changement.....	60
3.1.	L'importance de savoir si l'organisation est prête pour le changement	61
3.2.	Techniques pour évaluer la préparation au changement organisationnel	62
4.	Le rôle central des individus dans la transformation organisationnelle à l'ère du Digitale	63
4.1.	Pourquoi certaines personnes résistent-elles au changement ?	64
4.1.1.	Les différentes expressions de la résistance dans la pratique, la résistance peut se manifester de plusieurs façons	64
	CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	66
	Introduction du chapitre	67
	Section 1 : Présentation de l'approche méthodologique	67
I.	Présentation de l'étude	67
1.	Choix de l'entreprise	67
2.	Choix d'échantillon et collecte de données	68
II.	La structure des questionnaires	69
1.	Objectifs des questionnaires	69
2.	Format des questionnaires	69
3.	Structure des questions	69
4.	Validation et pré-test	69
5.	Taux de réponse et échantillonnage	70
III.	Les outils d'analyse.....	70
	Section 2 : contexte organisationnelle CACOBATPH	71
I.	Présentation de l'organisme d'accueil	71
1.1.	CACOBATPH.....	71
1.2.	Missions principales La CACOBATPH	72
1.3.	Financement	72
1.4.	Public cible.....	72
1.5.	Plan stratégique 2020–2025	72

1.6.	Valeurs fondamentales.....	73
2.	L’organigramme.....	73
2.1.	Analyse de l’organigramme	74
II.	Présentation de la RH	76
1.1.	Analyse de la Gestion des Ressources Humaines chez CACOBATPH	76
2.	La gestion de Carrières chez CACOBATPH.....	78
2.1.	La politique de gestion de carrière au sein de la CACOBATPH	78
2.2.	Les leviers de la politique de gestion de carrière	81
2.3.	Les composantes de la gestion de carrière	82
2.3.1.	Le recrutement et le suivi contractuel.....	82
2.3.2.	L’évaluation des compétences et des performances	83
2.3.3.	La Promotion.....	84
2.3.4.	La formation	86
2.3.5.	La mobilité et les ajustements de poste.....	88
2.3.6.	La cessation de la relation de travail.....	90
III.	La Digitalisation au sein de cacobatph.....	91
1.	État actuel de la digitalisation et l’intégration de l’IA chez Cacobatph :.....	91
2.	Outils numériques utilise	93
3.	Recommandations pour l’implémentation de l’intelligence artificielle dans les ressources humaines et la gestion des carrières chez CACOBATPH	95
	CHAPITRE III : RÉSULTAS	98
	Section 1 : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats.....	99
I.	Test de fiabilité (Alpha-Cronbach).....	100
II.	Questionnaire des collaborateurs	101
1.	Description de l’échantillon d’étude	101
1.1.	Répartition de l’échantillon selon le genre	101
1.2.	Répartition de l’échantillon selon l’âge	102

1.3.	Répartition de l'échantillon selon la catégorie Socio-Professionnelle	103
1.4.	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	104
1.5.	Répartition de l'échantillon selon la structure d'affectation	105
2.	Analyse statistique des résultats du Questionnaire	107
3.	Analyse des hypothèses selon le point de vue des collaborateurs	125
4.	Synthèse du premier questionnaire	132
III.	Questionnaire des responsables	132
1.	Description de l'échantillon d'étude	133
1.1.	Répartition de l'échantillon selon le genre	133
1.2.	Répartition de l'échantillon selon la structure d'affectation	134
1.3.	Répartition de l'échantillon selon le poste actuel.....	135
2.	Analyse statistique des résultats du Questionnaire	136
3.	Analyse des hypothèses selon le point de vue des responsables	151
4.	Synthèse du deuxième questionnaire	155
	Discussion globale et conclusion finale	156
	Section 2 : Apports et Recommandations	158
I.	Récapitulatif des résultats.....	158
1.	Questionnaire des collaborateurs	158ca
2.	Questionnaire des responsables	158
II.	Comparaison des perceptions des collaborateurs et des responsables	158
III.	Apports de l'étude.....	159
	CONCLUSION GÉNÉRALE	162
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	165
	ANNEXES	171

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des études antérieurs	17
Tableau 2 : comparaison des aspects de gestion de carrière pour les employés, les collaborateurs et les dirigeants RH	23
Tableau 3 : Tableau comparatif des lois sur l'évolution de carrières entre la loi 90-11 et la loi 06-03 de la fonction publique	27
Tableau 4 : Tableau de synthèse comparatif entre la GPEC, GPRH et GEPP	39
Tableau 5 : Synthèse de la politique de gestion de carrière à la CACOBATPH	80
Tableau 6 : Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach	100
Tableau 7 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre	101
Tableau 8 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	102
Tableau 9 : Répartition de l'échantillon d'étude selon CSP	103
Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise.....	104
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation	105
Tableau 12 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur familiarité préalable avec le concept d'intelligence artificielle.....	107
Tableau 13 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur utilisation habituelle des systèmes d'information dans leur activité professionnelle.	108
Tableau 14 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la fréquence d'utilisation des systèmes d'information selon les domaines fonctionnels	109
Tableau 15 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion des ressources humaines.....	111
Tableau 16 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion de l'évolution professionnelle.....	113
Tableau 17 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur position vis-à-vis des préjugés sur les outils RH basés sur l'IA.	114
Tableau 18 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur évaluation de l'intervention de l'IA dans différents domaines de la gestion des carrières.	116
Tableau 19 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact de l'intelligence artificielle sur la valorisation des compétences et l'évolution professionnelle	117
Tableau 20 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la confiance accordée aux décisions des managers prises via l'intelligence artificielle	119

Tableau 21 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact potentiel de l'introduction de l'IA dans la gestion des ressources humaines (GRH) sur l'expérience professionnelle	120
Tableau 22 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception des bénéfices de l'intervention de l'IA dans l'évolution de carrière	122
Tableau 23 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leurs principales craintes vis-à-vis de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières.....	123
Tableau 24 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leurs inquiétudes face à l'utilisation de leurs données professionnelles par l'IA pour l'analyse du potentiel.....	124
Tableau 25 : Répartition de l'échantillon d'étude selon.....	124
Tableau 26 : Test sur échantillon unique.....	126
Tableau 27 : Tailles d'effet pour échantillon unique	126
Tableau 28 : Test sur échantillon unique.....	127
Tableau 29 : Tailles d'effet pour échantillon unique	129
Tableau 30 : Test sur échantillon unique.....	130
Tableau 31 : Tailles d'effet pour échantillon unique	131
Tableau 32 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre	133
Tableau 33 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation.....	134
Tableau 34 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le poste actuel.....	135
Tableau 35 : Répartition de l'échantillon selon leur avis sur la présence d'un système d'information intégré dans l'entreprise	136
Tableau 36 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré d'intégration de l'intelligence artificielle au sein des différentes directions de l'entreprise	137
Tableau 37 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'adoption des outils ou solutions d'intelligence artificielle dans l'entreprise	138
Tableau 38 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les perceptions sur le potentiel d'amélioration des fonctions RH par l'intelligence artificielle	140
Tableau 39 : Répartition de l'échantillon selon l'existence d'une stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières	141
Tableau 40 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré de préparation de l'entreprise à intégrer l'IA dans la gestion des carrières	142
Tableau 41 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact perçu de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières des employés.....	144
Tableau 42 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception des compétences internes nécessaires à l'intégration de l'IA dans la gestion des carrières	145

Tableau 43 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de la réaction des employés face à l'introduction de l'IA dans la gestion des carrières.....	146
Tableau 44 : Répartition de l'échantillon d'étude selon.....	147
Tableau 45 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'importance des actions pour favoriser l'acceptation de l'IA.....	148
Tableau 46 : Répartition de l'échantillon d'étude selon	149
Tableau 47 : Test sur échantillon unique.....	151
Tableau 48 : Tailles d'effet pour échantillon unique	152
Tableau 49 : Test sur échantillon unique.....	153
Tableau 50 : Tailles d'effet pour échantillon unique	154

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Différentes formes de conceptions pyramidale dans les organisations	35
Figure 2 : Les deux approches d'apprentissage automatique, supervisé et non supervisé ..	46
Figure 3 : Diagramme de comparaison entre l'apprentissage automatique et l'apprentissage profond (machine learning et deep learning).....	46
Figure 4 : Schéma des défis logiques et pratiques de la GRH face aux changements technologiques	53
Figure 5 : Répartition par régions du monde du potentiel d'investissement en intelligence artificielle.....	55
Figure 6 : Graphique comparatif des investissements en intelligence artificielle en Afrique	56
Figure 7 : Organigramme de la direction générale de CACOBATPH	73
Figure 8 : Organigramme de la direction administrative de CACOBATPH	76
Figure 9 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre	101
Figure 10 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge	102
Figure 11 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon CSP	103
Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	105
Figure 13 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation	106
Figure 14 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur familiarité préalable avec le concept d'intelligence artificielle.....	107
Figure 15 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur utilisation habituelle des systèmes d'information dans leur activité professionnelle.	108
Figure 16 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion des ressources humaines.....	112
Figure 17 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion de l'évolution professionnelle	113
Figure 18 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur position vis-à-vis des préjugés sur les outils RH basés sur l'IA	115
Figure 19 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact de l'intelligence artificielle sur la valorisation des compétences et l'évolution professionnelle	118
Figure 20 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la confiance accordée aux décisions des managers prises via l'intelligence artificielle	119

Figure 21 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception des bénéfices de l'intervention de l'IA dans l'évolution de carrière	122
Figure 22 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre	133
Figure 23 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation	134
Figure 24 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le poste actuel	135
Figure 25 : Répartition de l'échantillon selon leur avis sur la présence d'un système d'information intégré dans l'entreprise	136
Figure 26 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'adoption des outils ou solutions d'intelligence artificielle dans l'entreprise	139
Figure 27 : Répartition de l'échantillon selon l'existence d'une stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières	142
Figure 28 : Répartition de l'échantillon selon le degré de préparation de l'entreprise à intégrer l'IA dans la gestion des carrières	143
Figure 29 : Répartition de l'échantillon d'étude	147

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BI : Business Intelligence (aussi appelée informatique décisionnelle).

CACOBATPH : Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique.

DAG : Direction de l'Administration Générale.

DCGA : Direction du Contrôle de Gestion et de l'Audit.

DECC : Direction de l'Environnement, du Climat et de la Communication.

DOF : Direction des Opérations Financières.

DSIOES : Direction des Systèmes d'Information, de l'Organisation et des Études Stratégiques.

ERP : Entreprise Ressource Planning (ou Progiciel de Gestion Intégré – PGI en français).

GC : Gestion de carrière.

GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (nouvelle appellation de la GPEC).

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

IA : Intelligence Artificielle.

MRH : Management des Ressources Humaines.

SDRH : Sous-directeurs des ressources humaines.

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le monde est en évolution constante. Chaque jour, chaque heure, chaque minute, de nouvelles technologies émergent, et les algorithmes se perfectionnent, dessinant ainsi un futur entièrement digitalisé. Cette transformation rapide pousse les entreprises à se moderniser, à suivre ces changements et à s'adapter pour ne pas rester figées face à un environnement en perpétuelle disruption.

Au cœur de cette dynamique se trouve la ressource humaine. Ainsi, le management des ressources humaines se positionne au centre des stratégies d'adaptation, en valorisant les talents, en développant les compétences et en optimisant la mobilité interne.

Selon Schein, « la carrière est l'ensemble des expériences professionnelles et personnelles qui jalonnent la vie d'un individu ». (Schein, 1978) Aujourd'hui, l'intelligence artificielle (IA) s'invite dans cette logique en devenant un levier de gestion des carrières : « L'IA permet d'analyser, prédire et accompagner les parcours professionnels de manière personnalisée, tout en réduisant les biais décisionnels » (Meier, 2020). Ces deux approches se rejoignent dans la volonté de construire des trajectoires professionnelles cohérentes avec les besoins de l'organisation et les aspirations individuelles.

En alignant cela avec la volonté politique exprimée par le président Abdelmadjid Tebboune de « combattre la bureaucratie et encourager la transparence dans la prise de décision » (Tebboune, 2023), la thématique de la gestion des carrières par l'intelligence artificielle — objective, structurée et prédictive — devient une évidence stratégique et sociétale

Ce qui a suscité en nous la raison de travailler sur **Les éventualités d'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières**. En tant qu'étudiante en management vivant pleinement cette ère de bouleversement. Il me semble essentiel d'adopter une posture visionnaire et se pencher sur les probabilités de mise en œuvre de l'intelligence artificiel dans la prise de décisions RH, dans le contexte algérien.

Notre étude est réalisée au sein de L'entreprise publique CACOBATPH ; elle est présente dans les 58 wilayas du pays et illustre parfaitement cette volonté de transformation, déjà engagé dans plusieurs démarches de digitalisation et d'intégration de l'intelligence artificiel tel que leur nouvelle agence virtuelle ou leur chat-bot 'mujib'. Des lors, il paraît pertinent d'étudier les éventualités d'implémentation de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières au sein de cette structure en pleine mutation.

INTRODUCTION

Ce mémoire analysera ainsi les deux dimensions clés de cette éventuelle implémentation : D'un côté les collaborateurs qui vivent et ressentent ce changement et de l'autre les responsables qui prennent les décisions et orchestrent les transformations.

Problématique :

La gestion de carrière étant un levier stratégique important qui vise à aligner les aspirations professionnelles des collaborateurs avec les besoins stratégiques de chaque organisation, ajoutant à cela l'essor de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH à travers le monde, rendant ainsi l'adhésion technologique nécessaire. En étudiant le cas d'une entreprise publique algérienne nous allons tenter à travers notre recherche de répondre à la problématique suivante :

« Dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut-elle être intégrée à l'avenir dans la gestion des carrières à la CACOBATPH ? »

De cette problématique découle les questions de recherche suivantes :

- **Questions 01 :** Comment les collaborateurs perçoivent-ils l'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur la gestion de leur carrière au sein de la CACOBATPH ?
- **Question 02 :** Comment les responsables de la CACOBATPH envisagent-ils d'accompagner un changement lié à l'introduction éventuelle de l'IA dans la gestion des carrières ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons jugé important de formuler les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 :** L'intelligence artificielle peut améliorer la planification de carrière et la gestion des compétences.
- **Hypothèse 02 :** L'intelligence artificielle peut assurer une certaine transparence dans l'application des procédures en termes d'égalité de chance et d'accès à la promotion,
- **Hypothèse 03 :** La formation constitue un levier essentiel dans l'intégration de IA a CACOBATPH,
- **Hypothèse 04 :** Les biais algorithmiques peuvent conduire à une mauvaise gestion des données qui constitue un risque à l'implantation de l'IA,

INTRODUCTION

- **Hypothèse 05** : Les cadres de Cacobatph sont les acteurs d'un éventuel changement technologique.

Pour bien cerner notre sujet, nous avons mis en place le plan d'étude suivant :

Dans le but de bien cerner notre sujet et d'apporter des réponses concrètes à notre problématique, nous avons choisi une **approche quantitative**, qui nous permet d'explorer les perceptions à travers des données mesurables. Pour cela, nous avons élaboré **deux questionnaires** : l'un destiné aux **collaborateurs**, et l'autre aux **responsables RH**. Ce double regard nous semblait essentiel pour mieux comprendre comment l'intelligence artificielle pourrait être perçue, intégrée ou rejetée dans les pratiques de gestion de carrière. Ce choix vise à confronter les attentes des employés à la vision des décideurs, et à identifier les éventuels points de convergence ou de divergence. Les questionnaires ont été administrés au sein de **CACOBATPH**, notre organisme d'étude, en ciblant des profils directement concernés par la gestion des carrières. Le traitement des réponses a été effectué à l'aide du logiciel **SPSS**, afin de garantir une analyse fiable et structurée. Cette démarche nous a permis d'approfondir notre sujet avec sérieux et objectivité, tout en gardant une attention particulière à la réalité du terrain et aux acteurs concernés.

Chapitre 01 : Revue de la littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre est structuré en deux sections, chacune subdivisée en trois axes. La première section sera consacrée à la revue de littérature des recherches antérieures en lien avec notre thématique, dans le but d'identifier un gap de recherche pertinent. La seconde section détaillera le cadre conceptuel, en abordant de manière approfondie les axes essentiels de notre thème, afin de poser les fondements théoriques sur lesquels repose notre étude.

Chapitre 02 : Méthodologie de recherche et présentation du terrain d'étude

Ce chapitre se divise également en deux sections, chacune composée de trois axes. La première section justifiera le choix de la méthodologie, qui repose sur une approche quantitative, adaptée à notre problématique. La seconde section présentera l'organisme d'accueil, CACOBATPH, ainsi que son mode de gestion de carrière, afin de contextualiser notre étude.

INTRODUCTION

Chapitre 03 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Ce troisième chapitre composé de deux sections réparties en trois axes. Il exposera les résultats de notre enquête, leur analyse via le logiciel SPSS, et proposera une réponse à notre problématique de base à travers une interprétation critique et pertinente des données recueillies.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction du chapitre

Dans toute recherche scientifique, la revue de littérature et l'établissement d'un cadre conceptuel constituent des étapes fondamentales. La revue de littérature permet d'explorer les travaux existants afin de situer l'étude dans un contexte académique, d'identifier les tendances et les lacunes, et d'enrichir la réflexion théorique. Quant au cadre conceptuel, il joue un rôle clé dans la structuration de la recherche en définissant avec précision les notions essentielles et en clarifiant les concepts utilisés.

Dans le cadre de cette étude, qui porte sur l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion de carrière, il est crucial de s'assurer d'une compréhension rigoureuse des termes scientifiques et techniques. L'IA, la gestion des talents, l'acceptabilité organisationnelle ou encore l'implémentation technologique sont autant de notions qui nécessitent une définition précise pour éviter toute ambiguïté et garantir une analyse cohérente. Le cadre conceptuel permet ainsi de vulgariser certains concepts complexes et d'établir des repères clairs pour mieux appréhender les enjeux de cette recherche.

Ce chapitre a donc pour objectif d'examiner les travaux antérieurs en lien avec notre thématique, d'identifier les principaux modèles théoriques et d'exposer les définitions opérationnelles des concepts mobilisés. Il offrira ainsi un socle de connaissances structuré, facilitant la compréhension des phénomènes étudiés et préparant le terrain pour l'analyse empirique à venir.

Section 1 : Revue de littérature

Dans cette partie, nous présentons une revue de littérature axée sur les travaux existants relatifs à l'intelligence artificielle et à la gestion de carrière. Bien que la littérature sur l'IA en gestion des ressources humaines soit en plein essor, les recherches portant spécifiquement sur son impact sur la gestion de carrière restent limitées. Par conséquent, nous nous appuyons sur des concepts plus larges tels que l'acceptabilité des technologies en milieu professionnel et les modèles d'implémentation de l'IA en entreprise.

I. Historique et définition de la gestion de carrière

L'historique de la notion gestion de carrières a connu plusieurs étapes chronologiques. Selon Jean-Marie Peretti, l'un des auteurs les plus influents en management des ressources humaines, on peut distinguer cinq grandes phases temporelles :

1. **Les Débuts de la Gestion de Carrière (Avant 1945) : Une Approche Administrative** Au début du XX^e siècle, les premières notions de gestion de carrière étaient rudimentaires, voire inexistantes. La gestion des ressources humaines était principalement axée sur l'administration des employés et leur sélection. À cette époque, les entreprises s'intéressaient avant tout à répondre à leurs besoins immédiats de main-d'œuvre sans réelle stratégie de gestion de carrière à long terme. (Peretti J.-M. , La gestion des ressources humaines, 2004)
2. **L'Émergence de la Gestion de Carrière (1945-1970) : Vers une Vision Structurée** Après la Seconde Guerre mondiale, la gestion de carrière a évolué en réponse aux bouleversements économiques et sociaux. Les grandes entreprises ont commencé à structurer leurs politiques de gestion des carrières, en introduisant des plans de formation et des stratégies de promotion pour développer le potentiel de leurs employés. La notion de mobilité interne est née. (Jean-Marie)
3. **Les Années 1970 : Le Modèle du Développement Personnel** Dans les années 1970, la gestion de carrière commence à intégrer une dimension plus individualisée, prenant en compte les aspirations personnelles des employés. La formation continue et le développement des compétences deviennent des axes importants pour aider les salariés à progresser dans leur carrière. Cette période marque aussi l'émergence de la gestion des talents. (Jean-Marie)
4. **Les Années 1980-2000 : La Gestion Stratégique des Carrières** Les années 1980 ont vu un véritable changement de paradigme, avec l'intégration de la gestion des carrières dans une stratégie globale de l'entreprise. L'idée de performance et de compétitivité a pris une place centrale. La gestion des carrières devient un outil stratégique permettant aux entreprises de se positionner sur le marché et de fidéliser leurs talents. L'importance de la flexibilité et de la mobilité interne a pris de l'ampleur. (Jean-Marie)
5. **L'Ère Contemporaine (2000 à Aujourd'hui) : La Carrière 2.0 et la Numérisation** Avec l'avènement des technologies numériques, les pratiques de gestion de carrière ont pris

un tournant radical. La mobilité externe, les recrutements digitaux, ainsi que les outils de gestion de la carrière via des plateformes en ligne ont modifié les parcours professionnels. On observe une individualisation accrue de la gestion des carrières avec l'émergence de plateformes de carrière (LinkedIn, etc.) et des outils d'analyse des talents. (Peretti J.-M. , 2010)

Définition de la gestion de carrière

- Selon Jean-Marie Peretti, une carrière au sein d'une organisation représente une série de missions ou affectations successives. La gestion de carrière consiste à suivre l'évolution de ces affectations dans le temps, en prenant en compte à la fois le passé, le présent et l'avenir des parcours des employés. Elle se définit comme un compromis constant entre les besoins organisationnels, les compétences disponibles et les attentes des salariés. Ce compromis se matérialise à travers des décisions stratégiques concernant le recrutement, la formation et la mobilité interne. En somme, la gestion de carrière doit équilibrer les exigences de l'entreprise avec les aspirations et les potentiels des individus. (Peretti J.-M. , Gestion des ressources humaines : L'essentiel des connaissances, des outils, des innovations et des meilleures pratiques RH Ed. 24, 2024)
- D'après BM Staw et J. Ross (1987), la gestion de carrière est un processus dans lequel les individus définissent, planifient et gèrent activement leurs objectifs et leurs stratégies professionnelles. Ce processus implique une prise en main personnelle, où chaque individu s'efforce de façonner son parcours en fonction de ses ambitions et de ses choix professionnels, tout en adaptant ses actions pour atteindre ses objectifs à long terme. (BM Staw, 1987)
- Dans son ouvrage La cogestion des carrières (2015), Jean-Luc Cerdin présente la gestion de carrière comme un concept indissociable de la notion de mobilité. Selon lui, la gestion de carrière englobe une multitude de formes de mobilité, qui peuvent se combiner pour constituer des parcours ou des trajectoires professionnelles variées. Il distingue plusieurs types de mobilité dans ce processus :
 - Mobilité verticale : Cette forme de mobilité est liée à une progression hiérarchique. Un salarié passe d'un niveau de responsabilité à un niveau supérieur, souvent associé à des promotions et à une augmentation des responsabilités managériales.

- Mobilité horizontale : Dans ce cas, le salarié conserve son niveau hiérarchique mais change de fonction. Cette mobilité est souvent appelée mobilité fonctionnelle et permet au salarié d'élargir ses compétences. Certaines personnes, notamment en fin de carrière, privilégient ce type de mobilité, préférant acquérir de nouvelles compétences sans avoir à assumer davantage de responsabilités.
- Mobilité latérale : Moins formelle que les autres formes, la mobilité latérale implique un déplacement au sein de l'organisation sans modification de la hiérarchie. Elle se traduit par un éloignement ou un rapprochement par rapport aux fonctions principales de l'entreprise. (Cerdin, 2015)

II. L'intelligence artificielle et la gestion de carrière Etudes Antérieures

La gestion de carrière est un processus stratégique visant à aligner les aspirations professionnelles des employés avec les besoins organisationnels. Avec l'émergence de l'IA, de nouvelles dynamiques transforment la manière dont les parcours professionnels sont gérés, influençant aussi bien les processus d'évaluation, d'évolution que de mobilité interne.

L'intégration de l'IA dans la gestion de carrière repose sur plusieurs axes : l'optimisation des décisions RH grâce aux algorithmes prédictifs, l'amélioration de la gestion des compétences et l'accompagnement personnalisé des employés. Cependant, cette transformation soulève également des questions en matière d'acceptabilité organisationnelle, de perception des employés et de défis éthiques.

Ainsi, notre revue de littérature vise à analyser ces différentes dimensions en mettant en évidence les principaux travaux académiques sur l'IA et la gestion de carrière, les facteurs d'acceptabilité ainsi que les perspectives d'implémentation dans les organisations.

L'intelligence artificielle au service des RH : Une révolution ?

Dans un monde en pleine mutation, l'ouvrage *L'IA au service des RH pour une expérience collaborateur augmentée*, dirigé par M. Berabel, C. Besseyre et T. Ferras, se présente comme une véritable boussole pour les entreprises qui souhaitent intégrer l'intelligence artificielle dans leur stratégie RH. L'ouvrage nous plonge dans les multiples facettes de l'IA appliquée aux ressources humaines, en nous offrant une vision claire et détaillée de la manière dont elle peut transformer l'expérience collaborateur. C'est une exploration fascinante de l'avenir des relations professionnelles, où l'IA devient non seulement un outil d'optimisation des

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

processus RH, mais aussi un levier pour une expérience de travail enrichie et plus personnalisée.

Les auteurs, experts en la matière, nous font découvrir les nombreux avantages de l'IA dans la gestion des carrières, la gestion des talents, le recrutement et la formation. Toutefois, loin de se contenter d'une vision idyllique, l'ouvrage nous confronte également aux obstacles qui rendent son adoption complexe. Des défis financiers et humains aux questions éthiques et légales, l'IA se heurte à de nombreuses barrières. Ces contraintes rappellent que, bien que l'IA promette de révolutionner les pratiques RH, son intégration doit être soigneusement réfléchi et adaptée aux spécificités de chaque organisation.

En somme, cet ouvrage propose une réflexion approfondie et nuancée sur l'avenir des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle. Il nous invite à dépasser les obstacles pour imaginer un monde où technologie et humanité s'allient pour créer des environnements de travail plus équitables, plus efficaces et plus humains. Une lecture indispensable pour tous ceux qui s'intéressent à la convergence entre innovation technologique et gestion des talents dans le monde moderne. (M. Berabel, 2020)

L'article de Jacob, Souissi et Patenaude explore les répercussions de l'intelligence artificielle sur les métiers des ressources humaines, en mettant en lumière à la fois ses avantages et les obstacles à son adoption. Selon les auteurs, l'IA transforme profondément des fonctions clés telles que le recrutement, l'évaluation des performances et la gestion prévisionnelle des emplois, en automatisant des processus et en offrant des analyses plus précises. Cependant, l'implémentation de ces technologies soulève également des questions éthiques majeures, notamment le biais algorithmique, la protection des données personnelles et les défis liés à l'acceptation de ces outils au sein des organisations. À travers une étude basée sur une approche qualitative, combinant entretiens et observations, l'article souligne que pour tirer pleinement parti de l'IA, les professionnels RH devraient développer des compétences spécifiques en analyse de données et en gestion des technologies. Cette capacité d'adaptation sera essentielle pour garantir une adoption responsable et durable de l'IA dans la gestion des ressources humaines. (Steve Jacob, 2022)

Dans le contexte Africain en prenant le cas marocain et en Exploitant une approche mixte combinant entretiens exploratoires et questionnaires quantitatifs, Bouaddi et Khaldi ont démontré que l'introduction progressive de l'intelligence artificielle dans les entreprises

marocaines avait automatisé de nombreuses tâches administratives et affiné l'analyse des données du personnel, ce qui avait enrichi la qualité de la prise de décision. Leur enquête a mis en évidence un double impact : d'une part, un gain de temps notable et une efficacité accrue, permettant aux professionnels RH de se consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée ; d'autre part, des résistances culturelles et organisationnelles, ainsi que des besoins de formation conséquents pour accompagner ce changement. Les auteurs ont ainsi souligné que, malgré les bénéfices indéniables, le succès de l'IA dans le contexte marocain dépendait d'une mise en œuvre progressive et d'une stratégie de transformation des mentalités et des structures internes. (Khaldi, 2023)

Le DRH 4.0 l'IA au service du managers (gestion de carrière équitable ? recrutement transparent ?)

Face à la sophistication croissante des outils digitaux, n.Hadid a souligné que l'intelligence artificielle, le Big Data et le cloud computing formaient désormais le socle de la transformation managériale. L'auteure a montré que ces technologies ne se limitaient pas à automatiser des tâches, mais redessinaient en profondeur le rôle du dirigeant, lequel devenait un « manager augmenté » capable d'exploiter des données massives pour optimiser ses décisions. S'appuyant sur une analyse qualitative et des entretiens semi-directifs avec des cadres et responsables IT, l'article a mis en lumière tant les opportunités – gain d'agilité, meilleure anticipation des risques – que les compétences indispensables pour réussir cette mutation digitale. Cette recherche a ainsi éclairé la manière dont les managers pouvaient intégrer l'IA au cœur de leur stratégie pour faire évoluer leurs pratiques vers plus de réactivité et de pertinence. (Noufeyle., 2021)

Pour enrichir cela l'article d'Ali Hussain et Mohamed Lessoued analyse quant à lui les effets de l'intelligence artificielle sur l'équité des processus de recrutement à travers une étude qualitative et des études de cas. Les auteurs soulignent que l'IA présente un double potentiel : elle peut réduire les biais humains, favorisant ainsi des décisions plus impartiales, mais elle peut également renforcer certaines discriminations si les algorithmes sont mal conçus. L'étude met en lumière la méfiance des candidats vis-à-vis des décisions automatisées, insistant sur l'importance de la transparence et de l'explicabilité des algorithmes pour assurer la confiance dans le système. Les auteurs décryptent également les obstacles à l'adoption de l'IA, en particulier les préoccupations liées aux biais algorithmiques et au manque de transparence. Ils recommandent la mise en place de politiques strictes pour garantir que

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

l'utilisation de l'IA dans le recrutement soit juste et non discriminatoire, tout en appelant à une réflexion éthique sur son intégration. (Ali HUSSAIN, 2024)

L'intelligence artificielle (IA) transforme radicalement les pratiques professionnelles, l'article d'Amira Azaizi plonge au cœur des dynamiques de la gestion des ressources humaines (GRH) à travers une étude bibliométrique fascinante. En analysant plus de 200 publications scientifiques, dont 70 ont été soigneusement sélectionnées, l'auteure révèle l'ascension fulgurante de l'IA dans ce domaine clé. Grâce à des outils tels que l'automatisation intelligente et l'analyse prédictive des données, l'IA transforme la manière dont les organisations prennent leurs décisions RH, en améliorant à la fois l'efficacité et la précision. L'étude cartographie les principales tendances de la recherche à l'aide de l'outil Vosviewer, offrant ainsi un panorama unique des pays, auteurs et concepts qui façonnent cette révolution technologique. Cependant, au-delà des avantages évidents, l'article met en lumière les défis à venir : une structuration plus approfondie des recherches académiques et une réflexion poussée sur les implications éthiques et organisationnelles de cette évolution. Une lecture incontournable pour comprendre comment l'IA façonne l'avenir des ressources humaines ! (Azaizi, 2024)

Le recrutement 4.0, les auteurs Rahman et al. Ouvrent de nouvelles perspectives dans le domaine du conseil de carrière avec leur plateforme innovante, ResumAI, qui intègre l'intelligence artificielle pour l'optimisation des CV. L'article explore l'efficacité de cet outil automatisé qui permet de fournir des retours personnalisés à ceux qui peinent à accéder à des ressources de qualité ou à un conseiller professionnel. En utilisant une méthodologie qualitative et exploratoire, les chercheurs ont testé ResumAI pour évaluer son rôle en tant que conseiller virtuel, tout en abordant les enjeux éthiques et les limites des outils d'IA dans l'orientation professionnelle. Cette étude met en lumière non seulement les avantages de l'automatisation dans l'accompagnement de carrière, mais aussi les défis liés à l'intégration de l'IA dans un domaine aussi sensible que la gestion des trajectoires professionnelles. (Rahman, 2023)

En adéquation a cela Maghsoudi et ses collègues récemment en 2025 avaient passé au crible plus de 102 000 auteurs et près de 288 000 collaborations pour révéler la cartographie secrète de l'intelligence artificielle appliquée aux ressources humaines. Grâce à une analyse de réseaux sociaux (SNA) quantitativement rigoureuse, ils avaient identifié quatre grands foyers de recherche : la planification adaptative des effectifs, l'analyse de la performance

RH, l'apprentissage automatique pour le recrutement et la rétention, et enfin la décision RH assistée par l'IA. Leur étude avait mis en lumière non seulement trois pôles de collaboration internationale majeurs, mais aussi cinq réseaux institutionnels influents, dessinant un véritable atlas des centres de recherche qui redéfinissent aujourd'hui la fonction RH. Ces résultats avaient offert aux chercheurs, aux entreprises et aux décideurs des pistes stratégiques inédites pour naviguer dans ce paysage en pleine effervescence et anticiper la prochaine vague d'innovations en GRH. (Maghsoudi, 2025)

Et pour mettre en lumière l'apport de l'IA dans la gestion de carrière, les auteurs turcs Aydın, Karaarslan et Narin en 2024 avaient sondé professionnels RH, universitaires et formés aux ressources humaines dans une enquête qualitative pour évaluer l'intégration conjointe de l'intelligence artificielle, de la réalité virtuelle, de la réalité augmentée et des technologies du Métavers dans la gestion des talents. Ils avaient recueilli des témoignages variés sur la capacité de ces outils à automatiser les processus, à affiner l'analyse des données du personnel et à enrichir la prise de décision, tout en garantissant la confidentialité et la sécurité des informations. Leurs résultats avaient mis en lumière un fort enthousiasme pour les gains de temps et de précision offerts par ces technologies, mais aussi une vigilance accrue vis-à-vis des défis d'acceptation utilisateur et de déploiement organisationnel. Cette étude avait ainsi tracé les contours d'une mutation immersive de la fonction RH, invitant entreprises et chercheurs à repenser l'expérience collaborateur à l'ère du virtuel. (Omer Aydın, 2025)

L'intelligence artificielle dans les RH et la GC au service de l'environnement ?

Dans cet article captivant, ZEID Djaber et LOUAFI Hamza nous dévoilent un avenir où l'intelligence artificielle (IA) ne se contente pas de transformer les pratiques des ressources humaines, mais les oriente également vers un monde plus durable. À travers une étude qualitative, les auteurs nous montrent comment l'IA peut être utilisée pour réinventer la gestion des ressources humaines sous l'angle du Green Human Resource Management (GHRM).

Loin d'être une simple tendance technologique, l'IA s'impose ici comme un catalyseur du changement, permettant aux entreprises de mieux équilibrer les impératifs économiques avec les enjeux environnementaux. En favorisant des pratiques plus écologiques, telles que la réduction de l'empreinte carbone des processus RH ou l'optimisation des conditions de travail pour renforcer le bien-être des collaborateurs, l'IA devient un véritable levier pour une gestion plus respectueuse de l'environnement et plus humaine.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Cette étude nous invite à repenser l'impact de nos choix organisationnels et à imaginer un modèle d'entreprise où chaque action est pensée pour être à la fois durable et éthique, en harmonie avec la planète et ses habitants. Les auteurs nous rappellent que l'innovation peut rimer avec responsabilité, et que l'intelligence artificielle, loin de déshumaniser, peut contribuer à construire un avenir plus vert pour les générations à venir. (ZEID, 2024)

Guemmadi en 2024 quant à lui avait examiné comment l'intégration de l'intelligence artificielle révolutionnait les performances des entreprises industrielles. Il avait mis en lumière que le recours au machine learning, au traitement du langage naturel et à l'analyse de données contribuait à accroître la productivité, à améliorer l'efficacité énergétique et à fluidifier la gestion de la chaîne d'approvisionnement. S'appuyant sur une approche descriptive, l'étude avait analysé diverses applications concrètes de l'IA en milieu industriel, en détaillant les stratégies déployées pour optimiser les opérations. Les résultats avaient souligné que la réussite de ces initiatives dépendait autant de la qualité des algorithmes que de la capacité des organisations à structurer leurs données et à adapter leurs processus opérationnels. (Guemmadi, 2024)

Vers une gestion de carrière augmentée ?

Dans un contexte de transformation digitale, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH) suscite un intérêt croissant, tant pour optimiser les pratiques RH que pour accompagner l'évolution des carrières. L'étude de **Garg** adopte une **méthodologie exploratoire qualitative**, basée sur des études de cas d'entreprises multinationales. Elle démontre que l'IA peut profondément améliorer le recrutement, l'engagement des employés et l'analyse prédictive des performances. L'auteure insiste sur la nécessité de combiner intelligence humaine et IA pour des décisions équilibrées en gestion des talents, soulignant un changement de paradigme dans le rôle des RH (Garg, 2025).

Cette réflexion est renforcée par la revue systématique menée par **Nosratabadi et al.** Qui passe en revue plus de **60 articles** à travers une **méthodologie PRISMA**. Les auteurs mettent en lumière l'usage croissant des algorithmes comme les réseaux de neurones et le machine learning dans la gestion du cycle de vie des employés (recrutement, évaluation, mobilité, etc.). Leur analyse confirme que, bien que l'IA optimise la prise de décision, l'aspect éthique et humain doit rester central, ce qui fait écho à l'approche hybride proposée par Garg. (Nosratabadi, 2022)

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans une logique similaire, **Fenwick et al**, adoptent une **approche théorique critique** combinée à des études de terrain menées en Europe, mettant en lumière les **impacts culturels et organisationnels** de l'introduction de l'IA dans les entreprises. Ils insistent sur la manière dont l'IA transforme non seulement les pratiques RH, mais aussi les rapports de pouvoir, la confiance des employés et les critères d'évolution professionnelle. Leur conclusion va au-delà de la technologie, en soulignant l'enjeu d'un dialogue éthique entre humains et machines dans l'organisation du travail. (Fenwick, 2025)

De façon plus ciblée, **Morrissey et al.** À travers une **recherche mixte (quantitative et qualitative)** menée auprès de 40 entreprises technologiques, exposent les limites et les résistances organisationnelles à l'intégration de l'IA dans les processus RH. Ils constatent que si les outils d'IA sont puissants pour l'automatisation des tâches RH, leur adoption nécessite un changement profond de culture managériale et une formation continue. Leur étude apporte des éléments concrets sur la manière d'accompagner le changement dans les environnements complexes. (Morrissey, 2023)

Enfin, **Ashurbaev et Saidkulov (2024)** se concentrent sur un terrain encore peu exploré : l'intégration de l'IA dans la GRH en Asie centrale, en particulier dans le secteur bancaire ouzbek. À travers une **analyse de contenu de 15 entretiens semi-directifs**, ils révèlent que les entreprises dans des pays en transition technologique adoptent une approche prudente mais progressive de l'IA. Leur étude est particulièrement pertinente dans un contexte comme l'Algérie, où l'adoption de l'IA dans la GRH en est à ses débuts. Elle met en évidence les freins culturels, technologiques et réglementaires qui peuvent ralentir l'intégration de l'IA dans la gestion de carrière. (Ashurbaev, 2024)

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Tableau 1 : Synthèse des études antérieures

Auteurs	Titre / Source	Année	Type de publication	Méthodologie	Problématique	Résultats / Apports	Limites / Freins
M. Berabel, C. Besseyre, T. Ferras	<i>L'IA au service des RH pour une expérience collaborateur augmentée</i> (Eyrolles)	2020	Ouvrage collectif	Analyse conceptuelle / revue de littérature	Comment l'IA peut-elle enrichir l'expérience collaborateur ?	Met en lumière les apports de l'IA en GRH : gains d'efficacité, personnalisation, prédiction.	Obstacles éthiques, financiers, humains, structurels.
Noufeyle Hadid	<i>Les managers à l'ère de l'intelligence artificielle</i>	2021	Article scientifique	Qualitative (analyse documentaire + entretiens)	Comment l'IA transforme-t-elle les rôles managériaux ?	Concept du "manager augmenté" ; l'IA aide à la décision et à l'efficacité organisationnelle.	Risques de dépendance technologique.
Nosratabadi et al.	Revue systématique de l'IA dans le cycle de vie des employés	2022	Revue scientifique	Revue systématique (PRISMA, >60 articles)	Quelle est l'étendue de l'usage de l'IA dans la GRH ?	L'IA (machine learning, réseaux de neurones) optimise la GRH ; besoin de maintenir une dimension éthique et humaine.	Risques éthiques ; déshumanisation potentielle des décisions.
Jacob, Souissi, Patenaude	<i>IA et transformation des métiers RH</i>	2022	Revue scientifique	Qualitative	Comment l'IA impacte-t-elle les métiers RH ?	Refonte des métiers RH ; importance de nouvelles compétences.	Problèmes éthiques (biais, données, acceptabilité).
Morrissey et al.	Étude des résistances à l'IA dans les entreprises technologiques	2023	Recherche appliquée	Méthode mixte (quantitative + qualitative)	Quelles sont les résistances à l'intégration de l'IA dans les RH ?	IA efficace pour automatiser les tâches RH ; importance de la culture managériale et de la formation pour une adoption réussie.	Freins culturels ; nécessité d'un accompagnement du changement.
Rahman et al.	<i>AI in Career Counseling – ResumAI</i>	2023	Article scientifique	Test expérimental + réflexion éthique	L'IA peut-elle remplacer un conseiller de carrière ?	IA peut accompagner efficacement ; outil pratique et accessible.	Limitations éthiques, personnalisation parfois insuffisante.
Bouaddi & Khaldi	<i>Cas des entreprises marocaines</i> (Université Moulay Ismail)	2023	Article académique	Approche mixte (qualitative + quantitative)	Quelles sont les opportunités et limites de l'IA en RH ?	IA optimise tâches RH ; améliore prise de décision.	Résistance au changement, besoin de formation, adaptation culturelle.
Hussain & Lessoued	<i>L'IA dans le recrutement : pour ou contre ?</i> (Université d'El Oued)	2024	Article académique	Qualitative (études de cas)	L'IA favorise-t-elle l'équité dans le recrutement ?	IA réduit certains biais ; confiance nécessaire via transparence.	Risques de discrimination si algorithmes mal conçus.
Azaizi Amira	<i>Analyse bibliométrique IA & GRH</i> (Université Hassan Premier)	2024	Article scientifique	Bibliométrie (analyse de 70 articles via WoS et Vosviewer)	Quels sont les axes de recherche actuels sur l'IA en GRH ?	Domaine en expansion, structuration encore faible, enjeux éthiques croissants.	Manque d'harmonisation des recherches.
Aydin, Karaarslan & Narin	<i>AI, VR, AR, Metaverse in HRM</i>	2024	Article scientifique	Exploratoire	Comment les nouvelles tech émergentes influencent la GRH ?	Intégration de technologies immersives dans les outils RH.	Enjeux de sécurité, coûts, confidentialité.
Ashurbaev & Saidkulov	Étude de l'intégration de l'IA en Asie centrale (secteur bancaire ouzbek)	2024	Étude de cas régionale	Entretiens semi-directifs (analyse de contenu)	Comment l'IA est-elle perçue dans les pays en transition technologique ?	Approche prudente et progressive ; pertinence pour des contextes comme l'Algérie ; mise en lumière des freins culturels et réglementaires.	Adoption lente ; obstacles culturels, technologiques et législatifs.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

ZEID Djaber & LOUAFI Hamza	<i>The Contribution of Artificial Intelligence to Enhancing Green Human Resource Management</i>	2024	Article scientifique	Qualitative descriptive	Comment l'IA peut-elle renforcer la durabilité environnementale et le bien-être organisationnel en GHRM ?	L'IA permet de réduire l'empreinte carbone des processus RH. Optimisation des conditions de travail et du bien-être. Création d'une culture d'entreprise durable	Approche exclusivement qualitative, manquant de données chiffrées. Nécessité d'études empiriques complémentaires. Risque de biais interprétatif
Guemmadi, T.	<i>The Impact of Artificial Intelligence Applications on Industrial Company Performance</i>	2024	Article scientifique	Analyse descriptive	Quel est l'impact de l'IA (ML, NLP, data analytics) sur la productivité, l'efficacité énergétique et la chaîne d'appro. ?	Amélioration de la productivité industrielle. Gain d'efficacité énergétique. Optimisation de la chaîne d'approvisionnement	Dépendance à la qualité des algorithmes et des données. Manque d'analyse terrain et de retours d'expérience. Généralisation limitée
Maghsoudi et al.	<i>Mapping AI-Driven HRM</i>	2025	Article international	Quantitative	Quelles dynamiques scientifiques autour de l'IA en RH ?	4 grands axes identifiés (planification, performance, recrutement, décision).	Analyse macroscopique, peu de focus terrain.
Garg	Étude sur l'intégration de l'IA dans la GRH dans des entreprises multinationales	2025	Article académique	Études de cas qualitatives exploratoires	Comment l'IA transforme-t-elle les pratiques RH et la gestion des talents ?	Amélioration du recrutement, de l'engagement et de la performance prédictive ; nécessité d'une approche hybride (IA + humain).	Risque de dépendance à l'IA ; nécessité d'un équilibre humain-technologie.
Fenwick et al.	Étude critique sur les impacts culturels et organisationnels de l'IA	2025	Article théorique + terrain	Approche critique + études de terrain en Europe	Quels sont les effets organisationnels profonds de l'introduction de l'IA ?	Transformation des rapports de pouvoir, confiance et critères d'évolution ; nécessité d'un dialogue éthique homme-machine.	Complexité culturelle et organisationnelle ; résistance au changement.

Source : Elaboré par moi-même

III. Identification du Gap et justification du choix d'étude

1. Gap Identifié

À travers l'analyse de la littérature actuelle, il apparaît que l'intelligence artificielle (IA) suscite un intérêt croissant dans le domaine des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'automatisation des processus, le recrutement, la gestion de la performance ou encore les enjeux éthiques. Toutefois, la question de son intégration dans la gestion des carrières reste encore peu approfondie, alors même que l'IA représente un levier potentiel pour accompagner les trajectoires professionnelles, anticiper les besoins en compétences et personnaliser les parcours.

Plusieurs limites apparaissent dans les travaux existants :

1. **Un manque d'études centrées sur l'évolution des carrières à l'ère de l'IA :** La littérature néglige souvent les questions liées à l'adaptation des compétences et à la progression professionnelle dans un contexte de transformation numérique. Si de nombreuses études abordent l'intégration de l'IA dans d'autres domaines des ressources humaines, telles que le recrutement et la gestion de la performance, l'impact de l'IA sur la gestion des carrières n'a pas encore été suffisamment exploré.
2. **Un déficit d'approches empiriques orientées vers les perceptions des salariés :** Peu de recherches mesurent l'acceptabilité, les attentes ou les craintes des employés vis-à-vis de l'usage de l'IA dans leur gestion de carrière. Les études existantes se concentrent majoritairement sur les aspects technologiques et les avantages opérationnels de l'IA, négligeant l'importance des perceptions et de l'acceptation par les salariés, en particulier dans des contextes spécifiques comme celui de l'Algérie.
3. **Une faible prise en compte de la dimension stratégique de l'IA dans les politiques de carrière :** L'accent est souvent mis sur l'outil lui-même et ses applications techniques, plutôt que sur sa contribution stratégique aux politiques de carrière, telles que la mobilité interne, la formation continue ou la fidélisation des talents. Les recherches actuelles ne prennent pas pleinement en compte l'impact de l'IA sur la gestion globale des ressources humaines à long terme.
4. **Un vide académique dans le contexte algérien :** Les études disponibles se basent majoritairement sur des entreprises occidentales ou asiatiques, laissant peu de place à l'analyse de la réalité organisationnelle algérienne. Le manque d'études sur l'adaptation de l'IA aux spécificités culturelles, économiques et sociales de l'Algérie empêche une compréhension complète de ses enjeux et de ses applications dans ce contexte particulier.

C'est donc dans cette perspective que s'inscrit notre travail, visant à combler ce vide empirique et théorique par une étude de terrain menée en Algérie, afin d'analyser les perceptions des salariés et les défis organisationnels liés à l'intégration de l'IA dans la gestion des carrières.

2. Justification de l'axe sur la gestion de carrière

Dans ce contexte, il devient essentiel de mieux comprendre comment l'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières est vécue et perçue, tant par les employés que par les décideurs RH. Cette exploration doit prendre en compte les spécificités culturelles et organisationnelles du contexte algérien. En s'intéressant aux attentes et aux réticences de ces deux groupes, l'objectif est de mettre en lumière les éléments qui favorisent ou freinent une adoption efficace de l'IA dans le développement des carrières professionnelles. Une telle étude permettrait ainsi d'éclairer les conditions qui facilitent l'intégration stratégique de l'IA, tout en prenant en considération les perceptions et besoins des acteurs concernés.

Section 2 : Cadre conceptuel

I. La gestion de carrière

Selon Kenoud Horii et Tahar Laradj La notion de carrière trouve ses origines dans la période des « Trente Glorieuses », où les entreprises, soucieuses de la gestion prévisionnelle des emplois (GPE) et de la fidélisation des talents, planifiaient les parcours professionnels à travers des « plans de carrière ». Ces derniers définissaient les étapes de progression individuelle, en assurant une adéquation entre les aspirations du salarié et les besoins de l'entreprise.

Deux conditions sont essentielles à l'élaboration de ces plans : d'une part, la compatibilité entre les ambitions personnelles et les objectifs organisationnels, et d'autre part, l'existence d'une filière professionnelle structurée. La gestion de carrière, intégrée à la fonction RH, repose sur une approche systémique et constitue un levier d'implication et de motivation. Durant cette période de forte stabilité, l'entreprise garantissait l'emploi à vie et structurait la progression de ses salariés.

La gestion de carrière désigne l'ensemble des pratiques RH visant à planifier, accompagner et optimiser le parcours professionnel d'un salarié, tout en alignant ses aspirations avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. ([Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(07) No.(1) (2024) La gestion des carrières : enjeux et KENOUD Horri, 2024)

La gestion de carrière comprend :

a) Planification de carrière :

La planification de carrière est un processus structuré permettant à un individu de définir ses objectifs professionnels et de tracer un parcours pour les atteindre. Elle implique l'identification des opportunités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences associées. Cette planification comporte une dimension individuelle (plan de carrière du salarié) et une dimension organisationnelle (plan de carrière établi par l'entreprise). Sur le plan pratique, elle consiste à déterminer des objectifs de carrière, des actions de développement ainsi que des étapes de réalisation et des échéanciers. En d'autres termes, planifier sa carrière, c'est identifier les opportunités et les contraintes, élaborer des objectifs de carrière et programmer les actions préparatoires : travail, formation et

capitalisation de l'expérience. Chaque salarié a sa propre stratégie en matière de mobilité et de gestion de carrière. (Fikri, 2013)

b) Planification de la relève :

La planification de la relève est un processus stratégique visant à identifier et à préparer des employés à fort potentiel pour occuper des postes clés au sein de l'organisation. Elle permet d'assurer la continuité des opérations en cas de départs prévus ou imprévus. Ce processus comprend plusieurs étapes :

- Identification des postes clés : déterminer les rôles essentiels au fonctionnement de l'organisation.
- Évaluation des compétences requises : définir les qualifications et les traits comportementaux nécessaires pour ces postes.
- Identification des talents internes : repérer les employés possédant les compétences et le potentiel pour évoluer vers ces rôles.
- Développement des compétences : offrir des formations, du mentorat et des expériences pratiques pour préparer ces employés à leurs futures responsabilités.

Intégrer la planification de la relève dans la stratégie globale de l'entreprise permet de maintenir la productivité, d'éviter l'incertitude et de favoriser l'uniformité au sein de l'organisation.

c) Gestion des départs :

La gestion des départs englobe les processus liés à la séparation d'un employé de l'organisation, qu'il s'agisse de départs volontaires, de retraites, de licenciements ou de fins de contrat. Une gestion efficace des départs permet de :

- Anticiper les besoins en main-d'œuvre : en connaissant les départs à venir, l'organisation peut planifier les recrutements ou les promotions internes.
- Réduire les coûts : une planification adéquate minimise les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.
- Maintenir la continuité des opérations : en assurant une transition en douceur, l'organisation évite les perturbations dans ses activités.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- La gestion des départs est donc un élément crucial de la gestion des carrières, contribuant à la stabilité et à la performance de l'organisation.

(Delisle, 2008)

1. Évolution de la notion de carrière

« La carrière est définie comme une séquence d'emplois occupés par un individu tout au long de sa vie professionnelle » (Arthur, 1996). La dimension temporelle (passé, présent, futur) joue un rôle clé, les différentes affectations étant régies par des critères d'évaluation et de mobilité (horizontale, verticale, géographique).

Jusqu'aux années 1980, la carrière était essentiellement pilotée par l'entreprise. À partir de la fin des années 80, cette conception évolue vers une gestion plus individualisée. Face à un environnement plus concurrentiel et à la précarisation de l'emploi, le salarié devient acteur de son propre parcours, adoptant des stratégies autonomes pour sécuriser son avenir professionnel (Crozier, 1981). La gestion de carrière devient alors une coresponsabilité entre l'employeur et l'employé, nécessitant plus de flexibilité de la part des entreprises.

(Linkletter, 2015)

Tableau 2 : comparaison des aspects de gestion de carrière pour les employés, les collaborateurs et les dirigeants RH

Élément	Pour l'employé (Gestion de carrière)	Pour la DRH (Gestion stratégique RH)
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none">- Permet de construire un projet professionnel aligné avec ses aspirations.- Aide à identifier les opportunités, à fixer des objectifs, et à développer ses compétences.- Favorise l'engagement et la motivation.	<ul style="list-style-type: none">- Permet de fidéliser les talents et de limiter le turnover.- Sert à anticiper les besoins en formation.- Renforce la performance collective en alignant les parcours individuels avec les objectifs de l'entreprise.
Planification de la relève	<ul style="list-style-type: none">- Ouvre des perspectives d'évolution vers des postes	<ul style="list-style-type: none">- Anticipe les départs dans les postes clés (ex. : direction, experts).

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

	<p>stratégiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donne accès à un accompagnement (coaching, mentoring, missions à responsabilité). - Augmente la visibilité sur sa trajectoire à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurise la continuité des compétences critiques. - Permet une meilleure gestion des hauts potentiels.
Gestion des départs	<ul style="list-style-type: none"> - Encadre les départs (volontaires, retraite, fin de contrat) de manière professionnelle. - Permet de partir dans de bonnes conditions et de valoriser son expérience. - Réduit les tensions liées à des départs mal accompagnés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de planifier les remplacements à temps. - Réduit les pertes de savoir-faire. - Diminue les coûts liés aux recrutements urgents. - Améliore la marque employeur en soignant la fin des relations professionnelles.

Source : Elaboré par moi-même

Les ancrs de carrière

Edgar Schein professeur au MIT, développé en 1978 le concept des “ancres de carrière” pour désigner les valeurs profondes, les motivations et les priorités individuelles qui guident les choix professionnels tout au long de la vie (Schein E. H., 1978) (Schein E. H.)

Il identifie huit ancrs fondamentales :

- Compétence technique/fonctionnelle :

L’individu cherche à exceller dans un domaine spécifique, privilégiant la maîtrise technique ou l’expertise. Il est motivé par la reconnaissance de ses compétences spécialisées.

- Compétence managériale générale :

Les personnes orientées vers cette ancre souhaitent gravir les échelons hiérarchiques et assumer des responsabilités de gestion, d’organisation, et de leadership.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Autonomie/indépendance :

L'individu valorise la liberté d'action, le contrôle de son emploi du temps, et préfère souvent le travail indépendant ou entrepreneurial.

- Sécurité/stabilité :

Cette ancre reflète le besoin de stabilité financière, de prévisibilité et de longévité dans le même environnement professionnel.

- Créativité entrepreneuriale :

L'individu est attiré par la création de nouvelles entreprises, produits ou idées. Il préfère l'innovation et la prise de risque.

- Service/dévouement à une cause :

Les personnes possédant cette ancre souhaitent contribuer à des causes sociales, éducatives ou humanitaires à travers leur travail.

- Défi pur :

L'individu est motivé par la résolution de problèmes complexes, la compétition et le dépassement de soi. Il recherche en permanence des situations difficiles à relever

- Style de vie :

Cette ancre implique une recherche d'équilibre entre la vie professionnelle, la vie personnelle et les loisirs. L'individu privilégie l'harmonie globale de son quotidien.

2. Le cadre juridique de la gestion de carrière en Algérie

- La loi n° 90-11 (relative aux relations de travail et aux droits des salariés)
- La loi n° 06-03 (relative à la fonction publique et à la gestion des carrières des agents de l'État)

La gestion de carrière en Algérie est encadrée par plusieurs textes législatifs et réglementaires qui établissent les droits et obligations des travailleurs ainsi que les modalités de leur progression professionnelle. Voici un aperçu des principaux textes relatifs à la gestion de carrière :

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Principales lois et décrets relatifs à la gestion de carrière en Algérie :

- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail : Cette loi constitue le socle du droit du travail en Algérie. Elle aborde divers aspects liés aux relations de travail, notamment la formation professionnelle, les promotions et les absences. Par exemple, l'article 57 stipule que « l'employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme soumis à l'avis du comité de participation ».
- Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique : Cette ordonnance régit les dispositions spécifiques aux fonctionnaires, y compris les modalités de recrutement, de titularisation, de promotion et d'avancement. Elle précise également les différentes positions statutaires des fonctionnaires, telles que le détachement, la mise en disponibilité et la position hors cadre.
- Décret exécutif n° 11-443 du 22 décembre 2011 fixant les dispositions particulières applicables aux fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de la recherche scientifique et du développement technologique : Ce décret détaille les conditions de recrutement, de stage, de titularisation, de promotion et d'avancement pour les personnels de la recherche scientifique.

2.1. Comparatif entre la gestion de carrière selon la loi n° 90-11 et l'ordonnance n° 06-03

Champ d'application :

- « Loi n° 90-11 » : S'applique aux travailleurs du secteur privé et public, hors fonction publique.
- « Ordonnance n° 06-03 » : Concerne exclusivement les fonctionnaires de la fonction publique.

Formation et perfectionnement :

- « Loi n° 90-11 » : L'article 57 impose à l'employeur d'organiser des actions de formation et de perfectionnement pour les travailleurs, avec l'avis du comité de participation.
- « Ordonnance n° 06-03 » : Met l'accent sur la formation continue des fonctionnaires pour améliorer leurs compétences et assurer une progression de carrière.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Avancement et promotion :

- « Loi n° 90-11 » : Ne détaille pas spécifiquement les modalités d'avancement, laissant ces aspects aux conventions collectives ou accords d'entreprise.
- « Ordonnance n° 06-03 » : Précise les conditions d'avancement et de promotion, incluant des critères tels que l'ancienneté, le mérite et les résultats aux examens professionnels.

Positions statutaires :

- « Loi n° 90-11 » : Ne traite pas des positions statutaires spécifiques comme le détachement ou la mise en disponibilité.
- « Ordonnance n° 06-03 » : Définit clairement les différentes positions statutaires (« activité », « détachement », « disponibilité », « hors cadre ») et les conditions associées.

Tableau 3 : Tableau comparatif des lois sur l'évolution de carrières entre la loi 90-11 et la loi 06-03 de la fonction publique

Critère	Loi n° 90-11 (Secteur privé et public hors fonction publique)	Ordonnance n° 06-03 (Fonction publique)
Champ d'application	S'applique aux travailleurs du secteur privé et public, hors fonction publique.	Concerne exclusivement les fonctionnaires de la fonction publique.
Formation et perfectionnement	L'article 57 impose à l'employeur d'organiser des actions de formation et de perfectionnement pour les travailleurs, avec l'avis du comité de participation.	Met l'accent sur la formation continue des fonctionnaires pour améliorer leurs compétences et assurer une progression de carrière.
Avancement et promotion	Ne détaille pas spécifiquement les modalités d'avancement, laissant ces aspects aux conventions collectives ou accords d'entreprise.	Précise les conditions d'avancement et de promotion, incluant des critères tels que l'ancienneté, le mérite et les résultats aux examens professionnels.
Positions statutaires	Ne traite pas des positions statutaires spécifiques comme le	Définit clairement les différentes positions statutaires

	détachement ou la mise en disponibilité.	(« activité », « détachement », « disponibilité », « hors cadre ») et les conditions associées.
--	--	---

Source : (htt) (htt1)

3. Modes et missions de la gestion des carrières

3.1. Modes de gestion des carrières

La gestion des carrières consiste à organiser les trajectoires professionnelles des salariés en tenant compte des besoins organisationnels et individuels. Elle repose sur une planification rigoureuse, impliquant la mobilité interne (horizontale et verticale) et l'identification des potentiels. L'objectif est d'optimiser les compétences des employés et d'assurer la relève au sein de l'entreprise.

3.2. Missions fondamentales de la gestion des carrières

La gestion de carrière regroupe un ensemble de missions visant à organiser, anticiper et accompagner l'évolution professionnelle des salariés dans une logique à la fois individuelle et stratégique, voici quelques missions fondamentales :

1. Aligner les objectifs individuels et organisationnels : La gestion de carrière permet d'établir une cohérence entre les aspirations professionnelles des collaborateurs et les besoins futurs de l'organisation. Cela renforce l'implication des salariés tout en contribuant à la performance globale. (Cadin, 2012)
2. Accompagner le développement des compétences : Elle vise à identifier les compétences à développer et à proposer des actions adaptées (formation, tutorat, mentoring) pour aider les collaborateurs à progresser dans leur parcours professionnel. (Peretti J.-M. , 2019)
3. Favoriser la mobilité interne : La gestion de carrière encourage les mouvements internes, que ce soit par promotion, changement de poste ou mobilité géographique, afin de maintenir la motivation et d'optimiser l'utilisation des talents. (Le Boterf, 2013)
4. Anticiper les évolutions des emplois et des compétences : Grâce à une planification à moyen et long terme, elle permet de prévoir les besoins futurs de l'entreprise (retraites, reconversions, nouveaux métiers) et de s'y préparer en amont. (Bouteiller, 2015)

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

5. Motiver et fidéliser les collaborateurs : Offrir des perspectives d'évolution claires et cohérentes joue un rôle clé dans l'engagement des salariés et dans la rétention des profils stratégiques pour l'entreprise. (Mintzberg, 2006)
6. Garantir l'équité et la transparence des parcours : Elle veille à ce que les processus de carrière soient justes, basés sur des critères objectifs, et accessibles à tous sans discrimination, renforçant ainsi la confiance dans la gestion RH. (Durocher, 2017)

3.3. Positionnement de la gestion des carrières dans la fonction RH

Relevant de la fonction RH, la gestion des carrières s'intègre dans deux dimensions essentielles :

- L'administration du personnel, qui assure la gestion réglementaire et contractuelle des parcours.
- Le développement des compétences, qui accompagne les évolutions professionnelles des salariés à travers la formation, la mobilité et l'identification des potentiels.

Elle constitue ainsi un levier stratégique pour aligner les trajectoires individuelles avec les objectifs globaux de l'organisation.

4. Evolution des effectifs

4.1. Le modèle des étapes de développement de carrière

Donald Super l'un des pionniers de la psychologie du développement de carrière, propose un modèle évolutif qui considère la carrière comme un processus de croissance personnelle réparti en plusieurs stades de vie. Selon lui, le développement de carrière est influencé par l'image de soi, qui évolue avec l'expérience et l'âge (Super, 1957)

Voici les cinq stades principaux de la vie professionnelle selon Super :

1. La croissance (de 0 à 14 ans) L'individu développe des attitudes professionnelles de base à travers la curiosité, les jeux de rôles et l'identification à des modèles. Cette phase marque la construction de l'image de soi et la formation des premières aspirations.
2. L'exploration (de 15 à 24 ans) Cette période est marquée par la cristallisation des choix de carrière, la spécification des objectifs professionnels et les premières expériences

concrètes via des stages ou des emplois temporaires. L'individu teste ses capacités dans différents contextes.

3. L'établissement (de 25 à 44 ans) L'individu cherche à se stabiliser professionnellement. Il consolide ses acquis, s'investit dans son poste et tente d'évoluer ou d'obtenir des promotions. C'est la phase d'engagement professionnel actif (Super, 1980).
4. Le maintien (de 45 à 64 ans) Cette étape est caractérisée par la volonté de conserver sa position, de rester performant malgré les changements technologiques ou organisationnels, et d'éviter la stagnation.
5. Le désengagement (à partir de 65 ans) L'individu se prépare à la retraite. Il réduit progressivement ses activités professionnelles et adopte de nouveaux rôles sociaux.

4.2. L'Analyse des Caractéristiques des Employés et les Mouvements d'Effectifs

Dans la gestion des ressources humaines, l'analyse des caractéristiques des employés constitue un élément fondamental pour une meilleure compréhension de la population active. Le croisement de plusieurs variables, telles que la qualification, l'âge et le genre, permet d'affiner les études et d'adapter les politiques RH en conséquence. Les entreprises disposent aujourd'hui de bases de données riches en informations sur les parcours professionnels, les formations suivies, les mobilités internes et les compétences acquises. L'exploitation de ces données, renforcée par la digitalisation et l'essor des outils d'analytique RH, permet d'optimiser le pilotage des ressources humaines et d'améliorer la performance globale des organisations.

4.3. L'évolution des effectifs

Les effectifs d'une entreprise évoluent constamment sous l'effet des recrutements, des départs et des promotions, impactant ainsi la structure de l'organisation.

4.3.1. Recrutements et types de contrats

Les contrats de travail peuvent être à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI), chaque type de contrat répondant à des objectifs différents en matière de flexibilité et de stabilité de l'emploi. Si le CDI demeure la norme, le recours aux CDD s'est intensifié, notamment pour répondre à des besoins temporaires ou s'adapter aux variations d'activité. La réglementation a d'ailleurs évolué pour encadrer cette pratique, avec des dispositifs tels que le bonus-malus sur les cotisations chômage ou la taxation des contrats d'usage.

4.3.2. Réglementation et priorités d'embauche

D'autres aspects influencent les politiques de recrutement, notamment les droits spécifiques accordés à certaines catégories de travailleurs. Par exemple, les travailleurs en situation de handicap bénéficient d'un droit de priorité à l'embauche, tandis que les salariés licenciés pour motifs économiques ont une priorité de réembauche pendant un an. En revanche, les travailleurs étrangers sont soumis à des conditions particulières, nécessitant un titre de séjour et une autorisation de travail, sauf pour les ressortissants de l'Union européenne.

4.3.3. Les départs des employés

Les raisons du départ des employés d'une entreprise sont multiples et peuvent être volontaires ou involontaires. Parmi les motifs les plus courants, on retrouve les démissions, les licenciements (économiques ou autres), les abandons de poste, la fin des contrats à durée déterminée (CDD), les départs en période d'essai, les mutations internes, les départs en retraite ainsi que les ruptures conventionnelles.

Ces dernières ont connu une augmentation significative, atteignant 503 000 cas en 2022 contre 444 000 en 2019. Afin d'en limiter l'essor, une réforme introduite en septembre 2023 a renforcé le coût de la rupture conventionnelle pour les employeurs. Par ailleurs, l'ordonnance du 22 septembre 2017 a intégré la rupture conventionnelle collective dans le cadre des accords collectifs.

4.3.4. La mobilité du personnel

Un pilier central de la gestion de carrière Comprendre la gestion de carrière implique de saisir pleinement la dynamique de la mobilité professionnelle, devenue aujourd'hui l'un des principaux leviers d'adaptation des organisations dans un environnement incertain et hautement concurrentiel. Comme le souligne Bernard Galambaud (Galambaud, 1995) « chaque salarié développe sa propre stratégie en matière de mobilité et de gestion de carrière », révélant ainsi que la mobilité n'est pas uniquement imposée par les structures, mais qu'elle constitue aussi une démarche personnelle, façonnée par les aspirations et les opportunités individuelles.

Dans les carrières contemporaines, la mobilité s'impose comme une réalité incontournable. L'essor du marché globalisé, les exigences de flexibilité organisationnelle et les mutations technologiques ont profondément transformé les parcours professionnels. Les entreprises recourent de plus en plus à des pratiques telles que les mutations internes, les changements

de poste fréquents, les ruptures de contrat, ou encore à une main-d'œuvre contingente (travailleurs intérimaires, freelances, temps partiels), renforçant ainsi l'instabilité pour certains profils. Ce phénomène peut générer inquiétude et précarité chez les travailleurs les plus vulnérables.

À l'inverse, pour des personnes hautement qualifiées, la mobilité est souvent perçue comme un levier d'évolution, d'amélioration de la qualité de vie, ou de développement personnel et professionnel.

Cette évolution des trajectoires professionnelles s'inscrit dans ce que Arthur et Rousseau ont appelé la carrière sans frontières (boundaryless career), marquée par une mobilité accrue, l'autogestion du parcours, et une moindre dépendance à un seul employeur. Là où les générations précédentes faisaient souvent toute leur carrière au sein d'une même organisation, les parcours actuels sont plus fragmentés, plus diversifiés, et orientés vers l'employabilité continue plutôt que la loyauté organisationnelle.

4.3.5. Les différentes formes de mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle peut revêtir plusieurs dimensions, qu'il convient de distinguer pour mieux en cerner les enjeux. Elle se décline principalement en mobilité organisationnelle (ou fonctionnelle) et en mobilité géographique, chaque forme ayant ses spécificités et ses implications.

- La mobilité organisationnelle (ou fonctionnelle) Elle correspond aux changements de poste, de fonction ou de niveau hiérarchique au sein d'une même organisation. Elle se subdivise en plusieurs catégories :

Mobilité verticale : Elle désigne le passage d'un niveau hiérarchique à un autre supérieur ($N \rightarrow N+1$), typiquement à travers des promotions. À l'inverse, une rétrogradation traduit une descente hiérarchique. Cette forme de mobilité est généralement valorisée, car elle reflète une progression dans la carrière.

Mobilité horizontale : Il s'agit du changement de fonction à un niveau hiérarchique équivalent. Elle favorise la polyvalence et permet d'élargir le spectre des compétences. Par exemple, un employé du service marketing peut être muté au service des ressources humaines sans modification de statut.

Mobilité latérale (ou radicale) : Moins liée à la hiérarchie, elle concerne le niveau d'influence ou de pouvoir exercé au sein de l'organisation. Elle se manifeste par un

rapprochement ou un éloignement du centre de décision. Cette mobilité est souvent associée à une stratégie de repositionnement dans l'organigramme, par exemple pour intégrer un comité de pilotage sans changement de grade.

- La mobilité géographique est une mobilité fonctionnelle qui implique un changement de lieu, divisée elle-même en deux grandes catégories :

Mobilité nationale : Elle désigne le transfert d'un salarié d'une ville ou région à une autre, à l'intérieur du même pays. Cette mobilité peut être souhaitée (volontariat, recherche de meilleure qualité de vie) ou contrainte (réorganisation, fermeture de site).

Mobilité internationale : Elle implique un changement de pays, que ce soit dans le cadre d'une mission temporaire (détachement, expatriation) ou d'un transfert permanent. Ce type de mobilité requiert souvent une forte capacité d'adaptation et peut avoir des impacts importants sur la vie personnelle et familiale.

Ces formes de mobilité peuvent s'effectuer intra-organisationnelle (au sein de la même entreprise) ou inter-organisationnelle (changement d'entreprise ou de groupe). Dans les deux cas, elles reflètent des stratégies de développement de carrière, tant du côté de l'organisation que de l'individu

(Peretti J.-M. , Gestion des ressource humaine, 2024)

5. Outils de gestion de carrier

5.1. L'entretien annuel d'évaluation

Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, le capital humain est bien plus qu'une simple ressource, il représente une véritable richesse stratégique pour l'entreprise. Sa mise en valeur et sa mobilisation à travers les différents leviers organisationnels sont essentielles pour garantir des résultats performants et durables.

Cependant, l'évaluation de ce capital reste une démarche complexe, particulièrement dans le contexte algérien, où les pratiques peinent encore à se structurer ou à évoluer. L'objectif de ce travail est donc de porter un regard critique sur les méthodes actuelles d'évaluation au sein des entreprises algériennes, en identifiant les limites rencontrées et en proposant des pistes d'amélioration adaptées au terrain.

Quelques exemples d'outils d'évaluation peuvent illustrer cette dynamique :

- **L'entretien annuel d'évaluation** : il permet de faire un bilan sur l'année écoulée, d'échanger sur les performances réalisées, d'identifier les axes d'amélioration et de fixer de nouveaux objectifs en lien avec les ambitions professionnelles du collaborateur.
- **L'évaluation à 360°** : elle repose sur des retours croisés provenant non seulement du manager, mais aussi des collègues, subordonnés et du salarié lui-même. Cela permet une évaluation plus globale et nuancée des compétences comportementales et professionnelles.
- **L'assessment center** : basé sur des mises en situation concrètes et des exercices pratiques, cet outil permet d'observer le comportement d'un collaborateur face à des problèmes complexes, afin de mieux anticiper son potentiel et son adéquation à un futur poste. (DJOUAHRA, 2018)

5.2. L'évaluation des besoins

Dans le cadre de la gestion de carrière, l'analyse des prévisions à moyen terme, notamment sur trois ans, ainsi que l'examen du plan de développement des compétences, doivent permettre de déterminer le dimensionnement et la structure des compétences nécessaires au sein de l'organisation. Cela implique de prendre en compte les évolutions technologiques, les tendances du marché de l'emploi et l'impact de la digitalisation et de l'intelligence artificielle sur les métiers.

L'évaluation des besoins en gestion de carrière repose sur plusieurs hypothèses, allant des scénarios optimistes aux scénarios plus prudents. L'un des principaux défis consiste à anticiper l'impact des mutations technologiques et de l'intelligence artificielle sur les compétences demandées à tous les niveaux de l'organisation. Chaque fonction et chaque métier subira des évolutions notables en termes de compétences nécessaires. En outre, d'autres hypothèses doivent être prises en compte, comme les décisions relatives à l'externalisation de certaines fonctions et leur impact sur les parcours professionnels des employés (Peretti J.-M. , Gestion des ressources humaines : L'essentiel des connaissances, des outils, des innovations et des meilleures pratiques RH Ed. 24, 2024)

5.3. Le bilan de compétences

Lorsqu'on souhaite faire évoluer un salarié vers de nouvelles responsabilités ou l'aider à s'adapter à des changements dans son métier, il est essentiel de commencer par mieux le connaître. Cela passe par une évaluation approfondie de ses compétences, de ses motivations et de son potentiel d'évolution. Deux outils sont souvent utilisés dans ce cadre : le bilan de compétences et l'entretien d'appréciation.

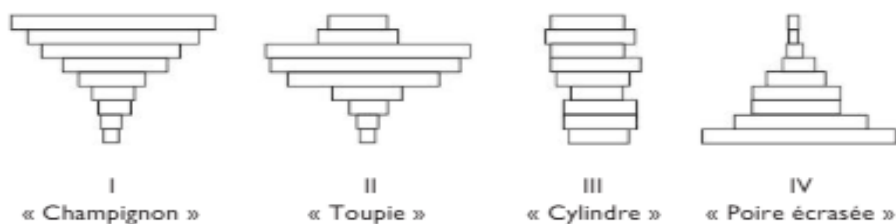
Le bilan de compétences, tel que le décrit la psychologue Claude Lévy-Leboyer en 1993, s'inscrit dans une logique de développement personnel et professionnel. Il ne s'agit pas simplement d'un test, mais plutôt d'une démarche volontaire, menée par l'individu lui-même, qui vise à faire le point sur ses acquis, ses aptitudes, et à imaginer une suite cohérente à sa carrière. C'est aussi un moyen de capitaliser sur l'expérience professionnelle vécue, et d'identifier les pistes de formation les plus pertinentes pour progresser. (Habib)

5.4. La pyramide des âges

Une bonne gestion des ressources humaines repose sur l'analyse des caractéristiques de la population salariale. Parmi les principaux critères :

- L'âge : la pyramide des âges permet d'anticiper les besoins en recrutement et en formation. Elle peut prendre différentes formes :
 - Champignon : effectif vieillissant.
 - Toupie : forte proportion de salariés d'âge intermédiaire.
 - Cylindre : répartition homogène entre les classes d'âge.
 - Poire écrasée : forte proportion de jeunes salariés.
 - Os : effectif concentré sur les jeunes et les seniors, avec un manque de salariés intermédiaires.

Figure 1 : Différentes formes de conceptions pyramidale dans les



Source : (Jean-Marie)

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Le genre : la répartition femmes-hommes doit être suivie afin d'assurer l'égalité professionnelle et salariale. En France, l'index d'égalité femmes-hommes permet d'évaluer les écarts de rémunération, d'augmentation et de promotion.
- L'ancienneté : la pyramide des anciennetés reflète la politique de recrutement passée et la fidélité des salariés. Elle influence la gestion des carrières et des rémunérations.

(Peretti J.-M. , Gestion des ressource humaine, 2024)

5.5. L'évaluation des besoins

Dans le cadre de la gestion de carrière, l'analyse des prévisions à moyen terme, notamment sur trois ans, ainsi que l'examen du plan de développement des compétences, doivent permettre de déterminer le dimensionnement et la structure des compétences nécessaires au sein de l'organisation. Cela implique de prendre en compte les évolutions technologiques, les tendances du marché de l'emploi et l'impact de la digitalisation et de l'intelligence artificielle sur les métiers.

L'évaluation des besoins en gestion de carrière repose sur plusieurs hypothèses, allant des scénarios optimistes aux scénarios plus prudents. L'un des principaux défis consiste à anticiper l'impact des mutations technologiques et de l'intelligence artificielle sur les compétences demandées à tous les niveaux de l'organisation. Chaque fonction et chaque métier subira des évolutions notables en termes de compétences nécessaires. En outre, d'autres hypothèses doivent être prises en compte, comme les décisions relatives à l'externalisation de certaines fonctions et leur impact sur les parcours professionnels des employés. (Peretti J.-M. , Gestion des ressource humaine, 2024)

5.6. Les tableaux de bord RH

Le tableau de bord est un véritable outil d'aide à la décision. Il permet de suivre, anticiper et évaluer les résultats sur le court et moyen terme, généralement entre un à trois ans. Pour cela, il s'appuie sur un ensemble d'indicateurs – à la fois quantitatifs et qualitatifs – choisis en fonction des objectifs fixés et des besoins exprimés par l'entreprise.

En ce qui concerne la fonction RH, le tableau de bord social regroupe les informations essentielles nécessaires aux responsables pour piloter efficacement la dimension humaine de l'organisation. Il fournit une vision synthétique de la situation sociale, favorisant ainsi des

décisions éclairées et adaptées en matière de gestion du personnel. (FOUDIL Ismahane, 2022)

6. La Gestion Prévisionnelle des RH

6.1. La GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines)

La GPRH adopte une vision plus large et stratégique de la gestion des ressources humaines, englobant non seulement les compétences, mais également les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines globales. Contrairement à la GPEC, qui se concentre spécifiquement sur les compétences et leur adéquation avec les postes, la GPRH intègre l'ensemble des aspects RH (recrutement, formation, gestion des carrières, mobilité, etc.) dans une approche prévisionnelle à long terme. Elle inclut donc une gestion proactive des parcours professionnels, permettant de répondre aux défis liés à l'évolution des métiers, à la digitalisation et aux changements organisationnels. En outre, la GPRH permet de mieux anticiper les besoins humains globaux en fonction des évolutions stratégiques de l'entreprise et de gérer l'ensemble des talents sur le long terme. Cela crée un cadre pour une gestion flexible et réactive, tout en étant aligné avec la stratégie de l'organisation. (Lethielleux, 2022)

6.2. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : Un Outil Stratégique et Anticipatif

La GPEC est une approche essentielle en gestion des ressources humaines, caractérisée par une vision prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective.

- Prospective : Elle repose sur l'anticipation des évolutions du marché du travail, du secteur d'activité et de la concurrence mondiale.
- Stratégique : Elle s'inscrit dans la politique globale de l'entreprise et implique des choix à long terme pour aligner les compétences aux besoins futurs.
- Transversale : Elle dépasse les logiques cloisonnées des services pour encourager la polyvalence et la synergie des compétences.
- Qualitative : Elle met en avant la valeur ajoutée des compétences en tant que facteur de production.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Collective : Elle concerne l'organisation dans son ensemble, tout en permettant une déclinaison des dispositifs à l'échelle individuelle.

Les Fondements de la GPEC

Trois concepts sont au cœur de la GPEC :

- L'acteur : Le salarié est perçu comme un acteur stratégique, dont les compétences représentent un levier clé de performance.
- La segmentation par "emploi-type" : Cette approche permet de regrouper des postes similaires pour une meilleure gestion des compétences.
- Les compétences : La GPEC s'appuie sur l'identification et le développement des savoirs, savoir-faire et savoir-être indispensables à chaque poste.

6.2.1. Les Étapes Clés du Processus GPEC

La mise en œuvre d'une GPEC efficace repose sur une démarche structurée en trois phases:

1. **Analyse de l'existant** : Recensement des compétences et évaluation des politiques RH déjà en place.
2. **Analyse des écarts** : Identification des compétences manquantes et des besoins futurs.
3. **Mise en œuvre et suivi des actions correctrices** : Élaboration de stratégies adaptées, suivi via des indicateurs RH et ajustements continus.

6.3. Transition vers la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)

La GEPP remplace la GPEC et adopte une approche plus dynamique et préventive de la gestion des compétences et des carrières. Elle implique tous les acteurs de l'entreprise (DRH, managers, Direction Générale, collaborateurs, partenaires sociaux) et se déroule en trois étapes :

1. Analyse de l'existant : identification des effectifs, des compétences et des métiers actuels.
2. Analyse des écarts : comparaison entre la situation actuelle et les besoins futurs de l'entreprise.

3. Mise en place d'un plan d'action RH : actions pour réduire les écarts quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (compétences) afin d'aligner les ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise et sécuriser les parcours professionnels des collaborateurs.

6.4. La relation entre la gestion de carrière et la GPEC/GEPP

- La GPEC permet d'anticiper les besoins en compétences et d'orienter les carrières
- La GEPP intègre une logique d'évolution des parcours en lien avec la digitalisation (Haegel, 2022)

Tableau 4 : Tableau de synthèse comparatif entre la GPEC, GPRH et GEPP

Critère	GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)	GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines)	GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)
Objectif principal	Anticiper les besoins en compétences et gérer l'adéquation des effectifs avec les évolutions de l'entreprise.	Gérer l'ensemble des ressources humaines de manière prévisionnelle, en intégrant les compétences et les parcours professionnels.	Adopter une approche dynamique et préventive pour gérer les compétences et les carrières de manière plus fluide.
Approche	Statique, basée sur la prévision des besoins en effectifs et compétences à court et moyen terme.	Intégrée, stratégique, visant à gérer tous les aspects des RH, y compris les compétences et les parcours professionnels.	Dynamique et préventive, intégrant l'évolution des parcours professionnels, souvent en lien avec la digitalisation.
Étapes principales	1. Identification des besoins futurs. 2. Planification des actions pour répondre à ces besoins.	1. Identification des besoins RH globaux. 2. Développement des compétences et des carrières.	1. Analyse de l'existant. 2. Analyse des écarts. 3. Mise en place d'un plan d'action pour réduire ces écarts.

Parties prenantes	DRH, managers, représentants des salariés.	DRH, direction générale, managers, employés.	DRH, managers, direction générale, collaborateurs, partenaires sociaux.
Lien avec la stratégie de l'entreprise	Elle permet de s'adapter aux besoins de l'entreprise tout en prévoyant les ressources humaines nécessaires.	La GPRH s'inscrit dans une démarche stratégique plus globale, anticipant l'évolution des besoins RH à long terme.	Aligne les ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise en sécurisant les parcours professionnels des collaborateurs.
Digitalisation	Peu prise en compte, se concentre principalement sur les compétences de l'organisation.	La digitalisation peut être incluse dans la gestion des compétences mais n'est pas systématiquement intégrée.	Intègre explicitement la digitalisation comme facteur d'évolution des parcours professionnels et des compétences.

Source : Elaboré par moi-même

II. La gestion de carrière à l'ère de la digitalisation et de l'IA

L'intelligence artificielle (IA) a profondément transformé le monde du travail et la gestion des ressources humaines (RH). Son intégration dans les processus RH permet d'optimiser la gestion des talents, l'évolution professionnelle et l'adéquation entre les compétences des employés et les besoins des entreprises. L'objectif de cette étude est d'analyser comment l'IA peut être utilisée pour améliorer la gestion des carrières en entreprise, en identifiant ses applications, ses bénéfices ainsi que ses défis.

1. Historique de l'IA et impact sur le management

L'intelligence artificielle (IA) demeure une notion difficile à définir avec précision, comme le souligne Cédric Villani dans son rapport au gouvernement. Il affirme qu'il est « illusoire de chercher une définition claire », car aucune définition universelle n'a encore été adoptée.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Au fil de l'histoire de l'IA, plusieurs tentatives de définition ont émergé, témoignant de l'évolution du concept et de sa complexité persistante.

1.1. Parmi les définitions notables

- *Bellman (1978) décrit l'IA comme « l'automatisation des activités associées au raisonnement humain, telles que la décision, la résolution de problèmes et l'apprentissage ».*
- *Rich et Knight (1990) la considèrent comme une discipline explorant la capacité des ordinateurs à exécuter des tâches où l'humain excelle encore.*
- *Winston (1992) définit l'IA comme « l'étude des mécanismes permettant à un agent de percevoir, raisonner et agir ».*

1.2. Histoire de l'Intelligence Artificielle (IA)

a) Origines et inspirations antiques

- Dès l'Antiquité, des mythes et récits évoquent des créatures artificielles, comme Talos dans la mythologie grecque ou les automates dans les temples égyptiens.
- Au III^e siècle av. J.-C., Héron d'Alexandrie crée des automates mécaniques, considérés comme des prémices de la robotique.

b) Premières tentatives de formalisation de la pensée (Moyen Âge - Renaissance)

- XIII^e siècle : Raymond Lulle développe « l'Ars Magna », un système combinatoire visant à modéliser la logique humaine.
- XVII^e siècle :
- Gottfried Wilhelm Leibniz propose un système mathématique universel (Calculus Ratiocinator) pour représenter la logique humaine sous forme de calculs.
- Blaise Pascal et plus tard Charles Babbage conçoivent des machines capables d'effectuer des calculs complexes.

c) Développement des bases scientifiques (XIX^e - début XX^e siècle)

- 1769 : Wolfgang von Kempelen crée le « Turc mécanique », un automate censé jouer aux échecs, mais qui s'avère être une supercherie.
- 1837 : Charles Babbage conçoit la « Machine analytique », ancêtre des ordinateurs modernes.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- 1854 : George Boole invente l'algèbre booléenne, qui deviendra essentielle en informatique et en IA.
- 1914-1917 : Bertrand Russell et Alfred North Whitehead travaillent sur la logique mathématique (Principia Mathematica), posant des bases pour la formalisation du raisonnement automatique.

d) Naissance de l'intelligence artificielle moderne (1940-1956)

- 1943 : Warren McCulloch et Walter Pitts proposent le premier modèle mathématique d'un neurone artificiel.
- 1950 : Alan Turing publie Computing Machinery and Intelligence, où il introduit le Test de Turing pour évaluer si une machine peut être considérée comme intelligente.

Claude Shannon applique la théorie de l'information aux échecs, ouvrant la voie à la programmation des premiers jeux automatisés.

- 1956 : Conférence de Dartmouth (USA), considérée comme l'acte fondateur de l'IA, dirigée par John McCarthy, Marvin Minsky, Nathaniel Rochester et Claude Shannon. Le terme « intelligence artificielle » est officiellement utilisé pour la première fois.

e) L'essor et les premiers défis de l'IA (1957-1980)

- 1957-1970 : Premiers programmes capables de prouver des théorèmes et de jouer aux échecs.

Développement des réseaux de neurones (perceptron de Frank Rosenblatt en 1958).

- Années 1970 : Première phase de désillusion (hiver de l'IA), causée par le manque de puissance informatique et de données.
- 1979 : Développement de systèmes experts, comme MYCIN en médecine, capables de prendre des décisions à partir de règles définies.

f) Réveil de l'IA et avènement du machine learning (1980-2010)

- Années 1980 : Retour des réseaux de neurones grâce à l'algorithme de rétropropagation du gradient.
- 1997 : Deep Blue d'IBM bat le champion du monde d'échecs Garry Kasparov, marquant une avancée majeure.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Années 2000 : Explosion des données (Big Data) et progrès en puissance de calcul favorisent le développement de l'apprentissage automatique (Machine Learning).

g) L'ère de l'intelligence artificielle avancée (2010 - aujourd'hui)

- 2011 : IBM Watson remporte Jeopardy! en utilisant le traitement du langage naturel.
- 2016 : AlphaGo de DeepMind bat le champion de Go, jeu considéré comme trop complexe pour une IA.
- Depuis 2020 : Développement de modèles d'IA générative comme ChatGPT et DALL-E, capables de produire du texte et des images de manière autonome. (Barabel, 2020)

2. Notions linguistique de l'IA

Apprentissage automatique (Machine Learning - ML)

- Définition : Processus où un algorithme améliore ses performances sans intervention humaine en répétant son exécution sur des jeux de données.
- Fonctionnement :
 - L'algorithme ajuste les paramètres de son modèle à partir d'une valeur initiale, souvent aléatoire.
 - Il optimise ses performances en fonction des résultats observés.
- Utilisation :
 - Traitement du langage naturel (ex : assistants vocaux).
 - Vision par ordinateur (ex : reconnaissance faciale).
 - Diagnostics et prévisions (ex : médecine, finance).

Apprentissage non supervisé (Unsupervised Learning)

- Définition : Apprentissage où l'algorithme utilise des données brutes pour détecter des similarités et structurer l'information sans intervention humaine.
- Utilisation :
 - Identification de comportements (ex : détection de fraudes).
 - Systèmes de recommandations (ex : suggestions de produits sur Amazon).

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Équivalent en anglais : **Data Clustering, Unsupervised Learning, Unsupervised Training.**

Apprentissage par renforcement (Reinforcement Learning)

- Définition : Apprentissage basé sur un système de récompenses où un programme évalue les performances de l'algorithme pour l'aider à atteindre un objectif fixé.
- Utilisation :
 - Robotique (ex : robots autonomes).
 - Jeux stratégiques (ex : AlphaGo de Google DeepMind).
- Équivalent en anglais : **Reinforcement Learning.**

Apprentissage profond (Deep Learning)

- Définition : Forme avancée d'apprentissage automatique utilisant des réseaux de neurones artificiels avec plusieurs couches pour traiter des données complexes.
- Fonctionnement : Chaque couche du réseau de neurones ajoute un niveau d'abstraction supplémentaire dans l'analyse des données.
- Utilisation :
 - Détection automatique d'objets dans des images (ex : Google Photos).
 - Traduction automatique (ex : Google Traduction).
- Équivalent en anglais : **Deep Learning, Deep Structured Learning, Hierarchical Learning.**

Apprentissage supervisé (Supervised Learning)

- Définition : L'algorithme est entraîné à partir d'un jeu de données annoté où chaque donnée possède une étiquette indiquant le résultat attendu.
- Fonctionnement : L'algorithme apprend à associer des entrées à des sorties correctes en ajustant ses paramètres en fonction des erreurs.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Utilisation :
 - Reconnaissance d'images (ex : Facebook pour identifier des visages).
 - Traduction automatique.
- Équivalent en anglais : **Supervised Learning, Supervised Training.**

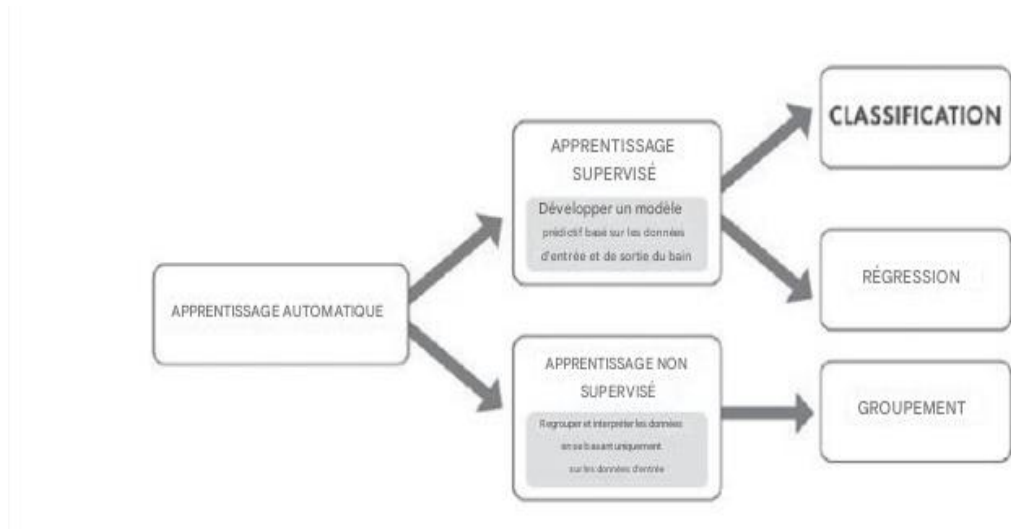
Neurone artificiel (Artificial Neuron)

- Définition : Unité de base des réseaux de neurones artificiels, qui imite les propriétés d'un neurone biologique.
- Fonctionnement :
 - Il reçoit plusieurs entrées pondérées.
 - Applique une fonction mathématique non linéaire pour produire une sortie.
- Équivalent en anglais : **Artificial Neuron.**

Réseau de neurones artificiels (Artificial Neural Network - ANN)

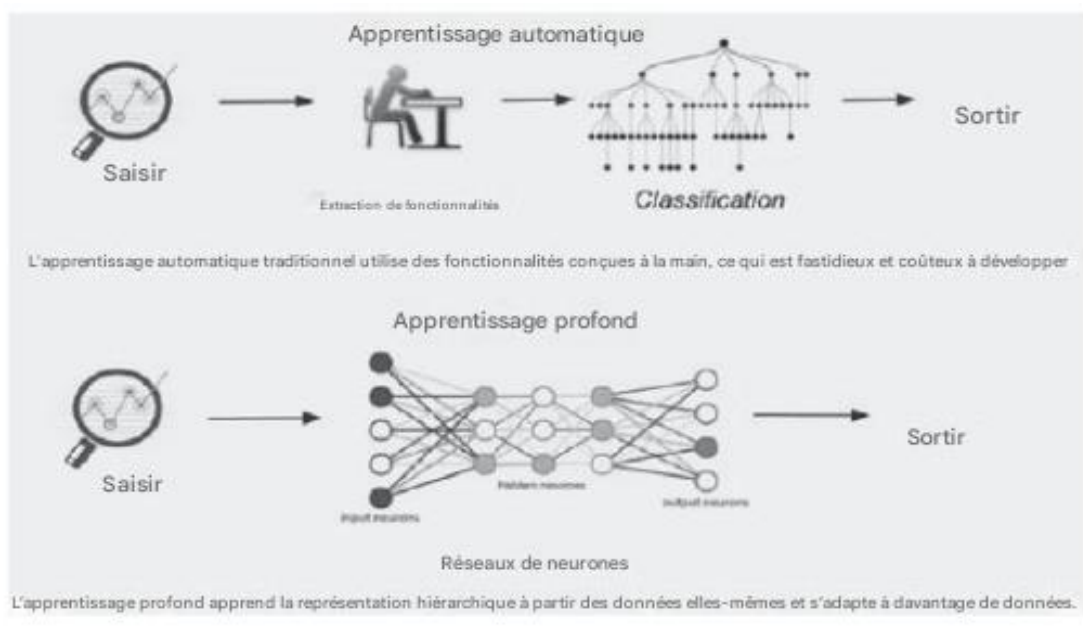
- Définition : Ensemble de neurones artificiels interconnectés formant une architecture de calcul permettant de résoudre des problèmes complexes.
- Fonctionnement :
 - Chaque couche de neurones transforme les données et les envoie à la couche suivante.
 - Permet l'apprentissage profond.
- Utilisation :
 - Reconnaissance d'images et de sons (ex : Siri, Alexa).
 - Analyse de données complexes en finance et en médecine.

Figure 2 : Les deux approches d'apprentissage automatique, supervisé et non supervisé



Source : (Strohmeier., 2022)

Figure 3 : Diagramme de comparaison entre l'apprentissage automatique et l'apprentissage profond (machine learning et deep learning)



Source : (Strohmeier., 2022)

3. Champs d'application de l'IA en ressources humaines

L'IA regroupe plusieurs technologies qui permettent aux machines d'exécuter des tâches nécessitant normalement une intelligence humaine. Son application aux ressources humaines couvre plusieurs domaines qui influencent directement la gestion de carrière des employés :

- **La robotique** : Automatisation de certaines tâches RH répétitives via des robots physiques ou logiciels (ex. : onboarding automatisé, gestion des candidatures).

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- **L'automatisation robotisée des processus (RPA)** : Utilisation d'algorithmes pour exécuter des processus RH comme le tri des CV, la gestion des plannings ou le suivi des formations.
- **Le traitement du langage naturel (NLP)** : Technologie permettant aux machines de comprendre et de générer du texte, utilisée pour les chatbots RH, l'analyse des feedbacks et l'évaluation des entretiens.
- **L'apprentissage automatique (Machine Learning)** : Systèmes capables d'apprendre à partir des données et de faire des recommandations, par exemple pour prédire l'évolution de carrière des employés.
- **L'informatique affective** : Développement de systèmes capables d'analyser les émotions des employés, afin d'évaluer leur engagement et leur bien-être au travail.

3.1. Les fonctions de l'IA dans la gestion de carrière

L'IA en RH se structure autour de trois grandes catégories de fonctions : **cognitives, pratiques et sociales.**

3.1.1. Fonctions cognitives

Ces fonctions permettent aux systèmes d'IA de collecter, analyser et exploiter des informations liées aux carrières des employés :

- **Perception** : L'IA analyse des données RH (évaluations de performance, feedbacks, taux de turnover) pour identifier des tendances et anticiper des besoins en compétences.
- **Raisonnement** : Les algorithmes d'IA établissent des recommandations basées sur des modèles prédictifs pour proposer des plans de carrière personnalisés.
- **Apprentissage** : L'IA s'adapte en continu grâce à l'analyse des données et améliore ses recommandations pour aligner les évolutions de carrière avec les objectifs des employés et de l'entreprise.

3.1.2. Fonctions pratiques

L'IA facilite la gestion opérationnelle des RH en automatisant certaines décisions et en optimisant les processus RH :

- **Prise de décision** : L'IA assiste les responsables RH dans l'identification des employés les plus performants et des candidats les plus adaptés aux postes à pourvoir.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- **Automatisation** : L'IA gère des tâches administratives telles que la planification des formations, la gestion des absences et la sélection des candidats.
- **Anticipation et résolution de problèmes** : Grâce aux analyses prédictives, l'IA aide les entreprises à anticiper les départs et à proposer des plans de succession efficaces.

3.1.3. Fonctions sociales

L'IA permet également d'améliorer la communication entre les employés et le département RH :

- **Interaction et assistance** : Les chatbots RH répondent aux questions des employés concernant leur carrière et leurs opportunités d'évolution.
- **Évaluation du bien-être des employés** : L'IA analyse les sentiments des collaborateurs à travers des enquêtes anonymes ou des analyses de texte pour identifier les risques de désengagement ou de burn-out.

3.2. Applications concrètes de l'IA dans la gestion de carrière

L'IA transforme la gestion des carrières à travers plusieurs outils et applications (Strohmeier., 2022) :

a. Gestion intelligente des talents

- a. Analyse des performances pour proposer des promotions ou des mutations adaptées.
- b. Identification des écarts de compétences et recommandations de formations.

b. Recrutement et mobilité interne

- a. Tri automatique des candidatures en fonction des compétences et de l'adéquation avec le poste.
- b. Recommandations de postes internes pour favoriser la mobilité et la fidélisation des talents.

c. Personnalisation des parcours professionnels

- a. Suggestion de formations basées sur les besoins individuels et les tendances du marché.

- b. Élaboration de plans de carrière dynamiques en fonction de l'évolution des compétences et des aspirations des employés.

d. **Suivi du bien-être et engagement des employés**

- a. Utilisation de l'analyse du langage naturel pour identifier les signes de stress ou d'insatisfaction.
- b. Mise en place de stratégies de rétention des talents en fonction des signaux d'alerte détectés par l'IA.

4. L'intégration des Systèmes d'Information RH (SIRH) (SIRH, 2021)

4.1. La digitalisation de la gestion administrative RH

La gestion administrative regroupe l'ensemble des données individuelles nécessaires aux obligations et besoins RH des organisations. Autrefois cantonnée entre le recrutement et la paie, elle a évolué pour devenir un levier stratégique au sein de la fonction RH.

Évolution et Rôle :

1. Pivot central de la gestion des ressources humaines.
2. Garantie de la qualité des données RH, notamment pour la paie et le suivi des effectifs.
3. Transversalité accrue, en interaction avec différents services et acteurs de l'entreprise.
4. Ouverture à de nouveaux profils de consommateurs de données, renforçant son rôle stratégique.

4.2. Définition et rôle du SIRH

4.2.1. Évolution et Professionnalisation du Responsable SIRH

Le responsable SIRH joue un rôle clé d'interface entre les RH et la DSI, combinant stratégie RH et contraintes technologiques.

4.2.2. Évolution Historique

- Années 1980 : Apparition des progiciels de paie dans les RH.
- Années 1990 : Développement des SIRH (Systèmes d'Information RH), initialement rattachés aux services informatiques.
- Années 2000-2010 : Rattachement progressif des SIRH à la DRH (80 % en 2012).

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Aujourd'hui : Le SIRH couvre toute la gestion du parcours professionnel (recrutement, formation, gestion du temps, GPEC, etc.).

4.2.3. Rôle et Missions Actuelles

- Gestion de projet et coordination avec la DSI et les RH.
- Formation, management et communication autour des outils SIRH.
- Support et administration des solutions SIRH pour optimiser leur fonctionnement.
- Veille et analyse des données RH (HR Analytics) pour une meilleure prise de décision.

Tendances et Perspectives :

- Le SIRH évolue vers le SMRH (Système de Management des RH), dépassant la simple gestion pour devenir un véritable outil de pilotage stratégique.
- L'essor du digital, de la transformation et de l'agilité façonne l'avenir des métiers SIRH.

4.3. Facteurs Clés d'Évolution du SIRH

1. Enjeux Économiques

- Optimisation des coûts et recherche de performance RH.
- Automatisation et externalisation des tâches à faible valeur ajoutée.

2. Standardisation et Sécurisation des Processus RH

- Mise en place de systèmes intégrés pour la gestion des risques.
- Dématérialisation des flux et données RH pour plus d'efficacité.

3. Réorganisation et Stratégie RH

- Alignement du SIRH sur la stratégie globale de l'entreprise.
- Intégration accrue des nouvelles technologies dans la gestion RH.

4. Internationalisation de la Fonction RH

- Harmonisation des processus RH dans les groupes multinationaux.
- Adoption de modèles anglo-saxons en gestion RH.

5. Transformation des Comportements et du Travail

- Télétravail, mobilité, droit à la déconnexion, et accès simplifié aux informations.
- Utilisation des technologies sociales pour améliorer l'expérience collaborateur.

6. Évolution Technologique et Data RH

- Veille permanente pour suivre les avancées technologiques en RH.
- Montée en puissance des datasciences pour la prise de décision.

5. Vers de Nouveaux Métiers RH

La digitalisation des RH entraîne l'apparition de nouveaux métiers RH, tels que :

- **Traffic Manager RH** (gestion du flux d'informations et des plateformes RH)
- **Community Manager RH** (animation des communautés internes)
- **Data Scientist RH** (analyse et exploitation des données RH pour la stratégie)

Ces nouveaux profils traduisent une transformation progressive mais profonde du rôle des ressources humaines, de plus en plus tournées vers l'analyse de données, la communication digitale et la gestion intelligente des flux d'informations. Cette mutation s'inscrit dans un mouvement plus large, où la technologie, et en particulier l'intelligence artificielle, **renforce déjà** les outils et méthodes de pilotage RH. L'IA, bien au-delà d'une simple innovation technique, devient aujourd'hui un véritable levier d'anticipation et de personnalisation au service des politiques de gestion des compétences. C'est dans ce contexte que s'inscrit son apport à la GEPP.

5.1. L'IA au service de la GEPP (nouvelle GPEC)

L'intelligence artificielle joue un rôle clé dans l'optimisation de la GEPP en permettant :

- Une meilleure anticipation des évolutions des métiers grâce à l'analyse prédictive
- Une gestion optimisée des talents via des outils d'aide à la mobilité interne et à la formation
- Un accompagnement individualisé des collaborateurs en identifiant leurs compétences et les parcours de développement adaptés

La GEPP, soutenue par l'IA, permet d'assurer une gestion proactive des emplois et des compétences, en accompagnant les transformations organisationnelles et en sécurisant les parcours professionnels des salariés.

5.2. Comprendre et Anticiper les Évolutions des Métiers

Avec la transformation digitale, les métiers évoluent rapidement. L'IA aide les DRH à :

- Analyser les tendances du marché et identifier les compétences émergentes.
- Cartographier les compétences internes et détecter les écarts avec les besoins futurs.
- Prédire les évolutions professionnelles et recommander des parcours de formation adaptés.

5.3. Une Gestion Optimisée des Talents

Les RH peuvent exploiter les grandes quantités de données disponibles pour :

- Attirer les meilleurs talents grâce à des outils prédictifs de sourcing et de recrutement.
- Développer les compétences internes, en proposant des formations personnalisées et adaptées aux besoins de l'entreprise.
- Favoriser l'engagement et la rétention en offrant des opportunités de mobilité et d'évolution de carrière.
- Un Exemple Concret : IBM et la Transformation des Compétences

IBM a démontré l'impact de l'IA sur la gestion des compétences avec des résultats impressionnants :

80 % des compétences des 350 000 employés ont été transformées en 3 ans.

Le nombre d'heures de formation a été multiplié par 3 pour un coût divisé par 2.

L'engagement des employés a augmenté de 17 points.

Le nombre de candidatures a triplé sur le site carrière.

5.4. Une Adoption Croissante par les DRH

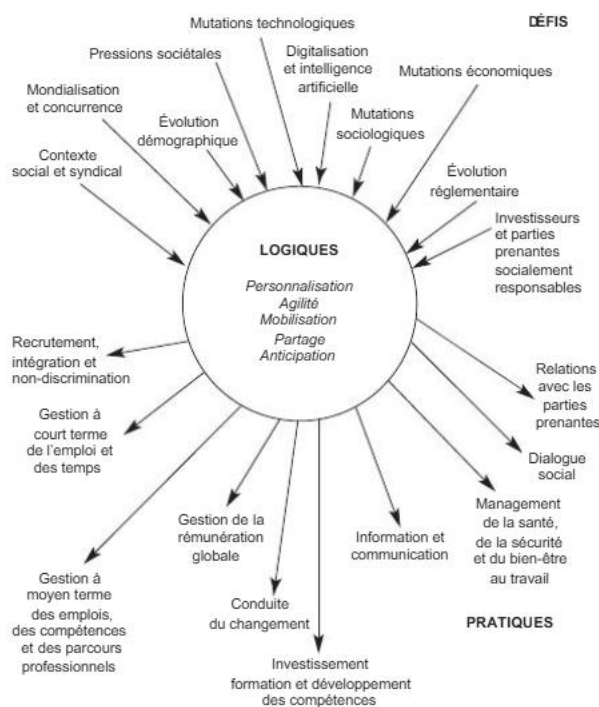
Aujourd'hui, 70 % des DRH reconnaissent l'IA comme un allié stratégique. En intégrant cette technologie, ils peuvent :

- Prendre des décisions plus éclairées grâce aux recommandations basées sur l'analyse des données.
- Optimiser la productivité en adaptant les compétences aux besoins en temps réel.

- Créer un environnement RH plus agile et réactif aux évolutions du marché.
- L'IA ne remplace pas les RH, mais elle augmente leur capacité d'analyse et de décision, en les aidant à construire une gestion des compétences plus performante et personnalisée.

6. Avantages et limites de l'IA dans la gestion des carrières

Figure 4 : Schéma des défis logiques et pratiques de la GRH face aux changements technologiques



Source : (Jean-Marie)

Dans un contexte marqué par de profondes mutations technologiques, économiques et sociétales, la gestion des ressources humaines se trouve au cœur de transformations majeures. Le schéma en étoile présenté illustre les dynamiques complexes qui structurent cette évolution. Au centre de ce dispositif, les logiques de personnalisation, agilité, mobilisation, partage et anticipation constituent les nouveaux fondements de l'action RH. Ces logiques répondent à une série de défis contemporains tels que la digitalisation, les pressions sociétales, la mondialisation, l'évolution démographique et réglementaire, ainsi que les bouleversements économiques.

Autour de ces logiques, les pratiques RH évolue également, englobant le recrutement, la gestion de l'emploi à court et moyen terme, la rémunération, le dialogue social, la santé et

le bien-être au travail, ainsi que la conduite du changement. C'est dans cette dynamique que s'inscrit l'intégration de l'intelligence artificielle, qui représente à la fois une réponse aux défis évoqués et une opportunité stratégique pour renforcer l'efficacité, la réactivité et l'équité des processus RH.

L'IA permet notamment de personnaliser les parcours professionnels, anticiper les besoins en compétences, faciliter la mobilité interne, et d'améliorer la qualité des décisions en matière de recrutement, de formation ou de gestion des carrières. Toutefois, son adoption soulève également des enjeux éthiques, organisationnels et humains, appelant à une réflexion approfondie sur son usage au service d'une gestion responsable et inclusive des talents. (Peretti J.-M. , Gestion des ressource humaine, 2024)

6.1. L'intégration de l'IA en RH offre plusieurs avantages

- Précision et objectivité : Réduction des biais humains dans la gestion des carrières et les décisions de promotion.
- Gain de temps et efficacité : Automatisation des tâches administratives pour permettre aux RH de se concentrer sur des missions stratégiques.
- Expérience employé améliorée : Personnalisation des recommandations de carrière et des parcours de formation.
- Meilleure anticipation des besoins : Prévision des compétences nécessaires à long terme et identification des talents clés.

6.2. Défis et limites de l'IA en gestion de carrière

Malgré ses avantages, l'adoption de l'IA dans la gestion des carrières présente plusieurs défis :

1. Acceptation par les employés

- Certains collaborateurs perçoivent l'IA comme une menace pour leur autonomie et leur liberté de choix.
- Le manque de transparence dans les algorithmes peut susciter des inquiétudes quant aux décisions prises par l'IA.

2. Biais et discrimination algorithmique

- Les modèles d'IA peuvent reproduire ou amplifier des biais présents dans les données historiques.

- Un contrôle rigoureux est nécessaire pour garantir l'équité et éviter toute discrimination.

6.3. Transformation des métiers RH

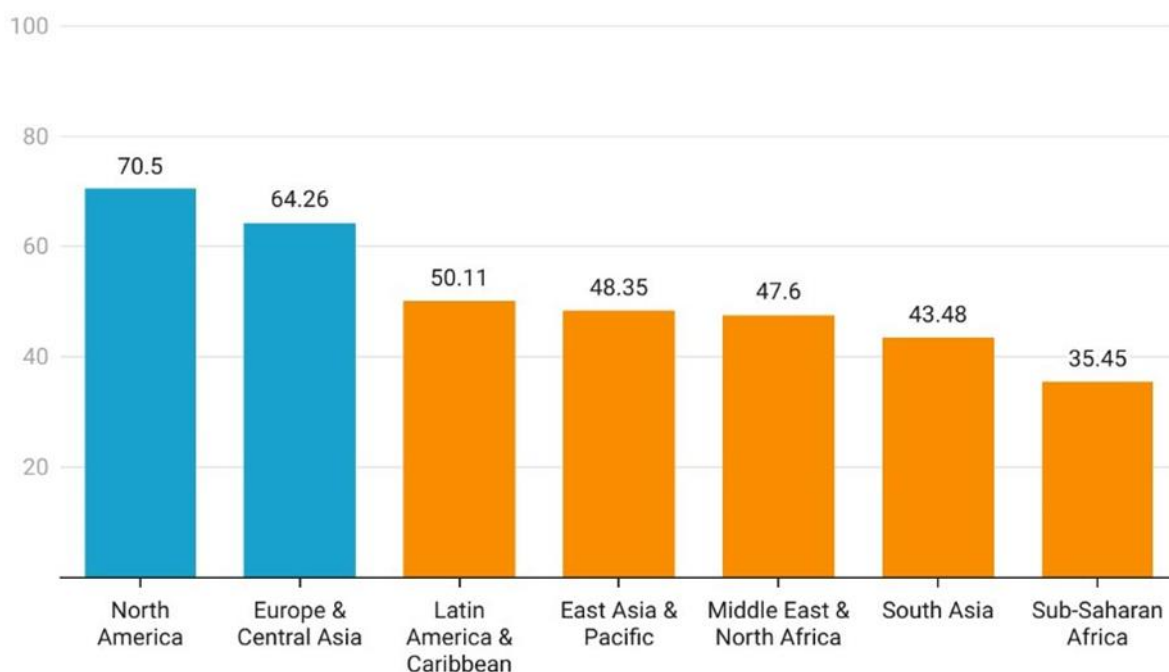
- Les professionnels RH doivent acquérir de nouvelles compétences pour comprendre et utiliser efficacement les outils d'IA.
- L'IA ne remplace pas l'humain, mais nécessite une collaboration entre la technologie et l'expertise RH.

6.4. Réglementation et cadre éthique

- Les entreprises doivent se conformer aux législations en matière de protection des données et de respect de la vie privée.
- L'IA doit être utilisée de manière transparente et responsable pour garantir la confiance des employés.

6.5. Environnement géographique et géopolitique

Figure 5 : Répartition par régions du monde du potentiel d'investissement en intelligence artificielle

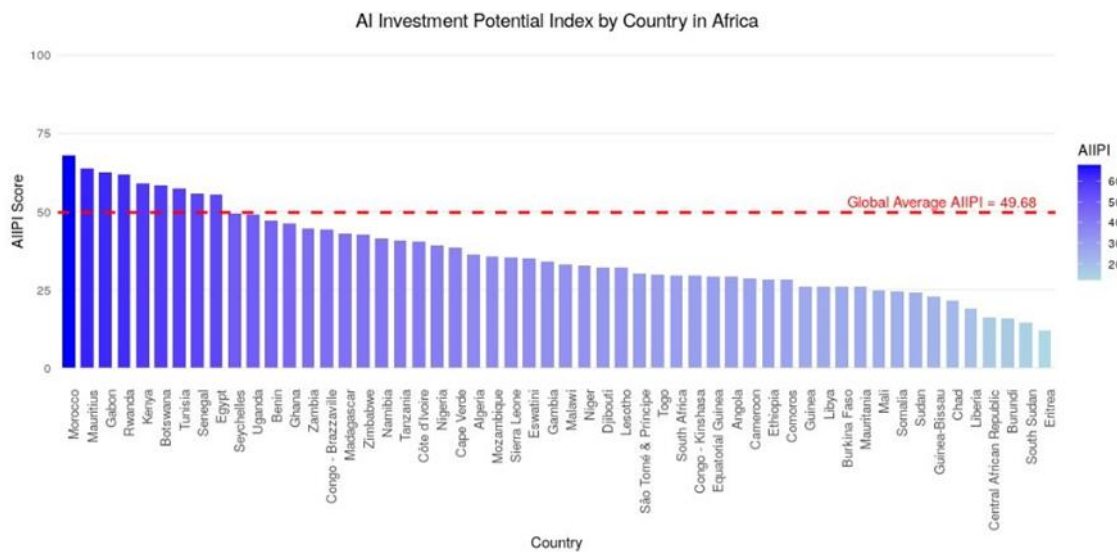


The colors correspond to the investment potential stage, where Stage 2 is Orange and Stage 3 in Blue.

Created with Datawrapper

Source : (Agence éco fin , s.d.)

Figure 6 : Graphique comparatif des investissements en intelligence artificielle en Afrique



Source : (Agence eco fin , s.d.)

L'environnement géographique et géopolitique joue un rôle crucial dans la manière dont l'intelligence artificielle est déployée dans la gestion des carrières. Les deux graphiques ci-dessus illustrent clairement les disparités régionales : l'Amérique du Nord (70.5) et l'Europe & Asie centrale (64.26) bénéficient d'un fort potentiel d'investissement en IA, alors que des régions comme l'Afrique subsaharienne (35.45) ou encore le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (47.6) restent en retrait. L'Algérie, en tant que pays d'Afrique, fait face à ces défis de manière directe. Elle se situe dans une zone géographique où le potentiel d'investissement en IA est encore limité, ce qui freine considérablement l'adoption de technologies avancées dans les pratiques RH, notamment dans la gestion des carrières.

Ces écarts s'expliquent par plusieurs facteurs :

- Un accès inégal aux infrastructures technologiques, comme les data centers, la connectivité internet fiable ou encore le cloud computing.
- Un manque d'investissement étranger dans les technologies de pointe, qui ralentit l'innovation.
- Des contextes politiques et économiques parfois instables, rendant les entreprises plus frileuses face aux investissements technologiques.
- La stratégie nationale : certains pays africains comme le Maroc ou le Rwanda ont su se positionner en leaders sur le continent, avec des scores supérieurs à la moyenne mondiale (49.68), ce qui traduit une réelle volonté d'intégrer l'IA dans leur développement.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans le domaine spécifique de la RH et la gestion de carrière, ces inégalités créent plusieurs freins :

- L'automatisation des processus RH reste limitée.
- Les outils d'analyse prédictive des trajectoires professionnelles sont rarement disponibles.
- Les managers ne sont pas toujours formés à l'usage de l'IA dans leurs décisions.

Et enfin, tous les collaborateurs n'ont pas un accès équitable à une expérience numérique RH de qualité.

Pour Conclure :

L'IA représente une révolution majeure dans la gestion des carrières en permettant une approche plus analytique et personnalisée du développement professionnel. Elle facilite la prise de décisions en matière d'évolution de carrière, optimise la gestion des talents et améliore l'expérience employé. Toutefois, son adoption nécessite une transformation organisationnelle et une vigilance accrue pour garantir son usage éthique et inclusif. L'avenir des RH reposera sur une complémentarité entre intelligence artificielle et intelligence humaine, garantissant un équilibre entre innovation et respect des valeurs humaines.

III. Le management de changement à l'ère de l'IA

1. Définitions du management de changement

À l'ère de l'Intelligence Artificielle (IA), la gestion du changement organisationnel prend une ampleur nouvelle, influencée par des mutations rapides dans les pratiques de travail et les technologies. Les transformations numériques ne se contentent pas de modifier les outils et les processus ; elles imposent aussi une révision des mentalités et des structures culturelles et organisationnelles.

Pour définir d'une manière globale le management de changement on se réfère à des chercheurs académiques de renom et on déduit alors les définitions suivantes :

- Selon Kurt Lewin, psychologue allemand considéré comme l'un des pionniers de la psychologie sociale et organisationnelle, le management du changement se définit comme un processus en trois étapes : le "Unfreeze" (dégel), le "Change" (changement), et le "Refreeze" (regel). Dans sa vision, il est essentiel de d'abord préparer l'organisation en remettant en question les habitudes existantes (Unfreeze), puis de mettre en œuvre le

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

changement de manière active (Change), et enfin de stabiliser les nouvelles pratiques pour les ancrer durablement (Refreeze). Ce modèle est l'un des plus anciens mais reste une référence pour comprendre la dynamique du changement organisationnel. (Lewin)

- Et d'après John Kotter, professeur à la Harvard Business School et expert reconnu du leadership et du changement, le management du changement repose sur un processus en huit étapes visant à mobiliser l'organisation autour d'une transformation efficace. Ces étapes incluent notamment : créer un sentiment d'urgence, former une coalition, élaborer une vision, et ancrer les nouvelles pratiques dans la culture. Pour Kotter, le changement réussi passe par une approche structurée et participative, où la communication et l'engagement des parties prenantes sont clés pour surmonter les résistances internes. (Kotter)
- Rosabeth Moss Kanter, professeure à Harvard également, est une spécialiste du changement stratégique dans les grandes entreprises. Elle définit le management du changement comme un processus de leadership visant à faire évoluer la culture, les structures et les comportements au sein de l'organisation. Kanter insiste particulièrement sur l'importance de la communication, de la vision partagée et de la capacité à innover pour surmonter les résistances. Elle considère que le changement ne réussit que si les dirigeants savent inspirer confiance et créer une dynamique positive. (Kanter, 1983)
- Comme autre définition celle de William Bridges, consultant en gestion et auteur du livre *Managing Transitions*, il apporte une perspective unique en distinguant le changement (événement extérieur) de la transition (processus intérieur vécu par les individus). Selon lui, le management du changement ne doit pas seulement se concentrer sur les actions visibles, mais aussi sur l'accompagnement psychologique des collaborateurs à travers trois phases : la fin de l'ancien, la zone neutre (période d'incertitude) et le nouveau départ. Pour Bridges, la réussite du changement dépend de la capacité à gérer l'aspect humain de la transition. (Bridges, 1991)
- Pour finir Peter Senge, chercheur et auteur du célèbre ouvrage *The Fifth Discipline*, définit le changement comme une dynamique d'apprentissage continu. Il introduit le concept d'"organisation apprenante", dans laquelle les membres développent constamment leurs compétences pour s'adapter à un environnement en évolution. Pour Senge, le management du changement repose sur la pensée systémique, la vision partagée, et l'engagement collectif, ce qui permet à l'organisation d'innover durablement et de rester compétitive. (Senge, 1990)

2. La conduite du changement organisationnel

La conduite du changement organisationnel est un processus essentiel qui permet aux entreprises et à leurs employés de passer d'un état actuel à un état futur souhaité. Ce parcours, qui s'étend des évolutions culturelles aux transformations stratégiques, est toujours initié par des déclencheurs spécifiques, qu'ils soient internes ou externes.

Les changements ne sont jamais arbitraires ; chaque transition est motivée par des facteurs distincts qui façonnent l'organisation. Par exemple :

- **Facteurs externes :** Les entreprises sont constamment influencées par leur environnement extérieur, que ce soit par les fluctuations économiques, les avancées technologiques, les nouvelles préférences des consommateurs, les questions de développement durable ou encore les changements réglementaires.
- **Facteurs internes :** À l'intérieur de l'organisation, les facteurs qui déclenchent le changement peuvent inclure des objectifs de croissance, une révision de la vision stratégique, des inefficacités opérationnelles ou même le désir de transformer la culture de l'entreprise.

La compréhension des causes du changement est aussi cruciale que le changement lui-même. Cette analyse permet de poser les bases des stratégies futures et assure que la transition soit non seulement réussie, mais aussi pérenne.

2.1. Les types de changements organisationnels à l'ère de l'IA

Dans le cadre d'une gestion du changement efficace, il existe différents types de changements qui influencent profondément une organisation. Chaque type de changement a des causes, des effets et des résultats spécifiques, tant pour l'entreprise que pour ses employés. En voici quelques exemples :

- **Changement culturel :** La culture d'une organisation repose sur ses membres. Le changement culturel est souvent l'un des changements les plus profonds à opérer, car il modifie les croyances et les comportements qui régissent le fonctionnement interne. Que ce soit pour adopter une culture du feedback, un état d'esprit plus inclusif ou pour passer à une approche numérique ("Digital First"), le changement culturel est fondamental pour

réussir d'autres types de transformations. Comme le disait si bien Peter Drucker : "La culture mange la stratégie au petit-déjeuner".

- **Changement numérique** : Les transformations numériques sont au cœur du changement organisationnel à l'ère de l'IA. Cela implique une révision radicale des méthodes de travail et des outils utilisés par l'organisation. Par exemple, l'introduction de systèmes ERP ou CRM modifie profondément la façon dont une entreprise délivre de la valeur et mène ses opérations internes. La digitalisation redéfinit les processus et permet d'augmenter l'efficacité, mais elle requiert aussi une adaptation continue des collaborateurs.
- **Changements organisationnels** : Les changements organisationnels affectent les structures internes et les processus quotidiens. Cela peut inclure des réorganisations des départements, une révision des rôles ou une amélioration des processus pour gagner en efficacité. Ces transformations ont un impact immédiat sur la manière dont les employés accomplissent leurs tâches. Dans ce contexte, l'IA et les technologies émergentes offrent des solutions pour rendre les organisations plus agiles, avec des méthodes de travail plus itératives et collaboratives.
- **Changements liés aux fusions et acquisitions (M&A)** : Les fusions et acquisitions engendrent des changements complexes et souvent multiples au sein de l'entreprise. Ce processus nécessite d'intégrer simultanément des changements culturels, numériques et organisationnels. Les fusions exigent une gestion minutieuse des transitions, car elles impliquent une fusion des cultures d'entreprise, des outils technologiques et des processus de travail.

3. Le Diagnostic du changement

Avant de se lancer dans une démarche de transformation, il est essentiel pour les entreprises de s'interroger sur leur capacité à accepter le changement. L'évaluation de leur état de préparation au changement constitue une boussole cruciale qui guide l'organisation à travers le processus complexe de transformation. Cette section explore la signification de l'évaluation de la disposition au changement, les techniques utilisées pour la mesurer et les facteurs influençant cette disposition. Nous discuterons également des méthodes permettant de traiter efficacement ces facteurs pour garantir une transition réussie.

3.1. L'importance de savoir si l'organisation est prête pour le changement

Avant de commencer toute transformation, il est crucial que les entreprises se demandent si elles sont réellement prêtes à accepter et à gérer le changement. Cette réflexion sur leur disposition à évoluer devient une sorte de boussole, guidant l'organisation à travers le processus parfois complexe de transformation. Dans cette section, nous allons expliquer ce que signifie évaluer cette capacité au changement, comment on peut la mesurer, et quels sont les facteurs qui influencent cette capacité. Nous verrons également comment traiter ces facteurs pour assurer une transition réussie.

Le changement dans une organisation n'est pas qu'un simple ajustement technique : il s'agit aussi d'un bouleversement culturel. C'est pour cela qu'évaluer la disposition de l'organisation au changement est essentiel. Cette évaluation permet de savoir si l'organisation est prête à affronter les incertitudes qui accompagnent chaque changement.

Elle est importante pour plusieurs raisons :

1) Repérer les résistances et les points sensibles :

Une évaluation approfondie permet de repérer les résistances potentielles au sein de l'organisation. Ces résistances sont souvent liées aux modifications des pratiques de travail ou à des changements dans la culture de l'entreprise. En anticipant ces résistances dès le départ, les dirigeants peuvent les traiter avant qu'elles ne deviennent un obstacle majeur. Cela augmente considérablement les chances de succès du changement.

2) Optimiser l'allocation des ressources :

En évaluant la disposition au changement, les dirigeants peuvent mieux répartir les ressources humaines et financières. Cela permet de concentrer les efforts et les investissements sur les initiatives qui ont le plus de chances de réussir, tout en évitant de gaspiller du temps et des ressources sur des projets qui risquent de rencontrer des difficultés.

3) Adapter les stratégies de changement :

Chaque organisation est unique, et une méthode uniforme pour gérer le changement ne sera pas toujours la plus efficace. En évaluant l'état de disposition de l'organisation, on peut personnaliser les stratégies de transformation en fonction des besoins et défis spécifiques des

employés. Cela permet de choisir les bonnes approches ou même de combiner différentes méthodes pour répondre aux particularités de l'entreprise, augmentant ainsi les chances de succès.

4) Réduire les risques :

Cette évaluation permet également d'identifier les obstacles possibles et les résistances avant qu'elles ne prennent de l'ampleur. En anticipant ces problèmes, les organisations peuvent mettre en place des plans pour les gérer, y compris des stratégies de secours. Cela aide à réduire les impacts des obstacles imprévus et à assurer une transition plus douce.

3.2. Techniques pour évaluer la préparation au changement organisationnel

Les entreprises ont plusieurs outils à leur disposition pour évaluer leur capacité à embrasser le changement. Ces techniques aident les dirigeants à obtenir des informations précieuses sur la situation actuelle de l'organisation et à mesurer son ouverture à la transformation. Voici les principales méthodes utilisées pour cela :

- **Enquêtes :**

Les enquêtes sont des moyens efficaces pour collecter des données quantitatives sur les perceptions, les attitudes et les préoccupations des employés face au changement à venir. Elles peuvent être spécifiquement conçues pour évaluer des éléments tels que le niveau de compréhension des employés, leur motivation et leur capacité à s'adapter aux transformations à venir.

- **Entretiens :**

Les entretiens, qu'ils soient individuels ou en groupe, permettent de discuter plus en profondeur avec les parties prenantes clés — qu'il s'agisse des employés, des managers ou des dirigeants. Ces échanges offrent un espace pour explorer les préoccupations personnelles et identifier des problématiques sous-jacentes qui peuvent ne pas être visibles dans les résultats d'enquête. Cela permet de mieux comprendre les enjeux du changement, souvent avec plus de nuance.

- Groupes de discussion :

Les groupes de discussion réunissent un petit groupe d'employés pour échanger librement sur les changements à venir. Cette approche favorise le dialogue ouvert, permettant à chacun de partager ses préoccupations et de suggérer des solutions. C'est aussi un excellent moyen de créer un environnement de confiance, où la transparence est encouragée et où les employés se sentent écoutés

- Ces trois techniques ont en commun un objectif fondamental : elles placent les individus au centre du processus. Une évaluation rigoureuse de l'état de préparation au changement ne se résume pas à la simple collecte d'informations ; elle constitue également un moyen d'impliquer les employés dès le début, en leur donnant l'opportunité de s'exprimer. Grâce à ces retours, les entreprises peuvent concevoir des stratégies de changement mieux adaptées aux besoins de leurs équipes et garantir que les employés se sentent soutenus et motivés tout au long du processus. En somme, ces démarches contribuent à renforcer l'engagement collectif et jouent un rôle essentiel dans la réussite du changement.

4. Le rôle central des individus dans la transformation organisationnelle à l'ère du Digitale

Lorsque le changement s'invite dans une organisation, il vient souvent bousculer des habitudes bien ancrées et des modes de fonctionnement rodés. C'est une transition vers un nouvel équilibre, souvent plus performant, mais qui demande de redéfinir les repères internes. Aujourd'hui, avec la digitalisation qui s'impose partout, les entreprises n'ont d'autre choix que de se transformer pour rester dans la course. Mais une chose reste certaine : ce ne sont pas les technologies qui réussissent un changement, ce sont les personnes.

Les différents profils d'acteurs du changement. Chaque processus de transformation mobilise une variété d'acteurs qui jouent chacun un rôle spécifique. D'après les travaux de Kanter et ses collègues, on peut distinguer trois grandes catégories de protagonistes dans ce processus :

- Les visionnaires : Ce sont souvent les dirigeants ou les décideurs stratégiques. Ils tracent la route à suivre, définissent les grands objectifs à atteindre et fixent les priorités du changement.

- Les pilotes : Il s'agit des personnes qui concrétisent la vision. Elles organisent, planifient, animent les équipes et veillent à ce que la transition se traduise en actions sur le terrain.
- Les collaborateurs : Ce sont ceux qui vivent le changement au quotidien. Bien qu'ils soient directement impactés, ils sont parfois les plus difficiles à convaincre, notamment si le changement remet en cause leur zone de confort.

4.1. Pourquoi certaines personnes résistent-elles au changement ?

Résister au changement, c'est souvent une manière de protéger ce qu'on connaît, de préserver ses habitudes ou d'exprimer une inquiétude face à l'inconnu. Cette résistance peut prendre plusieurs formes, plus ou moins visibles :

- Résistance discrète : Les personnes ne s'impliquent pas vraiment, restent silencieuses ou évitent de prendre position.
- Résistance active : Elle se traduit par des objections, des critiques ou des tentatives de freiner le projet.

Cette opposition ne vient pas toujours du changement lui-même, mais plutôt de la manière dont il est présenté, du manque de clarté, ou d'un sentiment d'exclusion. Chaque individu réagit aussi en fonction de son histoire, de ses convictions et de la manière dont il perçoit son avenir dans la nouvelle organisation.

4.1.1. Les différentes expressions de la résistance dans la pratique, la résistance peut se manifester de plusieurs façons

- **Le refus pur et simple** : dire non au changement.
- **La réticence** : ralentir le processus sans le bloquer frontalement, par exemple en ne partageant pas certaines informations.
- **Le rejet** : s'accrocher aux anciennes méthodes en niant la légitimité du changement.
- **La rétorsion** : résister parce que le changement est perçu comme injuste ou menaçant.
- **L'inertie** : donner l'illusion d'accepter, mais sans engagement réel.
- **Les objections répétées** : demander des explications sans fin, parfois pour retarder.
- **La révolte** : une réaction émotionnelle forte, parfois alimentée par la peur ou l'incertitude.
- **Le sabotage** : agir volontairement contre la réussite du projet.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Et plusieurs facteurs peuvent expliquer cette opposition :

- Une mauvaise gestion du changement : quand il est mal communiqué ou imposé sans concertation, il devient anxiogène.
- Un désalignement des intérêts : si les bénéfices du changement sont clairs pour l'entreprise ou les clients, mais pas pour les employés, cela crée une incompréhension.
- Des conflits de valeurs : certains changements peuvent heurter les convictions profondes des collaborateurs.
- L'environnement social et psychologique : la dynamique de groupe, la confiance envers la direction ou encore le climat général influencent aussi l'acceptation du changement.

Aujourd'hui, intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion de carrière ne se limite pas à introduire un outil technologique : c'est un vrai projet de transformation qui demande une réflexion stratégique et humaine. En tant qu'étudiante en master, je comprends à quel point le management du changement est essentiel dans ce type d'évolution. On ne peut pas juste imposer une nouvelle technologie sans préparer le terrain : il faut évaluer si l'organisation est prête, comprendre les résistances, et surtout, accompagner les collaborateurs tout au long du processus.

Dans le cadre de la gestion de carrière, l'IA peut vraiment apporter de la valeur : mieux cibler les besoins en formation, anticiper les évolutions de poste, ou encore favoriser une mobilité interne plus équitable. Mais pour que cela fonctionne, il faut que les employés aient confiance, qu'ils comprennent l'intérêt de ces outils et qu'ils soient impliqués dès le début.

Le management du changement, dans ce contexte, devient un levier pour assurer une transition réussie. Il permet de rassurer, de donner du sens, et de construire une culture d'adaptation continue. Finalement, ce n'est pas l'IA qui fait la réussite du projet, mais la manière dont elle est introduite, expliquée et intégrée dans les pratiques RH. (Majda ALAOUI, 2022)

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Introduction du chapitre

Après diverses recherches bibliographiques sur le sujet de notre thématique l'intelligence artificielle et la gestion de carrière nous allons maintenant passer à l'étude empirique des éventualités d'implémentation de l'IA dans gestion de carrière sur le terrain, donc dans ce chapitre comportera deux section la première portera sur le choix méthodologique de l'étude et le deuxième sur la présentation de l'organisme d'accueil CACOBATPH

Section 1 : Présentation de l'approche méthodologique

Sur cette section nous allons expliquer notre démarche méthodologique que nous allons appliquer pour notre étude on présentera notre étude d'une manière plus détaillée expliquerons le choix de l'établissement et le mode de collecte de donne et l'échantillonnage établie lors de l'étude.

I. Présentation de l'étude

Cette étude a pour objectif de répondre à notre problématique concernant les éventualités d'implémentation de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières chez Cacobath. Afin d'explorer cette question, nous avons opté pour une approche quantitative. La collecte des données a été réalisée à travers des questionnaires : l'un destiné aux collaborateurs et l'autre aux responsables décideurs. Cette méthode nous permettra d'enrichir notre analyse et de mieux comprendre les potentielles implications de l'intégration de l'IA dans ce domaine.

1. Choix de l'entreprise

Cacobath est une entreprise en pleine phase de digitalisation, avec un réel engagement envers l'innovation technologique, présente dans les 58 wilayas d'Algérie. Récemment, l'entreprise a lancé plusieurs initiatives numériques, telles que la création d'un chatbot intégré à sa plateforme en ligne, ainsi que l'introduction d'une agence virtuelle moderne. De plus, Cacobath utilise des outils informatiques avancés, comme la Business Intelligence (BI) et le système de gestion des ressources (RP), ce qui témoigne de son investissement dans la transformation numérique.

Dans ce contexte de transition digitale, nous avons choisi Cacobath comme terrain d'étude pour explorer les éventualités d'introduire l'intelligence artificielle dans les ressources

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

humaines et la gestion de carrière. En effet, cette entreprise est un excellent exemple de la manière dont une organisation publique peut intégrer des solutions numériques pour améliorer le management des ressources humaines.

Le choix de Cacobath est également motivé par notre volonté d'analyser cette dynamique dans un cadre algérien. Nous souhaitons étudier cette possibilité de changement numérique dans un environnement local, tout en ayant une vision représentative du secteur public, ce qui offre une perspective différente de celle des entreprises multinationales.

2. Choix d'échantillon et collecte de données

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de cibler les effectifs de la Direction Générale de Cacobath, où nous effectuons notre stage. Cette structure comprend un total de 116 employés, répartis entre collaborateurs et responsables.

Cependant, pour constituer un échantillon pertinent et adapté à notre problématique — l'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion de carrière — nous avons opéré une sélection raisonnée. Certains profils tels que les agents de sécurité, les personnels d'entretien et ont été exclus de notre champ d'étude, car leur gestion de carrière obéit à une réglementation particulière, souvent distincte de la gestion des carrières professionnelles abordées dans notre mémoire. De même, les employés actuellement en congé (maladie, maternité ou mise en disponibilité, missions et les chauffeurs en déplacements) n'ont pas été intégrés à notre échantillon, pour des raisons de disponibilité et d'accessibilité.

Après cette sélection, notre population cible se composait de :

- 80 collaborateurs Sur cette base, nous avons distribué 50 questionnaires.
- 20 responsables sur cette base 15 questionnaires.

→ Cette démarche nous a permis de recueillir des données variées, issues à la fois des employés concernés par la gestion de leur carrière et des décideurs impliqués dans les choix stratégiques en matière de ressources humaines.

Ce double point de vue enrichit notre analyse, en confrontant la perception des bénéficiaires aux orientations des encadrants, dans un contexte de digitalisation progressive du secteur public en Algérie.

Les questionnaires en question sont disponibles en annexes (n° A et B).

II. La structure des questionnaires

1. Objectifs des questionnaires

Cette étude a été conçue dans le but de mieux comprendre comment l'intelligence artificielle (IA) pourrait être intégrée dans la gestion des carrières chez Cacobath. L'objectif principal de nos questionnaires est de recueillir des avis clairs et précis, en nous appuyant sur les perceptions des collaborateurs et des responsables. À travers ces questionnaires, nous cherchons à mesurer la préparation de l'entreprise à adopter l'IA dans le futur, et à comprendre comment les collaborateurs réagissent face à un tel changement. Cela nous permettra de mieux cerner leurs attentes, leurs réticences, mais aussi les conditions nécessaires pour une intégration réussie.

2. Format des questionnaires

Les questionnaires ont été construits autour de questions fermées sous forme de QCM. Ce choix de format, bien que simple, nous a permis d'obtenir des réponses claires et faciles à analyser. Chaque question a été pensée pour être précise et directe, afin de recueillir des données fiables et comparables.

- Le questionnaire pour les collaborateurs : Ce questionnaire s'intéresse à la manière dont les employés perçoivent l'IA dans leur gestion de carrière. L'idée est de comprendre leur ouverture face à cette technologie et leur niveau de confiance quant à son impact potentiel sur leur évolution professionnelle.
- Le questionnaire pour les responsables : Ce questionnaire explore la vision des décideurs sur l'intégration de l'IA au sein de l'entreprise. Il cherche à identifier la manière dont les responsables évaluent les capacités de l'entreprise à adopter l'IA et les obstacles qu'ils anticipent dans cette transition.

3. Structure des questions

Les questions, bien qu'uniquement fermées, ont été pensées pour refléter une variété de perceptions possibles. Chaque participant pouvait choisir parmi plusieurs réponses, adaptées à ses ressentis, ce qui permettait de capter une large gamme d'opinions tout en conservant une grande cohérence dans les données recueillies.

4. Validation et pré-test

Avant la distribution des questionnaires, ceux-ci ont été validés par les Responsables du Développement des Ressources Humaines (SDRH) de Cacobath. Cette étape a permis de s'assurer que les questions étaient en phase avec les réalités de l'entreprise et bien

adaptées aux objectifs de l'étude. La validation par les SDRH a également garanti que les questionnaires étaient clairs et compréhensibles pour les participants. Toutefois, aucun pré-test n'a été réalisé, car la validation des SDRH était jugée suffisante pour assurer la qualité des questions.

5. Taux de réponse et échantillonnage

En tout, 50 collaborateurs ont répondu au questionnaire, représentant une portion significative de l'effectif de l'entreprise. Du côté des responsables, 15 personnes ont pris le temps de partager leur opinion. Ces taux de réponse nous offrent une base solide pour analyser les perceptions et les attentes concernant l'introduction de l'IA dans la gestion des carrières chez Cacobath.

III. Les outils d'analyse

Les données collectées seront analysées de manière **quantitative** à l'aide du logiciel **SPSS** (Statistical Package for the Social Sciences). Voici les principales étapes de l'analyse des données :

1. **Saisie des données dans SPSS** : Les réponses des questionnaires seront saisies dans SPSS sous forme de **données numériques**. Chaque question sera codée de manière à faciliter l'analyse.
2. **Analyse descriptive** : Les premières analyses porteront sur les **statistiques descriptives** (moyennes, fréquences, pourcentages) pour obtenir une vue d'ensemble des tendances générales, telles que la distribution des réponses par catégorie de question.
3. **Analyse comparative** : Des tests statistiques tels que les **tests de chi-carré** ou **t-tests** seront utilisés pour comparer les réponses des managers et des collaborateurs, afin d'identifier les différences significatives entre ces deux groupes.
4. **Visualisation des résultats** : Les résultats seront présentés sous forme de **tableaux** et de **graphes** générés dans SPSS, ce qui permettra de mieux visualiser les tendances et les résultats clés.
5. **Interprétation des résultats** : Les résultats obtenus à partir de l'analyse seront interprétés pour répondre aux objectifs de l'étude et pour dégager des conclusions sur la gestion des carrières chez Cacobatph.

Section 2 : contexte organisationnelle CACOBATPH

I. Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. CACOBATPH

CACOBATPH (Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage-Intempéries des secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique) est un organisme public placé sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale. Elle a été créée par le décret exécutif n°97-45 du 04 février 1997. Sa mission principale consiste à verser les indemnités de congés payés aux travailleurs du secteur du BTPH (Bâtiment, Travaux Publics, Hydraulique), notamment ceux qui n'ont pas un contrat de travail continu chez le même employeur durant la période de référence.

Elle dispose d'une personnalité morale ainsi que d'une autonomie financière, lui permettant de gérer ses activités en toute indépendance.

Depuis sa création, la Caisse s'efforce d'améliorer constamment ses services afin de mieux protéger les droits des travailleurs et de garantir leur sécurité, en conformité avec les normes internationales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail).

En matière de qualité de gestion, la CACOBATPH a mis en place un Système de Management Intégré (SMI), certifié selon trois normes ISO :

- ISO 9001 : pour la qualité de service,
- ISO 14001 : pour la protection de l'environnement,
- ISO 45001 : pour la santé et la sécurité au travail.

Grâce à ce dispositif, la Caisse démontre son engagement en faveur d'une gestion rigoureuse, responsable et tournée vers l'amélioration continue.

Enfin, sa présence est assurée sur l'ensemble du territoire national à travers un réseau couvrant les 58 wilayas d'Algérie, composé d'agences régionales et locales, ce qui renforce sa proximité avec les travailleurs et les employeurs.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

1.2. Missions principales La CACOBATPH

S'est donnée pour missions de :

- Gérer les indemnités liées aux congés payés et au chômage-intempéries dans le secteur du BTPH.
- Collecter les cotisations patronales selon la réglementation en vigueur.
- Accompagner les employeurs et les salariés en leur fournissant toutes les informations nécessaires concernant leurs droits et les procédures à suivre.

1.3. Financement

Le fonctionnement de la Caisse est assuré par les cotisations versées par les employeurs.

Celles-ci sont régies par le décret exécutif n°97-46 du 04 février 1997, qui fixe les taux applicables :

- 12,21 % de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, à la charge de l'employeur, pour financer les congés payés.
- 0,75 % pour le chômage-intempéries, réparti à parts égales entre l'employeur et le salarié (0,375 % chacun).

1.4. Public cible

Les bénéficiaires de la CACOBATPH sont :

- Les employeurs : toutes les entreprises relevant du secteur du BTPH, peu importe leur taille, leur forme juridique ou leur nationalité.
- Les salariés : tous les travailleurs ayant exercé dans une ou plusieurs entreprises du secteur entre le 1er juillet de l'année précédente et le 30 juin de l'année en cours, quel que soit leur type de contrat (CDI, CDD, ou travail temporaire).

1.5. Plan stratégique 2020–2025

Pour faire face aux nouveaux défis économiques et technologiques, la Caisse a défini un plan stratégique articulé autour de cinq axes prioritaires :

- Préserver l'équilibre financier de l'institution.
- Renforcer l'usage des TIC pour offrir des services plus efficaces et accessibles.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

- Améliorer la gouvernance et le leadership.
- Optimiser la qualité des prestations à travers une dynamique d'amélioration continue.
- Développer les compétences internes pour s'adapter aux évolutions du marché.

1.6. Valeurs fondamentales

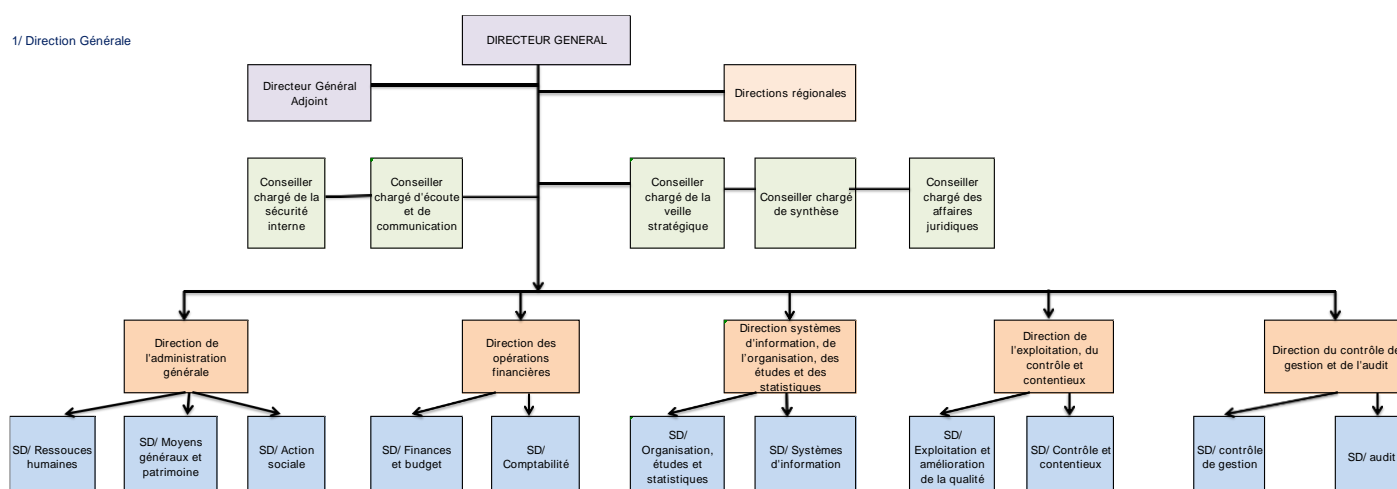
La CACOBATPH s'appuie sur un socle de valeurs solides qui orientent son action quotidienne :

- Citoyenneté : garantir le respect des droits et des responsabilités de chacun.
- Qualité de service : répondre aux attentes des usagers avec professionnalisme.
- Transparence : assurer une communication claire et une gestion intègre.
- Engagement : être à l'écoute et disponible pour les bénéficiaires.
- Innovation : intégrer des solutions modernes pour répondre aux besoins actuels et futurs.

À travers ses différentes missions, la CACOBATPH joue un rôle essentiel dans la protection sociale des travailleurs du BTPH en Algérie. En misant sur la transformation digitale, la qualité, et l'innovation, elle se positionne comme un acteur central de la modernisation du secteur. Son plan stratégique 2020-2025 témoigne de sa volonté d'évoluer avec son temps tout en restant fidèle à ses engagements envers les salariés et les employeurs

2. L'organigramme

Figure 7 : Organigramme de la direction générale de CACOBATPH



Source : Document interne de l'entreprise

2.1. Analyse de l'organigramme

L'organigramme présenté met en lumière la structure hiérarchique de l'organisation en offrant une répartition claire des responsabilités et des fonctions. Il reflète une organisation bien structurée où chaque acteur joue un rôle précis pour assurer une gestion efficace.

1. Présentation générale : Cet organigramme adopte un modèle hiérarchique fonctionnel, où chaque direction est spécialisée dans un domaine bien défini. À la tête de l'organisation, on retrouve le Directeur Général, accompagné d'un Directeur Général Adjoint et d'un ensemble de Conseillers stratégiques intervenant sur des aspects cruciaux comme la sécurité interne, la communication, la veille stratégique ou encore les affaires juridiques.

Un point notable est la relation directe entre les Directions régionales et le Directeur Général, ce qui traduit une volonté de maintenir un contrôle centralisé sur les différentes entités locales et d'assurer une homogénéité dans la gestion.

2. Analyse des principales directions : Sous l'autorité du Directeur Général, plusieurs directions fonctionnelles structurent l'organisation :

Direction de l'administration générale : Elle supervise les ressources humaines, la gestion des moyens généraux et du patrimoine, ainsi que l'action sociale. Cela montre une attention particulière portée aux aspects organisationnels et au bien-être des collaborateurs.

Direction des opérations financières : Responsable de la gestion des finances et de la comptabilité, elle joue un rôle clé dans le suivi budgétaire et la stabilité financière de l'organisation. Son travail est essentiel pour garantir une gestion saine et efficace des ressources.

Direction des systèmes d'information et des études : Elle regroupe la gestion des systèmes d'information, l'organisation, ainsi que les études et statistiques. Sa mission est d'assurer une transition numérique fluide et d'exploiter les données pour appuyer la prise de décision stratégique.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Direction de l'exploitation et du contrôle : Son rôle est d'améliorer la qualité des services et de gérer les contentieux. Cette direction joue un rôle fondamental en veillant à la conformité réglementaire et en garantissant la satisfaction des parties prenantes.

Direction du contrôle de gestion et de l'audit : Elle assure la rigueur financière et organisationnelle grâce à des audits internes et des contrôles de gestion réguliers. Cette approche permet d'optimiser les performances et de prévenir les risques.

3. Lecture hiérarchique et management : L'organigramme révèle une structure relativement centralisée, où la Direction Générale supervise directement les grandes décisions stratégiques.

La présence de conseillers spécialisés souligne une volonté de s'appuyer sur une expertise approfondie dans les domaines sensibles. Cela garantit une gestion plus informée et structurée.

Par ailleurs, la multiplication des sous-directions (SD) montre un souci d'organisation détaillée, permettant une gestion plus spécifique et ciblée des missions attribuées.

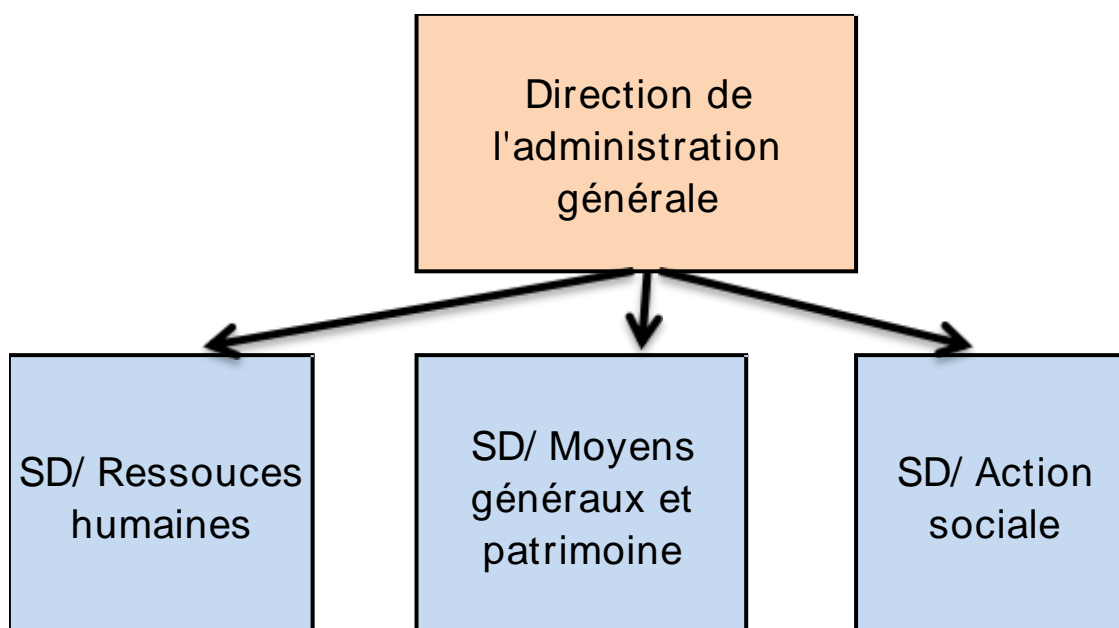
4. Observations et recommandations : La présence de plusieurs niveaux hiérarchiques permet une répartition efficace des responsabilités, mais peut aussi freiner la réactivité et ralentir la prise de décision.

Un renforcement de la coordination transversale entre certaines directions, notamment entre les opérations financières et le contrôle de gestion, pourrait fluidifier les processus internes et optimiser l'efficacité globale.

L'accent mis sur les systèmes d'information et la digitalisation est un vrai atout. Il serait intéressant de continuer sur cette voie pour moderniser encore davantage la gestion interne et améliorer l'agilité de l'organisation.

II. Présentation de la RH

Figure 8 : Organigramme de la direction administrative de CACOBATPH



Source : Document interne de l'entreprise

1.1. Analyse de la Gestion des Ressources Humaines chez CACOBATPH

L'organisation des ressources humaines chez CACOBATPH repose sur une structuration particulière, puisqu'il n'existe pas de Direction des Ressources Humaines (DRH à proprement parler). À la place, la gestion des RH est intégrée au sein de la Direction de l'Administration Générale (DAG), qui regroupe un total de 56 collaborateurs et décideurs, dont 7 personnes spécifiquement dédiées aux ressources humaines, sous la responsabilité du Sous-Directeur des Ressources Humaines (SDRH).

1. Organisation et structuration des ressources humaines L'absence d'une DRH indépendante laisse penser que les décisions RH sont fortement imbriquées avec les autres missions administratives et organisationnelles de la DAG. Cette structuration peut avoir des avantages comme des inconvénients :

Points positifs :

Une approche intégrée qui permet de garder une vision globale sur les enjeux administratifs et RH.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Une meilleure coordination avec les autres services internes (gestion du patrimoine, action sociale, etc.).

Une centralisation des décisions RH sous l'autorité du SDRH, évitant une dilution des responsabilités.

Limites possibles :

Un manque de spécialisation et d'autonomie des RH, ce qui peut ralentir certains processus (recrutement, formation, gestion des carrières...).

Une possible surcharge pour le SDRH, qui doit gérer les RH tout en reportant à une direction plus large.

Un risque que les décisions RH soient influencées par d'autres priorités administratives, au détriment des enjeux humains et stratégiques.

2. Rôle du SDRH et de l'équipe RH Le Sous-Directeur des Ressources Humaines joue un rôle clé en étant le principal responsable des décisions RH. Il est à la tête d'une équipe de 7 collaborateurs, ce qui est relativement restreint compte tenu du nombre total de personnes sous la DAG. Cette équipe est probablement en charge de :

- La gestion administrative du personnel (contrats, salaires, congés...).
- La formation et le développement des compétences.
- Le recrutement et l'intégration des nouveaux employés.
- La gestion des relations sociales et du climat interne.

Toutefois, sans DRH autonome, la capacité de cette équipe à déployer des stratégies RH ambitieuses pourrait être limitée, notamment en ce qui concerne l'innovation en matière de gestion des talents ou la digitalisation des processus RH.

3. Impact sur la gestion des ressources humaines L'intégration des RH au sein de la DAG influence directement la manière dont CACOBATPH gère son capital humain :

Décisions centralisées : Les décisions RH sont prises dans un cadre plus large, ce qui peut favoriser une vision cohérente avec les autres aspects administratifs, mais aussi ralentir la réactivité en matière de gestion des talents.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Moins de flexibilité : L'absence d'une DRH dédiée peut compliquer la mise en place de politiques RH innovantes, notamment en matière de digitalisation ou de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Possibles tensions hiérarchiques : Le SDRH doit naviguer entre la prise de décisions stratégiques et la nécessité de rendre compte à la DAG, ce qui peut être un défi en termes d'autonomie et de priorisation des actions RH.

4. Recommandations pour améliorer la gestion RH Renforcer l'autonomie du SDRH : Lui donner davantage de marge de manœuvre pour gérer les dossiers RH sans dépendre systématiquement des décisions de la DAG.

Développer les outils RH : Investir dans la digitalisation des processus RH pour alléger la charge administrative et améliorer la gestion des talents.

Mettre en place une stratégie RH plus structurée : Définir des axes prioritaires (formation, recrutement, bien-être au travail...) pour professionnaliser la gestion des ressources humaines et éviter qu'elle ne soit seulement administrative

2. La gestion de Carrières chez CACOBATPH

2.1. La politique de gestion de carrière au sein de la CACOBATPH

Elle repose sur un double objectif : d'une part, garantir la continuité et la performance des activités de la Caisse, et d'autre part, favoriser l'épanouissement professionnel de ses employés. Cette approche s'inscrit dans une dynamique de modernisation progressive de la fonction RH, visant à aligner les aspirations individuelles des salariés avec les besoins stratégiques de l'organisation.

Depuis l'arrêté ministériel du 14 août 2004, la gestion de carrière a été intégrée comme un levier de développement des compétences et de valorisation du capital humain. La Caisse adopte ainsi une vision proactive de la carrière, dans laquelle les parcours professionnels sont planifiés en fonction des compétences, des potentialités, et des opportunités disponibles au sein des différents services.

CACOBATPH dispose d'un système de management intégré, piloté notamment par un responsable stratégie management, qui joue un rôle essentiel dans l'élaboration et le suivi

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

des politiques RH. Un référentiel de compétences a été mis en place ; il permet non seulement d'identifier les savoir-faire clés mais également de capitaliser les compétences internes. Ce référentiel est aussi utilisé comme outil d'évaluation et de planification des carrières, en lien avec les bilans de compétences réalisés périodiquement.

La Caisse met en œuvre des plans de carrière théoriques, orientés vers le développement des compétences et l'optimisation de l'employabilité. L'évolution professionnelle des collaborateurs se fait principalement selon trois modalités :

- La promotion systématique, fondée sur l'ancienneté (échelons) ;
- Le redéploiement, qui peut être une promotion verticale ou une mobilité interne, avec ou sans révision de la rémunération ;
- La demande individuelle de promotion, soumise à l'évaluation de la hiérarchie directe et à un avis favorable ou défavorable.

Cependant, il est important de noter que les salariés sanctionnés ne peuvent bénéficier d'aucun avancement d'échelon, ce qui constitue une forme de régulation disciplinaire.

Concernant le départ à la retraite, les collaborateurs sont tenus de transmettre un courrier trois mois à l'avance. La nouvelle législation permet aux salariés de prolonger leur activité jusqu'à cinq ans au-delà de l'âge légal de départ, mais cette disposition présente certaines limites, notamment le risque de désistement soudain, ce qui compromet les plans de relève et peut créer des postes vacants imprévus.

L'élaboration de ces plans de relève s'appuie principalement sur l'évaluation des ressources humaines, considérée comme l'un des meilleurs outils stratégiques pour anticiper les besoins futurs. Par ailleurs, l'accès à la formation repose soit sur une demande émise par le supérieur hiérarchique, soit directement par l'employé. Toutefois, les entretiens individuels one-to-one ne sont pas systématiques, laissant place à une réunion annuelle qui regroupe l'ensemble des collaborateurs et managers pour faire un point global.

La gestion de carrière à la CACOBATPH, bien que structurée, reste encore en cours d'évolution. Les outils numériques sont encore en phase d'implémentation, mais l'objectif est clair : favoriser l'employabilité et l'évolution professionnelle dans une logique de performance et de pérennité organisationnelle.

Tableau 5 : Synthèse de la politique de gestion de carrière à la CACOBATPH

Éléments	Description
Objectifs	- Assurer la performance organisationnelle - Favoriser l'épanouissement professionnel
Cadre réglementaire	- Arrêté ministériel du 14 août 2004 - Loi 90-11 - Convention collective du 20 juin 2013
Principes directeurs	- Proactivité - Valorisation du capital humain - Alignement stratégie/individus
Outils utilisés	- Référentiel de compétences - Bilans de compétences - Plan de relève
Modes d'évolution professionnelle	- Promotion systématique (ancienneté) - Redéploiement interne - Demande individuelle
Dispositifs de régulation	- Exclusion des salariés sanctionnés de l'avancement par échelon
Accès à la formation	- Sur demande de l'employé ou du supérieur hiérarchique
Évaluation et suivi	- Réunion annuelle - Absence d'entretien one-to-one systématique
Départ à la retraite	- Notification 3 mois à l'avance - Possibilité de prolongement jusqu'à 5 ans (avec limites)
État d'avancement numérique	- Système encore en phase d'implémentation - Ouverture future à l'IA pour plus de performance

Source : Elaboré par moi-même

Politique de gestion de carrière à la CACOBATPH La gestion de carrière au sein de la CACOBATPH ne se limite pas à un simple enchaînement de postes occupés. Elle s'inscrit dans une démarche stratégique visant à optimiser le développement des compétences individuelles tout en répondant aux objectifs globaux de performance de l'institution.

2.2. Les leviers de la politique de gestion de carrière

- a) La mobilité interne La mobilité professionnelle, qu'elle soit verticale (promotion) ou horizontale (changement de poste au même niveau), est encouragée dans une optique de diversification des expériences et de valorisation des compétences acquises. Cette mobilité permet également de mieux répondre aux besoins évolutifs des différentes structures de la caisse.
- b) L'évaluation du personnel Les entretiens d'évaluation, réalisés périodiquement, constituent un outil clé dans la gestion des carrières. Ils permettent d'identifier les aspirations des agents, leurs besoins en formation, ainsi que les opportunités d'évolution. Ces évaluations participent à l'élaboration de parcours professionnels adaptés et cohérents.
- c) L'accompagnement individuel La Direction des Ressources Humaines veille à mettre en place un accompagnement personnalisé pour les agents souhaitant évoluer au sein de l'organisation. Cela peut se traduire par des programmes de tutorat, de coaching interne ou encore par des parcours de formation individualisés.
- d) La reconnaissance des compétences La CACOBATPH reconnaît et valorise l'expérience et les compétences acquises par ses agents, que ce soit à travers des promotions, des distinctions ou des affectations à des postes à responsabilité. Cette reconnaissance contribue au renforcement de la motivation et à la construction d'un climat social favorable.
- e) L'alignement avec les objectifs stratégiques Enfin, la politique de gestion de carrière est conçue de manière à s'aligner avec les objectifs stratégiques de l'institution, en identifiant les talents clés, en préparant la relève et en anticipant les besoins en compétences à moyen et long terme.

2.3. Les composantes de la gestion de carrière

2.3.1. Le recrutement et le suivi contractuel

Tout recrutement à la CACOBATPH est formalisé par un contrat de travail, qu'il soit à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI). Ce contrat mentionne les éléments essentiels relatifs au poste : identité du salarié, fonction, classification, rémunération, durée de la période d'essai, nature du contrat, et lieu d'affectation.

- Pour les CDI, une période d'essai est obligatoire. Sa durée varie selon la catégorie professionnelle, conformément à l'article 29 de la convention collective. Une fiche d'évaluation est transmise au supérieur hiérarchique 15 jours avant la fin de cette période pour recueillir un avis. Si l'évaluation est favorable, une décision de confirmation est rédigée en quatre exemplaires et notifiée à l'agent.

En cas de besoin, la période d'essai peut être prolongée dans la limite de 12 mois pour les postes d'encadrement supérieur. Si l'évaluation est défavorable, la décision de fin de fonction est notifiée à l'agent au moins trois jours avant l'expiration de la période d'essai.

- Pour les CDD, le recours est strictement encadré par la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 et ne peut être renouvelé qu'une seule fois, conformément à la convention collective. Le chargé RH est tenu d'informer l'agent de la fin du contrat au moins 15 jours avant son expiration. La confirmation dans le poste À l'issue de la période d'essai, l'agent est officiellement confirmé dans sa fonction via une notification formelle. En l'absence de notification de rupture, la confirmation est automatiquement acquise. Cette étape marque l'intégration définitive de l'agent au sein de la structure et constitue le point de départ de son parcours de carrière à moyen et long terme.

L'évolution professionnelle La CACOBATPH s'engage à offrir à ses agents des perspectives d'évolution professionnelle à travers la mobilité interne, l'accès à la formation continue et une gestion proactive des compétences. Les processus d'évaluation régulière permettent d'identifier les talents et d'anticiper les besoins en développement des compétences.

2.3.2. L'évaluation des compétences et des performances

L'évaluation au sein de la CACOBATPH repose sur un système structuré d'appréciation, visant à assurer un suivi continu de la carrière de chaque agent, à valoriser ses compétences et à soutenir son développement professionnel. Deux outils fondamentaux sont mobilisés à cet effet : la fiche individuelle de carrière et la fiche d'appréciation.

a. La fiche individuelle de carrière Dès la réintégration du travailleur au sein de la CACOBATPH, une fiche de carrière lui est systématiquement établie. Véritable carte d'identité professionnelle, elle regroupe l'ensemble des informations administratives et professionnelles essentielles, telles que :

- Identité complète (nom, prénom, nom de jeune fille, date et lieu de naissance, nationalité, filiation, situation familiale et adresse)
- Situation vis-à-vis du service national
- Niveau d'études et formations suivies
- Dates d'entrée et, le cas échéant, de sortie de l'établissement
- Historique du poste occupé, salaire de base, dates de titularisation, de promotions et de mutations

Chaque évolution significative dans la carrière de l'agent (changement de poste, révision salariale, promotion...) est consignée et mise à jour dans ce document. L'objectif principal est d'assurer un suivi rigoureux, complet et actualisé de la trajectoire professionnelle du travailleur au sein de la caisse.

b. La fiche d'appréciation La fiche d'appréciation constitue un outil central dans le processus d'évaluation. Elle permet au service des ressources humaines et aux responsables hiérarchiques d'analyser :

- Ce que l'agent peut faire (son potentiel)
- Ce que l'agent sait faire (ses performances effectives)
- Ce que l'agent veut faire (sa motivation et ses aspirations)

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Cette évaluation vise à :

- Identifier les axes de développement des compétences
- Reconnaître les efforts et la performance fournis
- Encourager une communication ouverte et constructive entre l'agent et sa hiérarchie, en permettant à ce dernier d'exprimer ses ressentis, ses attentes et ses besoins

La fiche d'appréciation permet ainsi de croiser les dimensions de performance, de développement personnel et de perspectives de carrière, en posant les bases pour des actions concrètes en matière de formation, de mobilité ou encore de promotion.

2.3.3. La Promotion

La promotion au sein de la CACOBATPH peut prendre deux formes : l'avancement horizontal et l'avancement vertical, chacune répondant à des critères spécifiques.

- L'avancement horizontal L'avancement horizontal, ou avancement d'échelon, vise à valoriser l'expérience et le mérite du travailleur. Il se divise en deux types :

Avancement au mérite (échelon) :

Cet avancement récompense la performance du salarié depuis l'attribution de son dernier échelon. Un tableau d'avancement au mérite est établi chaque année et affiché publiquement pour garantir la transparence.

Deux modalités sont prévues :

Avancement moyen : Le travailleur doit remplir les conditions suivantes :

- Avoir accompli deux années consécutives de travail effectif.
- Ne pas avoir fait l'objet de sanction disciplinaire durant cette période.
- Avoir obtenu une moyenne de 4/5 à la PRI (Prime de rendement individuel) au cours des deux années écoulées.

Avancement lent : Appliqué aux travailleurs ne remplissant pas les conditions ci-dessus, leur avancement est repoussé à la troisième année. Ce cas concerne également les agents ayant

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

été mis en disponibilité (cf. article 87 de la convention collective). En cas de nouvelle sanction disciplinaire l'année suivante, le report est prolongé.

À noter : Les périodes de congé de longue maladie (≥ 6 mois) et de détachement (≥ 3 mois) entraînent un décalage de la date d'octroi de l'échelon. Les travailleurs recrutés avec une expérience professionnelle antérieure (attestée par des certificats de travail) bénéficient d'un taux d'ancienneté équivalent à cette durée. Toutefois, le dépôt du certificat doit se faire après recrutement et ne donne lieu à aucun effet rétroactif. Les certificats de travail d'une durée inférieure à une année ne sont pris en compte que s'ils cumulent au moins un an d'expérience.

Avancement à l'ancienneté :

(IEP) L'IEP (Indemnité d'Expérience Professionnelle) est accordée au terme de chaque année de travail effectif. Elle est calculée selon l'ancienneté comme suit :

- De 1 à 14 ans : 2% par an
- De 15 à 24 ans : 2,5% par an
- À partir de 25 ans : 3% par an
- Au-delà de 60 ans (et 30 années de service) : un taux additionnel de 1,5% est appliqué annuellement jusqu'à l'âge légal de la retraite (65 ans)

Cas particuliers :

- L'expérience hors secteur est valorisée à 1% par an.
- Le service national est assimilé à l'expérience hors secteur mais valorisé à 1,5% par an.
- Seuls les certificats de travail sont acceptés comme preuve de l'expérience externe.

Toute suspension pour longue maladie ou disponibilité bloque temporairement l'attribution de l'IEP (art. 39 et 87 de la convention collective). L'attribution de l'IEP fait systématiquement l'objet d'une décision officielle émise par la Direction Générale.

➤ L'avancement vertical :

Il s'agit d'un changement de poste impliquant une modification de niveau et de classification, conformément à la grille des emplois des caisses de sécurité sociale. Il est accordé pour deux raisons principales :

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

- L'occupation d'un poste plus qualifié.
- La reconnaissance des compétences et du mérite du travailleur.
- Conditions à respecter :
- Disponibilité ou création du poste dans l'organigramme.
- Satisfaction des critères du poste (compétences, expérience).
- Approbation hiérarchique.

Le travailleur promu est soumis à une période d'essai de 3 à 9 mois, en fonction de sa catégorie socioprofessionnelle.

Les postes vacants sont communiqués par note de service et précisent les profils autorisés à postuler. Un test professionnel peut être organisé pour sélectionner les meilleurs candidats. La priorité est donnée aux travailleurs possédant les diplômes requis.

Commission Ad-hoc pour la promotion Une commission spéciale au niveau de la Direction Générale étudie les propositions de promotion. Elle est composée de :

- Un président,
- Deux représentants de la Direction Générale,
- Deux représentants des travailleurs.

Les dossiers sont d'abord traités au niveau local (Agences régionales ou Direction Générale), puis transmis à la commission pour examen. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal soumis au Directeur Général pour validation finale.

2.3.4. La formation

La réalisation des différentes actions de formation à la CACOBATPH est régie par la part allouée au budget de formation, en fonction des éléments suivants :

- Besoins immédiats ou à moyen terme.
- Innovations techniques ou nouvelles méthodes de travail.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

La structure des ressources humaines s'occupe de :

- Recueillir les besoins en formation exprimés avant l'élaboration du budget.
- Procéder à l'analyse des besoins en formation, en identifiant les actions prioritaires, définissant si elles seront internes ou externes, et estimant le montant global de la formation par rapport à l'enveloppe budgétaire.
- Élaborer le projet du plan de formation et le soumettre à la validation du Directeur Général, qui le soumet au Conseil d'Administration pour approbation.
- Élaborer le cahier des charges pour chaque action de formation, en précisant :
 - Le contexte et les objectifs généraux,
 - Les objectifs pédagogiques,
 - La population cible,
 - L'échéancier et les conditions de mise en œuvre,
 - Le lieu de formation.

1) Formation interne :

Sélection des cadres pour organiser et animer le programme de formation,

Organisation du planning de formation, et gestion des conditions matérielles (locaux, hébergement, restauration, etc.).

2) Formation externe :

Choix de l'organisme formateur selon la procédure de passation des marchés publics,

Négociation et signature de la convention de formation avec le prestataire retenu.

Mise en œuvre des actions de formation :

- Transmission des convocations nominatives avec le programme de formation (au moins 15 jours avant le début),
- Signature d'un contrat d'engagement pour les périodes de formation égales ou supérieures à 30 jours,
- Suivi et évaluation de la formation (assiduité, déroulement, résultats, mise à jour des fiches de suivi),
- Transmission des factures et documents afférents pour le paiement,

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

- Élaboration d'un bilan périodique des actions de formation réalisées.

Le Bilan synthèse de la formation : comprend :

- L'Effectifs formés,
- Types de formation (perfectionnement, recyclage, etc.),
- Montant et taux de consommation du budget de formation.

3) Formation à l'étranger :

Dans le cadre des programmes de coopération, des bourses sont octroyées pour des formations à l'étranger. La sélection des candidats se fait comme suit :

- Recueil des candidatures répondant aux critères,
- Présélection et classement des candidats,
- Transmission des dossiers au Ministère de tutelle pour sélection finale.

NB : Seul le Ministère de tutelle est habilité à organiser des formations à l'étranger pour le personnel de la CACOBATPH.

2.3.5. La mobilité et les ajustements de poste

La mobilité professionnelle représente un levier essentiel de développement des compétences, d'adaptation aux besoins organisationnels et de satisfaction des aspirations des travailleurs. Elle se décline en plusieurs formes :

1. La mobilité interne :

La mobilité interne comprend deux types :

- 1) Mobilité verticale : elle correspond à une promotion vers un poste hiérarchiquement supérieur. Les conditions d'avancement vertical incluent :
 - L'existence du poste dans l'organigramme,
 - Sa vacance,
 - La satisfaction des critères requis,

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Et l'avis favorable de la hiérarchie. Les postes vacants sont annoncés par note de service, et des tests professionnels peuvent être organisés pour sélectionner les candidats.

- 2) Mobilité horizontale : il s'agit d'un changement de poste ou de service sans modification de l'échelle de classification, visant à élargir les compétences du travailleur ou à répondre à des besoins organisationnels.

2. La mobilité externe :

- 1) Mobilité géographique : la CACOBATPH encourage la mobilité géographique pour favoriser le développement des compétences à travers toutes les catégories de gestion.
- 2) La mutation : elle consiste en un changement de lieu de travail ou de service, sans changement de poste. Elle peut répondre à un besoin de l'entreprise ou être demandée par le travailleur pour des raisons légitimes. La décision d'acceptation ou de refus appartient à la CACOBATPH. En cas de mutation pour nécessité de service impliquant un changement de résidence, le travailleur peut bénéficier du remboursement des frais de déménagement et d'une prime d'installation, selon les dispositions conventionnelles. Les mutations inter-caisses sont possibles, tout en maintenant les droits acquis du travailleur.

3. L'intérim :

L'intérim correspond à l'affectation temporaire d'un travailleur à un poste supérieur vacant ou momentanément vacant. La durée maximale d'intérim est de douze (12) mois. À son terme, le travailleur est soit confirmé dans le poste, soit réaffecté à son poste initial. L'intérim est notifié par une décision précisant sa durée et le salaire correspondant. À partir du deuxième mois, le travailleur perçoit le salaire du poste intérimaire.

4. La réaffectation :

La CACOBATPH peut procéder à une réaffectation si le travailleur, pour des raisons médicales attestées, ne peut plus assumer les tâches de son poste. Cette mesure peut aussi être prise à la demande du travailleur ou pour des raisons organisationnelles, en l'affectant à un poste mieux adapté à ses capacités.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

5. La rétrogradation :

La rétrogradation consiste en le reclassement d'un travailleur à un poste de qualification inférieure, généralement en tant que mesure disciplinaire. Elle entraîne une modification du grade et de la classification

2.3.6. La cessation de la relation de travail

1. Fin de contrat à durée déterminée :

Lorsqu'un contrat arrive à échéance, la relation de travail prend fin. L'employeur doit établir un solde de tout compte et un certificat de travail.

2. La démission :

Le salarié peut démissionner avec un préavis, la durée de ce préavis variant en fonction du poste occupé (un mois pour les agents d'exécution, deux mois pour les agents de maîtrise, etc.).

3. Le licenciement :

Le licenciement peut être motivé par une compression d'effectifs ou une faute grave, avec une procédure de qualification de la faute.

4. La retraite :

L'âge légal de la retraite est de 60 ans, avec des indemnités de fin de carrière calculées en fonction de la durée de présence effective.

5. Le décès :

En cas de décès du salarié, la relation de travail prend fin, et une indemnité (allocation décès) est attribuée à ses ayants droit.

6. La suspension de la relation de travail La mise en disponibilité :

La mise en disponibilité suspend la relation de travail pendant plus d'un mois pour des raisons spécifiques, comme un accident, la maladie d'un enfant ou pour suivre un conjoint.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

7. Le détachement sans solde :

Le détachement est la période pendant laquelle un salarié confirmé travaille dans une autre institution pendant un maximum de cinq ans. Le salarié perçoit le salaire de l'organisme d'accueil pendant cette période.

III. La Digitalisation au sein de cacobatph

1. État actuel de la digitalisation et l'intégration de l'IA chez Cacobatph :

➤ Le portail TASRIHATCOM :

Vers une simplification des démarches déclaratives Dans sa démarche de modernisation des services à destination des employeurs du secteur BTPH, la CACOBATPH a développé la plateforme TASRIHATCOM, accessible à l'adresse www.tasrihatcom.dz. Ce portail de télédéclaration a été conçu pour alléger les procédures administratives tout en renforçant la transparence et la traçabilité des échanges avec les adhérents.

Les fonctionnalités principales de TASRIHATCOM sont les suivantes :

- Soumission en ligne des Déclarations Annuelles des Salaires et Salariés (DAS), des Déclarations d'Assiettes de Cotisations (DAC), ainsi que des déclarations liées au chômage-intempéries.
- Consultation en temps réel du solde de cotisation, avec possibilité de filtrer par période ou par type de cotisation, et d'exporter les données sous format Excel pour un meilleur suivi administratif.
- Téléchargement et impression des quittances de paiement, disponibles à tout moment, permettant de garder une traçabilité numérique sécurisée.
- Disponible 24h/24 et 7j/7, ce service s'inscrit dans une logique d'e-administration et permet non seulement de gagner du temps pour les entreprises affiliées, mais aussi de limiter les erreurs manuelles liées aux démarches physiques.

➤ Le chatbot "Mujib" :

Un premier pas vers une relation client digitale En parallèle de son portail de télédéclaration, la CACOBATPH a également lancé un assistant virtuel conversationnel, baptisé "Mujib", accessible directement via son site officiel : www.cacobatph.dz. Ce chatbot repose sur une

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

interface automatisée capable de répondre, en temps réel, aux questions les plus fréquentes des utilisateurs.

Les thématiques actuellement prises en charge par Mujib sont :

- Les procédures d'affiliation à la caisse.
- La liste des documents nécessaires pour effectuer les démarches administratives courantes.
- La gestion des congés payés ainsi que le système d'indemnités chômage-intempéries.

Malgré ses limites fonctionnelles actuelles (notamment l'impossibilité de traiter des demandes complexes ou spécifiques), Mujib constitue une étape importante vers la digitalisation plus globale des services de la CACOBATPH. Il améliore l'accessibilité à l'information pour les employeurs, tout en désengorgeant les lignes téléphoniques et les guichets physiques.

Ce chabot, aujourd'hui réservé aux clients externes, pourrait à l'avenir s'ouvrir à une utilisation en interne, notamment à la gestion des relations avec les affiliés. Il illustre une volonté d'intégration progressive des technologies d'assistance intelligente dans un système de management intégré, orienté vers la modernisation continue.

➤ **Lancement de l'agence virtuelle de la CACOBATPH :**

Le 22 avril 2025, la CACOBATPH a lancé une nouvelle agence virtuelle accessible directement depuis sa plateforme en ligne. Cette initiative vise à faciliter l'accès des travailleurs et des employeurs du secteur BTPH à leurs services, en réduisant le besoin de se déplacer physiquement.

À travers cette agence virtuelle, il est désormais possible de consulter des informations, soumettre des documents, et suivre l'avancée des demandes directement en ligne, offrant ainsi un gain de temps et une simplification des démarches administratives.

Le lancement de ce service s'inscrit dans la stratégie de transformation numérique du secteur du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, conformément aux orientations du président de la République, M. Abdelmadjid Tebboune. Il reflète l'engagement de la CACOBATPH à

moderniser ses services et à adopter des solutions innovantes pour améliorer l'expérience de ses usagers.

2. Outils numériques utilise

Chez CACOBATPH, et au sein de leur gestion des ressources humaines l'utilisation des outils numériques joue un rôle clé dans l'optimisation des processus administratifs et la gestion des informations des collaborateurs. Certains outils ont été mis en place pour faciliter le suivi des données des employés et améliorer l'efficacité des opérations :

- **ON BASE ON BASE** est un système de gestion documentaire qui permet de centraliser, organiser et sécuriser l'ensemble des documents relatifs à la gestion des ressources humaines. Ce logiciel est principalement utilisé pour :
 - La gestion des documents administratifs : contrats de travail, bulletins de salaire, attestations de congés, rapports d'audit, etc.
 - La mise à jour et l'archivage des dossiers du personnel : ON BASE permet de stocker et de retrouver rapidement les informations sur les employés, ce qui améliore la réactivité de la DRH face à des demandes spécifiques.
 - La conformité juridique : Grâce à cet outil, la DRH peut garantir que tous les documents sont conformes à la réglementation en vigueur et qu'ils sont facilement accessibles en cas de besoin.

Ce système aide à réduire les erreurs humaines, à améliorer la gestion documentaire et à garantir la sécurité des données sensibles relatives aux employés.

- **ERP (Enterprise Resource Planning)** L'ERP utilisé par CACOBATPH permet une gestion intégrée des différentes fonctions administratives et RH. Bien que l'ERP couvre plusieurs domaines (finances, gestion des ressources humaines, etc.), il joue un rôle crucial dans la gestion des employés à travers :
 - La gestion des paies et des cotisations sociales : L'ERP facilite l'automatisation du calcul des salaires, des indemnités de congés payés, des cotisations à la Caisse de Congés Payés et du chômage-intempéries, et la génération des bulletins de paie.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

- Le suivi des absences et des congés : Il permet de suivre en temps réel les demandes de congés des employés, les absences pour maladie ou autres types d'arrêts, ce qui garantit une meilleure planification des ressources humaines.
- La gestion des formations : L'ERP peut également être utilisé pour planifier et suivre les actions de formation, en assurant une gestion centralisée des besoins en compétences et des formations proposées aux employés.

Bien que cet outil soit essentiel pour le bon fonctionnement de la gestion RH, il semble que l'intégration complète de l'ERP avec d'autres outils numériques puisse encore être améliorée. Par exemple, des modules supplémentaires pourraient être utilisés pour mieux suivre la gestion des carrières, l'évaluation des performances ou encore la gestion des talents.

➤ **Business Intelligence (BI) : un outil d'aide à la décision stratégique**

Dans le cadre de sa transformation numérique, la CACOBATPH a intégré un système de Business Intelligence (BI) permettant de collecter, centraliser, analyser et visualiser des données issues de ses différents départements. Ce système représente un outil stratégique pour les prises de décision, notamment au niveau de la direction des ressources humaines.

Concrètement, la BI permet de :

- Suivre les indicateurs RH en temps réel, tels que le taux d'absentéisme, le turnover, les effectifs par service, les demandes de formation, ou encore les écarts entre les compétences disponibles et celles requises.
- Identifier des tendances et des anomalies à partir des données RH historiques, ce qui facilite l'anticipation des besoins en recrutement, en formation ou en mobilité interne.
- Renforcer la culture de pilotage par la donnée, en offrant aux managers RH des tableaux de bord clairs, dynamiques et mis à jour automatiquement.
- Améliorer la performance organisationnelle, grâce à une meilleure répartition des ressources humaines en fonction des pics d'activités ou des besoins stratégiques identifiés par les analyses prédictives.

L'intégration de la BI dans le fonctionnement de la CACOBATPH marque une volonté d'alignement entre les outils numériques et les objectifs managériaux. Elle s'inscrit pleinement dans une logique de système de management intégré, où l'information devient

un actif stratégique pour optimiser les décisions liées à la gestion du personnel, à la planification des compétences, ou encore à la rationalisation des coûts liés aux RH.

3. Recommandations pour l'implémentation de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines et la gestion des carrières chez CACOBATPH

À l'heure où la transformation numérique devient une priorité stratégique, l'intégration de solutions basées sur l'intelligence artificielle (IA) peut représenter un levier essentiel pour optimiser la gestion des ressources humaines, en particulier dans le domaine sensible et stratégique de la gestion des carrières. La CACOBATPH, bien qu'ayant déjà entamé un processus de digitalisation, gagnerait à intégrer l'IA de manière progressive mais ciblée, en adoptant les solutions suivantes :

1) Implémenter un Système d'Information RH (SIRH) intelligent avec IA intégrée **Recommandation :**

Opter pour un SIRH de nouvelle génération intégrant des modules d'analyse prédictive et de gestion des talents assistée par IA, comme Talentsoft, Workday ou Cornerstone OnDemand.

Atouts pour la CACOBATPH :

- Automatisation des tâches répétitives (gestion des congés, des absences, des entretiens annuels) permettant aux équipes RH de se recentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée.
- Suivi des compétences en temps réel et détection automatique des écarts entre les profils des salariés et les besoins stratégiques.
- Gestion personnalisée des parcours professionnels grâce à des algorithmes qui recommandent des mobilités internes, des formations ou des évolutions de poste.

2) Intégrer un ATS intelligent (Applicant Tracking System) pour le recrutement interne et externe **Recommandation :**

Mettre en place un ATS intelligent, tel que SmartRecruiters, iCIMS ou Zoho Recruit, doté de filtres automatiques et d'analyse sémantique des CV.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Atouts pour la CACOBATPH :

- Gain de temps considérable dans le tri des candidatures grâce au matching entre les offres et les profils.
- Objectivation du processus de sélection en réduisant les biais humains.
- Création d'une base de données de talents internes et externes, facilitant les recrutements et la mobilité horizontale ou verticale.

3) Déployer une plateforme d'e-learning adaptative et personnalisée **Recommandation :**

Utiliser une plateforme comme 360Learning, Docebo ou LinkedIn Learning, dotée d'algorithmes capables de proposer des parcours de formation adaptés à chaque employé selon son profil, ses performances et ses aspirations de carrière.

Atouts pour la CACOBATPH :

- Favoriser l'apprentissage continu et l'adaptation rapide aux besoins du marché du travail.
- Encourager l'évolution professionnelle et la motivation des employés en leur offrant des perspectives d'évolution claires et personnalisées.
- Mieux préparer les talents internes aux futurs postes clés de l'organisation, dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et vers une GEPP.

4) Mise en place d'un outil prédictif de planification des carrières **Recommandation :**

Déployer des outils comme Eightfold AI ou Fuel50, qui exploitent des modèles d'IA pour prédire les trajectoires professionnelles, les risques de départ et recommander des plans de succession.

Atouts pour la CACOBATPH :

- Visualisation des parcours de carrière potentiels pour chaque employé selon ses compétences, ses préférences et les besoins futurs de l'entreprise.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

- Anticipation des départs clés ou des postes vacants stratégiques, facilitant la planification des successions.
- Fidélisation des talents en leur proposant un avenir clair au sein de l'entreprise.

5) **Créer un chatbot RH interne intelligent** **Recommandation :**

Étendre le concept de "Mujib" à un chatbot RH interne, comme Leena AI ou Talla, pour répondre aux demandes des employés sur les congés, la paie, les formations ou les opportunités de carrière.

Atouts pour la CACOBATPH :

- Accessibilité instantanée à l'information RH, 24h/24.
- Allègement de la charge administrative pour les équipes RH.
- Amélioration de l'expérience collaborateur grâce à une communication fluide et personnalisée.

Favoriser une approche éthique et humaine de l'IA **Recommandation :** Encadrer l'usage de l'IA par une charte interne garantissant la transparence, la non-discrimination, la confidentialité des données et le respect de la vie privée des employés.

Pour :

- Renforcement de la confiance des collaborateurs envers les outils numériques.
- Alignement avec les meilleures pratiques internationales en matière de RSE et de gouvernance.
- Image de marque responsable, attractive pour les jeunes talents du secteur

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Section 1 : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené une enquête auprès de deux catégories d'acteurs clés au sein de la CACOBATPH : les collaborateurs et les responsables. Cette double approche vise à recueillir une vision globale et nuancée des perceptions, attentes, réticences et conditions favorables à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des carrières.

Pour répondre à notre problématique de recherche sur le plan empirique, nous avons conçu deux questionnaires distincts (**ANNEXE A et B**) adaptés à chaque population cible, permettant de confronter les représentations des employés et des décideurs quant aux opportunités, défis, conditions d'acceptation, et implications organisationnelles liées à cette transition technologique.

Nous débuterons cette partie pratique par l'évaluation de la fiabilité des deux questionnaires administrés, afin de confirmer leur validité et leur pertinence pour répondre aux objectifs de notre étude. Une fois cette étape méthodologique assurée, nous procéderons à l'analyse des données recueillies auprès des collaborateurs de la CACOBATPH. Cette analyse se structurera autour de plusieurs points : la description de l'échantillon, l'étude des axes principaux du questionnaire, l'examen des hypothèses formulées sous l'angle des collaborateurs, puis une synthèse partielle des résultats.

Dans un second temps, nous analyserons les réponses issues du questionnaire adressé aux responsables. Cette étape comprendra également la description de l'échantillon, l'analyse des axes retenus, l'étude des hypothèses selon le point de vue managérial, puis une synthèse spécifique aux résultats obtenus auprès de cette catégorie.

Enfin, nous proposerons une discussion croisée et une synthèse globale des résultats issus des deux populations interrogées. Cette confrontation des perceptions et des réponses permettra d'apporter des éléments de réponse clairs et argumentés à la question centrale de notre recherche : *dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut-elle être intégrée à l'avenir dans la gestion des carrières à la CACOBATPH ?*

I. Test de fiabilité (Alpha-Cronbach)

Avant de procéder à l'analyse des résultats issus des questionnaires, il est essentiel de vérifier la **fiabilité** des échelles de mesure utilisées. La fiabilité fait référence à la cohérence interne des items mesurant un même concept ou une même dimension. Pour ce faire, nous avons recours au **coefficient Alpha de Cronbach**, un indicateur statistique couramment utilisé en sciences sociales. Ce coefficient permet d'évaluer dans quelle mesure les items d'une même échelle sont corrélés entre eux et mesurent le même construit latent. Une valeur de l'alpha supérieure à **0,7** est généralement considérée comme satisfaisante, indiquant une bonne cohérence interne. Cela valide l'utilisation des résultats de l'échelle dans les analyses ultérieures.

Statistique de fiabilité :

Tableau 6 : Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Questionnaire des collaborateurs	,800	39
Questionnaire des responsables	,756	58

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats indiquent que les deux instruments présentent une bonne cohérence interne, avec un Alpha de Cronbach supérieur à 0,75 dans les deux cas. Il est donc possible de considérer les échelles comme fiables, ce qui valide l'utilisation des données collectées pour les analyses ultérieures.

II. Questionnaire des collaborateurs

1. Description de l'échantillon d'étude

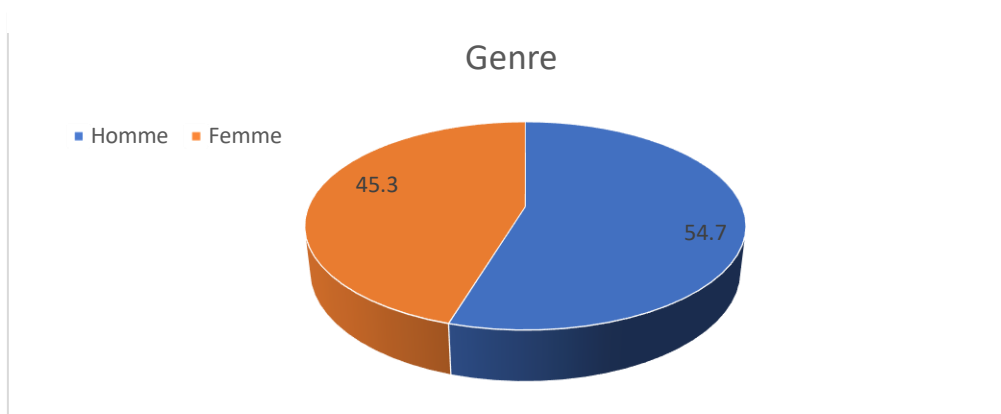
1.1. Répartition de l'échantillon selon le genre

Tableau 7 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	29	54,7	54,7	54,7
	Femme	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 9 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau **02** et la figure **01** présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le genre. Cette répartition montre une légère prédominance des hommes, représentant 54,7 % de l'échantillon, contre 45,3 % de femmes. Cette légère surreprésentation masculine pourrait refléter la composition réelle des effectifs au sein de la Cacobatph ou les tendances de participation à l'enquête dans le contexte étudié.

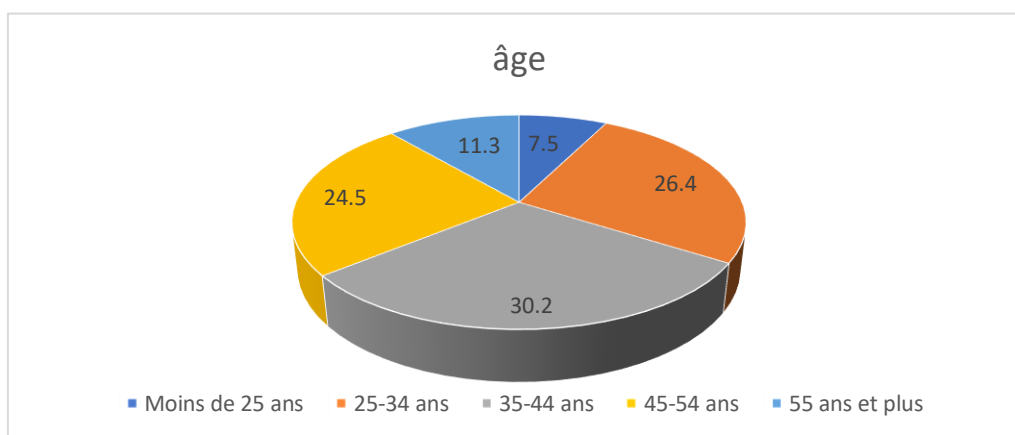
1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau 8 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	4	7,5	7,5	7,5
	25-34 ans	14	26,4	26,4	34,0
	35-44 ans	16	30,2	30,2	64,2
	45-54 ans	13	24,5	24,5	88,7
	55 ans et plus	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 10 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 03 et la figure 02 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge. L'analyse de cette répartition révèle que la tranche des **35-44 ans** constitue le groupe le plus représenté, avec **30,2 %** des répondants, suivie par les **25-34 ans (26,4 %)** et les **45-54 ans (24,5 %)**. Les jeunes de **moins de 25 ans** sont les moins nombreux avec seulement **7,5 %**, tandis que **les 55 ans et plus** représentent **11,3 %** de l'échantillon.

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Cette distribution montre une majorité de collaborateurs ayant une expérience professionnelle probablement établie, ce qui est pertinent dans le cadre de l'étude sur la gestion des carrières et l'intégration de l'intelligence artificielle. En effet, les tranches d'âge majoritaires sont généralement concernées par les enjeux de développement de carrière et d'adaptation aux évolutions technologiques en milieu professionnel.

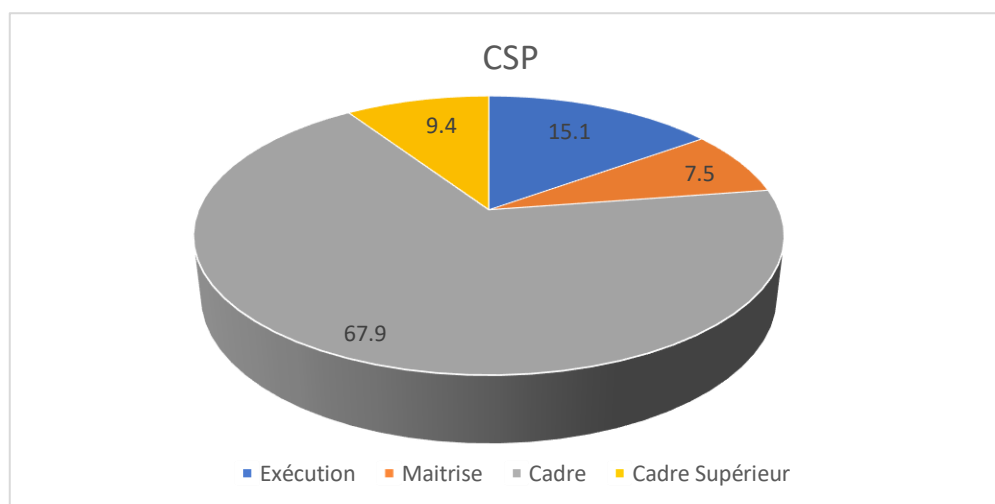
1.3. Répartition de l'échantillon selon la catégorie Socio-Professionnelle

Tableau 9 : Répartition de l'échantillon d'étude selon CSP

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Exécution	8	15,1	15,1	15,1
	Maitrise	4	7,5	7,5	22,6
	Cadre	36	67,9	67,9	90,6
	Cadre Supérieur	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 11 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon CSP



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Le **tableau 03** et la **figure 02** présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio-professionnelle (CSP). L'analyse de cette répartition selon la CSP indique une nette **prédominance des cadres**, représentant **67,9 %** de l'échantillon, suivis **des cadres supérieurs avec 9,4 %**, et du personnel d'exécution à **15,1 %**. La maîtrise constitue la catégorie la moins représentée, avec **seulement 7,5 %** des répondants. Cette répartition traduit une surreprésentation des postes d'encadrement, ce qui confère une légitimité accrue aux réponses, notamment en ce qui concerne la perception des enjeux liés à la gestion des carrières et à l'introduction de technologies comme l'intelligence artificielle. Les cadres étant les premiers concernés par ces questions stratégiques, à fin d'évaluer la faisabilité et l'acceptabilité du changement.

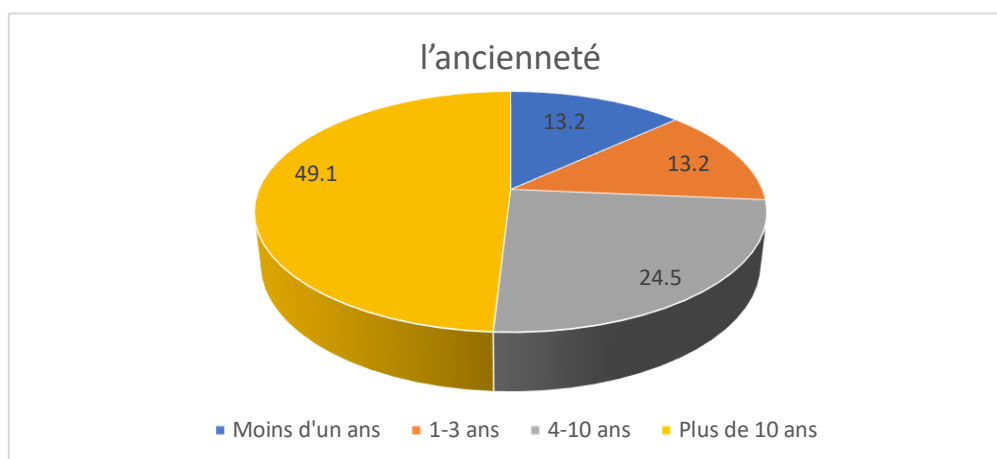
1.4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	7	13,2	13,2	13,2
	1-3 ans	7	13,2	13,2	26,4
	4-10 ans	13	24,5	24,5	50,9
	Plus de 10 ans	26	49,1	49,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 05 et la figure 04 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise. L'analyse de cette répartition montre une dominante de personnes ayant **plus de 10 ans** d'ancienneté, représentant **49,1 %** de l'échantillon. Les autres catégories sont relativement équitablement réparties, avec **24,5 % des répondants** ayant entre **4 et 10 ans** d'ancienneté, **13,2 %** ayant entre **1 et 3 ans**, et enfin **13,2 %** ayant **moins d'un an** d'ancienneté. Cela montre que l'échantillon est principalement constitué de collaborateurs ayant une **longue expérience** au sein de l'entreprise, ce qui pourrait influencer leur perception de l'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières, en particulier en termes de familiarité avec les pratiques et structures de l'entreprise.

1.5. Répartition de l'échantillon selon la structure d'affectation

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation

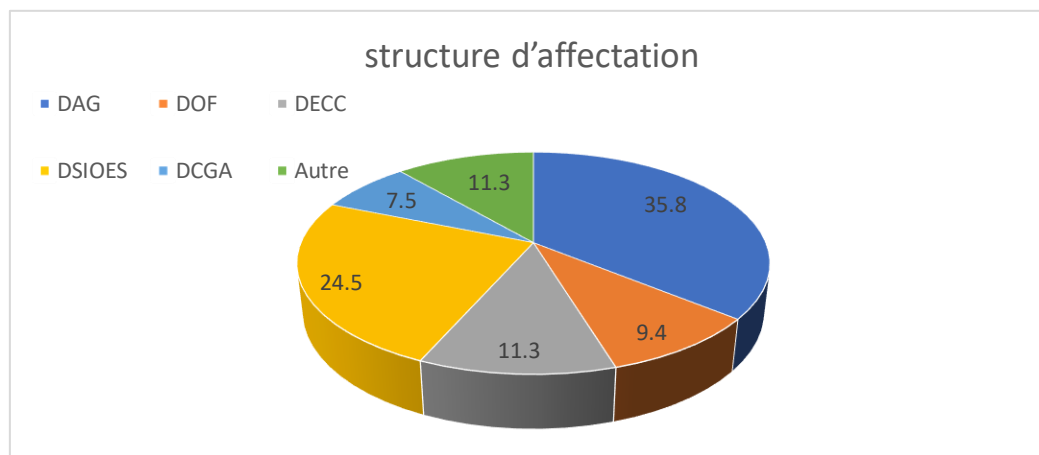
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DAG	19	35,8	35,8	35,8
	DOF	5	9,4	9,4	45,3
	DECC	6	11,3	11,3	56,6
	DSIOES	13	24,5	24,5	81,1
	DCGA	4	7,5	7,5	88,7

CHAPITRE III : RÉSULTAS

	Autre	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 13 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 06 et la figure 05 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation. L'analyse de cette répartition révèle une concentration marquée au niveau de **la Direction de l'Administration Générale (DAG)**, avec **35,8 %** des participants. Elle est suivie par **la Direction des Systèmes d'Information, de l'Organisation et des Études Stratégiques (DSIOES)** avec **24,5 %**, puis **la Direction de l'Environnement, du Climat et de la Communication (DECC)** et la catégorie **Autre**, toutes deux représentant **11,3 %**. La Direction des Opérations Financières (**DOF**) regroupe **9,4 %** des répondants, tandis que la Direction du Contrôle de Gestion et de l'Audit (**DCGA**) représente **7,5 %** de l'échantillon. Cette répartition montre une représentativité plus forte des directions administratives et stratégiques, ce qui peut influencer les résultats liés à la perception de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières, notamment en ce qui concerne la planification, les systèmes d'information et la gestion organisationnelle.

2. Analyse statistique des résultats du Questionnaire

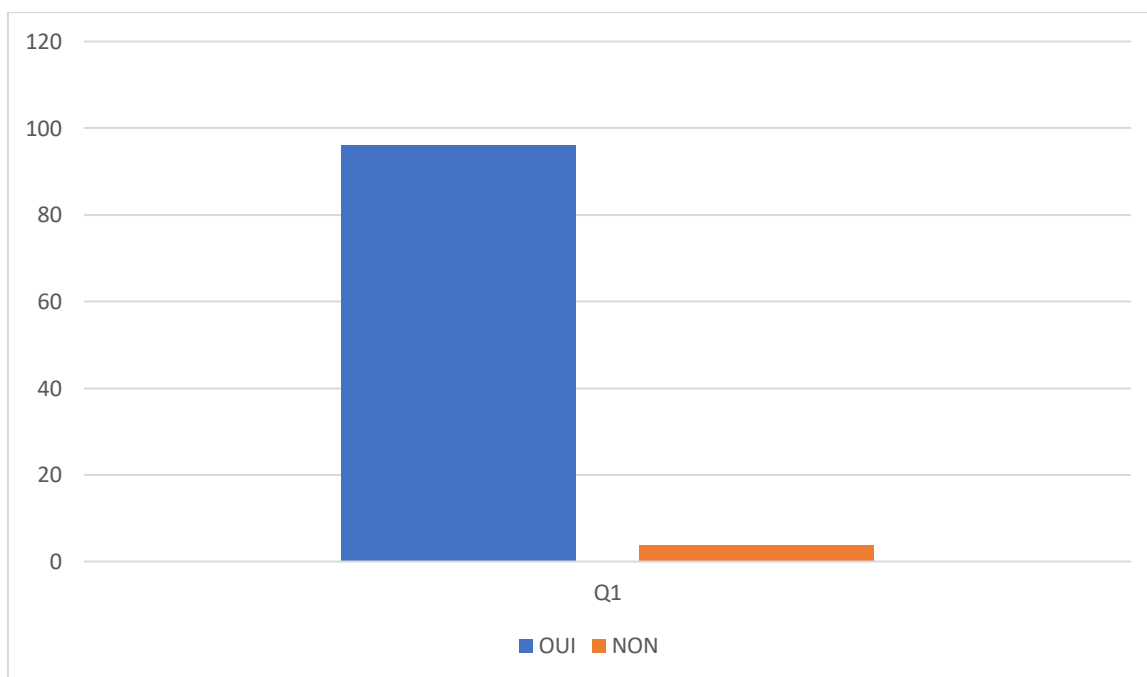
Q1) Avez-vous déjà entendu parler de l'intelligence artificielle (IA) ?

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur familiarité préalable avec le concept d'intelligence artificielle.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	51	96,2	96,2	96,2
	Non	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 14 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur familiarité préalable avec le concept d'intelligence artificielle.



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Les résultats révèlent une large sensibilisation à l'intelligence artificielle parmi les collaborateurs de la CACOBATPH. En effet, **96,2 %** des répondants déclarent avoir déjà entendu parler de l'IA, contre seulement **3,8 %** qui ne sont pas familiers avec ce concept. Cette forte proportion indique un niveau élevé d'exposition ou d'intérêt pour les technologies émergentes, ce qui constitue un terrain favorable pour une éventuelle intégration de l'IA dans la gestion des carrières au sein de l'organisation.

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Cette première donnée permet de confirmer que l'échantillon est globalement informé ou au moins conscient du concept d'intelligence artificielle, ce qui renforce la pertinence des réponses aux questions suivantes portant sur sa perception, ses risques, ses avantages et son intégration.

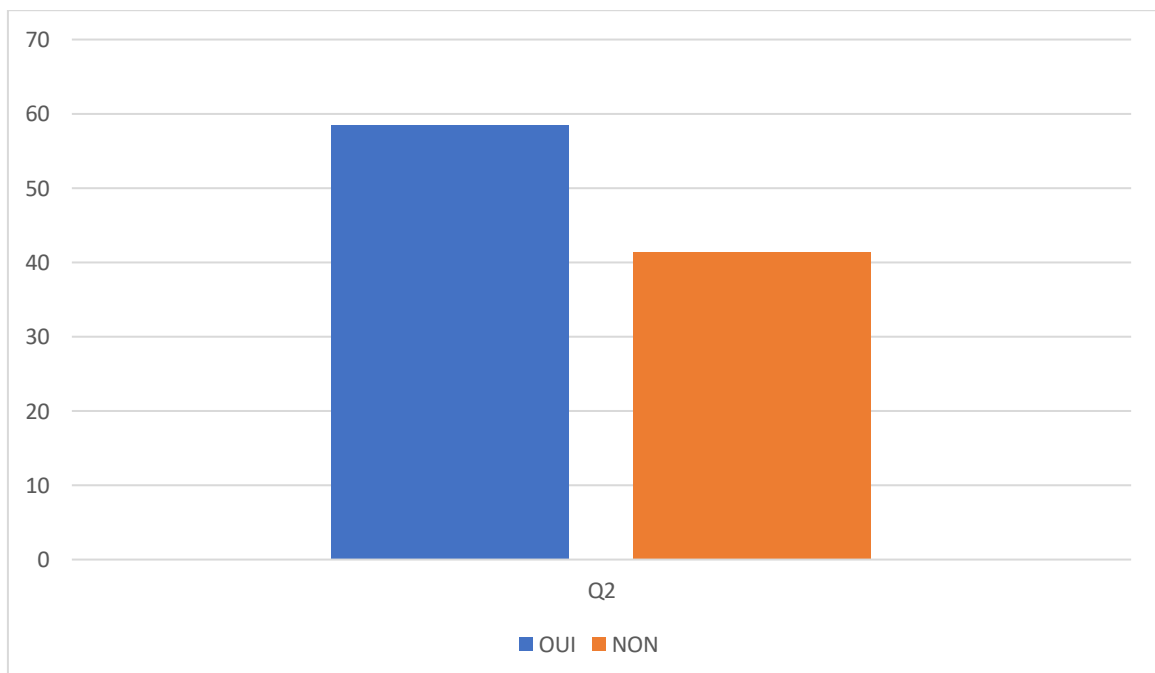
Q2) Avez-vous l'habitude d'utiliser des systèmes d'information (exemple un ERP) dans votre activité ?

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur utilisation habituelle des systèmes d'information dans leur activité professionnelle.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	58,5	58,5	58,5
	Non	22	41,5	41,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 15 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur utilisation habituelle des systèmes d'information dans leur activité professionnelle.



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Les résultats montrent que **58,5 %** des collaborateurs déclarent utiliser des systèmes d'information (tels qu'un ERP) dans leur activité professionnelle, contre **41,5 %** qui n'en font pas usage. Cette répartition indique qu'une majorité est déjà familière avec des outils numériques structurants, ce qui peut faciliter l'acceptation de l'intégration de solutions d'intelligence artificielle dans la gestion des carrières.

Cependant, la proportion non négligeable de collaborateurs n'ayant pas l'habitude d'utiliser ce type de systèmes (41,5 %) met en lumière une hétérogénéité des pratiques numériques au sein de l'entreprise, ce qui pourrait nécessiter un accompagnement différencié en cas de mise en œuvre de l'IA.

Q3) Si oui, dans quel domaine vous l'utilisez le plus ?

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la fréquence d'utilisation des systèmes d'information selon les domaines fonctionnels

Domaines RH	NON	Rarement		Occasionnellement		Souvent	
	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Ressources Humaines	37 69,8%	6	11,3	6	11,3	4	7,5
Moyens généraux et patrimoine	39 73,6%	6	11,3	3	5,7	3	5,7
Finances et budget	38 71,7%	9	17,0	4	7,5	2	3,8
Comptabilité	42 79,2%	6	11,3	3	5,7	2	3,8
Exploitation	45 84,9%	5	9,4	2	3,8	1	1,9

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Domaines RH	NON	Rarement		Occasionnellement		Souvent	
	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Contrôle et contentieux	45 84,9%	5	9,4	1	1,9	2	3,8
Contrôle de gestion	46 86,8%	5	9,4	1	1,9	1	1,9
Audit	44 83,0%	6	11,3	1	1,9	2	3,8
Systèmes d'information	43 81,1%	4	7,5	4	7,5	2	3,8
Organisation études et statistiques	44 83,0%	3	5,7	4	7,5	2	3,8

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse des résultats révèle que l'utilisation des systèmes d'information demeure limitée dans la majorité des domaines. En se concentrant uniquement sur les réponses indiquant une utilisation, même partielle, des systèmes d'information (or "NON"), il apparaît que certains domaines commencent à intégrer ces outils, bien que de manière encore timide.

Les domaines affichant les **usages les plus marqués** sont :

- **Ressources Humaines**, avec 22,6 % des répondants déclarant une utilisation (11,3 % rarement, 11,3 % occasionnellement, 7,5 % souvent) ;
- **Finances et Budget**, avec 28,3 % d'utilisateurs actifs (17 % rarement, 7,5 % occasionnellement, 3,8 % souvent) ;
- **Audit et Systèmes d'information**, avec respectivement 17 % et 18,9 % d'usages combinés dans les trois fréquences ;
- **Organisation, Études et Statistiques**, avec également 17 % d'utilisateurs (5,7 % rarement, 7,5 % occasionnellement, 3,8 % souvent).

CHAPITRE III : RÉSULTAS

L'utilisation "souvent" reste globalement **très faible dans tous les domaines**, avec un pic de seulement **7,5 % dans les RH**, ce qui reflète une adoption modérée et sans ancrage fort dans les pratiques quotidiennes.

Ces résultats montrent que **les systèmes d'information sont présents mais faiblement intégrés dans les activités des collaborateurs**, et principalement utilisés **rarement ou de manière occasionnelle** dans les domaines liés aux fonctions supports comme les RH, les finances ou les SI.

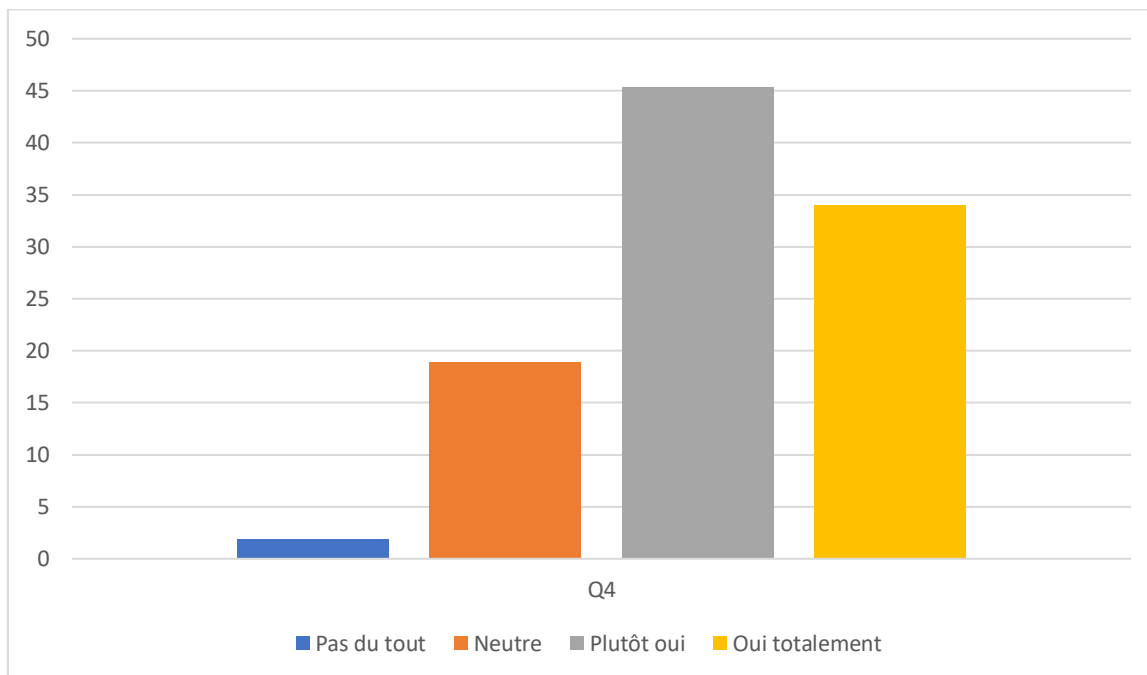
Q4) Pensez-vous que l'IA puisse jouer un rôle dans la gestion des ressources humaines ?

Tableau 15 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion des ressources humaines.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	1	1,9	1,9	1,9
	Neutre	10	18,9	18,9	20,8
	Plutôt oui	24	45,3	66,0	67,3
	Oui totalement	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 16 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion des ressources humaines



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

L'analyse des résultats indique que la majorité des répondants perçoivent favorablement le rôle potentiel de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines. En effet, **45,3 % des participants ont répondu "plutôt oui"** et **34,0 % "oui totalement"**, soit un total de **79,3 %** exprimant un accord clair avec cette affirmation. Cela témoigne d'un **degré élevé d'acceptation** de l'IA comme outil de soutien aux processus RH.

En revanche, **18,9 % adoptent une position neutre**, ce qui pourrait refléter une incertitude ou un manque d'information sur le sujet. Seul **1,9 % des répondants s'y oppose totalement**, ce qui reste marginal.

Cette répartition met en lumière une **prédisposition positive à l'intégration de l'IA** dans la fonction RH, offrant ainsi un terrain favorable à l'innovation organisationnelle.

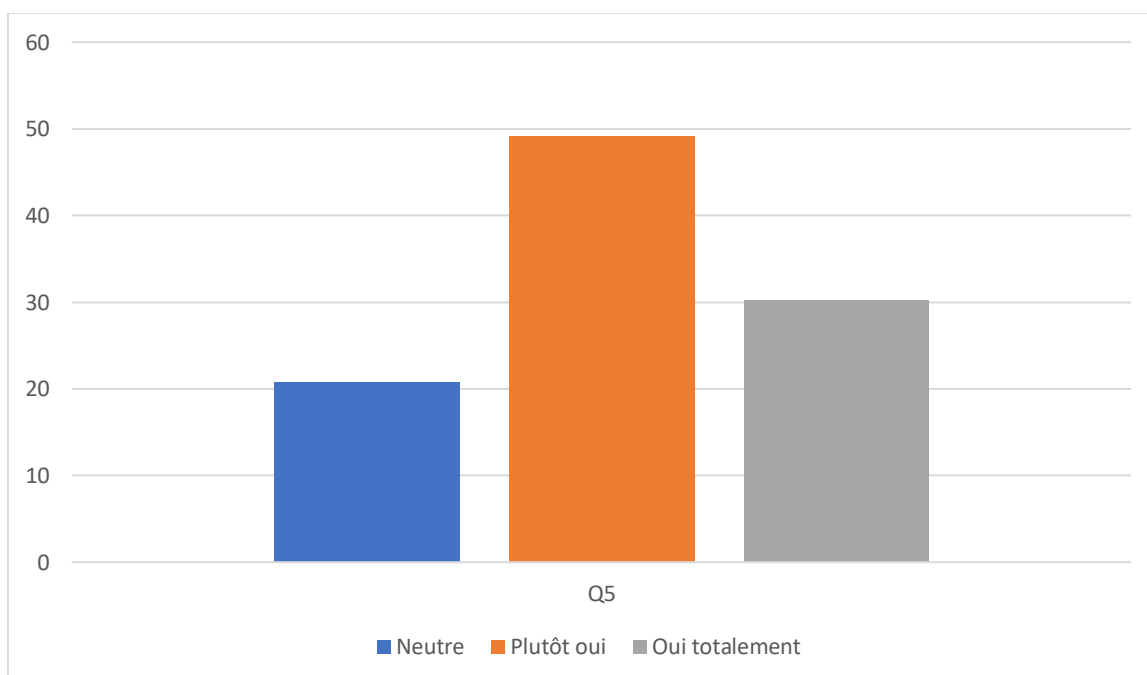
Q5) Pensez-vous que l'IA pourrait contribuer à une meilleure gestion de l'évolution professionnelle ?

Tableau 16 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion de l'évolution professionnelle.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	11	20,8	20,8	20,8
	Plutôt oui	26	49,1	49,1	69,8
	Oui totalement	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 17 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception du rôle de l'IA dans la gestion de l'évolution professionnelle



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Les résultats révèlent une perception globalement positive de l'intelligence artificielle comme levier d'amélioration de la gestion des parcours professionnels. En effet, **49,1 % des répondants estiment "plutôt oui"** que l'IA peut jouer un rôle dans ce domaine, tandis que **30,2 % répondent "oui totalement"**. Ainsi, près de **80 % de l'échantillon manifeste un**

CHAPITRE III : RÉSULTAS

accord clair quant au potentiel de l'IA pour soutenir les processus d'évolution et de développement des carrières.

Par ailleurs, **20,8 % des participants adoptent une position neutre**, ce qui traduit une certaine prudence ou un besoin d'informations supplémentaires.

Cette perception favorable constitue une indication précieuse sur la **réceptivité des employés à l'usage de l'IA comme outil de pilotage des trajectoires professionnelles** au sein de l'organisation.

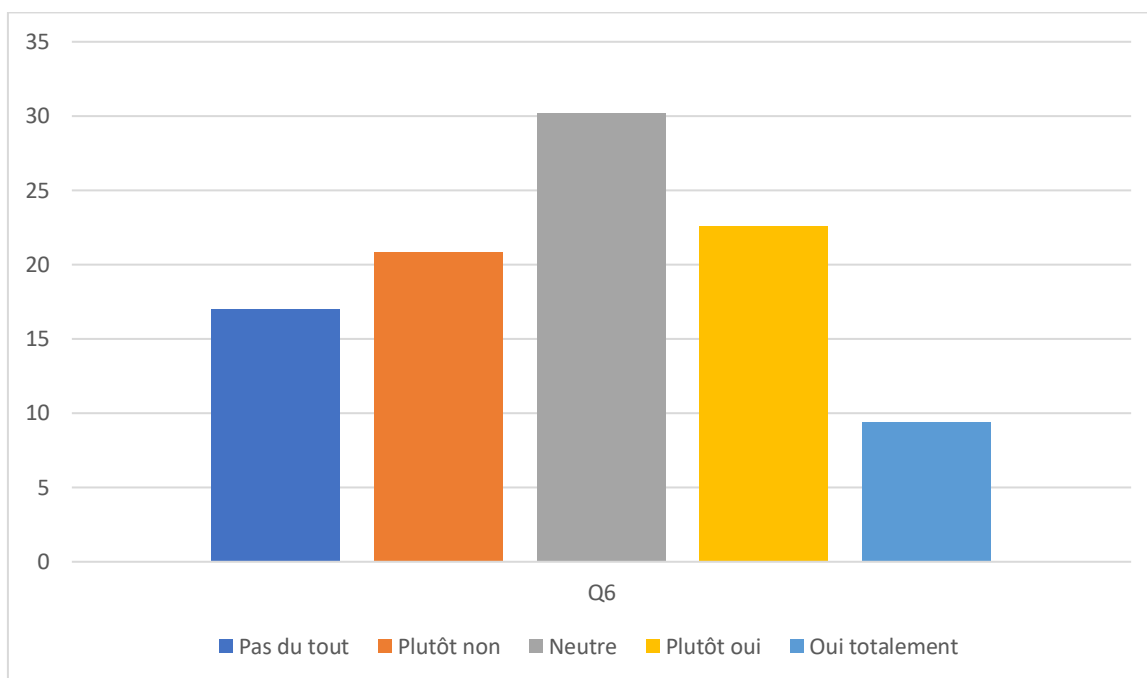
Q6) Avez-vous des Préjugés sur l'utilisation d'outils RH basés sur l'intelligence artificielle ?

Tableau 17 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur position vis-à-vis des préjugés sur les outils RH basés sur l'IA.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	9	17,0	17,0	17,0
	Plutôt non	11	20,8	20,8	37,7
	Neutre	16	30,2	30,2	67,9
	Plutôt oui	12	22,6	22,6	90,6
	Oui totalement	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 18 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur position vis-à-vis des préjugés sur les outils RH basés sur l'IA



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Les résultats montrent une **diversité d'opinions** concernant l'existence de préjugés envers les outils RH utilisant l'intelligence artificielle. **30,2 % des répondants adoptent une posture neutre**, traduisant une hésitation ou une méconnaissance des implications concrètes de ces outils. Toutefois, **37,8 % (17,0 % + 20,8 %) des participants ne manifestent pas de préjugés** (réponses "pas du tout" et "plutôt non"), ce qui témoigne d'un certain degré d'ouverture ou de confiance. En revanche, **32 % expriment des réserves** (22,6 % "plutôt oui" et 9,4 % "oui totalement"), ce qui reflète une **présence notable de réticences ou d'appréhensions**, peut-être liées à des craintes éthiques, techniques ou humaines vis-à-vis de l'usage de l'IA dans la gestion des ressources humaines.

Ces données mettent en lumière l'importance d'un **accompagnement du changement** et d'une **meilleure communication autour des outils RH basés sur l'IA**, afin d'atténuer les craintes et de renforcer l'acceptation organisationnelle.

Q7) L'intelligence artificielle (IA) joue aujourd'hui un rôle croissant dans la gestion de carrière. Elle intervient à plusieurs niveaux, en permettant par exemple d'identifier les talents en analysant les compétences et les parcours professionnels, de recommander des formations adaptées aux besoins d'évolution, ou encore de suggérer des mobilités internes. Grâce à ses

CHAPITRE III : RÉSULTAS

capacités prédictives, l'IA peut anticiper les trajectoires de carrière, appuyer les décisions en matière de promotion ou de remplacement, et même prévoir les départs à la retraite ou les risques de turnover.

Dans les Items cités, ci-dessous, à quel point jugez-vous son intervention importante ?

Tableau 18 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur évaluation de l'intervention de l'IA dans différents domaines de la gestion des carrières.

Domaines d'intervention de l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Identifier les talents et potentiels internes	Important	3,66	,854	5
Proposer des actions de formation adaptées	Important	4,02	,843	2
Suggérer des mobilités internes ou promotions	Important	3,74	,902	3
Anticiper les départs (retraite, turnover)	Important	3,66	,960	6
Accompagner les décisions RH stratégiques	Important	3,68	,956	4
Prévoir les évolutions de carrière possibles	Important	4,11	,870	1

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats révèlent les **priorités perçues par les répondants** quant à l'importance de l'IA dans la gestion des carrières. L'item "**Prévoir les évolutions de carrière possibles**" arrive en **première position**, avec une moyenne de **4,11**, suggérant que les répondants considèrent cette capacité prédictive comme **la plus importante** pour l'évolution des carrières au sein de l'organisation. Cela indique une reconnaissance du potentiel de l'IA à anticiper les trajectoires de carrière et à fournir des informations stratégiques pour les décisions futures.

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Les domaines **proposition d'actions de formation adaptées (moyenne de 4,02)** et la **suggestion des mobilités internes ou promotions (moyenne de 3,74)**, se classent dans le deuxième et troisième position, respectivement, ce qui montre que l'IA est perçue comme ayant une forte utilité dans l'accompagnement des décisions de développement des compétences et des parcours professionnels.

Le domaine l'**accompagnement des décisions RH stratégiques** est classé en **quatrième position** avec une moyenne de **3,68**. Cela suggère que les répondants considèrent l'IA comme importante pour soutenir les décisions stratégiques dans la gestion des ressources humaines

L'**identification des talents et potentiels internes** ainsi que l'**anticipation des départs (retraite, turnover)** partagent une **moyenne de 3,66**, plaçant ces domaines en **cinquième et sixième position**, respectivement. Cela montre que bien qu'important, ces aspects sont considérés comme légèrement moins essentiels que les autres.

En résumé, l'IA est perçue comme ayant un impact stratégique majeur dans plusieurs aspects de la gestion des carrières, notamment dans la **prévision des évolutions de carrière**, **l'adaptation des formations** et **l'accompagnement des décisions RH stratégiques**.

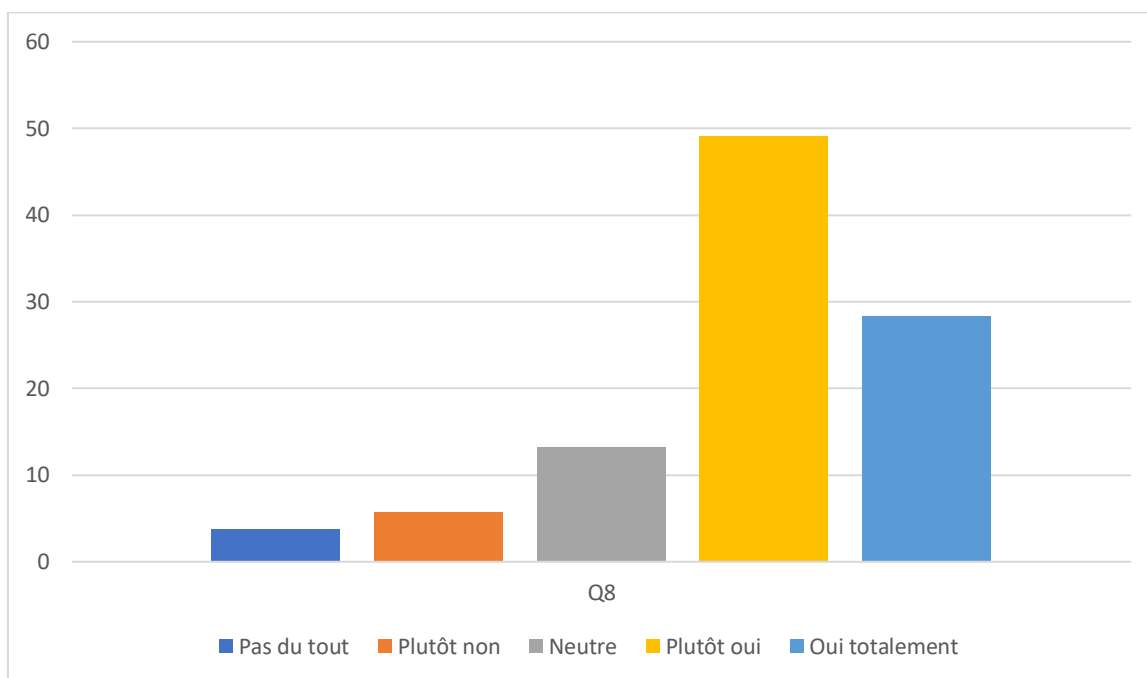
Q8) Pensez-vous que l'intelligence artificielle peut valoriser vos compétences en vous aidant à travers des formations adaptées favorisant. L'évolution professionnelle ?

Tableau 19 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact de l'intelligence artificielle sur la valorisation des compétences et l'évolution professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	2	3,8	3,8	3,8
	Plutôt non	3	5,7	5,7	9,4
	Neutre	7	13,2	13,2	22,6
	Plutôt oui	26	49,1	49,1	71,7
	Oui totalement	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 19: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact de l'intelligence artificielle sur la valorisation des compétences et l'évolution professionnelle



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

L'analyse des réponses à la question **Q8** révèle que la majorité des répondants pense que l'intelligence artificielle peut effectivement valoriser leurs compétences en leur offrant des formations adaptées favorisant l'évolution professionnelle.

49,1% des répondants pensent plutôt oui à cette idée, ce qui montre un intérêt significatif pour le rôle de l'IA dans le développement des compétences professionnelles. 28,3% sont convaincus que l'IA peut totalement valoriser leurs compétences à travers des formations adaptées. 13,2% sont neutres, ce qui suggère une certaine indécision ou manque de conviction sur ce sujet. Une minorité de répondants, 9,5%, pense plutôt non ou pas du tout que l'IA puisse contribuer à valoriser leurs compétences via des formations.

En somme, une forte majorité (77,4%) des répondants perçoit l'IA comme un moyen utile pour améliorer leurs compétences professionnelles et favoriser leur évolution.

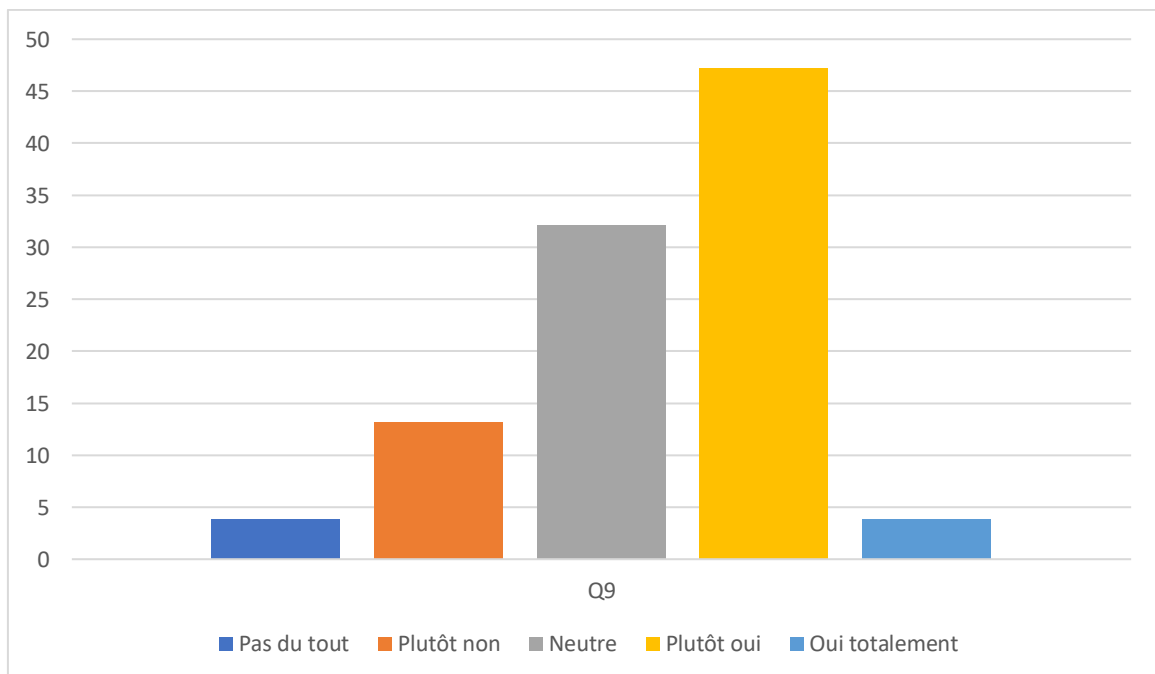
Q9) A quel point faite-vous confiance dans le cas où les décisions des managers seraient prises par le biais de l'IA ?

Tableau 20 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la confiance accordée aux décisions des managers prises via l'intelligence artificielle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	2	3,8	3,8	3,8
	Plutôt non	7	13,2	13,2	17,0
	Neutre	17	32,1	32,1	49,1
	Plutôt oui	25	47,2	47,2	96,2
	Oui totalement	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 20 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la confiance accordée aux décisions des managers prises via l'intelligence artificielle



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Une majorité (47,2%) des répondants accorde une confiance modérée aux décisions des managers prises par l'IA, en répondant "Plutôt oui", suivie par **3,8%** qui expriment une confiance totale ("Oui totalement"). Cela suggère que la plupart des répondants voient l'IA comme un outil potentiellement fiable dans le cadre de la prise de décision managériale, bien qu'avec une certaine réserve.

Une proportion importante (32,1%) reste neutre sur la question, n'exprimant ni une confiance ni un manque de confiance marqués. Cela peut indiquer une incertitude sur l'impact réel de l'IA dans ce domaine particulier.

Seules 13,2% des personnes répondent "Plutôt non", et **3,8%** indiquent "Pas du tout", ce qui montre qu'une petite minorité doute fortement de l'efficacité ou de l'éthique des décisions managériales prises par IA.

Bien que la majorité des répondants semble ouverte à l'idée que l'IA joue un rôle dans la prise de décision, une part non négligeable reste neutre ou peu convaincue par son efficacité. Ce constat pourrait refléter une perception partagée entre ouverture à l'innovation technologique et incertitude face à l'automatisation des processus décisionnels.

Q10) Pensez-vous que l'introduction de l'IA dans la GRH pourrait améliorer votre expérience professionnelle ?

Tableau 21 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact potentiel de l'introduction de l'IA dans la gestion des ressources humaines (GRH) sur l'expérience professionnelle

Critères d'amélioration	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Gain de temps	Plutôt d'accord	3,92	1,007	2
Meilleures opportunités	Plutôt d'accord	3,81	,810	3
Transparence	Plutôt d'accord	4,00	,855	1

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Critères d'amélioration	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Objectivité dans les décisions	Plutôt d'accord	3,79	,927	4

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Transparence : Avec une moyenne de 4,00, la transparence est perçue comme l'amélioration la plus significative que l'IA pourrait apporter dans la gestion des ressources humaines. L'écart-type de 0,855 indique que la majorité des répondants sont relativement unanimes quant à ce critère, suggérant qu'ils attendent une meilleure clarté et ouverture dans les processus RH.

Gain de temps : Avec une moyenne de 3,92, les répondants estiment également que l'IA pourrait améliorer leur expérience professionnelle en réduisant les tâches répétitives et en optimisant le temps consacré à des activités à plus forte valeur ajoutée. L'écart-type est plus élevé (1,007), ce qui indique une diversité d'opinions sur cet aspect, mais la tendance générale reste positive.

Meilleures opportunités : L'introduction de l'IA est également vue positivement en tant que facteur pouvant conduire à de meilleures opportunités professionnelles, avec une moyenne de 3,81 et un écart-type de 0,810. Cela suggère que les répondants estiment que l'IA pourrait aider à une meilleure identification des talents et à une meilleure gestion de l'évolution professionnelle.

Objectivité dans les décisions : Bien que l'IA soit perçue comme ayant un potentiel pour renforcer l'objectivité dans les décisions RH, elle arrive en quatrième position avec une moyenne de 3,79. L'écart-type est de 0,927, ce qui reflète une certaine hésitation parmi les répondants concernant la capacité de l'IA à éliminer les biais humains dans les décisions RH.

Généralement, l'introduction de l'IA dans la GRH est globalement perçue de manière favorable par les répondants, en particulier pour ce qui est d'améliorer la transparence et de gagner du temps. Cependant, les attentes concernant l'objectivité et les opportunités professionnelles restent légèrement plus nuancées.

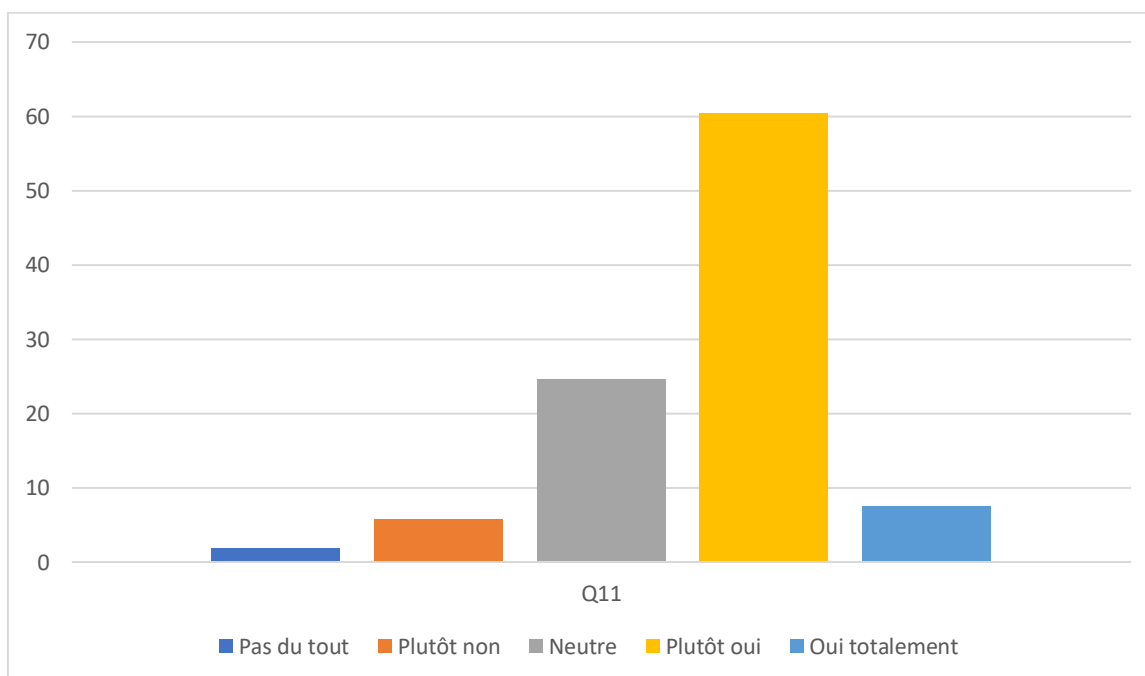
Q11) L'idée que l'IA puisse intervenir dans votre évolution de carrière vous paraît-elle bénéfique ?

Tableau 22 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception des bénéfices de l'intervention de l'IA dans l'évolution de carrière

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	1	1,9	1,9	1,9
	Plutôt non	3	5,7	5,7	7,5
	Neutre	13	24,5	24,5	32,1
	Plutôt oui	32	60,4	60,4	92,5
	Oui totalement	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 21 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leur perception des bénéfices de l'intervention de l'IA dans l'évolution de carrière



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

CHAPITRE III : RÉSULTAS

La répartition des réponses montre une **adhésion marquée** : **60,4 %** des répondants se déclarent « plutôt d'accord » avec cette idée, et **7,5 %** « totalement d'accord », soit un total de **67,9 % favorables**. À l'inverse, seuls **7,6 %** expriment une opinion négative (« pas du tout » ou « plutôt non »). **24,5 %** adoptent une position neutre. Cette distribution reflète une **ouverture majoritaire** des répondants à l'intégration de l'intelligence artificielle comme levier positif dans la gestion de leur évolution professionnelle, malgré quelques hésitations.

Q12) Parmi les éléments suivants, quelles sont vos principales craintes ou réticences vis-à-vis de l'IA ?

Tableau 23 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leurs principales craintes vis-à-vis de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières

Craintes potentielles liées à l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Perte d'humanité	Plutôt d'accord	3,38	1,289	3
Erreurs de jugement	Plutôt d'accord	3,58	,949	2
Atteinte à la vie privée	Neutre	3,36	1,178	4
Incompréhension du système	Plutôt d'accord	3,64	1,194	1

Les résultats relatifs aux principales craintes des répondants vis-à-vis de l'intelligence artificielle montrent que **l'incompréhension du système** constitue la **préoccupation dominante** (moyenne = 3,64), suivie par la **peur d'erreurs de jugement** (moyenne = 3,58). Viennent ensuite la **perte d'humanité** (moyenne = 3,38) et **l'atteinte à la vie privée**, qui enregistre la moyenne la plus faible (3,36) avec une tendance neutre. Ces résultats traduisent une **appréhension technique et fonctionnelle** plutôt qu'éthique, soulignant le besoin d'une meilleure vulgarisation et transparence des mécanismes de l'IA pour renforcer la confiance des utilisateurs.

Q13) Êtes-vous inquiet à l'idée que l'intelligence artificielle (IA) utilise vos données professionnelles pour analyser votre potentiel ?

Tableau 24 : Répartition de l'échantillon d'étude selon leurs inquiétudes face à l'utilisation de leurs données professionnelles par l'IA pour l'analyse du potentiel

Éléments analysés par l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Évaluations de performance	Plutôt d'accord	3,51	1,120	3
Compétences professionnelles	Plutôt d'accord	3,57	1,152	2
Comportements au travail	Plutôt d'accord	3,75	1,090	1

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

La répartition des réponses indique que les craintes les plus marquées concernent l'analyse des comportements au travail par l'intelligence artificielle, avec une moyenne de 3,75, ce qui en fait l'élément le plus préoccupant pour les répondants. Viennent ensuite les compétences professionnelles (moyenne de 3,57) et les évaluations de performance (moyenne de 3,51). Ces résultats traduisent une inquiétude modérée à élever vis-à-vis de la collecte et de l'interprétation des données personnelles par l'IA, soulignant un besoin de transparence et de garanties éthiques dans son utilisation en gestion de carrière.

Q14) Parmi les points suivants, quels sont vos attentes éventuelles vis-à-vis de l'IA dans votre carrière ?

Tableau 25 : Répartition de l'échantillon d'étude selon

Attentes vis-à-vis de l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Gain de temps	Plutôt important	4,08	,756	2
Accès à plus d'opportunités	Plutôt important	4,02	,909	3

Attentes vis-à-vis de l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Reconnaissance de mes compétences	Plutôt important	3,91	,838	4
Égalité de traitement	Très important	4,13	,921	1

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

La répartition des réponses met en évidence que l'attente la plus forte des répondants vis-à-vis de l'IA concerne **l'égalité de traitement**, avec une moyenne de **4,13** et un écart-type de **0,921**, ce qui reflète une attente très importante de justice et d'impartialité dans les décisions RH. Elle est suivie de **l'optimisation du temps** (moyenne = **4,08**) et de **l'accès à davantage d'opportunités** (moyenne = **4,02**), deux dimensions également jugées importantes. Enfin, la **reconnaissance des compétences** arrive en quatrième position (moyenne = **3,91**), bien qu'elle soit également perçue comme significative.

Globalement, les résultats suggèrent que les répondants perçoivent l'IA comme un levier potentiel de progrès dans la gestion équitable, l'efficacité et le développement de carrière, tout en exprimant des attentes élevées en matière de traitement juste et personnalisé.

3. Analyse des hypothèses selon le point de vue des collaborateurs

Hypothèse principale 1 :

« L'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières est perçue favorablement par les collaborateurs. »

Les résultats de l'analyse descriptive montrent que la majorité des collaborateurs ont une perception positive de l'IA dans la gestion de carrière (**Q5**), ce qui se reflète également dans leur intérêt marqué pour des domaines d'intervention jugés importants, tels que la recommandation de formations (moyenne = 4,02) et l'anticipation des évolutions de carrière (4,11) (**Q7**). Cette tendance favorable se confirme avec 77,4 % des répondants qui sont plutôt ou totalement favorables à la valorisation des compétences via l'IA (**Q8**), et 67,9 % qui considèrent bénéfique que l'IA accompagne leur évolution professionnelle (**Q11**). Enfin, les principales attentes exprimées par les collaborateurs vis-à-vis de l'IA concernent l'égalité de traitement (moyenne = 4,13), le gain de temps (4,08) et l'ouverture à de nouvelles

CHAPITRE III : RÉSULTAS

opportunités (4,02) (**Q14**), ce qui traduit une vision ouverte à l'intégration de l'IA dans le pilotage des carrières.

Test T sur échantillon unique pour la question Q5 :

L'analyse du **test t sur échantillon unique** pour la question Q5, qui évalue la perception générale des collaborateurs concernant l'IA dans la gestion de carrière, donne les résultats suivants :

Tableau 26 : Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	df	Sig. (Bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Q5	41,732	52	,000	4,094	3,90	4,29

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats montrent que la **moyenne observée (4,094)** est **significativement supérieure à 0**, avec un **niveau de signification très élevé ($p < 0,001$)**. L'intervalle de confiance n'inclut pas 0, ce qui confirme la robustesse du résultat. **En conclure** que les collaborateurs expriment **une perception nettement positive** de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion de carrière. Cette perception favorable est statistiquement significative, ce qui soutient l'hypothèse que l'IA est bien perçue par les collaborateurs dans ce contexte.

Tableau 27 : Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisatio n	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Q5	d de Cohen	,714	5,732	4,599	6,861
	Correction de Hedges	,725	5,649	4,532	6,761

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

CHAPITRE III : RÉSULTAS

L'analyse des tailles d'effet pour la question Q5 révèle des résultats significatifs, renforçant l'interprétation du test t. Le **d de Cohen** est estimé à **0,714**, ce qui correspond à **un effet d'ampleur moyenne à forte**, selon les seuils classiques (0,2 = faible, 0,5 = moyen, 0,8 = fort). La **correction de Hedges**, plus précise pour les petits échantillons, donne une valeur très proche de **0,725**, confirmant la cohérence de l'estimation. L'intervalle de confiance à 95 % pour la taille d'effet (selon l'estimation ponctuelle) se situe entre **4,532 et 6,761**, ce qui confirme la **consistance et la robustesse** de la perception positive de l'IA chez les collaborateurs.

En plus d'être statistiquement significative, la perception positive de l'IA (Q5) dans la gestion de carrière présente un **impact substantiel**, soutenu par une taille d'effet moyenne à forte, ce qui reflète un réel engouement des collaborateurs pour cette technologie.

Hypothèse H1 :

« L'intelligence artificielle peut améliorer la planification de carrière et la gestion des compétences. »

Test T sur échantillon unique pour la question Q07 :

L'analyse du **test t sur échantillon unique** pour la question Q07 qui présente les perceptions des collaborateurs quant aux capacités de l'IA à améliorer divers aspects de la gestion des carrières donne les résultats suivants :

Tableau 28 : Test sur échantillon unique

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Identifier les talents et potentiels internes	31,219	52	,000	3,660	3,43	3,90
Proposer des actions de formation adaptées	34,694	52	,000	4,019	3,79	4,25

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Suggérer des mobilités internes ou promotions	30,154	52	,000	3,736	3,49	3,98
Anticiper les départs (retraite, turnover)	27,769	52	,000	3,660	3,40	3,92
Accompagner les décisions RH stratégiques	28,011	52	,000	3,679	3,42	3,94
Prévoir les évolutions de carrière possibles	34,436	52	,000	4,113	3,87	4,35

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats montrent des moyennes élevées pour l'ensemble des items évalués : « Identifier les talents et potentiels internes » ($M = 3,66$), « Proposer des actions de formation adaptées » ($M = 4,02$), « Suggérer des mobilités internes ou promotions » ($M = 3,74$), « Anticiper les départs » ($M = 3,66$), « Accompagner les décisions RH stratégiques » ($M = 3,68$) et « Prévoir les évolutions de carrière possibles » ($M = 4,11$). Tous ces résultats sont statistiquement significatifs avec des valeurs de t comprises entre 27,769 et 34,694 et une significativité bilatérale $p = ,000$, indiquant que les moyennes diffèrent significativement de la valeur test (0). Ces données traduisent une appréciation claire et positive des collaborateurs à l'égard de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la gestion proactive et stratégique des ressources humaines. Ainsi, ces résultats valident l'hypothèse H1 selon laquelle l'intelligence artificielle peut effectivement améliorer la planification de carrière et la gestion des compétences au sein de la Cacobatph.

Tableau 29 : Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Identifier les talents et potentiels internes	d de Cohen	,854	4,288	3,421	5,150
	Correction Hedges	de,866	4,226	3,371	5,076
Proposer des actions de formation adaptées	d de Cohen	,843	4,766	3,811	5,715
	Correction Hedges	de,856	4,696	3,756	5,632
Suggérer des mobilités internes ou promotions	d de Cohen	,902	4,142	3,301	4,977
	Correction Hedges	de,915	4,082	3,253	4,905
Anticiper les départs (retraite, turnover)	d de Cohen	,960	3,814	3,033	4,590
	Correction Hedges	de,974	3,759	2,989	4,524
Accompagner les décisions stratégiques RH	d de Cohen	,956	3,848	3,060	4,630
	Correction Hedges	de,970	3,792	3,016	4,563
Prévoir les évolutions de carrière possibles	d de Cohen	,870	4,730	3,782	5,673
	Correction Hedges	de,882	4,662	3,727	5,591

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse des tailles d'effet pour chaque critère présente des résultats remarquables, qui confirment l'impact substantiel de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières. Pour chaque item évalué, la taille d'effet calculée à l'aide du d de Cohen est supérieure à 0,80, ce qui indique un effet de taille "grand" selon les critères de Cohen. Par exemple, l'item

CHAPITRE III : RÉSULTAS

"Identifier les talents et potentiels internes" présente un *d* de Cohen de 0,854 et une correction de Hedges de 0,866, indiquant un fort effet de l'IA sur ce domaine. De même, pour "Proposer des actions de formation adaptées", un *d* de Cohen de 0,843 et une correction de Hedges de 0,856 confirment l'impact positif de l'IA sur la planification de formation. Les autres critères, comme "Suggérer des mobilités internes ou promotions" (*d* = 0,902), "Anticiper les départs" (*d* = 0,960) et "Accompagner les décisions RH stratégiques" (*d* = 0,956), montrent également des tailles d'effet très élevées, confirmant que l'IA peut avoir un impact majeur sur tous les aspects de la gestion des carrières. Les intervalles de confiance pour les moyennes des différences confirment la robustesse des résultats, avec des valeurs inférieures et supérieures cohérentes pour tous les critères.

Ces tailles d'effet substantielles, associées aux résultats significatifs du test *t*, renforcent la validité de l'hypothèse H1 : *L'intelligence artificielle peut améliorer la planification de carrière et la gestion des compétences*. En effet, ces données confirment que l'IA a un impact significatif et important dans la gestion stratégique des ressources humaines, validant ainsi l'hypothèse selon laquelle l'IA joue un rôle clé dans l'amélioration de la gestion des talents et des compétences au sein de l'organisation.

Hypothèse 02 :

« L'intelligence artificielle peut assurer une certaine transparence dans l'application des procédures en termes d'égalité de chance et d'accès à la promotion. »

L'analyse du **test t sur échantillon unique** appliqué aux items « Transparence » (Q10), « Égalité de traitement » et « Accès à plus d'opportunités » (Q14) donne les résultats suivants:

Tableau 30 : Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Transparence	34,065	52	,000	4,000	3,76	4,24
Égalité de traitement	32,675	52	,000	4,132	3,88	4,39
Accès à plus d'opportunités	32,181	52	,000	4,019	3,77	4,27

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Les valeurs de *t* observées sont très élevées (respectivement 34,065 ; 32,675 ; et 32,181), avec des degrés de liberté (*df* = 52) constants et des niveaux de signification bilatérale (Sig. = ,000) inférieurs à 0,05, indiquant que les moyennes observées sont significativement différentes de 0. Les moyennes obtenues (respectivement 4,000 ; 4,132 ; et 4,019) sont toutes largement supérieures à la valeur de référence nulle, ce qui suggère que les répondants perçoivent fortement que l'intelligence artificielle contribue à la transparence des procédures, à l'égalité de traitement, et à un meilleur accès aux opportunités professionnelles. De plus, les intervalles de confiance à 95 % pour chacune de ces variables confirment la précision des estimations.

Ces résultats permettent de **valider l'hypothèse H2** selon laquelle « *L'intelligence artificielle peut assurer une certaine transparence dans l'application des procédures en termes d'égalité de chance et d'accès à la promotion.* » Les collaborateurs interrogés perçoivent l'IA comme un outil renforçant l'équité, la justice procédurale et l'ouverture des perspectives de carrière.

Tableau 31 : Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisati on ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Transparence	d de Cohen	,855	4,679	3,740	5,613
	Correction de Hedges	,867	4,611	3,686	5,531
Égalité de traitement	d de Cohen	,921	4,488	3,584	5,387
	Correction de Hedges	,934	4,423	3,532	5,308
Accès à plus d'opportunités	d de Cohen	,909	4,420	3,529	5,306
	Correction de Hedges	,923	4,356	3,478	5,230

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les tailles d'effet calculées à l'aide du *d de Cohen* pour les items liés à l'hypothèse H2 révèlent une forte ampleur des effets perçus. En effet, les valeurs de Cohen s'élèvent à **0,855 pour la transparence**, **0,921 pour l'égalité de traitement**, et **0,909 pour l'accès à plus d'opportunités**, ce qui, selon les normes conventionnelles (0,2 = faible, 0,5 = moyen, 0,8 = fort), indique des **effets importants**. Les corrections de Hedges, légèrement supérieures, confirment cette tendance avec des intervalles de confiance resserrés, ce qui atteste de la

fiabilité des estimations. Les estimations ponctuelles indiquent également que les répondants évaluent l'impact de l'IA très positivement dans ces domaines, avec des scores supérieurs à 4.

Ces résultats **renforcent la validation de l'hypothèse H2**, en montrant que non seulement les différences sont significatives, mais qu'elles sont également **substantielles sur le plan pratique**, traduisant une perception largement favorable de la contribution de l'IA à la transparence, à l'équité et à l'ouverture des opportunités.

4. Synthèse du premier questionnaire

À travers l'analyse du premier questionnaire destiné aux collaborateurs, nous avons testé l'hypothèse principale suivante : « *L'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières est perçue favorablement par les collaborateurs* », ainsi que les deux premières hypothèses spécifiques :

- **H1** : L'intelligence artificielle peut améliorer la planification de carrière et la gestion des compétences.
- **H2** : L'intelligence artificielle peut assurer une certaine transparence dans l'application des procédures en termes d'égalité de chance et d'accès à la promotion.

Les résultats issus des analyses descriptives et des tests statistiques (test t sur échantillon unique et tailles d'effet) ont permis de valider **l'ensemble de ces hypothèses**. Les collaborateurs expriment une **perception globalement positive** de l'IA, en particulier en ce qui concerne son potentiel à recommander des formations, anticiper les évolutions de carrière, et garantir l'égalité de traitement. Les tailles d'effet observées sont, pour la plupart, **élevées**, confirmant la **robustesse et la pertinence des perceptions recueillies**.

III. Questionnaire des responsables

Dans la continuité de cette étude, un second questionnaire a été élaboré et administré aux responsables hiérarchiques de la Cacobatph. L'objectif est de tester l'hypothèse principale les concernant « *Comment les responsables de la Cacobatph envisagent-ils d'accompagner un changement lié à l'introduction éventuelle de l'IA dans la gestion des carrières ?* » ainsi que trois hypothèses spécifiques (H3, H4, H5) portant respectivement sur :

- La formation en tant que levier essentiel dans l'intégration de l'intelligence artificielle à la Cacobatph (Hypothèse 03) ;

CHAPITRE III : RÉSULTAS

- Les biais algorithmiques, susceptibles d'entraîner une mauvaise gestion des données et constituant un risque pour l'implantation de l'IA (Hypothèse 04) ;
- Le rôle des cadres de la Cacobatph en tant qu'acteurs clés d'un éventuel changement technologique (Hypothèse 05).

1. Description de l'échantillon d'étude

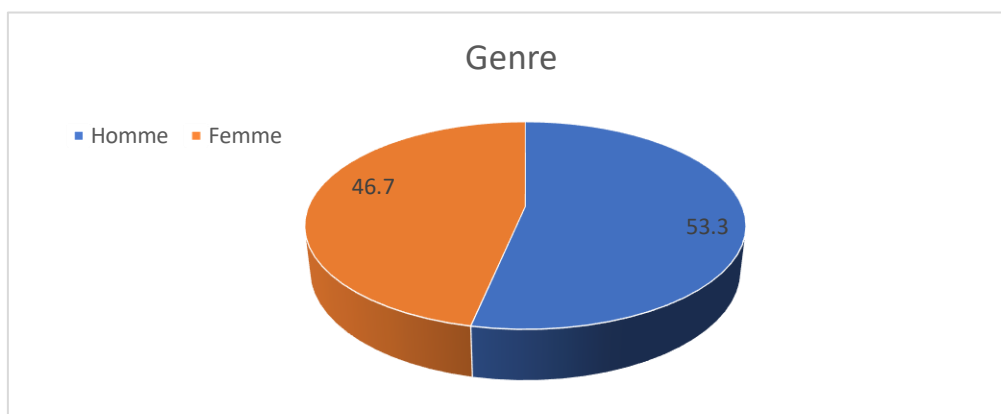
1.1. Répartition de l'échantillon selon le genre

Tableau 32 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	8	53,3	53,3	53,3
	Femme	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 22 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 02 et la figure 01 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le genre. Cette répartition montre une légère prédominance des hommes, représentant 53,3 % de l'échantillon, contre 46,7 % de femmes. Cette légère surreprésentation masculine pourrait refléter la composition réelle des effectifs au sein de la Cacobatph ou les tendances de participation à l'enquête dans le contexte étudié.

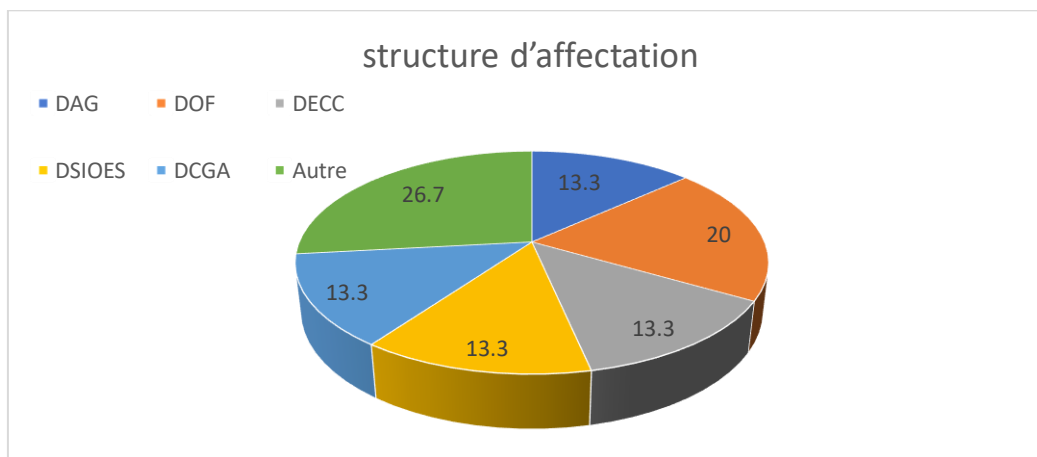
1.2. Répartition de l'échantillon selon la structure d'affectation

Tableau 33 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DAG	2	13,3	13,3	13,3
	DOF	3	20,0	20,0	33,3
	DECC	2	13,3	13,3	46,7
	DSIOES	2	13,3	13,3	60,0
	DCGA	2	13,3	13,3	73,3
	Autre	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 23 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 03 et la figure 02 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon la structure d'affectation. L'analyse de cette répartition indique une représentation relativement équilibrée entre plusieurs directions, bien que la catégorie « Autre » regroupe à elle seule 26,7 % des participants, soit la proportion la plus importante. Cela montre une diversité des points de vue au sein de l'échantillon, avec une participation notable de plusieurs directions fonctionnelles telles que la DOF (20,0 %), la DAG (13,3 %), et la DECC (13,3 %). Cette

CHAPITRE III : RÉSULTAS

pluralité permet de croiser les perceptions de différents pôles organisationnels dans l'analyse.

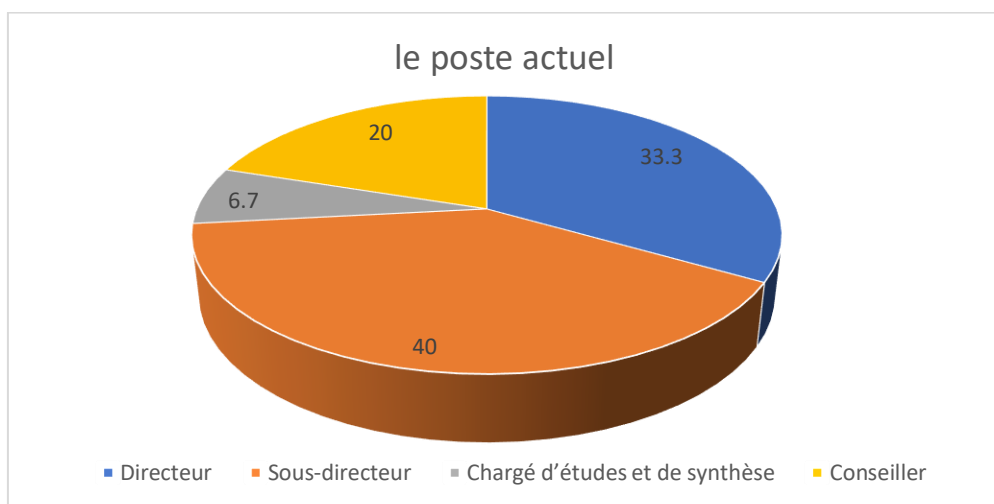
1.3. Répartition de l'échantillon selon le poste actuel

Tableau 34 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le poste actuel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur	5	33,3	33,3	33,3
	Sous-directeur	6	40,0	40,0	73,3
	Chargé d'études et de synthèse	1	6,7	6,7	80,0
	Conseiller	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 24 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le poste actuel



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 04 et la figure 03 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le poste actuel. Cette répartition met en évidence une prédominance des cadres de haut niveau, avec 40 % de sous-directeurs et 33,3 % de directeurs, représentant ensemble près des trois quarts

de l'échantillon. Cette concentration reflète une orientation de l'étude vers des profils décisionnels, ce qui est pertinent dans le cadre d'une évaluation stratégique liée à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières. Les autres postes, tels que conseillers (20 %) et chargé d'études (6,7 %), bien que moins représentés, apportent une perspective complémentaire au sein de l'analyse.

2. Analyse statistique des résultats du Questionnaire

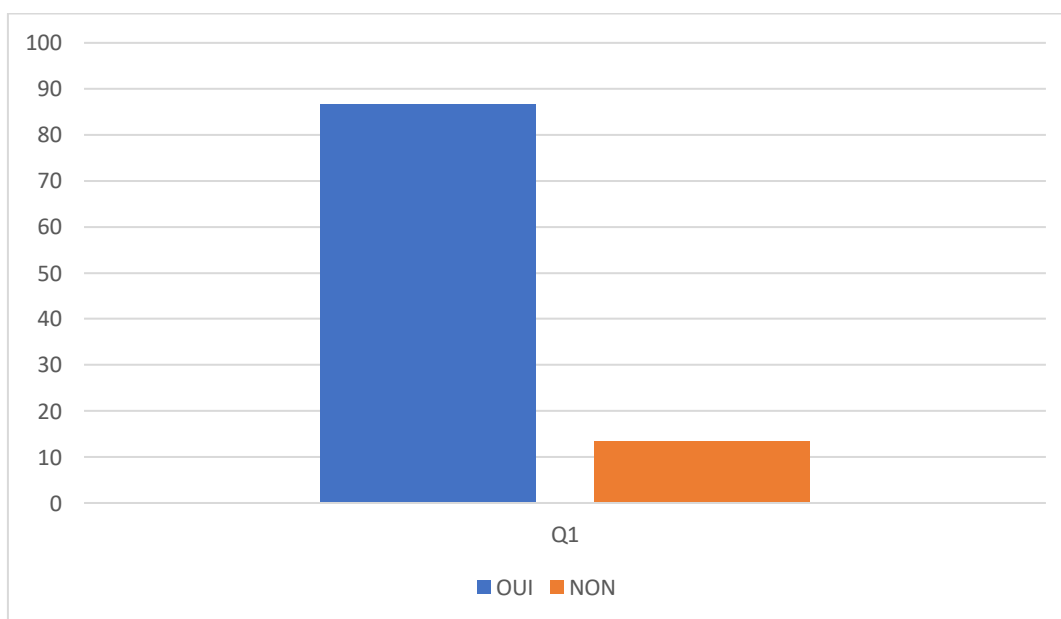
Q1) Votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'information intégré dans vos direction (RH, finance, production, etc.) dans la gestion et le traitement des données ?

Tableau 35 : Répartition de l'échantillon selon leur avis sur la présence d'un système d'information intégré dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	86,7	86,7	86,7
	Non	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 25 : Répartition de l'échantillon selon leur avis sur la présence d'un système d'information intégré dans l'entreprise



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

CHAPITRE III : RÉSULTAS

La répartition des réponses à la question relative à l'existence d'un système d'information intégré au sein de l'entreprise révèle une nette majorité d'avis positifs. En effet, 86,7 % des répondants affirment que leur entreprise dispose d'un tel système, contre seulement 13,3 % qui déclarent le contraire.

Cette tendance indique une adoption généralisée des systèmes d'information intégrés dans les directions fonctionnelles de la Cacobatph, constituant une base technologique favorable à l'introduction de solutions d'intelligence artificielle dans la gestion des carrières.

Q2) Dans quelle mesure l'intelligence artificielle est-elle déjà intégrée (ou en cours d'intégration) au sein des différentes directions de votre entreprise ?

Tableau 36 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré d'intégration de l'intelligence artificielle au sein des différentes directions de l'entreprise

Domaines RH	IA déjà intégrée		En cours d'intégration		Non intégrée	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Ressources Humaines	0	0	2	13,3	13	86,7
Finance	0	0	2	13,3	13	86,7
Production/Métier	6	40,0	3	20,0	6	40,0
Logistique / Approvisionnement.	0	0	0	0	15	100,0
Marketing / Communication.	14	93,3	1	6,7	0	0
Systèmes d'information / IT.	4	26,7	9	60,0	2	13,3

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

CHAPITRE III : RÉSULTAS

L'analyse des réponses met en évidence une adoption inégale de l'intelligence artificielle selon les domaines fonctionnels de l'entreprise.

- Le domaine Marketing / Commercial se distingue par une forte intégration de l'IA, avec 93,3 % des répondants affirmant qu'elle y est déjà en place, reflétant une orientation proactive vers l'analyse de données clients et la personnalisation des offres.

-La Production affiche une situation partagée : 40 % indiquent une intégration existante, 20 % une phase d'implémentation, tandis que 40 % déclarent une absence d'intégration. Cela reflète un domaine en transition.

-Le département IT présente l'un des niveaux d'intégration les plus dynamiques, avec 60 % en cours d'intégration et 26,7 % déjà opérationnels, ce qui est cohérent avec son rôle de support technique dans les projets IA.

-En revanche, les directions RH et Finance restent largement en retrait, avec 86,7 % des répondants signalant l'absence d'intégration de l'IA, et seulement 13,3 % en phase d'introduction.

-Enfin, le secteur Logistique / Approvisionnement apparaît comme le plus en retard, avec 100 % des répondants déclarant que l'IA n'y est pas encore intégrée.

Ces résultats suggèrent que l'intégration de l'IA à la Cacobatph est sectorielle, concentrée dans les fonctions à forte orientation données (marketing, IT), tandis que les fonctions administratives et logistiques accusent un retard manifeste, soulignant un besoin d'accompagnement ciblé pour une adoption plus homogène.

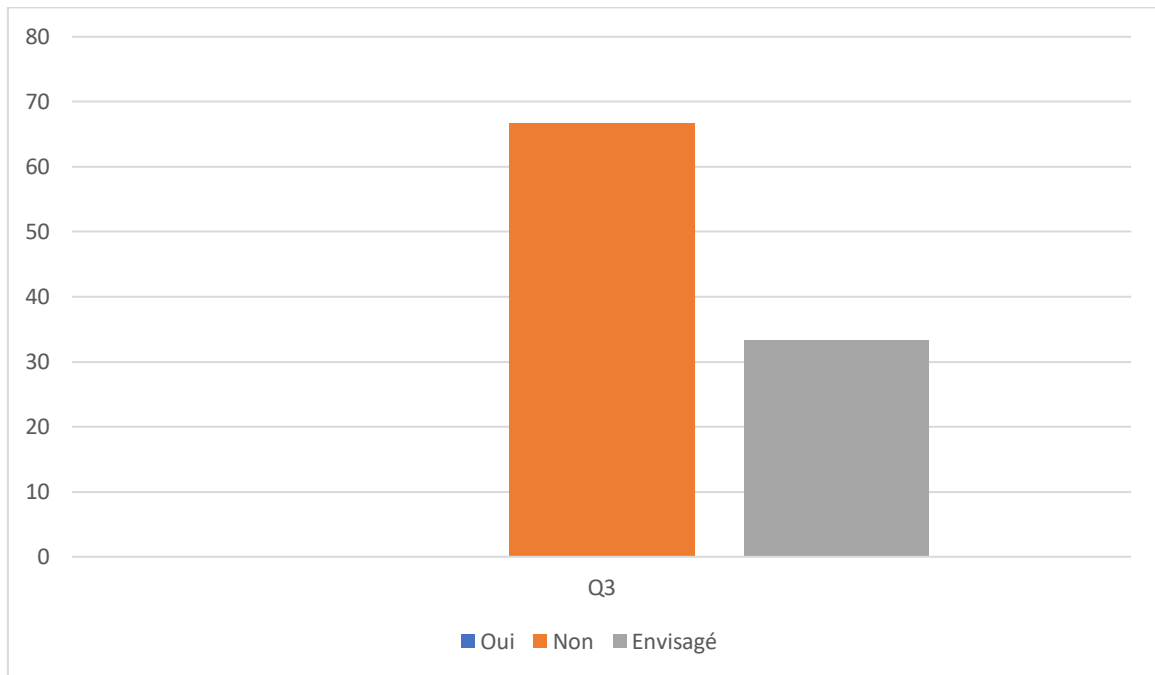
Q3) Votre entreprise a-t-elle déjà intégré des outils ou solutions basés sur l'intelligence artificielle ?

Tableau 37 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'adoption des outils ou solutions d'intelligence artificielle dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	10	66,7	66,7	66,7
	Envisagé	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 26 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'adoption des outils ou solutions d'intelligence artificielle dans l'entreprise



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

La majorité des répondants (66,7 %) déclarent que leur entreprise n'a pas encore intégré d'outils ou solutions basés sur l'intelligence artificielle. Cependant, 33,3 % indiquent que cette intégration est envisagée, ce qui témoigne d'une prise de conscience progressive quant à l'importance stratégique de l'IA.

Ces résultats montrent que l'adoption de l'intelligence artificielle est encore à un stade préliminaire au sein de la Cacobathph, mais que des perspectives d'implémentation sont présentes. Cela souligne l'intérêt croissant pour les solutions innovantes, tout en pointant un besoin d'accompagnement dans le processus d'intégration.

Q5) Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence artificielle peut améliorer les fonctions RH suivantes ?

Tableau 38 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les perceptions sur le potentiel d'amélioration des fonctions RH par l'intelligence artificielle

Critères d'amélioration	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Analyse du besoin en recrutement	Beaucoup	4,07	,799	7
Analyse de CV et correspondance	Beaucoup	4,27	,594	1
Recherche et présélection de profils	Beaucoup	4,07	,704	6
Sélection de candidatures	Beaucoup	3,53	,834	14
Évaluation automatisée (tests, vidéos)	Beaucoup	3,73	,458	13
Identification des potentiels	Beaucoup	4,00	,378	8
Proposition de parcours d'évolution	Beaucoup	3,87	,834	11
Mobilité interne assistée par IA	Beaucoup	3,87	,915	12
Détection des besoins en formation	Beaucoup	3,87	,743	9
Recommandation de formation adaptés	Enormément	4,13	,915	5
Suivi personnalisé de la progression	Beaucoup	3,87	,743	10
Collecte & traitement d'indicateurs	Beaucoup	4,13	,834	3

Critères d'amélioration	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Feedbacks continus automatisés	Beaucoup	4,13	,834	4
Aide à la décision (promotion, etc.)	Beaucoup	4,27	,704	2

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats révèlent que les responsables perçoivent l'analyse de CV, l'aide à la décision et la collecte de données RH comme les domaines où l'intelligence artificielle pourrait le plus améliorer les fonctions RH, avec des moyennes supérieures à 4,10. Cela reflète une confiance notable dans la capacité de l'IA à optimiser des processus analytiques et décisionnels complexes.

En revanche, des fonctions telles que la sélection de candidatures ou l'évaluation automatisée sont perçues comme ayant un potentiel légèrement inférieur, bien que restant globalement positif.

Ces perceptions confirment que l'IA est avant tout perçue comme un outil de soutien à l'analyse et à la décision, plutôt qu'un remplaçant direct de l'humain dans les interactions sensibles du cycle RH.

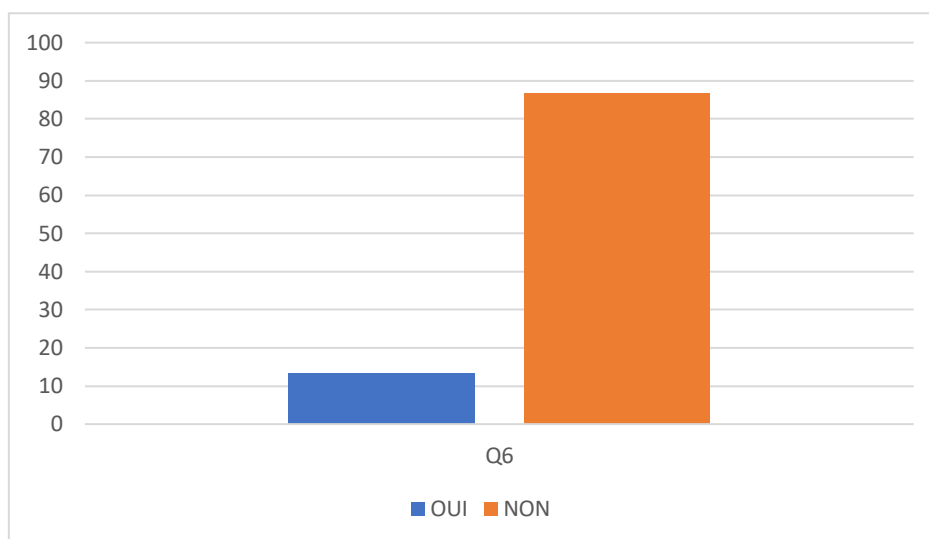
Q6) Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place une stratégie ou un plan d'action pour intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières ?

Tableau 39 : Répartition de l'échantillon selon l'existence d'une stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	2	13,3	13,3	13,3
	Non	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 27 : Répartition de l'échantillon selon l'existence d'une stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

La majorité écrasante des répondants (86,7 %) indiquent que leur entreprise **n'a pas encore mis en place de stratégie** ou de plan d'action pour intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières. Seule une minorité (13,3 %) déclare l'existence d'une telle initiative.

Cela reflète **un retard ou une prudence généralisée** dans l'adoption de l'IA à des fins de développement de carrière, malgré les opportunités qu'elle offre en matière de mobilité interne, de détection des talents et de personnalisation des parcours professionnels.

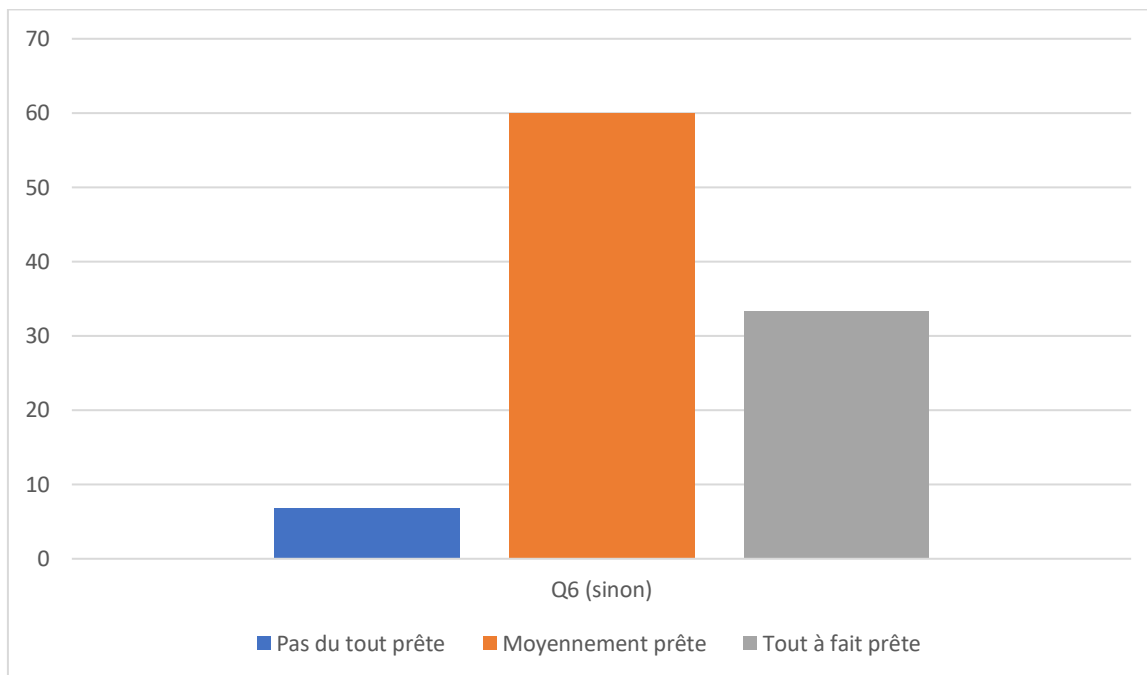
- Si non ; selon vous, dans quelle mesure votre entreprise est-elle prête à intégrer l'IA dans la gestion des carrières ?

Tableau 40 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré de préparation de l'entreprise à intégrer l'IA dans la gestion des carrières

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout prête	1	6,7	6,7	6,7
	Moyennement prête	9	60,0	60,0	66,7
	Tout à fait prête	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 28 : Répartition de l'échantillon selon le degré de préparation de l'entreprise à intégrer l'IA dans la gestion des carrières



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

La majorité des répondants (60,0 %) estiment que leur entreprise est **moyennement prête** à intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières, tandis qu'un tiers (33,3 %) considèrent leur structure **tout à fait prête**. À l'inverse, une **minorité marginale (6,7 %)** perçoit une **absence totale de préparation**.

Ces résultats montrent que, malgré l'absence de stratégie formelle évoquée précédemment, il existe une **ouverture perceptible et un certain niveau de maturité** organisationnelle pour accueillir des solutions d'IA dans la gestion des carrières, ce qui constitue une base encourageante pour initier une démarche d'intégration.

Q7) Parmi les items suivants, à quel point pensez-vous que l'intelligence artificielle peut vous aider à gérer la carrière de vos employés dans votre entreprise ?

Tableau 41 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact perçu de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières des employés

Critères d'amélioration	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Élaboration du plan de carrière	Beaucoup	3,87	,640	6
Élaboration du plan de formation	Beaucoup	4,00	,655	2
Réalisation de bilans de compétences	Beaucoup	4,00	,756	4
Utilisation des référentiels métiers	Beaucoup	4,07	,704	1
Mise en place de passerelles de carrière	Beaucoup	4,00	,655	3
Accompagnement à l'orientation & coaching	Beaucoup	3,53	,743	7
Mise en œuvre du plan GPEC	Beaucoup	3,93	,799	5
Garantie de l'égalité des chances à la promotion	Beaucoup	3,40	,986	8

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats montrent que les responsables perçoivent une valeur ajoutée importante de l'IA dans plusieurs aspects de la gestion des carrières. Les domaines les mieux notés sont l'utilisation des référentiels métiers (moyenne = 4,07), l'élaboration de plans de formation et la mise en place de passerelles de carrière (moyennes = 4,00), traduisant une attente forte envers l'IA pour structurer, optimiser et orienter les parcours professionnels.

En revanche, les aspects tels que l'accompagnement à l'orientation (3,53) et la garantie de l'égalité des chances (3,40) reçoivent les notes les plus faibles, ce qui peut révéler soit un

CHAPITRE III : RÉSULTAS

manque de confiance dans l'objectivité de l'IA sur ces enjeux sensibles, soit un manque de connaissance des capacités de l'IA en matière d'éthique et de neutralité décisionnelle.

Q8) La Cacobatph dispose-t-elle, selon vous, de compétences internes nécessaires pour utiliser efficacement l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières ? (Ex. : compétences en analyse de données, maîtrise des outils numériques, compréhension des enjeux RH liés à l'IA) :

Tableau 42 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception des compétences internes nécessaires à l'intégration de l'IA dans la gestion des carrières

Critères d'amélioration	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Analyse de données et interprétation des résultats.	Oui	1,67	,976	5
Maîtrise des outils numériques et des logiciels RH intégrant l'IA.	Oui	2,07	,961	2
Compréhension des enjeux éthiques et juridiques liés à l'utilisation de l'IA en RH.	Partiellement	2,00	,926	3
Capacité à gérer le changement et à accompagner les équipes dans l'adoption de l'IA.	Oui	1,87	,990	4
Compétences en communication pour expliquer les bénéfices de l'IA aux collaborateurs.	Oui	1,40	,828	6
Expertise en gestion des talents et développement des compétences.	Partiellement	2,20	,941	1

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Les résultats montrent que les compétences internes jugées les plus disponibles sont liées à la **communication autour de l'IA** (moyenne = 1,40) et à l'**analyse de données** (1,67), ce qui est encourageant pour une adoption progressive. En revanche, les répondants semblent **douter partiellement de l'expertise spécifique en gestion des talents et en développement des compétences** (2,20), ainsi que de la **compréhension des enjeux éthiques et juridiques** (2,00), deux dimensions pourtant critiques pour une intégration durable et responsable de l'IA dans les pratiques RH. Cela souligne la nécessité de **renforcer les compétences stratégiques et éthiques** en lien avec l'IA, en plus des compétences techniques déjà partiellement acquises.

Q9) Comment percevrez-vous la réaction des employés à l'éventuelle introduction de l'IA dans leur gestion de carrière ?

Tableau 43 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de la réaction des employés face à l'introduction de l'IA dans la gestion des carrières

Critères d'amélioration	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Exécution	Neutre	3,13	,915	3
Maîtrise	Plutôt favorable	3,60	,828	2
Cadre	Fortement favorable	4,33	,724	1

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats révèlent une **perception globalement positive** de la réaction des employés à l'introduction de l'IA, **surtout chez les cadres**, pour lesquels la réponse est **fortement favorable** (moyenne = 4,33). Cette disposition suggère une ouverture d'esprit de la part de cette catégorie souvent impliquée dans la stratégie et la prise de décision.

Les employés en poste de maîtrise sont perçus comme **plutôt favorables** (moyenne = 3,60), tandis que ceux en poste d'exécution manifestent une attitude **neutre** (moyenne = 3,13), traduisant une certaine réserve vis-à-vis du changement technologique.

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Ces résultats suggèrent l'importance de mettre en place **des actions de communication, de sensibilisation et d'accompagnement spécifiques**, notamment pour les postes d'exécution, afin d'assurer une adoption homogène et sereine de l'IA dans la gestion des carrières.

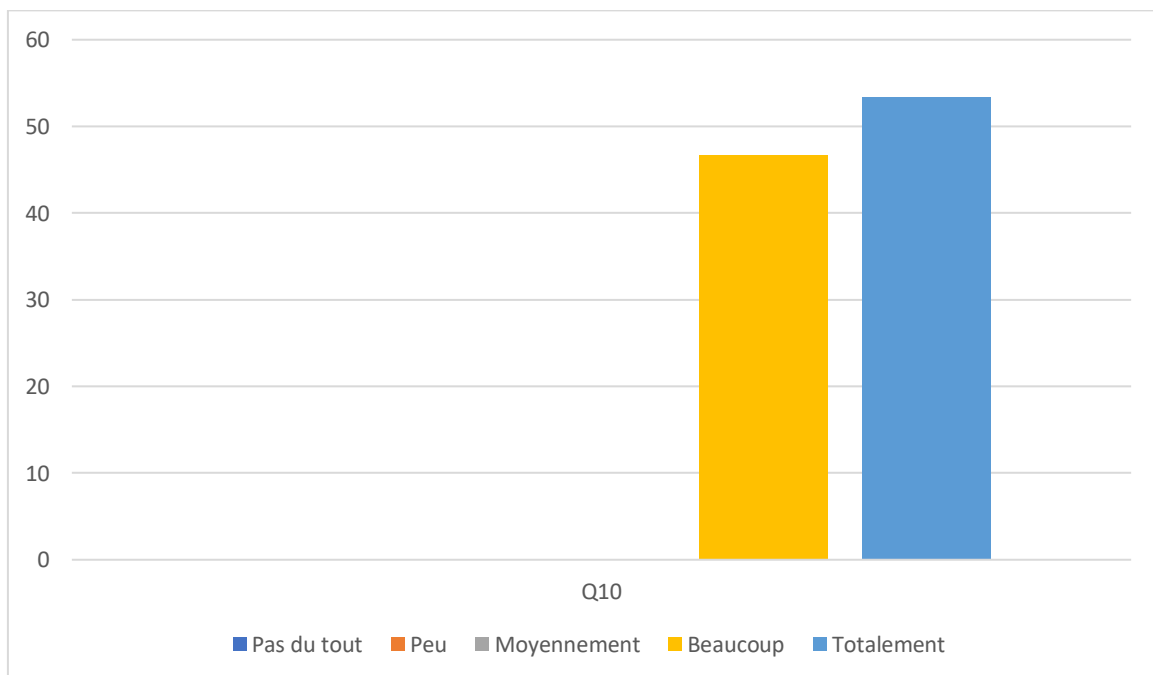
Q10) Dans quelle mesure seriez-vous prêt(e) à investir dans la formation pour accompagner ce changement éventuel ?

Tableau 44 : Répartition de l'échantillon d'étude selon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Beaucoup	7	46,7	46,7	46,7
	Totalement	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 29 : Répartition de l'échantillon d'étude



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Les résultats montrent une **forte disposition des responsables à investir dans la formation** pour accompagner l'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières. En effet, **53,3 % des participants** se disent **totalemt prêts** à investir dans la formation, tandis que **46,7 % déclarent être prêts à investir "beaucoup"**. Aucun répondant n'a exprimé de réticence ou de faible disposition à investir. Cela représente un **levier majeur d'acceptation du changement**, tout en soulignant l'importance accordée à l'accompagnement humain dans les transformations technologiques.

Q11) À quel point considérez-vous ces actions comme importantes pour favoriser l'acceptation de l'IA par les employés ?

Tableau 45 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'importance des actions pour favoriser l'acceptation de l'IA

Craintes potentielles liées à l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Sessions de formation sur les usages de l'IA.	Important	4,33	,816	3
Ateliers participatifs pour comprendre les bénéfices de l'IA.	Important	4,47	,516	2
Campagnes de communication interne.	Très Important	4,53	,516	1
Modules e-learning ou vidéos explicatives.	Important	3,80	1,207	7
Témoignages ou retours d'expérience d'autres entreprises.	Très Important	3,87	,834	6
Implication des représentants du personnel dans le déploiement de l'IA.	Très Important	4,00	1,134	4

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Craintes potentielles liées à l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Intégration d'un volet IA dans les entretiens annuels.	Très Important	3,87	,516	5

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats indiquent que les **campagnes de communication interne** arrivent en tête des actions jugées les plus importantes pour faciliter l'acceptation de l'IA, avec une moyenne de **4,53**, ce qui souligne l'importance de la **transparence** et de la **pédagogie organisationnelle**. Les **ateliers participatifs** (moyenne : 4,47) et les **sessions de formation** (4,33) occupent respectivement les deuxième et troisièmes rangs, traduisant un fort besoin d'**implication active** et de **montée en compétences** des collaborateurs.

L'**implication des représentants du personnel** (4,00) et l'**intégration d'un volet IA dans les entretiens annuels** (3,87) montrent également une reconnaissance du rôle des ressources humaines dans la co-construction de ce changement. En revanche, les **modules e-learning** (3,80) et les **témoignages d'autres entreprises** (3,87) sont considérés comme utiles, mais moins prioritaires. Ces résultats soulignent l'importance d'un dispositif d'adhésion collectif, basé sur la formation présentielle, la communication proactive, et la concertation sociale.

Q12) Selon vous, dans quelle mesure les risques suivants peuvent-ils apparaître lors de l'intégration éventuel de l'IA dans les processus RH ?

Tableau 46 : Répartition de l'échantillon d'étude selon

Éléments analysés par l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Coût élevé de mise en place de solutions basées sur l'IA	Risque modéré	2,87	,915	4
Manque de formation des équipes internes à l'utilisation de l'IA	Risque élevé	3,20	,941	2

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Éléments analysés par l'IA	Tendance de réponse	Moyenne	Ecart type	Ordre d'importance
Fuite ou mauvaise gestion des données personnelles des travailleurs	Risque élevé	3,40	,910	1
Résistance des travailleurs face à l'adoption de nouveaux outils technologiques	Risque modéré	3,07	,704	3
Perte de contact humain dans les processus RH, menant à une déshumanisation des relations professionnelles	Risque modéré	2,67	,816	7
Biais dans les algorithmes pouvant conduire à des décisions RH injustes ou discriminatoires	Risque modéré	2,73	,799	5
Difficulté à comprendre ou à justifier les décisions prises par l'IA (manque de transparence)	Risque modéré	2,73	,884	6

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats montrent que le **risque jugé le plus important** par les répondants est celui de la **fuite ou de la mauvaise gestion des données personnelles des travailleurs**, avec une moyenne de **3,40**, indiquant une **préoccupation majeure en matière de sécurité et de confidentialité** des données RH.

Vient ensuite le **manque de formation des équipes internes** à l'utilisation de l'IA (moyenne : **3,20**), soulignant un besoin critique de **renforcement des compétences** pour une adoption efficace. La **résistance au changement** (moyenne : **3,07**) est également identifiée comme un facteur de blocage non négligeable, en lien avec la culture organisationnelle et la **réceptivité des employés aux technologies émergentes**.

CHAPITRE III : RÉSULTAS

En revanche, les risques perçus comme **moins élevés** incluent la **perte de contact humain dans les processus RH** (2,67), les **biais algorithmiques** (2,73), et le **manque de transparence dans les décisions prises par l'IA** (2,73). Cela pourrait s'expliquer par une **connaissance encore partielle des effets profonds de l'IA** sur la dimension humaine et éthique des RH.

3. Analyse des hypothèses selon le point de vue des responsables

Hypothèse H3 :

« La formation est un levier essentiel dans l'intégration de l'intelligence artificielle à la Cacobatph »

Afin de tester cette hypothèse, un **test t sur échantillon unique** a été réalisé sur deux items:

- **Q10** : volonté d'investissement en formation
- **Q11.1** : importance accordée aux **sessions de formation sur les usages de l'IA**. Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 47 : Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Q10	34,000	14	,000	4,533	4,25	4,82
Sessions de formation sur les usages de l'IA.	20,555	14	,000	4,333	3,88	4,79

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse du test t sur échantillon unique révèle que pour la question Q10, la moyenne observée est de 4,53, avec une statistique t de 34,000, un degré de liberté (df) de 14, et une significativité $p < 0,001$, indiquant une différence hautement significative par rapport à la valeur test. De même, pour la question Q11.1 portant sur l'importance des sessions de

CHAPITRE III : RÉSULTAS

formation, la moyenne est de 4,33, avec une statistique t de 20,555 et une p-valeur également inférieure à 0,001. Les intervalles de confiance à 95 % confirment cette tendance avec des valeurs comprises entre [4,25 ; 4,82] pour Q10 et [3,88 ; 4,79] pour Q11.1, excluant ainsi toute proximité avec une perception neutre ou faible. Ces résultats démontrent clairement que la formation est perçue comme un levier fondamental pour accompagner l'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières à la Cacobatph, ce qui permet de confirmer solidement l'hypothèse H3 sur le plan statistique.

Tableau 48 : Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Q10	d de Cohen	,516	8,779	5,523	12,027
	Correction de Hedges	,546	8,298	5,220	11,369
Sessions de formation sur les usages de l'IA.	d de Cohen	,816	5,307	3,294	7,309
	Correction de Hedges	,864	5,017	3,114	6,909

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse des tailles d'effet pour l'échantillon unique renforce l'interprétation précédente. Pour la question Q10 (volonté d'investissement en formation), le d de Cohen est de 0,516, ce qui correspond à un **effet modéré**, tandis que la correction de Hedges est légèrement supérieure à 0,546, confirmant cette intensité. Pour la question Q11.1 (importance perçue des sessions de formation sur l'IA), le d de Cohen atteint 0,816 et la correction de Hedges 0,864, ce qui indique un **effet important à très important**. Les estimations ponctuelles, ainsi que les intervalles de confiance à 95 % pour ces tailles d'effet, renforcent la robustesse des résultats. En somme, ces tailles d'effet soulignent non seulement une différence statistiquement significative, mais aussi une **ampleur d'effet notable**, validant encore davantage l'hypothèse H3 selon laquelle la formation est un levier essentiel pour l'intégration de l'IA à la Cacobatph.

Hypothèse 04 :

« Les biais algorithmiques peuvent entraîner une mauvaise gestion des données, constituant un risque pour l’implantation de l’IA »

L’analyse du **test t sur échantillon unique** appliqué aux items « **Risques potentiels** : Biais dans les algorithmes pouvant conduire à des décisions RH injustes ou discriminatoires » (Q12), donne les résultats suivants :

Tableau 49 : Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Biais dans les algorithmes pouvant conduire à des décisions RH injustes ou discriminatoires	13,252	14	,000	2,733	2,29	3,18

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le test t sur échantillon unique révèle une moyenne observée de 2,73, avec une statistique t de 13,252, un degré de liberté (df) de 14, et une significativité $p < 0,001$. L’intervalle de confiance à 95 % s’étend de 2,29 à 3,18, excluant toute proximité avec une perception nulle du risque. Ces résultats indiquent que les répondants perçoivent significativement la présence de biais algorithmiques comme un risque réel et non négligeable pour la gestion des données dans les processus RH. Par conséquent, l’hypothèse H4 est statistiquement confirmée : les biais algorithmiques sont bien considérés comme un facteur de risque pour l’implantation de l’IA.

Tableau 50 : Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisati ona	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
Biais dans les algorithmes pouvant conduire à des décisions RH injustes ou discriminatoires	d de Cohen ,799	3,422	2,062	4,765
	Correction de Hedges de,845	3,235	1,949	4,504

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

La taille d'effet calculée est modérée à forte, avec un **d de Cohen de 0,799** et une **correction de Hedges de 0,845**. Les intervalles de confiance associés à la taille d'effet s'étendent de [2,06 à 4,76] pour Cohen, et de [1,95 à 4,50] pour Hedges, traduisant un impact perçu substantiel. Ces résultats confirment statistiquement l'hypothèse H4 selon laquelle les biais algorithmiques sont perçus comme un risque sérieux pour l'intégration de l'IA dans la gestion des carrières à la Cacobatph.

Hypothèse principale 2 : (Hypothèse 5)

« Comment les responsables de la Cacobatph envisagent-ils d'accompagner un changement lié à l'introduction éventuelle de l'IA dans la gestion des carrières ? »

H5 : « Les cadres de la Cacobatph jouent un rôle clé dans un éventuel changement technologique »

Les résultats de l'analyse descriptive des questions Q8 à Q12 permettent de confirmer que les responsables de la Cacobatph envisagent l'accompagnement du changement lié à l'introduction éventuelle de l'IA dans la gestion des carrières de manière structurée et proactive. En effet, ils estiment disposer de certaines compétences clés, comme la maîtrise des outils numériques (moyenne = 2,07) et la capacité à communiquer sur les bénéfices de l'IA (moyenne = 1,40), tout en reconnaissant la nécessité de renforcer des compétences plus stratégiques, telles que l'expertise en gestion des talents et la compréhension éthique des enjeux. Ils anticipent une réaction globalement positive à l'IA, notamment chez les cadres (moyenne = 4,33), bien que plus modérée chez les exécutants (moyenne = 3,13), ce qui

souligne l'importance d'un accompagnement différencié. Par ailleurs, leur volonté d'investir dans la formation est manifeste, puisque 100 % d'entre eux s'y déclarent favorables, dont 53,3 % totalement. Les actions jugées prioritaires pour favoriser l'acceptation de l'IA sont les campagnes de communication interne (4,53), les ateliers participatifs (4,47) et les sessions de formation (4,33), traduisant une stratégie fondée sur la pédagogie, la transparence et l'inclusion. Enfin, les principaux risques perçus concernent la fuite de données personnelles (3,40), le manque de formation (3,20) et la résistance des travailleurs (3,07), ce qui démontre que les responsables intègrent les dimensions techniques, humaines et éthiques dans leur réflexion. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle les responsables de la Cacobatph prévoient un accompagnement structuré du changement en lien avec l'IA est pleinement validée par les résultats observés.

4. Synthèse du deuxième questionnaire

À travers l'analyse du deuxième questionnaire destiné aux responsables, nous avons testé l'hypothèse principale suivante : « *Comment les responsables de la Cacobatph envisagent-ils d'accompagner un changement lié à l'introduction éventuelle de l'IA dans la gestion des carrières ?* », ainsi que les hypothèses suivantes :

- **H3** : La formation constitue un levier essentiel dans l'intégration de l'IA à la Cacobatph.
- **H4** : Les biais algorithmiques peuvent conduire à une mauvaise gestion des données qui constitue un risque à l'implantation de l'IA.
- **H5 (hypothèse principale)** : Les cadres de la Cacobatph sont les acteurs d'un éventuel changement technologique.

L'analyse des réponses des responsables de la Cacobatph permet de valider les hypothèses H3, H4 et H5. En effet, les résultats du test t sur échantillon unique confirment l'hypothèse H3 selon laquelle la formation est un levier essentiel dans l'intégration de l'IA, avec des moyennes élevées (4,53 pour la volonté d'investissement et 4,33 pour l'importance des sessions de formation), des p-valeurs hautement significatives ($p < 0,001$) et des tailles d'effet allant de modérées à fortes. L'hypothèse H4, qui stipule que les biais algorithmiques constituent un risque pour l'intégration de l'IA, est également confirmée, avec une moyenne significative de 2,73, une taille d'effet élevée et une perception claire du risque par les responsables. Enfin, l'hypothèse H5 portant sur le rôle central des cadres dans l'accompagnement du changement technologique est soutenue par une analyse descriptive montrant une anticipation positive du changement, une volonté affirmée d'investir dans la

formation, et une stratégie structurée d'acceptation de l'IA, intégrant des dimensions humaines, techniques et éthiques. Ces validations confirment l'implication proactive des responsables dans l'adoption de l'intelligence artificielle au sein de la gestion des carrières.

Discussion globale et conclusion finale

Le croisement des résultats issus des deux questionnaires – l'un destiné aux collaborateurs et l'autre aux responsables de la Cacobatph – met en évidence une convergence d'opinions favorable à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières.

Du côté des collaborateurs, l'IA est perçue comme un outil prometteur, capable d'améliorer la planification de carrière, la gestion des compétences et d'instaurer une plus grande transparence en matière d'égalité des chances. Cette perception positive est soutenue par des résultats statistiques significatifs et des tailles d'effet élevées, soulignant une forte adhésion à cette transformation technologique.

Du côté des responsables, l'analyse révèle une volonté affirmée d'accompagner ce changement, en mettant l'accent sur l'importance de la formation continue comme levier principal, tout en restant conscients des risques liés aux biais algorithmiques. Les responsables se positionnent ainsi en véritables acteurs de la conduite du changement, anticipant les impacts humains, techniques et éthiques liées à l'implantation de l'IA.

Ainsi, à travers cette double analyse, nous avons pu répondre à notre problématique : « **Dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut-elle être intégrée à l'avenir dans la gestion des carrières à la CACOBATPH ?** ».

Cette question a trouvé une réponse positive à travers la confirmation des hypothèses suivantes :

H1 : L'intelligence artificielle peut améliorer la planification de carrière et la gestion des compétences – confirmée par les résultats du premier questionnaire (collaborateurs).

H2 : L'IA peut assurer une certaine transparence en matière d'égalité des chances et d'accès à la promotion – également validée.

H3 : La formation constitue un levier essentiel dans l'intégration de l'IA à la Cacobatph – confirmée avec des moyennes élevées et des tailles d'effet fortes.

H4 : Les biais algorithmiques peuvent constituer un risque pour l'implantation de l'IA – hypothèse validée, les responsables reconnaissent clairement ce risque.

CHAPITRE III : RÉSULTAS

H5 (hypothèse principale) : Les cadres de la Cacobatph sont les acteurs d'un éventuel changement technologique – hypothèse soutenue par des résultats montrant leur implication et leur stratégie d'accompagnement.

En somme, la convergence des deux visions – celle des collaborateurs favorables à l'usage de l'IA, et celle des cadres préparés à en encadrer l'implémentation – permet de conclure que l'environnement organisationnel de la Cacobatph est globalement prêt à accueillir l'intelligence artificielle comme levier stratégique pour moderniser et optimiser la gestion des carrières, à condition d'un accompagnement structuré, éthique et inclusif.

Section 2 : Apports et Recommandations

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des carrières est un enjeu stratégique pour Cacobatph. À travers les résultats des deux questionnaires, il devient évident que l'IA pourrait transformer la manière dont les carrières sont gérées, en offrant des solutions plus personnalisées, transparentes et évolutives. Les données récoltées permettent de dégager plusieurs conclusions pertinentes concernant la perception de l'IA par les collaborateurs et les responsables.

I. Récapitulatif des résultats

1. Questionnaire des collaborateurs

Les résultats du premier questionnaire, destiné aux collaborateurs, ont révélé une perception globalement positive de l'IA. Les collaborateurs se montrent particulièrement favorables à l'idée que l'IA puisse améliorer la planification des carrières et la gestion des compétences. Ils estiment également que l'IA pourrait instaurer davantage de transparence en matière d'égalité des chances et d'accès à la promotion. Les analyses statistiques confirment que ces perceptions sont non seulement positives mais aussi robustes, avec des tailles d'effet élevées, validant ainsi les hypothèses formulées. L'IA apparaît donc comme un outil qui répond aux attentes des collaborateurs pour une gestion de carrière plus fluide et équitable.

2. Questionnaire des responsables

Du côté des responsables, les résultats montrent une vision pragmatique de l'implémentation de l'IA. Ils considèrent la formation comme un levier essentiel pour accompagner l'introduction de l'IA dans la gestion des carrières. En outre, la question des biais algorithmiques est perçue comme un risque important qu'il convient de maîtriser pour garantir l'efficacité et l'équité des processus. Les responsables reconnaissent également leur rôle central dans la conduite du changement, avec une forte volonté d'investir dans la formation et une stratégie claire pour intégrer l'IA de manière éthique et inclusive.

II. Comparaison des perceptions des collaborateurs et des responsables

Le croisement des perceptions des collaborateurs et des responsables met en évidence une convergence d'opinions favorable à l'IA, avec une reconnaissance de son potentiel pour optimiser la gestion des carrières, à condition d'un accompagnement approprié.

CHAPITRE III : RÉSULTAS

Les deux groupes partagent une vision positive de l'intégration de l'IA dans la gestion des carrières, mais chacun a des attentes différentes. Les collaborateurs se focalisent principalement sur les bénéfices directs qu'apporterait l'IA, comme l'amélioration de la gestion des compétences et la transparence des processus. En revanche, les responsables soulignent la nécessité d'une formation continue et la gestion des risques associés aux biais algorithmiques.

Cette convergence indique que l'environnement organisationnel de Cacobatph est globalement favorable à l'adoption de l'IA. Toutefois, une attention particulière doit être portée à la gestion des risques éthiques et à la mise en place d'un accompagnement structuré pour que l'intégration de l'IA soit un succès.

III. Apports de l'étude

L'étude a permis de combler plusieurs lacunes identifiées dans la revue de littérature elle apporte plusieurs contributions importantes à la compréhension de l'intégration de l'IA dans la gestion des carrières, particulièrement dans un contexte algérien :

1. **Un éclairage sur les perceptions des employés et des responsables :** Peu d'études se sont intéressées à la manière dont l'IA est perçue par les employés dans le cadre de la gestion des carrières, en particulier dans des contextes comme celui de l'Algérie. Cette étude comble cette lacune en offrant une analyse détaillée des attentes, des réticences et des perceptions des deux groupes.
2. **Un constat sur la préparation de l'organisation :** Les résultats montrent que Cacobatph est globalement prête à intégrer l'IA dans sa gestion des carrières. Cependant, cette intégration nécessite un accompagnement soigneusement structuré, avec un accent particulier sur la formation, la gestion des biais algorithmiques, et l'accompagnement du changement.
3. **Une contribution au débat stratégique :** En se concentrant sur l'intégration de l'IA dans un domaine stratégique comme la gestion des carrières, cette étude ouvre la voie à une réflexion plus large sur la manière dont l'IA peut être utilisée pour optimiser les politiques RH et le développement des talents à long terme.

Recommandations pour Cacobatph

Sur la base des résultats obtenus et des analyses menées, voici quelques recommandations à l'attention de Cacobatph pour une adoption réussie de l'IA dans la gestion des carrières :

1. **Mettre en place une stratégie de formation continue** : Les responsables ont exprimé l'importance de la formation dans l'intégration de l'IA. Il est essentiel de développer des programmes de formation adaptés pour les collaborateurs et les responsables, afin qu'ils puissent comprendre et maîtriser les outils IA utilisés dans la gestion des carrières.
2. **Gérer les risques liés aux biais algorithmiques** : si Cacobatph se projette à intégrer l'IA dans ses RH elle doit adopter une démarche proactive pour identifier et réduire les éventuels risques de biais algorithmiques dans les systèmes, en mettant en place des mécanismes de contrôle et d'audit réguliers.
3. **Impliquer les cadres dirigeants dans la conduite du changement** : Les responsables ont montré une volonté de jouer un rôle clé dans l'accompagnement du changement. Cacobatph devrait renforcer cette implication en formant ses cadres à gérer le changement technologique et en les préparant à soutenir les collaborateurs dans cette transition.
4. **Assurer une communication claire et inclusive** : L'acceptation de l'IA par les collaborateurs sera d'autant plus forte si Cacobatph assure une communication claire sur les objectifs, les bénéfices et les garanties éthiques de l'intégration de l'IA dans la gestion des carrières. Un dialogue ouvert et transparent sur les changements à venir favorisera une meilleure adhésion.
5. **Évaluer régulièrement l'impact de l'IA sur la gestion des carrières** : si l'IA venait à être intégrée, il est important de mettre en place des mécanismes d'évaluation continue de l'impact de l'IA sur la gestion des carrières afin d'ajuster les stratégies et de garantir l'équité et la pertinence des décisions prises par les systèmes d'IA.

Conclusion du chapitre

L'intégration de l'IA dans la gestion des carrières présente un potentiel significatif pour CACOBATPH, en permettant une gestion plus optimale des talents, une meilleure anticipation des besoins en compétences et une plus grande transparence des processus. Les résultats de l'étude montrent que tant les collaborateurs que les responsables sont ouverts à cette évolution, à condition que des mesures d'accompagnement appropriées soient mises

CHAPITRE III : RÉSULTAS

en place. En suivant les recommandations proposées, CACOBATPH pourra non seulement optimiser sa gestion des carrières mais aussi garantir une transition technologique harmonieuse et bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes.

CONCLUSION

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les entreprises qui sauront s'adapter aux exigences du nouvel environnement technologique seront celles qui investiront dans l'intelligence artificielle (IA) et l'intégreront de manière éthique et inclusive dans la gestion des carrières des ressources humaines. "L'innovation d'aujourd'hui est l'avantage de demain." Cette citation incarne parfaitement l'idée qu'une entreprise doit constamment évoluer pour rester compétitive. Au cœur de cette évolution, les ressources humaines occupent une place centrale, car elles assurent la gestion et le développement des carrières au sein de l'organisation. Pour innover, il ne suffit pas seulement d'introduire une technologie, il faut adopter une vision à long terme, anticiper les évolutions et prendre une gestion préventive et active.

Dans ce contexte, les entreprises qui réussiront à intégrer l'intelligence artificielle de manière éthique et transparente dans la gestion des ressources humaines et des carrières disposeront d'un levier stratégique puissant. Prévoir la mobilité, les départs, les promotions, les formations, les évolutions de poste, c'est prendre une longueur d'avance, un pas vers l'avenir. Et l'intelligence artificielle s'impose comme un outil pertinent pour soutenir ces décisions cruciales.

Dans notre mémoire, nous avons répondu à la problématique suivante : *Dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut-elle être intégrée à l'avenir dans la gestion des carrières à la CACOBATPH ?* à travers la confirmation de nos hypothèses.

Du côté des collaborateurs, les hypothèses suivantes ont été confirmées :

- **H1** : L'intelligence artificielle est perçue comme un levier d'amélioration de la planification de carrière et de la gestion des compétences.
- **H2** : Elle est également considérée comme un facteur de transparence et d'équité, notamment en matière de promotion interne.

Les résultats issus du questionnaire ont mis en évidence une forte adhésion à l'usage de l'IA dans la gestion des carrières, appuyée par des données quantitatives significatives.

Du côté des responsables, les hypothèses suivantes ont également été confirmées :

- **H3** : La formation continue est perçue comme un levier essentiel pour accompagner l'intégration de l'IA.

CONCLUSION GÉNÉRALE

- **H4** : Les biais algorithmiques représentent un risque identifié, nécessitant une vigilance et un encadrement adaptés.
- **H5** : Les cadres se positionnent comme des acteurs clés de la conduite du changement, en anticipant les enjeux humains, techniques et éthiques liées à l'implémentation de l'intelligence artificielle.

Ces confirmations ont été soutenues par des analyses statistiques, témoignant d'une volonté de structurer cette évolution technologique dans un cadre responsable.

Ainsi, les résultats obtenus permettent de conclure que l'environnement organisationnel de la CACOBATPH est globalement favorable à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières, sous réserve d'un accompagnement structuré, d'une démarche éthique rigoureuse et de l'adhésion des différentes parties prenantes.

L'intégration de l'IA représente une opportunité concrète pour optimiser la gestion des talents, renforcer l'efficacité organisationnelle et instaurer une gouvernance plus transparente. Toutefois, cette étude demeure exploratoire. Elle ouvre la voie à des recherches futures fondées sur des observations de terrain, au sein d'organisations ayant déjà entamé la digitalisation de leurs pratiques RH. Cela permettrait d'appréhender de manière plus concrète les effets réels de l'intelligence artificielle sur les trajectoires professionnelles, les aspirations des collaborateurs, et l'évolution des pratiques managériales.

Ce sujet, à la croisée des enjeux technologiques, humains et organisationnels, mérite de continuer à nourrir la réflexion des chercheurs et des praticiens en ressources humaines.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

Arthur. (1996).

Barabel, M. (2020). L'IA au service des RH. DUNOD.

BM Staw, J. (1987). Understanding Behavior in Escalation Situations.

Bouteiller, D. (2015). La gestion des compétences. DUNOD.

Bridges, W. (1991). Managing Transitions: Making the Most of Change. . Addison-Wesley.

Cadin, L. G. (2012). Gestion des ressources humaines. DUNOD.

Cerdin, J.-L. (2015). La cogestion des carrières.

Crozier. (1981).

Galarnaud, B. (1995). Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. ESF editeur.

Haegel, A. (2022). La Boîte à outils des Ressources Humaines Ed. 3. Dunod.

Jean-Marie, P. (s.d.).

Kanter, R. M. (1983). The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. . New York: Simon & Schuster.

Kotter, J. (s.d.).

Le Boterf, G. (2013). Construire les compétences individuelles et collectives. Eyrolles.

Lethielleux, L. (2022). L'essentiel de la gestion des ressources humaines : Pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH. . . Gualino.

Lewin, K. (s.d.). De la dynamique du groupe au changement social. ems.

M. Berabel, C. B. (2020). L'IA au service des RH pour une expérience collaborateur augmentée. DUNOD.

Mintzberg, H. (2006). Le management : Voyage au centre des organisation. Les Éditions d'Organisation.

Peretti, J.-M. (2004). La gestion des ressources humaines. Vuibert.

Peretti, J.-M. (1998).

- Peretti, J.-M. (2005). Dictionnaire des ressources humaines. Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2005). La gestion des ressources humaines. Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2010).
- Peretti, J.-M. (2019). 19eme eddition. Vuilbert.
- Peretti, J.-M. (2024). Gestion des ressources humaine. Vuilbert.
- Peretti, J.-M. (2024). Gestion des ressources humaines : L'essentiel des connaissances, des outils, des innovations et des meilleures pratiques RH Ed. 24. Vuibert.
- Rousseau, A. e. (1996).
- Schein, E. H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organizational needs. .
- Schein, E. H. (s.d.). Career anchors: The changing nature of work and careers (4th ed. Wiley.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. . NewYork.
- SIRH, L. C. (2021). SIRH : Des systèmes d'information aux solutions de management des RH. Vuilber.
- Strohmeier., S. (2022). Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management.
- Super. (1957). The psychology of careers; an introduction to vocational development. Harper & Brothers.

Articles scientifiques :

- Ali HUSSAIN, M. L. (2024, 06 30). L'intelligence artificielle dans le recrutement des ressources humaines : Pour ou contre ? ASJP.
- Ashurbaev, O. &. (2024). Integrating Artificial Intelligence into Human Resource Management: Enhancing Talent Acquisition, Employee Engagement, and Performance Evaluation in the Digital Era. International Journal of Artificial Intelligence.
- Aydın, Ö. K. (2024). Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. arXiv.

- Azaizi, A. (2024). Gestion des ressources humaines et intelligence artificielle. Portail des revues scientifique Marocaines.
- Bouklata, A. L. (2020). . La gestion des carrières, déterminant indispensable pour la performance durable de la GRH : Cas de l'Université Ibn Tofail-Kénitra. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- DJOUAHRA, M. (2018, janvier 28). L'évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel. *ASJP*.
- Durocher, M. (2017). Les impacts de la transparence dans la gestion des talents sur les attitudes et réactions des employés. Récupéré sur HEC Montreal.
- Fenwick, A. T. (2025). Revisiting the role of HR in the age of AI: Bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*. *frontiers*.
- Fikri, K. (2013). La gestion des carrières : quelles réponses en période de crise. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*. Université Mohammed Premier Oujda.
- FOUDIL Ismahane, A. L. (2022, août 29). Le tableau de bord social comme outil de pilotage de la ressource.
- Garg, M. (2025). The integration of artificial intelligence in human resource management: Transforming talent acquisition, employee engagement, and workforce analytics. *Human Resource Journal*.
- Guemmadi, T. (2024). The impact of artificial intelligence applications on industrial company performance. *Journal of Industrial Management*.
- Habib, M. Y. (s.d.). Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humaines. . *ASJP*.
- Khaldi, —. L. (2023). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Cas des entreprises marocaines. Université Moulay Ismail, Maroc.
- La gestion des carrières : enjeux et KENOUD Horri, T. L. (2024, 01 15). [Journal of Contemporary Business and Economic Studies La gestion des carrières : enjeux et

perspectives en entreprises publiques Economiques. Journal of Contemporary Business and Economic Studies

Maghsoudi, M. K. (2025). Mapping the landscape of AI-driven human resource management: A social network analysis of research collaboration. IEEE Access.

Majda ALAOUI, A. R. (2022, septembre 30). Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation? IJAFAM.

Morrissey, T. Z. (2023). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. . Journal of Human Capital Management.

Nosratabadi, S. M. (2022). Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management. arXiv preprint.

Noufeyle., H. (2021). Les Managers à L'ère De L'intelligence Artificielle. ASJP.

Omer Aydın, E. K. (2025, avril 19). Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management.

Rahman, M. F. (2023). Artificial intelligence in career counseling: A test case with ResumAI. arXiv.

Steve Jacob, S. S. (2022). Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines. Université Laval Québec.

ZEID, D. &. (2024). The contribution of artificial intelligence to enhancing green human resource management. Journal of Sustainable Human Resources.

Sites web et ressources professionnelles :

Agence eco fin. (S.d.). Récupéré sur [<https://www.agenceecofin.com/>]

Delisle, L. (2008). Carrefour RH. Récupéré sur Carrefour RH.: <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2008/12/planification-et-developpement-de-la-releve-mode-d-emploi>

Linkletter, S. (2015). La planification de la relève : Une approche durable et innovatrice de la croissance organisationnelle. Récupéré sur EPSI : <https://epsi-inc.com/la-planification-de-la-releve-une-approche-durable-et-innovatrice-de-la-croissance-organisationnelle/>

(s.d.). [<https://www.mtess.gov.dz/>]

(s.d.). [https://www.academia.edu/13311094/Algeria_Ordonnance_06_03_Statut_General_de_la_Fonction_Publique_2006]

ANNEXES

QUESTIONNAIRE COLLABORATEURS

Je me présente à vous, Mesdames et Messieurs les collaborateurs de la Cacobatph, MEDERRES Cilya, étudiante à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), pôle universitaire de Koléa.

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je mène une enquête par questionnaire au sein de votre entreprise, portant sur les éventualités liées à l'implémentation de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines, et plus précisément dans la gestion des carrières.

Ce questionnaire vous est destiné afin de recueillir vos perceptions sur cette thématique, notamment en ce qui concerne l'impact que pourrait avoir l'IA sur votre évolution professionnelle.

NB : A des fins scientifiques, sachez que ce questionnaire est anonyme. Vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité.

Je vous remercie chaleureusement pour votre participation.

Bien cordialement,

Âge :

Moins de 25 ans 25-34 ans 35-44 ans 45-54 ans 55 ans et plus

Sexe :

Homme Femme

CSP (Catégorie Socio-Professionnelle) :

Exécution.

Maitrise.

Cadre.

Cadre Supérieur.

Ancienneté dans l'entreprise :

0-1 an 1-3 ans 4-7 ans 8-10 ans Plus de 10 ans

Structure d'affectation

DAG DOF DECC DSIOES DCGA Autre

Q1) Avez-vous déjà entendu parler de l'intelligence artificielle (IA) ?

Oui Non

{L'intelligence artificielle (IA) désigne des systèmes informatiques capables de simuler des comportements humains comme l'analyse, la prise de décision ou l'apprentissage à partir de données. Elle est de plus en plus utilisée dans les entreprises pour améliorer les processus RH, comme le recrutement, la formation ou la gestion de carrière.}

Q2) Avez-vous l'habitude d'utiliser des systèmes d'information (exemple un ERP) dans votre activité ?

Oui Non

Q3) Si oui, dans quel domaine vous l'utilisez le plus ?

Domaines	Rarement	Occasionnellement	Souvent
Ressources Humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moyens généraux et patrimoine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finances et budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comptabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exploitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle et contentieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systemes d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organisation études et statistiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Q4) Pensez-vous que l'IA puisse jouer un rôle dans la gestion des ressources humaines ?

Pas du tout Plutôt non Neutre Plutôt oui Oui totalement

Q5) Pensez-vous que l'IA pourrait contribuer à une meilleure gestion de l'évolution professionnelle ?

Pas du tout Plutôt non Neutre Plutôt oui Oui totalement

Q6) Avez-vous des Préjugés sur l'utilisation d'outils RH basés sur l'intelligence artificielle ?

Pas du tout Plutôt non Neutre Plutôt oui Oui totalement

Q7) L'intelligence artificielle (IA) joue aujourd'hui un rôle croissant dans la gestion de carrière. Elle intervient à plusieurs niveaux, en permettant par exemple d'identifier les talents en analysant les compétences et les parcours professionnels, de recommander des formations adaptées aux besoins d'évolution, ou encore de suggérer des mobilités internes. Grâce à ses capacités prédictives, l'IA peut anticiper les trajectoires de carrière, appuyer les décisions en matière de promotion ou de remplacement, et même prévoir les départs à la retraite ou les risques de turnover.

Dans les Items cités, ci-dessous, à quel point jugez-vous son intervention importante ?

Domaines d'intervention de l'IA	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
Identifier les talents et potentiels internes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposer des actions de formation adaptées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suggérer des mobilités internes ou promotions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anticiper les départs (retraite, turnover)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accompagner les décisions RH stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prévoir les évolutions de carrière possibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q8) Pensez-vous que l'intelligence artificielle peut valoriser vos compétences en vous aidant à travers des formations adaptées favorisant. L'évolution professionnelle ?

Pas du tout Plutôt non Neutre Plutôt oui Oui totalement

Q9) A quel point faite-vous confiance dans le cas où les décisions des managers seraient prises par le biais de l'IA ?

Pas du tout Plutôt non Neutre Plutôt oui Oui totalement

Q10) Pensez-vous que l'introduction de l'IA dans la GRH pourrait améliorer votre expérience professionnelle ?

Critères d'amélioration	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Gain de temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meilleures opportunités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Transparence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivité dans les décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11) L'idée que l'IA puisse intervenir dans votre évolution de carrière vous paraît-elle bénéfique ?

Pas du tout Plutôt non Neutre Plutôt oui Oui totalement

Q12) Parmi les éléments suivants, quelles sont vos principales craintes ou réticences vis-à-vis de l'IA ?

Craintes potentielles liées à l'IA	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Perte d'humanité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreurs de jugement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atteinte à la vie privée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incompréhension du système	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre : _____

Q13) Êtes-vous inquiet à l'idée que l'intelligence artificielle (IA) utilise vos données professionnelles pour analyser votre potentiel ?

Éléments analysés par l'IA	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Évaluations de performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compétences professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comportements au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q14) Parmi les points suivants, quels sont vos attentes éventuelles vis-à-vis de l'IA dans votre carrière ?

Attentes vis-à-vis de l'IA	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Gain de temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accès à plus d'opportunités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconnaissance de mes compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Égalité de traitement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres : _____

Merci Pour Vos réponses et votre temps.

QUESTIONNAIRE RESPONSABLES

Mesdames, Messieurs les membres de la direction de Cacobatph,

Je me présente : MEDERRES Cilya, étudiante en master Management des Ressources Humaines à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), pôle universitaire de Koléa. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je mène une enquête par questionnaire à votre attention, en tant que décideurs et managers, sur les éventualités liées à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement dans la gestion des carrières.

Sachez que ce questionnaire est anonyme. Vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité, Aucune compétence technique n'est nécessaire pour répondre à ce questionnaire : il s'agit avant tout de votre perception et de votre vision managériale

Je vous remercie sincèrement pour le temps que vous y consacrerez.

Bien cordialement,

Homme Femme

Structure d'affectation :

DAG DOF DECC DSIOES DCGA Autre.

Poste actuel :

Q1) Votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'information intégré dans vos direction (RH, finance, production, etc.) dans la gestion et le traitement des données ?

Oui Non

Q2) Dans quelle mesure l'intelligence artificielle est-elle déjà intégrée (ou en cours d'intégration) au sein des différentes directions de votre entreprise ?

Direction	IA déjà intégrée	En cours d'intégration	Non intégrée
Ressources Humaines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistique / Approvisionnement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Commercial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systèmes d'information / IT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q3) Votre entreprise a-t-elle déjà intégré des outils ou solutions basés sur l'intelligence artificielle ?

Oui Non Envisagé.

Si oui, dans quels domaines ? (Plusieurs réponses possibles) :

- Administration générale.
- Exploitation, contrôle et contentieux.
- Finances et comptabilité.
- Systèmes d'information.
- Contrôle de gestion et audit.
- Autre.

Q4) Votre entreprise a-t-elle déjà intégré des outils ou solutions basés sur l'intelligence artificielle dans sa gestion des ressources humaines ?

Oui Non Envisagé.

Si oui, dans quels domaines ? (Plusieurs réponses possibles) :

- Recrutement
- Formation
- Évaluation de la performance
- Gestion des carrières

Q5) Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence artificielle peut améliorer les fonctions RH suivantes ? (Cochez une case par ligne selon votre appréciation)

Fonction RH	Pas du tout	Peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément
• Analyse du besoin en recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Analyse de CV et correspondance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Recherche et présélection de profils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sélection de candidatures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Évaluation automatisée (tests, vidéos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Identification des potentiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Proposition de parcours d'évolution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mobilité interne assistée par IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Détection des besoins en formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Recommandation de formation adaptés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Suivi personnalisé de la progression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Collecte & traitement d'indicateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Feedbacks continus automatisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aide à la décision (promotion, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q6) Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place une stratégie ou un plan d'action pour intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières ?

Oui Non

Si non. Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise est-elle prête à intégrer l'IA dans la gestion des carrières ?

Pas du tout prête. Moyennement prête. Tout à fait prête.

Q7) Parmi les items suivants, à quel point pensez-vous que l'intelligence artificielle peut vous aider à gérer la carrière de vos employés dans votre entreprise ?

Dimensions de la gestion de carrière	Pas du tout	Peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément
Élaboration du plan de carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Élaboration du plan de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réalisation de bilans de compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilisation des référentiels métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mise en place de passerelles de carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accompagnement à l'orientation & coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mise en œuvre du plan GPEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantie de l'égalité des chances à la promotion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q8) La Cacobatph dispose-t-elle, selon vous, de compétences internes nécessaires pour utiliser efficacement l'intelligence artificielle dans la gestion des carrières ? (Ex. : compétences en analyse de données, maîtrise des outils numériques, compréhension des enjeux RH liés à l'IA) :

Compétences requises	Disposez-vous de cette compétence ?
Analyse de données et interprétation des résultats.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Maîtrise des outils numériques et des logiciels RH intégrant l'IA.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Compréhension des enjeux éthiques et juridiques liés à l'utilisation de l'IA en RH.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Capacité à gérer le changement et à accompagner les équipes dans l'adoption de l'IA.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Compétences en communication pour expliquer les bénéfices de l'IA aux collaborateurs.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Expertise en gestion des talents et développement des compétences.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement

Q9) Comment percevez-vous la réaction des employés à l'éventuelle introduction de l'IA dans leur gestion de carrière ?

Niveau hiérarchique	Fortement défavorable	Plutôt défavorable	Neutre	Plutôt favorable	Fortement favorable
Exécution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtrise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cadre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q10) Dans quelle mesure seriez-vous prêt(e) à investir dans la formation pour accompagner ce changement éventuel ?

Pas du tout.

Peu.

Moyennement.

Beaucoup.

Totalement.

Q11) À quel point considérez-vous ces actions comme importantes pour favoriser l'acceptation de l'IA par les employés ? (Cochez selon l'importance accordée à chaque action)

Actions de sensibilisation proposées	Pas du tout important	Peu important	Important	Très important
Sessions de formation sur les usages de l'IA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ateliers participatifs pour comprendre les bénéfices de l'IA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campagnes de communication interne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modules e-learning ou vidéos explicatives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Témoignages ou retours d'expérience d'autres entreprises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implication des représentants du personnel dans le déploiement de l'IA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intégration d'un volet IA dans les entretiens annuels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q12) Selon vous, dans quelle mesure les risques suivants peuvent-ils apparaître lors de l'intégration éventuel de l'IA dans les processus RH ? (Cochez le niveau de risque que vous associez à chaque élément)

Risques potentiels	Pas du tout un risque	Faible risque	Risque modéré	Risque élevé
Coût élevé de mise en place de solutions basées sur l'IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manque de formation des équipes internes à l'utilisation de l'IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuite ou mauvaise gestion des données personnelles des travailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résistance des travailleurs face à l'adoption de nouveaux outils technologiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perte de contact humain dans les processus RH, menant à une déshumanisation des relations professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biais dans les algorithmes pouvant conduire à des décisions RH injustes ou discriminatoires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficulté à comprendre ou à justifier les décisions prises par l'IA (manque de transparence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci Pour Vos réponses et votre temps.

المديرية العامة

المرجع: 2022/A1/.....

عقد عمل غير محدد المدة

بمقتضى القانون رقم 90.11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم،

1 . المادة الأولى: "إبرام العقد"

يبرم هذا العقد غير المحدد المدة بين:

الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية و الري

الذي مقره بـ: 100 شارع طرابلس حسين ناي - الجزائر

مقابل من طرف: السيد: عبد المجيد شكلكري بمسقطه المدارس العامة

من جهة

(بصفة الهيئة المستفعدة)

و

الإسم: النقب:

تاريخ ومكان الميلاد:

العنوان:

من جهة أخرى

(بصفة موظف)

تم الاتفاق وإقرار ما يلي:

2 . المادة الثانية: "الالتزام"

يشهد السيد أنه حر من كل الالتزامات وأنه يوافق بهذا العقد غير محدد المدة، كما يلتزم احترام التوصيات

و الأحكام التي جاءت في القانون الداخلي للصندوق بحيث صرح علما بها.

3 . المادة الثالثة: "المنصب ومكان العمل"

يوظف السيد بصفة بـ: إلكاماً من



CACOBATPH

المندوب الوطني لتعمل المتابعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعي البناء و الأشغال العمومية و الري

نظام إدارة الجودة الإيزو 2015/9001

الرمز: ER05.PR01.S01
الطبعة: 001

إجراءات إدارة الموارد البشرية

تاريخ: 2018/11/21
صفحة: 2

4 . المادة الرابعة: "الأجرة والتصنيف"

يصنف السيد في الفئة المهنية الدرجة المصنف

تتقاضى أجرة قاعدية دج يتضمن نظام التعويض:

- علاوة المردودية : حسب التلقيد.

- منحة التعويض عن الضرر : حسب الاتفاقية الجماعية،

- منحة النقل : حسب الاتفاقية الجماعية،

- المنحة التعويضية للقلة : حسب الاتفاقية الجماعية.

حدد هذا الراتب حسب جدول الأجور المعمول به في قطاع الضمان الإجتماعي.

5 . المادة الخامسة: "الفترة التجريبية"

لا يكون العقد نهائيا إلا بعد انتهاء الفترة التجريبية التي مدتها شهر.

تحدد الفترة التجريبية مرة واحدة ابتداء من

إذا كانت الفترة التجريبية مرضية، يرسم السيد في منصب عمله.

خلال الفترة التجريبية يمكن إنهاء علاقة العمل بطلب من أحد الطرفين المتعاقدين بدون إشعار مسبق وبدون تعويض.

6 . المادة السادسة: "فسخ علاقة العمل"

في حالة توقف علاقة العمل يمكن فسخ هذا العقد طبقا للاتفاقية الجماعية التجمعية والتنظيم الداخلي للمندوب.

7 . المادة السابعة: "البنود الخاصة"

لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يطلب المعنى بالأمر بالتدابير وبالمرافق المنصوص عليها في أي عقد أو فترات الخاصة

بالفئات المهنية الأخرى.

حرر بالجزائر في:

(تاريخ نسخ)

الهيئة المستفيدة:

المستفيد(ة):

(فرا وصائق)



FICHE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

1- PROFIL RECHERCHE :

INTITULE DU POSTE	CODE
PROFIL SPECIFIQUE DU POSTE	
COMPETENCES – APTITUDES SPECIFIQUES (voir fiche de poste)	

2- IDENTIFICATION DU CANDIDAT :

NOM	PRENOM	AGE	SEXE
FORMATION : niveau- diplôme			
EXPERIENCE	Globale	Dont filière	
LIEU DE RESIDENCE			

3- APPRECIATION ET COMMENTAIRES : compétences du candidat

	EVALUATEUR 1	EVALUATEUR 2
Nom		Nom
Fonction		Fonction
COMPETENCES NON MAITRISEES		
COMPETENCES MAITRISEES ET APTITUDES POSITIVES		
RESULTAT D'ENTRETIEN		
DUREE DE L'ENTRETIEN		
Date		Date
Signature		Signature

DECISION :

Nom – fonction – Date et signature :



Code : ER25.PR01.S01
 Version : 01

FICHE DE NOTATION DU PERSONNEL CADRE (catégorie 14 à 17)

Nom & Prénom		Structure	
Fonction		Mois	

CRITERES D'APPRECIATION	NOTATION
1. Qualité du travail	/10
2. Rapport avec les collègues et comportement	/04
3. Esprit d'initiative et/ou d'organisation	/06
SOUS TOTAL	/20

4. Assiduité	/05
TOTAL	/25

Signature de l'agent

Signature du responsable
hiérarchique



Direction Générale :

المديرية العامة :

Numéro :/...../.....

الرقم :/...../.....

ER23.PR01.S01

مقرر

لن مدير الإدارة العامة،

- بمقتضى القانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 45-97 المؤرخ في 26 رمضان عام 1417 الموافق 04 فيفري 1997، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 100-05 المؤرخ في 9 سفر عام 1426 الموافق 20 مارس 2005، المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1437 الموافق 19 سبتمبر 2016، المتضمن تعيين السيد عبد المجيد شكاري مديراً عاماً للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بمقتضى القرار رقم 047 المؤرخ في 16 شوال 1440 الموافق 19 جوان 2019، المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بنأى على الإلتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الإجتماعي المؤرخة في 14 نوفمبر 2019، لا سيما المواد 186.39.38،
- بنأى على مقرر تفويض الإمضاء للسيد محمد جمال السن حمزة رقم 1552 المؤرخ في 03 أكتوبر 2019.

يقرر

المادة الأولى: زيادة تعويض الخبرة المهنية لعمال المذكورة أسماؤهم في القائمة المرفقة.

المادة الثانية: يدخل هذا المقرر حيز التنفيذ ابتداءً من تاريخ

المادة الثالثة: يكلف مدير الإدارة العامة ومدير العمليات المالية، كل فيما يخصه، بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.



Direction Générale :

المديرية العامة :

Numéro :/...../.....

الرقم :

ER22.PR01.S01

مقرر

لن مدير الإدارة العامة،

- بمقتضى القانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل، والمتمم،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 45-97 المؤرخ في 26 رمضان عام 1417 الموافق 04 فيفري 1997، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 100-05 المؤرخ في

9 صفر عام 1426 الموافق 20 مارس 2005، المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛

- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1437 الموافق 19 سبتمبر 2016، المتضمن تعيين السيد عبد المجيد شكاكري مديراً عاماً للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛

- بمقتضى القرار رقم 047 المؤرخ في 16 شوال 1440 الموافق 19 جوان 2019، المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛

- بناءً على مقرر تفويض الإضاء للسيد رقم المؤرخ في

- بناءً على المقرر رقم المؤرخ في للسيد بصفته بالوكالة الجوية ل.....؛

- بناءً على الإتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الإجتماعي المؤرخة في 14 نوفمبر 2019، لا سيما المواد 38، 40، 41؛

يقرر

المادة الأولى: يمنح للسيد (المنصب) درجة إضافية.

المادة الثانية: يصف السيد في الفئة المهنية الترقع الدرجة ابتداءً من تاريخ

المادة الثالثة: يكلف مدير الإدارة العامة ومدير الوكالة الجوية ل.....، كل فيما يخصه، بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

 CACOBATH	الصادق الوطني للعمال المدفوعة الأجر و البطالة التامة عن سوء الأحوال الجوية لطاعات البناء و الأشغال العمومية و الري	
	نظام إدارة الجودة الأيزو 2015/9001	رقم: C704.37001.001 النسخة: V 01
	إمدادات إدارة الموارد البشرية	التاريخ: 2018/11/21 صفحة: 1

المندوب العامة
 المرجع: 2022/A1/.....

محضر تنصيب

سنة :
 السيد :
 بصفته : المدير العام
 الممضي أسفله يشهد بأنه قام بتنصيب:
 السيدة :
 بصفتها :

حرر بالجزائر في

المدير العام

المعنية بالأمر