



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME MASTER EN SCIENCES DE GESTION

SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Thème

**L'impact de la digitalisation sur la
Gestion des ressources humaines, au
sein de la SONEGAS Distribution –
Direction de Distribution TIZI-OUZOU.**

Réalisé par

Mlle. AIT OUARES Ferroudja

Mlle. ABADOU Lila

Dirigé par

Mme. BOURAIB Rafika

Devant les membres du Jury :

Mme. SI MANSOUR Farida

Présidente

Maitre de Conférences Classe B

Mme. BOURAIB Rafika

Rapporteuse

Maitre Assistante Classe A

Mme. SI SALAH Karima

Examinatrice

Maitre de Conférences Classe B

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Nous remercions Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux, de nous avoir accordé la santé, la force et la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail.

Ce mémoire marque l'aboutissement d'un long parcours, et il n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide précieuse et le soutien de nombreuses personnes, que nous tenons ici à remercier sincèrement.

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à Madame BOURAIB Rafika, notre encadrante universitaire, pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils, qui ont largement contribué à l'élaboration et à la réussite de ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à Monsieur Ben Khemmou Saïd, notre tuteur de stage, pour son écoute, son soutien sur le terrain et son encadrement bienveillant durant notre expérience au sein de Sonelgaz – Direction de Distribution de Tizi Ouzou.

Nous remercions l'ensemble du personnel de Sonelgaz – Direction de Distribution de Tizi Ouzou, en particulier les responsables du service RH, pour leur accueil, leur disponibilité et leur coopération tout au long de notre enquête.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury, pour avoir accepté d'examiner et d'évaluer notre mémoire. C'est un honneur pour nous de soumettre ce travail à votre appréciation.

Enfin, nous exprimons toute notre gratitude à nos familles, nos parents, frères et sœurs, pour leur amour, leur patience et leur soutien constant. Nous remercions également nos amies pour leur présence indéfectible tout au long de ce parcours. Ce mémoire vous est aussi dédié.

À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail, nous adressons nos plus sincères remerciements.

AIT OUARES Ferroudja

ABADOU Lila

Dédicaces

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux. Louange à Allah, Seigneur de l'univers, à Lui seul nous adressons notre adoration et c'est en Lui seul que nous plaçons notre confiance et notre espoir.

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, votre présence bienveillante, vos encouragements et votre soutien inconditionnel ont été une source de force et de détermination pour moi. Je vous remercie du fond du cœur pour votre patience et votre amour infini. Ce travail vous est dédié avec tout mon respect et ma gratitude.

À mes deux frères et à ma belle-sœur, votre soutien constant, vos encouragements et votre confiance m'ont inspirée à donner le meilleur de moi-même. Je vous suis reconnaissante pour votre présence à mes côtés. Que ce mémoire soit également une marque de mon affection envers vous.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à notre encadrante, Madame BOURAIB Rafika, pour son accompagnement et ses précieux conseils tout au long de ce travail. Mes remerciements vont également à notre tuteur de stage ainsi qu'à tout le personnel de Sonelgaz Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou, pour leur accueil, leur disponibilité et leur soutien tout au long de cette expérience. Leur encadrement m'a été d'une grande aide dans la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier toutes mes amies, ainsi que toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à mon parcours académique. Votre soutien et vos encouragements ont été d'une valeur inestimable. Merci du fond du cœur.



Dédicaces

A mon père :

L'épaule solide, l'œil compréhensif et l'homme le plus digne de mon estime et de mon respect. Aucun mot ne saurait pleinement exprimer mes sentiments, mais je prie Dieu de te préserver, de t'offrir santé et longue vie.

En témoignage de mon amour et de ma gratitude, je t'offre ce modeste travail, pour te remercier de tous tes sacrifices.

A ma mère,

Qui m'a donné la vie et le courage de réussir. Pour ton amour, ta tendresse et ta présence de chaque jour, merci pour tout ce que tu as fait pour moi.

Je te dédie ce travail avec tout mon cœur.

A mes chers et adorables frères et sœurs pour leur encouragement et leurs soutiens.

À vous, ma famille, je dédie ce travail avec tout mon amour, rien que pour vous !



Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AMC	Algérienne des Métaux et Compteurs (filiale SONELGAZ)
ATS	Applicant Tracking System (Système de suivi des candidatures)
BHI	Babcock Hitachi Algérie (filiale SONELGAZ)
BI	Business Intelligence (Informatique décisionnelle)
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)
DAM	Division Administration et Marchés
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DCG	Direction Centrale du pilotage de la performance et du contrôle de gestion
DCH	Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation
DDI	Direction Centrale du Développement à l'International
DESI	Division Exploitation des Systèmes d'Informations
DFC	Division Finances Comptabilité
D.O.	Direction Opérationnelle
DRC	Division Relations Commerciales
DRH	Division des Ressources Humaines / Directeur des RH
DTE	Division Techniques Électricité
DTG	Division Techniques Gaz
EGA	Électricité et Gaz d'Algérie (prédécesseur de SONELGAZ)
e-GRH	Gestion des Ressources Humaines électronique
EPIC	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial

EPM	Enterprise Performance Management (Pilotage de la Performance)
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
ETTERKIB	Entreprise de Travaux d'Équipement et de Réalisation des Constructions Industrielles
FTP	File Transfer Protocol (Protocole de transfert de fichiers)
GEAT	General Electric Algérie Turbines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRTE	Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité
GRTG	Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz
IA	Intelligence Artificielle
IFEG	Institut de Formation de l'Électricité et du Gaz
INERGA	Entreprise Nationale de Réalisation et de Gestion d'Infrastructures
IoT	Internet of Things (Internet des Objets)
KAHRIF	Société d'Électrification Rurale
KAHRAKIB	Société des Réseaux Électriques
KANAGHAZ	Société des Réseaux Gaziers
LMS	Learning Management System (Système de Gestion de l'Apprentissage)
MEI	Matériel Électrique Industriel
MOOCs	Massive Open Online Courses (Cours en ligne ouverts et massifs)
NOVA	Système d'information RH de SONELGAZ
OS	Opérateur Système Électrique
PC	Personal Computer (Ordinateur personnel)
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
RDA	Région de Distribution d'Alger
RDC	Région de Distribution du Centre
RDE	Région de Distribution de l'Est

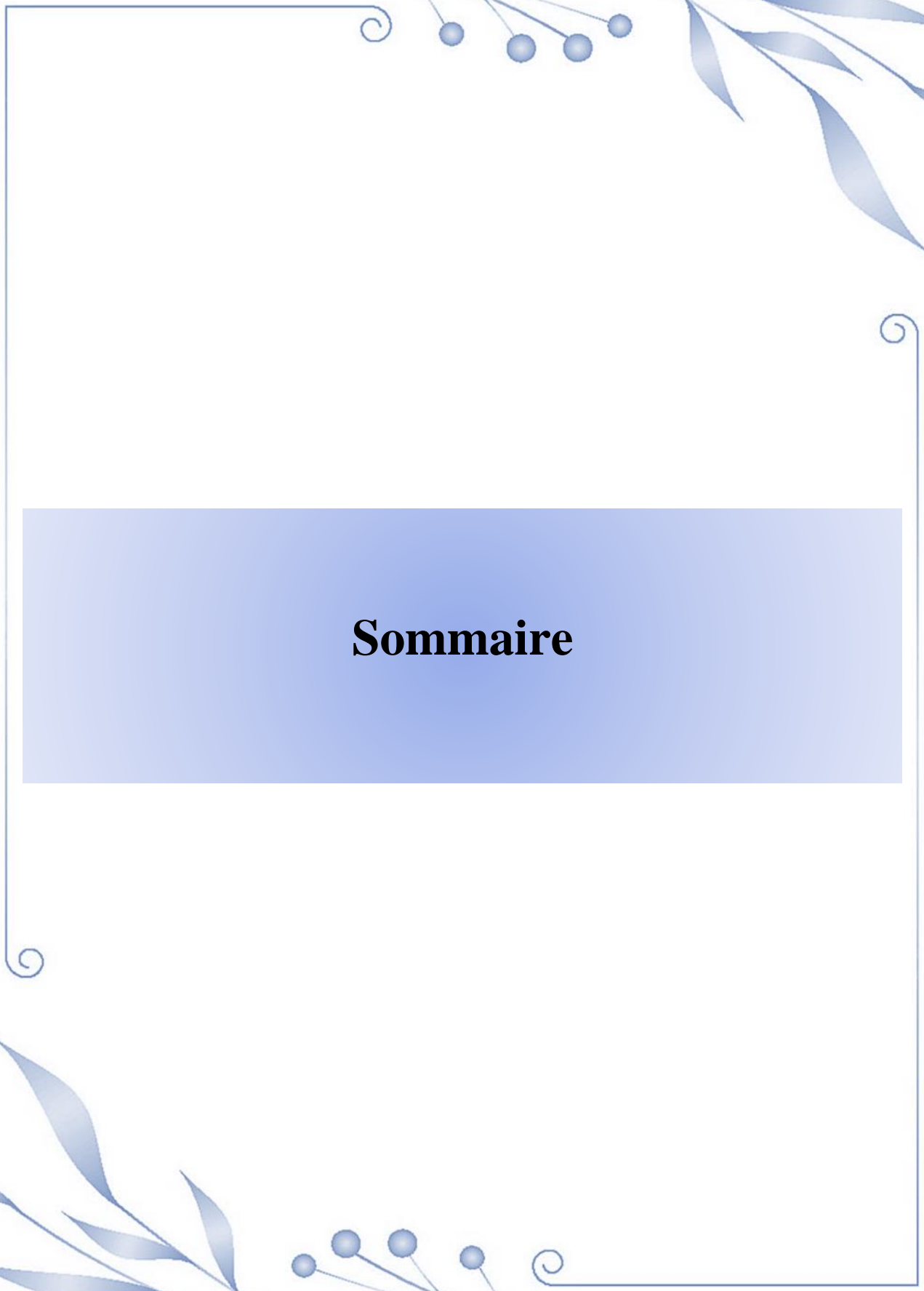
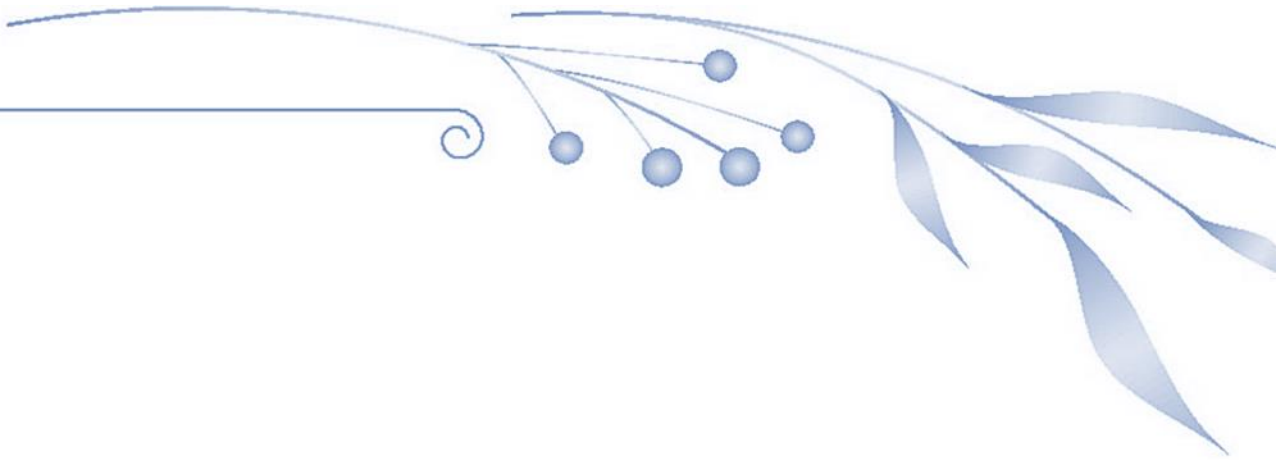
RDO	Région de Distribution de l'Ouest
RH	Ressources Humaines
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
SADEG	Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz
SCOOP	Système de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
SCOPE-SSE	Système de Contrôle et de Pilotage des Équipements - Santé Sécurité Environnement
SDA	Société de Distribution d'Alger
SDC	Société de Distribution du Centre
SDE	Société de Distribution de l'Est
SDO	Société de Distribution de l'Ouest
SEDIVER	Société Algérienne de Fabrication d'Isolateurs
SKE	Sharikat Kahraba El Djazaïr (Société de Production d'Électricité)
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SONELGAZ	Société Nationale de l'Électricité et du Gaz
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, Production, Transport des Hydrocarbures
SPA	Société par Actions
SPE	Société de Production de l'Électricité
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
Tensik	Plateforme de télédéclaration sociale (spécifique SONELGAZ)
TRANSMEX	Société de Transport Exceptionnel
VIJAI	Société de Fabrication de Transformateurs

Liste des figures

Figure N°01 : Echelle de temps de l'évolution de la GRH	10
Figure N°02 : Pyramides des besoins de Maslow	17
Figure N°03 : Evolution chronologique de la digitalisation	34
Figure N°04 : Evolution historique de la SONELGAZ	53
Figure N°05 : Schéma organisationnel du groupe SONELGAZ	57
Figure N°06 : Réorganisation de la structure (Holding) de la SONELGAZ	60
Figure N°07 : Répartition des six régions de la filiale SONELGAZ Distribution.....	61
Figure N°08 : Organigramme de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	63
Figure N°09 : Organigramme de la Division RH de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi Ouzou.....	68
Figure N°10 : Architecture intégrée interopérable	72

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Critères de distinction entre la numérisation et la digitalisation.....	31
Tableau N°02 : L'évolution du digital à travers les années	33
Tableau N°03 : Récapitulatif des outils de la digitalisation	38
Tableau N°04 : Chronologie des étapes clés de l'évolution de SONELGAZ	52



Sommaire



Liste des abréviations	I
Liste des figures	IV
Listes des tableaux	IV
Sommaire	V
Introduction générale.....	1
Chapitre I : La gestion des ressources humaines : principes, pratiques et perspectives ...	4
Introduction	4
Section 01 : Evolution et fondements de la gestion des ressources humaines	4
Section 02 : L’alignement des pratiques RH sur les besoins des salariés : outils, stratégies et impacts	14
Section 03 : Les défis de la GRH dans un monde en mutation	22
Conclusion.....	26
Chapitre II : La digitalisation au service de la gestion des ressources humaines	27
Introduction	27
Section 01 : Concepts de la Digitalisation	27
Section 02 : Outils et technologies de la digitalisation	34
Section 03 : La Digitalisation et la gestion des ressources humaines	43
Conclusion.....	46
Chapitre III : Analyse de l’impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	48
Introduction	48
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil	48

Section 02 : Les outils de la digitalisation au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de la wilaya Tizi-Ouzou	70
Section 03 : Analyse de l'impact de la digitalisation sur la Gestion des Ressources Humaines	76
Conclusion.....	84
Conclusion générale	86
Bibliographie.....	90
Annexes	VII
Table des matières	XXXIX
Résumé	



Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde en perpétuelle mutation, la digitalisation s'impose comme un levier stratégique incontournable pour les organisations publiques et privées. Ce processus transcende la simple numérisation des documents, englobant une transformation profonde des modes de gestion, notamment dans le domaine des ressources humaines (RH). En Algérie, cette dynamique est soutenue par des initiatives gouvernementales visant à moderniser l'administration publique et à améliorer l'efficacité des services. Le ministère de l'Intérieur a, par exemple, achevé la numérisation de l'ensemble des documents administratifs relatifs à la gestion des ressources humaines, facilitant ainsi l'organisation et la gestion des informations (Ministère de la Numérisation, 2020).

La transition numérique est devenue une priorité stratégique pour l'État algérien, qui a mis en place une stratégie nationale de transformation numérique pour la période 2025-2030, visant à moderniser l'administration publique et à améliorer la qualité des services offerts aux citoyens (Algeria Invest, 2025). Cette initiative est renforcée par un cadre réglementaire solide, comprenant le Décret exécutif n° 20-199 du 25 juillet 2020, qui définit les nouvelles modalités de gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques (Journal Officiel de la République Algérienne, 2020). La digitalisation des ressources humaines dans les entreprises publiques, en particulier dans le secteur de l'énergie, devient ainsi un enjeu majeur pour améliorer la performance des organisations (Ben Youssef & Houhou, 2019).

Dans ce contexte, cette étude se propose d'analyser l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de la Direction de Distribution SADEG de la wilaya de Tizi Ouzou, une filiale du groupe SONELGAZ. La digitalisation des pratiques RH, notamment l'automatisation des processus administratifs, la gestion des carrières, et l'amélioration de la transparence, représente un enjeu stratégique pour cette entreprise publique algérienne. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment l'intégration des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines peut renforcer la performance organisationnelle et améliorer la satisfaction des employés (Gori & Bonneton, 2017).

Le choix de cette thématique repose sur une motivation personnelle et académique, en tant qu'étudiantes en Master 2 Management des Ressources Humaines à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou. Nous sommes particulièrement intéressées par la façon dont la digitalisation transforme les pratiques de gestion des ressources humaines et contribue à l'efficacité des organisations publiques algériennes. En nous concentrant sur la Direction de Distribution de Tizi Ouzou, nous cherchons à analyser un cas concret d'entreprise publique

Introduction générale

engagée dans ce processus de transformation numérique, afin d'apporter une contribution significative à la compréhension des défis et opportunités associés à la digitalisation des ressources humaines dans le secteur public algérien (Bouzidi, 2021).

Problématique

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, la question centrale de cette recherche est : **Comment la digitalisation influence-t-elle la gestion des ressources humaines au sein de la Sonelgaz Distribution, Direction de Distribution de Tizi Ouzou ?**

Sous-questions

- Quels sont les fondements et les enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines dans un environnement en mutation ?
- Comment la digitalisation transforme-t-elle les pratiques et les outils de gestion des ressources humaines au sein de la SONELGAZ distribution, direction de distribution TIZI-OUZOU ?
- Quel est l'impact concret de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de la SONELGAZ distribution, direction de distribution de Tizi Ouzou ?

Hypothèses

- La digitalisation améliore l'efficacité et la réactivité des processus de gestion des ressources humaines.
- L'intégration des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines contribue à une meilleure satisfaction des employés et à une performance organisationnelle accrue au sein de la SONELGAZ distribution, direction de distribution de TIZI-OUZOU.
- La mise en œuvre de la digitalisation dans la gestion des ressources humaines rencontre des défis liés à la résistance au changement et au manque de compétences numériques au sein de SONELGAZ distribution, direction de distribution de TIZI-OUZOU.

Méthodologie

La méthodologie adoptée dans ce mémoire se décline à travers deux volets complémentaires, correspondant aux dimensions théorique et empirique de notre étude.

Introduction générale

Pour la partie théorique, nous avons adopté pour une approche fondée sur une recherche bibliographique et documentaire. Celle-ci s'est articulée autour d'une revue de littérature portant sur les thématiques centrales de la gestion des ressources humaines et de la digitalisation. Afin de garantir la qualité et la pertinence de notre cadre conceptuel, nous avons utilisé des sources fiables, incluant des ouvrages scientifiques, des articles académiques, des publications spécialisées afin de construire un cadre conceptuel solide.

Notre démarche empirique repose sur une approche hypothético-déductive, que nous avons concrétisée par une méthode qualitative. Celle-ci a été mise en œuvre à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, conçu à l'intention des responsables des ressources humaines au sein de la SONELGAZ Distribution, Direction de la Distribution de Tizi Ouzou.

Cette recherche a permis de vérifier empiriquement nos hypothèses à travers l'analyse des données empiriques recueillies sur le terrain, dans le but d'analyser de manière rigoureuse et objective l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise étudiée.

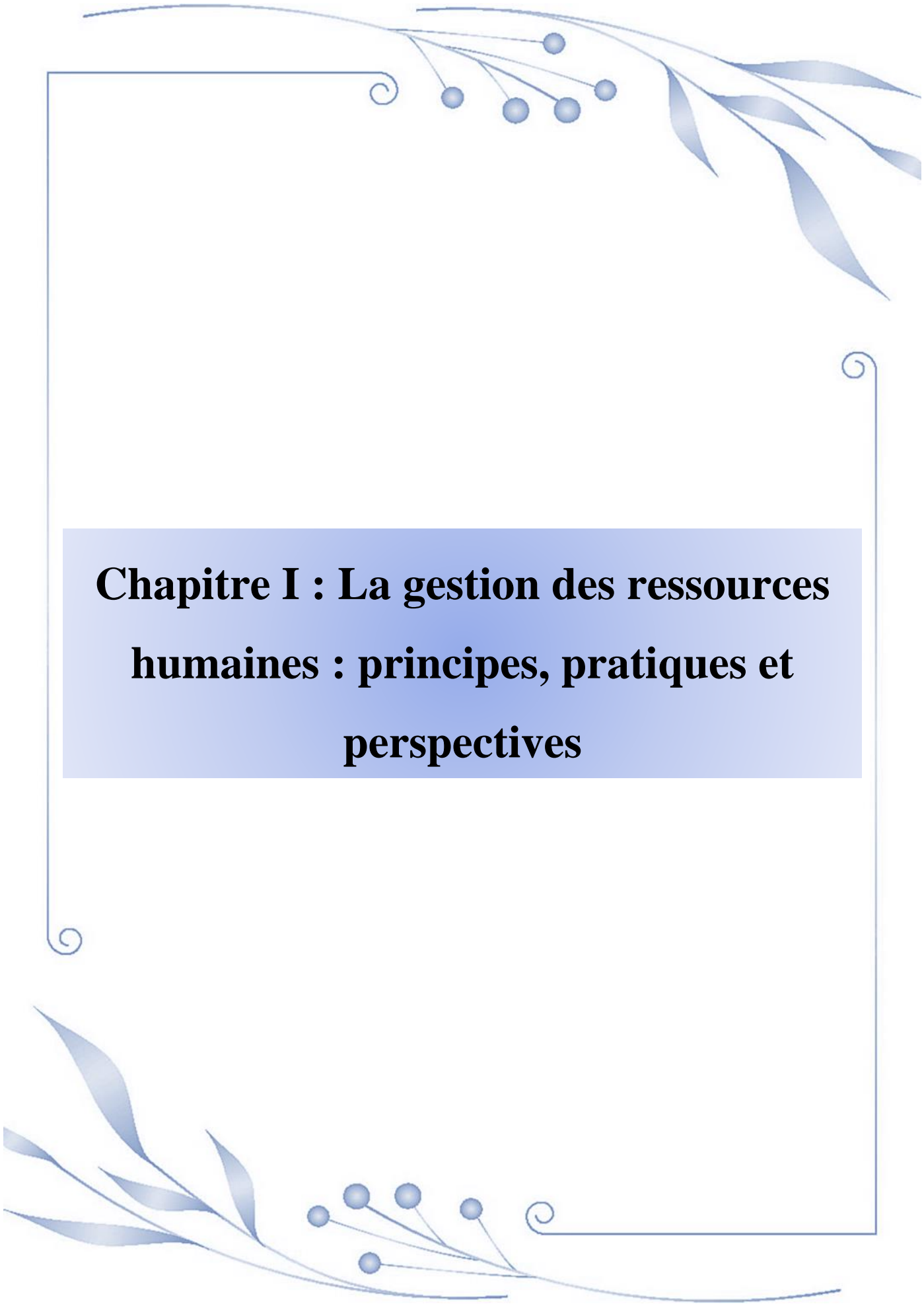
Structure du mémoire

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre introduit les bases théoriques de la gestion des ressources humaines (GRH), en mettant en lumière ses fondements, son évolution historique, ainsi que les enjeux contemporains auxquels elle fait face, tels que la diversité, l'inclusion et le bien-être au travail.

Le deuxième chapitre explore le concept de digitalisation, en définissant ses principes, ses outils et ses technologies, tout en analysant son impact transformateur sur la gestion des ressources humaines.

Enfin, le troisième chapitre se consacre à une étude de cas au sein de l'entreprise SONELGAZ, plus précisément à la Direction de la Distribution de la wilaya de Tizi Ouzou, afin d'examiner les effets concrets de la digitalisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Cette approche permettra de lier les théories et concepts développés aux réalités pratiques de l'entreprise, offrant ainsi une analyse approfondie des transformations induites par la digitalisation dans le domaine des ressources humaines



**Chapitre I : La gestion des ressources
humaines : principes, pratiques et
perspectives**

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe aujourd'hui une place centrale dans la gouvernance des organisations. Elle vise à structurer, mobiliser et valoriser le capital humain, tout en veillant à l'harmonisation entre les aspirations individuelles des salariés et les finalités collectives de l'entreprise. Par ses multiples fonctions, la GRH contribue à instaurer un climat de travail propice à l'engagement, à la reconnaissance et à l'épanouissement professionnel, conditions essentielles à la performance et à la pérennité des structures.

Ce premier chapitre propose une exploration des fondements théoriques et pratiques de la GRH, à travers trois axes complémentaires. La première section présente les définitions de la GRH proposées par divers auteurs, retrace son évolution historique et met en lumière les enjeux contemporains qui la traversent, tels que la diversité, l'inclusion et le bien-être au travail. La deuxième section s'attache à analyser la manière dont la GRH identifie et prend en charge les besoins des salariés, à travers des dispositifs comme la formation, le développement des compétences ou l'évaluation de la performance, et étudie leur influence sur la motivation et la performance. Enfin, la troisième section examine les défis actuels auxquels la GRH se confronte dans un monde en perpétuelle transformation : l'adaptation aux innovations technologiques, la gestion du changement organisationnel, et la résilience en contexte de crise

Ce cadre théorique permet ainsi de mieux cerner les dimensions essentielles de la GRH contemporaine et de comprendre les dynamiques qui structurent son évolution dans les organisations modernes.

Section 01 : Evolution et fondements de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) représente aujourd'hui une fonction stratégique essentielle à la performance des organisations. Elle ne se limite plus à l'administration du personnel, mais englobe désormais des dimensions clés telles que la planification des effectifs, la gestion des compétences, la formation, la rémunération ou encore l'évaluation de la performance.

Avant de définir la GRH, il convient d'éclaircir les notions de « gestion » et de « ressources humaines ». La gestion peut être entendue comme « un ensemble de pratiques destiné à assurer l'activité ordinaire de l'organisation, visant l'atteinte des objectifs avec efficacité et efficience dans le respect de contraintes diverses » (*Bois Lalandelle, 1991, p. 102*).

De son côté, *Grawitz (2000, p. 193)* la considère comme « l'ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou administrée », cette définition étant parfois élargie à toute forme d'organisation.

Dans cette perspective, la présente section propose, dans un premier temps, de présenter les principales définitions de la GRH. Ensuite, elle retrace son évolution historique, puis met en lumière les enjeux contemporains liés à la diversité, à l'inclusion et au bien-être au travail.

1.1. Définitions de la gestion des ressources humaines

Avant d'approfondir les dynamiques contemporaines de la gestion des ressources humaines (GRH), il convient d'en cerner les définitions fondamentales, tant en ce qui concerne la fonction ressources humaines que la GRH en tant que discipline. Une clarification terminologique s'impose donc à travers les apports de plusieurs auteurs de référence.

1.1.1. Définition de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines vise principalement à garantir que l'organisation dispose des compétences humaines nécessaires à sa performance, tout en favorisant l'épanouissement des individus. Elle recouvre un ensemble d'activités à la fois stratégiques et opérationnelles, liées à la gestion des talents, au recrutement, à la formation, à l'évaluation et à la rémunération.

Gary Dessler (2020) définit ainsi la fonction RH comme un ensemble d'activités visant à optimiser la gestion des employés, en mettant en avant le recrutement, la formation, la gestion de la performance et la rémunération, tout en alignant ces dimensions sur les objectifs stratégiques de l'entreprise (*Dessler, 2020, p. 5*).

De son côté, *Dave Ulrich (1997)* propose une conception stratégique de la fonction RH, en l'envisageant comme un levier de création de valeur. Il identifie quatre rôles fondamentaux : partenaire stratégique, expert administratif, champion des employés et agent de changement (*Ulrich, 1997, p. 10*).

Michael Armstrong (2020), quant à lui, considère la fonction RH comme un processus global de gestion des talents, incluant la planification des effectifs, le développement des compétences et la motivation. Il souligne l'importance d'intégrer les pratiques RH à la stratégie globale de l'organisation pour en maximiser l'efficacité (*Armstrong, 2020, p. 3*).

À la lumière de ces contributions, la fonction ressources humaines peut être définie comme un ensemble intégré de pratiques visant à mobiliser les compétences individuelles et collectives au service des finalités stratégiques de l'organisation, tout en garantissant un cadre de travail propice à l'engagement et au développement professionnel.

1.1.2. Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines, souvent désignée comme l'évolution institutionnelle de la gestion du personnel, renvoie à un ensemble de pratiques mises en œuvre pour administrer, développer et mobiliser les ressources humaines dans les organisations.

Cadin et al. (2002) la définissent comme une discipline des sciences sociales visant à créer et mobiliser des savoirs utiles pour appréhender, négocier et résoudre les problématiques liées à la régulation du travail au sein d'une organisation (*Cadin et al., 2002, p. 54*).

Selon *Lethielleux (2012)*, la GRH consiste à garantir que l'organisation dispose, en temps voulu, des personnels requis pour accomplir ses missions (*Lethielleux, 2012, p. 17*).

G. Lacongo (2002) insiste quant à lui sur la nature pluridisciplinaire de la GRH, laquelle puise dans l'économie, le droit, la gestion, la sociologie, la psychologie et la philosophie. Cette richesse conceptuelle, tout en constituant une force, révèle aussi la complexité de son champ d'application (*Lacongo, 2002, p. 11*).

Ainsi, la GRH apparaît comme une discipline à la fois théorique et pratique, ayant pour objet l'organisation, l'optimisation et la valorisation du capital humain. Elle repose sur la capacité à anticiper les besoins en compétences et à adapter les ressources humaines aux mutations constantes de l'environnement organisationnel.

1.2. Évolution historique de la GRH : Périodes clés et évolutions majeures des pratiques

La fonction des Ressources Humaines (RH) a subi de profondes transformations au fil des décennies. De ses premières formes administratives, elle s'est progressivement muée en un élément stratégique central pour les entreprises. Cette évolution est marquée par l'adoption de pratiques de plus en plus orientées vers la gestion des talents et le développement des compétences, face à un environnement économique de plus en plus compétitif et globalisé.

1.2.1 Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale : Un rôle essentiellement administratif

Avant la Seconde Guerre mondiale, la gestion des employés se concentrait sur des tâches administratives strictes, telles que l'embauche, la gestion des salaires, et la supervision du respect des règlements. Le développement du service du personnel a pris forme au sein des grandes entreprises industrielles, notamment dans des sociétés comme Schneider au Creusot ou Renault, où la gestion des ressources humaines était intimement liée aux impératifs de la production (*Peretti, 2010, p. 7*). Ces premiers services étaient essentiellement bureaucratiques et orientés vers la maximisation de la productivité à travers des méthodes de contrôle strictes.

L'évolution des conditions de travail a été marquée par des réformes législatives significatives telles que la création du contrat de travail en 1890, la reconnaissance du droit de grève en 1864, et la publication du Code du travail en 1910. En 1936, plusieurs réformes sociales fondamentales ont été instaurées, notamment la loi sur les congés payés, la semaine de 40 heures, et l'extension des conventions collectives (*Perrin & Rousseau, 2006, p. 113*).

Les services du personnel se sont alors concentrés sur des missions telles que :

- Le recrutement et l'affectation du personnel ;
- Le contrôle du travail et la gestion des absences ;
- L'application du droit social et la gestion des conflits ;
- La fidélisation des employés à travers des mécanismes comme le salaire au rendement et la promotion selon l'ancienneté.

L'introduction du paternalisme dans certaines entreprises, comme chez Schneider, a renforcé l'idée d'une gestion « bienveillante » de la main-d'œuvre, mais aussi d'une volonté de maintenir un contrôle strict des travailleurs.

1.2.2 La période 1945 - fin des années 1980 : La reconnaissance du facteur humain

Après la Seconde Guerre mondiale, les années 1945-1980 marquent un tournant pour la gestion des ressources humaines. Le rôle du facteur humain devient central dans la réflexion

Chapitre I : La gestion des ressources humaines : principes, pratiques et perspectives

stratégique des entreprises. Cette période a vu la mise en place de nouvelles réformes sociales, soutenues par une législation plus favorable aux salariés. La prise de conscience de l'importance du bien-être au travail a été influencée par les recherches en psychologie du travail et par les premières théories des relations humaines (*Hawthorne Studies, 1930-1932*) (*Mayo, 1933*).

Le chef du personnel, jusque-là chargé de la gestion administrative et juridique des employés, a vu son rôle évoluer vers une fonction plus psychologique et sociale. Cette évolution a été favorisée par les lois sociales telles que la journée de travail de huit heures, les congés payés, ainsi que la semaine de 40 heures (*Roussillon, 1998, p. 59*). Les relations avec les syndicats ont également pris une ampleur nouvelle, la reconnaissance du droit syndical devenant une priorité législative.

Cette période a aussi vu l'introduction des comités d'hygiène et de sécurité, la mise en place de la formation professionnelle, et la consécration d'une gestion plus collaborative, intégrant les préoccupations sociales des employés. La fonction RH s'est progressivement tournée vers l'établissement d'une meilleure qualité de vie au travail, avec l'introduction de la psychologie sociale et la reconnaissance du rôle clé des syndicats dans le dialogue social (*Peretti, 2010, p. 13*).

1.2.3 La professionnalisation de la fonction (fin des années 1980 - 2000)

À partir de la fin des années 1980, la fonction des Ressources Humaines s'est affirmée comme un acteur stratégique au sein des organisations. Le terme « ressources humaines » a été adopté pour souligner le rôle essentiel du capital humain dans la compétitivité des entreprises. La mondialisation, les avancées technologiques et l'évolution des mentalités ont conduit à une transformation radicale des pratiques en matière de gestion du personnel.

Jean-Marie Peretti (2010, p. 25) souligne que l'adoption du terme « ressources humaines » a été motivée par le besoin de considérer les employés comme des partenaires stratégiques, dans le cadre d'une vision à long terme de l'entreprise. Le DRH (Directeur des Ressources Humaines) a pris un rôle central, désormais responsable de :

- La gestion des talents et des compétences ;
- Le développement des pratiques managériales pour renforcer l'engagement des salariés ;

- L'adaptation des stratégies de rémunération et de formation aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Les entreprises ont alors mis en place des démarches proactives pour anticiper les besoins futurs en compétences, gérer la mobilité interne, et élaborer des programmes de gestion de la performance alignés sur les objectifs stratégiques. La gestion des carrières, la promotion de la diversité, et la gestion des talents sont devenues des priorités. De plus, la fonction RH a dû répondre aux nouveaux défis liés à la mondialisation et à la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises.

Jean-Marie Peretti (2010, p. 25) insiste sur la nécessité d'une gestion efficace de l'engagement des employés et de leur implication dans la stratégie de l'entreprise. Cela a impliqué des politiques de formation continue, la mise en place de structures de reconnaissance et de motivation, ainsi que la promotion de nouvelles formes de travail, comme le télétravail et la flexibilité horaire.

1.2.4. La digitalisation de la ressource humaine (2000 – jusqu'à aujourd'hui)

À partir des années 2000, un tournant majeur s'opère dans le domaine de la gestion des ressources humaines avec l'introduction progressive, puis l'intégration massive, des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les processus RH. Cette transition vers une GRH numérisée répond à des exigences croissantes de performance, de réactivité et de transparence, tout en accompagnant les mutations technologiques globales que connaissent les organisations à l'ère de la société de l'information.

La digitalisation de la fonction RH s'est d'abord manifestée par l'introduction de logiciels spécialisés permettant d'automatiser les tâches administratives répétitives, de centraliser les données personnelles et professionnelles du personnel, ainsi que de réduire les délais de traitement. Ces outils informatisés ont considérablement renforcé la capacité des services RH à produire des tableaux de bord, à générer des statistiques précises et à faciliter la prise de décisions stratégiques fondées sur des données objectives. Ainsi, les technologies numériques sont devenues un levier incontournable pour identifier les talents rares, suivre les parcours professionnels et anticiper les besoins en formation au niveau individuel (*Peretti, 2010, p.421*).

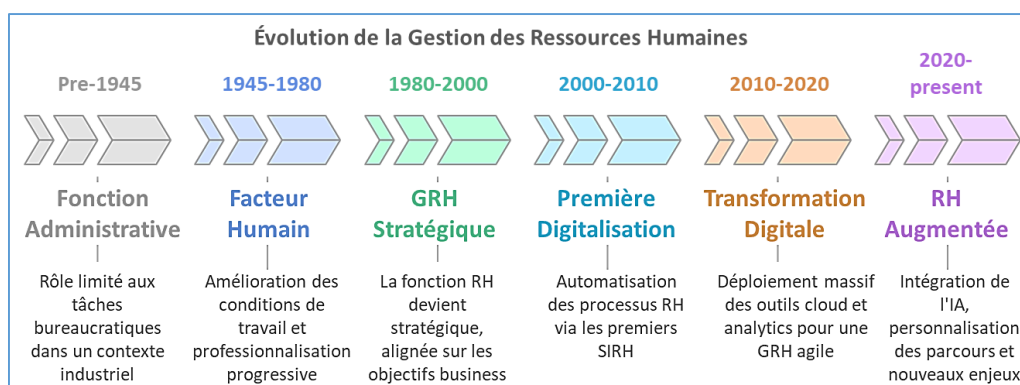
Chapitre I : La gestion des ressources humaines : principes, pratiques et perspectives

Progressivement, la fonction RH s'est orientée vers une automatisation plus poussée, avec la mise en œuvre de systèmes d'information intégrés (SIRH) couvrant l'ensemble du cycle de vie professionnel du salarié. Ce processus, qualifié de « e-GRH », vise à inscrire la gestion des ressources humaines dans une logique de dématérialisation complète et de décentralisation fonctionnelle. L'employé peut désormais, grâce aux plateformes numériques, gérer une partie de sa carrière en toute autonomie : consulter ses bulletins de paie électroniques, signer un contrat de travail digitalisé, formuler une demande de congé ou accéder à son plan de formation, sans avoir recours à une intervention humaine directe (Stankiewicz, 2012, p.89).

Cette mutation technologique ne se limite pas aux simples outils. Elle redéfinit profondément les interactions entre le service RH et les salariés, en intégrant les usages numériques dans les pratiques quotidiennes : communication interne via les courriels professionnels, diffusion des documents RH par intranet, modules d'e-learning, ou encore entretiens professionnels en visioconférence. L'adoption de ces nouveaux modes d'échange a contribué à moderniser la fonction RH, tout en la rendant plus accessible, plus transparente et davantage tournée vers l'accompagnement personnalisé des collaborateurs (Zardet & Bonnet, 2015, p.74).

La digitalisation, loin d'être un phénomène conjoncturel, s'impose comme une transformation structurelle et irréversible des ressources humaines. Elle bouleverse les référentiels de compétences, introduit une nouvelle gouvernance des talents et appelle à une reconfiguration des rôles entre les gestionnaires RH, les managers et les salariés. En somme, elle constitue une nouvelle étape de l'évolution de la GRH vers une fonction stratégique à haute valeur ajoutée, résolument tournée vers l'avenir et l'innovation.

Figure N°01 : Echelle de temps de l'évolution de la GRH



Source : Elaborée par les auteurs sur la base des données précédentes.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines d'une organisation constituent l'un de ses piliers les plus fondamentaux. En effet, une entreprise ne se définit pas seulement par son capital économique ou ses compétences techniques, mais également par son capital humain. Ce dernier joue un rôle essentiel dans la réussite de l'organisation, notamment à travers l'interaction et la motivation des employés, qui sont des facteurs de succès à ne pas négliger. C'est dans ce contexte que la gestion des ressources humaines intervient, en mettant en place une fonction polyvalente, comprenant des missions aussi diverses que le recrutement, l'orientation, la formation du personnel, ainsi que la gestion de la communication interne.

Les objectifs de la gestion des ressources humaines se déclinent généralement en trois grandes catégories, selon leur caractère explicite ou implicite, et leur rapport au temps.

1.3.1. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines poursuit, selon *MAKHELOUF (2012, p. 11)*, quatre objectifs principaux qui sont essentiels à son bon fonctionnement. Ces objectifs sont : le recrutement, l'affectation et la sélection du personnel ; le développement des ressources humaines à travers diverses initiatives ; l'évaluation des employés, qui inclut à la fois l'analyse et l'évaluation individuelle des performances ; et la planification des ressources humaines, qui consiste à analyser les besoins futurs et à gérer ces ressources de manière prévisionnelle. Ces objectifs sont clairement définis et visent à structurer la gestion des talents dans l'organisation.

1.3.2. Les objectifs implicites

En complément des objectifs explicites, la gestion des ressources humaines poursuit également des objectifs implicites, souvent moins visibles, mais tout aussi cruciaux pour la bonne marche de l'organisation. *MAKHELOUF (2012, p. 11)* souligne que ces objectifs comprennent la qualité de vie au travail et le climat interne. Cela implique une amélioration constante des conditions de travail, une communication interne efficace, et un souci du bien-être des salariés. De plus, il est essentiel de maintenir des relations sociales positives, en respectant les droits des salariés, en négociant collectivement et en gérant les conflits. Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale constitue un autre objectif implicite de la GRH. Cela

inclut l'évaluation des coûts sociaux, l'analyse des écarts et l'évaluation de la contribution de ces efforts à la performance globale de l'organisation.

L'analyse des objectifs de la GRH est également enrichie par *SEKIOU (2004, p. 10)*, qui simplifie leur compréhension en les représentant sous quatre axes majeurs. Le premier est l'objectif d'attirer vers l'organisation un nombre suffisant de personnes disposant des compétences et de l'expérience nécessaires. Ensuite, la gestion des ressources humaines a pour mission de conserver ces ressources, en développant des programmes favorisant la promotion interne et la gestion des carrières. Le développement des compétences des employés, notamment via des programmes de formation, représente le troisième objectif majeur. Enfin, la motivation et la satisfaction des employés sont au cœur des préoccupations, en mettant l'accent sur la communication et les relations avec les représentants des salariés, ainsi que sur l'amélioration des performances à travers une rémunération au mérite.

1.3.3. Les objectifs à long terme

Les objectifs à long terme de la gestion des ressources humaines concernent la compétitivité et la rentabilité de l'organisation. Ces objectifs visent à permettre à l'entreprise de maintenir ou d'améliorer ses activités tout en utilisant les ressources disponibles de manière plus efficace. Le service des ressources humaines joue un rôle clé dans cette dynamique en contribuant directement à la réalisation des objectifs explicites et implicites. Il est donc primordial que la gestion des ressources humaines s'efforce d'atteindre ces objectifs à long terme pour renforcer l'efficacité de l'organisation.

1.3.4. Les enjeux de la GRH

La fonction RH, bien que stratégique, fait l'objet de critiques fréquentes au sein des organisations. Souvent perçue comme trop focalisée sur la gestion administrative, elle peine parfois à répondre aux enjeux opérationnels, d'autant plus qu'elle devient visible surtout lorsqu'il y a des difficultés (*MARTORY & CROZET, 2008, p. 137*). Toutefois, la fonction RH doit faire face à de nombreux défis pour accroître sa légitimité au sein de l'organisation. Parmi ces enjeux, le premier est l'identification des attentes des différents acteurs de l'organisation, tels que la direction générale, les responsables intermédiaires, les salariés et les syndicats, et y répondre efficacement.

Un deuxième enjeu majeur pour les ressources humaines est de garantir la cohésion sociale au sein de l'organisation. Cela implique notamment la gestion des différentes générations de travailleurs, comme les générations X et Y, et la manière dont ces différences impactent la gestion des talents et la collaboration au sein de l'entreprise (*DETCHESSAHAR, 2011*). Les fonctions RH doivent aussi gérer les tensions entre une gestion individualisée des ressources humaines et un travail davantage collectif qu'auparavant. Par ailleurs, elles sont responsables de la mise en place de politiques visant à prévenir les risques professionnels, à promouvoir la santé et la sécurité au travail, tout en appliquant un cadre législatif en constante évolution.

Un troisième défi réside dans l'optimisation des processus et des coûts au sein de la fonction RH. La fonction RH doit désormais justifier l'efficacité de ses actions, souvent en termes financiers, et ce dans un contexte où la productivité et l'économie de coûts sont importantes. La mise en place d'indicateurs de performance sociale, notamment dans le domaine du recrutement, du turnover, de la gestion de carrière, et des outils de rémunération, devient essentielle pour démontrer l'impact de la fonction RH sur la performance globale de l'organisation (*SCOUARNEC, 2005, p. 132*).

Enfin, la fonction RH doit répondre aux nouveaux défis posés par l'externalisation de certaines missions. Comme le souligne le Baromètre *ESSCA/BODET (2011)*, l'externalisation des fonctions RH connaît une forte croissance, notamment dans des domaines comme la rémunération, la formation et le recrutement. Ce phénomène est stimulé par les technologies de l'information, qui permettent une gestion plus flexible et plus réactive des données RH. Cette évolution vers l'externalisation renforce la nécessité pour la fonction RH de s'adapter et de se repositionner comme un acteur stratégique, capable d'intégrer de nouvelles pratiques tout en optimisant ses coûts.

En somme, cette première section a permis d'éclairer les fondements conceptuels et historiques de la gestion des ressources humaines, en mettant en évidence sa double nature, à la fois administrative et stratégique. Elle a également retracé les principales étapes de son évolution, révélant une transformation progressive vers une fonction centrée sur la valorisation du capital humain et l'accompagnement du changement organisationnel.

Section 02 : L'alignement des pratiques RH sur les besoins des salariés : outils, stratégies et impacts

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle fondamental dans la gestion des besoins des salariés, en particulier dans un contexte organisationnel complexe. Elle s'inscrit dans un processus global qui consiste à identifier, anticiper et satisfaire les besoins des individus au sein de l'organisation, afin de garantir leur bien-être et, par conséquent, optimiser leur performance. En ce sens, la GRH ne se limite pas uniquement à la gestion des compétences et des carrières, mais s'étend à l'accompagnement des salariés dans leur développement personnel et professionnel, tout en prenant en compte leurs besoins fondamentaux et de développement.

Cette section propose une analyse des différents types de besoins des salariés, en abordant d'abord les besoins fondamentaux, suivis des besoins de développement. Elle examine ensuite les outils que la GRH met en œuvre pour y répondre efficacement et explore enfin l'impact de la satisfaction de ces besoins sur la performance organisationnelle.

2.1. Identification des besoins des salariés

Les besoins des salariés peuvent être classifiés en deux grandes catégories : les besoins fondamentaux, qui sont essentiels pour la survie et le bien-être immédiat des individus, et les besoins de développement, qui concernent leur épanouissement personnel et professionnel à long terme. La prise en charge de ces besoins est essentielle pour assurer non seulement la satisfaction des salariés, mais aussi leur engagement et leur motivation au travail.

2.1.1. Besoins fondamentaux

Les besoins fondamentaux des salariés sont ceux qui sont directement liés à leur bien-être physique, psychologique et social. Ils forment la base sur laquelle la GRH doit intervenir pour assurer un environnement de travail sain et propice à la performance.

2.1.1.1. Besoins physiologiques

Les besoins physiologiques sont les nécessités primaires que tout individu doit satisfaire pour assurer sa survie. Dans le cadre du travail, cela se traduit par des conditions de travail appropriées permettant de répondre à ces besoins. La rémunération constitue l'un des besoins les plus importants : un salaire suffisant pour couvrir les dépenses alimentaires, le logement et

les soins de santé. L'environnement de travail, quant à lui, doit offrir des conditions optimales telles que des locaux bien éclairés, une température adéquate, et une ergonomie permettant d'éviter les risques physiques. Par ailleurs, des pauses régulières sont nécessaires pour permettre aux salariés de se reposer et d'éviter ainsi l'épuisement et les troubles liés au stress (*GERVAIS, 2017, p. 32*).

2.1.1.2. Besoins de sécurité

Les besoins de sécurité visent à protéger les salariés contre les risques, qu'ils soient physiques ou psychologiques. La stabilité de l'emploi est un facteur clé dans ce domaine : des contrats à durée indéterminée et la prévoyance des risques économiques permettent d'assurer une certaine sécurité aux salariés. Sur le plan physique, la sécurité au travail est primordiale, notamment par l'instauration de protocoles de sécurité stricts et l'accès à des équipements de protection. Enfin, les avantages sociaux tels que l'assurance maladie, la couverture des accidents de travail et les régimes de retraite contribuent à créer un climat de sécurité, ce qui, à terme, renforce l'engagement des salariés envers l'organisation (*MEUNIER, 2015, p. 74*).

2.1.1.3. Besoins d'appartenance

Les besoins d'appartenance font référence au désir des salariés de se sentir intégrés et connectés à leur environnement de travail. Cela englobe la culture organisationnelle, qui doit favoriser l'inclusion et la diversité, et promouvoir des relations sociales positives entre collègues. Un esprit d'équipe est également essentiel pour renforcer ce besoin, et la mise en place d'activités de cohésion ou de projets collaboratifs peut jouer un rôle significatif à cet égard. En outre, la reconnaissance des contributions des individus, à travers des célébrations ou des récompenses collectives, est indispensable pour combler ce besoin d'appartenance et de reconnaissance sociale au sein de l'entreprise (*DUBOIS, 2019, p. 52*).

2.1.1.4. Besoins d'estime

Les besoins d'estime sont liés à la reconnaissance des efforts, des performances et de la contribution des individus à l'organisation. Cela comprend la reconnaissance formelle des succès par des feedbacks positifs et des récompenses. En outre, les opportunités d'avancement, telles que les promotions ou l'attribution de responsabilités accrues, sont des leviers importants pour répondre à ces besoins. Enfin, le respect mutuel et l'instauration de relations

professionnelles fondées sur la confiance contribuent à satisfaire ce besoin d'estime, tout en renforçant l'engagement et la motivation des salariés (*LAFONTAINE, 2018, p. 99*).

2.1.2. Besoins de développement

Les besoins de développement concernent l'épanouissement personnel et professionnel des salariés. Ils reflètent leur désir d'apprendre, de progresser et d'évoluer dans leur carrière. Ces besoins vont au-delà de la simple satisfaction des besoins immédiats et visent à promouvoir la croissance et la longévité de l'individu au sein de l'organisation.

2.1.2.1. Formation et apprentissage

Les salariés ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences pour rester compétitifs dans un environnement de travail en constante évolution. La formation continue permet non seulement d'améliorer les compétences techniques, mais aussi de favoriser la croissance personnelle. Les programmes de formation, qu'ils soient internes ou externes, ainsi que les ateliers pratiques et les webinaires, sont des outils essentiels dans la mise en œuvre de ce besoin. De plus, le mentorat joue un rôle clé en accompagnant les salariés dans leur développement professionnel, en leur offrant des conseils personnalisés et en leur permettant de progresser dans leur carrière (*LOUIS, 2016, p. 116*).

2.1.2.2. Opportunités de carrière

Le besoin d'opportunités de carrière est directement lié à la possibilité de progresser dans l'organisation. Cela passe par des promotions internes et la possibilité d'occuper des postes à responsabilité. La mobilité interne, qui permet de changer de poste au sein de l'entreprise, est également un facteur motivant. Participer à des projets stratégiques ou innovants est une autre forme de réponse à ce besoin de développement, car ces projets permettent aux salariés de démontrer leur potentiel tout en enrichissant leur expérience professionnelle (*DURAND, 2017, p. 85*).

2.1.2.3. Développement personnel

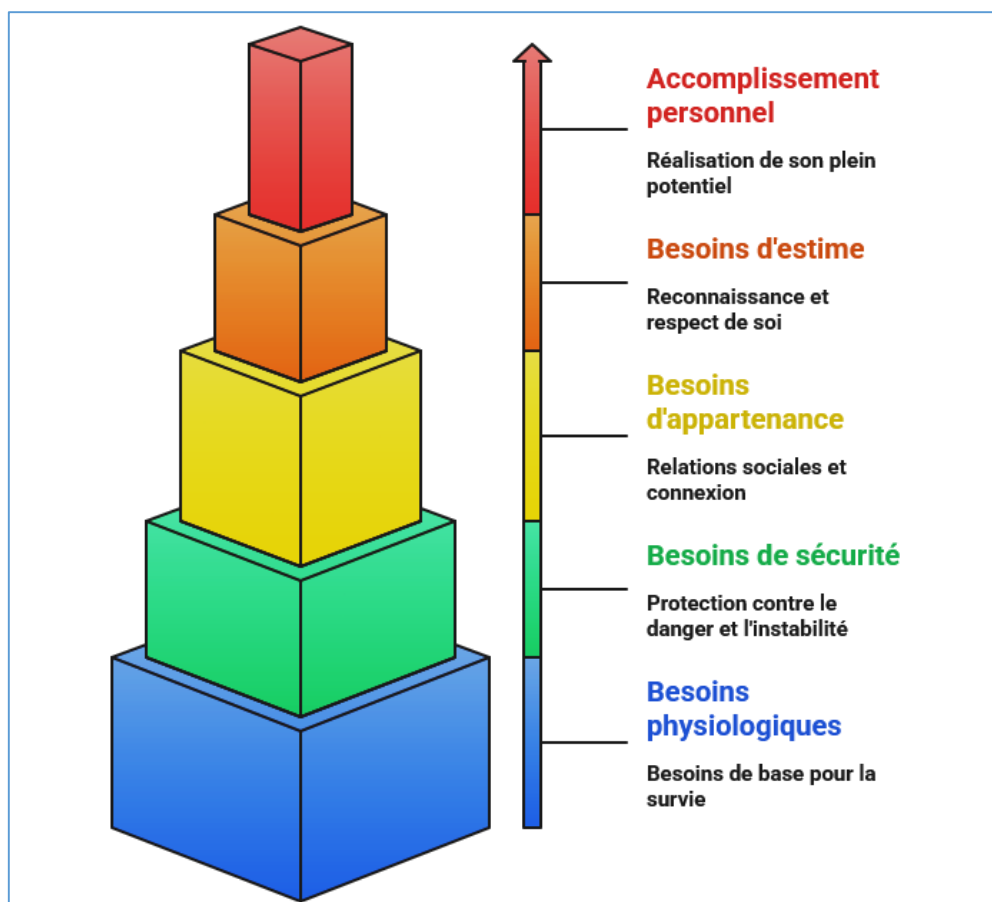
En plus du développement professionnel, les salariés recherchent également une amélioration personnelle, qui touche à des aspects tels que les compétences interpersonnelles, le leadership et la gestion du stress. Le coaching personnalisé et les évaluations régulières des

compétences permettent aux individus de mieux cerner leurs forces et leurs axes d'amélioration. Un plan de développement individuel, qui définit un parcours de progression sur mesure, est un moyen efficace pour répondre à ce besoin (CARTIER, 2020, p. 67).

2.1.2.4. Équilibre travail-vie personnelle

Un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est essentiel pour le bien-être des salariés. La flexibilité des horaires, la possibilité de travailler à distance, ainsi que les congés payés ou parentaux, sont des mesures qui permettent de répondre à ce besoin. De plus, l'accès à des services de soutien psychologique ou de bien-être est devenu un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines. Ces initiatives contribuent à une meilleure qualité de vie au travail, ce qui, à son tour, augmente la motivation et la performance des salariés (FLEURY, 2018, p. 141).

Figure N°02 : Pyramides des besoins de Maslow



Source : Elaborée par les auteurs sur la base des travaux de (Maslow, 1943).

2.2. Les outils de la GRH pour répondre aux besoins des salariés

Afin de répondre efficacement aux besoins exprimés par les salariés, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) met en œuvre un ensemble d'outils variés et complémentaires. Ces outils doivent être appréhendés comme des leviers stratégiques qui contribuent à instaurer un climat organisationnel favorable, à renforcer la motivation, et à développer les compétences des collaborateurs. Il convient donc de les analyser dans une perspective globale illustrant leur portée opérationnelle et leur impact sur la satisfaction des individus.

2.2.1. Enquêtes de satisfaction

Les enquêtes régulières constituent un instrument précieux pour la collecte des opinions des salariés concernant les multiples aspects de leur expérience professionnelle. Par conséquent, ces retours d'information s'avèrent essentiels pour l'ajustement des politiques de gestion des ressources humaines et permettent de répondre de manière proactive aux attentes des employés (Humanoo, 2023).

2.2.2. Programmes de formation

La mise en œuvre de programmes de formation continue représente un investissement stratégique dans le capital humain, permettant aux salariés de développer leurs compétences de manière progressive et de favoriser leur avancement professionnel. De ce fait, cette démarche répond non seulement aux impératifs de développement des compétences, mais consolide également leur niveau d'engagement au sein de l'organisation (Slack, 2023).

2.2.3. Systèmes d'information RH (SIRH)

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) jouent un rôle central dans l'optimisation de la gestion administrative, le suivi rigoureux des performances individuelles et collectives, ainsi que la planification efficiente des ressources humaines. Par conséquent, ils autorisent une administration efficace des données RH et soutiennent une prise de décision éclairée au niveau stratégique (Culture RH, 2025).

2.2.4. Politiques de flexibilité

L'adoption de politiques de flexibilité au travail, incluant des modalités telles que le télétravail et les aménagements d'horaires, constitue une réponse pertinente aux aspirations

d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle exprimées par les employés. En conséquence, cela contribue significativement à leur satisfaction et favorise la rétention des talents au sein de l'entreprise (Methodetma, 2023).

2.2.5. Programmes de reconnaissance

La reconnaissance des performances, qu'elles soient individuelles ou collectives, par le biais de récompenses tangibles ou de feedbacks positifs constructifs, permet de satisfaire les besoins d'estime des salariés et, par conséquent, de renforcer intrinsèquement leur motivation au travail (Monster, 2023).

2.2.6. Gestion des carrières

La planification structurée des parcours professionnels et l'offre d'opportunités de mobilité interne représentent des leviers importants pour permettre aux salariés de se projeter à long terme au sein de l'organisation. Ainsi, ces initiatives répondent directement à leurs aspirations professionnelles et favorisent un sentiment d'appartenance durable (Slack, 2023).

2.2.7. Coaching et mentorat

Les dispositifs de coaching et de mentorat proposent un accompagnement individualisé et personnalisé, ce qui favorise le développement professionnel des bénéficiaires et contribue significativement à la satisfaction de leurs besoins d'évolution au sein de l'entreprise (Eby et al., 2013, p. 144).

2.2.8. Amélioration des conditions de travail

L'amélioration continue des conditions de travail, notamment par l'intégration de principes d'ergonomie et le renforcement des mesures de sécurité, participe activement au bien-être général des salariés. De ce fait, cette démarche répond à leurs besoins fondamentaux d'ordre physiologique et de sécurité sur le lieu de travail (Leka et al., 2010, p. 49).

2.2.9. Communication interne efficace

Une communication interne caractérisée par sa transparence et sa nature bidirectionnelle se révèle essentielle pour répondre efficacement aux besoins d'information et de participation

exprimés par les salariés. Par conséquent, elle consolide significativement leur niveau d'engagement envers l'organisation (Krueger & Casey, 2015, p. 27).

2.2.10. Programmes de bien-être

Les initiatives axées sur le bien-être des employés, telles que la proposition d'activités physiques régulières ou la mise à disposition de services de soutien psychologique, constituent une réponse concrète à leurs besoins en matière de santé physique et mentale (Cooper & Cartwright, 1994, p. 600).

2.2.11. Participation aux décisions

L'implication active des salariés dans les processus décisionnels au sein de l'entreprise permet de satisfaire leurs besoins d'autonomie et de reconnaissance de leur expertise et de leurs opinions. En conséquence, cette participation favorise un engagement accru et une plus grande adhésion aux décisions prises (Cotton & Tuttle, 1986, p. 150).

2.2.12. Équité salariale

L'instauration d'une politique de rémunération équitable et transparente représente une réponse directe aux besoins d'équité et de reconnaissance des salariés. Par conséquent, cela contribue significativement au renforcement de leur satisfaction globale au travail (Milkovich et al., 2013, p. 231).

2.2.13. Gestion des talents

L'identification et le développement proactif des talents internes constituent une stratégie pertinente pour répondre aux besoins d'accomplissement et de progression professionnelle des salariés. Simultanément, cette approche renforce la performance globale et la compétitivité de l'organisation (Becker & Huselid, 2006, p. 315).

2.3. L'impact de la satisfaction des besoins sur la performance des salariés

La satisfaction des besoins des salariés se révèle être un facteur déterminant pour garantir un niveau de performance élevé au sein de l'entreprise. En effet, cette interrelation se manifeste à divers échelons, allant de la motivation intrinsèque de l'individu à l'efficacité

collective des équipes, sans omettre la diminution des tensions organisationnelles qui peuvent entraver la productivité.

2.3.1. Motivation, engagement et implication au travail

Lorsqu'un salarié perçoit que ses besoins fondamentaux, qu'ils soient d'ordre physiologique, psychologique ou liés au développement personnel, sont adéquatement satisfaits, il développe une motivation intrinsèque significativement renforcée.

Cette forme de motivation constitue le socle d'un engagement plus profond et authentique envers l'organisation, lequel se manifeste concrètement par un investissement personnel accru et une plus grande assiduité dans l'accomplissement des responsabilités et des tâches assignées (Ryan & Deci, 2017, p. 120).

2.3.2. Amélioration de la productivité et de la qualité du travail

Les salariés qui expriment un haut niveau de satisfaction au travail tendent à démontrer une productivité accrue, qui se manifeste non seulement sur le plan quantitatif en termes de volume de travail réalisé, mais également sur le plan qualitatif par la rigueur et la précision de leur exécution.

À cet égard, Harter et al. (2002) établissent un lien empiriquement solide entre la satisfaction au travail et les indicateurs clés de performance, affirmant avec conviction que « les organisations qui accordent une importance primordiale au bien-être de leurs employés enregistrent des résultats opérationnels significativement supérieurs à celles qui négligent cet aspect » (p. 275).

2.3.3. Diminution du turnover et fidélisation des talents

L'incidence positive de la satisfaction des besoins se manifeste également par une diminution notable du taux de turnover au sein de l'organisation. Le départ fréquent d'employés représente un phénomène coûteux pour l'entreprise, non seulement en termes de dépenses financières directes liées au recrutement et à la formation de nouveaux employés, mais aussi en termes de perte de capital humain précieux, de savoir-faire spécifique et de mémoire organisationnelle (Allen et al., 2010, p. 462).

2.3.4. Influence positive sur la performance globale de l'organisation

Finalement, il est important de souligner que la satisfaction des besoins des salariés alimente et soutient la performance globale de l'organisation dans son ensemble. Selon l'analyse perspicace de Boxall & Purcell (2016), la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines véritablement attentive aux besoins et aux aspirations des individus qui composent l'entreprise génère une dynamique collective particulièrement propice à l'émergence de l'innovation, au renforcement de la compétitivité sur le marché et, in fine, à la pérennité de l'organisation elle-même (p. 132).

En guise de conclusion à cette section, il apparaît clairement que la satisfaction des besoins des salariés transcende la simple sphère individuelle pour se positionner comme une condition sine qua non de la performance durable de l'entreprise, de sa capacité à maintenir un avantage compétitif dans un environnement en constante évolution et de la réussite des initiatives de transformation organisationnelle qu'elle entreprend.

Section 03 : Les défis de la GRH dans un monde en mutation

La gestion des ressources humaines (GRH) se situe aujourd'hui à l'intersection de transformations profondes dans l'environnement économique et organisationnel. L'évolution rapide des technologies, la nécessité d'adopter une gestion flexible face aux changements structurels et les défis posés par les crises mondiales, comme celle du COVID-19, imposent de repenser les pratiques RH.

Cette section explore ces défis en profondeur, en analysant les processus de gestion des ressources humaines dans un contexte marqué par l'accélération des mutations. Nous mettrons en évidence les stratégies de gestion adoptées pour intégrer ces changements, en soulignant l'importance de l'innovation et de l'agilité dans les pratiques RH.

3.1. Adaptation aux nouvelles technologies

L'irruption des nouvelles technologies dans les processus organisationnels représente un double défi pour la gestion des ressources humaines : non seulement les RH doivent intégrer ces technologies dans leurs pratiques, mais elles doivent aussi garantir que ces évolutions profitent à la performance organisationnelle tout en respectant des principes éthiques.

3.1.1. Transformation des processus de recrutement

L'usage des plateformes de recrutement en ligne et des outils basés sur l'intelligence artificielle pour le tri des candidatures et la réalisation d'entretiens vidéo est désormais une norme dans le recrutement. Ces technologies permettent d'élargir le vivier de candidats, de réduire les coûts de recrutement, et de gagner en efficacité. Cependant, elles soulèvent des enjeux éthiques importants, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données et la question de l'équité d'accès pour les candidats, en particulier dans les populations moins familières avec les technologies numériques (Champey & Rieunier, 2015, p. 78).

3.1.2. Développement des compétences et formation à l'ère numérique

L'introduction de l'e-learning, des MOOCs et de la réalité virtuelle a modifié la manière dont les formations sont dispensées. Ces approches permettent d'offrir une formation plus flexible et accessible à un large éventail d'employés, tout en étant plus personnalisée. Toutefois, la GRH doit être vigilante quant à la fracture numérique, qui peut marginaliser certains employés moins familiarisés avec les technologies (Dejoux, 2020, p. 90). Par ailleurs, un enjeu majeur réside dans l'acquisition des compétences numériques nécessaires pour une gestion efficace du changement (Peretti, 2019, p. 155).

3.1.3. Gestion de la performance et analytique RH

L'utilisation d'outils analytiques basés sur l'intelligence artificielle pour évaluer la performance des employés et identifier les leviers d'amélioration est en pleine expansion. Ces outils permettent d'obtenir une vision plus précise et objective des performances individuelles et collectives, et de mieux anticiper les besoins en termes de gestion des talents. Cependant, cette évolution soulève des questions relatives à l'éthique et à la transparence dans l'utilisation des données personnelles des employés (Bournois et al., 2020, p. 210). Les professionnels des RH doivent maîtriser ces outils tout en veillant à ce qu'ils soient utilisés de manière juste et transparente (Strohmeier, 2020, p. 65).

3.2. Gestion du changement organisationnel

Dans un monde où les changements sont constants et souvent imprévus, la capacité à anticiper et à gérer le changement est devenue essentielle pour la pérennité des organisations.

3.2.1. Rôle de la GRH dans l'accompagnement des transformations

La gestion du changement est une fonction importante des RH. La GRH est appelée à accompagner les transformations organisationnelles en s'assurant que les employés comprennent les raisons de ces changements et en minimisant la résistance.

Elle doit également jouer un rôle actif dans la communication et la formation tout au long du processus de transformation (Kotter, 1996). La GRH doit être capable de faire face à l'incertitude et de garantir l'adhésion des employés aux nouveaux objectifs organisationnels (Savall & Zardet, 2008, p. 195).

3.2.2. Développement de l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle, c'est-à-dire la capacité à s'adapter rapidement et efficacement aux nouvelles exigences, est un élément clé de la compétitivité. La GRH joue un rôle central dans la mise en place de cette agilité, en favorisant l'apprentissage continu et en soutenant la flexibilité des compétences. Cela inclut la réorganisation des rôles et des processus pour mieux répondre aux nouvelles réalités (Rigby et al., 2020, p. 45). L'agilité RH devient ainsi un levier stratégique pour l'organisation.

3.2.3. Gestion des impacts sociaux du changement

Les changements organisationnels peuvent avoir des effets néfastes sur les employés, notamment en termes de stress, d'incertitude et de perte d'emploi. La GRH doit veiller à anticiper ces impacts en mettant en place des dispositifs d'accompagnement, de soutien psychologique et des actions pour maintenir un climat de travail positif.

En Algérie, la gestion de ces impacts doit également respecter les dispositions du Code du travail, qui régit les procédures de licenciement et de reclassement (Loi n° 90-11, 1990).

3.3. La GRH face à la crise : exemple de la pandémie de COVID-19

La crise sanitaire mondiale a constitué un test sans précédent pour la gestion des ressources humaines. La capacité de la GRH à réagir et à s'adapter à la crise a mis en évidence sa résilience et son rôle stratégique dans la continuité des opérations.

3.3.1. Gestion de l'urgence et continuité de l'activité

Face à l'urgence imposée par la pandémie, les responsables RH ont dû déployer des mesures exceptionnelles pour assurer la sécurité des employés tout en garantissant la continuité des activités. Cela a inclus l'organisation du télétravail, la réorganisation des équipes et la mise en place de protocoles sanitaires stricts (Comité interministériel de crise COVID-19, 2020). Ces ajustements ont été essentiels pour maintenir l'activité tout en protégeant la santé des employés.

3.3.2. Adaptation des pratiques RH

La pandémie a également modifié les pratiques RH. Les recruteurs ont dû adapter les processus de recrutement et de formation à un environnement à distance. Par exemple, les entretiens en ligne sont devenus la norme, tout comme l'intégration des formations en ligne. La gestion de la performance a dû être réinventée pour tenir compte des nouvelles conditions de travail (OCDE, 2020).

3.3.3. Enseignements pour la GRH de demain

Les leçons tirées de la crise sanitaire soulignent la nécessité pour la GRH de développer des stratégies de gestion proactive du changement et des risques. Cela inclut une plus grande flexibilité dans les pratiques de télétravail, l'importance d'une communication régulière et la mise en place de politiques favorisant le bien-être des employés.

Les organisations devront être mieux préparées à gérer les crises futures et à maintenir la motivation des équipes dans des contextes incertains (Ulrich et al., 2017).

En définitif, cette section met en lumière les défis et les réponses stratégiques de la GRH face aux transformations technologiques, aux changements organisationnels et aux crises mondiales. La capacité à intégrer les technologies de manière éthique et efficace, à gérer le changement de manière agile et à répondre de manière résiliente aux crises est essentielle pour maintenir la pertinence de la fonction RH.

Ces défis, bien qu'interconnectés, nécessitent une approche intégrée et proactive de la gestion des ressources humaines afin de garantir la pérennité et la compétitivité des organisations à long terme.

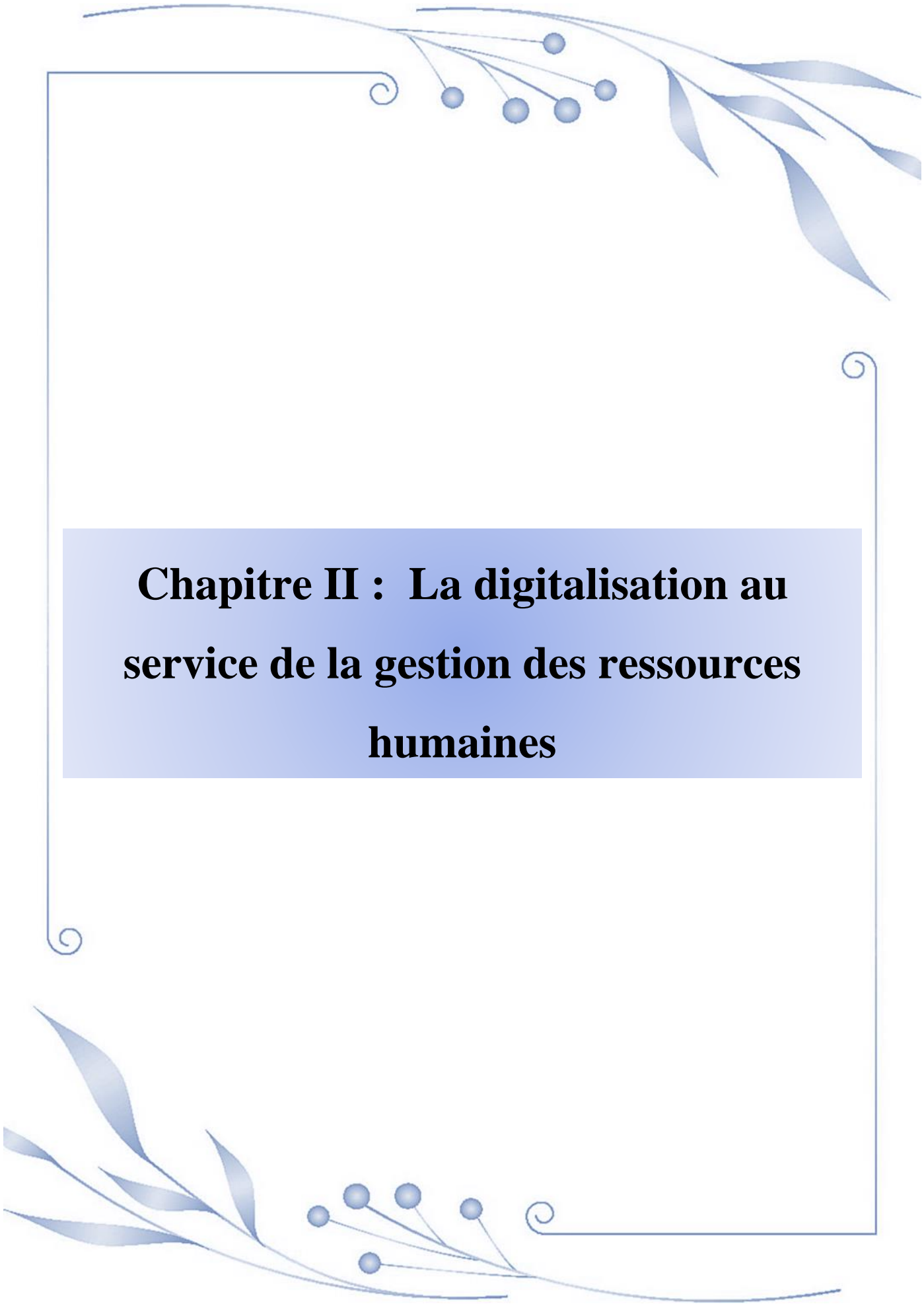
Conclusion

En conclusion de ce premier chapitre, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'est établie comme une fonction stratégique essentielle pour les organisations modernes.

Évoluant d'un rôle administratif, elle est désormais un pilier de la gouvernance, orchestrant les aspirations individuelles et les objectifs collectifs. La GRH contribue ainsi à un environnement de travail engageant et valorisant, facteurs clés de performance et de pérennité.

L'examen des fondements de la GRH, à travers ses définitions, son histoire et ses enjeux contemporains (diversité, inclusion, bien-être), a souligné sa complexité. De même, l'analyse de sa réponse aux besoins des salariés, fondamentaux ou de développement, a mis en évidence l'importance d'une approche globale pour la motivation et la performance. Enfin, l'évocation des défis actuels (technologie, changement, crise) a illustré la nécessité d'une GRH agile.

En somme, ce chapitre a posé les bases d'une compréhension de la GRH contemporaine, contextualisant son rôle, ses objectifs et son évolution dans les organisations modernes.



**Chapitre II : La digitalisation au
service de la gestion des ressources
humaines**

Introduction

À l'ère des mutations technologiques accélérées, la digitalisation s'impose comme un vecteur stratégique essentiel de transformation organisationnelle. Au-delà de la simple numérisation de documents, elle englobe l'intégration de technologies numériques dans l'ensemble des processus, redéfinissant ainsi les modes de fonctionnement, les interactions internes et externes, ainsi que la gestion des ressources. Ce processus vise à améliorer l'efficacité, la productivité et l'expérience globale des parties prenantes, tout en renforçant la capacité d'adaptation des entreprises dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif.

Ce chapitre se propose d'explorer les fondements conceptuels de la digitalisation, ses outils et technologies clés, ainsi que ses implications spécifiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La première section est consacrée à la clarification des concepts et à l'évolution historique de la digitalisation. La deuxième s'attarde sur les instruments technologiques mobilisés, leurs apports et leurs limites, ainsi que les conditions d'une transformation réussie. Enfin, la troisième section analysera les effets de la digitalisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines, en mettant en lumière les nouvelles dynamiques qu'elle instaure au sein des organisations contemporaines.

Section 01 : Concepts de la Digitalisation

Cette section a pour objectif de clarifier les concepts clés liés à la digitalisation. Elle s'articule autour de trois axes principaux : les définitions de la digitalisation proposées par différents auteurs, la distinction entre digitalisation et numérisation, et l'historique de la digitalisation. Cette approche permettra de situer la digitalisation dans son contexte théorique et historique, en mettant en lumière ses spécificités et son évolution.

1.1. Définitions de la digitalisation selon différents auteurs

La digitalisation, concept fondamental dans l'évolution des organisations, est définie sous différents angles en fonction des approches théoriques et des contextes d'application. Dans un premier temps, certains auteurs privilégient une vision technologique et pratique de la digitalisation. Ainsi, selon Vial (2019), la digitalisation se définit comme « un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs grâce à l'utilisation de

Chapitre II : La digitalisation au service de la gestion des ressources humaines

technologies numériques » (Vial, 2019, p. 118). Cette définition met en lumière l'aspect transformationnel et adaptatif du phénomène, au-delà de la simple adoption de technologies.

En d'autres termes, la digitalisation est perçue comme un levier stratégique permettant de réorganiser, améliorer et optimiser les processus au sein d'une entité.

D'autres auteurs adoptent une perspective plus axée sur la transformation organisationnelle. Pech et Vrchota (2022) considèrent la digitalisation comme « la transformation des processus d'affaires de l'entreprise sous forme digitale » (Pech & Vrchota, 2022, p. 5). Cette approche place au centre de la réflexion les impacts sur les processus d'affaires, les pratiques organisationnelles et les modèles économiques. Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à une simple modernisation des outils, mais entraîne une reconfiguration complète des stratégies et des méthodes de travail au sein des organisations.

Pour une vision plus intégrée et systémique, Storhay (2016) définit la digitalisation comme « un concept d'intégration du numérique dans les activités de l'entreprise », soulignant ainsi l'intégration des technologies numériques dans les pratiques professionnelles et quotidiennes des organisations (Storhay, 2016, p. 12). Selon cette définition, la digitalisation se traduit par un changement dans la manière dont les entreprises fonctionnent, tant au niveau des outils utilisés que des interactions humaines au sein de l'organisation.

En outre, Fernandez (2024) propose une approche plus opérationnelle de la digitalisation en la décrivant comme « l'intégration des technologies numériques dans les processus métiers pour en améliorer l'efficacité » (Fernandez, 2024, p. 17). Cette définition met l'accent sur l'objectif central de la digitalisation : l'amélioration des performances organisationnelles à travers l'optimisation des processus internes grâce aux technologies numériques.

Baudry et Dumont (2021) offrent une vision plus globale de la digitalisation, la qualifiant de « transformation systémique affectant à la fois les outils, les méthodes et les compétences » (Baudry & Dumont, 2021, p. 45). Selon ces auteurs, la digitalisation implique un changement en profondeur non seulement des outils utilisés, mais également des pratiques, des compétences des collaborateurs et des méthodes de gestion au sein de l'organisation. Ce processus transforme ainsi l'ensemble du modèle opérationnel de l'entreprise.

1.2. Distinction entre digitalisation et numérisation (Définitions claires et exemples pratiques)

La numérisation et la digitalisation sont deux concepts essentiels qui interviennent dans le cadre de la transformation numérique des organisations. Bien qu'elles soient souvent confondues, ces deux notions se distinguent par leur nature, leur portée et leurs objectifs. La compréhension de cette distinction est primordiale pour appréhender les enjeux liés à l'intégration des technologies numériques dans les processus d'affaires.

1.2.1. La numérisation : une étape technique

La numérisation désigne le processus technique qui consiste à convertir des données physiques en format numérique, permettant ainsi leur gestion, leur stockage et leur partage plus aisés (Tamssaout & Hadjadj, 2021, p. 372). Il s'agit essentiellement d'une opération mécanique et technique qui transforme des informations analogiques, telles que des documents papier ou des images, en données numériques. Par exemple, lorsqu'un document papier est scanné pour devenir un fichier PDF, ou lorsqu'une photographie argentique est convertie en image numérique, on parle de numérisation. Ce processus ne modifie pas le contenu de l'information, il se contente de changer son format, facilitant ainsi son stockage et sa manipulation dans des systèmes informatiques.

La numérisation a donc pour objectif de rendre l'information plus accessible et manipulable, en permettant sa conservation sous une forme plus moderne et plus stable. Une fois numérisées, les données sont représentées par une série de 0 et de 1, ce qui leur confère une résistance accrue à la distorsion et permet leur reproduction sans perte d'information (Bokhari, 2023, p. 45). En effet, la numérisation est un préalable indispensable à tout projet de transformation numérique, car sans elle, il serait impossible de mettre en œuvre des solutions numériques avancées.

1.2.2. La digitalisation : une transformation stratégique

La digitalisation, quant à elle, va bien au-delà de la simple conversion de données physiques en format numérique. Elle se définit comme l'utilisation des technologies numériques pour transformer les processus d'affaires, améliorer l'efficacité organisationnelle et créer de nouvelles opportunités (Rallet & Wallet, 2011, p. 29). Elle implique une réorganisation des

pratiques et des modes de fonctionnement au sein de l'organisation, souvent dans le but d'innover, de gagner en productivité et de répondre aux défis du monde numérique.

Par exemple, dans le cadre de la gestion des ressources humaines, la digitalisation peut se traduire par l'intégration de plateformes numériques pour automatiser la gestion des congés ou pour offrir aux employés des outils numériques leur permettant de suivre et de gérer leurs demandes de manière autonome (Rallet & Wallet, 2011, p. 31). De même, dans le secteur commercial, une entreprise peut passer d'un système de vente traditionnel à un modèle de commerce en ligne, où l'intégralité du processus, de la commande à la livraison, est automatisée et gérée via des plateformes numériques.

Ainsi, contrairement à la numérisation, qui consiste en un changement technique et un stockage amélioré de l'information, la digitalisation touche aux stratégies organisationnelles et aux modèles économiques. Elle permet de repenser en profondeur les processus et la manière dont l'information est utilisée pour créer de la valeur (Bokhari, 2023, p. 46).

1.2.3. Traits de distinction entre numérisation et digitalisation

Il est essentiel de bien comprendre la distinction entre numérisation et digitalisation, car bien que ces deux processus soient étroitement liés, ils diffèrent dans leurs objectifs et leurs impacts. La numérisation constitue la première étape du processus de transformation numérique, permettant de créer une base de données numériques sur laquelle pourra reposer toute l'innovation et les transformations futures (Jeanneret & Lallement, 2014, p. 32). En d'autres termes, sans numérisation, il est impossible de mettre en place une digitalisation efficace.

La digitalisation, quant à elle, transforme les processus d'affaires en intégrant des technologies numériques qui automatisent et optimisent les tâches, et qui permettent de redéfinir les relations avec les clients et les partenaires (Rallet & Wallet, 2011, p. 29). Elle représente ainsi un passage à un niveau stratégique supérieur, car elle touche à l'organisation même de l'entreprise et de ses activités.

Un tableau comparatif des deux concepts permet de mieux visualiser leurs différences :

Tableau N°01 : Critères de distinction entre la numérisation et la digitalisation.

Critères	Numérisation	Digitalisation
Définition	Conversion des données physiques en numérique	Utilisation des données numérisées pour transformer les processus d'affaires
Nature	Processus technique et mécanique	Processus stratégique et organisationnel
Objectif	Simplifier le stockage et la gestion des données	Améliorer l'efficacité et innover dans les processus
Exemples	Scanner un document papier en fichier PDF	Utiliser une plateforme en ligne pour automatiser des processus de gestion
Impact sur l'organisation	Facilite la gestion et le stockage des données	Redéfinit les opérations et crée de nouvelles opportunités
Étape dans le processus	Première étape de la transformation numérique	Étape avancée, dépendante de la numérisation

Source : Elaboré par les auteurs à partir des informations précédentes.

1.3. Historique de la digitalisation : (avant et après)

L'histoire de la digitalisation représente une transformation profonde des sociétés et des organisations, étroitement liée à l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce processus, qui trouve ses racines dans l'invention des premiers ordinateurs dans les années 1940, a été marqué par plusieurs étapes, chacune correspondant à une évolution majeure dans les capacités de traitement de l'information et la diffusion des technologies numériques. L'évolution de la digitalisation peut ainsi être schématiquement divisée en deux grandes périodes : une phase préparatoire avant la généralisation du web et une phase de diffusion et d'accélération avec l'arrivée du web grand public à partir des années 1990.

1.3.1. Avant la généralisation du web (avant les années 1990)

Les premières étapes de la digitalisation se sont amorcées dès les années 1960 et 1970, avec l'émergence des premiers ordinateurs centraux et des mini-ordinateurs. Ces technologies ont permis l'automatisation du traitement des données dans les entreprises, bien que de manière encore restreinte et principalement isolée. Selon Peaucelle (2008), l'informatisation des organisations a marqué une première étape vers une gestion plus moderne de l'information, mais cette évolution était encore limitée à des systèmes dédiés et fermés (Peaucelle, 2008, p. 112).

Au cours des années 1980, la diffusion des ordinateurs personnels (PC) a été un autre tournant majeur. Avec l'introduction du PC IBM en 1981 et la prolifération des logiciels bureautiques, les technologies numériques ont commencé à se démocratiser, notamment au sein des organisations et chez les particuliers (Wolton, 2000, p. 56). Cependant, à cette époque, les échanges d'informations numériques restaient encore principalement locaux, souvent limités à des systèmes internes et à des formats non compatibles.

1.3.2. Après la généralisation du web (à partir des années 1990)

L'avènement du World Wide Web dans les années 1990 a constitué une rupture majeure. Castells (2001) souligne que la démocratisation d'Internet a permis une connectivité mondiale et une accélération exponentielle des échanges numériques, modifiant à jamais les rapports sociaux, économiques et organisationnels (Castells, 2001, p. 78). L'émergence des technologies internet a permis aux entreprises et aux particuliers de repenser la gestion de l'information et la communication, transformant le paysage commercial, social et même politique à une échelle mondiale.

Dans ce contexte, les entreprises ont intégré les technologies numériques dans de nombreux aspects de leurs opérations. L'Internet a facilité l'émergence du commerce électronique, des réseaux sociaux et a permis de nouvelles méthodes de gestion de la relation client et de gestion des ressources humaines. Le développement des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) et des plateformes de recrutement en ligne, par exemple, a constitué un tournant dans la manière dont les organisations gèrent leurs talents et leurs ressources humaines.

Chapitre II : La digitalisation au service de la gestion des ressources humaines

La digitalisation, une fois perçue comme un phénomène marginal et optionnel, est devenue une nécessité pour toutes les organisations cherchant à maintenir leur compétitivité. Babinet (2016) précise que l'intégration de technologies comme le cloud computing, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets (IoT) a renforcé cette dynamique de transformation numérique (Babinet, 2016, p. 34). Ainsi, la digitalisation est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique incontournable pour l'innovation et la création de valeur dans les sociétés modernes.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des technologies numériques à travers les décennies. Il met en évidence les grandes étapes de la digitalisation, de l'ère des ordinateurs centraux aux technologies de cloud computing.

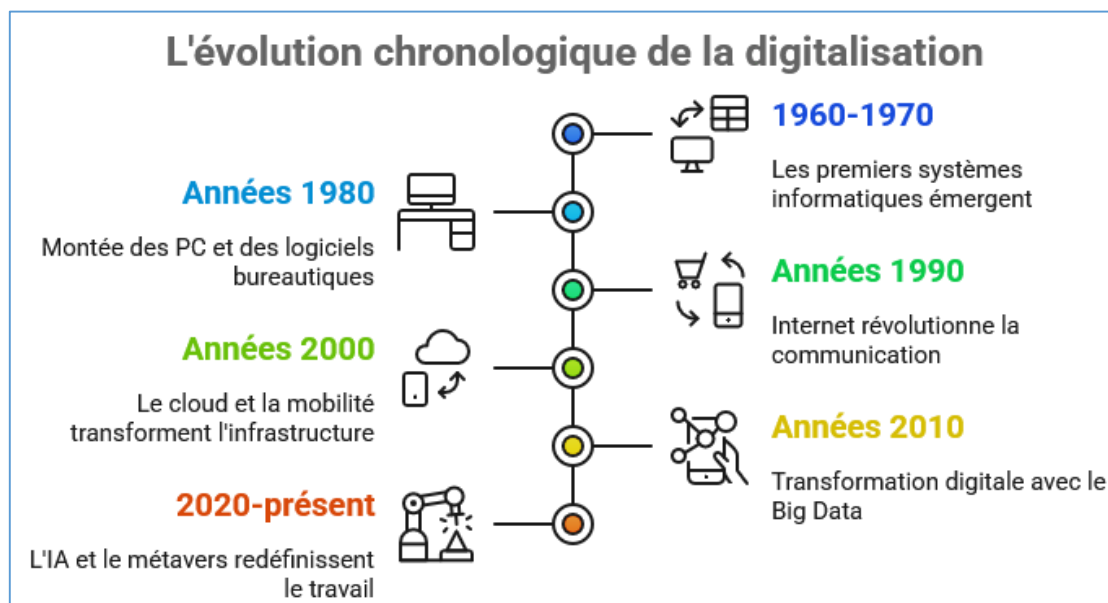
Tableau N°02 : L'évolution du digital à travers les années

Années	Période et événements majeurs
Années 1960-1970	Ère des ordinateurs centraux et des mini-ordinateurs : en 1958, IBM commercialise le premier "mainframe", suivi en 1965 par les mini-ordinateurs de DEC.
Années 1980	L'ère des ordinateurs personnels (PC) : mise sur le marché du PC IBM en 1981 et prolifération de la bureautique et des logiciels personnels.
Années 1990	Développement des réseaux hétérogènes et la montée en puissance d'Internet pour les applications professionnelles et personnelles.
Années 2000	L'ère du cloud computing : les entreprises et particuliers exploitent des ressources informatiques externalisées via Internet.

Source: Aimetti, J.-P., Raicovitch, J.-M., & Lévy, M. (2013). *Live Intelligence Marketing*. p. 109.

La digitalisation a connu une transformation radicale au cours des dernières décennies. De l'informatisation des entreprises dans les années 1960 à la généralisation du cloud computing et des technologies avancées telles que l'IA et l'IoT, elle a modifié en profondeur la manière dont les organisations fonctionnent et interagissent avec leur environnement. La digitalisation n'est désormais plus seulement un phénomène technologique, mais un véritable levier stratégique qui impacte l'ensemble des secteurs économiques et sociaux.

Figure N°03 : Evolution chronologique de la digitalisation



Source : Elaborée par les auteurs sur la base des données précédentes.

Section 02 : Outils et technologies de la digitalisation

Dans le contexte actuel marqué par une accélération de la transformation numérique, la digitalisation s'est imposée comme un vecteur stratégique fondamental pour les organisations désireuses de maintenir leur compétitivité et leur pertinence sur le marché. Cette section a pour objectif d'explorer en profondeur les outils et les technologies qui constituent le socle de ce processus de digitalisation. Nous examinerons initialement les principaux outils digitaux à la disposition des entreprises. Ensuite, nous analyserons les avantages et les limites inhérents à la digitalisation, afin de mieux appréhender les enjeux et les opportunités qu'elle engendre. Enfin, nous identifierons les facteurs déterminants qui conditionnent la réussite d'une transformation numérique au sein des organisations.

2.1. Les principaux outils de la digitalisation

Pour qu'une entreprise puisse véritablement intégrer la dimension digitale dans son fonctionnement, l'acquisition et l'utilisation d'un ensemble d'outils spécifiques s'avèrent impératives (Bouhadjar & Ghalem, 2022, p. 1078). Ces outils numériques constituent l'infrastructure nécessaire pour optimiser les processus, améliorer la communication et interagir efficacement avec les différentes parties prenantes.

2.1.1. Les sites internet : vitrine numérique et plateforme d'interaction

Le site internet d'une organisation représente aujourd'hui sa première interface visible pour les clients potentiels. L'image véhiculée par ce canal numérique exerce une influence immédiate sur la perception des produits ou services proposés, impactant directement les choix et les décisions des consommateurs (Bouhadjar & Ghalem, 2022, p. 1078).

Afin de maximiser les bénéfices qu'un site web peut apporter à une organisation, il est essentiel qu'il soit dynamique, fournisse des informations utiles et bénéficie d'un bon référencement, c'est-à-dire un positionnement optimal dans les résultats des moteurs de recherche (Bouhadjar & Ghalem, 2022, p. 1079).

2.1.2. Les logiciels métiers : optimisation des processus et amélioration du rendement

Les logiciels métiers sont devenus des instruments indispensables pour optimiser l'efficacité et la performance au sein des organisations. Ils permettent de rationaliser les processus opérationnels et d'accroître la productivité globale (Bouhadjar & Ghalem, 2022, p. 1079). Ces solutions logicielles peuvent être de nature généraliste, répondant à des besoins communs à diverses fonctions de l'entreprise, ou spécifiquement conçues pour des secteurs d'activité particuliers. Parmi les exemples courants, on peut citer les logiciels de :

- Devis et facturation : pour la gestion des propositions commerciales et de l'émission des factures.
- Comptabilité : pour le suivi financier et la gestion des opérations comptables.
- Gestion de paie : pour l'administration des salaires et des informations relatives aux employés.
- Gestion de projet : pour la planification, l'exécution et le suivi des projets.
- SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) : pour la gestion des informations et des processus liés aux ressources humaines.
- CRM (Customer Relationship Management) : pour la gestion de la relation client et l'amélioration des interactions commerciales.

- Plateforme Intranet et suites collaboratives : pour faciliter la communication interne, le partage d'informations et la collaboration entre les équipes.

L'adoption de ces logiciels métiers contribue significativement à l'efficacité opérationnelle et à la prise de décision éclairée au sein des organisations.

2.1.3. Communication par newsletters et landing pages : stratégies de visibilité et d'engagement

Les newsletters, qui sont des courriels diffusant du contenu personnalisé et aligné sur l'identité visuelle de l'entreprise, sont envoyées à une liste d'utilisateurs ayant explicitement consenti à les recevoir. Les pages d'atterrissage, quant à elles, sont des pages web distinctes du site principal, spécifiquement conçues pour inciter les visiteurs à réaliser une action précise, telle que s'inscrire à un événement ou télécharger un document (Bouhadjar & Ghalem, 2022, p. 1079). Ces méthodes de communication digitale permettent de maintenir une présence constante auprès de la clientèle et s'intègrent efficacement dans une stratégie de communication globale.

2.1.4. Les applications mobiles : simplification des tâches et accessibilité accrue

Les applications mobiles sont des logiciels téléchargeables sur des appareils portables, offrant des solutions simplifiées pour une variété de tâches, allant des opérations financières à l'automatisation industrielle, en passant par l'apprentissage en ligne et le commerce électronique (Berahrah & Berreziga, 2021, p. 635). Les entreprises ont la possibilité de développer des applications sur mesure afin de répondre précisément à leurs besoins spécifiques et à ceux de leurs utilisateurs. La mobilité offerte par ces applications favorise une accessibilité accrue aux services et aux informations, contribuant à une digitalisation plus intégrée.

2.2. Les outils de la e-RH : la digitalisation des ressources humaines

La digitalisation a également profondément transformé la fonction des ressources humaines, donnant naissance à des outils spécifiques visant à optimiser la gestion du capital humain au sein des organisations.

2.2.1. L'intranet : plateforme de communication, de coopération et de coordination interne

Introduit par Jim Clark de Netscape, le terme "intranet" désigne un réseau interne à l'organisation, accessible uniquement aux utilisateurs autorisés, généralement les employés (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 73).

Utilisant les mêmes protocoles, navigateurs et normes que le World Wide Web, l'intranet constitue une porte d'entrée vers un ensemble de ressources de l'organisation, facilitant la communication, la coopération et la coordination entre les différentes parties prenantes (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 73). Il permet la diffusion d'informations institutionnelles, la mise à disposition de documents et d'outils de travail, et favorise les échanges entre les employés.

2.2.2. Le groupware : vers une efficacité collective accrue

Le groupware représente une évolution significative des pratiques professionnelles en mettant l'accent sur le travail d'équipe plutôt que sur le simple travail en groupe. En combinant l'expertise collective avec des outils technologiques, il vise à améliorer à la fois l'efficacité individuelle et collective en surmontant les obstacles quotidiens liés à la division du travail (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 73). En tant que méthode organisationnelle et ensemble d'outils logiciels, le groupware simplifie la communication, la coordination et la collaboration au sein des équipes de travail.

2.2.3. Le workflow : gestion électronique des processus métier

Le workflow, ou flux de travail, est un processus professionnel qui illustre les interactions sous forme d'échanges d'informations entre différents intervenants, qu'il s'agisse d'êtres humains, d'applications, de services ou de processus métier (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 73). Il décrit le cheminement de validation, les tâches à effectuer entre les participants, les délais à respecter et les méthodes de validation (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 73). Le workflow peut également être défini comme la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à réaliser et des intervenants impliqués dans l'exécution d'un processus métier, ce qui pourrait être traduit par "gestion électronique des processus métier" (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 73).

2.2.4. L'ERP ou PGI : intégration des fonctions et centralisation des données

Un PGI (Progiciel de Gestion Intégré), ou ERP (Enterprise Resource Planning) en anglais, est un logiciel complet qui regroupe les aspects financiers, commerciaux, RH et comptables d'une entreprise (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 74). Il vise à remplacer les applications spécialisées utilisées individuellement au sein de l'entreprise en créant des applications informatiques modulaires, généralement développées par le même éditeur et utilisant une base de données unique et partagée (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 74). L'objectif principal d'un ERP est de connecter toutes les unités fonctionnelles de l'entreprise afin d'établir une chaîne de valeur cohérente (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 75). Dans le domaine des ressources humaines, un ERP peut faciliter l'accès aux informations sur les compétences disponibles au sein du groupe, améliorant ainsi la gestion des talents et la mobilité interne, particulièrement dans les grandes entreprises et les multinationales (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 75). Cependant, l'adoption de ces nouvelles technologies, telles que le groupware, le workflow, l'intranet et les ERP, entraîne des changements significatifs dans les méthodes de travail, et l'ensemble du personnel n'est pas toujours immédiatement prêt à adapter son mode de fonctionnement (Moumeni Soraya et al., 2017, p. 75).

Tableau N°03 : Récapitulatif des outils de la digitalisation

Outils de la Digitalisation	Description
Sites Internet	Première impression visible pour le client, doit être dynamique, utile et bien référencé
Logiciels Métiers	Indispensables pour optimiser les performances, raccourcir les processus et augmenter le rendement
Devis et Facturation	Logiciels pour la création de devis et la gestion des factures.
Comptabilité	Outils pour gérer les finances et la comptabilité de l'entreprise.
Gestion de Paie	Logiciels pour le traitement des salaires et des informations relatives aux employés.
Gestion de Projet	Outils pour planifier, exécuter et suivre les projets.
SIRH (Système d'Information des RH)	Outils pour gérer les ressources humaines et les employés
CRM (Gestion de la Relation Client)	Systèmes pour gérer les interactions avec les clients et améliorer la relation client.

Plateforme Intranet et Suites Collaboratives	Outils pour faciliter la communication interne et la collaboration entre les équipes .
Communication par Newsletters	E-mails personnalisés envoyés à des utilisateurs pour maintenir une visibilité constante.
Landing Pages	Pages distinctes conçues pour encourager une action précise de l'audience
Applications Mobiles	Logiciels téléchargeables sur appareils mobiles pour simplifier diverses tâches spécifiques.
Groupware	Outils axés sur le travail d'équipe pour l'efficacité collective.
Workflow (Gestion Électronique des Processus)	Modélisation et gestion informatique des tâches et des intervenants dans un processus métier.
ERP/PGI	Logiciel intégré regroupant les fonctions clés de l'entreprise.

Source : Elaboré par les auteurs à partir des données précédentes.

2.2. Avantages et limites de la digitalisation

La digitalisation, en tant que processus de transformation des activités et des modèles économiques par l'intégration des technologies numériques, offre un éventail d'avantages significatifs pour les entreprises. Néanmoins, elle s'accompagne également de limites et de défis qu'il convient d'analyser avec lucidité.

2.2.1. Les avantages de la digitalisation

La digitalisation procure de nombreux bénéfices aux organisations, notamment en termes d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts et de facilitation de la prise de décision.

Selon Rihouet (2022, p. 3), l'intégration de solutions de pilotage de la performance (EPM) et de Business Intelligence (BI) au sein de la fonction financière permet un contrôle accru de la performance des entreprises, répondant ainsi aux attentes croissantes des directions générales et opérationnelles en matière d'aide à la décision. Autrement, la digitalisation facilite l'accès aux ressources essentielles, indépendamment de la localisation géographique de l'entreprise.

Une étude menée par Shearmur (2011, p. 59) sur un vaste échantillon de PME a démontré que l'utilisation du numérique a un impact positif sur la capacité d'innovation des entreprises, et ce, quelle que soit leur implantation géographique.

Par ailleurs, la digitalisation permet un accès facilité à une quantité considérable d'informations. Les bibliothèques numériques, à l'instar de Google Books ou Gallica, offrent un accès instantané à des millions de livres et d'articles (Boucher, 2019).

De même, les moteurs de recherche et les bases de données en ligne optimisent la recherche d'informations spécifiques grâce à des systèmes de mots-clés et de filtres (Desroches, 2020).

La digitalisation contribue également à la préservation des documents fragiles par le biais de la numérisation, créant des copies numériques durables et réduisant la manipulation des originaux (Dubois & Lefevre, 2018).

En termes d'efficacité, elle engendre un gain de temps et d'argent significatif par la réduction des coûts d'impression, de stockage physique et d'expédition, tout en permettant un partage instantané des informations (Garnier, 2021).

L'amélioration de la communication est un autre avantage majeur, grâce aux outils de messagerie électronique, aux plateformes de collaboration et aux réseaux sociaux professionnels (Lemoine, 2020).

Enfin, la digitalisation transforme la formation en entreprise grâce à l'e-learning et aux systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS), offrant une flexibilité et un suivi personnalisé des progrès des employés (Meyer, 2021, p. 88).

2.2.2. Les limites de la digitalisation

En dépit de ses nombreux atouts, la digitalisation n'est pas exempte de limites. Un défi majeur réside dans le manque de structuration des projets de digitalisation, notamment en ce qui concerne l'implication des diverses parties prenantes.

Rihouet (2022, p. 3) souligne que l'absence de professionnels dédiés au rôle d'analyste métier et un déficit de communication entre les demandeurs et les développeurs peuvent compromettre le succès d'une initiative de digitalisation.

De plus, la digitalisation peut engendrer des difficultés en termes de gestion du changement et d'adoption des nouvelles technologies par les employés. Bessenay (2022, p. 108) met en évidence l'insuffisance d'une observation locale pour comprendre les échecs d'adoption par les utilisateurs, insistant sur la nécessité d'une analyse approfondie des niveaux en amont pour identifier les éventuelles ruptures dans le processus de diffusion.

Par ailleurs, la digitalisation peut entraîner un coût élevé, notamment en termes d'investissement initial dans les technologies, les logiciels et les infrastructures, ainsi que des coûts de maintenance et de mise à jour continus (Baudry & Dumont, 2021, p. 70). Elle requiert également un effort de formation et d'adaptation important de la part des employés, qui peuvent rencontrer une courbe d'apprentissage abrupte ou manifester une résistance au changement (Meyer, 2021, p. 92).

Une dépendance excessive aux technologies numériques peut rendre les entreprises vulnérables aux pannes techniques et aux cyberattaques. La digitalisation soulève des questions importantes en matière de confidentialité et de protection des données personnelles, imposant aux entreprises de se conformer à des réglementations strictes telles que le RGPD (Bertrand & Notebaert, 2018, p. 15).

Enfin, l'automatisation des tâches induite par la digitalisation peut avoir un impact sur l'emploi, entraînant la suppression de certains postes tout en créant de nouveaux, ce qui nécessite une gestion proactive des compétences et des transitions professionnelles (Martin, 2019, p. 45).

2.3. Les déterminants d'une transformation réussie

Le succès d'une transformation digitale repose sur un ensemble de facteurs interdépendants, allant de la mobilisation de ressources numériques adéquates à l'implication effective des parties prenantes, en passant par une structuration rigoureuse des projets.

2.3.1. L'importance des ressources numériques

La capacité d'une entreprise à mobiliser des ressources numériques complexes et variées constitue un déterminant majeur de la réussite de sa transformation digitale. Une étude menée par Galliano et al. (2014, p. 62) sur un échantillon de PME a démontré que le recours à des outils numériques sophistiqués et diversifiés, conjugué à la présence de salariés possédant des

compétences informatiques pointues, exerce un impact positif significatif sur la capacité d'innovation de ces entreprises. Cela inclut non seulement l'investissement dans du matériel et des logiciels performants, mais également l'adoption de technologies spécifiques telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données, ainsi que l'exploitation des services cloud pour une infrastructure flexible et évolutive (Baudry & Dumont, 2021, p. 75).

2.3.2. La structuration des projets de digitalisation

Une structuration rigoureuse des projets de digitalisation est un autre facteur clé de succès. Rihouet (2022, p. 3) souligne que le manque d'organisation au sein de l'équipe BI, notamment l'absence d'implication des utilisateurs clés des différents services de l'entreprise, peut engendrer un manque d'adhésion globale au projet de digitalisation. Il est donc impératif de définir clairement les objectifs, les étapes et les responsabilités de chaque acteur impliqué dans le processus de transformation numérique.

2.3.3. L'implication des parties prenantes

L'engagement actif des différentes parties prenantes, en particulier les directions générales et opérationnelles, est essentiel pour garantir le succès d'une transformation digitale. Rihouet (2022, p. 3) indique que l'implication limitée du contrôleur de gestion dans la mise en œuvre d'un outil BI a un impact direct sur son rôle et sa position dans l'organisation, influençant ainsi sa capacité à considérer l'arrivée de la BI comme une opportunité. Une communication transparente, une collaboration étroite et une vision partagée entre toutes les parties prenantes sont donc indispensables pour une transformation digitale réussie (Meyer, 2021, p. 92).

En conclusion, la digitalisation représente une opportunité considérable pour les entreprises désireuses d'améliorer leur performance et leur capacité d'innovation. Cependant, pour exploiter pleinement les avantages offerts par la digitalisation, il est impératif de surmonter les défis liés à la structuration des projets, à l'implication des parties prenantes et à la mobilisation des ressources numériques adéquates. Une transformation digitale réussie repose ainsi sur une approche stratégique intégrée, impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise et une gestion efficace du changement.

Section 03 : La Digitalisation et la gestion des ressources humaines

La digitalisation des ressources humaines (RH) représente une transformation majeure dans la manière dont les organisations gèrent leur capital humain. Elle englobe l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des processus RH, allant du recrutement à la gestion de la performance, en passant par la formation et la gestion administrative. Cette évolution vise à améliorer l'efficacité, la réactivité et l'expérience des collaborateurs au sein de l'entreprise. Dans cette section, nous analyserons comment la digitalisation transforme la gestion des ressources humaines, son impact sur les pratiques RH, ainsi que la manière dont elle répond aux besoins des employés

3.1. La gestion RH et la digitalisation (et Comment la digitalisation transforme la gestion des ressources humaines).

La digitalisation des ressources humaines s'inscrit dans un processus de modernisation des pratiques managériales, remplaçant progressivement des processus traditionnellement manuels par des solutions numériques plus efficaces et plus adaptées aux exigences contemporaines. Historiquement, la gestion des RH reposait sur des méthodes administratives lourdes, impliquant des tâches répétitives et une gestion des données sur papier, ce qui entraînait des inefficacités et une forte dépendance à l'erreur humaine. Aujourd'hui, la digitalisation permet une gestion optimisée, fluide et réactive.

L'adoption des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) joue un rôle central dans cette transformation. Ces plateformes intégrées centralisent une multitude de données, allant de la gestion des performances à l'administration des absences, en passant par la gestion des talents et des compétences. Selon Chasseray (2019), l'utilisation des SIRH permet de "réduire significativement les tâches administratives et de libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée" (Chasseray, 2019, p. 15). Ces outils numériques garantissent également une meilleure conformité légale, en particulier dans la gestion des droits sociaux et la réglementation des contrats de travail, assurant ainsi une sécurité juridique renforcée au sein des organisations (Empowill, 2024).

De plus, l'intégration des nouvelles technologies telles que l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA) permet de rationaliser des processus clés comme le recrutement et la gestion de la performance. Les outils de recrutement, tels que les systèmes ATS (Applicant

Tracking Systems), permettent de cibler plus efficacement les candidats et de réduire le temps consacré au tri des candidatures (Besson, 2018, p. 78). De même, l'utilisation de plateformes d'évaluation continue et de feedback 360° transforme la gestion des performances en offrant une vision plus précise et plus objective des compétences des employés (Garnier, 2021, p. 64).

3.2. Impact de la digitalisation dans la GRH

L'impact de la digitalisation se manifeste dans de nombreux domaines de la gestion des ressources humaines, modifiant en profondeur les pratiques organisationnelles et renforçant l'efficacité globale des processus RH.

3.2.1. Recrutement et intégration des talents

La digitalisation a transformé les méthodes de recrutement, en particulier grâce à l'usage des plateformes numériques et des réseaux sociaux professionnels. Ces outils permettent aux recruteurs d'accéder à un plus large éventail de candidats et d'optimiser le processus de sélection via l'automatisation du tri des candidatures. Comme le précise Besson (2018, p.78), "l'usage de l'intelligence artificielle dans le recrutement permet de cibler plus efficacement les profils recherchés, réduisant ainsi les biais humains et améliorant la qualité des recrutements".

De plus, les plateformes d'onboarding en ligne permettent d'améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs en rendant les démarches administratives plus fluides et l'expérience d'intégration plus agréable (Strobel, 2021, p. 31).

3.2.2. Gestion de la performance

L'évaluation des performances est désormais facilitée par des outils numériques permettant un suivi continu et en temps réel des progrès individuels. Ces systèmes permettent non seulement d'évaluer les performances de manière plus transparente, mais aussi de formaliser les évaluations de manière standardisée et objective.

Peretti (2020) explique que "l'utilisation des plateformes de feedback continu et des enquêtes d'engagement permet une gestion plus dynamique de la performance, contribuant à améliorer la satisfaction et l'engagement des collaborateurs" (p. 72). Ces technologies offrent ainsi une gestion proactive des talents, identifiant rapidement les forces et les faiblesses des collaborateurs.

3.2.3. Formation et développement des compétences

L'accès à la formation s'est considérablement élargi grâce à l'émergence des plateformes d'e-learning, des MOOC (Massive Open Online Courses), et des outils innovants comme la réalité virtuelle ou augmentée. Ces outils permettent aux employés de suivre des formations de manière flexible, personnalisée et adaptée à leurs besoins professionnels spécifiques (Besson, 2018, p. 85).

En parallèle, l'intégration des modules de gestion des compétences au sein des SIRH permet de mieux cibler les besoins de formation et de suivre les progrès des collaborateurs dans le temps (Weiss, 2019, p. 97).

3.2.4. Gestion des talents et mobilité interne

La digitalisation facilite également la gestion des talents à travers des plateformes dédiées à la gestion de la mobilité interne et à la planification de la succession. Ces outils permettent aux responsables RH de suivre les carrières des employés, d'identifier les hauts potentiels, et de mettre en place des plans de développement adaptés à chaque collaborateur.

Chasseray (2019, p.25) souligne que "les outils numériques permettent une gestion plus stratégique des talents, contribuant à la fidélisation des employés clés et à l'adaptation continue des compétences aux besoins de l'organisation".

3.3. La digitalisation face aux besoins des employés dans l'organisation

Au-delà de l'optimisation des processus RH, la digitalisation des ressources humaines joue un rôle important dans l'amélioration de l'expérience des employés et dans la satisfaction de leurs besoins professionnels et personnels.

3.3.1. Amélioration de l'expérience employé

Les plateformes RH en libre-service permettent aux employés de gérer de manière autonome leurs informations personnelles, leurs congés, et de consulter les politiques internes de l'entreprise. Ce type de plateforme favorise non seulement l'autonomie des collaborateurs, mais améliore également leur satisfaction en rendant l'accès aux informations plus rapide et plus transparent. Selon Besson (2018, p.92), "les plateformes d'auto-service RH renforcent

l'engagement des employés en leur donnant un accès direct et personnalisé à leurs données, ce qui améliore leur sentiment d'appartenance à l'entreprise".

3.3.2. Flexibilité et équilibre vie professionnelle/vie personnelle

La digitalisation permet également une plus grande flexibilité dans les modes de travail. Le télétravail et les modèles hybrides ont connu un essor considérable grâce aux outils numériques de communication et de collaboration à distance. Ces outils permettent aux employés de mieux gérer leur emploi du temps et de maintenir un équilibre satisfaisant entre leur vie professionnelle et personnelle. En facilitant le travail à distance, la digitalisation contribue également à la fidélisation des talents en offrant une plus grande autonomie dans l'organisation du travail (Dubois & Lefevre, 2018, p. 124).

En somme, la digitalisation des ressources humaines représente une transformation fondamentale de la fonction RH, avec des effets tangibles sur la gestion des talents, l'amélioration de l'efficacité des processus, ainsi que sur l'expérience des employés. Comme le résume Desroches (2020), "cette transformation nécessite un équilibre subtil entre l'efficacité technologique et la préservation de la dimension humaine des ressources humaines" (p. 159) [4]. Les organisations qui réussiront à concilier ces deux dimensions bénéficieront pleinement des opportunités offertes par cette révolution numérique.

Conclusion

La digitalisation représente un levier essentiel dans la transformation des pratiques organisationnelles, notamment dans la gestion des ressources humaines. À travers l'analyse des concepts clés, des outils associés et de leur impact sur la gestion des talents, ce chapitre a mis en évidence les enjeux majeurs liés à cette révolution numérique.

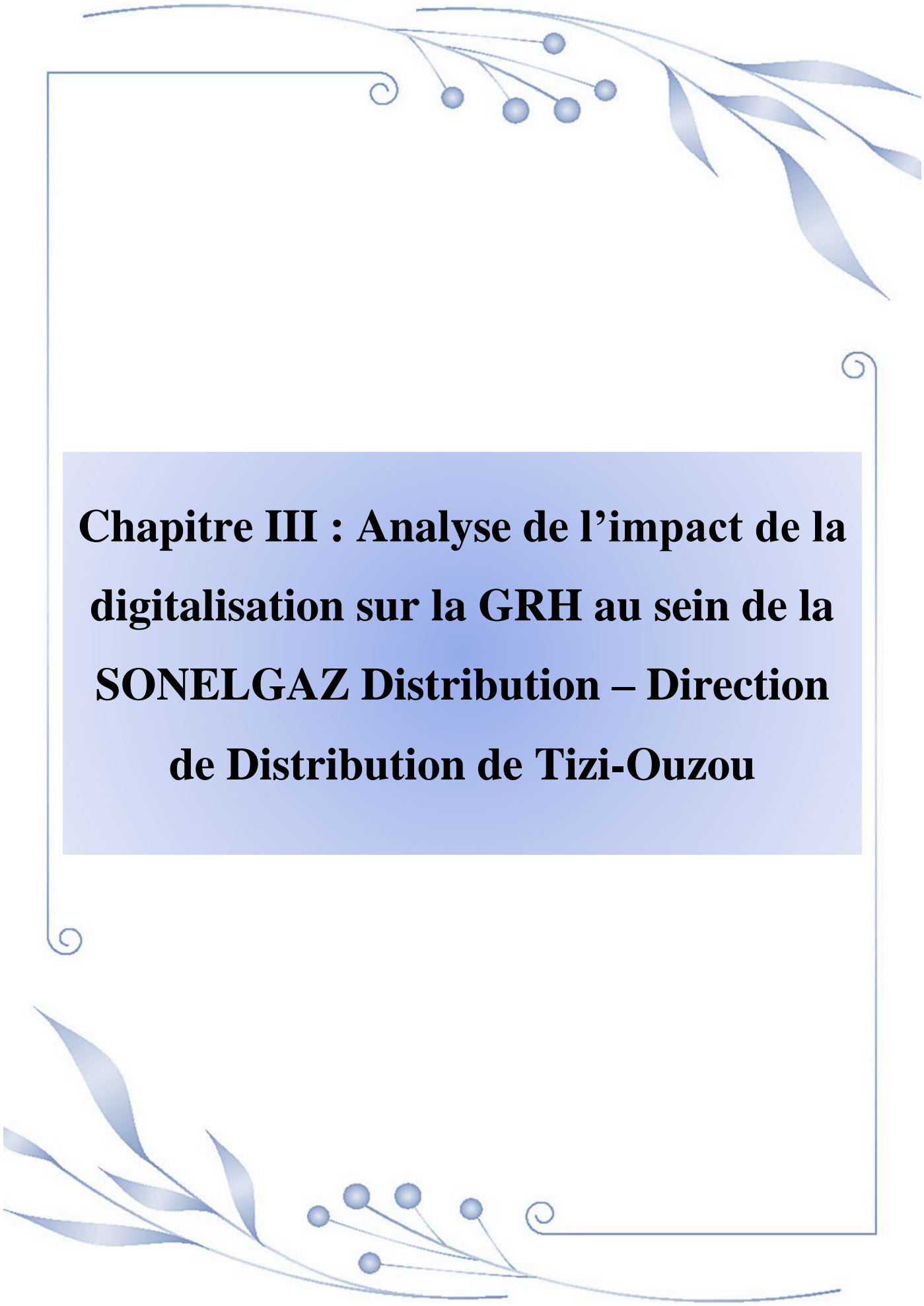
En premier lieu, la clarification des notions de digitalisation et de numérisation a permis d'établir une distinction importante pour comprendre les fondements de cette transformation. La digitalisation va au-delà de l'adoption de technologies numériques : elle implique une révision des processus et un changement profond des modes de fonctionnement organisationnels. L'historique de la digitalisation, avant et après, montre bien cette transition, passant d'une gestion manuelle à une gestion automatisée, créant de nouvelles opportunités pour les entreprises.

Chapitre II : La digitalisation au service de la gestion des ressources humaines

Parmi les outils et technologies essentiels à cette évolution : les plateformes de gestion RH, les logiciels d'analyse de données et les solutions de communication collaborative permettent non seulement d'optimiser les processus, mais aussi d'améliorer la prise de décision. Toutefois, cette adoption technologique comporte des défis, notamment en termes de coût, de gestion du changement et de sécurité des données.

Enfin, la digitalisation a transformé la gestion des talents, du recrutement à la formation, en passant par l'évaluation de la performance. Les outils numériques permettent d'améliorer l'efficacité des processus RH, de renforcer la transparence et d'offrir une meilleure expérience aux employés. De plus, ils permettent de répondre plus efficacement aux attentes des salariés en matière de flexibilité et de personnalisation des services.

En conclusion, la digitalisation n'est pas simplement une tendance technologique, mais un processus de réorganisation stratégique profond des pratiques RH. Elle permet aux entreprises de se réinventer tout en renforçant leur compétitivité. Pour réussir cette transition, les entreprises doivent adopter les technologies appropriées et accompagner le changement de manière réfléchie. La digitalisation représente ainsi un enjeu majeur pour l'avenir des ressources humaines dans un monde de plus en plus numérique et interconnecté.



Chapitre III : Analyse de l'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Introduction

Ce chapitre examine l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de la Direction de Distribution de la SONELGAZ à Tizi-Ouzou. La transformation numérique des processus RH représente un enjeu majeur pour l'organisation, car elle modifie les pratiques de gestion et améliore l'efficacité opérationnelle.

À travers des entretiens avec les responsables de la Direction des Ressources Humaines, nous analysons les perceptions des acteurs face à cette digitalisation, ainsi que les outils numériques qu'ils utilisent. Nous identifions également les défis rencontrés dans cette transition, notamment en ce qui concerne l'adaptation des employés et le besoin de formation continue.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière les dynamiques de la digitalisation dans la gestion des ressources humaines, tout en soulignant les opportunités et les obstacles qui se présentent. En confrontant nos observations aux théories existantes, nous visons à formuler des recommandations concrètes pour optimiser cette transformation au sein de l'organisation. Cette analyse contribue ainsi à une meilleure compréhension des enjeux liés à la digitalisation des ressources humaines dans un contexte en évolution rapide.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Afin de bien appréhender le contexte dans lequel notre étude sur l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines se déroule, il est primordial de commencer par une présentation détaillée de l'organisme d'accueil.

Cette section s'articulera en trois temps principaux. Dans un premier temps, nous brosserons un portrait exhaustif du groupe auquel appartient notre cas d'étude, à savoir la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ), en explorant son histoire, ses missions et sa structure organisationnelle complexe. Ensuite, nous nous focaliserons plus spécifiquement sur la Direction de Distribution de la Wilaya de Tizi-Ouzou, en mettant en lumière son ancrage historique, ses attributions clés et son organisation interne.

Enfin, nous nous intéresserons de près à la Division des Ressources Humaines (DRH) au sein de cette direction, en examinant son rôle fondamental et les processus traditionnels de GRH qui prévalaient avant l'avènement de la digitalisation. Cette approche progressive, allant

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

du général au particulier, permettra d'établir un cadre de référence solide pour l'analyse ultérieure de l'impact de la digitalisation.

1.1. Présentation du Groupe SONELGAZ

La Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) se positionne comme l'opérateur historique et incontournable dans le domaine de la fourniture d'énergie électrique et gazière en Algérie. Son existence, marquée par une adaptation constante aux mutations économiques et technologiques du pays, témoigne d'une trajectoire riche en évolutions structurelles et stratégiques.

1.1.1. Historique et évolution du groupe

L'histoire de SONELGAZ est indissociable de l'édification et du développement de l'infrastructure énergétique algérienne. De ses origines sous l'ère coloniale à sa configuration actuelle de groupe industriel diversifié, SONELGAZ a su se transformer pour répondre aux besoins croissants du pays en matière d'énergie.

A) Genèse et période coloniale : Les prémices du secteur énergétique

Au début du XXe siècle, le secteur de l'électricité et du gaz en Algérie était caractérisé par une fragmentation des activités, gérées par des entreprises coloniales opérant sous régime de concessions. Ces entreprises répondaient principalement aux besoins spécifiques des colons, des exploitations agricoles et de quelques industries naissantes, laissant une grande partie du territoire et de la population sans accès à ces sources d'énergie modernes.

B) 1946 - 1969 : La création d'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA)

Un tournant majeur s'opéra avec l'extension à l'Algérie de la loi française du 8 avril 1946, qui instaurait la nationalisation des secteurs de l'électricité et du gaz en France métropolitaine. Cette décision politique forte conduisit à la nationalisation des diverses entreprises privées opérant en Algérie et à la création d'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) par le décret N° 47-1002 du 5 juin 1947. Cette étape marqua la volonté de l'État de reprendre en main un secteur stratégique pour le développement futur du pays, bien que l'infrastructure héritée de l'époque coloniale restât limitée et orientée vers les intérêts de la puissance coloniale.

C) 1969 : La dissolution d'EGA et la naissance de SONELGAZ

Avec l'indépendance et la volonté de bâtir une économie nationale forte et indépendante, l'année 1969 fut une année charnière pour le secteur énergétique. L'ordonnance N° 69-59 du 28 juillet 1969 consacra la dissolution d'EGA et la création de la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ). Cette nouvelle entité se vit confier un monopole étendu, englobant la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exportation d'électricité, ainsi que la distribution et la vente de gaz naturel sur l'ensemble du territoire algérien. À sa création, SONELGAZ, bien que déjà d'une taille respectable avec 6 000 agents au service de 700 000 clients, hérita d'un taux d'électrification de seulement 40% et d'une infrastructure encore modeste.

D) 1983 : La première restructuration : spécialisation et croissance

Face à la croissance des besoins énergétiques et à la complexification de ses activités, SONELGAZ initia une première restructuration en 1983. Cette réorganisation stratégique donna naissance à plusieurs filiales spécialisées, chacune dédiée à un domaine d'activité spécifique. Cette démarche visait à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer les capacités de réalisation des projets d'infrastructure. Les filiales créées à cette époque, telles que KAHRIF pour l'électrification rurale, KAHRAKIB pour les infrastructures électriques, KANAGHAZ pour les réseaux gaziers, INERGA pour le génie civil, ETTERKIB pour le montage industriel et AMC pour la fabrication de compteurs, ont joué un rôle important dans le développement du réseau énergétique national.

E) 1995 : L'évolution statutaire vers l'EPIC

Une étape importante dans l'évolution de SONELGAZ fut sa transformation en Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995. Ce nouveau statut juridique lui conféra la personnalité morale et l'autonomie financière, tout en la plaçant sous la tutelle du ministère de l'Énergie et des Mines. Cette évolution permit à SONELGAZ de bénéficier d'une plus grande flexibilité dans sa gestion et de se positionner comme un acteur économique majeur, tout en conservant sa mission de service public.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

F) 2002 : L'ouverture à la commercialité et le statut de SPA

Le décret présidentiel n° 02-195 du 1er juin 2002 marqua une nouvelle phase dans l'histoire de SONELGAZ, avec sa transformation en Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz, Société par Actions (SPA). Ce changement de statut, régi par la loi sur l'électricité et la distribution du gaz et par le code de commerce, ouvrit de nouvelles perspectives de développement, notamment la possibilité d'étendre ses activités à d'autres domaines énergétiques et d'intervenir sur la scène internationale.

G) 2004 - 2011 : La structuration en Groupe Industriel et l'avènement de la Holding

À partir de 2004, SONELGAZ adopta une structure de Groupe Industriel, transformant ses divisions opérationnelles en filiales autonomes. Cette réorganisation permit une meilleure spécialisation des activités et une plus grande efficacité dans la gestion des différents métiers. Les entités clés telles que la Société de Production de l'Électricité (SPE), la Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité (GRTE), l'Opérateur Système Électrique (OS), la Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG) et les différentes Sociétés de Distribution (SDA, SDC, SDE, SDO, fusionnées ultérieurement en SADEG) devinrent des filiales à part entière. Cette évolution culmina en 2011 avec l'amendement des statuts, consacrant la transformation de SONELGAZ en une "SOCIÉTÉ HOLDING", chapeautant l'ensemble de ses filiales et définissant les orientations stratégiques du "Groupe SONELGAZ".

H) 2012 - Aujourd'hui : Diversification, partenariats et nouvelle stratégie

Depuis 2012, le groupe SONELGAZ a poursuivi sa dynamique de développement en explorant de nouveaux horizons, notamment dans le domaine des énergies renouvelables et à travers la conclusion de partenariats stratégiques avec des acteurs internationaux de premier plan. L'année 2020-2021 a été marquée par l'élaboration et le lancement d'une nouvelle stratégie ambitieuse, "Sonelgaz 2035", qui vise à recentrer les activités du groupe sur son rôle d'énergéticien responsable, garantissant un service public de qualité et contribuant activement au développement durable du pays. Cette nouvelle orientation stratégique s'est accompagnée d'une réorganisation structurelle au niveau de la holding, avec la création de deux holdings dédiées à l'ingénierie et à la construction, ainsi qu'à l'industrie, et la transformation des pôles d'activités en directions exécutives.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

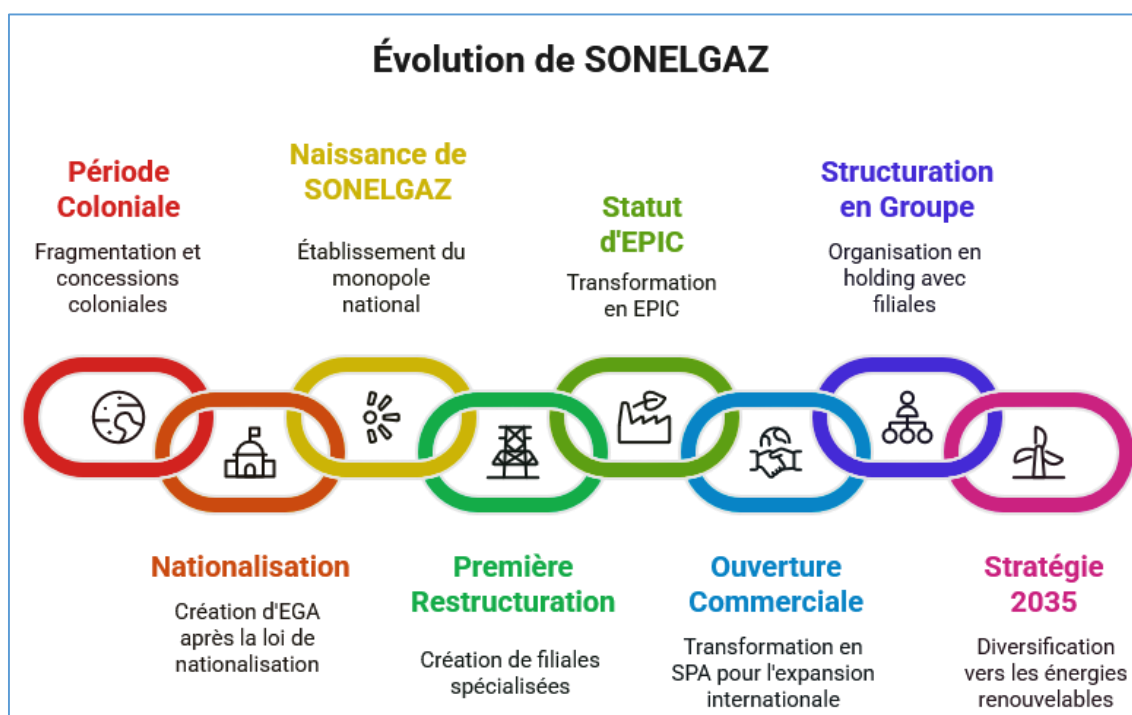
Le tableau ci-dessous synthétise les étapes marquantes de l'évolution de SONELGAZ, illustrant sa capacité à se transformer et à s'adapter aux défis de son environnement.

Tableau N°04 : Chronologie des étapes clés de l'évolution de SONELGAZ

Période	Événement majeur	Signification
Début XXe s.	Concessions coloniales dans le secteur de l'électricité et du gaz	Fragmentation et orientation des ressources vers les intérêts coloniaux.
1946 1969	Création d'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA)	Reprise en main du secteur par l'État, première étape vers une gestion nationale de l'énergie.
1969	Dissolution d'EGA et création de SONELGAZ	Consolidation du secteur sous une entité nationale unique, dotée d'un monopole étendu.
1983	Restructuration et création de filiales spécialisées (KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB, AMC)	Spécialisation des activités et amélioration de l'efficacité dans la réalisation des infrastructures.
1995	Transformation en Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC)	Plus grande autonomie de gestion et reconnaissance du rôle économique de l'entreprise, tout en conservant sa mission de service public.
2002	Transformation en Société par Actions (SPA)	Ouverture à de nouvelles opportunités de développement, y compris à l'international, et adaptation au cadre juridique du commerce.
2004 2011	Structuration en Groupe Industriel et transformation en Holding	Clarification des rôles entre la holding (stratégie et coordination) et les filiales (opérations), favorisant la synergie et l'efficacité globale du groupe.
2012 à présent	Diversification dans les énergies renouvelables, partenariats internationaux et lancement de la stratégie "Sonelgaz 2035"	Adaptation aux enjeux énergétiques contemporains, renforcement des capacités technologiques et stratégiques, et recentrage sur le rôle d'énergéticien responsable et contributeur au développement durable.

Source : Elaborée par les auteurs à partir des données internes (SONELGAZ, 2025).

Figure N°04 : Evolution historique de la SONELGAZ



Source : Elaborée par les auteurs à partir des données internes (SONELGAZ, 2025).

1.1.2. Missions du groupe SONELGAZ

En tant que pilier du secteur énergétique algérien, le groupe SONELGAZ s'est vu confier des missions essentielles et s'est fixé des objectifs stratégiques ambitieux, visant à répondre aux besoins énergétiques du pays de manière durable et efficace, tout en contribuant à son développement socio-économique.

1.1.2.1. Missions fondamentales de la Holding SONELGAZ

La holding SONELGAZ, en tant qu'entité de pilotage stratégique, assume plusieurs missions clés :

- **La gestion dynamique du portefeuille d'actions de ses sociétés** : Cela implique une supervision attentive des performances des filiales, une allocation stratégique des ressources et une optimisation des participations pour maximiser la valeur du groupe.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ

Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

- **L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement cohérente pour l'ensemble du groupe :** La holding définit les orientations à long terme, identifie les opportunités de croissance et coordonne les actions des différentes filiales pour atteindre les objectifs stratégiques.
- **La définition et l'application d'une politique financière rigoureuse :** Cela englobe la gestion de la trésorerie, l'optimisation des investissements, la recherche de financements et le contrôle des coûts au niveau de l'ensemble du groupe.
- **L'évaluation continue de la performance de ses filiales :** La holding met en place des mécanismes de suivi et d'analyse des résultats des filiales, afin d'identifier les axes d'amélioration et de garantir l'atteinte des objectifs fixés.
- **L'impulsion et le soutien au développement des énergies renouvelables :** Consciente des enjeux environnementaux et de la nécessité de diversifier les sources d'énergie, la holding encourage et facilite l'intégration des énergies renouvelables dans le mix énergétique national.
- **La contribution active à l'intégration nationale dans des domaines stratégiques :** Cela se traduit par le soutien à la recherche et développement, le développement de l'ingénierie locale, la promotion de la fabrication nationale d'équipements énergétiques, le renforcement des capacités de maintenance et la réalisation d'ouvrages industriels par des entreprises algériennes.

1.1.2.2. Missions opérationnelles des sociétés filiales

Les filiales du groupe SONELGAZ sont chargées de la mise en œuvre opérationnelle des activités du groupe :

- **La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité sur le territoire algérien :** Assurer un approvisionnement électrique fiable et de qualité pour l'ensemble des consommateurs.
- **Le transport du gaz naturel pour répondre aux besoins du marché national :** Garantir l'acheminement sécurisé et efficace du gaz à travers le réseau de transport.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

- **La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation aux clients** : Étendre l'accès au gaz naturel aux foyers et aux entreprises à travers le réseau de distribution.

1.1.3. Objectifs stratégiques à l'horizon 2035

La stratégie "Sonelgaz 2035" définit les principaux axes stratégiques du groupe pour les années à venir :

- **Fournir une énergie fiable et responsable** : Assurer la sécurité et la continuité de l'approvisionnement énergétique, tout en minimisant l'impact environnemental de ses activités.
- **Assurer un service public de qualité** : Offrir des prestations performantes, adaptées aux attentes des clients et respectueuses des normes de qualité.
- **Contribuer activement au bien-être des clients et au développement durable** : Jouer un rôle positif dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et dans la promotion d'un développement économique respectueux de l'environnement.
- **Devenir un catalyseur majeur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur énergétique national** : Attirer les capitaux nécessaires au développement et à la modernisation de l'infrastructure énergétique.
- **Développer et renforcer en continu l'infrastructure électrique et gazière du pays** : Anticiper la croissance de la demande énergétique et moderniser les réseaux pour garantir leur performance et leur fiabilité.
- **Valoriser et exporter le savoir-faire de ses filiales sur le marché africain** : Positionner le groupe comme un acteur régional de référence dans le domaine de l'énergie.

1.2. Structure organisationnelle du groupe SONELGAZ

La structure organisationnelle du groupe SONELGAZ est le reflet de son histoire, de la diversité de ses métiers et de son ambition de développement. Elle repose sur un modèle de holding qui assure la direction stratégique et la coordination des nombreuses filiales, chacune spécialisée dans un domaine d'activité spécifique.

1.2.1. Architecture générale de l'organisation

L'organigramme général du groupe met en évidence une distinction claire entre les différentes catégories de filiales :

1.2.1.1. Les filiales « Métiers »

Elles constituent le cœur de l'activité de SONELGAZ et sont responsables des fonctions essentielles de production, de transport d'électricité, de gestion du système électrique, de transport de gaz et de distribution d'électricité et de gaz. Ces filiales sont :

- Sonelgaz – Engineering ;
- Sonelgaz-transport d'électricité et opérateur du système ;
- Sonelgaz- transport GAZ ;
- Sonelgaz-Distribution ;
- Sonelgaz-énergie renouvelable ;
- Sonelgaz-production de l'électricité ;

1.2.1.2. Les filiales « Services et industries »

Les filiales « Services et industries » englobent des entités clés dédiées à l'amélioration des infrastructures, au développement et à la gestion des ressources électriques et gazières et au bien-être des travailleurs. Ces filiales sont les suivantes :

- SAIEG : Société algérienne des Industries électriques et gazières
- Sonelgaz-service
- FOSSC : Assure le développement de toutes les actions qui contribuent à l'amélioration du bien-être physique et moral des travailleurs et leurs ayants droit.

1.2.1.3. Les filiales « Participations »

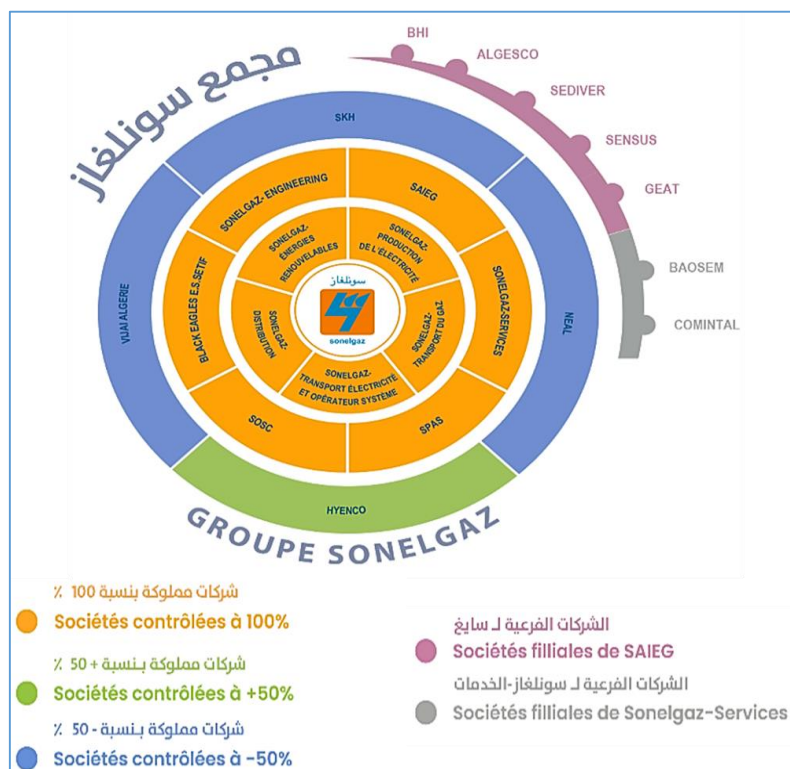
Il s'agit d'entités dans lesquelles le groupe SONELGAZ détient une participation minoritaire, lui permettant d'étendre son influence et de diversifier ses activités.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Ces filiales sont les suivantes :

- Sediver ;
- SKH : Shariket Kahraba Hadjret En Nouss ;
- GEAT: General Electric Algeria Turbines Spa;
- BHI : Boilers Handassa Industrie Algérie ;
- VIJAI : Fabrication de transformateurs de grande puissance ;
- BAOSM : Société d'Édition du Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie ;
- COMINTAL : Compagnie des Infrastructures de Télécommunication d'Algérie ;
- ALGESCO: Algerian Engineering Service Company;
- NEAL: New Energy Algeria Spa;
- HYNECO: Hyunson Engineering and Construction Spa.

Figure N°05 : Schéma organisationnel du groupe SONELGAZ



Source : Document interne de la SONELGAZ Distribution (SONELGAZ, 2025).

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ

Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, SONELGAZ, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

SONELGAZ a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99% pour 12 297 856 clients et un taux de pénétration du gaz à 67% pour 8 132 420 clients. Aujourd'hui, le groupe SONELGAZ est composé de 10 sociétés filiales, gérées directement par la holding et de 04 sociétés en participations avec des tiers (SONELGAZ, 2025).

1.2.2. Organisation au niveau de la Holding

Au niveau de la holding, la structure organisationnelle a été repensée pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie "Sonelgaz 2035". Cette réorganisation s'articule autour de directions exécutives qui supervisent fonctionnellement les filiales en fonction de leurs métiers et activités. Cette approche permet une coordination plus étroite et une meilleure synergie entre les entités du groupe partageant des domaines d'expertise similaires. Les principales directions exécutives sont les suivantes :

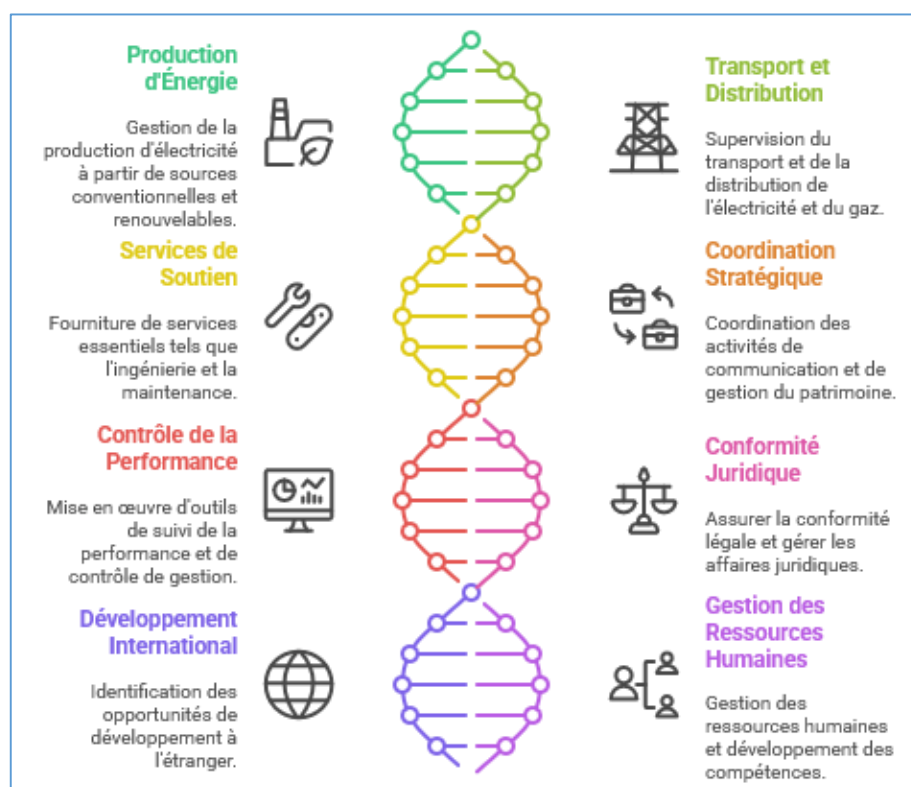
- **Direction Exécutive Production Conventiennelle et Energies Renouvelables :** Elle est responsable de la gestion et du développement des capacités de production d'électricité à partir de sources thermiques et renouvelables (solaire, éolien, etc.).
- **Direction Exécutive Transport et Distribution d'Energies :** Cette direction supervise les activités liées au transport de l'électricité et du gaz à haute pression, ainsi qu'à la distribution de l'électricité et du gaz aux clients finaux. Elle joue un rôle important dans la sécurisation de l'acheminement de l'énergie.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

- **Direction Exécutive des Activités de Services** : Elle regroupe les filiales et les fonctions support qui fournissent des services essentiels au bon fonctionnement, tels que l'ingénierie, la maintenance, les systèmes d'information et la gestion immobilière.
- **Secrétariat Général** : Cette fonction transversale assure la coordination des activités de communication, de gestion du patrimoine et des prestations internes, des affaires juridiques, de la sûreté interne, de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il joue un rôle de support et de conseil auprès de la direction générale.
- **Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG)** : Cette direction est responsable de la mise en place d'outils de pilotage de la performance, du suivi des indicateurs clés et du contrôle de gestion au niveau de l'ensemble du groupe, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'efficacité.
- **Direction des Affaires Juridiques (DAJ)** : Elle assure la conformité légale des activités, gère les contentieux et conseille la (DG) sur les questions juridiques.
- **Direction Centrale du Développement à l'International (DDI)** : Cette direction est chargée d'identifier les opportunités de développement à l'étranger et de coordonner les activités d'exportation du savoir-faire des filiales du groupe.
- **Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH)** : Elle est responsable de la gestion RH à l'échelle du groupe, de la formation, du développement des compétences et de l'organisation du travail.

Cette structure matricielle permet à la holding de définir une vision stratégique globale tout en s'appuyant sur l'expertise spécifique de ses filiales métiers. La coordination entre les directions exécutives de la holding et les directions générales des filiales est essentielle pour assurer la cohérence des actions et l'atteinte des objectifs du groupe.

Figure N°06 : Réorganisation de la structure (Holding) de la SONELGAZ



Source : Elaborée par les auteurs à partir des données internes (SONELGAZ, 2025).

1.3. Filiale SONELGAZ distribution

De toutes les sociétés filiales appartenant au groupe SONELGAZ, la société Sonelgaz Distribution est l'une de plus importante, spécialisée dans la distribution de l'électricité et gaz. Composée de six régions de distribution à savoir : RD ALGER, RD CONSTANTINE, RD ORAN, RD BECHAR, RD OUARGLA ainsi que la RD BLIDA d'où sont issues les Directions de Distribution de Tizi Ouzou qui sont l'objet de notre étude dans ce Projet Professionnel.

1.3.1. Aperçu historique de la SONELGAZ Distribution

Le schéma organisationnel de l'activité Distribution de l'électricité et du gaz décidé par les Pouvoirs Publics en 2017, a induit la création, le 22 mai 2017, de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SDC. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE, SDO et le rattachement de la SDA en tant que filiale. En juin 2019, s'inscrivant dans le cadre de la poursuite du processus de mise en vigueur de la nouvelle

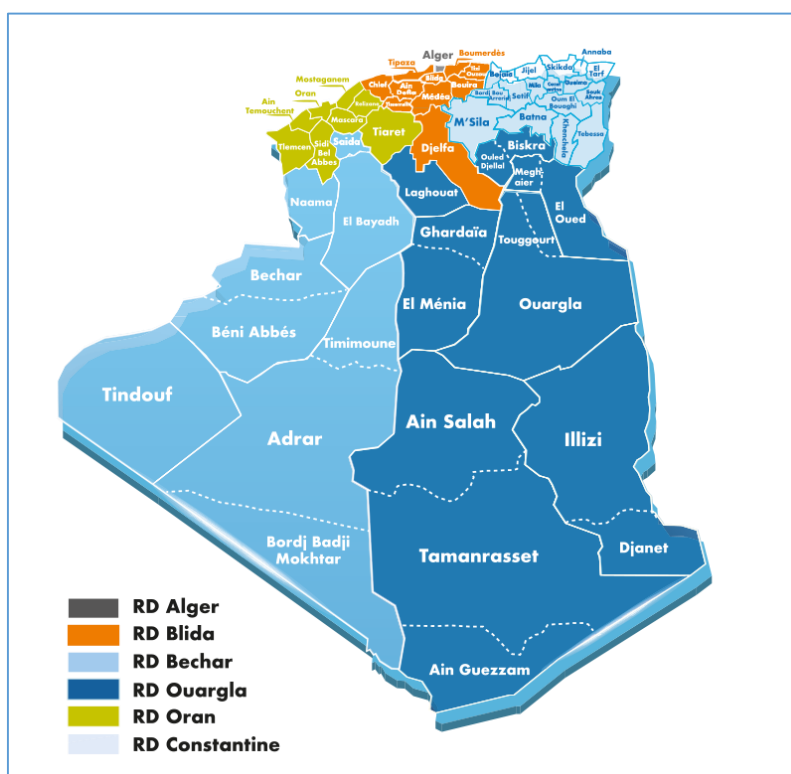
Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

organisation de la Société, il a été procédé à l'absorption de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger devenue Région de Distribution d'Alger.

Ainsi, le métier de la Distribution devenait, désormais, réuni sous une seule entité, celle de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SADEG)- gérant à travers ses soixante-cinq (65) Directions de Distribution, 58 concessions électricité et gaz qui s'étendent sur le territoire national.

De par ses missions et attributions, SADEG, opère à travers 201 Services Techniques Electricité et 200 Services Techniques Gaz et, est au service de ses clients à travers 405 agences commerciales ; la Société assure la distribution de l'énergie électrique et gazière, ainsi que la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité. Cette disposition aura permis de mutualiser les expériences acquises par les Distributeurs et d'harmoniser leurs savoirs faire en vue d'améliorer leurs performances et être ainsi plus efficace et répondre ainsi, à la vision des pouvoirs publics de faire du métier de la distribution de l'énergie, un instrument de rehaussement de la qualité de service rendu.

Figure N°07 : Répartition des six régions de la filiale SONELGAZ Distribution



Source : Issue du site internet de la société (SONELGAZ, 2025).

1.3.2. Missions et attributions principales

La création de la SONELGAZ distribution, en tant que résultat de la fusion des anciennes entités de distribution, a permis de rationaliser et de renforcer les missions et attributions liées à la distribution de l'électricité et du gaz à l'échelle nationale.

La SONELGAZ distribution a pour mission principale, dans le cadre des orientations définies par le groupe SONELGAZ et les pouvoirs publics, d'assurer :

- L'adaptation du réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients. ;
- La sécurisation des infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;
- L'accompagnement et la réalisation, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société.
- La satisfaction dans les meilleures conditions de la demande de raccordement des clients électricité et gaz ;
- La contribution à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs ;
- La distribution de l'énergie électrique et gazière sur l'ensemble du territoire national, à travers ses différentes directions de distribution et régions.
- La satisfaction des besoins de la clientèle en énergie, en veillant à respecter les exigences de coût, de qualité de service et de sécurité.
- La garantie de la qualité et de la continuité du service de distribution de l'électricité et du gaz.
- La garantie de la sécurité et de l'efficacité de ses réseaux de distribution.
- La contribution à l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie au niveau de son réseau.

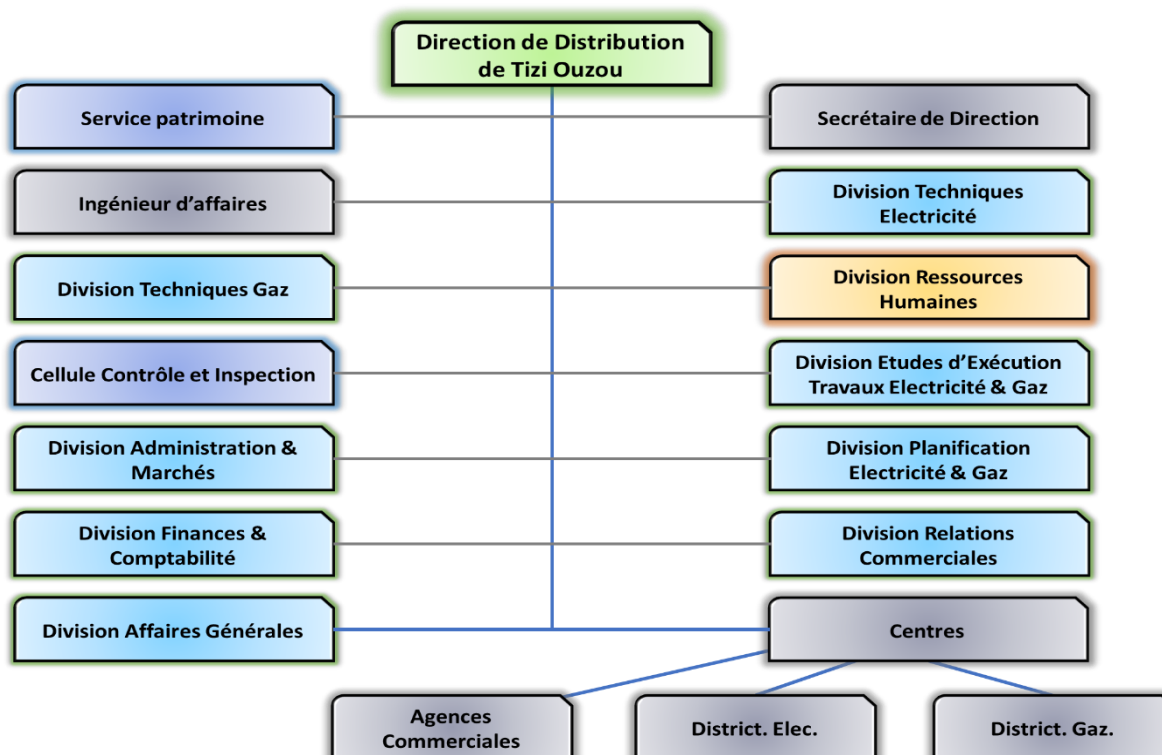
Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz.
- Le développement des réseaux électricité et gaz pour permettre le raccordement de nouveaux clients.
- La commercialisation de l'électricité et du gaz auprès des clients.
- L'adaptation continue du réseau aux nouvelles technologies pour répondre aux besoins futurs des clients (SONELGAZ, 2025).

1.3.3. Organigramme de la Direction de distribution de Tizi Ouzou

La Direction de Distribution de Tizi-Ouzou, à l'instar des autres directions de la SONELGAZ distribution, dispose d'une structure organisationnelle interne visant à assurer l'efficacité de ses opérations et la réalisation de ses missions. L'organigramme suivant offre un aperçu de cette structure.

Figure N°08 : Organigramme de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par les auteurs à partir des données internes de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi Ouzou.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

L'organigramme met en évidence les divisions, les assistant, les services et les centres rattaché directement au directeur de la distribution TIZI-OUZOU et fonctions au sein de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :

- **La Direction de la Distribution** : Assure la direction générale et la coordination de l'ensemble des activités.
- **Les divisions techniques** :
 - **Division Techniques Électricité (DTE)** : Responsable de l'exploitation, de la maintenance et du développement du réseau électrique.
 - **Division Techniques Gaz (DTG)** : Responsable de l'exploitation, de la maintenance et du développement du réseau gazier.
 - **Division Études d'Exécution Travaux Électricité et Gaz** : Chargée des études techniques et de la supervision des travaux de réalisation et d'extension des réseaux.
 - **Division Planification Électricité et Gaz** : Responsable de la planification à court et moyen terme des investissements et des développements des réseaux.
- **Les divisions en relation avec la clientèle et la gestion** :
 - **Division Relations Commerciales (DRC)** : En charge de la gestion de la clientèle (raccordement, facturation, recouvrement, réclamations) à travers ses agences commerciales et ses services.
 - **Division Ressources Humaines (DRH)** : Responsable de la gestion du personnel (recrutement, formation, paie, administration, développement des carrières).
 - **Division Finances Comptabilité (DFC)** : Assure la gestion financière, la comptabilité, le contrôle budgétaire et le contrôle de gestion.
 - **Division Administration et Marchés (DAM)** : Responsable de la gestion administrative, des achats et des marchés.
- **Les fonctions de contrôle et de support** :
 - **Service Contrôle et Inspection** : Assure le contrôle de la conformité des activités et le respect des procédures.
 - **Service Affaires Générales** : Gère les moyens matériels, la logistique et la maintenance des infrastructures.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

En plus la direction de distribution englobe 18 agences commerciales, 16 districts gaz et 9 districts électricité à travers toutes la Wilaya de TIZI-OUZOU afin d'assurer la proximité avec les clients, la maintenance des réseaux électricité et gaz pour une meilleure continuité de services.

1.3.3.1. Les missions de la Direction de distribution de Tizi-Ouzou

En tant que l'une des 53 directions de distribution de la SADEG et relevant de la région de distribution Centre (RDC), la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou a pour principales responsabilités la gestion de toutes les activités liées à la distribution de l'électricité et du gaz au sein de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Cela inclut notamment :

- Le raccordement des nouveaux clients aux réseaux d'électricité et de gaz dans la wilaya.
- La gestion des coupures d'énergie et la résolution des problèmes liés aux compteurs électriques et gaziers.
- La gestion de la facturation et des informations tarifaires pour les clients de la wilaya.
- L'entretien et le développement des réseaux de distribution d'électricité et de gaz au niveau local.
- La mise en œuvre de la politique commerciale de la SADEG au niveau de la wilaya.
- La satisfaction des besoins de raccordement des clients (basse et moyenne tension pour l'électricité, basse et moyenne pression pour le gaz).
- L'élaboration et la supervision des programmes de travaux sur les réseaux.
- Le développement des compétences des ressources humaines au niveau de la direction.
- La garantie de la sécurité du personnel et du matériel dans le cadre de ses activités.
- La représentation du groupe SONELGAZ au niveau local.

1.4. La Division des Ressources Humaines (DRH)

Au sein de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou, la Division des Ressources Humaines (DRH) joue un rôle central dans la gestion et le développement du capital humain, qui constitue un facteur clé de succès pour l'entreprise.

1.4.1. Rôle et responsabilités de la DRH

La DRH de la Direction de Distribution de la wilaya Tizi-Ouzou est chargée de mettre en œuvre la politique de gestion du personnel définie au niveau de la direction générale de la SONELGAZ distribution et de veiller à son application au sein de la direction locale. Ses responsabilités sont vastes et couvrent l'ensemble du cycle de vie des employés au sein de l'organisation. Elles peuvent être regroupées en plusieurs domaines clés :

A) Administration du personnel :

- Préparation et exploitation de la paie : Assurer le traitement précis et dans les délais des salaires et des avantages sociaux.
- Suivi et mise à jour du fichier du personnel : Maintenir une base de données exhaustive et actualisée de toutes les informations relatives aux employés.
- Tenue des dossiers administratifs des employés : Gérer et archiver de manière rigoureuse tous les documents administratifs concernant chaque employé (contrats, évaluations, formations, etc.).
- Gestion et suivi des carrières des employés : Accompagner les parcours professionnels, gérer les promotions et les mutations.
- Contrôle de l'application des règles de gestion du personnel : Veiller au respect des procédures internes, des conventions collectives et de la législation du travail.
- Relation avec le centre de médecine du travail et autres organismes externes : Assurer les liaisons nécessaires pour les questions de santé au travail et les obligations légales.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

B) Formation et développement des compétences :

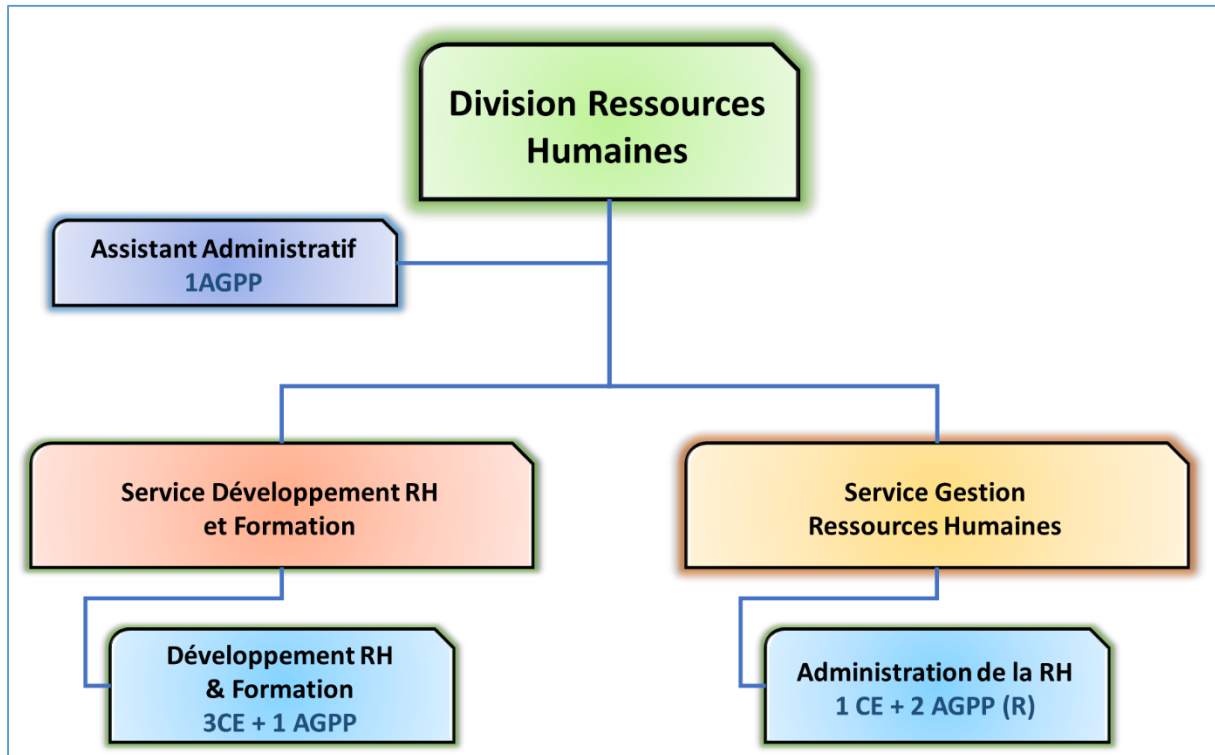
- Aide aux gestionnaires pour la définition des besoins en formation : Identifier les écarts de compétences et les besoins de développement au sein des différentes divisions.
- Élaboration des plans de formation : Concevoir des programmes de formation adaptés aux besoins identifiés et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Organisation et suivi des actions de formation en milieu de travail et externes : Mettre en œuvre les plans de formation et assurer le suivi de leur déroulement et de leur efficacité.
- Évaluation de l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés et sur la performance de l'entreprise.

C) Développement des ressources humaines :

- Élaboration des plans de recrutement : Définir les besoins en personnel et planifier les processus de recrutement.
- Participation à la mise en œuvre des plans de ressources humaines : Contribuer à l'attraction, à la sélection et à l'intégration des nouveaux employés.
- Participation à la mise en adéquation des ressources humaines / emplois : Assurer l'alignement des compétences disponibles avec les besoins des postes, dans le cadre de la maîtrise des effectifs.
- Prise en charge de la préparation et du traitement des opérations périodiques d'appréciation (évaluation des performances).

Pour mener à bien ces missions, la DRH de la Direction de Distribution de la wilaya Tizi-Ouzou s'appuie sur des outils et des systèmes d'information, dont le système "NOVA", qui est spécifiquement utilisé pour la gestion des ressources humaines.

Figure N°09 : Organigramme de la Division RH de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi Ouzou



Source : Elaboré par les auteurs à partir des données internes de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi Ouzou.

1.4.2. Processus traditionnels de GRH avant digitalisation

Avant l'introduction de systèmes d'information sophistiqués et la digitalisation des processus, la gestion des ressources humaines au sein de la SONELGAZ Distribution - Direction de la wilaya Tizi-Ouzou, comme dans de nombreuses organisations, reposait sur des méthodes et des outils principalement manuels et sur des supports papier. Ces processus traditionnels présentaient certaines caractéristiques :

- **Gestion administrative lourde** : La tenue des dossiers du personnel, la gestion des contrats, le suivi des congés et des absences nécessitaient une importante quantité de documents papier, leur classement, leur mise à jour et leur consultation étant souvent chronophages et complexes.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

- **Traitement de la paie manuel ou semi-automatisé** : La collecte des informations relatives aux heures travaillées, aux primes, aux déductions et l'établissement des bulletins de paie pouvaient impliquer des calculs manuels et des risques d'erreurs.
- **Communication interne limitée et descendante** : La diffusion des informations aux employés (notes de service, annonces, etc.) se faisait principalement par affichage ou par des circuits hiérarchiques, rendant parfois la communication lente et peu interactive.
- **Processus de recrutement et de formation peu formalisés** : La gestion des candidatures, la planification des entretiens et le suivi des formations pouvaient être moins structurés et moins centralisés.
- **Évaluation des performances subjective et peu standardisée** : Les évaluations annuelles pouvaient reposer davantage sur le jugement subjectif des supérieurs hiérarchiques, avec des outils et des critères d'évaluation moins uniformes.
- **Difficulté d'accès à l'information et de reporting** : L'extraction de données agrégées sur les effectifs, les compétences, les coûts salariaux ou les indicateurs de performance RH pouvait être laborieuse et nécessiter des compilations manuelles à partir de différents supports.
- **Gestion des talents et des carrières peu proactives** : L'identification des potentiels, la planification des successions et la gestion des parcours professionnels pouvaient être moins systématiques et moins intégrées aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ces processus traditionnels, bien que fonctionnels à une certaine époque, pouvaient engendrer des inefficacités, des erreurs, des délais et un manque de réactivité face aux évolutions de l'entreprise et aux attentes des employés.

C'est dans ce contexte que l'introduction de la digitalisation au sein de la Division des Ressources Humaines de la SONELGAZ Distribution – Direction de la wilaya Tizi-Ouzou a représenté une évolution significative, potentiellement porteuse d'améliorations en termes d'efficacité, de précision et de modernisation des pratiques de gestion du personnel. L'analyse de l'impact de cette digitalisation constituera le cœur de notre étude ultérieure.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Au final, cette première section a permis d'établir un cadre de référence essentiel pour notre étude. Nous avons exploré l'histoire et la structure complexe du groupe SONELGAZ, soulignant son rôle majeur dans le secteur énergétique algérien. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur la Direction de Distribution de la Wilaya de Tizi-Ouzou, en mettant en lumière son intégration et ses missions spécifiques au niveau local.

Enfin, nous avons examiné en détail le rôle et les responsabilités de sa Division des Ressources Humaines (DRH), ainsi que les processus traditionnels de gestion du personnel qui prévalaient avant l'ère de la digitalisation.

Nous allons aborder dans ce qui suit l'analyse de l'impact concret de la digitalisation sur les pratiques de GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de la wilaya Tizi-Ouzou.

Section 02 : Les outils de la digitalisation au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de la wilaya Tizi-Ouzou

La transformation numérique des organisations constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour le renforcement de leur performance, de leur transparence et de leur efficacité. Dans ce contexte, la Direction de distribution de Tizi-Ouzou, filiale stratégique du groupe SONELGAZ, s'inscrit résolument dans une dynamique de modernisation et d'automatisation de ses processus internes, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH).

L'intégration progressive et systématique des technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis à cette entité d'optimiser la gestion de ses données, d'assurer la traçabilité des opérations, de renforcer la gouvernance organisationnelle, et d'améliorer la réactivité de ses services.

Cette section se propose d'analyser les principaux outils numériques mobilisés par la SONELGAZ Distribution, en les classifiant selon leur finalité fonctionnelle : outils de gestion administrative, plateformes de pilotage et de sécurité, systèmes de communication, logiciels de traitement documentaire et de bureautique, ainsi que solutions de gestion des compétences. Une attention particulière sera accordée à l'interopérabilité entre ces dispositifs et à leur contribution globale à la transformation digitale de la fonction RH.

2.1. Les plateformes logicielles dédiées à la gestion des ressources humaines

La numérisation de la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution repose sur un écosystème applicatif structuré et interconnecté, composé de plusieurs plateformes logicielles conçues pour assurer la gestion intégrée des différentes dimensions du capital humain. Parmi les systèmes les plus utilisés figurent : NOVA, plateforme centrale de gestion administrative ; SCOOP, outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; Tensik, solution de télédéclaration sociale ; et enfin le Dashboard RH, interface décisionnelle axée sur la visualisation des indicateurs de performance.

2.1.1. Le système NOVA : fondement de la gestion RH numérique

Conçu comme une architecture modulaire et extensible, le système **NOVA** constitue le socle de la gestion administrative informatisée au sein de la SONELGAZ Distribution. Il intègre l'ensemble des données relatives aux agents, qu'il s'agisse des informations personnelles, des contrats, de l'évolution professionnelle ou des éléments de rémunération.

2.1.1.1. Fonctionnalités principales

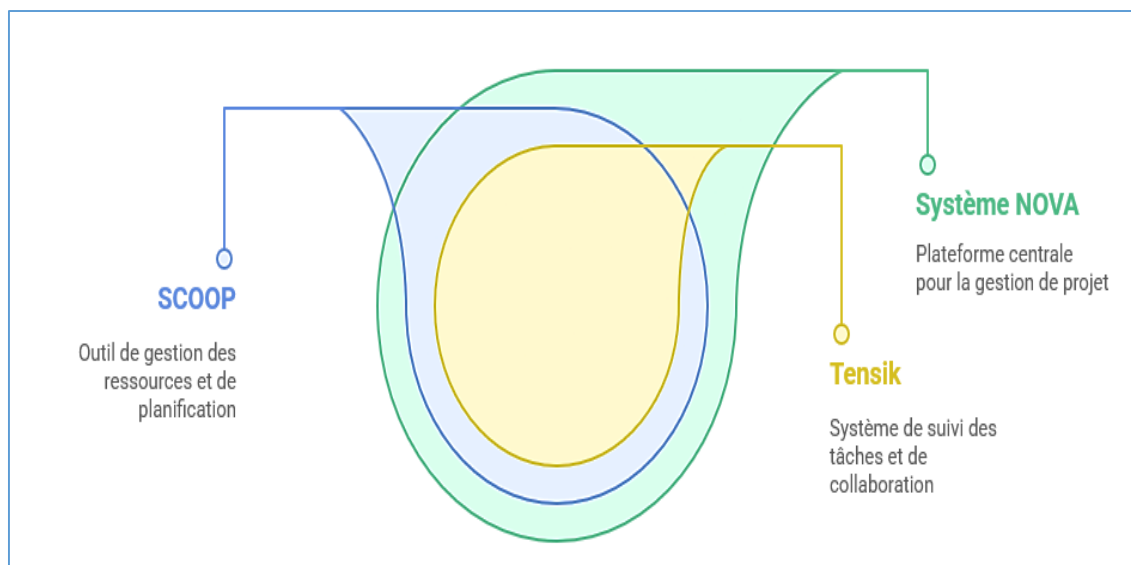
Parmi les principales fonctions assurées par NOVA, on peut citer :

- La gestion automatisée de la paie, incluant le calcul des salaires, des indemnités, des retenues, ainsi que la génération des bulletins de paie ;
- Le suivi des contrats de travail, depuis leur élaboration jusqu'à leur archivage électronique ;
- La centralisation des dossiers administratifs des agents, permettant un accès sécurisé, rapide et structuré à l'information.

2.1.1.2. Interopérabilité avec les autres systèmes du groupe SONELGAZ

NOVA s'illustre également par sa capacité d'intégration avec d'autres applications du groupe SONELGAZ, notamment les systèmes SCOOP et Tensik. Cette interopérabilité garantit la cohérence des données, évite les redondances et optimise la fluidité des échanges d'informations entre départements.

Figure N°10 : Architecture intégrée interoperable



Source : Elaborée par les auteurs à partir des données internes (SONELGAZ, 2025).

2.1.2. SCOOP : outil de gestion prévisionnelle des carrières et compétences

Le logiciel SCOOP s'inscrit dans une logique de gestion stratégique des ressources humaines. Il permet de piloter les parcours professionnels, d'identifier les écarts de compétences, et de proposer des actions de formation ciblées.

2.1.2.1. Fonctions stratégiques

Les fonctions stratégiques du système SCOOP sont les suivantes : Cartographie des compétences par unité organisationnelle ; planification des formations en lien avec les besoins stratégiques et gestion individualisée des plans de carrière.

En complément de NOVA, SCOOP contribue à la consolidation d'une GRH anticipative et dynamique, orientée vers l'adaptation des ressources humaines aux mutations structurelles.

2.1.3. Tensik : digitalisation de la conformité sociale

La plateforme Tensik assure la télédéclaration auprès de la CNAS, réduisant ainsi les délais de traitement administratif et minimisant les erreurs liées à la gestion manuelle des

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

déclarations. Elle constitue un maillon essentiel dans la chaîne de conformité légale et réglementaire.

2.1.4. Dashboard RH : pilotage décisionnel et analytique

Enfin, le Dashboard RH fournit une visualisation en temps réel des principaux indicateurs RH, tels que le taux d'absentéisme, la structure par âge, l'ancienneté, ou encore la répartition des effectifs. Cette solution permet un pilotage par la donnée (data-driven HRM), au service de la prise de décision stratégique.

2.2. Outils transversaux de gestion et de pilotage organisationnel

Au-delà des outils strictement RH, La Direction de Distribution SONELGAZ de Tizi Ouzou déploie des dispositifs numériques visant à renforcer la gouvernance globale et la sécurité interne.

2.2.1. Le système SCOPE-SSE : gouvernance de la sécurité et des risques professionnels

La plateforme **SCOPE-SSE** centralise la gestion des accidents du travail, les mesures de prévention, ainsi que les tableaux de bord sécurité.

- Déclaration des accidents : saisie, documentation, et analyse des causes ;
- Planification des actions correctives : intégration des mesures préventives ;
- Suivi statistique et archivage : tendances annuelles, fréquence et gravité des incidents.

Par son approche intégrée, SCOPE-SSE contribue à une culture organisationnelle axée sur la sécurité, la conformité, et l'amélioration continue.

2.3. Outils de gestion documentaire et de bureautique

Dans le cadre de la dématérialisation des flux d'information, La Direction de la SONELGAZ Distribution utilise des outils de gestion de fichiers permettant de structurer les données numériques, de gérer les transferts en toute sécurité, et d'assurer la traçabilité des échanges.

2.3.1. Gestion des transferts et sécurité des fichiers

Ces outils offrent des fonctionnalités telles que :

- File d'attente des transferts et gestion des erreurs ;
- Suivi du volume de données transférées ;
- Sauvegarde sécurisée sur serveurs locaux et distants.

L'objectif principal est d'assurer la continuité documentaire et la disponibilité immédiate des informations critiques.

2.3.2. Logiciels bureautiques et production de contenus

Les logiciels comme Excel ou Word permettent la création, l'analyse et la diffusion de documents structurés. Ils sont indispensables pour la génération de rapports, l'élaboration de synthèses, ou encore l'automatisation de certaines tâches répétitives.

2.4. Outils de communication numérique

La communication interne, socle de la coordination entre les services, repose sur une infrastructure de messagerie électronique performante.

2.4.1. Fonctionnalités principales

Les fonctionnalités principales des outils de communication numérique peuvent être résumé comme suit :

- Tri automatique par dossier ;
- Notifications et suivi de lecture ;
- Conservation des historiques d'échanges.

2.4.2. Apport à la dynamique organisationnelle

Une communication fluide renforce la réactivité organisationnelle, améliore la collaboration interservices et facilite la circulation de l'information au sein de l'entreprise. Les outils numériques contribuent ainsi à réduire les délais de réponse, à fluidifier les échanges, et à favoriser la prise de décisions éclairées.

2.5. Outils spécifiques de gestion des ressources humaines

La SONELGAZ - Direction de Distribution de Tizi-Ouzou met en place des dispositifs dédiés à l'optimisation de la gestion des ressources humaines et des opérations de manière plus opérationnelle.

2.5.1. Pointeuse biométrique

Le recours aux pointeuses biométriques représente une avancée significative dans l'automatisation des processus de gestion du temps de travail.

2.5.1.1. Automatisation du pointage et contrôle des présences

Les pointeuses biométriques permettent d'automatiser l'enregistrement des heures d'arrivée et de départ des employés, en utilisant leurs empreintes digitales ou d'autres identifiants biométriques. Cette technologie garantit un suivi précis et fiable du temps de travail, tout en éliminant les risques d'erreurs humaines ou de falsifications.

2.5.1.2. Impact sur la réduction des erreurs de paie

L'automatisation du pointage permet de réduire les erreurs de saisie des heures de travail, contribuant ainsi à améliorer l'exactitude des calculs de la paie. Cette fiabilité accrue dans la gestion des présences assure une meilleure conformité et transparence des rémunérations.

2.5.2. Plateforme de gestion des congés et absences

La gestion des congés et des absences constitue un volet essentiel de la gestion administrative des ressources humaines.

2.5.2.1. Numérisation des demandes d'autorisations

Grâce à la plateforme NOVA, la soumission, l'approbation et le suivi des demandes de congés ou d'absences sont désormais entièrement dématérialisés. Cela simplifie le processus de validation, améliore la traçabilité des absences, et permet une meilleure gestion des effectifs en fonction des besoins opérationnels.

A l'issue de cette section, nous pouvons dire que les outils de digitalisation déployés par la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou représente des solutions permettent non seulement de répondre aux enjeux actuels de la GRH, mais aussi de préparer l'avenir en anticipant les mutations technologiques et en facilitant l'adaptation des agents aux défis contemporains du secteur énergétique.

Section 03 : Analyse de l'impact de la digitalisation sur la Gestion des Ressources Humaines

La transformation digitale constitue aujourd'hui un impératif stratégique pour les organisations publiques algériennes, particulièrement dans le secteur énergétique. Comme le souligne Bourdoncle (1991), cette transition technologique implique une refonte profonde des processus et des pratiques managériales. Dans ce contexte, notre étude se propose d'analyser l'impact de la digitalisation sur la fonction RH au sein de la SONELGAZ - Direction de Distribution de Tizi Ouzou.

Cette analyse s'inscrit dans une approche compréhensive visant à évaluer tant les avancées que les limites de cette transformation numérique. Elle repose sur une investigation rigoureuse des perceptions, pratiques et outils déployés, tout en considérant les spécificités organisationnelles de cette entité. Notre démarche s'appuie sur une méthodologie qualitative adaptée aux contraintes de terrain, comme nous le développerons dans les parties suivantes.

3.1. Démarche méthodologique

Cette partie vise à expliciter les fondements méthodologiques de notre recherche, en détaillant l'approche adoptée, les outils de collecte des données, ainsi que la nature des réponses obtenues. Dans une perspective épistémologique, cette démarche s'inscrit dans un cadre hypothético-déductif, permettant de confronter nos hypothèses initiales aux réalités empiriques

du terrain. Comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2012, p. 89), une telle approche favorise une articulation cohérente entre théorie et pratique, tout en garantissant une rigueur scientifique dans l'interprétation des résultats.

3.1.1. Choix de la méthodologie

La présente étude s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, choisie pour sa pertinence dans l'analyse structurée des phénomènes organisationnels complexes. Cette approche consiste à formuler des hypothèses théoriques à partir d'un cadre conceptuel préétabli, puis à les confronter à la réalité empirique afin d'en évaluer la validité. En l'occurrence, trois hypothèses principales orientent notre investigation : l'impact positif de la digitalisation sur l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines ; son influence sur la satisfaction et la motivation des employés ; ainsi que les obstacles rencontrés lors de sa mise en œuvre.

Pour explorer ces hypothèses dans toute leur complexité, le recours à une méthodologie qualitative s'est imposé. Celle-ci se distingue par sa capacité à appréhender en profondeur les logiques d'action, les représentations et les pratiques des acteurs impliqués dans le processus de digitalisation. Elle permet ainsi de dépasser une simple évaluation des effets pour accéder à une compréhension fine des mécanismes sous-jacents, des dynamiques internes à l'organisation et des enjeux humains qui traversent cette transformation.

3.1.2. Outils de collecte des données

Dans le cadre de l'approche qualitative adoptée, l'entretien semi-directif a été retenu comme outil principal de collecte. Ce choix s'explique par sa capacité à concilier souplesse d'exploration et comparabilité des données. Selon Blanchet et Gotman (2010, p. 45), ce type d'entretien permet d'explorer les représentations et les pratiques des acteurs dans leur contexte professionnel, en articulant rigueur méthodologique et liberté d'expression.

Deux entretiens écrits ont été réalisés entre le 14 et le 19 mai 2025 avec des responsables clés de la SONELGAZ – Direction de Distribution de Tizi Ouzou : le Directeur des Ressources Humaines et le Chef du Service GRH. Ces entretiens étaient structurés autour de huit axes majeurs relatifs à la digitalisation de la fonction RH. Le choix des participants repose sur leur position stratégique, leur expérience et leur implication directe dans la transformation numérique des processus RH.

Le format écrit, motivé par des contraintes de disponibilité, a permis aux répondants de formuler des réponses sans pression temporelle. L'analyse des données s'est appuyée sur une méthode d'analyse thématique de contenu, visant à faire émerger des catégories significatives, des récurrences et des divergences interprétatives. Comme le souligne Kaufmann (2011, p. 72), l'absence d'interaction directe peut limiter la profondeur des échanges. Néanmoins, la qualité des réponses obtenues a permis de compenser partiellement cette limite.

3.1.3. Nature des réponses obtenues

Les données recueillies présentent une richesse qualitative notable. Elles révèlent une convergence sur certains effets positifs de la digitalisation RH, notamment le gain de temps, l'amélioration de la traçabilité, ou encore la centralisation des données. Toutefois, des divergences subsistent concernant l'efficacité de certains outils, reflétant une appropriation inégale des dispositifs numériques.

Les répondants ont également exprimé une perception lucide des enjeux liés à cette transformation : formation, adaptation des procédures, gestion du changement. Leurs propos, structurés et argumentés, témoignent d'un niveau élevé de réflexivité. Certains expriment une adhésion forte aux logiques de modernisation, d'autres soulignent des freins techniques ou humains.

La nature écrite des entretiens a favorisé des réponses nuancées et détaillées, bien que cette modalité ait limité les relances et clarifications possibles. L'ensemble des données constitue néanmoins une base empirique solide, susceptible d'éclairer les dynamiques actuelles de digitalisation au sein de la fonction RH.

3.1.4. Caractérisation des répondants

Les deux responsables interrogés présentent des profils complémentaires, offrant ainsi des perspectives variées sur la digitalisation RH. Le premier, occupant le poste de DRH, dispose d'une ancienneté significative (26 ans) dans l'entreprise, lui conférant une vision longitudinale des évolutions organisationnelles. Le second, en tant que Chef du Service GRH, apporte une expertise plus opérationnelle, avec une expérience de trois ans dans la gestion quotidienne des outils digitaux.

Leur niveau de formation (licence) et leur statut de cadres supérieurs les placent dans une position stratégique pour évaluer l'impact de la digitalisation. Toutefois, une différence notable réside dans leur formation aux outils digitaux : seul le Chef du Service GRH a bénéficié d'une telle formation, ce qui pourrait expliquer certaines divergences dans leurs perceptions respectives.

Cette complémentarité des profils enrichit l'analyse en permettant une confrontation des points de vue, tout en mettant en lumière les facteurs individuels susceptibles d'influencer l'appropriation des technologies numériques.

3.2. Structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien a été conçu pour couvrir l'ensemble des dimensions clés de la digitalisation RH, tout en restant suffisamment flexible pour s'adapter aux spécificités des répondants. Sa structure repose sur huit axes thématiques, chacun correspondant à un enjeu distinct de la transformation digitale.

Premièrement, l'axe des représentations et perceptions permet d'appréhender la manière dont les responsables perçoivent l'impact de la digitalisation sur leur fonction.

Deuxièmement, l'analyse des outils mobilisés offre une vision concrète des plateformes utilisées et de leur efficacité perçue.

Ensuite, les questions portant sur la gestion administrative et la formation visent à évaluer les transformations opérationnelles induites par ces technologies.

Enfin, les axes consacrés aux freins, aux impacts culturels et aux perspectives d'amélioration permettent de dresser un bilan critique de cette transition.

Cette architecture thématique garantit une couverture exhaustive du sujet, tout en maintenant une progression logique dans le questionnement. Elle s'appuie sur les recommandations de Mucchielli (2016, p. 112), qui insiste sur l'importance d'un guide équilibré, combinant questions fermées pour la comparabilité et questions ouvertes pour la richesse des réponses.

3.3. Méthode de traitement des données

Le traitement des données a suivi une démarche qualitative rigoureuse, centrée sur l'analyse thématique, afin de rendre compte de la diversité des perceptions recueillies. Dans un premier temps, les réponses ont été organisées selon les huit axes du guide d'entretien, permettant une structuration cohérente des contenus, conformément aux recommandations de Miles et Huberman (1994, p. 56).

L'analyse thématique, inspirée de la méthode proposée par Braun et Clarke (2006, p. 82), a permis d'identifier les régularités, les écarts et les nuances dans les discours des deux répondants. Cette approche a mis en lumière des convergences, notamment sur l'efficacité accrue des processus RH digitalisés, mais aussi des divergences liées à la maîtrise des outils ou à la perception des contraintes techniques.

Chaque axe thématique a fait l'objet d'une interprétation contextualisée, intégrant les données empiriques et les apports théoriques. L'ensemble des résultats a ensuite été confronté aux hypothèses de recherche, selon une logique hypothético-déductive, afin d'en évaluer la validité à partir des expériences relatées. Cette méthode a permis d'approcher la complexité des effets de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines, en privilégiant la profondeur à la généralisation.

3.4. Analyse et interprétation des résultats

L'analyse des résultats recueillis auprès des deux responsables de la Direction de Distribution de Tizi Ouzou s'appuie sur une lecture attentive de leurs discours, confrontés aux hypothèses émises dans le cadre de cette étude. Chaque dimension explorée fait l'objet d'une interprétation spécifique, qui permet d'apprécier le degré de validation ou d'infirmité des hypothèses.

3.4.1. Représentations et perceptions de la digitalisation RH

Il ressort clairement des entretiens que la digitalisation est perçue par les responsables comme une transformation incontournable et globalement bénéfique. En effet, le Directeur des Ressources Humaines souligne que les tâches courantes s'en trouvent accélérées, ce qui constitue un gain de temps non négligeable.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Par ailleurs, le Chef de service GRH insiste sur la dynamique d'amélioration continue qui caractérise la mise en œuvre des outils numériques au sein de leur organisation. Ces perceptions convergent vers une appréciation positive des effets induits par la digitalisation, en particulier en matière de fluidité et de traçabilité de l'information, mais aussi de rapidité d'exécution.

Néanmoins, il est important de noter que cette transformation ne s'est pas traduite par une redéfinition profonde de la répartition des tâches. En d'autres termes, la digitalisation apparaît davantage comme une amélioration technique que comme une restructuration organisationnelle.

3.4.2. Systèmes et outils digitaux mobilisés dans la GRH

L'examen des systèmes et logiciels utilisés met en lumière une digitalisation déjà avancée, mais perfectible. La palette d'outils déployés comprend notamment NOVA, Dashboard, Tensik, ainsi que des systèmes complémentaires tels que FTP, Thunderbird et la Télé Déclaration. NOVA se distingue par son rôle central dans la gestion administrative des carrières, la paie, et les déclarations sociales. Le Dashboard, encore en cours de consolidation, est perçu comme un instrument stratégique prometteur pour le pilotage des activités RH.

Toutefois, l'existence de dysfonctionnements sur certains logiciels tels que CNR ou SCOPE SSE souligne les limites techniques actuelles. Par ailleurs, l'usage combiné de plusieurs plateformes, bien que favorable à la circulation de l'information, suscite parfois des problèmes d'interopérabilité.

De plus, comme le confirment les témoignages du DRH et du chef de service GRH, la digitalisation facilite significativement la communication interne tout en garantissant une circulation sécurisée des données entre les différents services. Par conséquent, cette transformation technologique contribue à renforcer l'efficacité opérationnelle tout en améliorant la qualité des échanges professionnels.

3.4.3. Digitalisation et gestion administrative du personnel

La digitalisation a manifestement favorisé une rationalisation des processus administratifs liés à la gestion du personnel. L'usage de NOVA et du système de pointage a

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

permis de fiabiliser la gestion des dossiers, la présence des agents, ainsi que la paie et le suivi des carrières. Le traitement des données personnelles s'est trouvé renforcé grâce à des dispositifs d'identification personnalisée, garantissant une meilleure sécurité. L'automatisation progressive des tâches répétitives a quant à elle libéré du temps précieux pour des activités plus stratégiques.

Cependant, il convient de relever que certains processus restent encore partiellement manuels, principalement en raison de la non-opérationnalité totale de certains outils numériques. Cette situation révèle que, bien que la digitalisation constitue indéniablement un levier d'efficacité, elle n'a pas encore atteint son plein potentiel au sein de la structure.

Il est important de souligner que cette digitalisation présente une limite majeure : l'absence totale de plateforme dédiée permettant aux employés d'accéder directement aux démarches administratives. Ainsi, alors que les gestionnaires bénéficient pleinement des avantages de cette modernisation, les employés ordinaires restent paradoxalement exclus de ces innovations, ce qui réduit considérablement la portée inclusive de la transformation digitale.

3.4.4. Digitalisation, formation et développement des compétences

L'introduction progressive des outils digitaux a inévitablement requis un certain effort d'adaptation et de montée en compétences. Néanmoins, l'examen des formations reçues révèle une insuffisance notable en matière de structuration et de régularité. Un des responsables interrogés n'a en effet bénéficié d'aucune formation spécifique, tandis que l'autre n'a suivi qu'une session ponctuelle.

Ce constat souligne l'absence d'une politique formalisée de formation à la digitalisation, laquelle repose davantage sur l'apprentissage empirique et autonome. Cette situation apparaît problématique, car l'efficacité et la pérennité de la digitalisation dans la gestion des ressources humaines exigent la mise en place d'un dispositif de formation continue et adapté aux besoins des agents.

En réalité, bien que la plateforme de formation existe théoriquement, elle n'est pas encore totalement opérationnelle dans la pratique. De même, si les employés ont effectivement bénéficié de certaines formations sur les outils digitaux, celles-ci restent insuffisantes en termes

de volume et de qualité. Par conséquent, cet écart entre les besoins et l'offre de formation risque de compromettre à moyen terme l'appropriation optimale des outils par l'ensemble du personnel.

3.4.5. Fréquence et usages des outils digitaux RH

Les entretiens révèlent une mobilisation quotidienne et généralisée des outils numériques pour la gestion des activités courantes. Leur usage s'est progressivement banalisé, couvrant des domaines tels que le suivi du temps de travail, la gestion des carrières, la paie, la correspondance interne et la circulation de l'information. L'efficacité de ces usages dépend largement de l'appropriation individuelle par les agents, ainsi que de la mise en place de protocoles de sécurité numérique rigoureux. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment en raison des contraintes techniques et d'une interopérabilité imparfaite entre les différentes plateformes, ce qui tend à freiner la fluidité des processus RH.

En effet, l'analyse révèle que la digitalisation est désormais ancrée dans les pratiques quotidiennes de la plupart des services RH, notamment pour la gestion des carrières et des paies. Toutefois, le service formation constitue une exception notable, car il semble encore fonctionner majoritairement selon des méthodes traditionnelles. Cette disparité souligne donc la nécessité d'une harmonisation des pratiques à l'échelle de toute l'organisation.

3.3.6. Freins, obstacles et résistances à la digitalisation

Les freins majeurs identifiés sont principalement d'ordre technique, notamment la non-fonctionnalité complète de certains outils clés comme SCOPE SSE et CNR. À cela s'ajoute un déficit de formation structuré qui ralentit l'appropriation optimale des outils. D'autres obstacles se manifestent sous la forme de saturation des messageries, de difficultés liées à la compatibilité des formats de fichiers, ainsi que d'une absence de stratégie globale de digitalisation.

Malgré ces contraintes, il convient de relever que les agents interrogés témoignent d'une attitude relativement positive face au changement et n'ont pas manifesté de résistance active face à l'introduction des outils digitaux, signe d'une acculturation progressive au numérique. Les difficultés rencontrées sont essentiellement d'ordre organisationnel et technique, ce qui suggère que l'acceptation du changement est acquise, mais que sa mise en œuvre pratique nécessite encore des ajustements structurels importants.

3.3.7. Impacts de la digitalisation sur la culture organisationnelle

La digitalisation a contribué à transformer les pratiques RH, en favorisant une culture axée sur l'efficacité, la traçabilité et la réactivité. Les modes de communication sont devenus plus instantanés et dématérialisés, modifiant profondément la nature du travail RH, qui tend désormais à s'orienter davantage vers l'analyse et le pilotage que vers le simple traitement opérationnel des données. Cette mutation culturelle se traduit également par un développement des pratiques collaboratives et transversales, facilitée par les outils numériques.

Toutefois, cette transformation reste conditionnée par plusieurs facteurs, parmi lesquels la disponibilité des ressources, la qualité des infrastructures informatiques et la volonté managériale de soutenir ce changement.

En effet, l'impact de cette transformation digitale est perceptible à tous les niveaux hiérarchiques. D'une part, les responsables RH bénéficient d'une meilleure vision stratégique, tandis que d'autre part, les employés profitent de processus simplifiés et plus transparents. Ainsi, cette évolution technologique a globalement renforcé l'efficacité organisationnelle tout en modifiant progressivement les mentalités et les pratiques de travail.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'explorer l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de la Direction de Distribution de la SONELGAZ à Tizi-Ouzou. Les résultats de notre analyse montrent que la digitalisation est largement perçue comme un catalyseur d'amélioration, permettant une meilleure efficacité des processus RH, une traçabilité accrue des informations et une rapidité d'exécution dans la gestion des carrières.

Cependant, bien que la transformation numérique soit en cours, il subsiste plusieurs obstacles. L'absence d'une plateforme accessible pour les employés pour leurs démarches administratives et les dysfonctionnements de certains outils numériques indiquent que des défis doivent encore être relevés. Ce constat est tout à fait normal, considérant que nous sommes aux débuts de cette transition.

D'après notre analyse, il est essentiel de reconnaître que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer l'adaptation des outils et leur test avant déploiement. De plus, le

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

manque de formation continue pour les employés en matière d'outils numériques représente un point de rupture dans le cycle de la digitalisation des ressources humaines et nécessite une attention particulière pour garantir l'efficacité et l'optimisation des processus de digitalisation.

En somme, bien que la digitalisation représente une opportunité stratégique pour la SONELGAZ, son succès dépendra de la capacité de l'organisation à surmonter ces obstacles, à intégrer pleinement ces innovations dans sa culture organisationnelle, et à investir dans la formation continue des agents pour garantir une transition fluide et efficace.



Conclusion générale

Conclusion générale

La digitalisation des ressources humaines s'impose aujourd'hui comme un enjeu stratégique pour les organisations confrontées à la transformation numérique. Ce mémoire s'est attaché à analyser son impact concret au sein de la Direction de Distribution de SONELGAZ à Tizi Ouzou, offrant ainsi un éclairage précieux sur les dynamiques à l'œuvre dans une entreprise publique algérienne en pleine mutation technologique.

Sur le plan méthodologique, cette recherche combine une approche théorique fondée sur une revue de littérature exhaustive couvrant les fondements historiques de la GRH, ses évolutions contemporaines et les défis posés par la digitalisation, avec une investigation empirique qualitative menée auprès des responsables RH. L'utilisation d'entretiens semi-directifs a permis de recueillir des données précises sur les pratiques réelles de digitalisation, tout en testant la validité de nos hypothèses initiales. Cette double approche a offert une compréhension holistique du phénomène étudié, articulant concepts académiques et réalité opérationnelle.

Les principaux résultats révèlent une adoption inégale mais prometteuse des outils digitaux. D'une part, les systèmes comme NOVA et Dashboard ont significativement amélioré l'efficacité des processus RH, notamment pour la gestion des carrières et la paie, confirmant ainsi les postulats théoriques développés dans notre premier chapitre sur l'évolution de la GRH. D'autre part, l'étude met en lumière des lacunes importantes dans l'alignement entre outils numériques et besoins des employés, comme en témoigne l'absence de plateforme dédiée à leurs démarches administratives. La digitalisation apparaît ainsi comme un processus en construction, marqué par des avancées concrètes mais confronté à des défis techniques et organisationnels.

Concernant notre première hypothèse, l'analyse théorique et empirique confirme que la digitalisation améliore effectivement l'efficacité et la réactivité des processus RH. Les témoignages recueillis corroborent les théories présentées dans notre deuxième chapitre, soulignant des gains tangibles en termes de temps de traitement et de qualité de l'information. Cependant, cette amélioration reste partielle en raison des problèmes techniques persistants et du manque d'intégration entre les différents systèmes, ce qui rejoint les limites de la digitalisation identifiées dans la littérature. Au final, la première hypothèse peut donc être confirmée.

Conclusion générale

Subséquemment, l'analyse valide partiellement notre seconde hypothèse relative à la satisfaction des employés et à la performance organisationnelle. Si certains indicateurs montrent une amélioration des conditions de travail conforme aux attentes théoriques, l'exclusion des employés des plateformes digitales limite considérablement ces effets positifs. La performance organisationnelle s'en trouve ainsi améliorée, mais de manière inégale selon les services et les catégories de personnel, ce qui reflète les défis contemporains de la GRH numérique abordés dans notre cadre théorique. En définitif, cette deuxième hypothèse est partiellement confirmée, avec des nuances importantes concernant son application à tous les niveaux de l'organisation.

En réponse à la troisième hypothèse, l'étude révèle une situation contrastée par rapport aux prédictions théoriques. Contrairement aux attentes, la résistance au changement ne constitue pas l'obstacle principal. Les difficultés relèvent davantage de lacunes techniques et organisationnelles, ainsi que d'un déficit de compétences numériques lié à des formations insuffisantes. Ce constat nuance fortement le postulat initial et met en lumière l'importance de l'accompagnement et de la formation, éléments centraux dans les théories modernes de la transformation digitale. Par conséquent, cette troisième hypothèse est réfutée puisque nos résultats ne montrent aucune résistance au changement significative, les obstacles réels étant principalement des lacunes techniques (systèmes non intégrés, outils inadaptés) et organisationnelles (déficit de formation, manque de stratégie d'accompagnement).

En réponse à la problématique centrale, cette recherche démontre que la digitalisation influence profondément la GRH chez SONELGAZ Distribution Tizi Ouzou, mais selon des modalités complexes et différenciées. L'entreprise a mis en place des mécanismes de contrôle de gestion digitaux sophistiqués pour le suivi des indicateurs RH, combinant tableaux de bord automatisés et audits réguliers. Concernant le projet d'extension, l'audit interne s'appuie sur une approche méthodique intégrant des analyses de risques numérisées et des indicateurs de performance temps réel. Ces pratiques, bien qu'innovantes, révèlent cependant un décalage entre les potentialités théoriques de la digitalisation et leur mise en œuvre concrète dans le contexte organisationnel étudié.

Recommandations d'amélioration

Enfin, les propositions formulées par les responsables mettent en exergue plusieurs pistes d'amélioration essentielles comme le soulignent le DRH et le chef de service GRH, les axes d'amélioration prioritaires concernant principalement trois dimensions complémentaires :

Conclusion générale

premièrement, la mise en place d'un programme de formation continue aligné sur les besoins identifiés dans notre analyse ; deuxièmement, un accompagnement technique et humain renforcé s'inspirant des meilleures pratiques documentées dans la littérature ; et troisièmement, un soutien psychologique tout au long du processus de transition, conformément aux principes modernes de gestion du changement.

En d'autres termes, il apparaît prioritaire d'instaurer une politique de formation continue, spécifiquement adaptée aux besoins des agents RH afin de garantir une maîtrise accrue des outils numériques. Par ailleurs, la modernisation et l'intégration des plateformes défaillantes, telles que SCOPE SSE et CNR, constituent des étapes indispensables pour assurer leur pleine opérationnalité. Il convient également d'envisager la mise en place d'une gouvernance claire et structurée de la transformation digitale, portée par une stratégie managériale proactive. Ces mesures apparaissent donc comme les conditions indispensables pour garantir le succès durable de la digitalisation RH et pour accompagner de manière efficace les changements culturels et organisationnels qu'elle engendre.

Limites de l'étude et perspectives

Cette étude présente cependant certaines limites significatives. Sur le plan théorique, la nouveauté relative de cette thématique dans le contexte algérien nous a posé d'importantes difficultés, tant dans la recherche de références adaptées que dans l'analyse des spécificités locales. Nous avons dû faire face à un manque de littérature académique directement applicable à notre contexte d'étude et au contexte algérien, ce qui a complexifié notre travail d'analyse et d'interprétation. Pratiquement, la recherche s'est heurtée à la complexité d'étudier un phénomène en pleine évolution, ainsi qu'à la difficulté d'accéder à certaines données sensibles pendant une période de forte activité dans l'entreprise. Ces défis reflètent les difficultés inhérentes à l'étude des transformations digitales émergentes dans les organisations publiques algériennes.

Comme perspectives futures de cette recherche, deux pistes semblent particulièrement prometteuses. Une étude comparative avec d'autres directions régionales de SONELGAZ permettrait de mieux cerner les spécificités contextuelles de la digitalisation RH. Par ailleurs, une investigation plus approfondie sur la dimension formation et développement des compétences numériques ouvrirait des perspectives intéressantes pour comprendre les

Conclusion générale

conditions d'une transition digitale réussie, en s'appuyant sur les cadres théoriques que nous avons établis.

En définitive, ce mémoire établit que la digitalisation représente bien un levier stratégique pour la GRH chez SONELGAZ Distribution Tizi Ouzou, mais que son potentiel reste encore largement sous-exploité. La réussite complète de cette transformation nécessitera une approche plus systémique, intégrant à la fois des améliorations techniques, un renforcement des compétences et une véritable stratégie d'accompagnement du changement. Ces éléments apparaissent comme les conditions indispensables pour que la digitalisation devienne un véritable facteur de performance et de qualité de vie au travail dans l'organisation, confirmant ainsi les enseignements majeurs de la littérature tout en apportant un éclairage précieux sur leur application dans le contexte spécifique de l'entreprise algérienne publique.



Bibliographie

Ouvrages

- Armstrong, M. (2020). *Le manuel de gestion des ressources humaines d'Armstrong* (15e éd.). Kogan Page.
- Besson, B., & Possin, J.-M. (2020). *Éthique et gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Armand Colin.
- Bois Lalandelle, R. (1991). *Les fondements de la gestion*. Presses Universitaires de France (PUF).
- Bournois, F., Rojot, J., & Scouarnec, A. (2020). *Gestion des ressources humaines*. Hachette.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Cadin, L., Bernoux, P., & Foucher, M. (2002). *La gestion des ressources humaines* (3e éd.). Dunod.
- Champey, F., & Rieunier, S. (2015). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.
- Charpentier, P. (2021). *L'éthique de l'intelligence artificielle*. Editions du Cerf.
- Cohen-Haegel, F. (2010). *Les ressources humaines et le développement durable*. Vuibert.
- Dejoux, C. (2020). *La fonction RH face aux mutations du travail*. EMS Editions.
- Dessler, G. (2020). *Gestion des ressources humaines* (15e éd.). Pearson Education.
- Detchessahar, M. (2011). *Le travail peut-il devenir supportable ?*. Presses Universitaires de Rennes.
- DETCHESSAHAR, A. (2011). *La gestion des conflits sociaux en entreprise*. Editions Universitaires.
- Grawitz, M. (2000). *Dictionnaire de sociologie* (5e éd.). Presses Universitaires de France (PUF).
- Guillaume, C. (2018). *GRH 4.0: Les défis de la transformation numérique*. Eyrolles.
- Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.

Bibliographie

- Lacono, G. (2002). *La gestion des ressources humaines : Une approche pluridisciplinaire*. Presses Universitaires de France.
- Lethielleux, A. (2012). *La gestion des ressources humaines* (4e éd.). Dunod.
- MAKHELOUF, F. (2012). *Initiation à la GRH : La gestion des ressources humaines, cours et exercices corrigés + terminologie en langue arabe* (3e éd.). Pages Bleues Internationales.
- Martory, M., & Crozet, P. (2008). *La gestion des ressources humaines en entreprise*. Economica.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mucchielli, A. (2016). *Les méthodes qualitatives*. PUF.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Peretti, J.-M. (2010). *Gestion des ressources humaines* (12^e éd.). Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines*. Vuibert.
- Perrin, J., & Rousseau, V. (2006). *La gestion des ressources humaines : Évolution historique et perspectives*. Vuibert.
- Roussillon, S. (1998). *La gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Savall, H., & Zardet, V. (2008). *Re-engineering the firm: The human factor*. John Wiley & Sons.
- Sékiou, L., & al. (2004). *Gestion des ressources humaines* (2e éd.). De Boeck Université.
- Stankiewicz, T. (2012). *Systèmes d'information RH et e-GRH*. De Boeck Supérieur.
- Ulrich, D. (1997). *Les champions des ressources humaines : Le nouvel agenda pour ajouter de la valeur et obtenir des résultats*. Éditions d'Organisation.
- Zardet, V., & Bonnet, M. (2015). *La transformation numérique des fonctions RH*. Éditions EMS Management & Société.

Bibliographie

Articles

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2013). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). The agile organization: How to build a business that thrives in the face of change. *Harvard Business Review*, 98(5), 65-74.
- Scounarnec, J. (2005). La fonction RH : Un ensemblier stratège. *Revue Française de Gestion*, 132, 118-135.
- Strohmeier, S. (2020). Human resource management in the digital age: Challenges and opportunities—An introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 34(4), 345–357.

Rapports

- BAROMÈTRE ESSCA/BODET. (2011). *L'externalisation des fonctions RH en 2011*. Essca/Bodet.
- Comité interministériel de crise COVID-19. (2020). *Gestion de la pandémie en Algérie: Dispositions et recommandations*. Ministère de la Santé.

Bibliographie

- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2010). *Work organization and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization.

Sites web

- Culture RH. (2025). *Logiciel Gestion RH : les 10 meilleures solutions en 2025*.
<https://culture-rh.com/logiciel-gestion-rh/Culture>
- Humanoo. (2023). *Enquêtes de satisfaction des employés*.
<https://www.humanoo.com/fr/blog/enquetes-de-satisfaction-des-employes/>
- Méthode TMA. (2023). *Politiques de flexibilité et satisfaction des salariés*.
<https://www.methodetma.com/fr/blog/politiques-de-flexibilite-et-satisfaction-des-salaries/>
- Monster. (2023). *Programmes de reconnaissance des employés*.
<https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/programmes-de-reconnaissance-des-employes>
- Slack. (2023). *Utiliser des outils RH pour renforcer la gestion RH en entreprise*.
<https://slack.com/intl/fr-fr/blog/collaboration/outils-rhSlack>

Liste des annexes

Annexe N°01 : Guide d’entretien renseigné.....	VIII
Annexe N°02 : Applications de digitalisation au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi Ouzou	XVIII
Logiciel SCOPE SSE – Volet sécurité (1)	XVIII
Logiciel SCOPE SSE – Volet sécurité (2)	XIX
Interface « Attendance Management »	XX
Tableau de pointage (état initial).....	XXI
Tableau de pointage renseigné	XXII
Exemple d’un rapport général de présence	XXIII
Interface générale de la plateforme SIRH	XXIV
Interface SIRH pour la gestion des absences	XXV
Interface SIRH pour la gestion de la paie	XXVI
Interface générale de la plateforme de télé-déclaration CNAS	XXVII
Plateforme « Dashboard » de la Sonelgaz.....	XXVIII
Vue d’ensemble de la plateforme SCOOP SSE de la Sonelgaz.....	XXIX
Exemple de gestion sécurisée des données à l’aide de l’utilitaire « FileZilla »	XXX
Exemple de gestion sécurisée des données à l’aide de l’utilitaire « FileZilla » (2)	XXXI
Exemple de gestion sécurisée des données à l’aide de l’utilitaire « FileZilla » (3)	XXXII
Exemple de l’utilisation de la messagerie sécurisée	XXXIII
Exemple de l’utilisation de la messagerie sécurisée (2).....	XXXIV
Exemple de l’utilisation de la plateforme « Dashboard » de la Sonelgaz.....	XXXV
Exemple d’un plan d’organisation des ressources humaines	XXXVI
Exemple de l’utilisation de la plateforme CNR _ e-retraite.....	XXXVII
Vue d’ensemble de l’interface CNR _ e-retraite.....	XXXVIII

Annexe N°01 : Guide d'entretien renseigné

Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Guide d'entretien

Dans le cadre du mémoire de Master 2 en Management des Ressources Humaines

Thème : L'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines, Cas de la SONELGAZ – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master 2 en Sciences de Gestion, spécialité Management des Ressources Humaines, nous conduisons une étude portant sur l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.

Le présent guide d'entretien est destiné aux responsables des ressources humaines, dans le but de recueillir leur perception ainsi que leur expertise concernant les transformations numériques mises en œuvre dans leur organisation.

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous accepterez de consacrer à cet échange.

Confidentialité : Les données recueillies feront l'objet d'un traitement strictement confidentiel et seront analysées dans un cadre rigoureux, exclusivement à des fins scientifiques et académiques. Elles ne seront en aucun cas utilisées à des fins personnelles, commerciales ou non autorisées.

Réalisé par :

- Mlle. Lila ABADOU
- Mlle. Ferroudja AIT OUARES

Sous la direction de : Mme. Rafika BOURAIB

© UMMTO – 2024/2025

FICHE SIGNALÉTIQUE

Renseignements	Responsable 1 (DRH)	Responsable 2 (Chef Service GRH)
Référence de l'entretien	Entretien N°01	Entretien N°02
Date de réalisation	14/05/2025	19/05/2025
Lieu	Sonelgaz distribution - Direction de Distribution de Tizi-Ouzou	Sonelgaz distribution - Direction de distribution de Tizi-Ouzou
Modalité de réalisation	Version papier remplie en présentiel	Version papier remplie en présentiel
Fonction actuelle	Divisionnaire RH	Chef service gestion ressources humaines
Service/Direction	Division ressources humaines	Division ressources humaines
Niveau de responsabilité	Cadre supérieur	Cadre supérieur
Ancienneté dans l'entreprise	26 années	15 années
Expérience dans les RH	3 années	3 années
Niveau de formation	Licence	Licence
Formation en outils digitaux RH	Non	Oui
Outils digitaux utilisés	NOVA, DASHBOARD, Système de Pointage, FTP, Tensik, Thunderbird	NOVA, DASHBOARD, SCOPE SSE, Système de Pointage, FTP, Tensik, Thunderbird
Remarques complémentaires		Quelques outils non fonctionnels à 100% (CNR et Scoop)

Axe 1 – Représentations et perceptions de la digitalisation RH

(Objectif : appréhender la perception générale des impacts de la digitalisation sur la fonction RH).

1. De manière générale, comment percevez-vous la digitalisation dans la gestion des ressources humaines au sein de votre direction ?
 - **Réponse DRH** : *La digitalisation dans notre société est d'un niveau satisfaisant et s'améliore d'année en année.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *La digitalisation a apporté un gain de temps significatif. Cependant, certains outils comme CNR et Scoop ne sont pas encore pleinement fonctionnels.*
2. Diriez-vous que la digitalisation constitue aujourd'hui un levier stratégique au sein de votre organisation ?
 - **Réponse DRH** : *Oui, elle permet un gain de temps et d'espace, et sert d'outil de prise de décision.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *C'est un outil qui fait partie des leviers stratégiques de l'entreprise.*
3. Comment la digitalisation a-t-elle modifié la répartition des tâches au sein du service RH ?
 - **Réponse DRH** : *Chacun gère ses tâches de manière identifiée et sécurisée avec des mots de passe.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Elle n'a pas modifié la répartition des tâches au sein de notre service.*
4. Quels impacts principaux la digitalisation a-t-elle eu sur la relation entre le service RH et les autres services ?
 - **Réponse DRH** : *Fluidité, traçabilité et transparence de l'information.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Elle a facilité la circulation de l'information et un gain de temps.*
5. Observez-vous un effet tangible sur la réactivité, l'accessibilité et la fiabilité des services RH ?
 - **Réponse DRH** : *[Non renseigné]*

- **Réponse Chef du Service GRH** : *Sur la réactivité, on remarque plus de rapidité. Concernant l'accessibilité, elle est réservée aux personnes concernées. Les données sont fiables grâce aux identifiants et mots de passe.*
6. Selon vous, comment la digitalisation a-t-elle influencé la motivation et la satisfaction des employés ?
- **Réponse DRH** : *Elle contribue à la rapidité et à la traçabilité du travail, ce qui est perçu positivement.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *En leur facilitant leurs tâches.*

Axe 2 – Systèmes et outils digitaux mobilisés dans la GRH

(Objectif : identifier et évaluer les outils numériques spécifiques déployés et leur contribution aux fonctions RH).

7. Quels outils de digitalisation RH sont actuellement utilisés dans votre direction ?
- **Réponse DRH** : *Nova, Dashboard, Tensik, Barnamaj.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Nova, Tensik, FTP, Télé déclaration, CNAS.*
8. Pourriez-vous décrire les fonctionnalités principales de la plateforme Nova et son impact sur la gestion des dossiers du personnel ?
- **Réponse DRH** : *Gestion administrative, carrière, paie, et déclarations annuelles.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Nova englobe l'ensemble des fonctionnalités RH, facilitant ainsi la gestion des dossiers du personnel.*
9. Que pensez-vous du Dashboard en tant qu'outil d'aide à la décision RH ? Permet-il un pilotage efficace des indicateurs RH ?
- **Réponse DRH** : *S'il est bien exploité, oui.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Une fois opérationnel, il permettra un pilotage efficace.*
10. En quoi SCOPE SSE a-t-il transformé la gestion des accidents de travail et les politiques de prévention ?
- **Réponse DRH** : *[Non renseigné]*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Pas encore opérationnel.*
11. Le système de pointage vous semble-t-il adapté aux besoins actuels en matière de suivi du temps de travail et de la paie ?

- **Réponse DRH :** *Oui.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Oui.*
12. Quels apports le logiciel FTP offre-t-il dans la circulation sécurisée des documents RH ?
- **Réponse DRH :** *Le FTP assure un accès rapide à l'information et le transfert de fichiers électroniques à l'instant T, de façon sécurisée.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *En tant que logiciel internet, il offre une circulation sécurisée des documents RH entre les différents services.*
13. La messagerie interne Tensik vous paraît-elle efficace dans la fluidité des communications RH ?
- **Réponse DRH :** *Le Tensik est une messagerie de travail collaboratif qui permet des échanges à l'échelle nationale et en temps réel.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Oui, très efficace sauf qu'elle ne permet pas de transmettre des fichiers volumineux.*
14. Thunderbird est-il encore pertinent comme outil de gestion des courriels RH ou mérite-t-il d'être modernisé ?
- **Réponse DRH :** *Thunderbird permet d'archiver les courriels Tensik.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Il est bien comme outil de stockage.*
15. Quelle est votre évaluation de Télé Déclaration pour les interactions RH avec les institutions sociales (CNAS) ?
- **Réponse DRH :** *Bien.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Bien.*
16. Quels outils jugez-vous aujourd'hui obsolètes ou peu performants ? Pourquoi ?
- **Réponse DRH :** *Tous les outils sont utilisés.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *En général, l'ensemble des outils sont performants. Seuls quelques-uns ne sont pas opérationnels à 100%.*
17. Selon vous, les outils digitaux actuels sont-ils bien adaptés aux objectifs et défis spécifiques de votre direction ?
- **Réponse DRH :** *Oui.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *En général, oui.*

18. Y a-t-il des outils que vous souhaiteriez voir introduits ou améliorés à l'avenir pour renforcer la digitalisation RH ?

- **Réponse DRH :** *[Non renseigné]*
- **Réponse Chef du Service GRH :** *Il faut apporter des améliorations continues aux outils existants.*

Axe 3 – Digitalisation et gestion administrative du personnel

(Objectif : comprendre les transformations dans les processus administratifs RH).

19. La numérisation des dossiers administratifs est-elle généralisée dans votre direction ?

- **Réponse DRH :** *Oui, dans l'activité RH.*
- **Réponse Chef du Service GRH :** *Dans l'ensemble, oui.*

20. Disposez-vous d'un système digitalisé pour la gestion des absences, congés et autorisations ?

- **Réponse DRH :** *Oui.*
- **Réponse Chef du Service GRH :** *Oui.*

21. L'accès aux bulletins de paie, attestations et autres documents RH est-il entièrement dématérialisé ?

- **Réponse DRH :** *Oui.*
- **Réponse Chef du Service GRH :** *Oui.*

22. Existe-t-il une plateforme interne facilitant les démarches administratives des employés ?

- **Réponse DRH :** *[Non renseigné]*
- **Réponse Chef du Service GRH :** *Non.*

23. Quelles limites rencontrez-vous dans la gestion administrative RH digitalisée ?

- **Réponse DRH :** *Dans notre entreprise, nous nous adaptons toujours aux nouvelles technologies.*
- **Réponse Chef du Service GRH :** *Aucune limite majeure. Des solutions sont continuellement introduites pour faciliter la gestion des RH.*

Axe 4 – Digitalisation, formation et développement des compétences

(Objectif : examiner l'impact de la digitalisation sur la formation et l'accompagnement des compétences).

24. Existe-t-il une plateforme numérique dédiée à la formation continue (e-learning) au sein de la direction ?

- **Réponse DRH** : *Elle n'est pas encore opérationnelle.*
- **Réponse Chef du Service GRH** : *Non.*
-

25. Les formations RH sont-elles régulièrement diffusées via des outils digitaux ?

- **Réponse DRH** : *Non.*
- **Réponse Chef du Service GRH** : *Rarement.*

26. Les employés ont-ils bénéficié de formations à l'utilisation des outils digitaux mentionnés ?

- **Réponse DRH** : *Oui.*
- **Réponse Chef du Service GRH** : *Oui.*

27. Selon vous, la digitalisation permet-elle un meilleur suivi et pilotage des parcours professionnels ?

- **Réponse DRH** : *Oui.*
- **Réponse Chef du Service GRH** : *Oui.*

28. (Si interrogé : chef du service formation) Comment la digitalisation a-t-elle transformé l'organisation logistique et pédagogique des formations ?

- **Réponse DRH** : *[Non concerné]*
- **Réponse Chef du Service GRH** : *[Non renseigné]*

Axe 5 – Fréquence et usages des outils digitaux RH

(Objectif : mesurer l'intégration réelle des outils dans la pratique quotidienne des RH).

29. À quelle fréquence les outils digitaux sont-ils utilisés par le service RH ?

- **Réponse DRH** : *Ils sont utilisés quotidiennement.*

- **Réponse Chef du Service GRH** : *Quotidiennement.*
30. Les employés les utilisent-ils de manière autonome ou nécessitent-ils un accompagnement ?
- **Réponse DRH** : *Les employés utilisent les outils de manière autonome. Pour les nouveaux logiciels, nous assurons des formations.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *De manière autonome.*
31. Existe-t-il des indicateurs permettant de mesurer l'usage effectif de ces outils digitaux ?
- **Réponse DRH** : *Tout notre travail se fait par machine.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Je pense que oui.*
32. Quels processus RH ont été les plus transformés par la digitalisation (ex. : recrutement, paie, évaluation, etc.) ?
- **Réponse DRH** : *Gestion de carrière, paie, évaluations, etc.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Pratiquement tous les processus sont transformés. Certains le seront progressivement.*
33. Quels processus RH ont, au contraire, été peu ou pas affectés par la digitalisation ? Pourquoi ?
- **Réponse DRH** : *[Non renseigné]*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Recrutement et visite médicale, faute d'un logiciel dédié, et un peu moins la formation.*

Axe 6 – Freins, obstacles et résistances à la digitalisation

(Objectif : identifier les résistances au changement et les difficultés d'implémentation).

34. Avez-vous observé des résistances à l'introduction des outils digitaux (de la part des employés ou des cadres) ?
- **Réponse DRH** : *Non.*
 - **Réponse Chef du Service GRH** : *Non.*
35. Comment la direction gère-t-elle ces résistances internes à la digitalisation des processus RH ?
- **Réponse DRH** : *[Non applicable]*

- **Réponse Chef du Service GRH :** *[Non applicable]*
- 36. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors du déploiement des outils (techniques, humaines, organisationnelles) ?
 - **Réponse DRH :** *Principalement organisationnelles.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Manque de formation sur les outils, temps d'adaptation, et certains outils lancés avant d'être finalisés.*
- 37. Disposez-vous des moyens techniques, infrastructurels et humains nécessaires pour une digitalisation RH optimale ?
 - **Réponse DRH :** *Nous enregistrons un déficit en effectif.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Dans l'ensemble, oui. Il manque quelques moyens techniques et infrastructurels.*
- 38. Quelles mesures ont été mises en place pour accompagner les employés dans ce changement technologique ?
 - **Réponse DRH :** *Nous accompagnons notre personnel par des formations sur les nouvelles technologies.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Formations, renouvellement du matériel informatique et introduction de la fibre optique.*
- 39. Existe-t-il une feuille de route ou une stratégie institutionnelle claire en matière de transformation digitale RH ?
 - **Réponse DRH :** *Je suppose que oui.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Je suppose que oui, au niveau central.*

Axe 7 – Impacts de la digitalisation sur le travail RH et la culture organisationnelle

(Objectif : analyser les effets organisationnels, relationnels et culturels de la digitalisation).

- 40. La digitalisation a-t-elle permis une amélioration de la qualité des services RH ?
 - **Réponse DRH :** *Oui, beaucoup !*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Oui.*
- 41. La communication interne a-t-elle été facilitée grâce à ces outils ?
 - **Réponse DRH :** *Oui, de manière tangible..*

- **Réponse Chef du Service GRH :** *Oui.*
42. La collaboration interservices s'est-elle renforcée grâce aux nouveaux canaux digitaux ?
- **Réponse DRH :** *Oui.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Oui.*
43. Avez-vous constaté une évolution dans les pratiques ou la culture RH induite par la digitalisation (transparence, autonomie, innovation) ?
- **Réponse DRH :** *Le constat est très clair.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Dans l'ensemble, oui.*

Axe 8 – Perspectives et recommandations d'amélioration

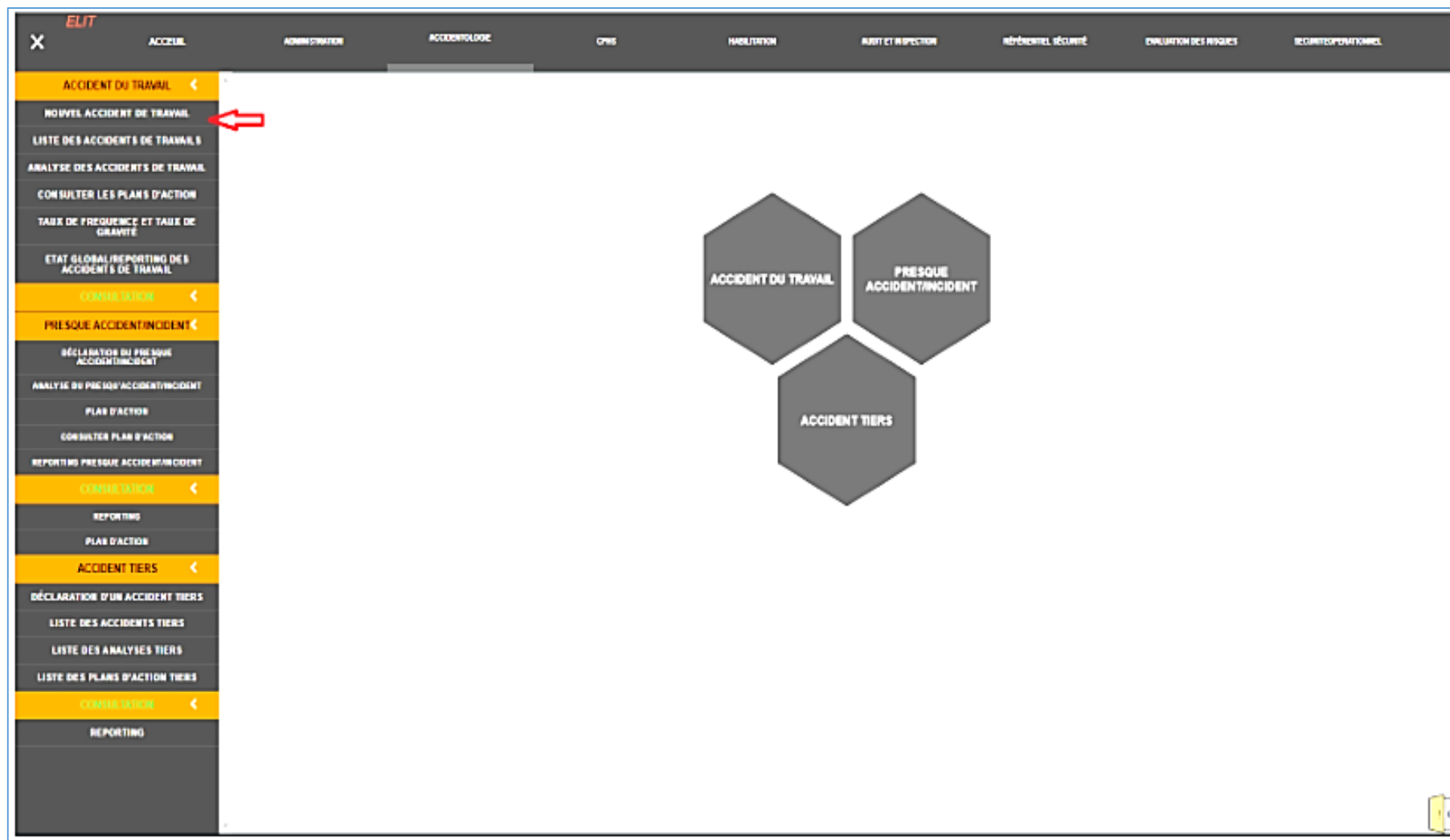
(Objectif : dégager des propositions concrètes et prospectives pour le futur de la digitalisation RH).

44. Quelles améliorations recommanderiez-vous pour renforcer l'efficacité de la digitalisation RH dans votre direction ?
- **Réponse DRH :** *Plus de formations et un temps d'adaptation.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *Finaliser et tester les outils avant leur lancement.*
45. Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès pour une transformation digitale réussie au sein de la fonction RH ?
- **Réponse DRH :** *La formation, l'orientation et la communication.*
 - **Réponse Chef du Service GRH :** *En plus de la question 44, une bonne formation sur les outils digitaux.*

Nous vous remercions pour votre disponibilité et la pertinence de vos apports, qui contribuent de manière significative à la rigueur scientifique de notre recherche.

**Annexe N°02 : Applications de digitalisation
au sein de la SONELGAZ Distribution –
Direction de Distribution de Tizi Ouzou**

Logiciel SCOPE SSE – Volet sécurité (1)



Logiciel SCOPE SSE – Volet sécurité (2)

The screenshot displays the 'Details De la victime' form in the SCOPE SSE application. The form is organized into several sections:

- Victim Information:**
 - Victime: BOUANDEL Walid
 - Etat Employé(e): Blesser
 - Transfer de la victime Vers: Sélectionner un...
 - Date et heure d'arrivée a l'établissement de santé: [Date picker]
 - Date et heure de sortie de l'établissement de santé: [Date picker]
 - Nature Lesion: Sélectionner un...
 - Siege Lesion: Sélectionner un...
 - Impact des Dommage Corporels: Sélectionner un...
 - Consequence: sans_arret_de_travail Avec_Arret_De_Travail
- Personal Information:**
 - Nom: BOUANDEL
 - Prénom(s): Walid
 - Matricule: [Empty field]
 - Age: [Empty field]
 - Sexe: M
 - Poste de travail: D041
 - Libelle du Poste: AGT ENTRETIEN POLYVALENT NIV1
 - Situation famille: C
 - Date de recrutement: [Empty field]
 - Anciennete sur le poste: [Empty field]
 - categorie socioprofessionnelle: [Empty field]
- Arret de Travail:**
 - Nombre Jours Arret Travail: 0
 - Date Debut: [Date picker]
 - Date Fin: [Date picker]
 - Date de Reprise de travail: [Empty field]

At the bottom of the form, there are navigation buttons: 'Ajouter', '+ Nouvelle Victime', 'Analyse de L'Accident de Travail', and 'Retour'.

Interface « Attendance Management »

Liste des Machines

Nom de la Machine	Etat	Machine N.	type Comm	Vitesse	Adresse IP	Port	ProductName	Nb Utilisat	Compte Admin
TIZI-OUZZOU	Connected	1	Ethernet		10.67.10.221	4370	IN01-A/D	1323	3
TIZI-OUZZO...	Connected	2	Ethernet		10.67.10.220	4370	IN01-A/D	1323	3
TIZI-OUZZO...	Connected	3	Ethernet		10.67.10.222	4370	IN01-A/D	1323	3
TIZI-OUZZO...	Connected	4	Ethernet		10.67.10.223	4370	IN01-A/D	1323	3

ID	Ac-No	Nom	sTime	Machine	Verify Mode	ID	Statut
						1	[TIZI-OUZZOU] Connecting
						2	[TIZI-OUZZOU1] Connectir
						3	[TIZI-OUZZOU] Succeed ir
						4	[TIZI-OUZZOU2] Connectir
						5	[TIZI-OUZZOU1] Succeed
						6	[TIZI-OUZZOU2] Succeed
						7	[TIZI-OUZZOU3] Connectir
						8	[TIZI-OUZZOU3] Succeed

Tableau de pointage (état initial)

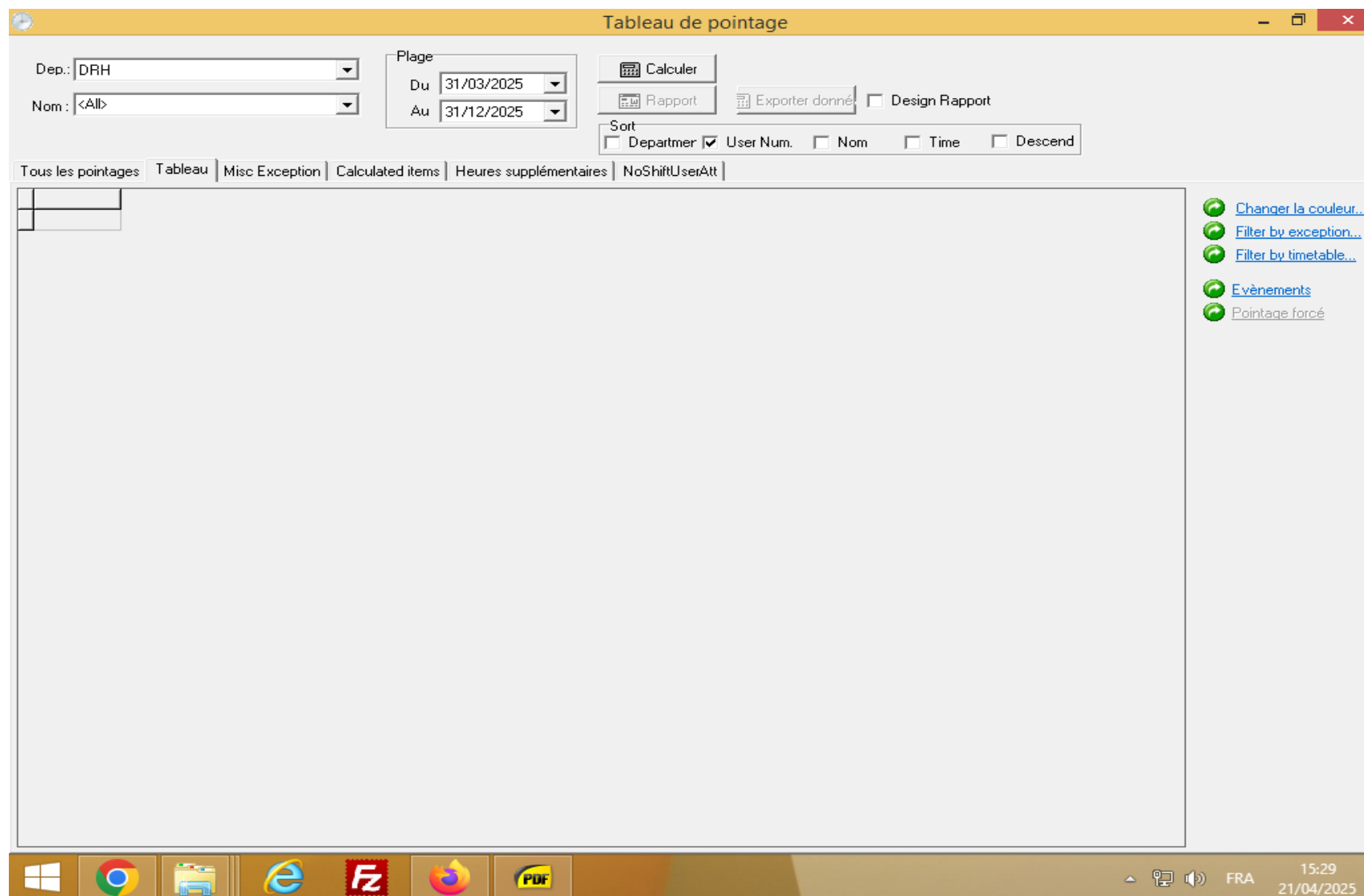


Tableau de pointage renseigné

Tableau de pointage

Dep.: DRH
 Nom :
 Plage
 Du 31/03/2025
 Au 31/12/2025

Calculer
 Rapport
 Exporter données
 Design Rapport

Sort
 Departmer User Num. Nom Time Descend

Tous les pointages | Tableau | Misc Exception | Calculated items | Heures supplémentaires | NoShiftUserAtt

Emp No.	AC-No.	No.	Auto-Assign	Date	Plage	Entrée R	Sortie R	Entrée	Sortie	Normal	Real time	Retard
3403	458	003879		03/04/2025	matin	08:00	12:00	08:00	12:22	0,5	0,5	
3403	458	003879		03/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:41	16:31	0,5	0,5	
3403	458	003879	<input checked="" type="checkbox"/>	05/04/2025	Ramdan	08:30	15:30	11:49		1	0,5	03:19
3403	458	003879		06/04/2025	matin	08:00	12:00		12:28	0,5		
3403	458	003879		06/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:31	16:35	0,5	0,5	
3403	458	003879		07/04/2025	matin	08:00	12:00			0,5		
3403	458	003879		07/04/2025	A-midi	13:00	16:30	13:22	16:34	0,5	0,5	00:22
3403	458	003879		08/04/2025	matin	08:00	12:00			0,5		
3403	458	003879		08/04/2025	A-midi	13:00	16:30			0,5		
3403	458	003879		09/04/2025	matin	08:00	12:00		12:21	0,5		
3403	458	003879		09/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:31	16:32	0,5	0,5	
3403	458	003879		10/04/2025	matin	08:00	12:00	08:00	12:07	0,5	0,5	
3403	458	003879		10/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:35	16:36	0,5	0,5	
3403	458	003879		13/04/2025	matin	08:00	12:00			0,5		
3403	458	003879		13/04/2025	A-midi	13:00	16:30	13:14	16:32	0,5	0,5	00:14
3403	458	003879		14/04/2025	matin	08:00	12:00			0,5		
3403	458	003879		14/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:32	16:30	0,5	0,5	
3403	458	003879		15/04/2025	matin	08:00	12:00	08:09	12:08	0,5	0,5	
3403	458	003879		15/04/2025	A-midi	13:00	16:30	13:15		0,5	0,5	00:15
3403	458	003879		16/04/2025	matin	08:00	12:00		12:00	0,5		
3403	458	003879		16/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:55	16:51	0,5	0,5	
3403	458	003879		17/04/2025	matin	08:00	12:00	08:12	12:24	0,5	0,5	
3403	458	003879		17/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:34	16:34	0,5	0,5	
3403	458	003879		20/04/2025	matin	08:00	12:00			0,5		
3403	458	003879		20/04/2025	A-midi	13:00	16:30	13:21	16:34	0,5	0,5	00:21
3403	458	003879		21/04/2025	matin	08:00	12:00			0,5		
3403	458	003879		21/04/2025	A-midi	13:00	16:30	12:41		0,5	0,5	
3403	458	003879		22/04/2025	matin	08:00	12:00			0,5		
3403	458	003879		22/04/2025	A-midi	13:00	16:30			0,5		

Changer la couleur...
 Filter by exception...
 Filter by timetable...
 Evènements
 Pointage forcé

Windows Taskbar: 15:30 21/04/2025

Exemple d'un rapport général de présence

Preview

100%

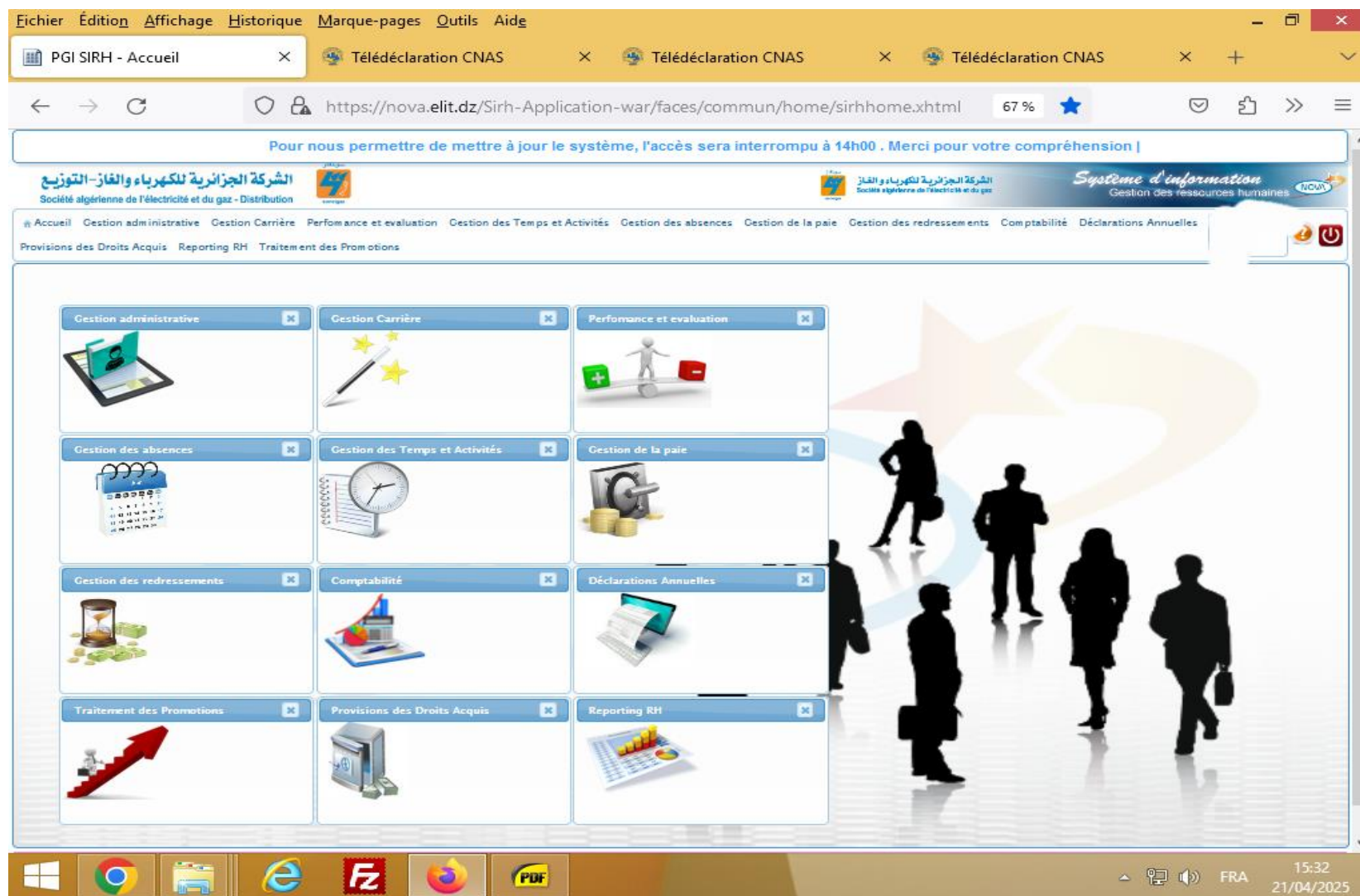
Attendance General Report (BENKHEMMOU.Said) 2025-03-31 -- 2025-12-31

Nom	AC-No	Ouve. Jour	Prés. Jour	Absen. Jour	Retarc Min.	Dépt-Ar Min.	H-Sup Heure	AFL	Missior Jour	N/Ent Times	N/Sort Times	Ouve. Times	Maladi Jour	engé Ann Jour	ongé S Jour	Travaillée Heure	Att Rate %
DRH																	
	458	196	8,5	187	280	180		7		374	374	782				57	4,3
Subtotal 1		196	8,5	187	280	180		7		374	374	782				57	4,3
Total 1		196	8,5	187	280	180		7		374	374	782				57	4,3

Page 1/1

Windows Taskbar: 15:30 21/04/2025

Interface générale de la plateforme SIRH



Interface SIRH pour la gestion des absences

The screenshot displays the SIRH application interface for leave management. The browser window shows the URL <https://nova.elit.dz/Sirh-Application-war/faces/absence/visualiser/showCong>. The page header includes the SONELGAZ logo and navigation menu. The main content area shows a search form for 'Visualisation des congés' and a table titled 'Liste Congé pris par l'agent' which is currently empty.

Visualisation des congés

Matricule:

Identification Agent

Matricule:	Présence:	Nom:	Prénom:	Code Serv:
Libellé serv:	Code poste:	Libellé poste:	EG:	Classe.P:

Liste Congé pris par l'agent

Type Congé	Date Départ	Date Retour	Nbre J Calendaire	Nbre J Ouvrable	Nbre J Ouvré	Etat
No records found.						

Copyright © 2013 - 2017 SIRH ELIT

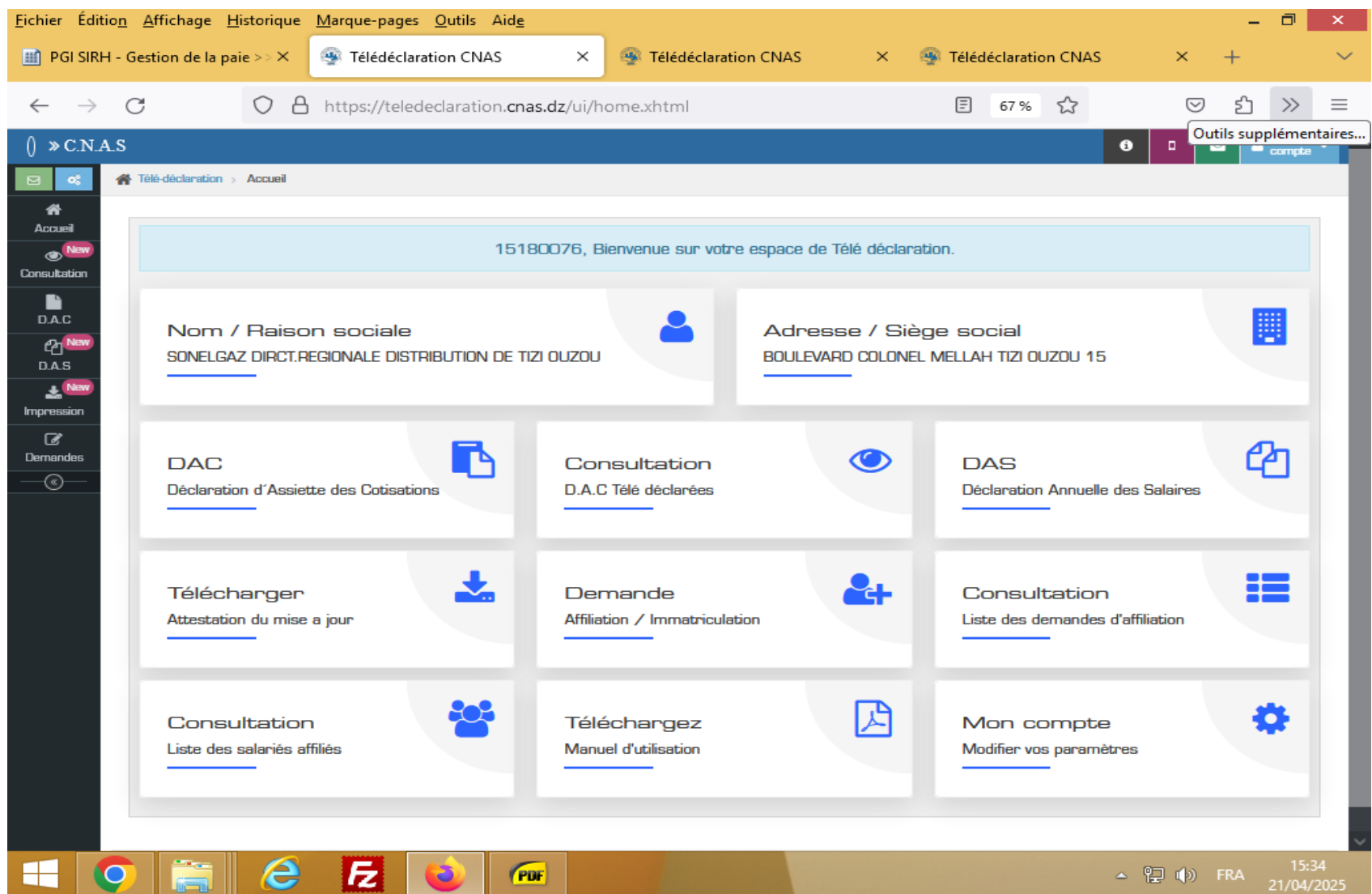
A propos d'ELIT | Contacter l'administrateur | Aide

Interface SIRH pour la gestion de la paie

The screenshot displays the SIRH application interface for payroll management. The interface is in French and shows a user profile for 'CHEF SERVICE ADMINISTRATION RESSOURCE HUMAINES NIV1' with a salary of 181125.29 and a net pay of 122019.25. The main area contains a detailed table of remuneration elements and their corresponding taxes and social security contributions.

Code	Element de remuneration	Nombre	Taux	Gains	Retenues
061 1	SALAIRE DE BASE			109 100,00	
579 1	IND UTIL/CONV VEHICULE PERS			6 094,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF	1.16	39.0	42 263,71	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU	1.16	19.0	20 590,01	
567 1	PRIME RESPONSABILITE	1.16		2 840,82	
483 2	RETARD HORAIRE TRAVAI	1.16	629.44		730,15
970 2	RET RETRAITE COMPL	181125.29	3.0		5 433,76
971 2	COTISATIONS CNAS	181125.29	9.0		16 301,28
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI	159058.82			37 615,00
952 2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2	181125.29	2.0		3 622,50
554 3	INDEMNITE D'INTERIM RD			7 060,90	
943 4	RETENUE I.R.G EXERCI RD				2 077,50
ASS. I.R.G		159058.82		Totaux:	187949.44
A.SECU SO		181125.29	ASS. MUTEK	181125.29	Net a Payer
					122019.25

Interface générale de la plateforme de télé-déclaration CNAS



Plateforme « Dashboard » de la Sonelgaz

The screenshot displays a web browser window with the URL <https://dashboard.sonelgaz.dz/pages/data>. The application interface includes a top navigation bar with tabs for DASHBOARD, DONNÉES (selected), OBJECTIF, CONFIGURATION, and ADMINISTRATION. A sidebar on the left shows 'Ressources Humaines' and 'Plan d'organisation des ressou...'. The main content area is titled 'Historique des données' and features a date filter set to '20 / 04 / 2025' and a 'CHARGER' button. Below this is a table with the following structure:

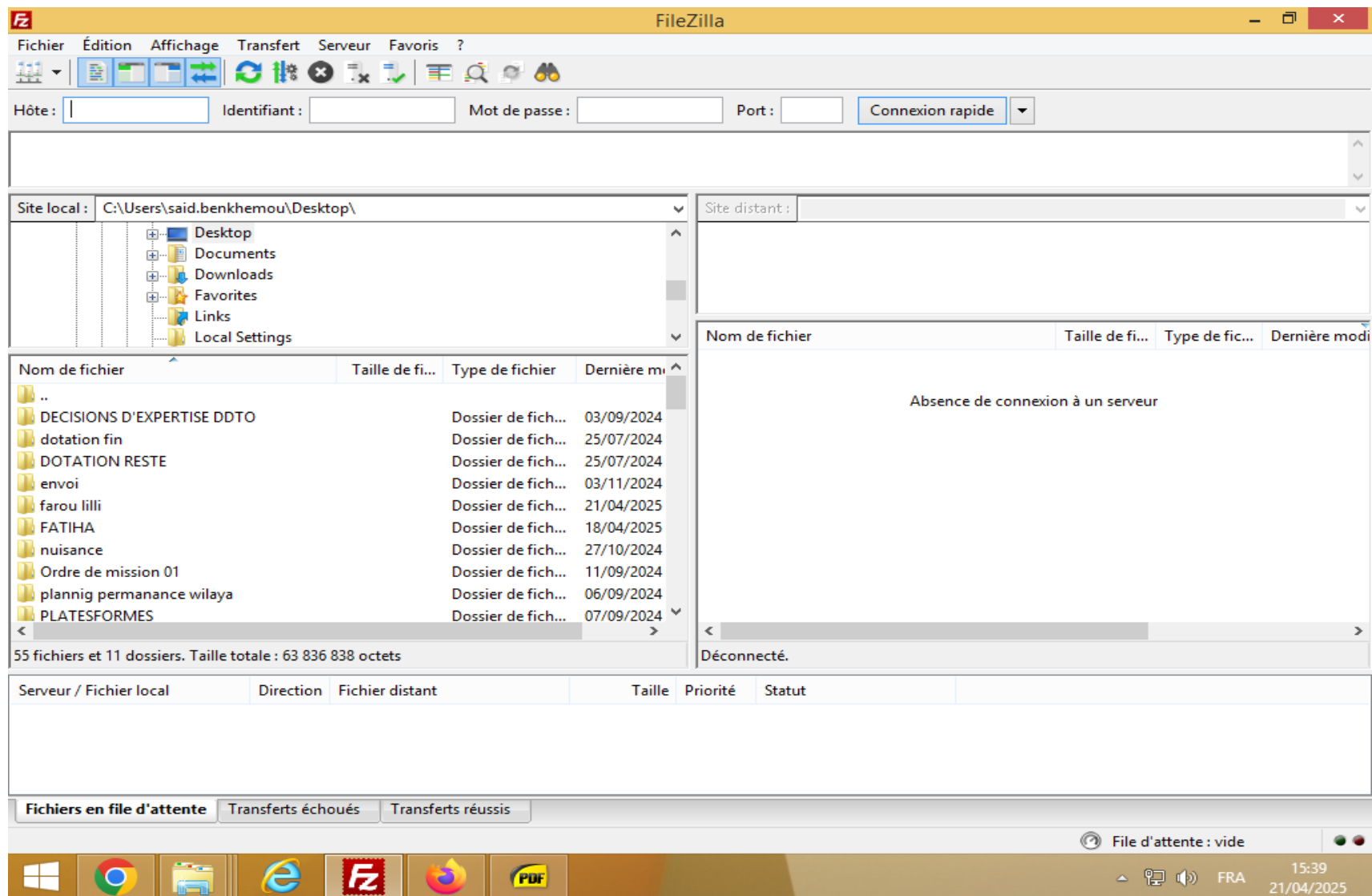
Indicateur	Année	Semestre	Trimestre	Mois	Unité organisationnelle	Date	Modifier par	Action	Commentaire
Indicateu	Année	Semestr	Trimestr	Mois	Unité organisatic	Date	Modifie	Actior	Commentair

Below the table, the text 'Aucune modification à afficher' is displayed. The Windows taskbar at the bottom shows the time as 15:36 on 21/04/2025.

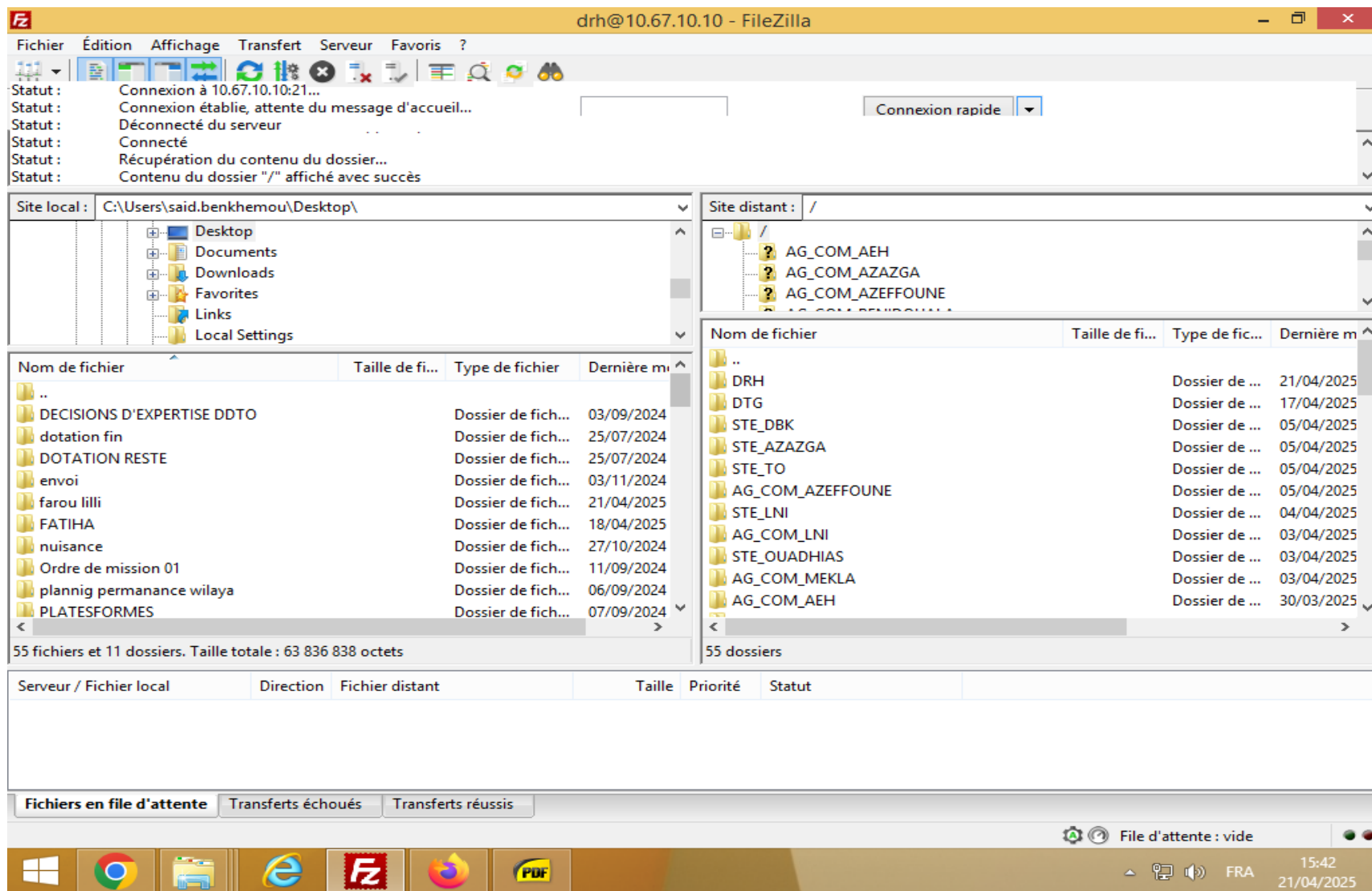
Vue d'ensemble de la plateforme SCOOP SSE de la Sonelgaz



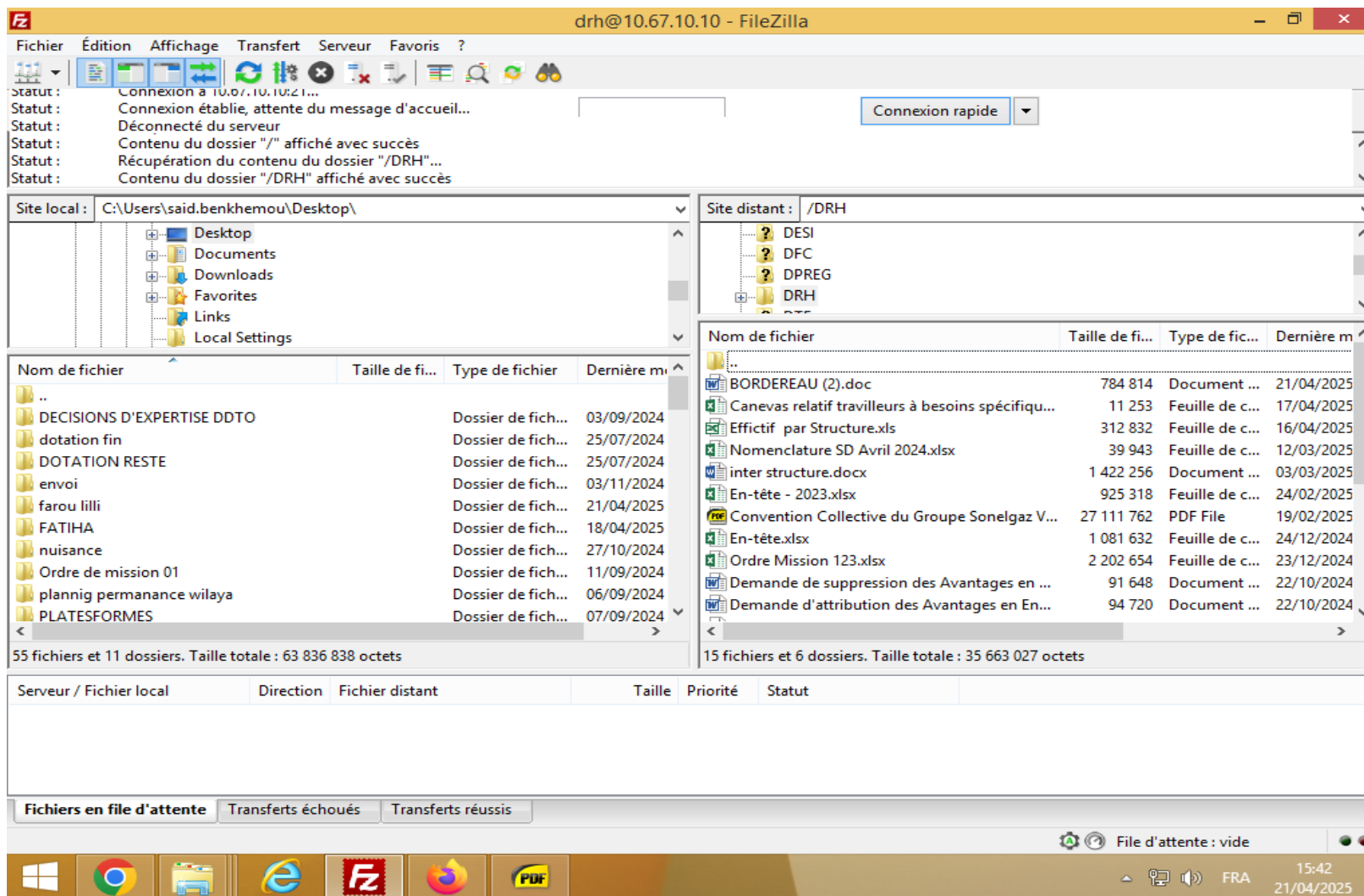
Exemple de gestion sécurisée des données à l'aide de l'utilitaire « FileZilla »



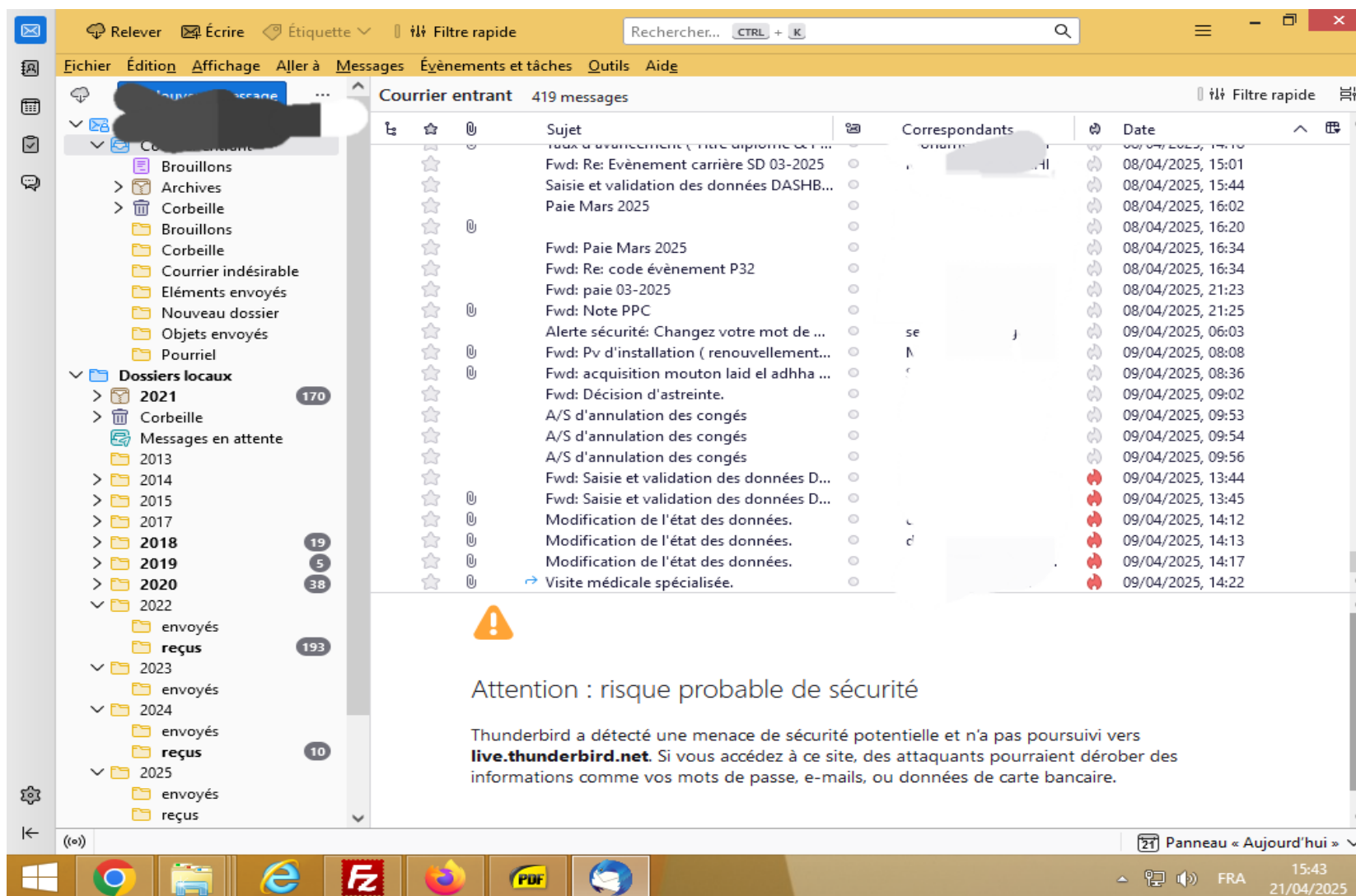
Exemple de gestion sécurisée des données à l'aide de l'utilitaire « FileZilla » (2)



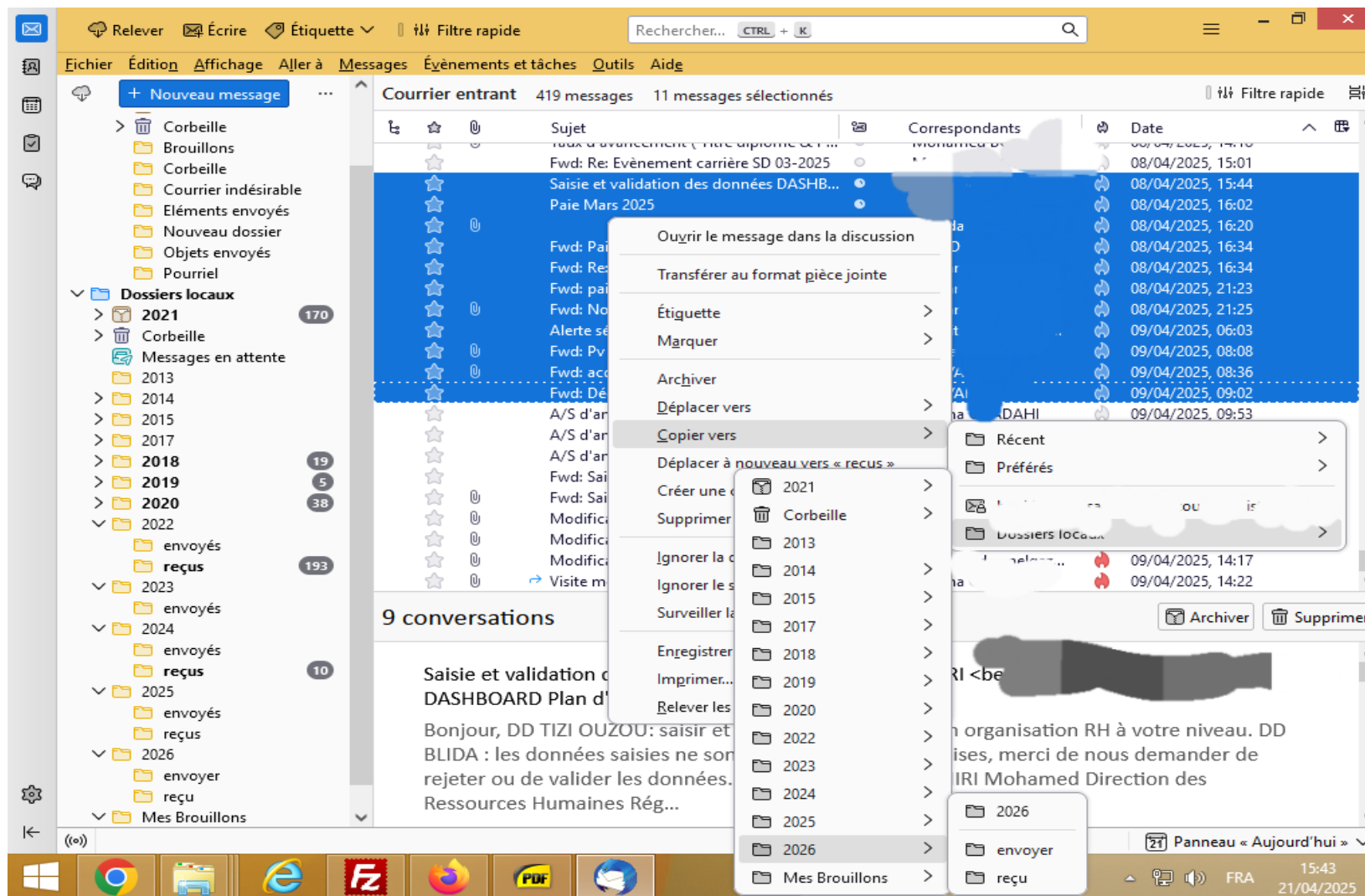
Exemple de gestion sécurisée des données à l'aide de l'utilitaire « FileZilla » (3)



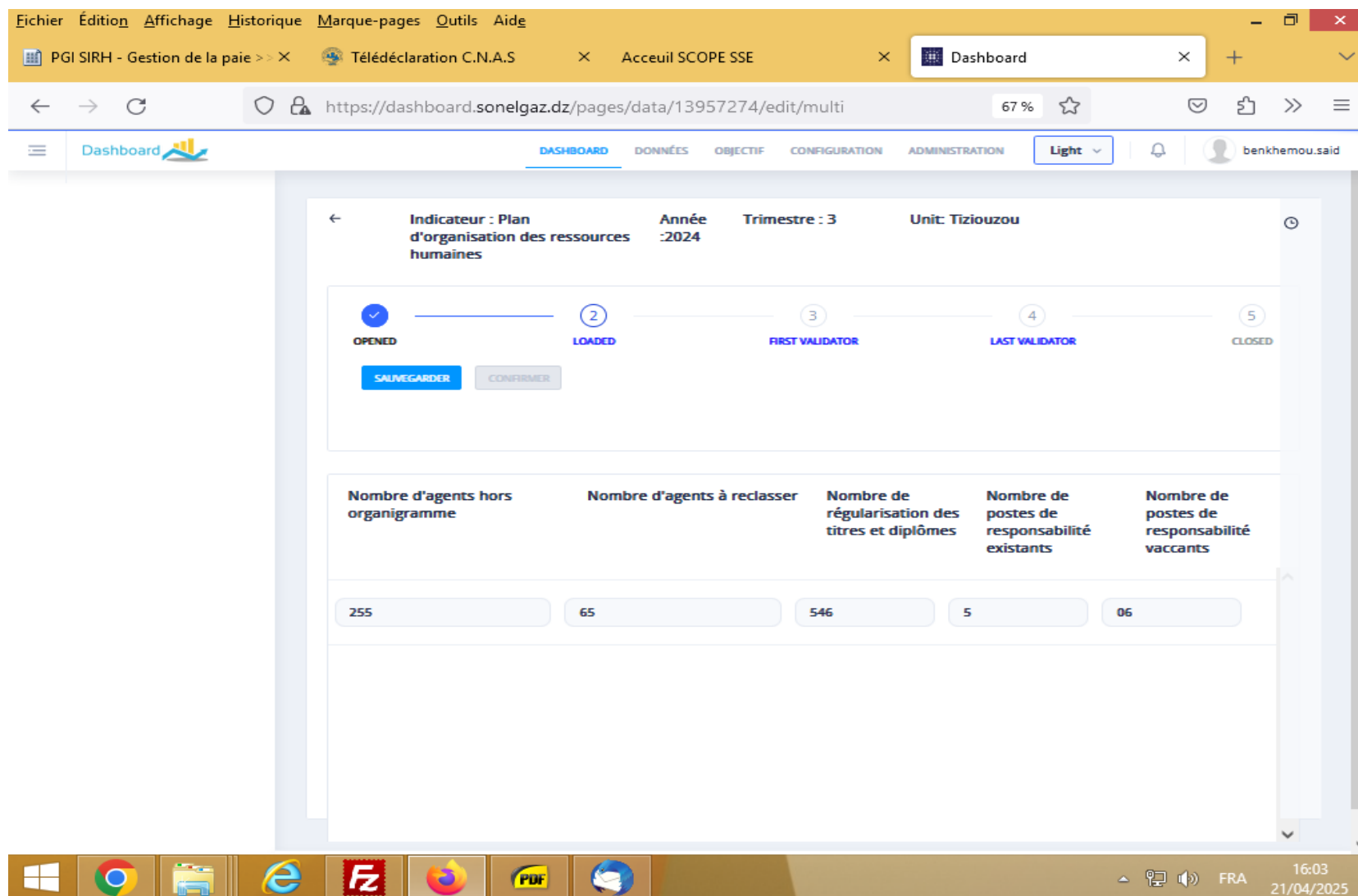
Exemple de l'utilisation de la messagerie sécurisée



Exemple de l'utilisation de la messagerie sécurisée (2)



Exemple de l'utilisation de la plateforme « Dashboard » de la Sonelgaz



Exemple d'un plan d'organisation des ressources humaines

Plan d'organisation des ressources humaines							
UNIT	Année	Trimestre	Nombre d'agents hors	Nombre d'agents à reclasser	Nombre de régularisation des	Nombre de postes de responsabilité	Nombre de postes de responsabilité
44	2024	3	25122	36	56	12	6

Exemple de l'utilisation de la plateforme CNR _ e-retraite

The screenshot displays the CNR e-retraite web application interface. At the top, there is a navigation bar with the CNR logo and 'eRetraite' branding. A user profile 'Correspondant' is visible in the top right corner. Below the navigation bar is a dashboard with six large, colorful cards representing different metrics: 0 (blue), 2 (yellow), 0 (red), 0 (purple), 0 (green), and 0 (orange). Below the dashboard is a section titled 'Liste des demandes' with a search bar. The main content area contains a table with the following data:

Numéro	Résumé	Assignée	Etat	Date de création	Date de modification	Action
129 00052	Demande Direct:	Attente RDV	19/05/2025 14:57:29	19/05/2025 15:28:45	Actions
129 00052	Demande Direct:	Attente RDV	19/05/2025 14:16:23	19/05/2025 15:43:28	Actions

At the bottom right of the interface, there is a green button labeled '+ Ajouter une nouvelle demande'. The browser's address bar shows 'fel.cnr.dz/form/list/5'. The Windows taskbar at the bottom indicates the system time as 16:16 on 2025-05-21, with a temperature of 23°C.

Vue d'ensemble de l'interface CNR _ e-retraite

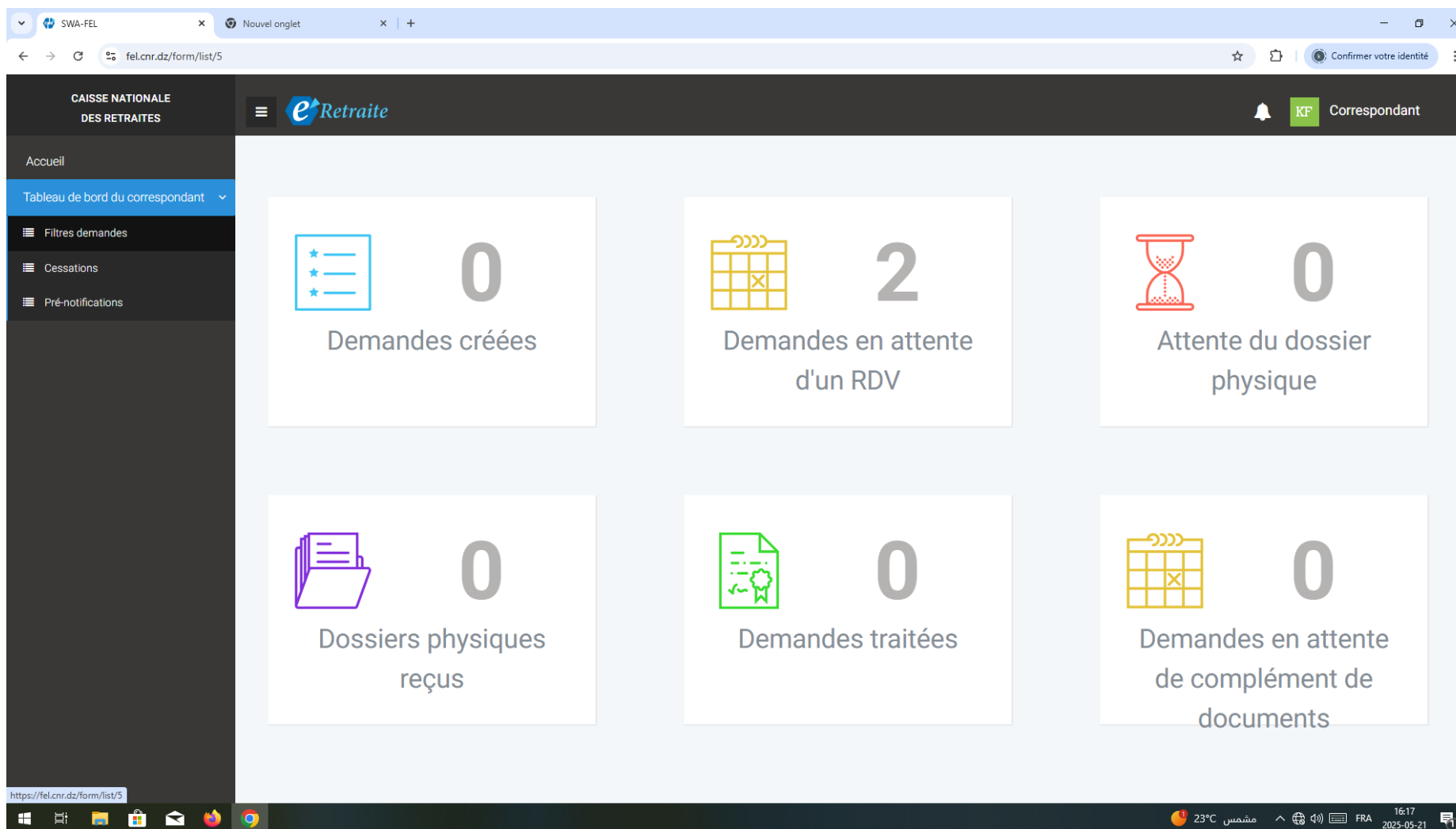




Table des matières

Table des matières

Liste des abréviations	I
Liste des figures	IV
Listes des tableaux	IV
Sommaire	V
Introduction générale.....	1
Chapitre I : La gestion des ressources humaines : principes, pratiques et perspectives ...	4
Introduction	4
Section 01 : Evolution et fondements de la gestion des ressources humaines.....	4
1.1. Définitions de la gestion des ressources humaines	5
1.1.1. Définition de la fonction ressources humaines.....	5
1.1.2. Définition de la gestion des ressources humaines	6
1.2. Évolution historique de la GRH : Périodes clés et évolutions majeures des pratiques ...	6
1.2.1 Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale : Un rôle essentiellement administratif.....	7
1.2.2 La période 1945 - fin des années 1980 : La reconnaissance du facteur humain	7
1.2.4. La digitalisation de la ressource humaine (2000 – jusqu'à aujourd'hui)	9
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines	11
1.3.1. Les objectifs explicites	11
1.3.2. Les objectifs implicites.....	11
1.3.3. Les objectifs à long terme	12
1.3.4. Les enjeux de la GRH	12

Table des matières

Section 02 : L’alignement des pratiques RH sur les besoins des salariés : outils, stratégies et impacts 14

2.1. Identification des besoins des salariés.....	14
2.1.1. Besoins fondamentaux	14
2.1.2. Besoins de développement	16
2.2. Les outils de la GRH pour répondre aux besoins des salariés.....	18
2.2.1. Enquêtes de satisfaction	18
2.2.2. Programmes de formation	18
2.2.3. Systèmes d'information RH (SIRH).....	18
2.2.4. Politiques de flexibilité.....	18
2.2.5. Programmes de reconnaissance.....	19
2.2.6. Gestion des carrières	19
2.2.7. Coaching et mentorat.....	19
2.2.8. Amélioration des conditions de travail.....	19
2.2.9. Communication interne efficace	19
2.2.10. Programmes de bien-être.....	20
2.2.11. Participation aux décisions	20
2.2.12. Équité salariale	20
2.2.13. Gestion des talents.....	20
2.3. L'impact de la satisfaction des besoins sur la performance des salariés	20
2.3.1. Motivation, engagement et implication au travail.....	21
2.3.2. Amélioration de la productivité et de la qualité du travail.....	21

Table des matières

2.3.3. Diminution du turnover et fidélisation des talents	21
2.3.4. Influence positive sur la performance globale de l'organisation	22
Section 03 : Les défis de la GRH dans un monde en mutation	22
3.1. Adaptation aux nouvelles technologies	22
3.1.1. Transformation des processus de recrutement	23
3.1.2. Développement des compétences et formation à l'ère numérique	23
3.1.3. Gestion de la performance et analytique RH	23
3.2. Gestion du changement organisationnel	23
3.2.1. Rôle de la GRH dans l'accompagnement des transformations.....	24
3.2.2. Développement de l'agilité organisationnelle	24
3.2.3. Gestion des impacts sociaux du changement	24
3.3. La GRH face à la crise : exemple de la pandémie de COVID-19.....	24
3.3.1. Gestion de l'urgence et continuité de l'activité.....	25
3.3.2. Adaptation des pratiques RH.....	25
3.3.3. Enseignements pour la GRH de demain.....	25
Conclusion.....	26
Chapitre II : La digitalisation au service de la gestion des ressources humaines	27
Introduction	27
Section 01 : Concepts de la Digitalisation	27
1.1. Définitions de la digitalisation selon différents auteurs	27
1.2. Distinction entre digitalisation et numérisation (Définitions claires et exemples pratiques).....	29

Table des matières

1.2.1. La numérisation : une étape technique	29
1.2.2. La digitalisation : une transformation stratégique	29
1.2.3. Traits de distinction entre numérisation et digitalisation	30
1.3. Historique de la digitalisation : (avant et après).....	31
1.3.1. Avant la généralisation du web (avant les années 1990)	32
1.3.2. Après la généralisation du web (à partir des années 1990)	32
Section 02 : Outils et technologies de la digitalisation	34
2.1. Les principaux outils de la digitalisation.....	34
2.1.1. Les sites internet : vitrine numérique et plateforme d'interaction	35
2.1.2. Les logiciels métiers : optimisation des processus et amélioration du rendement. 35	
2.1.3. Communication par newsletters et landing pages : stratégies de visibilité et d'engagement.....	36
2.1.4. Les applications mobiles : simplification des tâches et accessibilité accrue.....	36
2.2. Les outils de la e-RH : la digitalisation des ressources humaines.....	36
2.2.1. L'intranet : plateforme de communication, de coopération et de coordination interne	37
2.2.2. Le groupware : vers une efficacité collective accrue	37
2.2.3. Le workflow : gestion électronique des processus métier.....	37
2.2.4. L'ERP ou PGI : intégration des fonctions et centralisation des données	38
2.2. Avantages et limites de la digitalisation.....	39
2.3. Les déterminants d'une transformation réussie	41

Section 03 : La Digitalisation et la gestion des ressources humaines.....	43
3.1. La gestion RH et la digitalisation (et Comment la digitalisation transforme la gestion des ressources humaines).....	43
3.2. Impact de la digitalisation dans la GRH.....	44
3.2.1. Recrutement et intégration des talents	44
3.2.2. Gestion de la performance.....	44
3.2.3. Formation et développement des compétences	45
3.2.4. Gestion des talents et mobilité interne	45
3.3. La digitalisation face aux besoins des employés dans l’organisation	45
3.3.1. Amélioration de l’expérience employé	45
3.3.2. Flexibilité et équilibre vie professionnelle/vie personnelle.....	46
Conclusion.....	46
Chapitre III : Analyse de l’impact de la digitalisation sur la GRH au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	48
Introduction	48
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	48
1.1. Présentation du Groupe SONELGAZ.....	49
1.1.1. Historique et évolution du groupe.....	49
1.1.2. Missions du groupe SONELGAZ	53
1.1.3. Objectifs stratégiques à l'horizon 2035	55
1.2. Structure organisationnelle du groupe SONELGAZ	55
1.2.1. Architecture générale de l'organisation	56

Table des matières

1.2.2. Organisation au niveau de la Holding	58
1.3. Filiale SONELGAZ distribution	60
1.3.1. Aperçu historique de la SONELGAZ Distribution	60
1.3.2. Missions et attributions principales	62
1.3.3. Organigramme de la Direction de distribution de Tizi Ouzou	63
1.4. La Division des Ressources Humaines (DRH)	66
1.4.1. Rôle et responsabilités de la DRH.....	66
1.4.2. Processus traditionnels de GRH avant digitalisation	68
Section 02 : Les outils de la digitalisation au sein de la SONELGAZ Distribution – Direction de Distribution de la wilaya Tizi-Ouzou	70
2.1. Les plateformes logicielles dédiées à la gestion des ressources humaines	71
2.1.1. Le système NOVA : fondement de la gestion RH numérique	71
2.1.2. SCOOP : outil de gestion prévisionnelle des carrières et compétences	72
2.1.3. Tensik : digitalisation de la conformité sociale.....	72
2.1.4. Dashboard RH : pilotage décisionnel et analytique	73
2.2. Outils transversaux de gestion et de pilotage organisationnel	73
2.2.1. Le système SCOPE-SSE : gouvernance de la sécurité et des risques professionnels	73
2.3. Outils de gestion documentaire et de bureautique.....	73
2.3.1. Gestion des transferts et sécurité des fichiers.....	74
2.3.2. Logiciels bureautiques et production de contenus	74
2.4. Outils de communication numérique	74

Table des matières

2.4.1. Fonctionnalités principales.....	74
2.4.2. Apport à la dynamique organisationnelle.....	75
2.5. Outils spécifiques de gestion des ressources humaines	75
2.5.1. Pointeuse biométrique	75
2.5.2. Plateforme de gestion des congés et absences	75
Section 03 : Analyse de l'impact de la digitalisation sur la Gestion des Ressources Humaines.....	76
3.1. Démarche méthodologique	76
3.1.1. Choix de la méthodologie	77
3.1.2. Outils de collecte des données	77
3.1.3. Nature des réponses obtenues.....	78
3.1.4. Caractérisation des répondants	78
3.2. Structure du guide d'entretien	79
3.3. Méthode de traitement des données	80
3.4. Analyse et interprétation des résultats.....	80
3.4.1. Représentations et perceptions de la digitalisation RH.....	80
3.4.2. Systèmes et outils digitaux mobilisés dans la GRH.....	81
3.4.3. Digitalisation et gestion administrative du personnel	81
3.4.4. Digitalisation, formation et développement des compétences	82
3.4.5. Fréquence et usages des outils digitaux RH.....	83
3.3.6. Freins, obstacles et résistances à la digitalisation	83
3.3.7. Impacts de la digitalisation sur la culture organisationnelle	84

Table des matières

Conclusion.....	84
Conclusion générale	85
Bibliographie.....	85
Annexes	VII
Table des matières	XXXIX
Résumé	

Résumé

Cette étude examine l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines au sein de la Direction de Distribution de SONELGAZ à Tizi Ouzou. Les résultats mettent en évidence une amélioration significative de l'efficacité des processus RH, particulièrement dans la gestion des carrières et le traitement de la paie, s'inscrivant ainsi dans la stratégie de modernisation engagée par l'entreprise.

La digitalisation, mise en œuvre récemment, représente une innovation majeure pour les équipes. Son implantation progressive offre des opportunités significatives d'optimisation des tâches quotidiennes et d'amélioration de la performance collective. Les retours initiaux des employés témoignent d'une réception favorable de ces changements, perçus comme des facilitateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Pour consolider cette transformation, SONELGAZ privilégie un développement optimisé des outils numériques, couplé à un renforcement des compétences et une adéquation avec les orientations stratégiques. Cette évolution s'intègre dans une vision prospective où la digitalisation contribue activement à l'amélioration continue des pratiques RH.

Mots-clés : Digitalisation, gestion des ressources humaines, transformation numérique, SONELGAZ Tizi-Ouzou.

Abstract

This study examines the impact of digitalization on human resource management at SONELGAZ's Distribution Directorate in Tizi Ouzou. The results demonstrate significant improvements in HR process efficiency, particularly in career management and payroll administration, in line with the company's modernization strategy.

As a recent innovation, digitalization is currently being adopted by teams. Its progressive implementation offers substantial opportunities to streamline daily tasks and enhance collective performance. Initial feedback from employees indicates positive reception of these changes, which are perceived as facilitators in their work.

To consolidate this transformation, SONELGAZ emphasizes optimal development of digital tools combined with skills enhancement and strategic alignment. This evolution is part of a forward-looking vision where digitalization actively contributes to the continuous improvement of HR practices.

Keywords : Digitalization, human resource management, digital transformation, SONELGAZ Tizi-Ouzou.