

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Spécialité : management stratégique

Mémoire de Fin d'études

Thème

**L'impact de la digitalisation sur la performance
de la ressource humaine : cas de la SAA Tizi**

Ouzou

Présenté par :

Mr. MAKHLOUF Karim

Mr. HESSAS Yahia

Encadrée par :

Mme. MATMAR. D

Devant le jury d'examen composé de :

Soutenu le 03/07/2025

Présidente de jury : Mr. MEZIANI Yacine MCB

Examineur : Mme. TIFRANI Souad MCB

Promotrice : Mme. MATMAR Dalila PR

Promotion 2025

REMERCIEMENTS

*NOUS SOUHAITONS AVANT TOUT REMERCIER
CHALEUREUSEMENT NOTRE ENCADREUR, MADAME
DALILA MATMAR, POUR SA DISPONIBILITÉ ET SES
PRÉCIEUX CONSEILS POUR LA RÉALISATION DE CE
TRAVAIL. NOS SINCÈRES REMERCIEMENTS VONT
ÉGALEMENT À L'ENSEMBLE DE MES ENSEIGNANTS POUR
LEUR RIGUEUR ET LEURS ENSEIGNEMENTS, AINSI QU'À
NOS CAMARADES DE PROMOTION POUR LEUR SOUTIEN ET
LEURS ÉCHANGES CONSTRUCTIFS. NOUS TENONS À
SALUER LA COLLABORATION DES PERSONNES AYANT
RÉPONDU À NOTRE CAS D'ÉTUDE.
ENFIN, NOUS REMERCIE NOS FAMILLES ET PROCHES POUR
LEURS COMPRÉHENSIONS ET LEURS ENCOURAGEMENTS
CONSTANTS.*

KARIM ET YAHIA

DÉDICACES

*JE DÉDIE CE TRAVAIL À MES CHERS PARENTS,
POUR LEUR AMOUR, LEUR SOUTIEN ET LEURS
SACRIFICES. À MA FAMILLE, POUR LEUR PRÉSENCE
ET LEURS ENCOURAGEMENTS TOUT AU LONG DE
MON PARCOURS. À MES AMIS, ALAA-EDDINE,
KATIA ET YAHIA, POUR LEUR AIDE, LEUR
PATIENCE ET LEUR BIENVEILLANCE.
À TOUTES LES PERSONNES QUI M'ONT SOUTENU, DE
PRÈS OU DE LOIN, DANS LA RÉALISATION DE CE
TRAVAIL.*

KARIM

DÉDICACES

JE DÉDIE CE TRAVAIL À MES CHERS PARENTS, POUR LEUR AMOUR, LEUR SOUTIEN ET LEURS SACRIFICES. À MA FAMILLE, POUR LEUR PRÉSENCE ET LEURS ENCOURAGEMENTS TOUT AU LONG DE MON PARCOURS. À MES AMIS, ALADIN, KATIA, MÉLISSA, POUR LEUR AIDE, LEUR PATIENCE ET LEUR BIENVEILLANCE.

À TOUTES LES PERSONNES QUI M'ONT SOUTENU, DE PRÈS OU DE LOIN, DANS LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL.

YAHIA

LISTE D'ABRÉVIATION

- ***SAA : société nationale d'assurance***
- ***RH : Ressources Humaines***
- ***CV : Curriculum Vitae (parcours de vie)***
- ***ATS : Applicant Tracking System (système de suivi des candidatures)***
- ***NLP : Natural Language Processing (traitement du langage naturel)***
- ***CHO : Chief Happiness Officer***
- ***LMS : Learning Management System (système de gestion de l'apprentissage)***
- ***LCMS : Learning Content Management System (système de gestion de contenus pédagogiques)***
- ***MOOC : Massive Open Online Course (cours en ligne ouvert à tous)***
- ***QCM : Questionnaire à Choix Multiples***
- ***GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences***
- ***SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines***
- ***SI : Système d'Information***
- ***DSN : Déclaration Sociale Nominative***
- ***GTA : Gestion des Temps et des Activités***
- ***TIC : Technologies de l'Information et de la Communication***
- ***OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques***
- ***IA : Intelligence Artificielle***
- ***RPA : Robotic Process Automation***
- ***OMS : Organisation Mondiale de la Santé***
- ***NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication***
- ***PGI : Progiciel de gestion intégré***

SOMMAIRE

Liste d'abréviation

Introduction générale.....1

Chapitre I : cadre conceptuel et théorique de la digitalisation de l'entreprise

Introduction4

Section 1 : origine et outils de la digitalisation.....5

Section 2 : évolution de l'intégration des TIC:.....14

Section 3 : l'exploitation des outils TIC par la ressource humaine.....21

Conclusion.....31

Chapitre II : La digitalisation comme levier de changement pour la fonction RH

Introduction.....34

Section 1 : Une redéfinition des rôles et des compétences dans un environnement digitalisé.....35

Section 2 : Les transformations des conditions et des modes de travail.....52

Section 3 : Vers une nouvelle culture d'entreprise et une gouvernance repensée.....63

Conclusion.....73

Chapitre III : la digitalisation au sein de la SAA et son impact sur la RH

Introduction.....76

Section 1 : la présentation de la société nationale d'assurance, la SAA:.....93

Section 2 : Mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans une entreprise d'assurance et son impact sur la performance de la RH.....85

Conclusion103

Conclusion générale.....103

Bibliographie

La liste des tableaux

Annexe

Table des matières

Introduction générale

La digitalisation représente aujourd'hui un levier de transformation majeur pour l'ensemble des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, industrielles ou de services. Elle correspond à l'intégration des technologies numériques dans les processus internes et externes d'une entreprise, touchant aussi bien la production, les services, la communication que la gestion des ressources humaines. Ce phénomène n'est pas simplement une tendance technologique, mais une dynamique structurelle qui redéfinit en profondeur les modèles organisationnels, les relations de travail et les compétences requises dans le monde professionnel. Selon Strohmeier (2007), la digitalisation permet une reconfiguration des processus RH grâce à l'automatisation, à la dématérialisation et à l'accessibilité accrue des données.

Avec l'accélération des innovations technologiques, notamment l'intelligence artificielle, le cloud computing, les big data ou encore la robotisation, les entreprises se retrouvent confrontées à des transformations rapides, souvent imprévues. Ces mutations technologiques sont également renforcées par la mondialisation des échanges, qui impose aux organisations d'être plus réactives, plus flexibles et plus efficaces pour rester compétitives sur un marché en constante évolution. Brynjolfsson et McAfee (2014) soulignent que les entreprises capables de s'adapter rapidement aux évolutions numériques bénéficient d'un avantage stratégique certain, tant en matière d'agilité que d'innovation.

Les chiffres récents illustrent l'ampleur de ce mouvement. D'après l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2020), plus de 90 % des grandes entreprises dans les pays industrialisés ont intégré des outils numériques dans leur fonctionnement quotidien. Le Forum Économique Mondial (2020) anticipe, quant à lui, une transformation majeure du marché de l'emploi à l'horizon 2025, avec la disparition possible de 85 millions de postes en raison de l'automatisation, mais également la création de 97 millions de nouveaux métiers en lien avec les technologies digitales, l'analyse de données et l'économie de la connaissance.

Dans ce contexte global, l'Algérie n'est pas en reste. La modernisation de l'économie nationale passe notamment par une digitalisation progressive de ses structures productives et administratives. Le secteur des assurances, bien qu'encore marqué par des processus traditionnels, connaît une mutation progressive. La Société Nationale d'Assurance (SAA), acteur central dans ce secteur, s'est engagée dans une démarche de transformation numérique visant à améliorer ses performances internes, sa qualité de service et sa compétitivité. Cette démarche comprend plusieurs axes stratégiques, tels que la dématérialisation des dossiers clients et des dossiers du personnel, la mise en place de plateformes numériques de gestion, l'intégration d'outils collaboratifs, ou encore le développement de modules de formation en ligne (e-learning) à destination de ses collaborateurs.

Dans le domaine des ressources humaines, la digitalisation ne se limite pas à un simple changement d'outils. Elle implique une transformation en profondeur des pratiques managériales, des structures organisationnelles et des rôles des professionnels RH. Comme le notent Bondarouk et Ruël (2009), l'e-HRM (Electronic Human Resource Management) modifie non seulement la façon dont les services RH sont délivrés, mais aussi les attentes des salariés et la culture organisationnelle. La digitalisation permet de fluidifier les communications internes, d'optimiser les processus administratifs, de renforcer l'implication des collaborateurs et d'encourager le développement de compétences nouvelles. Parry et Tyson (2011) insistent également sur le fait que les objectifs de la digitalisation RH peuvent varier : certains visent une efficacité accrue, d'autres

cherchent à améliorer la motivation ou à renforcer la capacité d'adaptation de l'organisation face aux évolutions du marché.

Choix du sujet de mémoire

J'ai choisi ce sujet parce que la digitalisation représente aujourd'hui un enjeu central dans la transformation des entreprises. Elle modifie en profondeur les modes de fonctionnement, les outils utilisés et les pratiques managériales. Ce phénomène m'a particulièrement interpellé dans le secteur des assurances, où les changements numériques commencent à prendre de l'ampleur. À la SAA Tizi-Ouzou, j'ai constaté que cette transformation a un impact direct sur la gestion des ressources humaines, un domaine qui m'intéresse tout particulièrement. À travers ce mémoire, j'ai souhaité mieux comprendre comment la digitalisation peut devenir un véritable levier d'amélioration de la performance RH, en agissant sur des aspects comme la motivation, l'efficacité ou encore l'adaptabilité des collaborateurs.

Problématique

Comment la digitalisation impacte-t-elle la performance de la ressource humaine dans le secteur des assurances en Algérie ?

Objectifs du mémoire

Analyser les effets de la digitalisation sur la performance des ressources humaines, à travers les dimensions de productivité, d'efficacité, de motivation et d'adaptation.

Étudier les outils et les pratiques numériques déployés par la SAA dans le cadre de sa transformation RH.

Identifier les leviers et les obstacles rencontrés dans cette transformation.

Formuler des recommandations pour une digitalisation des RH efficace et durable.

Hypothèses

- La digitalisation a un impact positif sur la motivation des employés
- La digitalisation des processus RH améliore significativement l'efficacité des services RH à la SAA
- La digitalisation contribue à une meilleure productivité des ressources humaines
- La digitalisation renforce la capacité d'adaptation de la fonction RH face aux changements

Méthodologie

Notre mémoire se base sur une approche mixte, combinant revue de la littérature (ouvrages académiques, articles scientifiques, rapports officiels) et analyse documentaire.

Une étude de cas de la SAA, incluant l'observation des pratiques, des outils utilisés et des témoignages recueillis lors d'échanges informels avec des collaborateurs.

Structure du mémoire

Afin d'apporter une réponse claire et structurée à la problématique posée, ce mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires. Le premier chapitre établit le cadre conceptuel et théorique de la digitalisation, en précisant ses origines, ses outils ainsi que son intégration progressive dans les pratiques organisationnelles, notamment à travers les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Le deuxième chapitre s'intéresse à l'impact de la digitalisation sur la fonction ressources humaines, en analysant ses effets sur les compétences, les modes de travail, les rôles managériaux et les processus RH. Enfin, le troisième chapitre propose une étude de cas concrète centrée sur la Société Nationale d'Assurance (SAA), illustrant la mise en œuvre de la digitalisation au sein de cette entreprise algérienne, ses retombées sur la performance des ressources humaines, ainsi que les freins et les leviers identifiés. Cette progression logique vise à croiser l'approche théorique et l'analyse empirique pour une compréhension globale du phénomène étudié.

Chapitre 01 :
**Cadre conceptuel et théorique de la digitalisation
de l'entreprise**

La digitalisation représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les organisations, quel que soit leur secteur d'activité. Elle ne se limite pas à la simple adoption de technologies informatiques, mais renvoie à un processus profond de transformation qui touche à la fois les structures, les processus, les compétences et la culture organisationnelle. Dans ce contexte, les entreprises sont amenées à repenser leurs modèles économiques, à réorganiser leur mode de fonctionnement et à adapter leurs ressources humaines aux nouvelles exigences du numérique.

Ce mouvement de transformation s'inscrit dans une évolution progressive de l'usage des technologies, marquée par l'émergence et la généralisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ces outils, devenus omniprésents dans les activités professionnelles, facilitent la circulation de l'information, automatisent certaines tâches et ouvrent de nouvelles possibilités en matière de gestion, de production et de collaboration.

Ce premier chapitre a pour objectif d'établir les fondations théoriques et conceptuelles nécessaires à la compréhension de la digitalisation en entreprise. Il s'organise autour de deux axes principaux : d'une part, l'étude de l'origine de la digitalisation et des outils qui y sont associés ; d'autre part, l'analyse de l'évolution de l'intégration des TIC dans les pratiques organisationnelles. Cette approche permettra de mieux cerner les mécanismes de la transformation numérique et de comprendre les logiques qui sous-tendent sa mise en œuvre dans un environnement de plus en plus technologique et interconnecté.

Section01 : origine et outils de la digitalisation

Dans cette section, il s’agira d’explorer les fondements historiques et techniques de la digitalisation. L’objectif est de mieux comprendre l’émergence de ce phénomène à travers l’évolution des technologies de l’information, ainsi que les outils fondamentaux qui accompagnent cette transformation. En effet, pour saisir les enjeux actuels de la digitalisation des entreprises, il est essentiel de revenir sur ses origines et d’identifier les instruments numériques qui structurent les pratiques organisationnelles modernes.

1-NOTION DE LA DIGITALISATION

Grace à l’arrivée des ordinateurs vers les années 1980, l’émergence des technologies de l’information et de la communication (TIC) au début des années 90, la digitalisation a pris une place de plus en plus importante dans tous les aspects de la société humaine, notamment dans les fonctions des entreprises, et a révolutionné la manière dont elles gèrent leurs opérations et dont elles s'organisent.

D’après la littérature, plusieurs auteurs ont défini la digitalisation. Selon Brennen et Kreiss (2014), la digitalisation fait référence à « l'adoption ou l'utilisation accrue des technologies digitales ou informatiques par les organisations, les industries, les pays, etc. ».

Pour Patrick Storhaye (2016), la digitalisation se définit comme un « processus par lequel une activité ou une entreprise intègre la numérisation dans ses activités, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture numérique dans son mode de fonctionnement et dans ses comportements individuels et collectifs ».

De même, selon nous, la digitalisation est un phénomène qui consiste à intégrer les technologies digitales (tels que : l'analytique, Cloud...) dans toutes les activités et les fonctions de l'entreprise et d'instaurer une culture basée sur la digitalisation pour tirer parti de ses bénéfices et d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de l'économie et de la société.¹

Tableau n°1 : différences entre informatisation, numérisation et digitalisation

Concept	Définition	finalité	Exemple
Informatisation	Introduction de systèmes	Efficacité opérationnelle	Utilisation d’Excel pour automatiser des

¹ Storhaye, P. (2016), Transformation, RH et Digital, Paris : EMS Management et Société.

	informatiques pour automatiser les tâches		calculs
Numérisation	Conversion de documents ou processus analogiques en formats numérique	Accessibilité et archivage	Scanner des factures papier en PDF
Digitalisation	Réorganisation des modèles économiques et des processus via les technologies	Création de valeur, transformation	Intégration d'un ERP cloud pour le pilotage

Source : revue française d'Economie et de Gestion, page 580

1-1 le Digital : une notion dont le sens a évolué :

Lors du développement de l'informatique, puis l'Internet, le terme « numérique » a été préféré à celui du « digital ». Les produits utilisant de nouvelles technologies ont donc été associés au mot « numérique » : appareil photo numérique, tableau numérique, tablette, bibliothèque, etc. Aujourd'hui, ces deux termes sont considérés comme synonymes (dictionnaire Larousse en ligne) et le terme « digital » a largement remplacé celui du numérique dans le langage marketing.

Le mot « digital » en français, vient du mot latin digit us (doigt). Il s'agit de tout ce qui nécessite, l'utilisation des doigts, comme compter avec un boulier par exemple. Par extension, les supports virtuels qui requièrent l'utilisation des doigts, les claviers ou les écrans tactiles ont été classés parmi les supports digitaux.

La traduction du mot anglais « digital » fut « numérique » en français. Ces deux mots font référence à toute information codée sous forme de chiffre. Par rapport à l'analogique où le signal est transféré directement, de manière continue, il est découpé et codé sous forme binaire pour être ensuite reconstruit dans le cadre numérique. Des algorithmes permettent de compresser les données de natures diverses (texte, image, son) et ainsi de les stocker facilement sur un support unique (disque dur, clé USB...) Avec l'arrivée des écrans tactiles, le terme digital a pris encore plus

d'essor car l'Homme a été mis au cœur de l'action. Le digital c'est l'usage de la technologie numérique. On passe de l'autre côté de l'écran.²

Le digital se rapporte à la communication à travers les supports immatériels, aux technologies numériques, aux différents réseaux. Il permet un accompagnement du consommateur dans la vie de tous les jours avec tous les outils nécessaires tels qu'un conseiller virtuel par exemple.

Dans le tableau suivant on présente l'évolution du digital à travers les années.

Tableau n°2 : L'évolution du digital à travers les années.

Années 1960-1970	Ère des ordinateurs centraux et des mini-ordinateur en 1958 le premier « mainframe » des IBM (suivi du célèbre IBM 1401) est commercialisé et , à partir de 1965, les mini -ordinateur de DEC , à des prix plus modestes arrivent sur le marché .
Années 1980	Ère des pc (personnel computer) En 1981 mise sur le marché PCIBM, prolifération dans les années 1980 accompagné de la croissance des logiciels personnel de la bureautique. I- À partir de 1983, l'ère de l'architecture client / serveur avec répartition du traitement de donné entre les services et terme d'utilisateur
Années 1990	Développement progressif de réseaux hétérogènes , monté en puissance des technologies internet pour les applications des entreprises et des particuliers

² Storhaye, P. (2016). Transformation, RH et Digital. EMS Éditions.

Années 2000	Ère du cloud computing : Les entreprises et les particuliers utilisent des puissances informatiques externalisées, l'accès aux applications et aux données se faisant via Internet ou d'autre réseaux
--------------------	---

Source : live intelligence marketing, auteur : Jean Paul Aimetti & Jean Michel Raicovitch avec la contribution de Maurice Lévy, année 24.10.2013, p 109

Le tableau 2 permet d'observer l'évolution du digital à travers les années.

2. Les outils de la digitalisation

2.1. Outils fondamentaux de la digitalisation

Ces outils sont les piliers de toute infrastructure numérique, permettant la gestion, la diffusion et l'accès aux informations et aux services.

2.1.1. Internet

Réseau télématique international d'origine Américaine. Internet est né suite aux technologies d'interconnexion des réseaux pour ordinateurs distant .Il peut être définis comme « un ensemble d'ordinateurs interconnecté entre eux par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouge...et communicant grâce à un même langage de communication représente un réseau d'information »³

L'internet est l'outil de compétitivité de modernisation, de flexibilité et de créativité qui permet une transformation rapide des informations sous forme électronique et est présent partout et fait partie de la vie quotidienne que ça soit pour les entreprises ou bien pour les particuliers. Les informations présentées sur le réseau internet sont publiées dans les pages du format HTML (HyperText Markup language) ou XML (eXtended Markup language).

2.1.2. Extranet

Est né de l'extension des services de l'intranet aux différents partenaires au-delà du réseau .L'accès à Extranet doit être sécurisé dans la mesure où cela offre accès au système d'information concernant des structures (collectivités, entreprises, associations, etc.) Situés des sites géographiques distincts. Il permet d'augmenter l'efficacité de l'organisation interne et de rendre meilleur la qualité de service offert. «L'extranet consiste à appliquer la technologie internet aux relations de l'entreprise avec ses principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion internet

³ Marie-France Landréa, « présentation d'internet et le Word Wide Web », juin 1998, p6.

suffit pour se connecter aux serveurs des entreprises partenaires. Une fois que le serveur identifie, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à la disposition par le partenaire, comme des services de messagerie, e-mail, des pages d'information au format web, des documents en téléchargement ou des forums »⁴

2.1.3. Intranet

Un concept qui suscite un vif intérêt au sein d'une entreprise. Il consiste à reproduire à l'échelle de l'organisation d'information qui fonctionne avec les mêmes composantes qu'internet. L'intranet est un réseau informatique utilisé uniquement à l'intérieur d'une entreprise ou une organisation que seules les personnes autorisées ont accès aux données (Document internes de l'entreprise). « C'est l'ensemble des moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés »⁵

2.1.4. Sites Internet

Des plateformes en ligne permettant à une entreprise de présenter ses services, d'interagir avec ses clients, et de vendre des produits via le web.

Exemple : Un site e-commerce tel que celui d'Amazon ou un site vitrine pour une entreprise de services.⁶

2.1.5. Serveurs

Des dispositifs matériels ou logiciels qui permettent de stocker, gérer et distribuer des données. Ils sont au cœur de toute infrastructure informatique.

Exemple : Serveurs de données ou de fichiers, comme ceux utilisés par Google ou Amazon pour gérer les informations des utilisateurs.

2.1.6. Applications mobiles

Des logiciels développés pour fonctionner sur des smartphones et tablettes. Elles permettent aux entreprises de proposer des services accessibles à distance et à tout moment.

Exemple : Applications bancaires comme PayPal ou des outils de gestion de projet comme Asana.

2.1.7. CMS (Content Management System)

Des systèmes permettant de créer, gérer et modifier du contenu numérique sur un site web sans nécessiter de compétences techniques poussées.

⁴ La petite Larousse illustré, cedex 06, Paris, 2002, P415.

⁵ Joseph Anglebert.Philippe Roux, Catherine Redon, « TCP/IP Internet/Intranet/Extranet », institut de la gestion publique et du Développement Economique, 9 novembre 2001, p 204

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th ed.). Pearson Education.

Exemple : WordPress, Joomla, qui permettent à des non-techniciens de gérer des blogs ou des sites de commerce en ligne.

2.1.8. Intelligence compétitive (Business Intelligence)

(Selon Negash & Gray, 2008) : systèmes combinant collecte, stockage et gestion du savoir avec des outils analytiques pour produire des rapports destinés à améliorer la qualité et la rapidité de la prise de décision.

Des outils permettant d'analyser et de visualiser des données stratégiques pour aider dans les décisions organisationnelles.

Exemple : Power BI ou Tableau, utilisés pour créer des rapports détaillés et visuels à partir de grandes quantités de données.⁷

2.2. Outils de communication et de collaboration

Ces outils favorisent la communication rapide, la collaboration et la gestion des relations professionnelles.

2.2.1. Messagerie instantanée

Des plateformes qui permettent une communication rapide et instantanée, tant formelle qu'informelle, entre les membres d'une entreprise.

Exemple : Slack ou Microsoft Teams, utilisés pour échanger rapidement, organiser des réunions virtuelles et partager des fichiers.

2.2.2. Réseaux sociaux

Des plateformes en ligne utilisées pour communiquer, promouvoir des produits, interagir avec des clients et recruter de nouveaux talents.

Exemple : LinkedIn pour le recrutement et Facebook pour la communication de marque.

2.2.3. Communication digitale

L'utilisation des outils numériques comme les emails, les newsletters, les visioconférences et les plateformes collaboratives pour échanger.

Exemple : L'utilisation de Zoom pour des réunions virtuelles ou de Mailchimp pour des campagnes d'emailing.

2.2.4. Landing pages

Des pages web créées spécifiquement pour inciter un visiteur à accomplir une action, comme l'achat d'un produit ou l'inscription à une newsletter.

⁷ : Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2020). Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support (11th ed.). Pearson

Exemple : Pages dédiées aux promotions sur des sites comme Shopify ou WordPress.

2.3 Outils de gestion documentaire et de données :

Ces outils permettent de créer, stocker, sécuriser et partager des informations numériques.

2.3.1. Stockage en ligne

Services qui permettent de stocker des fichiers et d'y accéder depuis n'importe quel appareil connecté à Internet.

Exemple: Google Drive, Dropbox, OneDrive.

2.3.2. Formulaires en ligne

Des outils numériques permettant de collecter facilement des données auprès de clients ou d'employés via des formulaires web.

Exemple : Google Forms, Typeform.

2.3.3. Signature électronique

Des outils permettant de signer des documents légalement et à distance.

Exemple : DocuSign, Yousign.

2.4 Outils de gestion et d'automatisation des processus :

Ces outils permettent d'automatiser les tâches répétitives et d'optimiser les processus opérationnels.

2.4.1. Facturation

Logiciels permettant d'automatiser la création de devis, factures et relances.

Exemple : QuickBooks, Sage.

2.4.2. Gestion de projets

Des outils permettant de planifier, organiser et suivre les tâches et projets au sein d'une organisation.

Exemple: Trello, Asana, Microsoft Project.

2.4.3. CRM (Customer Relationship Management)

Outils permettant de gérer et d'améliorer la relation avec les clients à travers des bases de données centralisées.

Exemple : Salesforce, HubSpot.

2.4.4. GRH numérique (e-HRM)

Outils RH numériques permettant de gérer des processus comme la paie, les congés, ou les évaluations des employés.

Exemple : Talentsoft, Cegid.

2.4.5. Applications métiers spécifiques

Logiciels spécifiques à un secteur, comme les ERP pour la gestion des ressources ou des logiciels spécialisés pour des industries comme le droit ou la santé.

Exemple : SAP pour la gestion des ressources ou logiciels juridiques spécialisés.

2.5 Outils marketing et relation client :

Ces outils permettent de renforcer l'expérience client, d'améliorer la visibilité de l'entreprise et de favoriser la fidélisation.

2.5.1. Emailing

Envoi de courriels ciblés à des groupes spécifiques d'abonnés dans le but de les convertir ou de les informer.

Exemple : Mailchimp, Sendinblue.

2.5.2. Landing pages

Des pages optimisées pour transformer un visiteur en client potentiel.

Exemple : Pages créées via un CMS comme WordPress pour des promotions.

2.5.3. Réseaux sociaux (community management)

Outils permettant de gérer les interactions avec les clients, de promouvoir des produits, et de gérer la réputation en ligne.

Exemple : Hootsuite, Buffer, pour la gestion des publications sur des plateformes comme Facebook, Instagram, et Twitter.

2.6 : Outils spécialisés et complémentaires :

Ces outils permettent aux entreprises d'optimiser leur communication digitale et d'améliorer la qualité de leur relation client.

2.6.1. Outils de communication digitale avancée

Les outils de communication digitale avancée comprennent des plateformes sophistiquées intégrant plusieurs canaux de communication, tels que des chatbots alimentés par l'intelligence artificielle, des systèmes de messagerie multicanaux ou des plateformes de support client automatisées. Ces outils offrent des expériences personnalisées et fluides à travers différents points de contact,

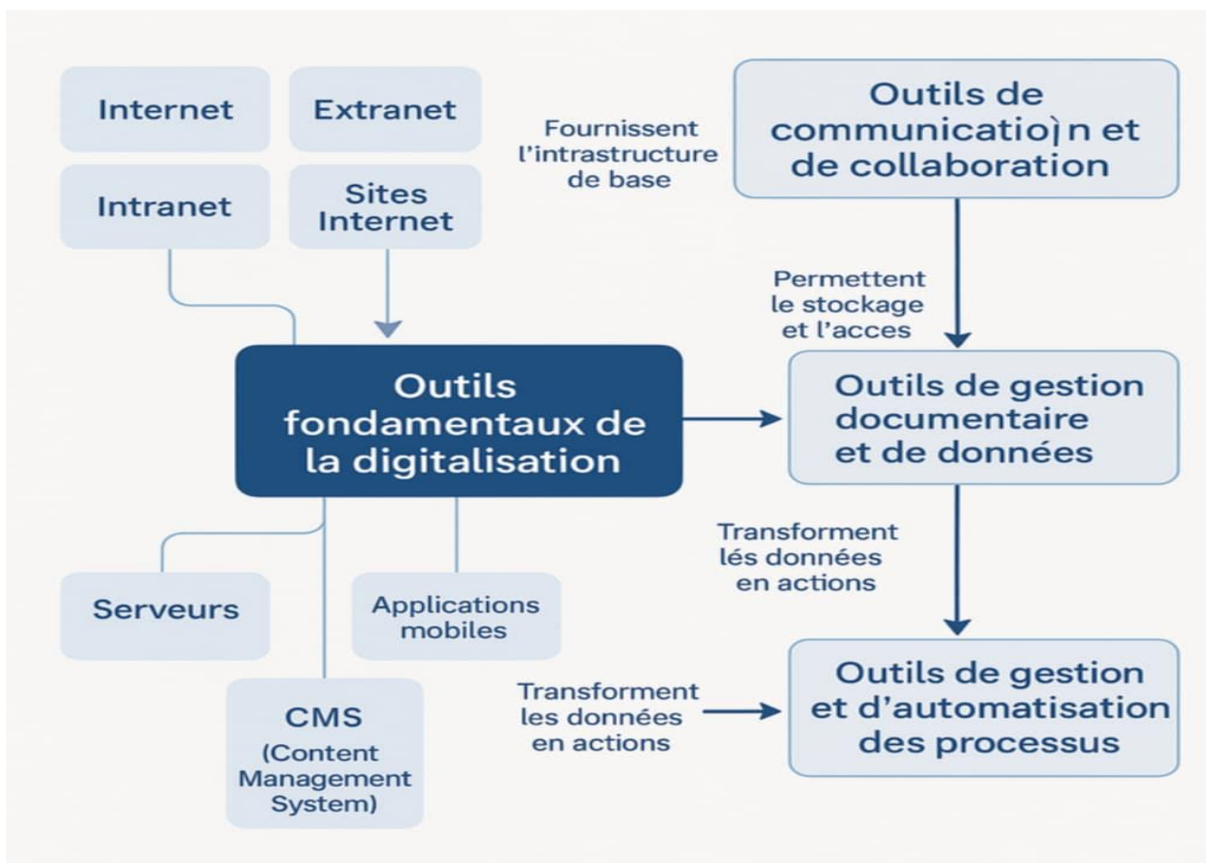
améliorant les interactions avec les clients grâce à l'automatisation et à l'analyse des données. Ils sont essentiels pour les entreprises cherchant à fournir des services efficaces et évolutifs.

Application : Ces outils sont utilisés dans le support client, le commerce électronique et le marketing pour offrir des services fluides et des réponses rapides.

Exemple : Zendesk gère les interactions clients via courriels, chats et réseaux sociaux, offrant une expérience intégrée.⁸

Le schéma ci-dessus présente les principaux outils de la digitalisation en entreprise ainsi que leurs relations fonctionnelles. On y distingue les outils fondamentaux (comme l'Internet, les serveurs ou les CMS), les outils de communication et collaboration (messagerie, réseaux sociaux), les outils de gestion documentaire et de données (cloud, formulaires, signature électronique), ainsi que ceux liés à l'automatisation des processus (CRM, ERP, GRH numérique). Ce schéma met en évidence l'interconnexion entre ces outils, qui ensemble, permettent d'optimiser la gestion des ressources, la circulation de l'information et la performance organisationnelle.

Schéma n°1 : schéma explicatif des outils de la digitalisation et la relation entre eux



⁸ Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing (7e éd.). Pearson.

Source : Adapté de Aimetti, J.-P., & Raicovitch, J.-M. (2013). *Live Marketing Intelligence – Digitalisation des entreprises*. Éditions d'Organisation.

Section02 : l'évolution de l'intégration des TIC dans les entreprises

La digitalisation des entreprises ne s'est pas faite de manière brutale, mais a suivi une évolution progressive marquée par plusieurs vagues technologiques. Cette section vise à analyser les grandes étapes de cette intégration, depuis les premiers systèmes informatiques centralisés jusqu'aux environnements numériques actuels. En retraçant cette trajectoire, nous mettrons en lumière les facteurs clés ayant permis l'appropriation des TIC dans les milieux professionnels.

1. la notion des T.I.C dans l'entreprise :

Elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications et le Réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux. Elles regroupent un Ensemble de ressources pour manipuler l'information les ordinateurs et les Programmes pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver. Par la suite nous désignerons par Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) l'ensemble des technologies qui sont associées à l'usage D'Internet et de ses protocoles. Dans les différentes littératures de management on Constate qu'il n y a pas un consensus sur la définition des T.I.C. La définition Internationale qui retient comme champ des T.I.C des activités économiques qui Contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de L'information par les moyens électroniques.

D'autres définitions comme celle d'Herbert Simon (prix Nobel des sciences Economiques 1998) et qui paraît la plus acceptée, est basée sur les caractéristiques des T.I.C. Selon lui ces technologies aident à rendre : « Toute information accessible aux Hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par Ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... »

L'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des condition de travail) définit les T.I.C comme « les technologies de traitement des Processus intellectuels faisant appel à l'unification des différentes technologies Basée sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau Soit au plan local soit au plan mondial ».

Elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent L'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de Nouveaux moyens et méthodes de

communication ». Ces technologies tournent Autour de l'Internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la Diffusion et le partage des informations.

Nous allons définir la notion de technologie, de l'information, de la communication et enfin de la technologie de l'information et de communication.

1-1 Définition de la technologie :

Selon Bizec (1981), la technologie est : « l'ensemble des méthodes et de l'outillage nécessaires pour fabriquer, utiliser et faire des choses ».⁹

1-2 Définition de l'information :

Selon P.PROMAGNI et V.WALID, l'information est considérée comme « un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque ». ¹⁰

1-3 Définition de la communication :

Selon Claude ROY : « la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir... constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement ». ¹¹

2-Les types des TIC :

Dans ce point, nous allons essayer de cerner et de présenter les différents types de TIC les plus connues et utilisées :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont essentielles pour optimiser les processus organisationnels. Un ordinateur traite, stocke et récupère des données pour exécuter diverses opérations. Le téléphone, initialement conçu pour la transmission vocale, s'est transformé avec la téléphonie mobile, permettant des communications sans fil via des réseaux de télécommunication. Le télécopieur convertit des documents en impulsions électroniques pour une transmission rapide. Le système de positionnement global (GPS) utilise des satellites pour localiser des employés ou des actifs, facilitant la gestion d'entreprise. Les réseaux informatiques, tels que décrits par Kurose et Ross (2020), interconnectent des équipements pour échanger des informations, formant la base des communications modernes. Enfin, le courrier électronique

⁹ www.books.openedition.org

¹⁰ www.institut-numérique.org

¹¹ www.memoireenligne.com

permet l'envoi instantané de messages via Internet, remplaçant efficacement le courrier postal. Ces technologies, en interconnectant données et communications, renforcent l'efficacité des organisations.¹²

2.1. Le World Wide Web (WWW):

Le World Wide Web communément appelé WWW, W3, ou le web est un système de pages web publiques interconnectées à travers l'Internet. Le web et l'internet ne sont pas la même chose : le web est l'une des nombreuses applications bâties au-dessus de l'internet. Le World Wide Web constitue un pilier des technologies numériques utilisées dans la fonction ressources humaines. Il fournit un accès universel aux plateformes qui soutiennent le recrutement, la formation, la communication interne et la gestion des talents. Grâce au Web, les entreprises peuvent publier des offres d'emploi sur des sites spécialisés (ex. LinkedIn, Indeed, Monster) ou sur leur propre site corporate, diffuser des contenus de formation sous forme de MOOC (Massive Open Online Courses) via des plateformes telles que Coursera ou Udemy, et maintenir un intranet pour partager les actualités internes et les informations RH. Le Web permet aussi d'alimenter la marque employeur, d'engager les salariés dans des communautés en ligne, et de faciliter le télétravail par l'accès aux outils RH depuis n'importe quel terminal connecté.

Exemple : Le groupe L'Oréal s'appuie sur un intranet mondial pour centraliser la gestion des congés, les démarches administratives et la communication des actualités RH à ses milliers de salariés répartis dans plus de 150 pays.¹³

2.2. Le software (logiciel) :

En informatique, un logiciel est un ensemble de séquences d'instructions interprétables par une machine et d'un jeu de données nécessaires à ces opérations. Le logiciel détermine donc les tâches qui peuvent être effectuées par la machine, ordonne son fonctionnement et lui procure ainsi son utilité fonctionnelle.

Les logiciels sont au cœur de l'automatisation des fonctions RH. On distingue notamment :

¹² Kurose, J. F., & Ross, K. W. (2020). *Computer Networking: A Top-Down Approach* (8th ed.). Pearson.

¹³ Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 345-353.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.

SIRH (Systèmes d'Information des Ressources Humaines) : permettent de gérer de façon centralisée les données des salariés (administration du personnel, congés, absences, dossiers individuels, gestion des compétences).

Logiciels de paie : outils dédiés à la gestion de la rémunération, tels que ADP, Sage, Cegid.

Plateformes de formation : outils e-learning comme Cornerstone OnDemand, 360Learning, Moodle qui facilitent la montée en compétences et le suivi des parcours de formation.

Les logiciels RH contribuent à la performance en réduisant les erreurs administratives, en accélérant les traitements et en offrant des analyses précises grâce aux tableaux de bord.

Exemple : Air France utilise un SIRH complet qui regroupe la gestion des effectifs, la paie, le suivi des carrières et des formations pour ses dizaines de milliers de salariés dans le monde.¹⁴

2.3. Le hardware (matériel) :

Le hardware désigne l'ensemble des équipements physiques nécessaires pour exploiter les outils numériques RH : ordinateurs portables, PC de bureau, smartphones, tablettes, badges électroniques, bornes interactives, ou encore des équipements connectés (par exemple des écrans d'affichage dynamique pour la communication interne). Ces équipements permettent aux collaborateurs d'accéder aux SIRH, aux plateformes de formation, aux outils collaboratifs, et de travailler en mode hybride ou en télétravail.

Dans un contexte de transformation digitale, les entreprises investissent dans un matériel plus performant pour assurer la continuité des activités et garantir la sécurité des données, surtout avec la généralisation du télétravail.

Exemple : Le groupe Orange met à disposition de ses salariés des ordinateurs portables et des smartphones sécurisés, garantissant un accès fluide et sécurisé aux applications RH, même à distance.¹⁵

2.4. Le groupware :

Le collecticiel ou dans sa terminaison anglaise le "groupware" constitue un programme informatique qui permet à un groupe de personnes, même géographiquement éloignées, de

¹⁴ Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17(1), 19-37.

Gartner (2021). Market Guide for Human Capital Management Suites. (Consulté via abonnement universitaire ou Gartner.com)

¹⁵ Dery, K., & MacCormick, J. (2012). Managing talent in the digital age. Human Resource Management Journal, 22(4), 345-360.

travailler ensemble à distance à travers des réseaux internes et externes à l'entreprise. Il intègre toutes les applications que l'on peut mettre en œuvre au sein d'un intranet notamment des outils d'échange de données informatisées, de messageries, de gestion de projet ou d'autres activités de l'entreprise. Cette dernière peut choisir de restreindre le nombre de personnes ayant accès à ce programme de travail collaboratif (groupware fermé). L'accès au groupware est alors géré par des administrateurs.¹⁶

2.5. Les ERP (Entreprise Resource Planning) :

Un progiciel de gestion intégré ou PGI (en anglais : Entreprise Resource planning ou *ERP*) est un progiciel qui permet « de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble de ses fonctions, dont la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement et le commerce électronique ». ¹⁷

L'ERP est un logiciel de gestion qui permet à l'entreprise d'intégrer différentes fonctionnalités telles que : ¹⁸

- La gestion comptable et financière (ERP de gestion comptable, ERP de gestion de facturation),
- La gestion des stocks (logiciel ERP gestion des stocks),
- La gestion des ressources humaines,
- La gestion des fournisseurs (ERP fournisseurs grande distribution) ainsi que,
- La gestion de la vente,
- La gestion de la distribution ou encore,
- La gestion de l'e-commerce (ERP commerce, ERP de commerce détails spécialisé).

3- l'évolution des TIC dans l'entreprise

3.1. L'automatisation dans les années 1950 (centralisation)

L'informatisation des entreprises remonte aux années 1950 avec la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel Longtemps réservée aux grandes entreprises, elle s'est

¹⁶ Nunamaker, J. F., Briggs, R. O., Mittleman, D. D., Vogel, D. R., & Balthazard, P. A. (1997). Lessons from a decade of group support systems research: A discussion of lab and field findings. *Journal of Management Information Systems*, 13(3), 163-207.

¹⁷ www.wikipedia.com

¹⁸ <https://www.choisirmonerp.com>

essentiellement développée autour de gros systèmes centraux puis de mini-ordinateurs, et enfin de micro-ordinateurs Individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information associant étroitement diffusion et innovation autour de l'ordinateur grâce au développement rapide des TIC, informatisation a fait naître le concept de système d'information définis comme un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations pour former de données, textes, images sons, etc.) Dans et entre des organisations (Reix, 2004, p. 3). Cette définition reconnaît le SI comme un objet multidimensionnel, mettant on jeu différentes ressources

3.2. L'arrivée de l'informatique individuelle dans les entreprises

Vers plus de décentralisation et d'autonomie des différents départements Lancé au début des années 1980, l'ordinateur personnel ne sera massivement diffusé en entreprise que dans la décennie suivante, son attractivité se trouvant renforcée par des systèmes d'exploitation simples et ergonomiques associés à des microprocesseurs puissants et peu coûteux. Il sera attribué en priorité aux salariés qualifiés, cadres et ingénieurs. Les besoins d'échange et de regroupement de l'information ainsi que de travail collaboratif rendent alors nécessaire le développement d'une informatique en réseau, qui passe, dans ses débuts, par les réseaux locaux internes à l'entreprise (LAN, Local Area Network).

3.3. Une nouvelle vague de centralisation avec l'intégration des factions de de l'entreprise par le PGI

A la même époque, les progiciels de gestion intégrés (PG ou ERP, Enterprise Resource Planning connaissent une large diffusion dans les grandes entreprises. ces systèmes, qui centralisent les données des différentes fonctions de l'entreprise et permettent de coordonner les processus correspondants, imposent le plus souvent une harmonisation de l'organisation et des procédures de travail. La décentralisation et l'autonomie rendues possibles par l'ordinateur individuel sont donc contrebalancées par la centralisation du SI.

La diffusion des PGI bénéficie du renouvellement massif des systèmes d'information opéré pour prévenir les risques de panne liés au passage à l'an 2000 et pour procéder aux adaptations nécessaires à l'introduction de l'euro. Les entreprises, contraintes de faire évoluer leur SI, ont souvent saisi l'occasion pour réaliser des changements d'une ampleur bien supérieure aux modifications indispensables. La période de 1997 à 2001 a été la plus florissante des vingt

dernières années pour les sociétés de services en ingénierie informatique (Bret, 2005), partenaires incontournables des entreprises engagées dans des projets d'évolution de leur SI.

La crise économique des années 2002 et 2003 a ensuite marqué un coup d'arrêt d'autant plus brutal que les investissements destinés au système d'information sont parmi les premiers à être remis en question quand l'entreprise réduit ses dépenses, en particulier lorsqu'elle vient de consentir des efforts importants dans ce domaine. Cette grande crise de l'informatique a marqué les esprits. Après l'enthousiasme excessif pour la nouvelle économie issue d'internet, un doute tout aussi injustifié s'est répandu sur la contribution réelle de l'informatique à l'économie et sur le dynamisme de son développement. Les années suivantes furent celles de la convalescence du secteur, mis à mal par la rechute de la crise de 2008. Dont les effets négatifs furent moindres, avec une récupération plus rapide.

3.4. La vague Internet : agilité, mobilité of ouverture vers le monde extérieur

L'informatisation des entreprises s'est accélérée avec la période de forte croissance de la nouvelle économie dans les années 1995-2001. La part des entreprises industrielles de 20 salariés et plus disposant d'un ordinateur connecté à un réseau a doublé entre 1994 et 1997, passant de 32% à 63% (enquête COI 1997). L'accès à internet connaît une diffusion massive : 30% des entreprises industrielles de 20 salariés et plus y avaient accès en 1997, 90% en 2001, et 90% en 2006 (enquête CO 2000). L'ordinateur et l'accès à Internet sont devenus des outils génériques (Besnad et al, 2007), tout comme l'e-mail que s'impose parts les outils liés aux technologies internet (technologies IP, Internet Protocol, site web d'entreprise, Intranet, Extranet, accompagnent le mouvement avec d'autres plus spécialisés utilisant les capacités du web 2.0 : e-formation, recrutement en ligne. Leur développement est moins rapide que celui de l'accès à internet qui a l'avantage d'être très peu coûteux, mais de plus en plus d'entreprises tentent de tirer parti de l'interactivité des technologies IP l'internet est utilisé en premier lieu pour obtenir de l'information à des fins professionnelles ou pour accéder à des services bancaires. Son utilisation par les entreprises dans leur relation avec l'administration s'est presque généralisé, après un développement très rapide : 81% des entreprises ayant accès à Internet ont pratiqué l'e-administration en 2009 d'après l'enquête TIC réalisée en 2010 par INSEE (Mura, 2011 69% y ont eu recours en 2005 pour renseigner des formulaires en ligne, découvrir des cotisations sociales, accéder à des guichets uniques virtuels, répondre à des appels d'offres ou autres services officiels.

C'est le résultat de l'effort fourni par l'État et les collectivités locales en faveur de l'e-administration mais aussi de la diffusion rapide d'internet haut débit, indispensable pour visiter des sites interactifs ou transmettre de gros volumes d'information. 94% des entreprises connectées à internet étaient équipées du haut débit en 2010 contre 49% en 2003 (Mura, 2011)

Section 03 : l'exploitation des outils technologiques de l'information et de la communication par la ressource humaine

La digitalisation touche particulièrement la fonction ressources humaines, qui a vu ses pratiques profondément transformées par l'usage croissant des TIC. Cette section se propose d'examiner comment ces technologies sont intégrées dans les activités RH, à travers une approche progressive allant de l'adoption à la diffusion. Nous verrons également comment ces outils redéfinissent les modes de communication, de formation, de recrutement et de gestion administrative dans les entreprises.

1-L'intégration des TIC dans la fonction ressource humaine

La Fonction Ressources Humaines, autrefois désignée simplement sous l'appellation de « fonction du personnel », a beaucoup évolué durant ces dernières décennies, élargissant son Champ de compétence au fur et à mesure, jusqu'à occuper aujourd'hui, une position Stratégique dans l'entreprise.

À l'heure actuelle, un phénomène émergent appelé Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) tend à consolider cette position. En effet, ces technologies occupent Une place prépondérante, non seulement concernant l'entreprise dans sa globalité, mais aussi Et surtout au sein des directions de Ressources Humaines. Alors quelle est la démarche suivie Dans l'intégration de ces technologies ?

1.1. Les étapes d'intégration des TIC dans la F-RH :

Avant d'entreprendre toute démarche pour intégrer les technologies de l'information et de la Communication, il est indispensable de connaître la position de l'entreprise par rapport à Cette Implantation. Ainsi, la mise en œuvre des TIC doit suivre un processus bien défini qui s'étend De l'adoption de la technologie de l'information jusqu'à sa diffusion en entreprise :

1.1.1 Étape d'adoption

Il est reconnu que la décision d'adopter telle ou telle technologie par une organisation est Réservée pour le sommet, c'est-à-dire à la direction générale, car cette décision représente un

Grand pas qu'il faut entreprendre avec prudence. Cette étape comporte des risques auxquels l'entreprise devra porter une grande vigilance avant La mise en œuvre de sa stratégie, elle devra s'informer davantage sur le changement des Technologies pour prendre les meilleures décisions. Plusieurs études de terrain, comme celle de BOULOC Pierre, ont montré que dans les grandes Sociétés, la nécessité de prendre des décisions favorables sur l'adoption des technologies de L'information dans le but d'avoir un avantage sur les concurrents : « Si une bonne utilisation Des technologies de l'information apportera un plus aux domaines de l'entreprise où elles ont Une utilité ou un avantage concurrentiel évident. À l'inverse, une mauvaise maîtrise de la Démarche la condamnera inévitablement à une dérive de ses investissements, desservant ainsi Son objectif stratégique. »

L'adoption de ces technologies nécessite de commencer par une première position pour Acquérir une compréhension suffisante : dans son enquête, SCHEIN a abordé le point de vue Des directeurs généraux relatif aux technologies à adopter. À cet égard, presque la moitié D'entre eux en connaissaient toutes les potentialités. La direction générale doit être à jours en Ce qui concerne le management des technologies notamment la manière de prise de décision Au cours de la phase d'adoption.

1.1.2.Étape d'introduction

La phase de l'introduction met en évidence que, pour démarrer avec réussite, l'entreprise a Besoin de renforcer, recycler et former, de manière temporaire, son personnel. C'est une démarche qui paraît difficile concernant la sécurité de l'emploi ou bien les Dispositions qu'on a pu prendre en matière de formation, à cet égard la direction générale doit Etre à jours en ce qui concerne le management des technologies notamment la manière de Prise de décision au cours de la phase d'adoption. De ce fait, l'introduction et l'implantation des TIC dans l'entreprise ne sont qu'une des phases Initiales du projet.

1.1.3.Étape d'apprentissage permanent

Cette phase explique un phénomène d'une grande importance, il s'agit de l'apprentissage que Chaque entreprise manifeste de réaliser en maintenant la pente de sa courbe. Ce phénomène Permet la résolution de la majorité des problèmes d'installation de façon continue et ainsi, L'adaptation permanente de la nouvelle technologie. L'apprentissage apparaît dans la maîtrise des modifications et des changements survenus dans Le fonctionnement des technologies nouvelles, comme par exemple dans les grandes Entreprises où les modifications augmentent du jour au jour. Donc, il est

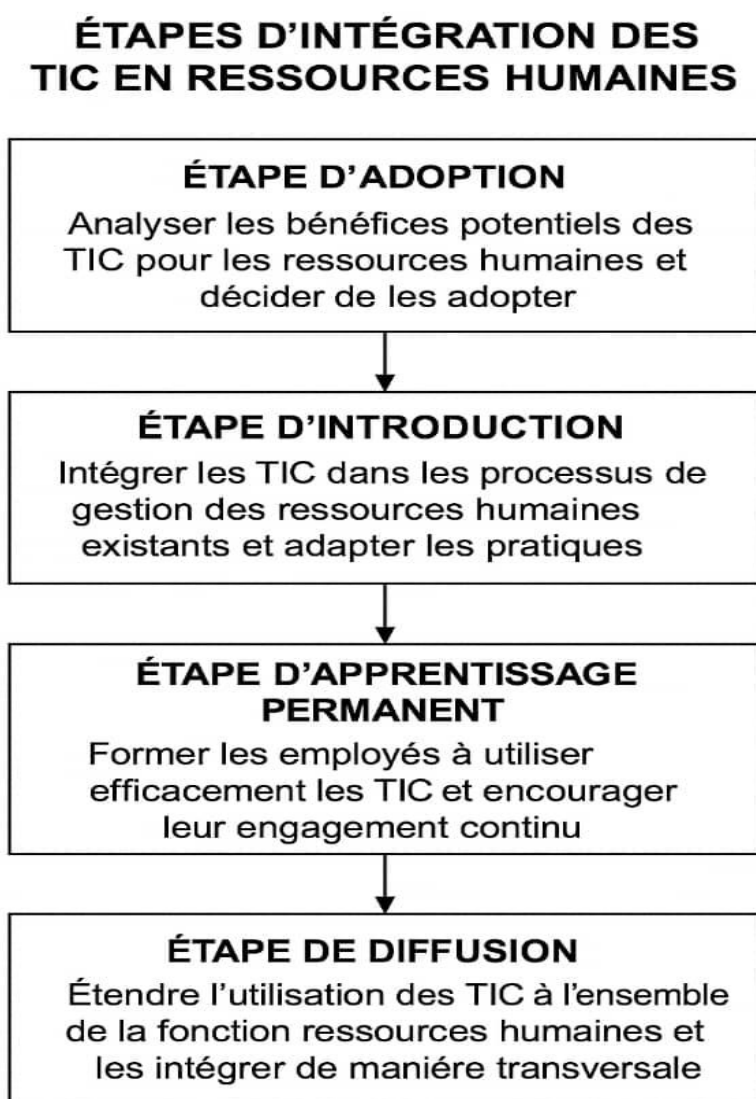
évident de contribuer à une réaction et une adaptation plus rapide dans le but d'accroître l'intensité de la valeur ajoutée

1.1.4.Étape de diffusion

Il s'agit de la période d'essai de la technologie prévue. Entre temps, on observe des dissimilitudes dans le succès de cette diffusion entre les firmes comme l'ont signalé plusieurs chercheurs, parmi lesquels BUZZARD et LEWIS, concernant la diffusion des technologies nouvelles⁶⁴. En effet, l'une des premières difficultés rencontrées par la plupart des entreprises est le mal qu'elles doivent se donner pour que le succès soit partagé. Quant à la deuxième, c'est la crainte et la résistance à la mise en place d'un système analogue. Cette étape est pleine de risques. En effet, il existe d'autres inconvénients qui pourraient être induits lors de l'utilisation de ces technologies, comme le lancement d'une nouvelle équipe chargée de la réalisation de cette mission (diffusion), et que ces nouveaux utilisateurs ne comprennent pas les opérations de la même façon que les premiers. Ils doivent alors apprendre le fonctionnement du système. Il apparaît clairement qu'une diffusion réussie des technologies exige une représentation comprenant les objectifs et les schémas tracés par l'organisation. Ainsi, le succès de la mise en place de cette diffusion, qui doit être efficace, s'explique par la qualité du management.

Le schéma suivant illustre les différentes étapes d'intégration des TIC dans la fonction ressources humaines. Il commence par la phase d'adoption, qui concerne la prise de décision stratégique par la direction, puis l'introduction, qui consiste à former le personnel et initier les premiers usages. Vient ensuite l'apprentissage permanent, où les utilisateurs s'adaptent et maîtrisent progressivement les nouveaux outils, puis la diffusion, qui marque l'extension à l'ensemble de l'organisation. Ce processus progressif permet d'ancrer durablement les technologies numériques dans les pratiques RH. Ce schéma facilite donc la visualisation de la démarche de transformation digitale au sein des entreprises.

Schéma 2 : Les différentes étapes d'intégration des TIC en ressource humaine



Source : Adapté de Bouziri, H. (2014). *L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines*. Revue des Sciences de Gestion, 270(4), pp. 105-114.

2-Exploitation des TIC par la ressource humaine :

2.1. Les applications administrative et informationnelle des TIC

Est la partie de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée Avec l'introduction des NTIC dans la GRH. Avant l'informatisation, elle occupait plus de La moitié du temps des gestionnaires à cause des tâches répétitives. En outre, les NTIC Permettent un meilleur traitement des données RH par une communication en temps réel.

2.2. La gestion administrative par les NTIC

La gestion administrative des ressources humaines évolue de façon significative par le Biais des NTIC notamment de l'informatique de décision et de l'informatique Transactionnelle. Elles permettent ainsi de réaliser des tâches en ligne telles que la gestion des Congés, les notes de frais et la mise à jour du fichier du personnel.

2.3..La communication au moyen des TIC

La communication interne sert à organiser et gérer les flux d'informations qui Circulent à l'intérieur de l'organisation. Les TIC permettent une diffusion claire et efficace de L'information. Au niveau de la DRH, les informations concernées sont les documents de Référence comme la documentation juridique, les documents de travail Communs à plusieurs personnes, la gestion des candidatures. Il existe également la gestion Des compétences dotée d'un moteur de recherche permettant de retrouver un savoir-faire Enfoui dans les fichiers des salariés de l'organisation. Ce sont aussi les tableaux de bord Alimentés automatiquement par le système de gestion des RH et publiés dans les parties de L'Intranet réservées au personnel de la DRH. L'Intranet met tous les acteurs et partenaires de L'entreprise en situation de communiquer. Ces outils de communication se déclinent en Plusieurs types :

D'abord, la communication individuelle dont l'outil est le courrier électronique (email) qui permet à deux individus d'échanger des informations et même des fichiers Informatiques de manière quasi privée. A la différence d'Internet, l'intranet assure la Confidentialité des messages grâce à l'utilisation d'outils de sécurisation comme le Cryptage des données et la diffusion de clé d'identification des correspondants, Indispensables aux échanges de messages dans un environnement professionnel ;

Ensuite la communication de groupe se traduit par la mise en place et l'utilisation de Forums électroniques ou conférences virtuelles. Elle consiste à la mise en place d'un Serveur à accès sécurisé qui permettra aux différents collaborateurs d'un même service De disposer d'un espace de

dialogue et d'échange de documents réservés à l'activité D'une équipe de collaborateurs travaillant sur un même projet. Certaines organisations Ouvrent leur système de communication à tous les salariés, y compris aux syndicats. La communication par le réseau informatique est un moyen de revendication et de Participation des salariés. En effet, elle a deux caractéristiques : une large diffusion des Discussions médiatisées par l'outil informatique et un côté facilitateur pour la Formation de groupes d'influence. Ainsi, ce mode de communication peut augmenter Le pouvoir de négociation collectif des salariés. A l'inverse, il ne crée parfois que L'apparence de la participation et provoque tensions et conflits. Pour certains auteurs, Les nombreux moyens de communication (journal d'entreprise, forums, etc.) sont Utilisés de façon complémentaire. En plus de la communication, il y a la formation et Le recrutement qui sont transformés par les nouvelles technologies.

2.4. Le recrutement et la formation en ligne

En effet beaucoup d'organisations font usage des NTIC pour recruter et former leurs Agents. De même les cadres et les jeunes diplômés se forment et posent leurs candidatures Pour répondre aux offres des entreprises. Le recrutement connaît une véritable mutation Depuis que le marché de l'emploi s'est déplacé sur Internet. Les sites Internet dédiés à L'emploi sont des intermédiaires entre les candidats internautes et les entreprises dotées pour La plupart de sites emplois. Il existe également des sites spécialisés sur l'emploi ; Les Candidats essentiellement des jeunes diplômés et des cadres en activité, analysent le marché De l'emploi et deviennent des chercheurs passifs et volatiles lorsqu'ils utilisent des moteurs de Recherche (proposés par les sites emplois) pour recevoir des offres ciblées. Par contre, dès Qu'ils déposent des candidatures sur des sites d'entreprises, ils ont une attitude active de recherche d'informations sur l'image, la culture, l'intérêt de l'activité, les possibilités de carrières, etc. Les forums et les adresses électroniques permettent aux candidats de dialoguer Avec des salariés et de créer une relation avec l'entreprise préalablement au recrutement.

Hormis le recrutement, la formation se fait de plus en plus avec les NTIC. La formation en Ligne ou e-learning⁸ consiste à développer des modules de formation qui sont disponibles sur L'intranet de l'entreprise et utilisables à tout moment

2.5. La démarche d'informatisation des ressources humaines

Selon Patrick²³ Gilbert L'informatisation sert à faire progresser et améliorer les

Pratiques de gestion. Mais aussi elle permet la réduction des coûts et les délais de traitement Des données et le partage des données aux structures concernées. La démarche de L'informatisation obéit aux mêmes règles de conduite d'un projet. La démarche et s'appuie Sur une succession des étapes, à savoir :

2.6. Analyse de la demande et formulation de l'objectif

Il s'agit de poser le problème à l'origine de la décision d'informatiser. L'expression de La demande ne se concrétise pas sans phénomène déclencheur. Elle prend place à l'intérieur D'un cadre défini préalablement. Elle est important dans cette étape, de prendre en Considération la sensibilisation des futurs utilisateurs du système d'information en gestation.

2.7. Etude de l'existant

Cette étape consiste à identifier et recenser des informations et procédures utiles à la Compréhension du système d'information ressources humaines tout en tenant compte des Modifications que veut y introduire le demandeur.

2.8. Définition des axes d'améliorations et formulation des besoins

Les besoins peuvent être définis comme résultant d'un écart entre ce qui est (étude de L'existant) et ce qui est devrait être (analyse de la demande). Il ne s'agit pas par exemple d'un Besoin de logiciel de gestion des carrières, ce qui serait une confusion entre besoin et moyen –Mais plutôt d'un besoin d'amélioration de la maîtrise de la mobilité interne du personnel par Une meilleure connaissance des individus et des postes.

2.9. Mise en forme du projet et proposition d'un cahier des charges

Le cahier des charges est un document par lequel le responsable du domaine indique les Fonctions de gestion à informatiser et précise les conditions de réalisation.

Ce document doit décrire d'un langage non informatique le périmètre fonctionnel du projet les Contraintes qui pèsent sur le projet, les systèmes d'informations auxquels il devra être Connecté. Le cahier des charges doit fournir un squelette solide au développement d'un projet.

2.10. Implantation de l'application retenue

Il s'agit d'apprécier la prestation la plus satisfaisante par rapport aux exigences qui ont Eté citées dans le cahier des charges, puis à accompagner sa mise en œuvre. Les Responsables concernés

doivent tenir compte la formation des utilisateurs, que ce soit Directs ou indirects. Cela est important au sein de la démarche d'informatisation, surtout Lorsqu'elle porte un outil dont l'utilisation s'étend à de nombreux individus.

2.11. Evaluation de la démarche et ses effets

Enfin, la démarche d'informatisation de la fonction RH n'a de sens que si so Evaluation est effectivement réalisée. Gilbert constate dans la pratique que l'évaluation des effets de l'implantation informatique N'est pas une pratique courante dans les entreprises. C'est une opération qui suppose du Temps, des méthodes et des ressources. Cette démarche ne se limite pas à l'automatisation Du système manuel en place, mais elle s'étend à d'autres dimensions, tels que la dimension Stratégique, humaine, économique, environnementale et organisationnelle.

3-L'importance des TIC pour la ressource humaine

3.1. L'accessibilité à l'information

Les TIC transforment la plus part des entreprises en réseau. Les salariés travaillent D'une dans une logique de coopération, les uns avec les autres via un réseau informatique. Ceci va voir deux effets :

- Certaines personnes occupant des bureaux voisines vont communiquer via le réseau Comme ci elles étaient éloignées.
- D'autres travaillent dans des sites éloignés vont se trouver rapprochées grâce d'une Communication rapide.

Autre effet à souligner, les TIC relie de façon transverse tous les salariés d'une entreprise Et éliminent les barrières entre direction et ses divisions. Elles constituent un puissant vecteur De communication au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent avoir accès aux informations En temps réel dont ils ont besoin.

L'un des impacts le plus visible est sans aucun doute le fait que l'information longtemps à Eté monopolisée par certaines structures, se trouve aujourd'hui diffusée à travers toute L'entreprise. L'effet de réseau permet à l'entreprise de s'ouvrir à l'extérieur, c'est la notion D'entreprise étendue.

3.2. La décentralisation de l'information

L'information doit être diffusée à travers toute l'entreprise. Le responsable RH d'une Entreprise peut en temps réel à partir de son bureau par une requête obtenir un tableau des Effectifs des

principales structures de l'entreprise ou consulter la rémunération moyenne d'une Catégorie de personnel d'une certaine structure. Les mêmes transactions peuvent être réalisées Par un responsable de finance et comptabilité pour la partie du personnel qu'il lui concerne. Ce responsable peut lancer une requête lui permettant de comparer les rémunérations Pratiquées dans sa structure à celle de l'année précédente. De même, le responsable de la Sureté interne avec un clic peut connaitre le nombre de l'effectif qu'il gère. Ce partage de la fonction entre les différents responsables crée une approche Transverse de la fonction qui permet d'accéder aux même informations, de lancer des Traitements, de produire des états sans passer par les titulaires originaux de la fonction. Cela se Traduit par un développement de la coopération entre structures, fonctions et par aussi une Meilleur réactivité globale.

3.3. L'impact des TIC sur la fonction RH

Les technologies de l'information et de la communication ont globalement une Influence sur l'accès à l'information, la décentralisation de l'information, la Responsabilisation des salariés, la hiérarchie de la compétence collective.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont profondément transformé la fonction des ressources humaines (RH) en automatisant et optimisant de nombreux processus. Elles permettent une gestion plus efficace des données des employés grâce à des systèmes d'information RH (SIRH), facilitant le recrutement, la gestion des talents, la formation en ligne et le suivi des performances. Les TIC favorisent également une communication fluide via des plateformes collaboratives et renforcent l'engagement des employés à travers des outils numériques comme les intranets ou les applications de feedback. Cependant, cette digitalisation soulève des défis, notamment en termes de protection des données personnelles et d'adaptation des compétences des RH à ces nouvelles technologies, tout en nécessitant une approche équilibrée pour maintenir l'aspect humain de la fonction RH.

3.4. L'émergence du travail collaboratif et la compétence collective

Les TIC présentent l'opportunité d'initier de nouvelles pratiques de travail, Plus collectives. Elles permettent de nouvelles relations à l'espace et au temps. Avec les TIC, les salariés communiquent et partagent des informations sans contraintes de Temps et le lieu, même celle-ci sont partagées entre l'ensemble des fonctions de l'entreprise. C'est le passage d'une structure pyramidale à celle en réseau, ou chacun est un acteur plus Responsable et plus autonome. Chacun prend l'habitude de chercher l'information dont il a Besoin.

Les TIC facilitent ainsi la mise en œuvre du concept de compétence collective, parce que les salariés communiquent et coopèrent en direct, les uns avec les autres et s'enrichissent mutuellement de la compétence des autres. La compétence collective naît de l'interaction des individus les uns avec les autres et avec leur connaissance et savoir différenciés, en focalisant sur un objectif commun.

Les salariés de telle organisation doivent avoir un esprit de partage, car cela va favoriser l'émergence d'une compétence collective qui aura un impact sur l'organisation du travail (partage des connaissances favorisent la polyvalence, la stratégie d'alliances, mais aussi le renforcement des comportements professionnels) et sur le style de management qui peut accélérer ou freiner cette émergence. L'existence de telle compétence collective favorise aussi la complémentarité et l'interdépendance. Dans les grandes entreprises le développement des compétences collectives est stratégique

3.5. Le nouveau rôle de la hiérarchie

Avec l'utilisation des technologies de réseaux notamment (Internet, Intranet, Extranet) les informations sont devenues accessibles par tous et en même temps, sans l'existence d'une tierce personne. Cela peut remettre en cause le pouvoir hiérarchique. Car les managers dont le pouvoir qu'ils ont ainsi les informations qu'ils détiennent vont être changées. Le manager ne peut plus jouer le rôle exclusif de diffuser l'information, de prendre des décisions individuellement, mais doit être en mesure de faire participer ses collaborateurs.

Un SIRH moderne peut remettre en cause tout le système de pouvoir au sein de l'entreprise. Un système RH cloisonné qui a longtemps perduré, peut disparaître devant les possibilités de transparences offertes par les nouvelles technologies. A titre d'exemple, le responsable de la formation qui doit élaborer le plan de formation de l'année à venir n'a plus besoin de solliciter chaque responsable hiérarchique pour récupérer les besoins de formation. Il accède directement à la parie des entretiens de progrès qui lui concernent.

En générale, les TIC ont facilité la circulation de l'information dans les bonnes conditions au sein de l'entreprise (gain de temps et d'espace). Elles apparaissent comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la fonction RH. Elles facilitent l'apparition de procédures de management participatif. Le personnel peut communiquer facilement comme il peut participer à la prise de décision. Il devient un acteur et non pas un capital isolé. Son utilisation dans le domaine RH est considérée comme une nouvelle dynamique qui conduit la fonction RH à dessiner sa propre trajectoire en changement en optimisant son organisation

Conclusion

À l'issue de ce premier chapitre, il apparaît clairement que la digitalisation représente bien plus qu'une simple évolution technologique. Elle s'inscrit dans une dynamique globale de transformation des entreprises, redéfinissant à la fois les pratiques organisationnelles, les modes de production, la gestion des compétences et la culture même du travail. En revenant sur les origines de ce phénomène et en analysant les outils numériques qui en sont les vecteurs, nous avons mis en évidence la manière dont les technologies de l'information et de la communication se sont progressivement imposées comme des piliers de la modernisation des entreprises.

La digitalisation n'est pas un processus uniforme ou linéaire : elle s'adapte aux spécificités de chaque organisation, à son environnement économique, à son niveau de maturité numérique et à sa capacité d'innovation. Son impact ne se limite pas à la performance technique ou financière ; il touche aussi à des dimensions humaines et sociales essentielles, telles que la communication interne, la gestion des talents, l'adaptabilité des équipes et le mode de leadership. La transition numérique soulève ainsi des enjeux multiples, mêlant innovation technologique, conduite du changement et reconfiguration des rôles professionnels.

Chapitre2 :
**La digitalisation comme levier de changement
pour la fonction RH**

Introduction

Au cours de la dernière décennie, les organisations ont connu une profonde mutation sous l'effet de la digitalisation. Celle-ci ne se limite plus à l'automatisation des tâches ou à la dématérialisation des processus, elle induit une transformation globale des modèles d'affaires, des structures organisationnelles et des fonctions clés de l'entreprise. L'émergence de technologie comme l'intelligence artificielle, le big data, les ERP intelligents ou encore la robotisation des processus a engendré de nouvelles formes de création de valeur fondées sur la donnée et la réactivité. Dans ce contexte, les fonctions de pilotage de la performance et de la compétence se trouvent directement exposées à ces changements. À travers ce chapitre, nous allons explorer les différentes dimensions de l'impact de la digitalisation sur la ressource humaine. Une première partie sera consacrée à l'analyse des effets directs de la digitalisation sur les tâches, les compétences et les métiers. Nous examinerons ensuite les transformations induites sur la relation de travail, la culture d'entreprise et la gestion des talents. Enfin, une dernière partie s'intéressera aux nouvelles approches managériales et stratégiques permettant d'accompagner efficacement les collaborateurs dans cette transition digitale, tout en alignant les objectifs RH avec la stratégie globale de l'organisation.

Section 01 : Une redéfinition des rôles et des compétences dans un environnement digitalisé

À l'ère du numérique, les organisations assistent à une transformation en profondeur des métiers, des compétences et des rôles traditionnels. Cette section s'attache à analyser les impacts directs de la digitalisation sur la fonction RH, notamment en termes d'automatisation des tâches, de redéfinition des profils de poste, et de montée en compétences digitales. Comprendre cette mutation est fondamental pour anticiper les besoins futurs en ressources humaines et accompagner les collaborateurs dans l'adaptation à un environnement technologique en constante évolution.

1. Évolution des métiers et des compétences

1.1. L'automatisation :

Dans le contexte des ressources humaines, se réfère à l'utilisation de technologies numériques pour exécuter des tâches répétitives, routinières et administratives sans intervention humaine directe. Elle est souvent mise en œuvre via des outils comme la Robotic Process Automation (RPA), qui permet de « robotiser » des processus tels que la gestion des feuilles de temps, la paie, ou la gestion des congés.¹⁹

1.1.1. Les objectifs que vise l'automatisation dans l'entreprise :

- Augmenter la satisfaction client grâce à un processus exécuté plus rapidement et avec un risque d'erreur (humaine) largement diminué. De plus, les collaborateurs·trices peuvent investir leur temps sur des missions à plus forte valeur ajoutée (du conseil, par exemple) pour les clients. L'expérience client s'en trouve significativement améliorée !
- Réduire les coûts de traitement, l'automatisation peut réaliser certaines tâches simples de manière moins coûteuse qu'un être humain.
- Faciliter la collaboration entre les services de l'entreprise grâce à une meilleure efficacité dans la coordination des tâches à réaliser.
- Prendre des décisions plus pertinentes grâce à la disponibilité en temps réel des différentes données

¹⁹ Lacity, M., & Willcocks, L. (2016). Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services. London School of Economics, Outsourcing Unit Working Paper Series.

1.1.2. Les exemples de l'automatisation :

a) Automatisation des processus RH

L'automatisation est très utilisée par les services RH, et peut s'appliquer à bon nombre de leurs missions.

En voici quelques exemples :

- Le recrutement. Rédigez l'annonce pour le poste à pourvoir et laissez l'automatisation la publier sur des centaines de sites d'offres d'emploi. Recevez toutes les candidatures de manière centralisée, indiquez celles qui sont sélectionnées pour un entretien puis déclenchez l'envoi d'emails de convocation.
- Les demandes de congés. Les salariés saisissent eux-mêmes leurs demandes dans un logiciel. La demande est ensuite transmise sous forme de notification à la personne habilitée à les valider. Avec une vision en temps réel du planning des congés, il n'y a plus qu'à valider ou refuser en un clic la demande.
- La création de documents. Par exemple, la génération de contrats de travail est considérablement simplifiée. Les informations du salarié sont automatiquement récupérées et intégrées au contrat, il n'y a plus qu'à sélectionner les rubriques à y faire figurer, et le tour est joué.
- L'onboarding des salariées peut être programmé au préalable pour que la nouvelle recrue reçoive automatiquement (et dans l'ordre) toutes les tâches à effectuer comme la signature de documents, récupérer du matériel, créer des comptes, assister aux réunions obligatoires, etc. Ainsi, aucune étape n'est oubliée et le département peut avoir un œil sur le bon déroulé du processus d'intégration.

b) Automatisation des processus opérationnels

L'automatisation des processus opérationnels est particulièrement pertinente dans l'industrie, pour les activités Opérations/Production.

Voici un exemple :

Grâce à une solution de ProcessOps et la mise en place de règles spécifiques, les processus métiers sont automatisés en connectant toutes les données métier et en facilitant les tâches de toutes les parties prenantes : chacun sait quelle tâche lui incombe, quand et comment l'effectuer. L'outil apporte le suivi et la traçabilité sur toute la chaîne d'activités.

c) Automatisation des infrastructures

L'informatique a aussi vu l'automatisation opérer des changements ces dernières années. Voici deux exemples concrets sur lesquels l'automatisation a eu un impact important :

- La configuration du matériel et des logiciels. En mettant en place des processus automatisés de gestion des configurations, on peut s'occuper de différents systèmes d'exploitation simultanément.
- La maintenance des systèmes. L'automatisation donne un sacré coup de pouce aux équipes, particulièrement quand les infrastructures deviennent complexes et que le nombre de collaborateurs pour s'en occuper est limité.
- Les déploiements. Le passage des éléments de l'environnement de test à l'environnement de production peut s'automatiser. Cela permet de faire des déploiements rapides plus réguliers, et de garantir la fiabilité de la livraison.

d) Automatisation des processus comptables

La digitalisation des directions financières est un domaine qui a connu de nombreuses innovations ces derniers temps, et il est de plus en plus difficile de se passer de l'automatisation tant elle fait gagner un temps précieux. Voici comment :

- Le traitement des factures fournisseur. Pour les factures qui ne seraient pas encore dématérialisées, la technologie OCR lit, reconnaît et extrait les données du format papier. Le rapprochement avec le bon de commande se fait automatiquement, puis un workflow permet de l'envoyer en validation aux personnes habilitées. Une fois approuvées, les informations sont directement extraites et ajoutées à la comptabilité, et l'ordre de règlement envoyé.
- Le rapprochement bancaire. Votre logiciel se synchronise avec vos différents comptes bancaires et effectue en autonomie des propositions de rapprochement entre votre compte 512 en comptabilité et le solde de votre compte bancaire. Vous n'avez plus qu'à effectuer une rapide vérification et à valider.

e) Automatisation de la relation client

Les attentes et les exigences des clients se font de plus en plus fortes ces dernières années. Pour y répondre avec de hauts standards de qualité, l'automatisation vient en aide aux agents chargés de la relation client de différentes manières :

- Le chatbot. C'est un robot qui intervient au premier niveau de difficulté des demandes, ce qui représente une partie non négligeable de la totalité des demandes entrantes. Ainsi, les

agents sont libérés des demandes où une simple information disponible quelque part peut être fournie.

- Le routage des demandes. L'intelligence artificielle va qualifier les demandes en amont afin de rediriger chacune d'entre elles vers la personne la plus qualifiée pour y répondre directement.²⁰

1.2.L'évolution de l'IA dans la fonction ressource humaine :

Comme le soulignent, les technologies d'IA ont renforcé le rôle stratégique des RH dans de nombreuses dimensions. En effet, l'IA force les spécialistes de ce domaine à repenser leurs capacités de création de valeur pour l'organisation. Les spécialistes RH ont à présent l'occasion de mettre en évidence leurs contributions à la performance organisationnelle à l'aide de données concrètes. C'est donc une opportunité pour la fonction RH de se placer au cœur de la stratégie de l'entreprise et de prendre davantage part aux décisions. L'IA peut aussi favoriser une approche systémique des processus. Cependant, les applications d'IA sont souvent focalisées sur un seul processus RH, ce qui conduit à une prolifération de solutions technologiques dans les entreprises. Afin de diminuer la complexité liée à cette multiplication, il est essentiel que la fonction RH se dote d'une architecture globale, mais aussi que les politiques et pratiques RH soient repensés. Il est alors impératif de définir et de prioriser l'utilisation de l'IA désirée par l'entreprise ainsi que la valeur ajoutée attendue de cet outil. Dès lors, les spécialistes RH ont un rôle majeur à jouer dans l'adoption de cette technologie, non seulement au sein même de la fonction, mais aussi à l'échelle de l'organisation. Il incombe donc aux spécialistes RH, de concert avec les spécialistes des technologies, de définir le cadrage de la démarche d'implantation de l'IA. La fonction RH devient alors en quelque sorte garante de l'équilibre à trouver entre l'humain et la technologie.

1.2.1. L'acquisition des talents et l'IA :

1.2.1.1.À quels besoins l'IA répond-elle ?

Actuellement, c'est dans le processus de dotation que l'IA est la plus utilisée en GRH bien qu'elle puisse s'appliquer à l'ensemble des processus RH (par exemple, la rémunération et la gestion de la performance). En plus de coûter très cher aux organisations, la dotation est un processus RH chronophage. Considérant la quantité importante d'information relative à ce processus (par exemple, le curriculum vitae [CV] en ligne), l'IA permet aux spécialistes RH de traiter un plus grand volume de données pour trouver plus efficacement les meilleures candidatures. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, l'efficacité de ce processus apparaît

²⁰ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/automatisation-processus>. Publie par Axelle Drack, le 10 novembre 2022 mise à jour le 24 novembre 2022

primordiale afin de diminuer le délai de réponse aux personnes candidates, d'améliorer l'expérience candidat et d'enclencher rapidement le processus d'embauche des nouveaux membres du personnel. Lorsque bien utilisé, l'IA apparaît également comme un outil intéressant pour diminuer les sources de discrimination lors du processus de dotation.

1.2.1.2. Comment l'IA est-elle utilisée ?

Grâce à l'IA, il est dorénavant possible d'automatiser certaines tâches et ainsi d'accélérer les processus d'acquisition de talents, notamment avec l'aide de l'IA générative comme ChatGPT. Cette technologie est en mesure de réaliser les tâches répétitives qui étaient traditionnellement effectuées par les spécialistes en dotation, comme le tri des curriculum vitae. Concrètement, cette technologie permet d'évaluer et de classer les CV en fonction des compétences, de l'expérience et d'autres critères afin de répondre par un message affirmatif ou de rejet dans les 24 heures suivant la réception de la candidature. L'IA permet alors d'augmenter l'engagement des candidats et des candidates retenus dans le processus de sélection grâce à une meilleure réactivité et un suivi plus efficace. Pour les candidatures rejetées, l'IA peut fournir des commentaires précis sur un ou plusieurs aspects du CV (par exemple, le manque de certaines compétences) aidant ainsi la personne candidate à s'améliorer tout en créant une expérience positive. En ce qui concerne les Nouvelles protams, vésbiais, l'IA permet de réduire les préjugés dans le processus de recrutement en supprimant par exemple les informations personnelles contenues dans le CV lors de l'analyse ou en limitant les questions d'entretien tendancieuses (que ce soit sur le plan du genre, de l'âge ou d'autres formes de diversité). Toutefois, on constate qu'en pratique ce n'est pas toujours le cas. Plusieurs technologies d'IA sont utilisées en acquisition de talents pour aider les spécialistes en recrutement, en voici quelques exemples :²¹

1.2.1.3 Les systèmes de suivi des candidatures (ATS) :

Ils utilisent l'IA pour trier et classer les CV des personnes candidates en fonction de leur pertinence par rapport aux critères prédéfinis par les spécialistes du recrutement. Les ATS permettent également de planifier les entretiens, d'envoyer des courriels aux candidats et candidates et de faire un suivi du processus de recrutement. À titre d'exemple, Workable est un des leaders du marché mondial.

²¹ Rocheleau, X., & Dufresne, L.-O. (2022). Le management à l'ère numérique : Nouvelles pratiques, réalités et régulations. Presses de l'Université du Québec, p. 88-89.

1.2.1.4. Les plateformes de recrutement en ligne :

Linkedin utilise l'IA pour recommander des candidats et candidates en fonction de critères définis par les spécialistes en recrutement. Ces plateformes peuvent également aider à trouver des candidats et candidates passifs, autrement dit qui ne cherchent pas activement un emploi, mais qui peuvent être des perles rares sur le marché."

1.2.1.5. Les agents conversationnels :

Il existe trois principaux types des agents conversationnels utilisés en dotation :

- ✓ Les agents conversationnels informationnels qui répondent aux questions fréquentes des candidats et candidates et qui peuvent aussi les accompagner pour postuler ou pour en connaître davantage sur l'organisation.
- ✓ Les agents conversationnels d'appariement qui sont en mesure de lier une offre d'emploi avec une candidature correspondante.
- ✓ Les agents conversationnels décisionnels qui, en plus de pouvoir répondre aux questions des candidats et candidates, peuvent aussi leur poser des questions factuelles et évaluer ainsi leur potentiel en lien avec le poste à pourvoir. Ils sont donc en mesure d'évaluer les meilleurs profils et de ne retenir que ces personnes candidats. Randstad a notamment créé son propre agent conversationnel, Randy, qui oriente les individus vers les métiers les mieux adaptés pour eux.

1.2.1.6. Les tests de personnalité basés sur l'IA :

Ils peuvent aider à évaluer les traits de personnalité des candidats et candidates pour déterminer leur adéquation au poste et à l'organisation. Assess First est un exemple de solution basée sur l'IA qui est le leader européen du recrutement prédictif et de la gestion prédictive des talents, basé sur la personnalité, les motivations et les capacités cognitives des postulants.

1.2.1.7. La reconnaissance vocale et le traitement du langage naturel (NLP) :

Ces technologies peuvent être utilisées pour analyser les réponses des candidats et des candidates lors d'entretiens enregistrés (par exemple, une vidéo) ou de tests oraux, afin de relever leurs compétences linguistiques et de communication. L'utilisation de ce type de logiciel est, dans une certaine mesure, un autre moyen de réduire la discrimination et d'améliorer l'expérience des personnes candidates. L'un des logiciels d'analyse vidéo les plus connus sur le marché est celui de HireVue qui analyse de manière prédictive les réponses des candidats et candidates à partir de leurs expressions faciales et de leurs postures corporelles.

1.2.1.8. Quels sont les résultats obtenus grâce à l'IA ?

Pour plusieurs spécialistes RH, les solutions d'IA offrent de nombreux avantages sur le plan de l'optimisation du processus de dotation rendant celui-ci beaucoup plus efficace. En effet, cette technologie peut notamment accélérer le processus de recrutement et réduire les délais de communication avec les candidats et candidates afin de rendre le processus plus rentable. Ainsi, les spécialistes RH peuvent se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée, notamment sur les questions d'ordre plus stratégiques. Davantage de temps peut alors être consacré à communiquer et à accompagner les candidats et candidates. L'IA permet donc aux spécialistes de la dotation de se concentrer sur ce qu'ils font de mieux, tandis que la technologie se concentre sur le reste. Pour ces mêmes candidats et candidates, l'utilisation de l'IA permet d'améliorer leur expérience de ce processus parfois stressant. Trop souvent, le fait de ne pas avoir de retour des spécialistes en recrutement, qui peuvent prendre plusieurs jours voire plusieurs semaines avant de commencer la présélection, peut être frustrant. Grâce aux agents conversationnels, le suivi des dossiers se fait de manière autonome et rapide. Ainsi, les candidats et candidates ne se sentent alors jamais négligés, ce qui est susceptible d'avoir un effet positif sur la marque employeur d'une entreprise. Finalement, les agences de recrutement peuvent elles aussi, grâce à l'IA, contrôler leur coût d'acquisition des talents pour leurs clientèles et augmenter leur rentabilité.

1.3. Impact sur les métiers RH :

Cette intégration de l'automatisation et de l'IA transforme radicalement les métiers traditionnels des RH. Les tâches administratives, qui représentaient historiquement une part importante du travail RH, sont désormais largement automatisées, ce qui modifie la nature même du travail des professionnels RH.

- ✓ **Réduction des tâches répétitives** : Selon une étude de Deloitte (2023), jusqu'à 45 % des tâches administratives en RH peuvent être automatisées, ce qui permet aux professionnels de se concentrer davantage sur des activités stratégiques, telles que la gestion des talents, le développement organisationnel, et l'accompagnement du changement.
- ✓ **Nouveaux métiers émergents** : La digitalisation a conduit à l'apparition de profils hybrides, combinant compétences RH et expertise digitale. Parmi eux :
 - ✓ **Data Scientist RH** : Ce professionnel analyse les données RH pour fournir des insights stratégiques. Il maîtrise les techniques de data mining, de machine learning et de visualisation de données. Son rôle est crucial pour anticiper les besoins en compétences, optimiser les processus de recrutement, et améliorer la rétention des talents.

- ✓ **Responsable de la transformation digitale RH** : Chargé de piloter les projets de digitalisation des processus RH, ce rôle nécessite une compréhension approfondie des technologies numériques et des enjeux organisationnels.
- ✓ **Chief Happiness Officer (CHO)** : Ce métier, en pleine expansion, se concentre sur l'amélioration de l'expérience collaborateur via des outils digitaux dédiés au bien-être au travail.

1.4-Importance croissante des soft skills (adaptabilité, collaboration, pensée critique)

1.4.1. Définition des soft skills :

Les soft skills, ou compétences comportementales, regroupent un ensemble de qualités personnelles, d'attitudes et de capacités interpersonnelles qui influencent la manière dont un individu interagit avec les autres et s'adapte à son environnement professionnel. Contrairement aux hard skills (compétences techniques), les soft skills sont souvent plus difficiles à mesurer mais sont essentielles dans un contexte de travail complexe et digitalisé.²²

1.4.2. Pourquoi les soft skills sont-elles cruciales dans un environnement digitalisé ?

La digitalisation modifie non seulement les outils et les processus, mais aussi les modes de travail et les relations humaines. Dans ce contexte, les soft skills deviennent indispensables pour :

- ✓ **S'adapter rapidement aux changements technologiques** : L'adaptabilité est une compétence clé qui permet aux collaborateurs de faire face aux transformations permanentes induites par le numérique.
- ✓ **Travailler efficacement en équipe, souvent à distance** : La collaboration, la communication et l'intelligence émotionnelle sont essentielles pour maintenir la cohésion d'équipe et la productivité dans un environnement où le télétravail et les équipes hybrides se généralisent.
- ✓ **Analyser et interpréter les informations** : La pensée critique est nécessaire pour évaluer la qualité des données fournies par les outils digitaux et pour prendre des décisions éclairées.
- ✓ **Gérer le stress et la surcharge informationnelle** : Le numérique expose les collaborateurs à une abondance d'informations, ce qui nécessite des compétences en gestion du temps et en résilience.

1.4.3. Soft skills clés dans le contexte digital :

- ✓ **Adaptabilité et agilité cognitive** : Capacité à apprendre rapidement, à remettre en question ses pratiques et à évoluer dans un environnement incertain.

²² Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

- ✓ **Collaboration et communication digitale** : Maîtrise des outils collaboratifs (Teams, Slack, Zoom), capacité à animer des réunions virtuelles et à maintenir un esprit d'équipe à distance.
- ✓ **Pensée critique et résolution de problèmes** : Capacité à analyser les données, à détecter les biais dans les algorithmes, et à proposer des solutions innovantes.
- ✓ **Empathie digitale** : Compréhension des émotions et des besoins des collaborateurs, même dans un contexte de communication virtuelle.²³

1.5-Hybridation des fonctions (ex. RH + digital, commerce + data)

1.5.1. Hybridation des fonctions :

L'hybridation des fonctions désigne la fusion ou le croisement de compétences issues de domaines différents, créant ainsi des profils polyvalents capables de répondre aux besoins complexes des organisations digitales. Cette hybridation est particulièrement visible dans les fonctions RH, commerciales, marketing, et IT.

Exemples d'hybridation :

RH + Digital : Les professionnels RH doivent désormais maîtriser les outils digitaux, les techniques d'analyse de données, et comprendre les enjeux technologiques pour accompagner efficacement la transformation digitale. Par exemple, un responsable recrutement doit savoir utiliser un ATS (Applicant Tracking System) et comprendre les algorithmes de matching.

Commerce + Data : Les commerciaux doivent intégrer l'analyse des données clients pour personnaliser l'offre et optimiser les stratégies de vente. Le profil du commercial évolue vers celui de « commercial data-driven ».

Marketing + IT : Les marketeurs doivent collaborer étroitement avec les équipes IT pour déployer des campagnes digitales efficaces, maîtriser le SEO/SEA, et utiliser les plateformes de marketing automation.

1.5.2. Enjeux de l'hybridation :

Cette hybridation des fonctions favorise la transversalité, l'innovation et la réactivité organisationnelle. Cependant, elle implique aussi des défis en termes de formation, de gestion des carrières et de changement culturel.

La digitalisation impose une profonde redéfinition des métiers et des compétences dans les ressources humaines. L'automatisation et l'IA transforment les tâches et font émerger de nouveaux métiers hybrides. Parallèlement, les soft skills deviennent des compétences stratégiques, indispensables pour s'adapter aux transformations et collaborer efficacement dans un

²³ World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Geneva: World Economic Forum.

environnement digital. Enfin, l'hybridation des fonctions bouleverse les frontières traditionnelles des métiers, créant des profils polyvalents et transversaux, capables de répondre aux enjeux complexes de la transformation numérique. ²⁴

2. La formation et l'apprentissage en continu :

2.1. La formation digitale :

La formation digitale correspond à l'ensemble des solutions numériques de création et/ou de diffusion de contenus multimédias visant à permettre des apprentissages.

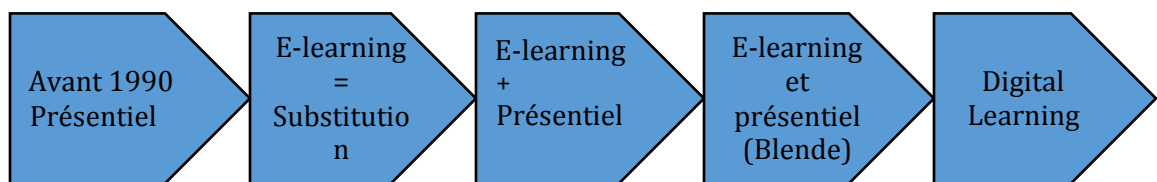
Le tableau ci-dessous propose un panorama non exhaustif des solutions numériques liées à la formation digitale.

2.1.1. Définition la formation digitale (e-learning) :

La commission Européenne en juin 2000 donne cette définition : « le e-learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias tant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance. » ²⁵

Le schéma suivant illustre l'évolution de la formation, passant d'un modèle entièrement en présentiel avant 1990 à l'ère du digital Learning. L'introduction du e-learning a d'abord servi de simple substitution à la formation traditionnelle. Par la suite, il s'est combiné avec le présentiel pour créer des modèles hybrides, aussi appelés blended learning. Cette progression a finalement abouti au digital learning, qui représente une intégration plus complète et stratégique des technologies numériques dans les processus d'apprentissage.

Schéma N° 3 : Le passage de la formation traditionnelle au digital Learning



Source : du e-learning au digital Learning (Bruet, s.d.).

2.1.2. Divers sur le e-learning

- Quels termes et technologies la formation emploie-t-elle ?

²⁴ Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategic Alignment and Information Systems: A Dynamic Perspective. Journal of Strategic Information Systems, 21(2), 118-144.

²⁵ Michel LEDRU (le e-learning, projet d'entreprise), éditions Liaisons, Paris, 2002, page25.

- Apprentissage informatisé – un terme global pour décrire tout apprentissage délivré par ordinateur, y compris les CD-ROM et le World Wide Web. Certains emploient ce terme pour désigner la formation d'autrefois basée uniquement sur le texte.²⁶
- Enseignement à distance – dans sa forme initiale la plus courante, cela renvoie à la diffusion d'un cours magistral vers des lieux éloignés, habituellement à travers des présentations vidéo.
- Formation depuis un micro-ordinateur – toute formation délivrée sur son ordinateur de bureau.
- Vidéoconférence depuis/vers un micro-ordinateur – conférence en temps réel avec les images en direct de deux personnes ou plus, qui communiquent par ordinateur sur un réseau.
- Formation interactive – terme générique qui comprend à la fois l'apprentissage informatisé et l'apprentissage multimédia.
- Enseignement assisté par ordinateur – terme employé plus communément dans l'éducation pour tous enseignement où l'on utilise un ordinateur comme outil d'apprentissage.
- Formation à la demande – formation entreprise à un moment et à un rythme déterminé par l'utilisateur (un peu comme la lecture d'un livre). Historiquement utilisée pour des cours sous forme de texte ou d'audio/vidéo suivis de façon autonome, cette expression est aujourd'hui utilisée par certains organismes pour désigner la formation informatisée, la formation en ligne et la formation à l'aide des multimédias.

- Comment déterminer si la formation en ligne convient à son entreprise ?

Pour évaluer la viabilité de la formation en ligne pour votre société, posez-vous les questions suivantes :²⁷

1. La direction vous soutiendra-t-elle ?
2. Y a-t-il suffisamment d'utilisateurs potentiels pour justifier le coût de l'achat, ou du développement, du programme ?
3. Le public visé par la formation utilise-t-il un ordinateur, ou peut-il apprendre à s'en servir ?
4. Les apprenants accepteront-ils d'utiliser un programme en ligne ?
5. Les apprenants acquerront-ils des connaissances avec ce programme particulier ?
6. Le programme apporte-t-il une méthode d'enseignement plus aisée, plus rapide, meilleur marché, plus sûre, ou plus attirante que les autres alternatives ?

²⁶ Brandon HALL (E-LEARNING, le guide de référence, former vos salariés par l'internet), maxima éditeur, paris, 2001, page27.

²⁷ Brandon HALL, op cite, page 30/31.

2.2. Définition des MOOC :

Les MOOC désignent des cours en ligne accessibles librement et massivement via Internet. Ils permettent à un grand nombre de participants de suivre des modules de formation à distance, sans contrainte géographique ou académique préalable. D'un point de vue académique, définissent un MOOC comme « un cours en ligne, ouvert et massif, accessible via le web, conçu pour accueillir une participation illimitée ». Cette approche s'inscrit pleinement dans la logique de démocratisation de la formation et d'auto-apprentissage, en cohérence avec les enjeux de digitalisation des entreprises.²⁸

Dans le contexte des Ressources Humaines, les MOOC permettent d'élargir l'accès à la formation continue, en réduisant les coûts associés à la formation traditionnelle (déplacement, logistique, temps) et en favorisant un apprentissage flexible et individualisé.

2.2.1. Les différents types de MOOC :

On distingue deux grandes catégories de MOOC, selon l'approche pédagogique adoptée :

Les cMOOC et les xMOOC.

A_ cMOOC (connectivist MOOC) :

Les connectivist MOOCs reposent sur la théorie du connectivisme, selon laquelle l'apprentissage émerge à travers les interactions entre les apprenants dans des réseaux ouverts. L'accent est mis sur la collaboration, la co-construction des savoirs et l'intelligence collective. Les participants jouent un rôle actif dans la création de contenu et la diffusion des connaissances.²⁹

B_xMOOC (extended MOOC) :

Les xMOOC, plus répandus, adoptent une approche plus structurée et descendante de l'apprentissage. Le contenu est produit par un formateur ou une institution, et diffusé sous forme de vidéos, de quiz, d'exercices auto-corrigés, parfois accompagnés de forums de discussion. Ce format est largement utilisé dans les entreprises pour la formation professionnelle certifiante.³⁰

2.2.2. Caractéristiques des MOOC :

Les MOOC se distinguent par un ensemble de caractéristiques qui en font des outils innovants pour la digitalisation de la formation RH :

1. Massivité : Un nombre illimité de participants peut suivre un même cours simultanément, ce qui optimise la diffusion des compétences à grande échelle.

²⁸ Yuan, L., & Powell, S. (2013). MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education. JISC CETIS.

²⁹ Siemens, G. (2005). Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. eLearnSpace.

³⁰ Daniel, J. (2012). Making sense of MOOCs: Musings in a maze of myth, paradox and possibility. Journal of Interactive Media in Education, 2012(3).

- 2. Ouverture :** La plupart des MOOC sont gratuits ou à faible coût, accessibles à tous sans condition de diplôme, favorisant ainsi l'égalité des chances dans l'accès à la formation.
- 3. Flexibilité temporelle et spatiale :** Les apprenants peuvent suivre les cours à leur rythme, ce qui s'adapte parfaitement aux contraintes professionnelles.
- 4. Ressources pédagogiques multimédias :** Les contenus sont généralement composés de vidéos, de lectures numériques, de quiz, de forums de discussion et parfois de projets à rendre.
- 5. Autonomie de l'apprenant :** L'utilisateur gère lui-même son apprentissage, ce qui demande discipline et motivation, mais favorise aussi l'individualisation du parcours de formation.
- 6. Certification des compétences :** Certains MOOC délivrent des certificats payants, utiles pour valoriser les acquis professionnels dans une logique de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).
- 7. Interaction communautaire :** Bien que limitée, une certaine forme d'interaction est maintenue via les forums, groupes d'échange ou tutorat, favorisant un sentiment d'appartenance et d'entraide.

Les MOOC représentent une avancée majeure dans l'enseignement numérique : « ils permettent une diffusion mondiale de l'apprentissage, tout en répondant aux exigences de flexibilité, de personnalisation et de réduction des coûts propres aux entreprises ».³¹

Tableau n°3 : Solutions en formation digitale

Solutions numériques	Description
LMS/LCMS	Un LMS est un logiciel permettant de gérer des parcours de formation en ligne basés sur des contenus multimédias (vidéos, textes, modules e-learning...). Un LCMS est un logiciel permettant de créer des contenus multimédias sous différentes formes qu'un LMS pourra ensuite diffuser sous forme de parcours.
Module e-learning	Module proposant une suite d'activités multimédias (vidéos, texte à lire, exercices

³¹ Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2016). Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. *Business Horizons*, 59(4), 441-450.

	de type QCM...) à un apprenant pour développer ses compétences sur une thématique donnée. Il est accessible et diffusé via un LMS.
Casque de réalité virtuelle	Casque permettant de projeter un apprenant dans un environnement virtuel de travail (mais proche d'un environnement réel) et de le former sur des gestes ou des usages (d'une machine par exemple).
Mooc	Massive Open Online Courses. Un Mooc est un cours en ligne séquencé en plusieurs séances. Pour chacune des séances, des ressources pédagogiques sont proposées : vidéos, QCM, infographies, texte, chat...
Serious game	Un serious game est un jeu en ligne où un apprenant, pris dans une logique de jeu, doit atteindre un objectif. Pour réussir ce jeu, il sera amené à apprendre et prendre des décisions (gérer une usine, par exemple).
Applications mobiles	Les applications mobiles sont des applications disponibles sur des smartphones ou des tablettes permettant à des apprenants de développer leurs compétences sur des thématiques données (les langues par exemple).
Classe virtuelle	Une classe virtuelle est une plateforme sur laquelle un formateur et plusieurs apprenants sont réunis. Le formateur peut alors apparaître en temps réel par la vidéo,

	diffuser des contenus de formation et répondre aux questions des apprenants.
Présentiel enrichi	Les solutions de présentiel enrichi sont des solutions numériques permettant de rendre les formations en présentiel plus animées (Kahoot pour des votes en ligne, vidéos...).

Source : Diard, C., Baudoin, E., & Bertheys, S. (2020). Aide-mémoire – Ressources humaines. Dunod.

2.3. Upskilling et Reskilling :

Le reskilling et l'upskilling sont deux processus distincts visant à améliorer les compétences des individus en milieu de travail. Selon Wider et Brecic, le reskilling implique l'acquisition de nouvelles compétences totalement différentes de celles liées à un emploi précédent, tandis que l'upskilling désigne l'ajout de compétences supplémentaires pertinentes pour le rôle actuel d'une personne.

2.3.1-L'upskilling (renforcement des compétences) :

L'upskilling désigne le processus d'acquisition ou d'amélioration des compétences existantes pour permettre aux employés de rester compétitifs dans un environnement de travail en constante évolution, en adoptant une démarche proactive visant à améliorer la productivité et l'efficacité, notamment dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, la gestion de projets ou les logiciels collaboratifs. Il assure que les collaborateurs demeurent performants et pertinents dans leurs fonctions. L'upskilling peut être initié soit par l'employeur, soit par l'employé, à travers des expériences sur le terrain, des séminaires, des ateliers ou des formations. Idéalement, c'est l'employé qui devrait prendre l'initiative de son propre développement, en poursuivant une formation continue qui lui permettra de progresser dans sa carrière. Il est important de souligner que l'upskilling ne se limite pas aux individus hautement éduqués ; il concerne tous les niveaux d'emploi. Ses principaux aspects sont les suivants :

- ❖ Amélioration des compétences existantes : Adapter les compétences actuelles aux nouvelles technologies et méthodes.

- ❖ Acquisition de nouvelles compétences : Apprendre des compétences essentielles pour les rôles actuels ou les opportunités futures.

- ❖ Alignement avec les objectifs organisationnels : S'assurer que les efforts d'upskilling soutiennent les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.3.2-Le reskilling (reconversion professionnelle) :

Il concerne la requalification des collaborateurs pour les préparer à de nouveaux rôles ou secteurs, une stratégie particulièrement utile en période de crise, comme celle de la pandémie de Covid-19, car elle permet de maintenir la continuité des activités tout en offrant de nouvelles opportunités de développement. Ses principaux aspects incluent :

- ❖ Transition de carrière : Préparer les employés à occuper de nouveaux rôles dans d'autres domaines.

- ❖ Adaptation technologique : Former les employés à gérer des responsabilités professionnelles en constante évolution en raison de l'automatisation.

- ❖ Investissement dans les talents existants : Prioriser le développement des talents internes comme une approche rentable et durable.

2.3.3. Les avantages et l'importance de l'upskilling et reskilling :

L'upskilling et le reskilling sont des stratégies essentielles pour garantir le succès à la fois au niveau individuel et organisationnel. Ces approches présentent plusieurs avantages cruciaux pour les employés et les entreprises.

D'une part, elles permettent de maintenir la pertinence, en permettant aux employés et aux organisations de rester compétitifs dans un environnement dynamique.

D'autre part, elles contribuent à une productivité accrue grâce à l'amélioration des compétences, ce qui conduit à des performances plus efficaces.

En outre, elles favorisent la rétention des talents, en renforçant la fidélité des employés et en soutenant leur progression professionnelle.

En parallèle, ces stratégies permettent aux organisations de mieux s'adapter aux évolutions technologiques et de réagir de manière efficace face aux avancées technologiques. À l'échelle individuelle, elles offrent également une résilience de carrière, en développant une plus grande flexibilité chez les employés, qui deviennent mieux préparés à faire face aux interruptions professionnelles. L'investissement dans le Reskilling et l'Upskilling a également un impact direct sur la motivation des employés et leur engagement envers l'apprentissage continu. Les employés qui prennent en charge leur propre apprentissage, notamment par des approches autodirigées, sont

plus enclins à rester compétitifs sur le marché du travail. Grâce à la diversité des ressources disponibles pour l'apprentissage autonome, ils peuvent facilement intégrer l'apprentissage dans leur quotidien ou même prendre un congé pour se consacrer à des études à temps plein. Cette démarche proactive est particulièrement importante pour les travailleurs qualifiés, y compris ceux ayant une formation supérieure, dans un environnement de travail de plus en plus compétitif.

À une échelle plus large, une main-d'œuvre qualifiée grâce au reskilling et à l'upskilling participe à une économie plus flexible et compétente. La reconversion des employés permet de prévenir les licenciements, réduisant ainsi les taux de chômage et offrant aux travailleurs confrontés à une perte d'emploi les compétences nécessaires pour retrouver un travail. Cela devient d'autant plus crucial avec le vieillissement de la population active, nécessitant une amélioration continue des compétences pour rester compétitifs et employables, notamment pour les travailleurs âgés dont les compétences risquent de devenir obsolètes.

En fin de compte, le reskilling et l'upskilling offrent aux employés une plus grande sécurité d'emploi, une satisfaction professionnelle accrue et un sentiment de progression de carrière. En offrant des opportunités de développement professionnel, les organisations renforcent l'engagement de leurs employés, ce qui améliore leur satisfaction au travail.³²

À long terme, il est souvent plus rentable pour les employeurs de former les talents existants plutôt que de recruter de nouveaux profils. Ces opportunités de développement peuvent également jouer un rôle crucial dans la motivation, en encourageant la progression et la promotion des employés à travers des formations ou des cours financés.

Section 02 : Les transformations des conditions et des modes de travail

³² SOUKRI I. & al. (2025) «Résilience organisationnelle en période de crise : le rôle de l'ajustement des compétences en Capital Humain à travers l'upskilling et le reskilling», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 1030 - 1055

La digitalisation ne transforme pas seulement les outils, elle modifie également la nature même des relations de travail. Cette section mettra l'accent sur les changements culturels, managériaux et relationnels induits par l'usage accru des technologies numériques. L'analyse portera notamment sur l'évolution de la communication interne, le développement du télétravail, l'e-learning, et l'adaptation des pratiques RH aux nouveaux modes d'organisation plus agiles et collaboratifs

1. Flexibilité et télétravail :

1.1. Développement du travail hybride et à distance :

Le travail hybride désigne un mode d'organisation combinant des périodes de travail à distance et des moments en présentiel, au sein d'une même structure. Ce modèle innovant offre aux salariés une flexibilité accrue, leur permettant d'adapter leur lieu de travail en fonction de leurs besoins personnels tout en répondant aux exigences de l'organisation.

Ce modèle ne s'est pas imposé du jour au lendemain. Le développement du travail hybride est le fruit d'une évolution progressive, nourrie par l'avancée des technologies numériques, la généralisation de l'usage d'internet à haut débit, et la démocratisation des outils collaboratifs. Dès les années 2010, certaines entreprises pionnières expérimentaient déjà des formes de télétravail partiel. Cependant, c'est la crise sanitaire de 2020 qui a véritablement accéléré et généralisé l'adoption du travail hybride, le transformant en norme plutôt qu'en exception. Ce changement a mis en lumière les possibilités, mais aussi les défis, liés à une organisation du travail plus décentralisée.

Le travail hybride représente « un équilibre entre le télétravail et le travail en présentiel, favorisant une utilisation optimale des ressources et des technologies pour maintenir les niveaux de performance et d'engagement ». Ce mode d'organisation repose essentiellement sur trois piliers fondamentaux :

- La flexibilité, qui donne aux collaborateurs la liberté de choisir leurs horaires et leur environnement de travail ;
- La collaboration, indispensable au maintien des dynamiques d'équipe et des interactions professionnelles ;
- L'adaptabilité, qui permet de faire face aux transformations rapides et aux incertitudes croissantes de l'environnement économique et technologique.

Le travail hybride ne se limite pas à une simple alternance entre deux lieux de travail. Il implique une intégration stratégique des outils numériques et des pratiques managériales, visant à concilier efficacité opérationnelle et bien-être des employés.

Les définitions et modalités du travail hybride varient selon les contextes culturels et les secteurs d'activité. En Europe, ce modèle est souvent associé à une réduction des déplacements professionnels et à une amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'OCDE (2021, p. 12) souligne que « le travail hybride représente une nouvelle norme qui redéfinit les attentes des employés ainsi que les stratégies des employeurs en matière de flexibilité et de productivité ». Dans les pays émergents, il est perçu comme un levier pour dépasser les barrières géographiques et économiques, tout en renforçant l'inclusion numérique.

Sur le plan organisationnel, le travail hybride remet en cause les modèles classiques de gestion et de supervision. D'après Parker, Knight et Keller (2020, p. 45), sa mise en œuvre nécessite une reconfiguration des rôles et des responsabilités, afin de concilier les objectifs de performance avec les attentes individuelles. Ces auteurs insistent également sur l'importance d'installer une culture organisationnelle forte et de définir des politiques claires, garantant d'une équité entre les salariés en télétravail et ceux présents physiquement.

Ainsi, le modèle hybride s'est imposé comme une réponse stratégique aux transformations profondes du monde du travail, particulièrement accélérées par la crise sanitaire post-pandémie. Il représente une évolution majeure, articulant performance, bien-être et adaptabilité dans un environnement désormais tourné vers la flexibilité et la résilience.

Le travail hybride s'inscrit comme une nouvelle norme organisationnelle, conciliant flexibilité, performance et qualité de vie au travail. En transformant les pratiques managériales et en redéfinissant les espaces et les temps de travail, il offre aux organisations une opportunité d'adaptation durable face aux mutations du monde professionnel. Sa mise en œuvre efficace repose toutefois sur une gestion équilibrée, des outils appropriés et une culture d'entreprise inclusive³³.

2. Digitalisation des processus RH :-

2.1. SIRH :

Les SIRH sont depuis longtemps au cœur de la numérisation des activités de la fonction RH. Ils sont également les plus complets en termes d'offres et processus RH pris en charge (recrutement, formation, paye, gestion des carrières...). C'est la raison pour laquelle, la première sous-partie leur est consacrée.

La vague Internet et celle de la transformation digitale, que nous connaissons, favorisent également le développement de technologies et services numériques susceptibles d'enrichir les

³³ International Journal of Business and Technology Studies and Research ISSN: 2665
<http://www.ijbtsr>

processus RH. Ces technologies et services numériques dialoguent parfois avec les SIRH et sont susceptibles d'y être intégrés, ou non. Les activités de recrutement et formation sont particulièrement touchées par ces évolutions, raison pour laquelle deux focus seront faits sur le recrutement digital et la formation digitale dans les parties suivantes. Ce ne sont néanmoins pas les seuls processus RH touchés par la transformation digitale.

2.1.1. Définition et activités d'un SIRH :

« Techniquement, un SI se définit comme un ensemble de composantes interreliées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation ».

le SIRH se définit comme « un système plus ou moins intégré de briques applicatives partageant des informations pour traiter des processus RH en étant ouvert à différents acteurs internes et externes à l'entreprise ».

Sur cette base, un SIRH peut être défini comme un ensemble de briques logicielles interreliées, permettant de gérer différents processus RH liés à la fonction RH (recrutement, formation, gestion administrative du personnel...) en stockant, traitant et diffusant l'information nécessaire à chacun de ces processus RH.

Les professionnels RH peuvent ainsi calculer les paies, gérer la rémunération, gérer des catalogues de formation (...). Les salariés, de leur côté, peuvent ainsi rentrer, modifier et accéder aux différentes informations les concernant (planning, congés, entretiens individuels...). Les managers, pour leur part, peuvent accéder au dossier de leur collaborateur, gérer de manière numérique certains processus RH (entretien annuel, demandes de formation, plannings, constitution des équipes projets...).

Les éditeurs les plus emblématiques sont aujourd'hui Workday, Oracle (avec Oracle HCM) et SAP (avec SuccessFactors). Le mode SaaS, permettant à des clients d'accéder aux services d'un SIRH à distance sans avoir à l'installer sur leur serveur, l'analytique RH, l'accessibilité de certains services dans des configurations de mobilité (depuis des smartphones par exemple) et l'amélioration du design constituent les évolutions majeures des SIRH ces dernières années.

Un SIRH permet de gérer de nombreuses activités RH. Le nombre d'activités prises en charge et la qualité des services offerts varient d'un éditeur à un autre. La connaissance du marché est donc primordiale avant de se lancer dans la mise en œuvre ou le remplacement d'un SIRH. Le tableau ci-dessous offre un panorama non exhaustif des processus potentiellement disponibles.

Tableau n°4 : Les activités RH potentiellement prises en charge par un SIRH

Processus RH	Activités potentiellement prises en charge par le SIRH
Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de la paie - Gestion des contrats de travail - Gestion des notes de frais - Gestion de la DSN
GTA	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des plannings et des absences - Suivi analytique de la production
Recrutement et mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction des fiches de postes et profils - Diffusion des offres sur l'intranet de l'entreprise, les jobboards et les réseaux sociaux - Gestion de l'intégration des nouveaux collaborateurs (gestion des documents administratifs de manière dématérialisée, modules e-learning de formation...)
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du catalogue des formations - Gestion administrative des formations en présentiel et en e-learning - Conception, diffusion et évaluation des contenus multimédias de formation
Gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des entretiens individuels en ligne - Gestion de la rémunération
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des plans de carrière - Gestion des plans de succession - Gestion des mobilités des collaborateurs
Gestion des entretiens individuels	<ul style="list-style-type: none"> - Ce module permet de gérer de manière numérique le document et les entretiens annuels d'évaluation et les besoins en formation, la rémunération (bonus et augmentation) et la GPEC (avec par

	exemple les souhaits de mobilité)
--	-----------------------------------

Source : Diard, C., Baudoin, E., & Bertheyt, S. (2020). Aide-mémoire – Ressources humaines. Dunod.

2.2. Le recrutement digital :

Le recrutement digital est l'utilisation de solutions numériques dans les différentes étapes d'un processus de recrutement. Cette utilisation permet d'optimiser et enrichir les pratiques existantes. Un panorama de la digitalisation de la fonction recrutement peut être donné en reprenant les cinq étapes principales d'un processus de recrutement : définition du besoin, sourcing , évaluation, décision et intégration. Le tableau ci-dessous présente de manière non exhaustive la façon dont le digital peut être intégré dans chacune des étapes, à l'exception de la phase de décision qui n'a pas connu de véritable évolution.³⁴

2.3.1. Définition de l'e-recrutement :

« L'e-Recrutement peut être défini comme l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes de processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise. On trouvera également en synonymes et traductions plus ou moins approchants : électronique-recrutement, e-recrutement. »³⁵

2.3.2. Les avantages de l'e-Recrutement :

- Une diffusion plus large des offres d'emploi. Et si la recrue parfaite se situait à l'autre bout du pays ou monde, grâce au e-recrutement, cela s'avère être un moyen efficace pour toucher et cibler un très grand nombre de profil à travers le monde entier.
- Un meilleur ciblage. En fonction du canal de recrutement employé, vous augmentez vos chances d'atteindre des candidats correspondant vraiment à ce que vous recherchez.
- Une mise à jour rapide des offres. Ceci s'avérait impossible à l'époque des annonces d'emploi diffusées dans la presse papier.
- Une solution économique. Nombre de plateformes de recherche d'emploi, à l'instar de Pôle Emploi, de l'Apéc ou d'Indeed, sont gratuites pour les recruteurs.
- Une accélération du processus de recrutement. Diffusion instantanée de vos offres, réception rapide des candidatures, possibilité de faire passer des entretiens d'embauche à distance... gagnez du temps dans vos recrutements, et palliez plus rapidement les situations d'urgence.

³⁴ Diard, C., Baudoin, E., & Bertheyt, S. (2020). Aide-mémoire – Ressources humaines (2^e éd.). Dunod.

³⁵ Laurent Besson et Jacques Digout (e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux), Vuibert, Paris, octobre 2012, page19.

Tableau n°5 : Des solutions digitales utilisables au cours des différentes étapes d'un processus de recrutement

Étapes	Solutions digitales
Définition du besoin	<p>Les SIRH proposent de rédiger de manière électronique des fiches de poste et de profil.</p> <p>Une évolution actuelle intéressante dans la définition des besoins est l'intégration de l'analytique RH. Il est aujourd'hui possible de déterminer les profils les plus performants dans une entreprise afin de déterminer les profils à recruter. Cette approche permet parfois d'aboutir sur des résultats inattendus quant aux profils les plus performants (formation initiale, parcours professionnel...).</p> <p>Cependant, cette approche comporte des risques : il faut avoir les bonnes données, bien comprendre les algorithmes utilisés, et rester conscient que les profils performants aujourd'hui ne le seront pas forcément demain. Elle soulève aussi des enjeux éthiques.</p>
Sourcing	<p>Le sourcing est sûrement l'étape la plus transformée par la digitalisation.</p> <p>De nombreux canaux ont été développés : les jobboards (Cadremploi, Keljob...), les agrégateurs (Indeed, HelloWork), les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo), les sites de recrutement (Keycoopt, MyJobCompany...), les</p>

	<p>applications mobiles, les CVthèques, les sites de notation (Glassdoor, Meilleures-entreprises), les Mooc pour repérer des talents, etc. Un exemple : les Mooc de la SNCF pour les conducteurs de train.</p>
Évaluation	<p>Il est aujourd'hui possible de réaliser de nombreux tests en ligne : tests de personnalité, tests de maîtrise de compétences digitales...</p> <p>L'entretien vidéo s'est développé ces dernières années : il consiste à demander aux candidats d'enregistrer leurs réponses (de manière asynchrone) à des questions pré-définies. Le recruteur peut ensuite visionner les vidéos pour effectuer une première sélection.</p>
Intégration	<p>De nombreuses solutions ont été développées pour permettre une gestion dématérialisée des documents administratifs, ainsi que des vidéos d'accueil en ligne ou des modules de formation à distance.</p>

Source : Diard, C., Baudoin, E., & Bertheyt, S. (2020). Aide-mémoire – Ressources humaines. Dunod.

3. Risques et enjeux psychosociaux :

3.1.: La surcharge informationnelle :

La surcharge informationnelle, également désignée par le terme anglais information overload, peut être définie comme une situation dans laquelle un individu ou une organisation est confronté à un volume d'informations dépassant sa capacité de traitement efficace, entraînant alors confusion, ralentissement des décisions, voire désengagement. Elle ne résulte pas uniquement de la quantité d'information, mais aussi de sa complexité, de sa redondance et du temps imparti pour la traiter.

Dans la recherche en management, cette notion est abordée comme un concept à multiples dimensions : informationnelle, communicationnelle et cognitive. Trop souvent, la surcharge est réduite à la simple volumétrie des données, alors que l'un de ses déterminants fondamentaux réside dans la pression temporelle imposée par les technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces dernières, en accélérant le rythme des échanges et en imposant l'instantanéité comme norme, modifient profondément la relation des individus au temps et à la gestion de l'information.

Les effets temporels des TIC sont nombreux : l'accélération de l'exécution des processus opérationnels, la disponibilité permanente, l'instantanéité des échanges, ou encore la réduction des délais de réponse attendus. Cette pression temporelle engendre une sensation croissante d'urgence, qui elle-même renforce la surcharge informationnelle. L'individu, constamment sollicité, doit gérer une multitude de flux d'informations dans des délais de plus en plus restreints. Cette dynamique installe un sentiment de débordement permanent, souvent néfaste à la qualité du travail et à la santé mentale.

Loin d'être un phénomène récent, la surcharge informationnelle a été identifiée dès les années 1960. Meier (1963) en parlait déjà comme d'une source de stress au travail, susceptible de provoquer des dysfonctionnements organisationnels et une perte d'efficacité. Cette surcharge a été largement étudiée sous l'angle de la théorie de la décision, pour qui le traitement d'un volume excessif d'informations nuit à la qualité des décisions prises.

Shenk (1998) ira jusqu'à qualifier cette situation de « brouillard informationnel », image illustrant bien la perte de repères que peut entraîner une accumulation de données non hiérarchisées ni contextualisées. Les études expérimentales montrent par ailleurs qu'il existe un seuil optimal d'information, au-delà duquel la performance décisionnelle diminue (retards, erreurs, indécision). Paradoxalement, les individus ont tendance à surestimer leurs besoins en information pour se rassurer, ignorant qu'une surcharge compromet leur capacité d'analyse.

Les travaux d'Autissier et Lahlou (1999) ont mis en lumière que les analyses antérieures, bien qu'éclairantes, ont été menées dans un contexte où la numérisation des environnements professionnels était

encore balbutiante. Aujourd'hui, la situation s'est radicalement transformée : le développement massif des outils numériques et des canaux de communication (messageries instantanées, notifications, emails en continu) rend la gestion de l'information encore plus complexe et urgente.

La surcharge n'est plus uniquement liée au volume d'informations statiques, mais à la fluidité constante de flux numériques. Elle engage une réflexion plus large sur la capacité d'attention, la gestion du temps et la maîtrise des outils numériques dans les environnements professionnels.

La surcharge informationnelle constitue aujourd'hui un enjeu crucial de la gestion managériale et organisationnelle. Elle ne peut plus être réduite à une problématique quantitative, mais doit être pensée comme un phénomène systémique, à l'intersection de la technologie, de la cognition et de la temporalité. Face à l'hyperconnectivité imposée par les TIC, les entreprises ont tout intérêt à former leurs collaborateurs à des pratiques de gestion de l'information plus efficaces, à repenser les normes de réactivité, et à promouvoir une culture de la déconnexion sélective pour éviter l'épuisement informationnel.³⁶

3.2. L'isolement :

Aujourd'hui, les professionnels – qu'ils soient salariés ou indépendants – consacrent près de la moitié de leur journée de travail à l'usage des technologies numériques (messageries, chats, outils collaboratifs, forums, etc.) pour échanger, au détriment des interactions en face-à-face ou par téléphone. C'est ce que révèle une étude menée par le cabinet Future Workplace en partenariat avec Virgin Pulse.

Conséquence directe : plus de la moitié des travailleurs déclarent ressentir fréquemment, voire en permanence, un sentiment de solitude.

L'essor du télétravail, amplifié par la crise sanitaire, a accentué ce phénomène. Bien qu'il soit apprécié pour les avantages qu'il procure – notamment la suppression des trajets et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle – le télétravail expose davantage les employés à la solitude et au désengagement.

Lorsque les collaborateurs ont le sentiment d'être tenus à l'écart de la vie de l'entreprise, leur confiance s'effrite, leur isolement s'intensifie et leur implication diminue progressivement. Ce manque de lien humain au travail peut entraîner une baisse significative de l'engagement envers l'organisation et les collègues. Les salariés en télétravail qui se sentent déconnectés sont d'ailleurs plus enclins à quitter leur poste que ceux qui travaillent sur site, où les échanges spontanés renforcent les relations sociales.

Si les outils de messagerie collaborative peuvent atténuer partiellement ce sentiment d'isolement en facilitant les échanges au sein des projets, ils ne sauraient remplacer la richesse des interactions humaines en présentiel.

³⁶ Kalika, Michel. Savoir gérer sa surcharge informationnelle. Présentation conférence, iaelyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3, 10 novembre 2022 (mise à jour : 12 octobre 2023) .

Ainsi, encadrer efficacement une équipe à distance exige des compétences spécifiques et des efforts supplémentaires de la part des managers. Il ne suffit pas de s'appuyer sur des outils numériques : il est essentiel de maintenir un contact régulier par téléphone, en visioconférence, et lorsque cela est possible, en présentiel, afin de préserver le lien social.

Les dirigeants ont donc tout intérêt à rester attentifs à ce sentiment d'isolement, car un engagement affaibli peut inciter les collaborateurs à envisager un changement d'emploi.³⁷

3.3. Risque accrus de burn-out ou de perte de repères :

La digitalisation de notre monde bouleverse en profondeur notre rapport au temps, à l'information, au travail et à nous-mêmes. Elle engendre une accélération exponentielle du volume d'informations disponibles et de la rapidité de leur transmission. Dans ce contexte, les individus, qu'ils soient salariés, cadres ou dirigeants, se retrouvent dans une course permanente à la performance, à la réactivité et à la productivité. Loin de leur faciliter la tâche, cette sur-sollicitation numérique crée une pression psychique croissante, souvent invisible, mais redoutablement efficace.

Face à cette pression, de nombreux individus adoptent des comportements d'adaptation extrême : ils forcent leurs capacités physiques et mentales pour rester dans la course. Cela se traduit par des journées de travail allongées, une hyperconnexion quasi permanente, l'impossibilité de se déconnecter psychologiquement de son activité professionnelle, et un sentiment constant d'urgence. Cette forme de résistance active contre un système devenu trop rapide pour l'humain le pousse jusqu'à ses limites. L'épuisement est alors progressif mais profond, affectant à la fois le corps (troubles du sommeil, douleurs, fatigue chronique), l'esprit (anxiété, perte de concentration, irritabilité) et les émotions (vide affectif, hypersensibilité ou détachement).

Au cœur du burn-out, il ne s'agit pas uniquement de fatigue ou de surmenage. Ce que ce syndrome met en lumière avec violence, c'est surtout une perte de sens. Lorsque les tâches à accomplir deviennent mécaniques, déconnectées des valeurs personnelles, vides de reconnaissance ou sans finalité claire, l'individu se retrouve dans une situation de dissonance intérieure. Il travaille sans savoir « pourquoi », ou « pour qui », ce qui le pousse vers un effondrement psychique profond. Ce désengagement émotionnel traduit un déséquilibre global entre les aspirations internes (trouver du sens, être utile, évoluer) et les contraintes externes (objectifs chiffrés, délais courts, injonctions numériques).

Ce décalage grandissant entre les exigences du monde digitalisé et les limites naturelles de l'être humain devient ainsi l'un des moteurs principaux du burn-out contemporain. À la surcharge d'information s'ajoute une perte de repères, notamment temporels (absence de frontières entre vie personnelle et vie

³⁷ Free-Work. (23 mai 2022). Comment le télétravail peut-il mener à l'isolement du salarié ? Free-Workers Life – Free-Work. En partenariat avec Future Workplace et Virgin Pulse .

professionnelle), sociaux (isolement numérique), et identitaires (sentiment de ne plus se reconnaître dans son travail). Le sujet n'est plus un acteur de son activité : il en devient un rouage, voire une victime.

En somme, la digitalisation, si elle ouvre d'immenses opportunités, pose également des défis majeurs en matière de santé mentale. Le burn-out, loin d'être une simple fatigue passagère, apparaît comme un signal d'alarme fort : il nous oblige à repenser notre rapport au travail, à l'efficacité et au numérique. Il interroge la place du sens, de la reconnexion à soi, et la nécessité de restaurer des équilibres durables entre l'homme et la machine, entre la performance et le bien-être.³⁸

³⁸ Marsan, Christine. (mis à jour le 28 mars 2018). Oui, le digital peut mener au burn-out. Le Journal du Net, chronique Altercoop, publié le 18 mars 2018 .

Section 03 : Vers une nouvelle culture d'entreprise et une gouvernance repensée

Face aux défis posés par la digitalisation, les directions des ressources humaines sont appelées à repenser leurs approches stratégiques. Cette dernière section du chapitre explore les réponses organisationnelles mises en place pour aligner les ressources humaines avec les objectifs globaux de transformation numérique. Il s'agit d'identifier les leviers de pilotage, les outils d'aide à la décision, ainsi que les politiques d'accompagnement au changement nécessaires pour renforcer la performance globale de l'entreprise.

1. L'impact sur la communication et la collaboration

1.1 Les outils collaboratifs :

Les outils collaboratifs désignent des plateformes numériques conçues pour faciliter la coopération, la communication et la gestion de projets entre membres d'une même organisation, même à distance. Ils incluent des applications comme Asana, Trello, Slack ou Microsoft Teams, qui permettent un travail collectif plus fluide et structuré.

Des recherches montrent que l'intégration de ces outils dans les environnements professionnels renforce considérablement la communication et la collaboration entre collègues. En favorisant une culture de dialogue ouvert, de partage de connaissances et d'innovation, ces outils deviennent essentiels pour améliorer la productivité et assurer le succès des organisations. Ils permettent également de renforcer les liens internes, en connectant les collaborateurs autour d'objectifs communs et en fluidifiant les échanges. Par ailleurs, ces plateformes contribuent à briser les silos organisationnels en facilitant la collaboration inter-départements, la circulation de l'information et la cohésion d'équipe. Le recours à des fonctionnalités comme les canaux de discussion, les badges de reconnaissance, les messages instantanés ou encore les intégrations avec d'autres logiciels soutient l'efficacité, l'innovation et la réactivité. Clark note que l'usage de ces technologies sociales dans le quotidien professionnel révèle un environnement de travail plus dynamique et complexe. Si les outils traditionnels tels que les e-mails, appels téléphoniques ou SMS restent présents, une tendance croissante se dessine en faveur des outils collaboratifs en temps réel. Cette transition transforme profondément les pratiques de communication en entreprise et s'inscrit dans les processus opérationnels tels que la gestion des achats ou de la chaîne logistique. Babu souligne que leur adoption a permis d'optimiser l'efficacité et de stimuler l'innovation, en facilitant la collaboration entre équipes, indépendamment de leur localisation géographique. En centralisant la gestion de projets, les documents partagés et la communication instantanée, ces outils réduisent le besoin de réunions répétitives, accélèrent la prise de décision et allègent les flux de travail. Ils améliorent la productivité en permettant un suivi en temps réel et en réduisant les pertes d'informations.

De plus, ces plateformes instaurent une culture de transparence, où les retours, les idées et les avancées peuvent être partagés librement, renforçant ainsi la coopération et le sentiment d'appartenance, même à distance. La collaboration en temps réel limite aussi les erreurs dues à des versions obsolètes de documents, chaque membre ayant accès aux mises à jour les plus récentes.

Cependant, Olaniyi et al. Rappelent que cette digitalisation accrue soulève des préoccupations relatives à la confidentialité des données et à la sécurité de l'information. Il est donc recommandé aux entreprises de choisir des outils conformes aux normes de protection des données. En outre, la surcharge d'informations liée au flux constant de notifications peut générer du stress chez certains employés. Pour pallier cela, il est essentiel de mettre en place des règles claires d'utilisation et de gestion des alertes.³⁹

1.2. La messagerie instantanée :

La messagerie instantanée (MI) désigne un outil de communication numérique permettant l'échange de messages en temps réel entre plusieurs utilisateurs connectés à une même plateforme. Elle se distingue par sa rapidité, son accessibilité et son interface conviviale. À l'origine utilisée dans un cadre personnel (chats, jeux en ligne, réseaux sociaux), elle a progressivement trouvé sa place dans les organisations, devenant un véritable canal de communication professionnelle.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises utilisent la messagerie instantanée comme un complément, voire une alternative, au courrier électronique traditionnel. L'adoption de ces outils s'est souvent faite de manière spontanée, initiée par les employés eux-mêmes. En effet, ces derniers ont transposé au travail leurs habitudes numériques acquises dans la sphère privée, témoignant d'un phénomène de consumerisation des outils numériques. Ce mouvement a facilité l'introduction d'applications comme Slack, Microsoft Teams, ou encore WhatsApp Business dans les environnements professionnels.

L'attrait pour la messagerie instantanée s'explique avant tout par le gain de temps qu'elle offre. Elle permet de réduire les échanges téléphoniques à répétition et d'éviter les déplacements vers le bureau d'un collègue momentanément absent ou occupé. Elle rend également la communication plus fluide et immédiate, ce qui est particulièrement bénéfique dans les contextes de travail à distance ou hybride.

À la différence du courriel, la messagerie instantanée repose sur plusieurs fonctionnalités spécifiques :

- Un système de notifications en temps réel qui alerte l'utilisateur dès qu'un message est reçu
- Une liste de contacts personnalisable (souvent appelée buddy list) ;
- Un indicateur de présence, qui informe les collègues de la disponibilité de l'utilisateur (connecté, absent, en réunion, etc.).

Les utilisateurs peuvent également personnaliser leur statut (ex. : « en pause », « en déplacement », « concentré »), ce qui permet aux collaborateurs d'adapter leur façon de communiquer. En ce sens, la MI

³⁹ Olaniyi, O. O., Ugonna, J. C., Olaniyi, F. G., Arigbabu, A. T., & Adigwe, C. S. (2024).

contribue à une gestion plus souple des interruptions au travail, tout en respectant le rythme et les préférences de chacun.

Malgré son succès, la messagerie instantanée reste un objet d'étude encore peu exploré dans le monde académique. Certaines recherches pionnières se sont concentrées sur les premières utilisations de ces outils par des groupes en entreprise, tandis que d'autres ont étudié leur impact dans des équipes réparties sur différents sites géographiques, où la communication asynchrone est souvent perçue comme un défi.

Les technologies analysées dans ces études varient : certaines reposent sur des plateformes expérimentales développées à des fins de recherche, tandis que d'autres examinent l'usage de logiciels commerciaux grand public, comme AIM, ICQ, ou plus récemment Slack et Teams. Ces plateformes intègrent désormais des fonctionnalités avancées telles que les canaux thématiques, les fils de discussion, la vidéoconférence intégrée ou encore le partage instantané de fichiers. Elles permettent ainsi une communication transverse, rapide et souvent moins formelle que le courriel.

Ces outils favorisent également une culture collaborative, notamment dans les environnements numériques où la réactivité et l'agilité sont devenues des atouts majeurs. En réduisant la barrière hiérarchique et en encourageant les échanges spontanés, la MI peut contribuer à renforcer la cohésion d'équipe, la circulation de l'information, ainsi que la prise de décision rapide, notamment dans les projets en mode agile ou les cellules d'innovation.

La messagerie instantanée s'impose aujourd'hui comme un pilier de la communication professionnelle contemporaine. Elle permet des échanges rapides, informels et continus, adaptés aux exigences d'un environnement de travail de plus en plus connecté, mobile et collaboratif. Bien que son usage se généralise, il reste encore à mieux en comprendre les impacts sur la productivité, la concentration et les relations interpersonnelles en entreprise. À mesure que les frontières entre sphères privée et professionnelle s'estompent, un cadre d'usage clair et régulé devient nécessaire pour en tirer pleinement parti sans risquer de surcharger les collaborateurs ou d'altérer la qualité des échanges.⁴⁰

1.3. La visio-conférence :

La visioconférence est une technologie audio-visuelle qui permet de communiquer en temps réel avec des personnes situées à distance, grâce à des équipements numériques tels que les ordinateurs, les tablettes ou les smartphones. Si elle était déjà utilisée auparavant, son utilité s'est imposée de manière évidente pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19. En raison des mesures de distanciation physique, les contacts directs ont été fortement réduits, ce qui a modifié les habitudes relationnelles et professionnelles dans de

⁴⁰ International Journal of Embedded Systems and Emerging Technologies. (2024). STM Journals 2024. All Rights Reserved. Volume 10, Issue 1, 45-60, ISSN 2456- 723X. STM Journals.

nombreux secteurs. Dans ce contexte, la visioconférence est devenue un outil central pour maintenir les échanges, qu'ils soient personnels ou professionnels.

De nombreux utilisateurs, qui jusque-là privilégiaient les rencontres en présentiel, ont dû s'adapter à cette forme de communication à distance. Ce mode d'interaction, autrefois considéré comme une solution de secours, s'est progressivement installé comme une nouvelle norme. Cette évolution s'inscrit dans une transformation numérique plus large, déjà bien avancée dans nos sociétés, qui fait désormais partie intégrante de notre quotidien. Le recours à la visioconférence ne relève plus simplement de la contrainte, mais devient un choix pratique et stratégique dans de nombreuses situations.

Cependant, cette généralisation de la visioconférence modifie en profondeur les dynamiques d'échange. Elle transforme la manière dont les liens se créent, dont les discussions se déroulent, et impacte même la qualité de l'écoute et de la compréhension mutuelle. Les relations à distance ne se construisent pas tout à fait de la même manière que celles en face à face. Le langage non verbal, les silences, la spontanéité des échanges ou encore le sentiment de proximité peuvent être affectés, ce qui invite à repenser la façon de communiquer dans ces environnements virtuels.

Par ailleurs, bien que les expériences d'utilisation de la visioconférence soient nombreuses et variées, elles restent souvent éparpillées et peu coordonnées. Il n'existe pas encore de repères clairs et largement partagés pour en faire un usage optimal, que ce soit en matière de confort, d'efficacité ou de qualité relationnelle.

En conclusion, la visioconférence s'est imposée comme un outil incontournable dans un monde où les distances physiques ne doivent plus être un obstacle à la communication. Son développement continu semble inévitable dans un environnement de plus en plus digitalisé. Pour en tirer pleinement parti, il est important de prendre conscience des changements qu'elle implique dans nos manières de dialoguer, de collaborer et de créer des liens. Un bon usage de la visioconférence ne repose pas seulement sur la maîtrise technique, mais aussi sur une adaptation humaine et relationnelle, essentielle pour préserver la richesse des échanges à travers l'écran.⁴¹

2. transformation du management :

2.1. Management agile :

L'agilité peut être définie comme la capacité d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation à s'adapter rapidement et efficacement à un environnement changeant, tout en préservant sa stabilité interne et en assurant la continuité de ses objectifs. Elle repose sur la flexibilité, la réactivité et l'aptitude à apprendre en continu pour faire face à l'incertitude.

⁴¹ Moussavou, J. (2024, 3 septembre). [Titre de l'article]. Revue Recherche en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión, n° 157, 419–444.

Cependant, le concept d'agilité est parfois perçu à tort comme synonyme d'une réactivité excessive, imposant une pression constante, un stress continu et une forme de souffrance au travail. Cette vision déformée découle d'une mise en œuvre déséquilibrée de pratiques organisationnelles qui privilégient l'urgence permanente au détriment de l'anticipation et de l'adaptation. Or, l'agilité authentique est justement ce qui permet d'éviter cet engrenage. Elle offre les moyens d'atteindre une performance durable sans épuisement, de répondre aux besoins en temps voulu sans se laisser enfermer dans une dynamique de course effrénée. Elle permet aussi de préserver une forme de sérénité dans l'action, en laissant le temps de réfléchir, de planifier, de vivre pleinement.

Plus encore, l'agilité représente une habileté à changer de cadre ou de contexte dès lors que les contraintes deviennent insupportables ou génèrent une détérioration de l'équilibre personnel, professionnel, social ou familial. Elle est donc un levier de transformation et d'émancipation.

Dans cette perspective, l'entreprise agile — notion qui peut s'étendre à tout type de structure, qu'elle soit collective, individuelle, associative ou familiale — se présente comme un modèle de développement. Ce modèle repose sur des moyens adaptés, des outils flexibles, des méthodes dynamiques et surtout un état d'esprit propice à l'innovation, à la collaboration et à la résilience. Il s'agit d'un cadre qui vise à mieux vivre et mieux fonctionner dans la complexité croissante des contextes de demain, tout en poursuivant les finalités propres à chaque organisation.

Historiquement, Fowler et Highsmith (2001) ont posé les fondements du concept d'agilité avec la publication du célèbre Manifeste Agile, document de référence dans le domaine du développement logiciel. Ce manifeste a ensuite été élargi à d'autres champs du management. Serrato et Pinto (2015) soulignent que ce sont les quatre valeurs fondamentales du manifeste qui ont impulsé la diffusion des méthodes agiles en management de projet. Pour ces auteurs, ces méthodes permettent de répondre de manière efficace aux défis contemporains, fortement marqués par le changement rapide et l'incertitude structurelle.

D'après Beedle et al. (2001), ces quatre valeurs fondamentales sont :

- La priorité donnée aux individus et aux interactions plutôt qu'aux processus rigides et aux outils techniques ;
- La valorisation du résultat concret et fonctionnel (tel qu'un logiciel) plutôt qu'une documentation détaillée et exhaustive ;
- L'accent mis sur la collaboration avec le client plutôt que sur une stricte négociation contractuelle ;
- L'adaptation continue au changement plutôt que le suivi rigide d'un plan prédéfini.

Ces valeurs représentent une rupture avec les approches traditionnelles en gestion de projet, souvent trop rigides pour faire face à un environnement instable. Elles permettent de réintroduire l'humain, la souplesse et la capacité d'apprentissage au cœur des organisations et des processus de décision.

En conclusion, l'agilité ne doit pas être confondue avec la précipitation ou la pression. Elle est au contraire un outil stratégique et humain pour appréhender l'avenir avec plus de lucidité, de souplesse et de cohérence. Appliquée à différents niveaux — individuel, collectif ou organisationnel —, elle devient un facteur clé d'adaptation et de bien-être dans un monde en perpétuelle transformation.⁴²

Tableau n°6 : Différences entre les méthodes de projets traditionnelles et les méthodes de projets agiles

Différences	Méthodes de projets traditionnelles	Méthodes de projets agiles
Hypothèses fondamentales	Le système est pleinement spécifiable, prédictible et peut être construit sur une planification exhaustive.	Logiciel de haute qualité développé en petites équipes sur la base de design en continu, tests rapides et retours fréquents.
Style de management	Commande et contrôle	Leadership et collaboration
Management du savoir	Explicite, formel	Tacite, informel
Communications	Formelles	Informelles
Modèle de développement	Modèle du cycle de vie	Modèle en croissance continue
Modèle d'organisation de projet	Mécanique (bureaucratique avec planification complexe, contrôle strict et essais complets en fin de projet)	Organique (flexible et encourage la résolution des rétroactions des consommateurs)
Contrôle de la qualité	Contrôle en fin de projet	Contrôle en continu des requis, du design et des solutions. Essais en continu

Source : Dyba et Dingsøyr (2008, p. 8369)

⁴² Ko, Matthieu. (2023). La philosophie de management agile : proposition d'un modèle d'adoption [Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, Canada]. Constellation – dépôt institutionnel de l'UQAC.

2.2. Le management à distance :

Le management à distance désigne un mode de pilotage des équipes dans lequel les collaborateurs travaillent en dehors du lieu de travail traditionnel, généralement via des outils numériques. Il implique une nouvelle posture managériale fondée sur la confiance, la clarté des objectifs et la qualité des échanges, afin de maintenir la performance collective malgré l'éloignement physique.

Avec l'essor du travail hybride, le télétravail remet en question les pratiques managériales traditionnelles et redéfinit les rôles des managers. Il favorise l'émergence de nouveaux modèles de gestion fondés sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. Par ailleurs, le management à distance peut aussi répondre à des stratégies de développement international ou à l'intégration de filiales éloignées géographiquement.

Toutefois, encadrer une équipe à distance exige une grande souplesse de la part des dirigeants. Les défis qu'il soulève – perte de repères, difficulté à évaluer l'engagement, isolement – doivent être transformés en leviers d'amélioration. Loin d'être un frein, ces difficultés sont l'occasion d'adopter des pratiques plus agiles et inclusives.

Le présentéisme, autrefois valorisé, est aujourd'hui challengé. En l'absence de visibilité directe, certains managers peuvent douter de l'engagement réel de leurs collaborateurs, générant des comportements de contrôle excessif, souvent contre-productifs. Pourtant, le management à distance doit être perçu comme une opportunité de miser sur des résultats concrets, en fixant des objectifs clairs et en apportant aux équipes les moyens nécessaires pour réussir.

La communication à distance présente aussi des limites : la perte d'émotions dans les échanges peut créer des malentendus, des tensions ou un sentiment d'exclusion. Ce manque de lien peut accentuer les risques psychosociaux, comme la surcharge mentale ou l'isolement. C'est pourquoi un dialogue fluide, bienveillant et régulier est essentiel. Maintenir un esprit collaboratif favorise la solidarité et permet de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, tout en évitant la surconnexion.

L'éloignement physique complique aussi la transmission des valeurs et la cohésion des équipes. Le manager doit donc veiller à entretenir un esprit d'équipe fort, en encourageant des relations de proximité — qu'elles soient numériques ou physiques — afin de préserver la motivation collective.

Un management à distance efficace repose sur plusieurs principes clés : la clarté des rôles, la définition d'objectifs atteignables à court terme, la valorisation des contributions individuelles, mais aussi et surtout, la confiance. Cette confiance est le socle sur lequel repose l'autonomie des collaborateurs. Pour être équitable, le manager doit accepter de lâcher prise sur le contrôle permanent et accompagner chacun avec justesse.

Enfin, il est crucial de soutenir les collaborateurs isolés, notamment en leur offrant des moments d'échange individualisés, pour les écouter et répondre à leurs besoins spécifiques. Ces salariés ne doivent jamais avoir l'impression d'être mis à l'écart dans leur parcours professionnel. Une politique de développement des compétences, inclusive et ambitieuse, doit leur permettre de s'épanouir et de progresser, même à distances.⁴³

2.3. Le leaderchip numérique :

Le leadership numérique peut être défini comme la capacité d'un individu à guider une organisation dans un environnement digitalisé, en combinant compétences technologiques, vision stratégique et intelligence émotionnelle. Il ne s'agit pas seulement d'adopter de nouveaux outils, mais aussi de repenser les pratiques managériales, les rapports humains et les modes de travail à l'ère du numérique.

Ce type de leadership n'a jamais été aussi essentiel. L'essor fulgurant d'Internet, des technologies connectées et des réseaux sociaux a transformé en profondeur nos manières de vivre, d'interagir et de travailler. Ces mutations imposent aux entreprises de disposer de leaders capables de piloter des stratégies numériques agiles et innovantes. Dans un contexte de transformation permanente, celles qui ne parviennent pas à suivre le rythme risquent rapidement d'être dépassées. En effet, il est fort probable que les concurrents aient déjà intégré ces nouvelles pratiques, qui tendent à devenir la norme de demain.

Pour exercer un leadership numérique efficace, les dirigeants doivent commencer par bien se connaître. Cette introspection est le socle indispensable à toute capacité à guider les autres. Un bon leader numérique est à la fois visionnaire, créatif et apte à détecter les signaux faibles du changement. Il doit faire preuve d'une grande agilité mentale pour adapter ou transformer des stratégies existantes, intégrer de nouveaux systèmes numériques — tels que des logiciels centrés sur l'utilisateur — et le faire avec discernement, en veillant à la cohérence culturelle de l'organisation. Car si les outils changent, la culture d'entreprise reste le terreau sur lequel repose toute transformation réussie.

Le leadership numérique repose aussi sur une réalité inédite : les équipes ne sont plus exclusivement composées de collaborateurs humains. Elles sont désormais hybrides, mêlant humains, intelligences artificielles, freelances et collaborateurs à distance. Cette diversité impose au leader une créativité managériale renouvelée, pour adapter son style à chaque profil et faire cohabiter harmonieusement ces acteurs variés. Il ne peut plus se contenter d'un modèle unique ; il doit jongler entre personnalisation, autonomie et cohésion.

Dans ces environnements où la collaboration s'effectue souvent à distance, voire à l'échelle mondiale, la clarté organisationnelle devient un enjeu majeur. Il n'est pas rare que les responsabilités soient mal

⁴³ Moortgat, C. (s.d.). Management à distance : trouvez le bon équilibre entre encadrement et confiance. Consulté sur <https://www.moortgat.be/management-a-distance-trouvez-le-bon-equilibre-entre-encadrement-et-confiance/>

comprises ou que les méthodes de travail varient d'une culture à l'autre. Dans ce contexte, certains peuvent être tentés de revenir à des pratiques plus classiques, comme les réunions systématiques. Mais mal encadrées, ces pratiques peuvent nuire à la productivité. Le rôle du leader est alors d'encourager une organisation agile, en favorisant des cycles courts d'adaptation, une communication claire et un esprit d'expérimentation permanent.

Le monde numérique est en perpétuelle mutation. Loin d'être une menace, ce changement continu représente une formidable opportunité. Il offre aux entreprises la possibilité de prendre de l'avance sur leurs concurrents, à condition de savoir anticiper les évolutions et d'identifier les risques avant qu'ils ne deviennent critiques. La capacité à innover rapidement, à transformer ses pratiques et à engager ses équipes dans cette dynamique devient ainsi un facteur clé de succès.

En conclusion, le leadership numérique ne consiste pas simplement à maîtriser la technologie. Il s'agit d'une compétence stratégique globale qui mobilise des qualités humaines, une vision prospective et une capacité d'adaptation constante. Dans un monde où les frontières entre l'humain et le digital s'estompent, seuls les leaders capables de conjuguer innovation, intelligence collective et sens peuvent réellement porter les entreprises vers une transformation durable et compétitive.⁴⁴

3. déficit éthiques et enjeux de responsabilité sociale :

3.1. Inclusion numérique et lutte contre La fracture numérique :

La fracture numérique peut être comprise comme une frontière symbolique qui sépare deux univers sociaux distincts. D'un côté, on retrouve les individus et les groupes qui ont accès aux technologies numériques, qui savent les utiliser et qui se sentent pleinement intégrés dans la société de l'information. De l'autre côté, on observe ceux qui sont exclus de cette dynamique, que cette exclusion soit concrète (absence de matériel, de connexion ou de compétences) ou ressentie subjectivement (peur du numérique, sentiment d'incompétence, isolement face aux usages numériques).

Cette frontière, bien qu'invisible, fonctionne comme une ligne de clivage profonde. À la différence de limites physiques visibles ou mesurables, elle est difficile à situer précisément dans l'espace social. Elle ne s'exprime pas toujours à travers des marqueurs immédiatement perceptibles, mais ses conséquences sont tangibles dans le quotidien des personnes concernées.

Les individus situés du côté « connecté » de cette ligne bénéficient généralement d'un accès facilité à l'information, d'une meilleure maîtrise des services numériques (administratifs, bancaires, éducatifs), d'opportunités professionnelles élargies et d'un lien social renforcé par les outils de communication en ligne. Leur intégration au numérique soutient leur inclusion sociale et leur autonomie.

⁴⁴ Katanic, S. (2021, 21 juillet). Effective Digital Leadership Is Key to Digital Transformation. Forbes Agency Council. Retranscrit de l'article en anglais disponible sur Forbes ; traduit de l'article original. Consulté via traduction.

À l'inverse, ceux qui restent « au bord » ou « de l'autre côté » de cette fracture rencontrent des freins cumulés : impossibilité de réaliser une démarche en ligne, dépendance à autrui pour accéder à certains droits, isolement social renforcé, ou encore sentiment d'exclusion face à des évolutions technologiques trop rapides. Cette mise à l'écart numérique aggrave souvent des vulnérabilités préexistantes, renforçant les inégalités sociales, territoriales, générationnelles et éducatives.

Il est donc crucial de reconnaître que cette fracture ne repose pas uniquement sur l'accès aux équipements ou à la connexion, mais sur un ensemble complexe de facteurs structurels et socioculturels : niveau d'instruction, situation financière, environnement familial ou professionnel, rapport personnel à la technologie, et politiques publiques d'accompagnement.

Dans cette perspective, l'inclusion numérique ne peut se réduire à des réponses techniques ou logistiques, telles que la simple distribution de matériel informatique ou l'extension de la couverture réseau. Si ces éléments sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants pour garantir une participation équitable de tous à la société numérique. Le véritable enjeu réside dans la capacité à concevoir une approche globale et intégrée, qui tienne compte de la diversité des publics, de leurs besoins spécifiques et des freins multiples à leur autonomie numérique.

Cette approche globale doit d'abord inclure des actions de formation adaptées, permettant à chacun d'acquérir non seulement les compétences de base (utiliser un navigateur, créer une adresse e-mail, sécuriser ses données), mais aussi une compréhension critique des outils numériques (savoir distinguer une source fiable, comprendre les enjeux liés à ses données personnelles, etc.). Il s'agit de développer un savoir-agir numérique durable, qui favorise l'autonomie plutôt que la dépendance à une aide extérieure.

Ensuite, l'accompagnement individualisé est essentiel pour toucher les publics les plus éloignés du numérique : personnes âgées, personnes en situation de handicap, populations en précarité ou en situation d'illettrisme numérique. Ces publics nécessitent une relation de confiance, souvent incarnée par des médiateurs numériques, qui peuvent adapter leur pédagogie, suivre les progrès et accompagner les usages au quotidien dans une logique d'inclusion sociale.

Par ailleurs, les environnements numériques – qu'il s'agisse de sites internet, d'applications ou de plateformes de services – doivent être pensés de manière inclusive et accessible. Cela suppose de respecter les normes d'accessibilité (notamment pour les personnes en situation de handicap), de simplifier l'ergonomie, de rendre les interfaces intuitives, et de proposer des contenus compréhensibles, dans un langage clair et adapté.

L'inclusion numérique, pour être effective et durable, doit donc s'inscrire dans une démarche intersectorielle, mobilisant les collectivités, les services publics, les entreprises, les associations et les

acteurs de l'éducation. C'est dans cette coopération entre dispositifs techniques, accompagnement humain et engagement politique que réside la clé d'une réduction réelle de la fracture numérique.⁴⁵

⁴⁵ Vodoz, L. (2010, 27 décembre). Fracture numérique, fracture sociale : aux frontières de l'intégration et de l'exclusion. SociologieS [En ligne], Dossiers. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3333>

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons pris conscience que la digitalisation transforme profondément notre rapport au travail et aux ressources humaines. Nous assistons à une redéfinition des rôles et des compétences, où l'automatisation et l'IA bouleversent les métiers, tandis que les soft skills deviennent indispensables. Pour s'adapter, nous devons continuellement apprendre et évoluer, notamment grâce aux outils de formation numérique comme le e-learning ou les MOOC.

Nous avons également vu que les modes de travail changent : le télétravail et la flexibilité s'installent durablement, mais apportent aussi de nouveaux défis en matière de gestion, de contrôle et de bien-être. Les processus RH se digitalisent à leur tour, avec des outils innovants pour le recrutement, l'intégration et le suivi des performances. Toutefois, nous devons rester vigilants face aux risques psychosociaux comme l'isolement ou l'infobésité.

Enfin, la culture d'entreprise évolue vers plus de collaboration virtuelle, un management agile et à distance, et une gouvernance plus responsable. Nous devons donc repenser nos pratiques, en plaçant l'humain au cœur de cette transformation, tout en respectant les enjeux éthiques et en veillant à ne laisser personne de côté dans cette transition numérique.

Chapitre 03 :
**La digitalisation au sein de la SAA et son impact sur
la RH**

Introduction

La Société Nationale des Assurances (SAA) est l'une des premières sociétés qui a été créée après l'indépendance de l'Algérie. La SAA est aujourd'hui un leader incontestable dans le marché algérien des assurances. Elle est une entreprise à caractère commercial, elle pratique toutes les opérations d'assurance sous la surveillance et le contrôle du ministère des finances.

Dans notre étude nous nous sommes intéressés au cas de la société National d'assurance (SAA) dans on a eu la chance que les dirigeants nous ont ouvert les portes, pour nous aider à concrétiser notre travail.

En effet ce chapitre sera consacré pour étudier l'enjeu de la transformation digitale dans la société national d'assurance. Cette étude s'articule autour de trois sections, dans un premier temps nous allons effectuer une présentation de l'organisme d'accueil dans lequel s'est déroulée notre étude. Ensuite nous mettrons en lumière les différentes étapes d'ordre méthodologique de recherche adopté afin d'atteindre nos objectifs ; dans un dernier temps à discuter les principaux résultats dégagés de cette étude.

Section 01 : Présentation de l'organisme de la SAA

Au cours de cette section, nous allons prendre connaissance de la société nationale d'assurance à travers son historique et la présentation de son fonctionnement et sa structure organisationnelle.

Figure n°1 : le logo de la SAA assurance



1-Historique de la société nationale de la SAA

La SAA a été créée au lendemain de l'indépendance de l'Algérie. Grâce à la forte implication de ses femmes et ses hommes, au savoir-faire avéré et à la capacité d'écoute active et efficace de ses cadres, la SAA maintient aujourd'hui son leadership sur le marché algérien avec plus de 02 millions de clients. ⁴⁶

46 Document interne de la société nationale d'assurance

Tableau n°7 : L'évolution de la société d'assurance SAA.

Années	Évolution
1963 – 1966	<p>Compagnie à capitaux mixtes algéro- égyptiens : la société National d'assurance voit le jour en tant que compagnie d'assurance généraliste sous la marque SAA.</p> <p>Décembre 1963 : Le premier point de vente ouvre ses portes à Alger centre, sous l'enseigne SAA d'assurance. C'est la première pierre à l'édifice qui se développera au fil des années pour constituer un réseau fort de 520 agences couvrant l'ensemble du territoire national</p> <p>Mai 1966 : Institue du monopole de l'état sur les opérations d'assurance par ordonnance N°66.127, ayant conduit à la nationalisation de la SAA par ordonnance N°66.129.</p>
1976	<p>Janvier 1976 : SAA se spécialise dans la branche des risques simples. Développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités locales et institutions relevant du secteur de la santé.</p>

<p>1989-1995</p>	<p>Février 1989 : Dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance et devient une EPE (Entreprise Publique Economique) au capital 80000000 DA.</p> <p>1990 : Levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance. La SAA élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques agricoles et assurances de personnes. Leader incontestable du marché algérien et compte parmi ses partenaires de grands groupes régionaux et continentaux.</p> <p>1995 : Ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers ; réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance) ; mise en place des outils de contrôles du marché et création de la commission de supervision des assurances</p>
<p>1997-2004</p>	<p>1997 : Refonte de l'organisation du réseau. Une organisation tournée vers la performance. Rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.</p>

	<p>2003 : Nouveau découpage régional, introduction de l'ERP ORASS et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA. Mise en place d'un nouveau plan stratégique.</p> <p>2004 : Réorganisation structurelle. Création de division par segment de marché de booster la productivité. Fin de mandat de la SAA en tant que gestionnaire du FSI et création du Fonds de Garantie Automobile(FGA).</p>
<p>2010- 2017</p>	<p>2010 : Séparation des assurances de personnes de celle relative aux dommages.</p> <p>2011 : Le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards DA.</p> <p>2015 : Lancement du programme de Relookage du réseau. La SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.</p> <p>2016 : Changement de siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale. Typification des agences/classement selon résultats.</p> <p>2017 : La SAA fait passer son capital social a 30 Milliards de DA soit 275 Millions de US \$. La SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché permettant d'envisager l'avenir avec sérénité :</p> <p>-Fonds propres : 34 Milliards de DA équivalent à 310 Millions US \$.</p>

	<p>-Placements : 46 Milliards de DA équivalent à 420 Millions US \$.</p> <p>-Actifs immobiliers : 29 Milliards de DA équivalent à 265 Millions US \$.</p>
2017- 2023	<p>2020 : la SAA obtient des résultats positifs malgré un contexte de pandémie de crise économique. La SAA accélère sa transformation par la modernisation de ses processus de gestion, la montée en gamme de son offre de produit et l’amorce de la digitalisation de ses services à la clientèle</p>

Source : document interne de la SAA.

2. Présentation de la SAA :

Afin d’illustrer concrètement les apports et les enjeux de la digitalisation des RH, ce chapitre propose une étude de cas centrée sur la Société Nationale d’Assurance (SAA). Cette première section présente brièvement l’organisation, son rôle dans le secteur des assurances en Algérie, et les principales étapes de son engagement dans la transition numérique. Elle vise à contextualiser les actions entreprises par la SAA pour moderniser sa gestion interne, notamment au niveau de ses ressources humaines.

La SAA, Entreprise Publique Économique et société par Actions, active sur le marché depuis 57 ans. Elle est parmi les plus anciennes compagnies d’assurances. Agréée pour pratiquer l’ensemble des branches d’assurance de dommage ainsi que la réassurance. Elle dispose de plus de 532 points de vente, dont 234 agents généraux, des guichets bancaires dans le cadre des conventions de bancassurance, passées avec trois banques publiques qui sont, la BADR, la BDL et la BNA.

La SAA a signé par ailleurs des protocoles d’accord avec 42 cabinets de courtage. Elle dispose d’une filiale d’expertise et détient des participations dans plusieurs entreprises, dont AMANA, pratiquant les assurances de personnes, en partenariat avec la MACIF, la BADR et la BDL.

La SAA conserve l’ascendant sur le marché des assurances de dommage, et demeure le premier assureur de la place avec 22 % de part de marché. Avec ses 4140 collaborateurs dont la moitié interviennent dans le cœur de métier, la SAA propose aux particuliers et aux entreprises des solutions assurantielles adaptées et compétitives. Grâce aux résultats encourageants enregistrés en matière de diversification constituant, par ailleurs, l’axe majeur

de sa stratégie, la SAA a amélioré la configuration de son portefeuille en ramenant la part des branches hors automobile à plus de 30 %, tout en maintenant une croissance de la branche automobile, malgré la quasi-stagnation du parc assurable due à l'arrêt des importations de véhicules depuis 2014.

En dépit d'un exercice marqué par une période d'instabilité avant le retour à l'ordre institutionnel ; la SAA a pu maintenir ses performances opérationnelles et consolider sa position sur le marché.⁴⁷

2-1- La structure de la SAA

La compagnie d'assurance SAA est organisée sous forme de filiales et de direction régionale. Ces dernières sont subdivisées en agences.

La filiation revêt un caractère stratégique visant à mieux organiser ses activités techniques et à se départir des services de soutien dans le but de concentrer ses forces potentielles sur le métier d'assurance. C'est ainsi qu'elle a créé des filiales spécialisées dans les domaines suivants

:

- La Société Algérienne des Expertises (SAE) dont la mission principale est de réaliser des travaux d'expertise en automobile et en risque divers, aussi bien pour le compte des structures de la SAA que pour les autres compagnies des secteurs des assurances. Elle a également pour mission de réaliser des travaux de contrôle techniques des véhicules.

Société d'Assurance de Prévoyance et de sante (AMANA), en partenariat avec la MACIF, la Banque de Développement Local (BDL) et la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). La mission consiste à développer les produits d'assurances vie et de capitalisation.

- La filiale assistance au véhicule, Inter Partner Assistance (IPA). Sa mission porte sur l'assistance aux véhicules et leur occupant en cas de panne.

- La filiale imprimerie des assurances, en partenariat avec la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) dont la mission porte sur la conception et la réalisation des travaux d'impression tant pour le compte de la SAA, de la CCR que pour le compte des tiers.

La structure de la SAA diffère selon les niveaux. Au niveau de la direction générale, la structure est constituée en division répartie en quinze régions, dont 4 se trouvent au centre du pays. La direction régionale de Tizi-Ouzou regroupe les agences des wilayas de Tizi-Ouzou, Bejaia, Bouira et Boumerdes. Le nombre d'agence couvert par la direction régionale est de soixante et onze agences dont cinquante et trois se trouvent à Tizi-Ouzou.

2-1-1- La Direction Centrale ⁴⁸

Le Siège est situé au Quartier des affaires à Bab-Ezzouar, dans le but de renforcer la compagnie dans sa dynamique commerciale. Il constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistres. En plus de l'exploitation de ces résultats, le siège effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des directions régionales. Nous allons présenter brièvement certaines directions qui sont liées à la direction centrale.

47 Revus finassurance n° 04 « Les assureurs face au COVID-19 », entretien avec Mr Sais Nacer PDG de la SAA, 2020, page 7 et 8, disponible sur le lien :

https://www.cna.dz/content/download/53971/369473/version/1/file/Finassurance_04.pdf

48 Document interne de saa

La direction des Finances et de la Comptabilité Cette direction est chargée de :

- assurer l'organisation, la coordination et le suivi des activités comptables des différentes structures de l'entreprise ;
- centraliser et exploiter les opérations comptables et financières de l'entreprise ;
- établir les balances comptables mensuelles, les rapports trimestriels sur les recouvrements, le compte rendu et le bilan annuel de l'entreprise ; - entretenir des relations avec les commissaires au compte.

2-1-2- La structure de la direction régionale

La direction régionale de Tizi-Ouzou a son siège à Tizi-Ouzou et regroupe 48 agences dont 28 agences directes (21 à Tizi-Ouzou, 4 à Boumerdes, 3 à Bouira), et 20 Agences Intermédiaires. Toutes ces agences offrent les mêmes services.

La différence entre l'agence directe et l'agence intermédiaire est que l'agence directe est dirigée par le directeur nommé par la direction générale, toutes les charges de fonctionnements et les salaires du personnel sont pris en charge par la direction régionale. Tandis que l'agence intermédiaire est une agence privée, courtier de la SAA, les charges de fonctionnement et les salaires sont payés par le biais des commissions. De ce fait, les agences privées sont très appréciées car le fait de chercher à être plus compétitif les pousse à offrir des services de qualité.

2-1-3-Organisation de la direction régionale de T.O :

La direction régionale de T.O est organisée par différents éléments qui chapeautés par le directeur régional (DR), il est chargé de diriger et organiser l'entreprise, de plus que la dernière parole concernant la prise de décision revient à lui.

Le directeur adjoint : il remplace le DR en cas d'absence dans la prise de certaines décisions et l'aide dans l'exercice de ses fonctions.

Au-dessous de ces deux directions on trouve 5 départements, et chaque département est divisé en plusieurs services.

- Département IARDT (incendie, agricole risques divers et transport) :
 - ✓ service risque des particuliers
 - ✓ Service risques industriels : accidents relatifs à l'exercice d'un travail dans une entreprise industrielle
 - ✓ Service risques agricoles : accidents relatifs à l'exercice d'un travail agricole
 - ✓ Service assurance transport : accident relatifs aux véhicules de transport
- Département automobile :

S'occupe de toutes assurances de véhicules il se compose de 3 services :

 - ✓ Service sinistres matériels (véhicules ou autre matériel touché)
 - ✓ Service sinistres corporels (personnes touchées)
 - ✓ Service production (contrôler les contrats d'assurance)
- Département commercial :

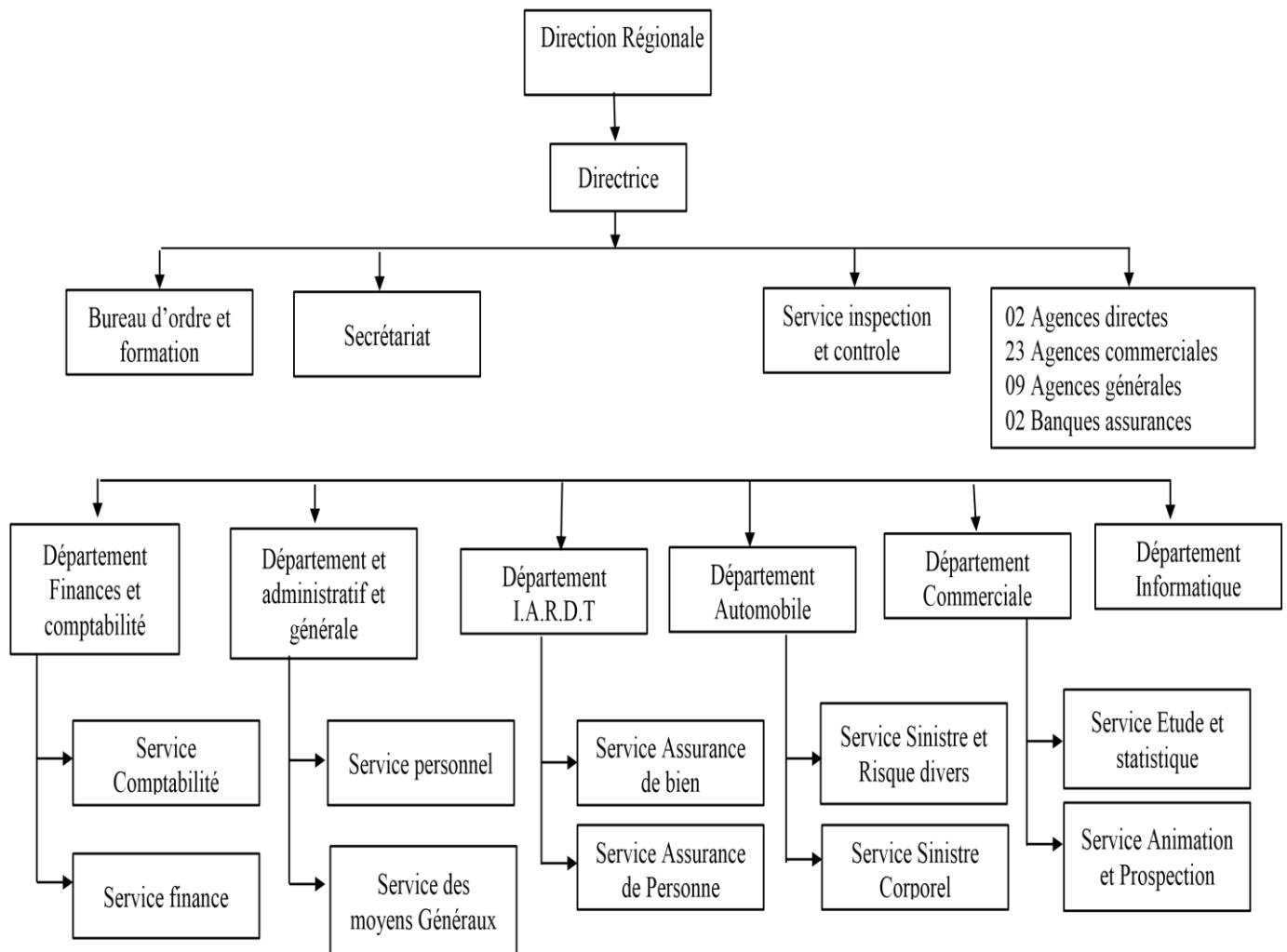
Comprends les ventes et les achats qui se réalisent au niveau de la SAA, il a deux services :

 - ✓ Service statistique
 - ✓ Service animation
- Département administration générale :

Il s'occupe de tout ce qui concerne les travailleurs de la SAA (recrutements, GPEC) ses services sont :

- ✓ Service personnel
- ✓ Service moyens généraux
- Département finance et comptabilité :
Il est chargé des montants des assurances, il a aussi deux services :
 - ✓ Service finance
 - ✓ Service comptabilité

Schéma n°4: Organigramme de la direction de la SAA Tizi-Ouzou



2-1-4- Les Agences

Mises directement sous la responsabilité des Directions Régionales, les agences sont la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elles sont en contact direct avec les clients. Elles ont deux fonctions principales : administrative et technique.⁴⁹

➤ **La fonction administrative :** Elle se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décadaires.

⁴⁹ Document interne de saa

➤ **La fonction technique** : Elle se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution). Elle est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services. Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence.

L'agence est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité.

3. Rôle et missions de la RH digitalisée à la SAA

3.1. Rôle structurant des RH

Moderniser la gestion du personnel via l'intégration de processus digitaux (recrutement, formation, paie, mobilité interne).

Mettre en place des outils RH favorisant la prise de décision fondée sur des données (SIRH WinGRH, entretiens numériques, reporting automatisé).

3.2. Missions principales

Recrutement digital (e-recrutement) :

Utilisation de la plateforme ANEM "NAME" (depuis 2020) pour la nomination des profils candidats.

Les recrutements passent par l'ANEM (mandat d'État), appuyé via le site tsa.dz, Facebook et plateformes professionnelles.

Formation et e-learning :

Organisation de visioconférences, séminaires en ligne et formation à distance.

Mise en place de modules internes via ORASS pour valoriser les échanges contractuels sans support papier.

Gestion de la paie (rémunération) :

Dématérialisation partielle via SIRH WinGRH et bulletins électroniques, toujours liés à une partie de paie sur papier.

Digitalisation administrative :

Centralisation des copies de contrats et déclarations de sinistres avec ORASS, facilitant la communication entre DG et services territoriaux.

3.3. Les valeurs :

Les valeurs qui sont celles de la SAA trouvent leurs racines dans les fondements de la société algérienne forgée à travers son histoire millénaire. Ainsi le respect de la parole donnée « El wafa bilahd » et donc des engagements pris à l'égard des clients et partenaires, constitue le moteur de toute action ou décision quotidienne de nos collaborateurs. La confiance mutuelle

constitue la base de nos relations avec l'ensemble de nos partenaires. De même que la simplicité et la sincérité de notre langage se traduisent au quotidien dans nos relations avec nos assurés.

Savoir-faire : Capitalisé tout au long de l'existence de l'entreprise, est la richesse que partagent tous nos collaborateurs.

Responsabilité : C'est le maître-mot de notre stratégie managériale. Faire face aux risques avec clairvoyance.

Leadership : Être leader au quotidien au sens entier du mot.

Respect des engagements : Être pleinement conscient de nos responsabilités et de notre économique et social.

Section 02 : Mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans une entreprise d'assurance et résultat de notre enquête

Après avoir fini notre stage au sein de la direction régionale de la SAA à Tizi -Ouzou on a constaté les éléments suivants qui ont lien avec notre thème de recherche qui porte sur l'impact de la digitalisation sur la performance de la ressource humaine

La SAA est en phase de transformation digitale, le processus est entamé depuis 10 ans. Elle dispose d'un service informatique et sa digitalisation est rattachée à ce dernier. Le service informatique est dirigé par le chef de département informatique.

La SAA n'est pas très avancée dans sa transformation digitale, néanmoins certaines des activités de la FRH sont digitalisées comme : la formation, le recrutement et la rémunération. Et les outils qu'elle utilise pour cette digitalisation sont : les serveurs, les sites internet, les applications mobiles, les logiciels métiers et les newsletters. Elle a aussi un système d'information des ressources humaines (SIRH) qui est le WinGRH. .

1-La mise en œuvre de la digitalisation dans les différents départements de la SAA de Tizi Ouzou

La Société Nationale d'Assurance (SAA) de Tizi Ouzou, à l'instar des autres agences du groupe SAA, s'est engagée dans un processus de digitalisation visant à moderniser ses pratiques, améliorer la qualité de service et renforcer sa compétitivité. Cette transformation numérique touche l'ensemble des départements de l'agence, avec des initiatives spécifiques adaptées à leurs missions respectives. Cela est survenu après l'inauguration de la nouvelle direction régionale de la SAA Tizi Ouzou en 1 décembre 2022.

1.1- Département commercial :

Le département commercial a adopté des outils numériques pour optimiser la gestion des contrats et des polices d'assurance. La souscription en ligne, la signature électronique et l'archivage numérique des contrats permettent un traitement plus rapide et sécurisé des dossiers clients. De plus, des plateformes CRM (Customer Relationship Management) facilitent la relation client et le suivi des prospects.

1.2-Département sinistres :

La digitalisation du département sinistre s'est traduite par la mise en place de solutions de déclaration de sinistre en ligne et via des applications mobiles. Les assurés peuvent transmettre leurs documents et photos directement par voie numérique, ce qui réduit les délais de traitement. Des systèmes de gestion des sinistres assistés par intelligence artificielle sont également expérimentés pour automatiser certaines étapes de l'instruction des dossiers.

1.3- Département comptabilité et finances :

Le département comptabilité bénéficie d'outils de gestion intégrée (ERP) qui permettent de suivre en temps réel les flux financiers, d'automatiser les écritures comptables courantes et de générer des états financiers avec précision. La facturation électronique et la gestion numérique des paiements contribuent à réduire les erreurs et à sécuriser les transactions.

1.4- Département des ressources humaines :

Le service RH a entamé la digitalisation des dossiers du personnel (dématérialisation des documents, gestion électronique des congés et des absences, fiches de paie électroniques). Des modules e-learning sont également proposés pour la formation continue des employés, favorisant le développement des compétences en interne.

1.5-Service informatique :

Le service informatique joue un rôle central dans la mise en œuvre et le suivi de la digitalisation. Il assure le déploiement des infrastructures nécessaires (serveurs, réseaux sécurisés, systèmes de sauvegarde) et veille à la cybersécurité des données. Il accompagne également les autres départements dans la prise en main des nouveaux outils numériques.

1.6- Accueil et relation clientèle :

Le service accueil est équipé de bornes interactives et de systèmes de prise de rendez-vous en ligne pour réduire les temps d'attente. La communication avec les clients se fait désormais par divers canaux digitaux : site web, application mobile, réseaux sociaux et messageries instantanées.

2- Les activités digitalisées au sein de la SAA de T.O

La direction utilise les plateformes suivantes pour réaliser ses tâches et atteindre ses objectifs

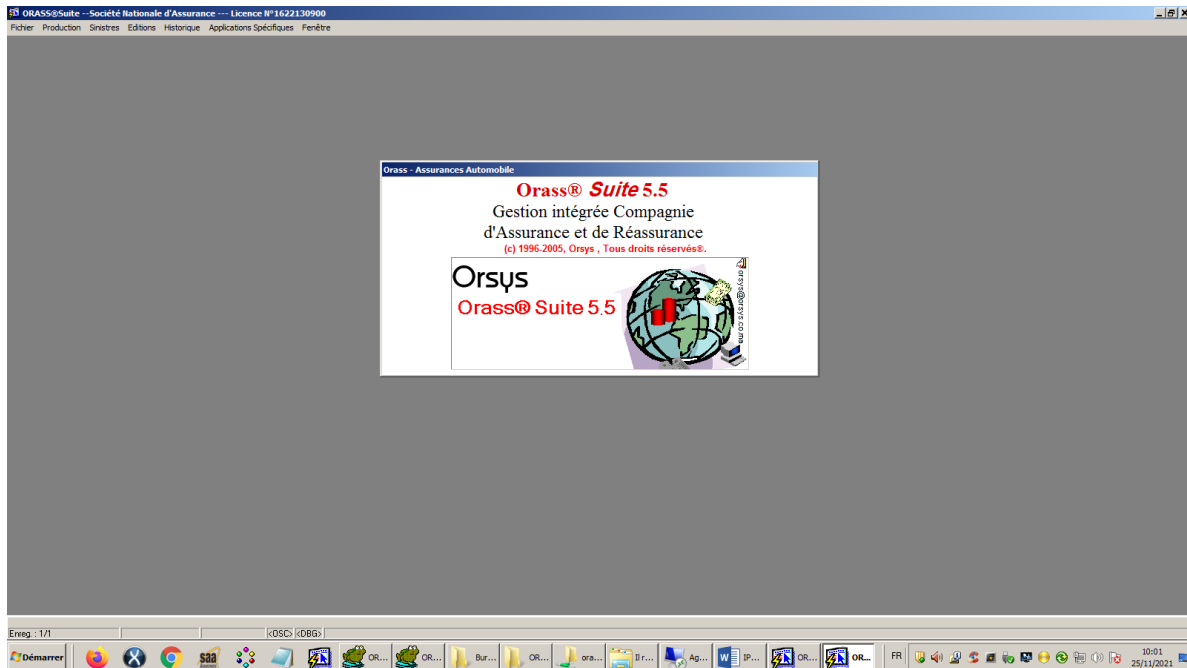
2.1. L'ORAS :

La société dispose d'ORASS (acheter en 2005) comme logiciel métier qui est en charge de toutes ses opérations.

La rubrique fichier contient les produits de la SAA : assurance tous risques, multirisque habitation, multirisque industrielle et commercial, multirisque exploitation agricole. Le choix d'un produit se fait sur trois axes : production (émission d'un nouveau contrat), sinistres (déclaration d'incident à rembourser) et éditions. Un contrat une fois émis ne peut être modifié parce que les opérations sont directement prises enregistrées au niveau de la direction générale.

La rubrique production : présente la classification de tous les nouveaux contrats, modification ou annulation des actes et les encaissements.

Figure n°1 : un aperçu du logiciel ORASS



2.2. Le WINGRH :

Un logiciel numérique qui ressemble les différentes activités de la FRH, chaque personne du service

RH à un accès à un certain nombre de session tout dépend de son travail et son grade dans la société.

WinGRH permet la gestion du personnel et la paie. Il (en cours d'amélioration) a plusieurs rubriques dont : employé, sanction, absence, promotion, gestion de la paie, gestion administrative... Le

WinGRH est centralisé au niveau de la direction générale, fiable mais souvent lent, il a été conçu pour gérer un volume important de données. (Annexe 4).

1. Fiche personne : il s'agit d'un document RH reprenant l'ensemble des activités et tâches d'un collaborateur pour un poste de travail donné.

2. Absence/Maladie : fiche justificative des absences ou maladie de chaque employé de la société

3. Cessation/mutation : fiche qui décrit la situation de l'employés dans l'organisation, dans le cas de la cessation (quitté le poste), pour la mutation (c'est le changement de poste d'une manière verticale ou horizontale).

4. Avancement statutaire : il représente l'avancement dans l'échelant.

5. Sanction : mesure répressive infligé par une autorité pour l'inexécution d'un ordre, d'une tâche au travail, quitté le poste sans justificative...

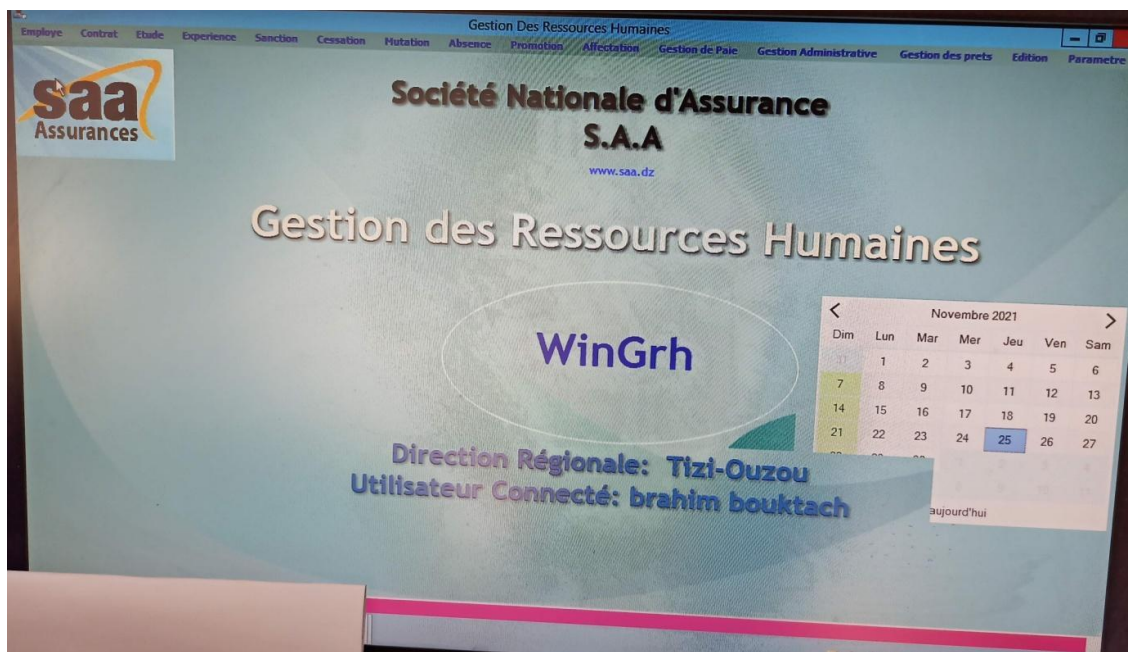
6. Affectation : est une décision de l'employeur par laquelle il assigne au salarié la tâche correspondant à celle prévue dans son engagement c'est aussi le lieu où ce travail est accompli.

7. Gestion administrative : permet d'afficher la fiche de carrière de l'employé (information personnelles, évolution, rémunération ...)

8. Gestion documentaires : la gestion électronique des documents vise à organiser et gérer des informations sous forme de document électronique au sein de l'organisation.

9. Dashboard : un tableau de bord, est un ensemble d'indicateur de performance (KPIs) qui permet de suivre une activité, si possible en temps réel, afin de réagir en conséquence le plus rapidement possible.

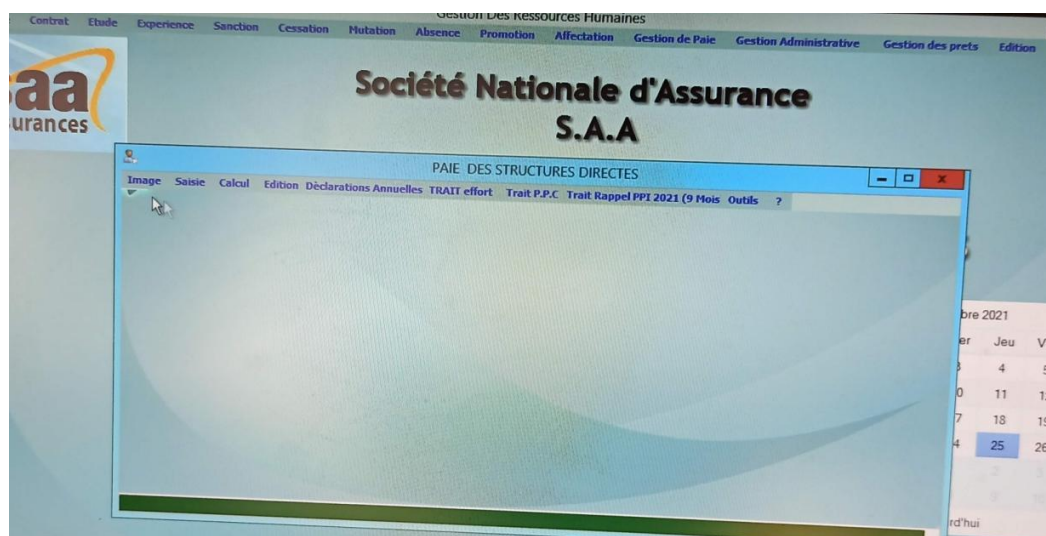
Figure n°2 : le logiciel WinGRH



La paie est en cours de digitalisation (environ 80%). En cliquant sur gestion de paie sur le logiciel WinGRH, une autre fenêtre s'ouvre avec comme rubrique (figure ci-dessous) :

- Image : durée, le mois de payment
- saisie : on y intègre des informations comme indemnité expérience professionnel indemnité de transport, indemnité de responsabilité, rappels, modification d'absence...
- Calcul : il suffit de cliquer sur calcul paie pour que le système fasse tous les calculs automatiquement
- Édition : comporte journal de paie, bulletin de paie, envoie fiche de paie par mail (pas encore fonctionnel), état de virement, livre de paie...
- Déclaration annuelle : permet un récapitulatif annuel sur les flux relatifs à rémunérations (traitement, fichier CNAS, Etat mutuel, fiche financière ou virement de salaire effectué...) par employé.
- Les autres rubriques concerne les primes, prime d'effort, prime P.P.C, rappel P.P.I ...

Figure n°3: la fenêtre de la gestion de paie



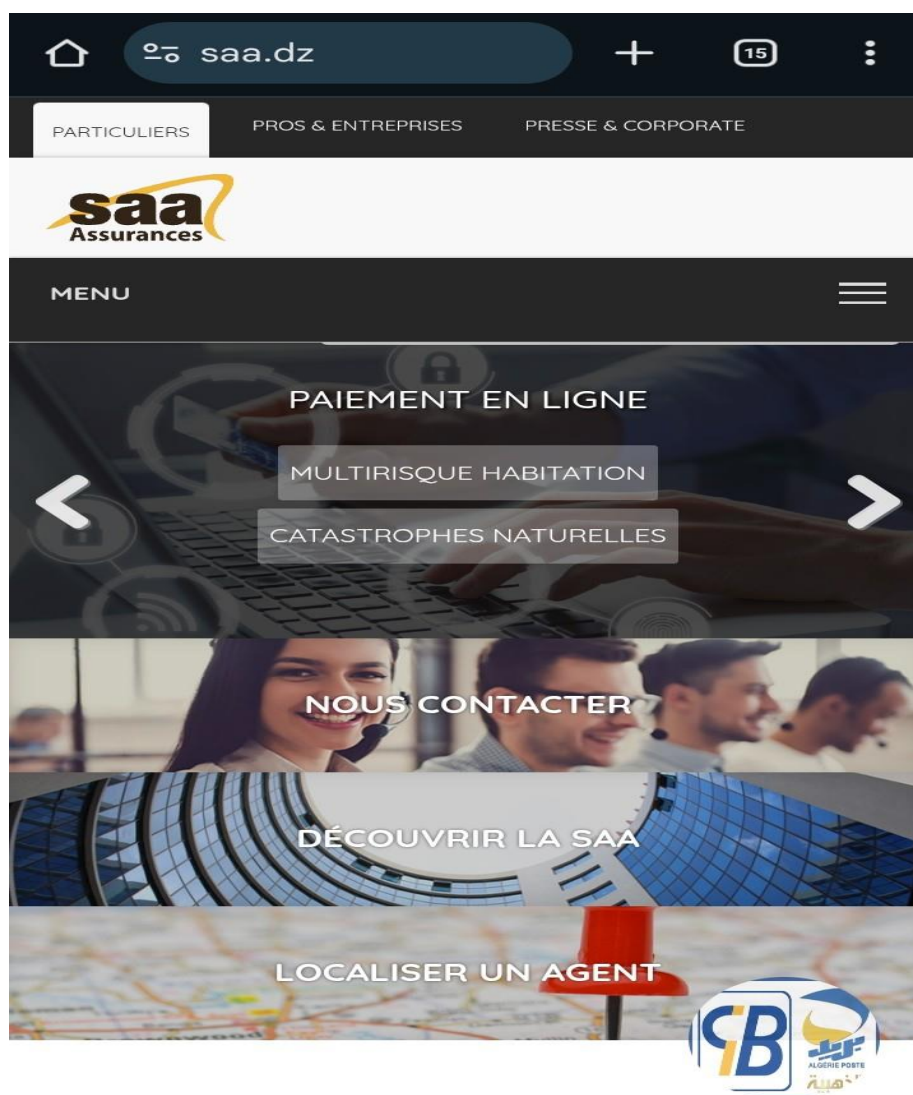
Après la saisie et le calcul les données sont soumises à la direction régionale pour validation, pour confirmation à la direction générale ensuite le virement est effectué.

Le WinGRH est centralisé au niveau de la direction générale, fiable mais souvent lent, il a été conçu pour gérer un volume important de données.

Quelques avantages de la digitalisation de l'entreprise :

- la digitalisation a facilité la production de la SAA avec ORASS, qui est directement lié à la direction générale donc un envoi des copies des contrats et des déclarations de sinistres n'est pas nécessaire ;
- L'entreprise est active sur internet, elle peut y faire la promotion de ses produits, attirer de nouveaux clients, rester en contact avec ses clients. La SAA dispose d'un site web (www.SAA.dz) comme nous pouvons le voir ci-dessous, toutes ses offres y sont disponibles. Ce n'est plus nécessaire de se déplacer à une agence SAA pour s'informer ou faire un devis, le client peut faire lui-même le devis du ou des produits (offres d'assurance) qui l'intéresse en un clic sur son mobile d'où il est.

Figure n°4 : le site web de la société national d'assurance SAA



Nos assurances

2.3. L'e-recrutement :

Le recrutement de la SAA ne se passe pas directement chez eux, il passe par l'agence nationale de l'emploi ANEM.

Avant elle utilisait les réseaux sociaux et les réseaux professionnels pour faire les annonces et les publications concernant un éventuel recrutement, mais ce n'est plus le cas depuis que l'état a ordonné de passer par l'ANEM pour tout recrutement.

- le réseau social qu'elle utilisait est Facebook ;
- le réseau professionnel utilisais est Emploipartener.com.

Depuis 2020, l'ANEM a mis à la disposition de la SAA une application qui s'appelle NAME (nomenclature algérienne des métiers et des emplois).

NAME est une application de 2020. Elle permet de définir le profil du candidat, et faire une recherche de poste adapté à ses talents.

Tous les secteurs d'activités y figurent (agriculture, transport, comptabilité, etc). Il y'a un espace de recherche où l'utilisateur peut directement faire la recherche du secteur d'activité dont il a besoin.

Après avoir trouvé le secteur dont il a besoin, il clique là-dessus et tous les postes disponibles pour ce secteur s'affichent.

Le recrutement de la SAA n'étant pas direct elle fait une demande et la dépose au niveau du bureau des mains d'œuvre de l'ANEM. Elle est un établissement public à gestion spécifique, placée sous la tutelle du ministère du travail, de l'emploi, et de la sécurité sociale.

L'ANEM représente le service public de l'emploi en Algérie. C'est un intermédiaire entre les employeurs et les demandeurs d'emploi. L'e-recrutement de l'ANEM est au niveau du recrutement

2.0, par ce que tout n'est pas carrément digitalisé, c'est un mixte du traditionnel et du digital.

Le CV est envoyé sur le site de l'entreprise, ensuite le demandeur part à l'ANEM pour la confirmation.

3-Les outils qu'elle utilise pour l'e-recrutement sont :

3.1. Un site web

C'est un site internet, une plateforme qui regroupe plusieurs liens (la page Facebook, le compte LinkedIn).

Figure n°5 : la page Facebook de la SAA

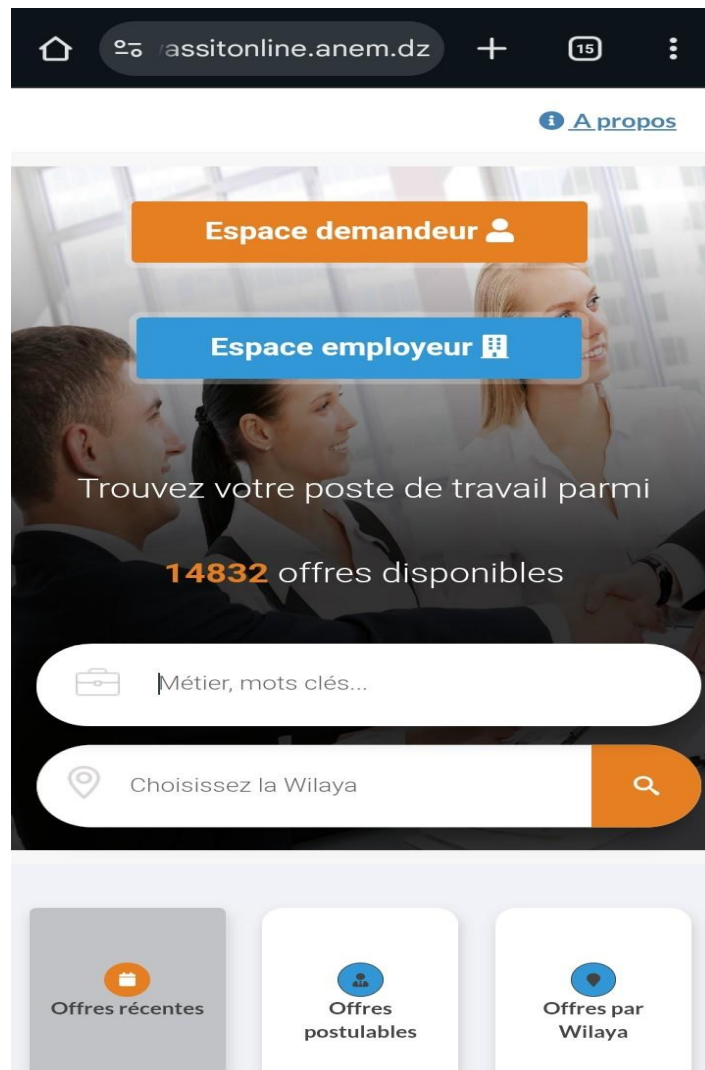


3.2.. Des applications

A. Wassit :

C'est un système d'information mis en place par l'agence nationale de l'emploi pour la gestion des activités d'intermédiation (métier). C'est une application conçue spécialement pour les demandeurs d'emploi qui leur permet de rechercher une offre d'emploi qui correspond à leur profil.

Figure n°6 : le logiciel Wassit



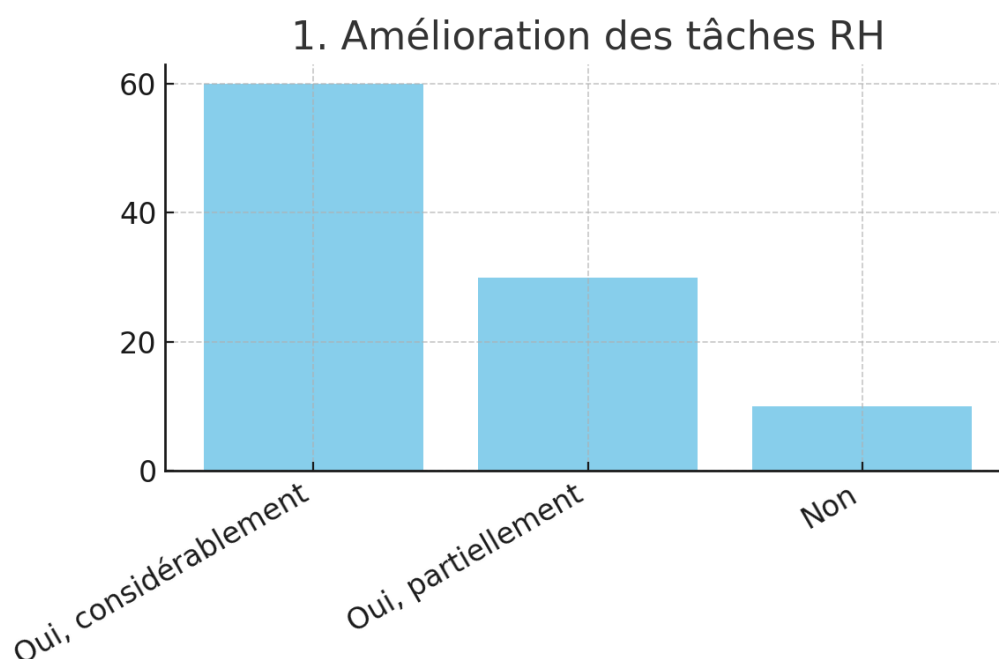
4. L'impact de digitalisation sur la performance de la RH a la SAA T.O :

4.1. Amélioration des tâches RH

_Amélioration de la qualité de vos tâches RH par les outils numériques

Résultats :

- - Oui, considérablement : 60 %
- - Oui, partiellement : 30 %
- - Non : 10 %



Ce graphique montre que la digitalisation a un impact positif et équilibré sur les processus RH à la SAA. Le gain de temps et la réduction des erreurs indiquent une optimisation des tâches administratives, probablement grâce à des outils comme le logiciel WinGRH pour la gestion de la paie et d'autres processus RH. La traçabilité améliorée suggère une meilleure transparence et suivi des activités, ce qui renforce la fiabilité des opérations RH. L'efficacité accrue reflète l'automatisation des tâches répétitives, libérant ainsi du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Ces résultats indiquent que les outils numériques sont bien intégrés dans les pratiques RH, bien que l'étude note une transition encore en cours.

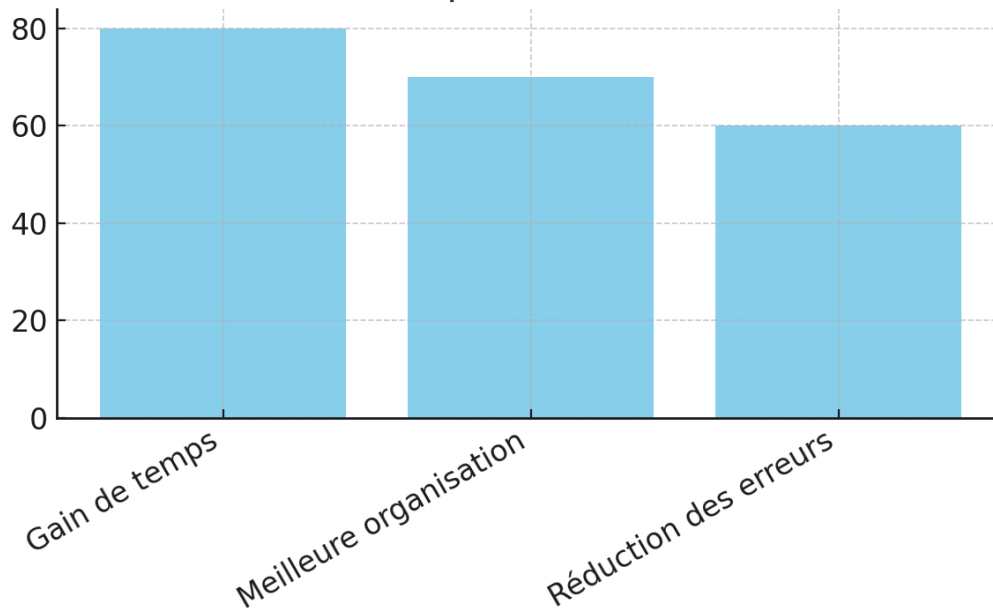
4.2. Effets positifs constatés

_Effets positifs suite à la digitalisation RH

Résultats :

- - Gain de temps : 80 %
- - Meilleure organisation : 70 %
- - Réduction des erreurs : 60 %

2. Effets positifs constatés



Ce graphique renforce l'idée que la digitalisation améliore l'efficacité opérationnelle à la SAA. La récurrence du gain de temps et de la réduction des erreurs comme bénéfiques clés suggère que les outils numériques, tels que le logiciel WinGRH et le site web de la SAA, permettent une gestion plus rapide et précise des données RH. L'accessibilité des informations indique que les employés ont un meilleur accès aux données nécessaires, probablement grâce à des plateformes centralisées ou des interfaces utilisateur simplifiées. Cela reflète une amélioration de la communication interne et une réduction des frictions dans les processus RH.

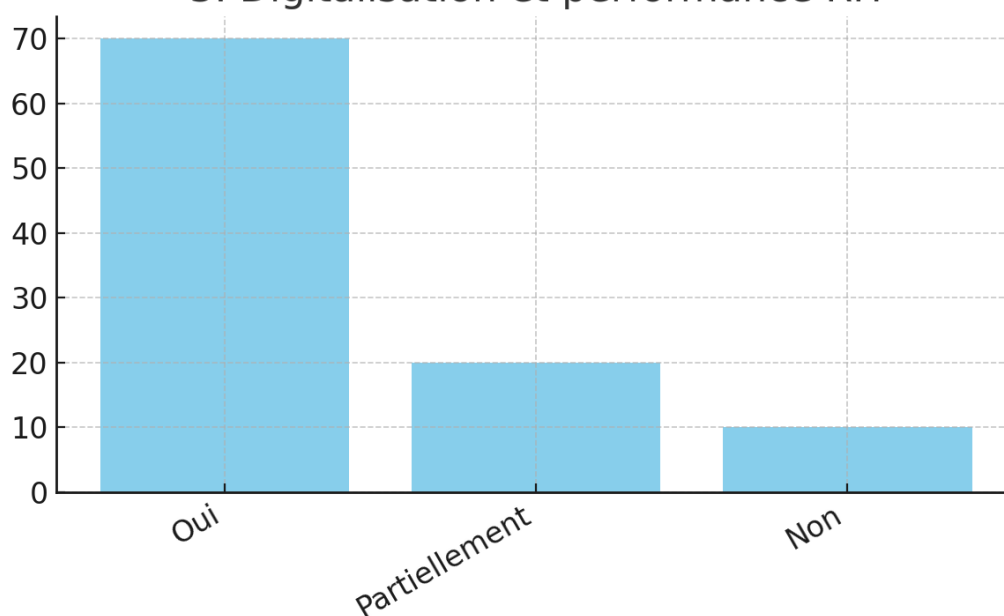
4.3. Digitalisation et performance RH

_ La digitalisation améliore la performance globale des RH

Résultats :

- - Oui : 70 %
- - Partiellement : 20 %
- - Non : 10 %

3. Digitalisation et performance RH



Ce graphique montre une perception majoritairement positive de l'impact de la digitalisation sur la performance RH. Le pourcentage élevé (70 %) suggère que les outils numériques ont transformé efficacement les pratiques RH à la SAA, en améliorant des aspects comme la gestion administrative, le recrutement (via l'ANEM), et la gestion des données. Cependant, les 20 % de réponses "partiellement" et les 10 % de "non" indiquent des défis, probablement liés aux freins mentionnés plus loin, comme le manque de formation ou la résistance au changement. Cela reflète une transition numérique en cours, avec des progrès significatifs mais des marges d'amélioration.

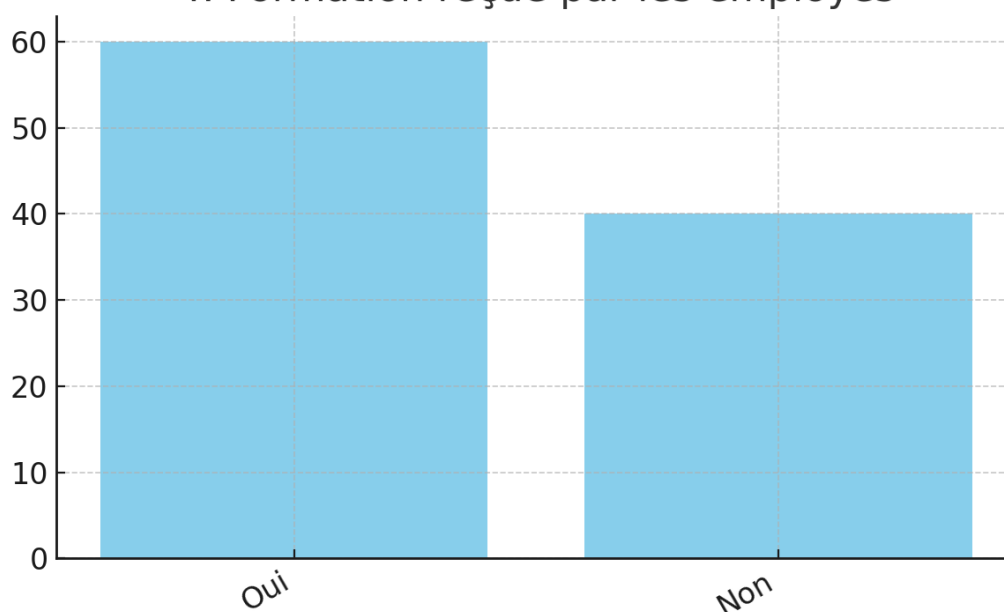
4.4. Formation reçue par les employés

La formation à l'utilisation des outils numériques RH

Résultats :

- - Oui : 60 %
- - Non : 40 %

4. Formation reçue par les employés



Ce graphique évalue probablement si les employés ont reçu une formation adéquate pour utiliser les outils numériques. Étant donné que l'étude souligne l'importance de l'accompagnement pour surmonter les freins à la digitalisation, il est probable que les résultats montrent une répartition inégale : une partie des employés a bénéficié de formations, tandis que d'autres estiment que celles-ci sont insuffisantes. Cela pourrait refléter des disparités dans l'accès à la formation ou des lacunes dans la qualité des programmes proposés, ce qui est un point critique pour maximiser l'efficacité de la digitalisation.

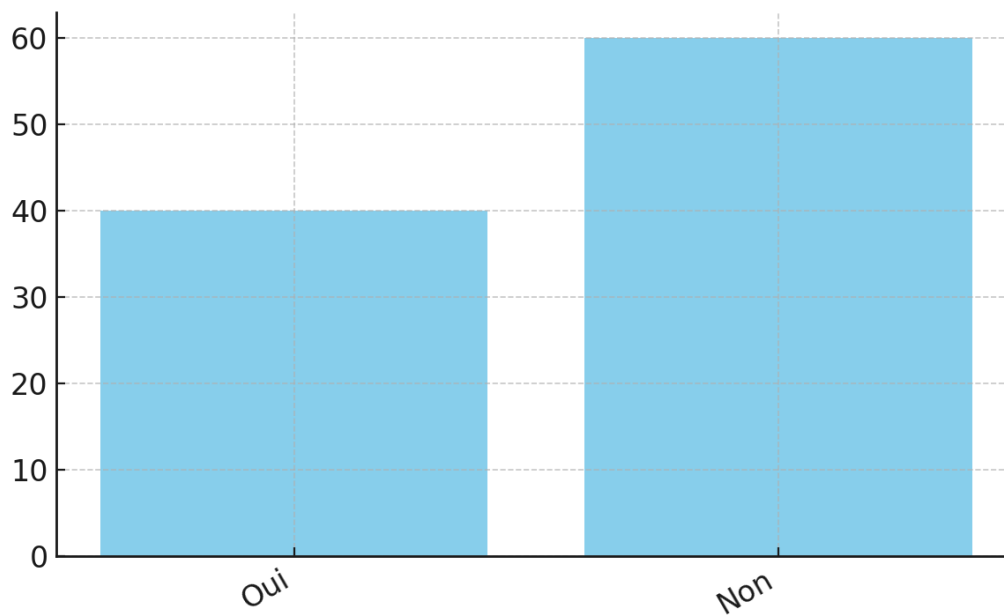
4.5. Suffisance de la formation

_ La formation reçue semble suffisante

Résultats :

- - Oui : 40 %
- - Non : 60 %

5. Suffisance de la formation



Ce graphique analyse probablement si les employés jugent les formations reçues suffisantes pour maîtriser les outils numériques. Si les résultats montrent une insatisfaction, cela pourrait indiquer un besoin de programmes de formation plus approfondis ou adaptés, comme mentionné dans les recommandations pour un meilleur accompagnement. Cela met en lumière un défi clé : sans formation adéquate, la digitalisation risque de ne pas atteindre son plein potentiel.

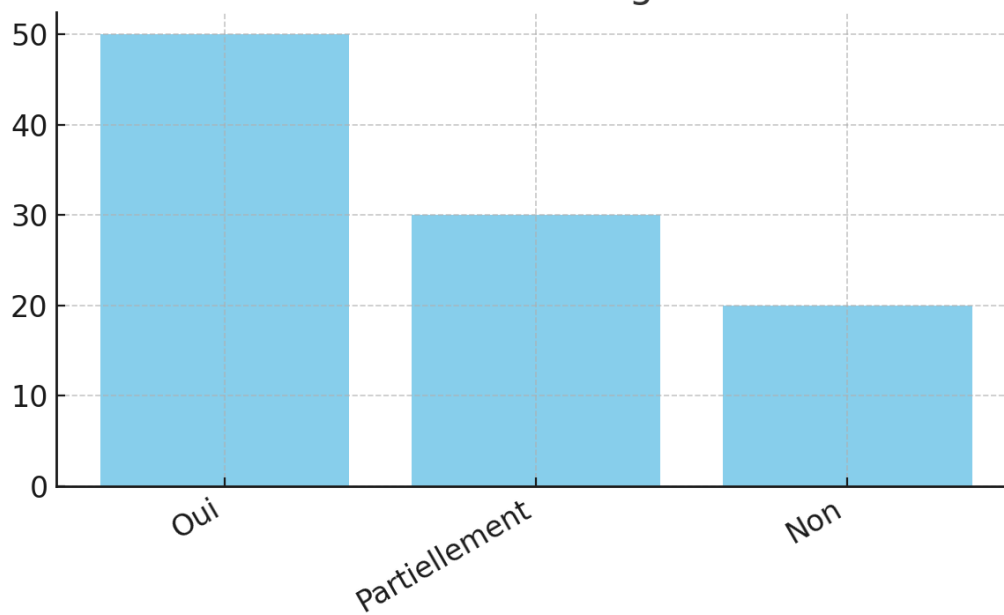
4.6. Motivation liée à la digitalisation RH

_Impact de la digitalisation des RH sur votre motivation au travail

Résultats :

- - Oui : 50 %
- - Partiellement : 30 %
- - Non : 20 %

6. Motivation liée à la digitalisation RH

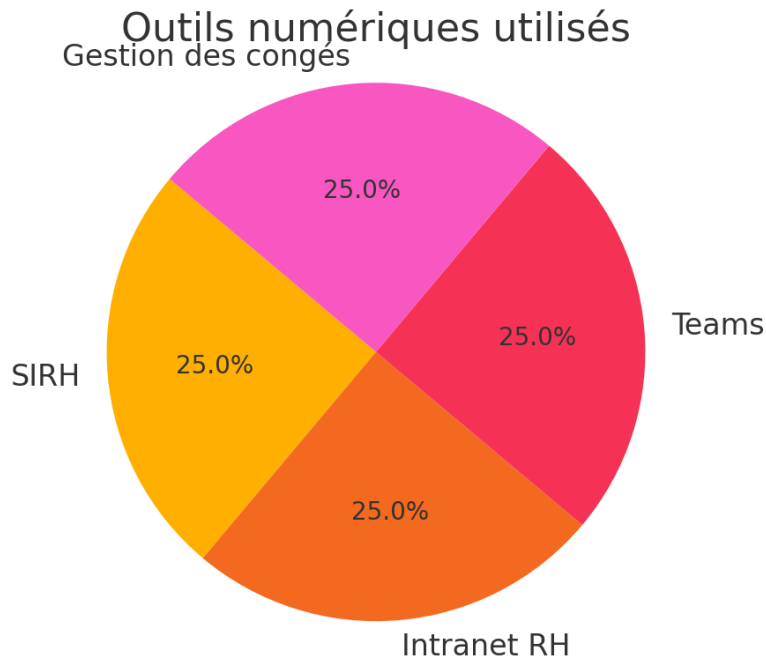


Ce graphique révèle une perception mitigée de l'impact de la digitalisation sur la motivation. La moitié des employés trouvent que les outils numériques, comme WinGRH ou les plateformes en ligne, rendent leur travail plus engageant, probablement en réduisant les tâches répétitives et en facilitant l'accès aux informations. Cependant, les 30 % de réponses "partiellement" et les 20 % de "non" suggèrent que certains employés ne ressentent pas d'amélioration significative, peut-être en raison de la surcharge informationnelle ou du sentiment de déshumanisation des relations. Cela indique un besoin d'équilibrer l'automatisation avec des interactions humaines pour maintenir la motivation.

Digitalisation RH à la SAA

4.7. Outils numériques utilisés

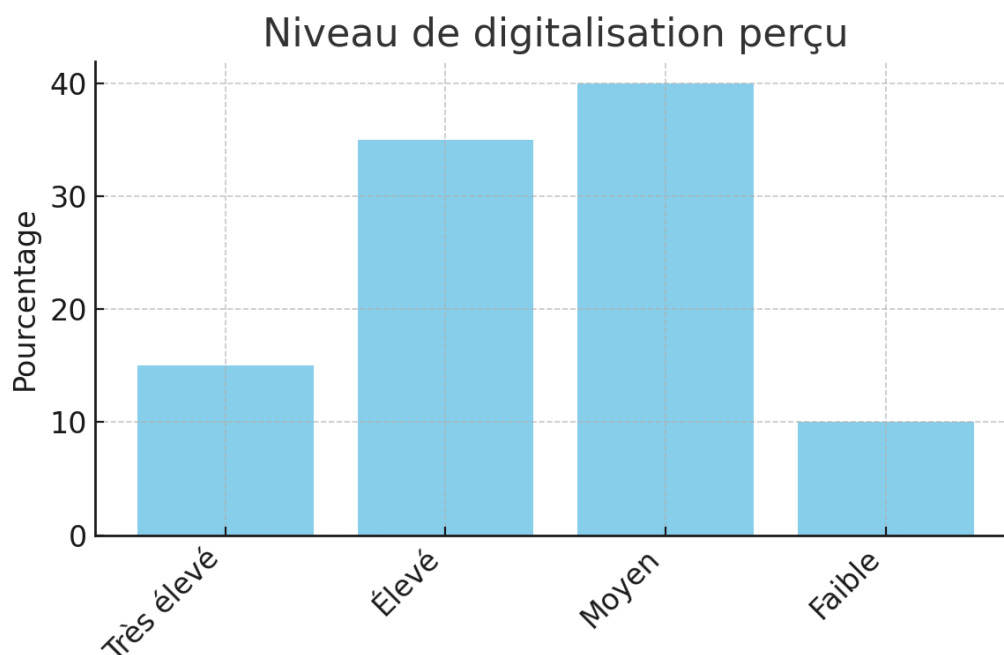
_Outils numériques utilisé dans les tâches RH



Les réponses sont réparties de manière égale entre les quatre outils proposés, chacun étant utilisé par 25 % des répondants. Cela montre une diversité d'outils numériques utilisés dans les tâches RH, suggérant que la digitalisation touche plusieurs aspects des processus RH : communication (Teams), gestion administrative (SIRH, congés) et information interne (Intranet RH). Cette pluralité reflète une intégration étendue des technologies, mais peut aussi indiquer un besoin de centralisation ou d'harmonisation des outils pour améliorer l'efficacité.

4.8. Niveau de digitalisation perçu

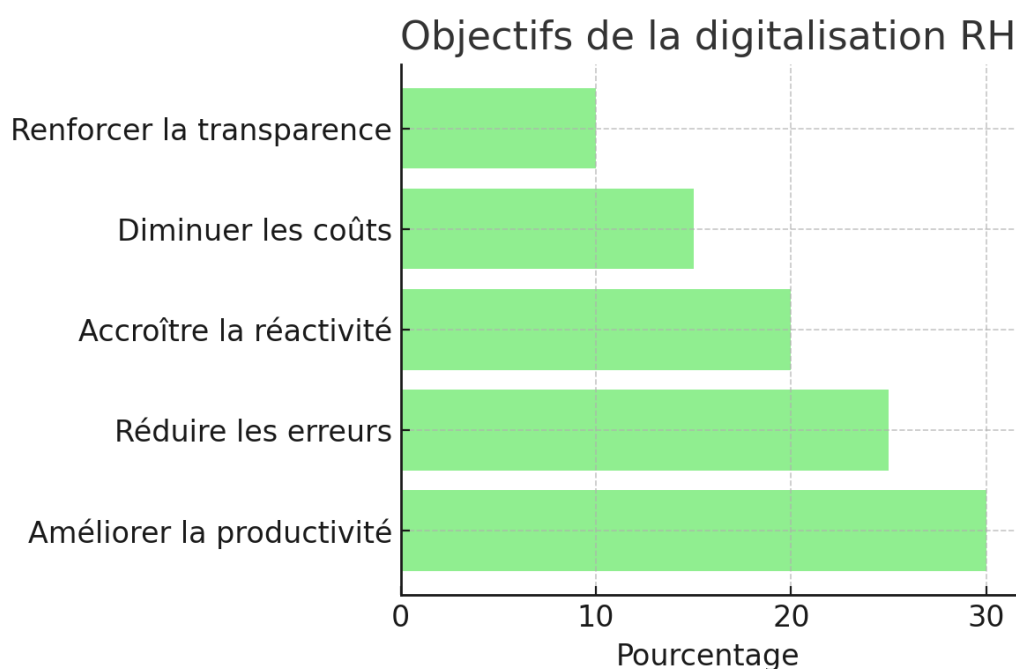
_Le niveau de digitalisation des processus RH dans votre entreprise



Ce graphique indique une perception positive mais non unanime du niveau de digitalisation. Le fait que 75 % jugent le niveau moyen à élever suggère que la SAA a fait des progrès significatifs dans l'adoption d'outils numériques, comme WinGRH et les services en ligne. Cependant, les 25 % restants (niveau faible ou inexistant) pourraient refléter des départements moins digitalisés ou des employés confrontés à des outils mal adaptés. Cela met en évidence une transition numérique inégale au sein de l'organisation.

4.9. Objectifs de la digitalisation RH

_Les objectifs principaux de la digitalisation RH

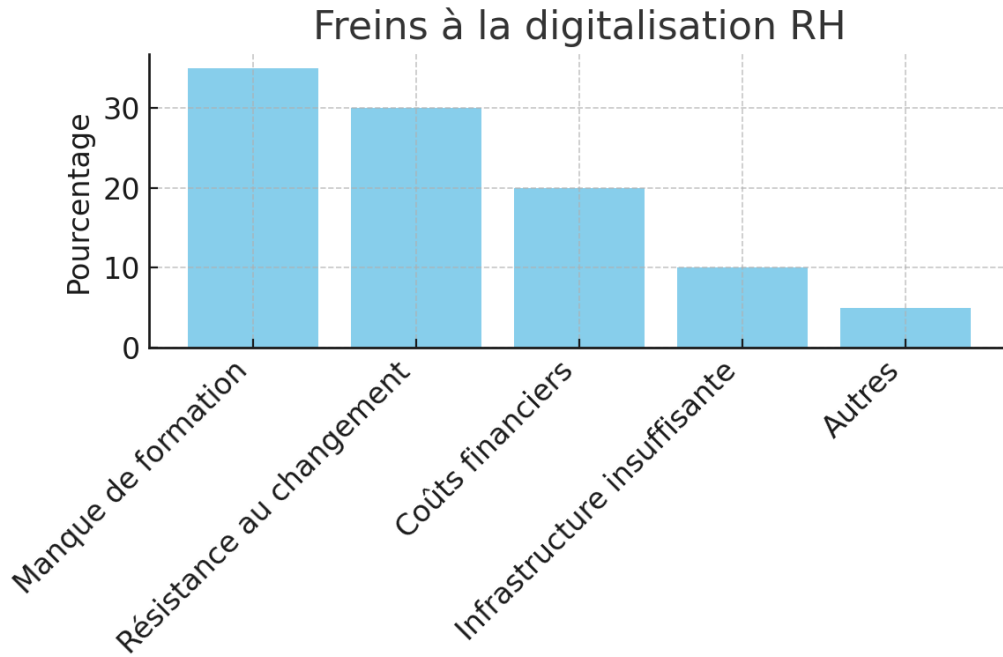


Ce graphique montre probablement les objectifs perçus par les employés pour la digitalisation RH. Les résultats pourraient indiquer que l'efficacité (gain de temps, réduction des erreurs) est un objectif prioritaire, suivi par la transparence (traçabilité des processus) et la réactivité (réponse rapide aux besoins RH). Cela reflète l'alignement des outils numériques avec les besoins stratégiques de la SAA, mais des écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus pourraient exister, nécessitant une communication claire des priorités.

Les réponses confirment que la digitalisation RH est perçue comme un levier de performance, notamment pour améliorer la productivité et réduire les erreurs. La transparence et la réduction des coûts, bien que moins prioritaires, restent des enjeux complémentaires.

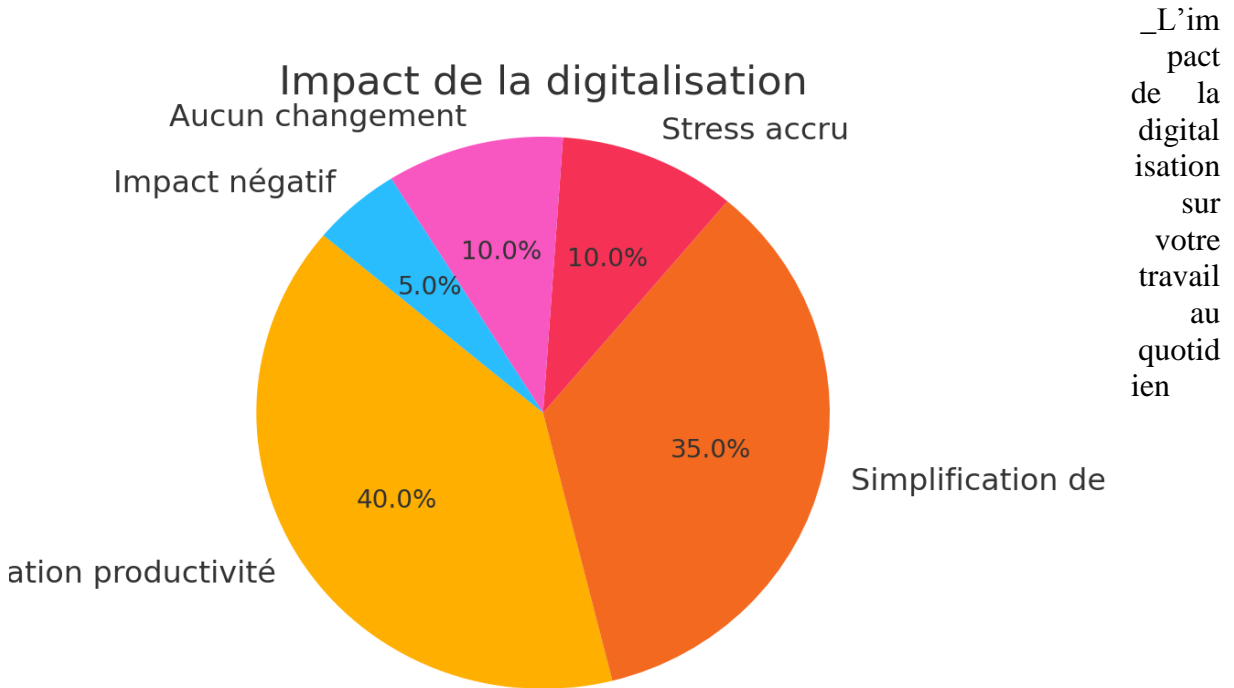
4.10. Freins à la digitalisation RH

_Les principaux obstacles à la digitalisation RH dans votre entreprise



Ce graphique identifie probablement les obstacles perçus par les employés. Le manque de formation est un frein récurrent, suggérant que certains employés ne se sentent pas suffisamment équipés pour utiliser les outils numériques. La résistance au changement pourrait refléter une réticence culturelle ou un manque d'accompagnement dans la transition. Les défis techniques, comme des systèmes mal intégrés, pourraient également ralentir l'adoption. Ces résultats soulignent l'importance de stratégies d'accompagnement et d'investissement dans l'infrastructure.

4.11. Impact de la digitalisation



Augmentation de productivité : 40%
 Simplification des tâches : 35%
 Stress accru : 10%
 Aucun changement : 10%
 Impact négatif : 5%

Ce graphique synthétise probablement les impacts globaux de la digitalisation, combinant les effets sur la performance, la motivation, et les conditions de travail. Les résultats pourraient montrer un impact positif dominant (70 % pour la performance RH), mais avec des nuances, comme des risques psychosociaux (surcharge informationnelle ou un sentiment de déshumanisation). Cela indique que, bien que la digitalisation soit bénéfique, elle nécessite une gestion attentive pour minimiser les impacts négatifs.

Une large majorité perçoit la digitalisation RH comme un facteur positif. Toutefois, un petit pourcentage signale du stress ou un impact négatif, ce qui appelle à des mesures d'accompagnement (formation, ergonomie).

Synthèse des résultats :

– Amélioration des tâches RH

La majorité des répondants (90 %) perçoivent une amélioration significative ou partielle des tâches RH grâce à la digitalisation. Cela se traduit par une optimisation des processus (paie, gestion RH), une réduction des erreurs, un gain de temps et une meilleure traçabilité. Toutefois, une minorité (10 %) ne constate aucun changement, soulignant que la transition est toujours en cours.

– Effets positifs constatés

Les effets les plus rapportés sont le gain de temps (80 %), la meilleure organisation (70 %) et la réduction des erreurs (60 %). Cela indique une amélioration de l'efficacité, une meilleure gestion des informations RH et une simplification des flux de travail grâce à des outils comme WinGRH ou l'intranet.

– Digitalisation et performance RH

70 % des employés estiment que la digitalisation a amélioré la performance RH. Toutefois, 30 % expriment des réserves (partiellement ou non), en lien probable avec des obstacles comme le manque de formation ou la résistance au changement, ce qui confirme une transformation encore incomplète.

– Motivation liée à la digitalisation RH

50 % des employés disent que la digitalisation a un effet positif sur leur motivation. Toutefois, les 30 % "partiellement" et les 20 % "non" traduisent une perception contrastée, due possiblement à une surcharge informationnelle ou à un manque d'interaction humaine.

– Outils numériques utilisés

Les quatre outils numériques principaux sont utilisés de manière égale (25 % chacun), ce qui montre une diversité technologique au sein des pratiques RH. Cependant, cela peut aussi indiquer un besoin de centralisation ou d'harmonisation des outils pour plus d'efficacité.

– Niveau de digitalisation perçue

75 % des employés évaluent le niveau de digitalisation comme moyen ou élevé, preuve des avancées de la SAA. Cependant, 25 % perçoivent encore un retard, montrant une mise en œuvre inégale selon les services ou les profils.

– Objectifs de la digitalisation RH

Les objectifs perçus sont principalement l'efficacité (gain de temps, réduction des erreurs), la transparence, et une meilleure réactivité. Cela reflète un alignement partiel entre les objectifs stratégiques de la SAA et les attentes des employés.

– Freins à la digitalisation RH

Les principaux freins identifiés sont : le manque de formation, la résistance au changement et les problèmes techniques. Ces obstacles ralentissent la pleine adoption des outils numériques et nécessitent des stratégies d'accompagnement ciblées.

– Impact global de la digitalisation RH

La majorité perçoit des effets positifs : augmentation de la productivité (40 %) et simplification des tâches (35 %). Toutefois, des effets négatifs sont signalés (stress accru : 10 %, impact négatif : 5 %), appelant à une meilleure gestion des risques psychosociaux.

Confirmation des hypothèses :**Hypothèse 1 : La digitalisation améliore la motivation des employés au sein de la SAA.**

Cette hypothèse est confirmée. L'introduction de nouveaux outils numériques, comme les formations en ligne (e-learning) ou la dématérialisation de certaines procédures RH, a été perçue positivement par les employés. Cela a renforcé leur sentiment d'autonomie et a réduit les tâches répétitives, contribuant ainsi à une meilleure motivation au travail.

Hypothèse 2 : L'intégration des outils numériques rend les services RH plus efficaces.

Cette hypothèse est également confirmée. La mise en place de plateformes numériques pour la gestion administrative (congés, dossiers du personnel, etc.) a permis une réduction des délais de traitement, une centralisation des données et une meilleure coordination entre les services RH. Les outils numériques ont donc contribué à une amélioration notable de l'efficacité globale.

Hypothèse 3 : La digitalisation contribue à une meilleure productivité des ressources humaines.

Cette hypothèse est partiellement confirmée. Bien que certains gains de productivité aient été observés, notamment dans la gestion des tâches administratives et le suivi des formations, des obstacles persistent. Parmi eux, le manque de formation sur les nouveaux outils et une certaine résistance au changement limitent encore les bénéfices attendus sur la productivité globale.

Hypothèse 4 : La digitalisation renforce la capacité d'adaptation de la fonction RH face aux changements.

Cette hypothèse est confirmée. Grâce à l'introduction progressive de solutions numériques, la fonction RH de la SAA a pu mieux réagir face aux nouveaux défis organisationnels. L'accès aux données en temps réel, la flexibilité dans les modes de travail et l'utilisation d'outils collaboratifs ont amélioré la réactivité du service RH face aux évolutions de l'environnement externe.

Conclusion

L'étude menée au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA) a mis en évidence les avancées significatives réalisées dans le domaine de la digitalisation des ressources humaines. À travers l'analyse des outils numériques implantés – tels que le SIRH, les plateformes de gestion et la dématérialisation des dossiers – il ressort que la SAA a amorcé une transformation organisationnelle importante. Cette digitalisation a permis de fluidifier les processus administratifs, d'améliorer la gestion des données RH, et de faciliter l'accès à l'information pour les collaborateurs.

Cependant, cette transition numérique n'est pas sans limites. Les entretiens et observations menés ont révélé certains freins, notamment liés à la résistance au changement, à l'adaptation aux nouveaux outils et au besoin de formation continue des agents. Malgré cela, la dynamique enclenchée par la SAA constitue un socle prometteur pour une modernisation durable de sa fonction RH.

Ainsi, l'expérience de la SAA illustre bien que la digitalisation, lorsqu'elle est accompagnée d'un pilotage adapté et d'une vision stratégique claire, peut devenir un levier essentiel pour améliorer l'efficacité, la transparence et la réactivité des services RH, même dans un contexte organisationnel encore en phase de transition.

Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, il apparaît clairement que la digitalisation constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises contemporaines, notamment dans des secteurs traditionnellement perçus comme conservateurs, tels que celui des assurances. Le cas de la Société Nationale d'Assurance (SAA) a permis d'illustrer de manière concrète comment une entreprise publique algérienne peut amorcer et structurer une transition vers le numérique, dans le but de moderniser son fonctionnement et d'améliorer sa compétitivité.

Dans une première partie, nous avons posé les fondements théoriques et historiques de la digitalisation. Nous avons mis en évidence que cette dynamique s'inscrit dans un mouvement global de transformation économique et sociale, porté par les progrès technologiques, la montée en puissance des données, l'émergence de l'intelligence artificielle et les attentes grandissantes des usagers en matière de réactivité, de transparence et de personnalisation. À ce titre, la digitalisation ne saurait être réduite à un simple phénomène technique : elle est également un enjeu stratégique, organisationnel et humain.

L'analyse du contexte spécifique de la SAA a révélé les efforts déployés pour s'inscrire dans cette dynamique, à travers l'adoption progressive d'outils numériques dans les processus internes, dans la relation client et dans la gestion des ressources humaines. Ces démarches s'inscrivent dans une logique de modernisation du service public, visant à rapprocher l'entreprise des standards internationaux et à répondre plus efficacement aux besoins d'un marché en évolution constante.

Ce mémoire a également souligné que la digitalisation entraîne une mutation profonde des pratiques managériales et des modes de travail. Elle impose une reconfiguration des rôles et des compétences, où la polyvalence, l'agilité, la capacité à collaborer à distance et la maîtrise des outils numériques deviennent des impératifs. Les soft skills, notamment la capacité d'adaptation, l'intelligence émotionnelle ou encore la pensée critique. L'hybridation des métiers – telle que l'émergence de profils mêlant expertise technique et compétences transversales – devient progressivement la norme.

Les résultats empiriques issus de notre enquête de terrain ont permis de valider ces constats, en montrant que la réussite d'un projet de digitalisation repose non seulement sur des choix technologiques adaptés, mais aussi – et surtout – sur une stratégie globale intégrant tous les niveaux de l'entreprise. L'adhésion des collaborateurs, la clarté des objectifs, la formation continue et un accompagnement du changement tenant compte des spécificités culturelles et organisationnelles sont autant de conditions essentielles pour garantir l'efficacité de cette transformation.

En définitive, la digitalisation n'est pas une fin en soi, mais un processus évolutif, complexe et continu, qui appelle une vision de long terme, de la souplesse stratégique et une mobilisation collective. Pour les entreprises algériennes, et plus particulièrement les entreprises publiques comme la SAA, elle représente à la fois un défi incontournable et une opportunité stratégique pour renforcer leur performance, leur attractivité et leur capacité d'adaptation dans un environnement économique en profonde mutation.

ANNEXES

Questionnaire pour les employés de la SAA T.O

PARTIE 1 : Degré de digitalisation dans l'entreprise

1 . Votre entreprise a-t-elle adopté une stratégie claire et formalisée de digitalisation ?

- Oui
- Partiellement
- Non
- Je ne sais pas

2 . À quel niveau situez-vous l'automatisation des processus dans votre service ?

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible

3 . Quels outils digitaux utilisez-vous régulièrement dans votre travail ? (plusieurs réponses possibles)

- SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines)
- Plateforme de gestion des congés et absences
- Outils de recrutement en ligne
- Logiciels de formation (e-learning, MOOC, etc.)
- Outils de gestion de la performance
- Applications de collaboration (Teams, Slack, etc.)
- Autres (veuillez préciser) : _____

4 . À quelle fréquence utilisez-vous ces outils digitaux ?

- Quotidiennement
- Hebdomadairement
- Mensuellement
- Rarement

PARTIE 2 : Compétences numériques et accompagnement

5 . Avez-vous bénéficié d'une formation spécifique pour l'utilisation des outils numériques ?

- Oui, formation complète
- Oui, mais formation insuffisante
- Non

6 . Comment évaluez-vous vos compétences dans l'utilisation des outils digitaux ?

- Excellentes
- Bonnes
- Moyennes
- Faibles

7□. L'entreprise vous semble-t-elle accompagner efficacement ses salariés dans la transformation digitale ?

Oui, tout à fait

Partiellement

Non

PARTIE 3 : Impact sur la performance individuelle et collective

8□. La digitalisation a-t-elle contribué à améliorer votre efficacité au travail ?

Oui, de manière significative

Oui, un peu

Non, aucun impact

Non, elle a eu un effet négatif

9□. Quel a été l'impact de la digitalisation sur la qualité de votre travail ?

Amélioration

Aucun changement

Dégradation

10. Avez-vous constaté une amélioration dans votre gestion du temps grâce aux outils digitaux ?

Oui

Non

Pas sûr(e)

11. Les outils digitaux ont-ils facilité la collaboration et la communication entre collègues ?

Oui

Partiellement

Non

1□2. Pensez-vous que la digitalisation a rendu l'évaluation de votre performance plus transparente ?

Oui

Non

Cela n'a pas changé

PARTIE 4 : Limites et risques perçus

1□3. Ressentez-vous une pression accrue ou un stress supplémentaire lié aux outils digitaux ?

Oui

Non

1□4. Pensez-vous que la digitalisation déshumanise les relations au travail ?

Oui

Non

Pas d'avis

1□5. Craignez-vous que certains postes deviennent obsolètes à cause de l'automatisation ?

Oui

Non

PARTIE 5 : Suggestions et remarques

1 6. Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer l'intégration des outils digitaux dans votre entreprise ?

Réponse ouverte :

1 7. Souhaitez-vous bénéficier de formations supplémentaires ou d'un meilleur accompagnement ? Pourquoi ?

Réponse ouverte :

1 8. Avez-vous d'autres remarques concernant la digitalisation et son impact sur votre activité ?

Réponse ouverte :

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES MATIÈRES

Remerciements	
Dédicace.....	
Liste des abréviations.....	
Sommaire.....	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : cadre conceptuel et théorique de la digitalisation de l'entreprise	
Introduction.....	4
Section 1 : origine et outils de la digitalisation	5
1-notion de la digitalisation.....	5
1-1 le Digital : une notion dont le sens a évolué.....	6
2. Les outils de la digitalisation.....	8
2.1 Outils fondamentaux de la digitalisation.....	8
2.2 Outils de communication et de collaboration.....	10
2.3 Outils de gestion documentaire et de données	11
2.4 Outils de gestion et d'automatisation des processus	11
2.5 Outils marketing et relation client	12
2.6 : outils spécialisés et complémentaires	12
Section02 :l'évolution de l'intégration des TIC dans les entreprises : ..	14
1. la notion des T.I.C dans l'entreprise :.....	14
1-1 Définition de la technologie.....	15
1.2. Définition de l'information.....	15
1-3 Définition de la communication.....	15
2-Les types des TIC.....	15
2.1. Le World Wide Web (WWW).....	16
2.2. Le software (logiciel).....	16
2.3. Le hardware (matériel).....	17
2.4. Le groupware.....	17
2.5. Les ERP (Entreprise Ressource Planning).....	18
3- l'évolution des TIC dans l'entreprise.....	18

3.1 L'automatisation dans les années 1950 (centralisation).....	18
3.2 L'arrivée de l'informatique individuelle dans les entreprises.....	19
3.3 Une nouvelle vague de centralisation avec l'intégration des fonctions de de l'entreprise par le PGI.....	19
3.4. La vague Internet : agilité, mobilité of ouverture vers le monde extérieur.....	20
Section 3 : l'exploitation des outils TIC par la ressource humaine.....	21
1-L'intégration des TIC dans la fonction ressource humaine.....	21
1.1. Les étapes d'intégration des TIC dans la F-RH :.....	21
1.1.1 .Étape d'adoption.....	21
1.1.2 .Étape d'introduction.....	22
1.1.3 Étape d'apprentissage permanent.....	22
1.1.4 .Étape de diffusion.....	23
 2-Exploitation des TIC par la ressource humaine	
2.1. Les applications administrative et informationnelle des TIC.....	24
2.2. La gestion administrative par les NTIC.....	25
2.3. La communication au moyen des TIC.....	25
2.4. Le recrutement et la formation en ligne.....	26
2.5. La démarche d'informatisation des ressources humaines.....	26
2.6. Analyse de la demande et formulation de l'objectif.....	27
2.7. Etude de l'existant.....	27
2.8. Définition des axes d'améliorations et formulation des besoins.....	27
2.9. Mise en forme du projet et proposition d'un cahier des charges....	27
2.10. Implantation de l'application retenue.....	27
2.11. Evaluation de la démarche et ses effets.....	28
3-L'importance des TIC pour la ressource humaine	28
3.1. L'accessibilité à l'information.....	28
3.2. La décentralisation de l'information.....	28
3.3. L'impact des TIC sur la fonction RH.....	29
3.4. L'émergence du travail collaboratif et la compétence collective..	29
3.5.. Le nouveau rôle de la hiérarchie.....	30
 Conclusion	31

Chapitre2 : la digitalisation comme levier de changement pour la fonction RH

Introduction.....	34
Section 1 : Une redéfinition des rôles et des compétences dans un environnement digitalisé.....	35
1.Évolution des métiers et des compétences.....	35
1.1. L'automatisation.....	35

1.2 L'évolution de l'IA dans la fonction ressource humaine	38
1.3. Impact sur les métiers RH.....	41
1.4-Importance croissante des soft skills (adaptabilité, collaboration, pensée critique).....	42
1.5-Hybridation des fonctions (ex. RH + digital, commerce + data).....	33
2. La formation et l'apprentissage en continu :.....	44
2.1. La formation digitale.....	44
2.2. Définition des MOOC.....	46
2.3 Upskilling et Reskilling.....	49

Section 2 : Les transformations des conditions et des modes de travail.....52

1. Flexibilité et télétravail.....	52
1.1. Développement du travail hybride et à distance	52
2. Digitalisation des processus RH.....	54
2.1 SIRH	54
2.2. Le recrutement digital	56
3. Risques et enjeux psychosociaux	60
3.1.: La surcharge informationnelle	60
3.2. L'isolement.....	61
3.3. Risque accru de burn-out ou de perte de repères.....	62

Section 3 : Vers une nouvelle culture d'entreprise et une gouvernance repensée.....63

1. L'impact sur la communication et la collaboration.....	63
1.1 Les outils collaboratifs.....	63
1.2. La messagerie instantanée	64
1.3. La visio-conférence.....	66
2. transformation du management	67
2.1. Management agile	67
2.2. Le management à distance	69
2.3. Le leadership numérique	70
3. déficit éthiques et enjeux de responsabilité sociale	72
3.1. Inclusion numérique et lutte contre La fracture numérique.....	72
Conclusion	74

Chapitre 3 : la digitalisation au sein de la SAA T.O et son impact sur la RH.....76

Introduction.....	76
-------------------	----

Section 1 : la présentation de la société nationale d'assurance, la SAA..	76
1-Historique de la société nationale de la SAA	77
2. Présentation de la SAA.....	80
2-1- La structure de la SAA.....	81
3. Rôle et missions de la RH digitalisée à la SAA.....	84
3.1. Rôle structurant des RH.....	84
3.2. Missions principales.....	84
3.3. Les valeurs	84
Section 2 : Mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans une entreprise d'assurance et son impact sur la performance de la RH.....	85
1-La mise en œuvre de la digitalisation dans les différents départements de la SAA de Tizi Ouzou.....	85
1.1. Département commercial.....	85
1.2Département sinistres :.....	85
1.3. Département comptabilité et finances :.....	86
1.4. Département des ressources humaines	86
1.5. Service informatique	86
1.6. Accueil et relation clientèle.....	86
2- Les activités digitalisées au sein de la SAA de T.O.....	86
2.1. L'ORAS.....	86
2.2. Le WINGRH.....	87
2.3. L'e-recrutement.....	90
3-Les outils qu'elle utilise pour l'e-recrutement sont	91
3.1. Un site web.....	91
3.2. Des applications.....	91
4. L'impact de digitalisation sur la performance de la RH a la SAA T.O ..	92
Conclusion	

Conclusion générale

Bibliographie

La liste des tableaux

Table des matières

Liste des tableaux :

- **Tableau n°1 : différences entre informatisation, numérisation et digitalisation**
- **Tableau n°2 : L'évolution du digital à travers les années.**
- **Tableau n°3 : Les activités RH potentiellement prises en charge par un SIRH**
- **Tableau n°4 : Solutions en formation digitale**
- **Tableau n°5 : Des solutions digitales utilisables au cours des différentes étapes d'un processus de recrutement**
- **Tableau n°6 : Différences entre les méthodes de projets traditionnelles et les méthodes de projets agiles**
- **Tableau n°7 : L'évolution de la société d'assurance SAA.**

Liste figures :

Figure n°1 : le logo de la SAA assurance

Figure n°2 : un aperçu du logiciel ORASS

Figure n°3 : le logiciel WinGRH

Figure n°4 : la fenêtre de la gestion de paie

Figure n°5 : le site web de la société national d'assurance SAA

Figure n°6 : la page Facebook de la SAA

Figure n°7 : le logiciel Wassit

Schémas :

Schéma n°1 : schéma explicatif des outils de la digitalisation et la relation entre eux

Schéma 2 : Les différentes étapes d'intégration des TIC en ressource humaine

Schéma N° 3 : Le passage de la formation traditionnelle au digital Learning

Schéma n°4 : Organigramme de la direction de la SAA Tizi-Ouzou

Liste des graphes

- 1. Amélioration des tâches RH**
- 2. Effets positifs constatés**
- 3. Digitalisation et performance RH**
- 4. Formation reçue par les employées**
- 5. Suffisance de la formation**
- 6. Motivation lié à la digitalisation RH**
- 7. Outils numériques utilisés**
- 8. Niveau de digitalisation perçu**
- 9. Objectifs de la digitalisation RH**
- 10. Freins à la digitalisation RH**
- 11. Impact de la digitalisation**

Références Bibliographique

Ouvrages :

- [24] Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategic Alignment and Information Systems: A Dynamic Perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 118-144.
- [26] Brandon HALL (E-LEARNING, le guide de référence, former vos salariés par l'internet), maxima éditeur, paris, 2001, page27.
- [27] Brandon HALL, op cite, page 30/31
- [8] Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing (7e éd.)*. Pearson.
- [30] Daniel, J. (2012). Making sense of MOOCs: Musings in a maze of myth, paradox and possibility. *Journal of Interactive Media in Education*, 2012(3).
- [15] Dery, K., & MacCormick, J. (2012). Managing talent in the digital age. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 345-360.
- [34] Diard, C., Baudoin, E., & Bertheyt, S. (2020). *Aide-mémoire – Ressources humaines (2^e éd.)*. Dunod.
- [29] Siemens, G. (2005). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. eLearnSpace.
- [5] Joseph Anglebert.Philippe Roux, Catherine Redon, « TCP/IP Internet/Intranet/Extranet », institut de la Gestion publique et du Développement Economique, 9 novembre 2001, p 204
- [31] Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2016). Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. *Business Horizons*, 59(4), 441–450.
- [42] Ko, Matthieu. (2023). *La philosophie de management agile : proposition d'un modèle d'adoption [Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, Canada]*. Constellation – dépôt institutionnel de l'UQAC.
- [12] Kurose, J. F., & Ross, K. W. (2020). *Computer Networking: A Top-Down Approach (8th ed.)*. Pearson.

[19] Lacity, M., & Willcocks, L. (2016). *Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services*. London School of Economics, Outsourcing Unit Working Paper Series.

[4] *La petite Larousse illustré*, cedex 06, Paris, 2002, P415.

[6] Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson Education.

[35] Laurent Besson et Jacques Digout (*e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*), Vuibert, Paris, octobre 2012, page19.

[3] Marie-France Landréa, « présentation d'internet et le Word Wide Web », juin 1998, p6.

[38] Marsan, Christine. (Mis à jour le 28 mars 2018). *Oui, le digital peut mener au burn-out*. *Le Journal du Net*, chronique Altercoop, publié le 18 mars 2018.

[25] Michel LEDRU (*le e-learning, projet d'entreprise*), éditions Liaisons, Paris, 2002, page25.

[41] Moussavou, J. (2024, 3 septembre). [Titre de l'article]. *Revue Recherche en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión*, n° 157, 419–444.

[39] Olaniyi, O. O., Ugonnia, J. C., Olaniyi, F. G., Arigbabu, A. T., & Adigwe, C. S. (2024).

[13] Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). *HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession*. *Employee Relations*, 36(4), 345-353.

[22] Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

[21] Rocheleau, X., & Dufresne, L.-O. (2022). *Le management à l'ère numérique : Nouvelles pratiques, réalités et régulations*. Presses de l'Université du Québec, p. 88-89.

[7] Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2020). *Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support* (11th ed.). Pearson

[32] SOUKRI I. & al. (2025) «Résilience organisationnelle en période de crise : le rôle de l'ajustement des compétences en Capital Humain à travers l'upskilling et le reskilling», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 1030 – 1055

[2] Storhayé, P. (2016). *Transformation, RH et Digital*. EMS Éditions.

[1] Storhayé, P. (2016), *Transformation, RH et Digital*, Paris : EMS Management et Société.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). *The influence of technology on the future of human resource management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.

[14] Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17(1), 19-37.

Gartner (2021). Market Guide for Human Capital Management Suites. (Consulté via abonnement universitaire ou Gartner.com)

[23] World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Geneva: World Economic Forum.

[28] Yuan, L., & Powell, S. (2013). MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education. JISC CETIS.

Articles :

[46] Document interne de la société nationale d'assurance

[48] Document interne de saa

[49] Document interne de saa

[40] International Journal of Embedded Systems and Emerging Technologies. (2024). STM Journals 2024. All Rights Reserved. Volume 10, Issue 1, 45–60, ISSN 2456-723X. STM Journals.

[36] Kalika, Michel. Savoir gérer sa surcharge informationnelle. Présentation conférence, iaelyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3, 10 novembre 2022 (mise à jour : 12 octobre 2023).

[44] Katanic, S. (2021, 21 juillet). Effective Digital Leadership Is Key to Digital Transformation. Forbes Agency Council. Retranscrit de l'article en anglais disponible sur Forbes ; traduit de l'article original. Consulté via traduction.

[37] Free-Work. (23 mai 2022). Comment le télétravail peut-il mener à l'isolement du salarié ? Free-Workers Life – Free-Work. En partenariat avec Future Workplace et Virgin Pulse .

Sites :

[20] <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/automatisation-processus>. Publie par Axelle Drack, le 10 novembre 2022 mise à jour le 24 novembre 2022

[18] <https://www.choisirmonerp.com>

[33] International Journal of Business and Technology Studies and Research ISSN: 2665 <http://www.ijbtsr>

[43] Moortgat, C. (s.d.). Management à distance : trouvez le bon équilibre entre encadrement et confiance. Consulté sur <https://www.moortgat.be/management-a-distance-trouvez-le-bon-equilibre-entre-encadrement-et-confiance/>

[47] Revus finassurance n° 04 « Les assureurs face au COVID-19 », entretien avec Mr Sais Nacer PDG de la SAA, 2020, page 7 et 8, disponible sur le lien :

[45] Vodoz, L. (2010, 27 décembre). Fracture numérique, fracture sociale : aux frontières de l'intégration et de l'exclusion. SociologieS [En ligne], Dossiers. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3333>

[9] www.books.openedition.org

[10] www.institut-numérique.org

[11] www.memoireenligne.com

[17] www.wikipédia.com

Résumé

Ce mémoire explore l'impact de la digitalisation sur la fonction ressources humaines dans le secteur des assurances en Algérie, avec une étude de cas centrée sur la Société Nationale d'Assurance (SAA). À travers une analyse théorique et une approche empirique, il examine comment les outils numériques transforment les pratiques RH, en termes de productivité, d'efficacité, de motivation et d'adaptation.

Le travail s'articule autour de trois axes : une première partie définissant le cadre conceptuel de la digitalisation et les outils numériques associés ; une deuxième partie consacrée à l'impact de cette transformation sur les rôles, les compétences et les processus RH ; et enfin, une troisième partie illustrant ces changements à travers l'expérience concrète de la SAA.

Les résultats soulignent que la digitalisation améliore globalement la performance RH, tout en posant des défis liés à la conduite du changement, à la formation continue et à l'adaptation organisationnelle. Ce mémoire propose des recommandations pour réussir cette transition digitale de manière durable et stratégique.

Mots-clés : Digitalisation, Ressources humaines, Transformation numérique, Outils numériques, SAA, Performance RH, Gestion du changement, Compétences digitales, E-RH, Secteur des assurances.

Summary

This thesis examines the impact of digitalization on human resource management in the insurance sector in Algeria, focusing on a case study of the National Insurance Company (SAA). Through both theoretical analysis and practical investigation, it explores how digital tools are reshaping HR practices in terms of productivity, efficiency, motivation, and adaptability.

The research is structured into three main parts: the first defines the conceptual and technological framework of digitalization; the second investigates how it affects HR roles, skills, and processes; and the third illustrates these transformations through a case study of SAA.

The findings show that digitalization generally enhances HR performance, while also introducing challenges related to change management, continuous learning, and organizational adaptation. The study concludes with strategic recommendations to support a successful and sustainable digital transition.