

**MINISTERE DE L'ENSEINGEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème

**Analyse du degré d'intégration numérique dans les
processus RH.**

Cas d'ELECTRO-INDUSTRIE d'AZAZGA

Réalisé par:

AIT KACI Souhila

AIT BENAMARA Yamina

Encadré par :

Mme : OUCHALAL Houria

Membre de jury :

Mme HAMMOUTENE Ourdia

Présidente

MCA, UMMTO

Mme AMOKRANE Hakima

Examinatrice

MCB, UMMTO

Mme OUCHALAL Houria

Rapporteur

MCA, UMMTO

Promotion 2025

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Dieu, le tout-puissant, pour nous avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail. Sans sa volonté, rien de tout cela n'aurait été possible.

*Nos remerciements les plus sincères vont tout d'abord à **Mme OUCHALAL**, notre promotrice, dont la bienveillance, les conseils éclairés et la rigueur académique nous ont guidés tout au long de cette aventure intellectuelle. Sa disponibilité et ses encouragements constants ont été une source de motivation précieuse.*

*Nous tenons également à remercier chaleureusement **Mr AIT BENAMARA**, notre encadrant de stage au sein de **l'EI d'AZAZGA**. Par son accompagnement attentif, son professionnalisme et sa pédagogie, il a su faire de notre expérience de terrain un véritable moment d'apprentissage et de découverte. Grâce à lui, le mode professionnel nous est apparu moins intimidant et bien plus inspirant.*

*Nous adressons un grand merci à l'ensemble de l'équipe de **l'EI** pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et l'environnement enrichissant qu'ils ont su nous offrir tout au long de notre stage.*

*Nos remerciements vont aux **membres de jury**, pour l'attention portée à notre travail, leurs observations constructives et le temps qu'ils ont bien voulu nous accorder. Leur regard critique représente pour nous une véritable opportunité d'apprentissage et de perfectionnement.*

Dédicaces

Avant tout, je rends grâce à dieu, le tout-puissant pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaire pour mener à bien ce travail.

Je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui ont été présentes, de près ou de loin, tout au long de ce parcours.

À Madame Ouchalal, ma promotrice, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son accompagnement bienveillant. Merci pour votre patience, votre rigueur et votre soutien constant.

À mon cher papa et ma chère maman, pour leur amour inconditionnel, leurs encouragements, leurs sacrifices et leur confiance en moi. Sans vous, rien n'aurait été possible.

À mes sœurs, Houda et Liza, pour leur soutien moral, leur présence affectueuse et leurs mots réconfortants dans les moments de doute.

À mes amies, Warda, Sabah et son fils Simba et Asma, Faiza , pour leur amitié sincère, leurs encouragements et tous les moments de complicité partagés durant ces années d'études.

À mon binôme Yamina, qui est devenue une amie chère et une collaboratrice talentueuse, tu as été une source d'inspiration et de motivation pour moi tout au long de ce parcours.

Souhila

Dédicaces

À mes plus grands soutiens et sources d'inspiration, je dédie ce travail avec tout mon amour et ma reconnaissance infinies.

À ma mère qui a toujours été mon port d'attachement et ma boussole, merci pour ton amour inconditionnel, ton dévouement et ton soutien inébranlable. Tu as été la lumière qui a éclairé mon chemin dans les moments sombres et tu as toujours cru en moi, même lorsque je doutais.

À mon père qui m'a appris l'importance du travail acharné, de la persévérance et de l'honnêteté. Je suis reconnaissante pour tes conseils avisés et ton soutien sans faille. Tu m'as inspirée à viser plus haut et à poursuivre mes rêves. Je te suis infiniment reconnaissante pour ton soutien indéfectible, ta confiance en moi et ton amour.

À mon frère Haçane ainsi qu'à ma sœur adorée Lamia qui sont aussi mes meilleures amies, merci pour votre soutien constant, votre humour contagieux et votre présence réconfortante.

Vous êtes ma source de joie et de bonheur, et je suis fière de vous avoir dans ma vie.

À mes très chères amies Sarah, Malek, Smail, Said, Ania, qui ont été mes piliers dans les moments difficiles et mes partenaires de fête dans les moments de joie, merci pour votre amitié sincère, votre soutien sans faille et votre amour inconditionnel.

Enfin, à mon binôme Souhila qui est devenue une amie chère et une collaboratrice talentueuse, merci pour votre collaboration fructueuse et enrichissante. Tu as été une source d'inspiration et de motivation pour moi tout au long de ce parcours.

Au-delà des noms cités, il existe un cercle précieux de personnes qui ont joué un rôle significatif dans mon parcours. Je vous exprime ma gratitude et vous remercie pour votre présence et votre soutien qui ont marqué positivement ma vie.

Yamina



Sommaire



Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre 01 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

Introduction du chapitre 14

Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....5

Section 02 : Les processus de la gestion électronique des ressources humaines (GERH).15

Section 03 : L'état de la gestion électronique des ressources humaines (GERH) dans les pays développés.....22

Conclusion du chapitre 1.....26

Chapitre 02 : Les bases de la numérisation RH : de l'évolution technologique à l'impact organisationnel.

Introduction du chapitre 227

Section 01 : Les concepts clés de la numérisation.28

Section 02 : L'intégration numérique.42

Section 03 : L'état de la GERH en Algérie.....51

Conclusion du chapitre 2.....55

Chapitre 03 : Etude empirique de l'utilisation numérique dans les processus RH au sein de l'entreprise EI d'Azazga

Introduction du chapitre 356


Section 01 : Présentation de l'entreprise E.I d'AZAZGA.57

Section 02 : Méthodologie de recherche.....60


Section 03 : Présentation des résultats et perspectives et recommandations.63

Conclusion du chapitre 3.....84

Conclusion générale	85
Bibliographie	87
Annexes	90
Liste d'abréviations	
Liste des tableaux	107
Liste d figures	108
Tables des matières	
Résumé	



Introduction
générale



Le monde a subi de profonds changements, fondés sur la domination croissante, des programmes et d'outils numériques, qui peuvent faciliter la vie au quotidien que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle.

La numérisation désigne, le processus par lequel une activité ou une organisation intègre des technologies et des outils numériques à son fonctionnement. Elle implique également l'adoption d'une culture digitale, influençant à la fois les pratiques collectifs et comportements individuels au sein de l'entreprise.¹

Les entreprises sont confrontées à la nécessité de s'adapter aux changements du marché du travail, aux avancées technologiques et aux attentes des employés, ce qui joue un rôle important dans leur pérennité et leur succès pour rester compétitives. Parmi les activités les plus impactées dans les entreprises par cette révolution numérique figurent les ressources humaines (RH), dont les processus traditionnels sont aujourd'hui réinventés grâce à la numérisation.

Traditionnellement les processus RH dont les activités de recrutement, de formation, de développement des compétences et de gestion de paie étaient réalisés de manière manuel et une forte consommation de temps et de ressources.

Grâce aux avancées technologiques et à l'émergence de nouvelles solutions numériques, les professionnels des ressources humaines ont désormais à leur disposition des outils et des plateformes innovantes pour optimiser ces processus.

L'intégration numérique dans les départements RH est devenue primordiale pour la gestion quotidienne des opérations de ce service, cette généralisation de l'usage de l'outil informatique fait partie des changements structurant des différentes entreprises à l'ère actuelle. La digitalisation des RH consiste à l'utilisation des technologies numériques dans tous ce qui relève de la gestion interne ou externe du service.²

Les employés utilisent de plus en plus des logiciels numériques et ils sont également gérés et contrôlés par les outils informatiques. Cependant, la transformation digitale a impliqué un fort besoin pour les responsables a réorganisé tous les programmes élaborés par le service RH et revoir les outils utilisés pour la prise de décision, la communication et toutes autres activités.

¹ Pierre Bellanger « La transformation digitale des entreprises » Éditions Dunod, 2018 - 3^e édition actualisée, paris.p.52-53.

² BAUDOIN, E., DIARD, C., BENABID, M. & CHERIF, K. Transformation digitale de la fonction RH, Paris, Dunod, 2019. p. 4-48.

Objet de la recherche :

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche, qui vise à analyser le degré d'intégration du numérique dans les processus de ressources humaines. Notre étude se focalisera plus spécifiquement sur le cas de l'entreprise publique algérienne ELECTRO-INDUSTRIE (EI) située à Azazga, dont les récentes avancées en matière de numérisation des pratiques opérationnelles offre un terrain d'observation privilégié.

Problématique de recherche :

C'est dans ce sens, que notre problématique s'inscrit :

- **Quel est le niveau réel de l'intégration numérique dans les processus ressources humaines (RH) ? Et quel serait son impact sur les pratiques RH au sein de l'entreprise algérienne ?**

La réponse à cette problématique nous amène à soulever quelques questions secondaires :

- Comment mesurer le degré de l'intégration numérique dans le processus RH ?
- Quelle sont les facteurs facilitateurs et les obstacles à l'intégration numérique en RH ?
- Quelle sont les outils et technologies les plus couramment utilisées dans la digitalisation des RH ?

Hypothèses de travail

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons élaboré deux hypothèses, permettant de guider notre recherche :

Hypothèse 01 : Le degré d'intégration numérique peut être évalué à travers des indicateurs quantitatifs (nombre d'outils utilisés, automatisation des tâches) et qualitatifs (adaptabilité des collaborateurs, maturité numérique de l'organisation).

Hypothèse 02 : L'intégration numérique dans les RH aurait un impact positif sur l'expérience collaborateur en facilitant l'accès à l'information, la gestion des carrières et la formation continue.

Méthodologie de recherche :

Afin de vérifier nos hypothèses de départ, on a adopté une démarche méthodologique qui se repose sur :

- **La revue littérature :** L'élaboration de notre cadre théorique s'appuie sur une revue systématique de la littérature scientifique (ouvrages spécialisés, publications académiques, rapports sectoriels) complétée par l'analyse de ressources numériques crédibles, permettant ainsi une conceptualisation rigoureuse des notions clés de la recherche.

- **L'étude analytique** : Notre démarche méthodologique repose sur une collecte de données primaires combinant questionnaire quantitatif et entretiens semi-directifs, permettant d'évaluer la maturité numérique au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE (EI). Cette approche mixte s'avère particulièrement adaptée pour investiguer une thématique émergente dans le champ des transformations organisationnelles contemporaines.

Plan de restitution :

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux. Le premier chapitre pose les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines (GRH), on abordant son évolution, ses définitions, ainsi que les différents processus qui la composent, avec un regard particulier sur l'état de la gestion électronique des ressources humaines (GERH) dans les pays développés.

Le deuxième chapitre est consacré à la numérisation, à travers l'étude de ses concepts clés, son évolution, ses outils et ses impacts sur la fonction RH.

Enfin, le troisième chapitre présente l'étude empirique réalisée dans le cadre de ce travail, visant à analyser le degré d'intégration numérique dans les processus RH au sein d'E.I d'AZAZGA, à partir d'une enquête de terrain et des données recueillies.

Et on terminera par une conclusion générale de notre recherche théorique et empirique.



Chapitre 01 :
Les fondements de la
GRH à l'ère de la
numérisation



Introduction :

Les entreprises qui reconnaissent l'importance du facteur humain dans leur performance accordent aujourd'hui une attention particulière à la gestion des RH. Elles ont pleinement conscience des avantages qu'une gestion efficace de leurs ressources humaines peut leur apporter. À l'instar d'autres fonctions de gestion telles que le marketing, la finance ou la production, la gestion des ressources humaines constitue une pratique à part entière, joue un rôle spécifique en lien avec la mission globale de l'organisation, en particulier dans le cadre de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines se positionne également comme une discipline des sciences sociales, essentielle pour analyser, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problématiques liées à l'organisation et à la régulation du travail en entreprise.

Ainsi, l'approche traditionnelle, centrée uniquement sur la gestion de la main-d'œuvre, a été progressivement remplacée par une vision plus stratégique de la gestion des RH. Celle-ci vise à établir une adéquation durable entre les besoins de l'entreprise et les compétences de ses collaborateurs, en termes de nombre, de qualifications et de motivation.

Cette transformation s'est accompagnée d'une mutation majeure avec l'introduction des technologies numériques dans les processus RH. La digitalisation a en effet redéfini les pratiques traditionnelles, en automatisant certaines tâches. En facilitant l'accès aux données RH et en rendant les processus plus agiles et transparents.

Pour acquérir une idée et une perception approfondies sur la GRH. Il est impératif de faire le passage sur l'évolution et les fondements de cette fonction, ainsi que présenter l'approche conceptuelle de la GRH, ses objectifs, et ses finalités.

Tout en poursuivant l'analyse des processus de la gestion électronique des ressources humaine (GERH), et en fin une attention particulière sera accordée à la GERH dans les pays développés.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

Section 01 : Généralités sur la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle clé au sein de chaque organisation. Elle constitue une fonction importante, en vus qu'elle contribue à l'atteinte de ses objectifs. L'objectif de cette section est de retracer l'évolution de la fonction ressource humaine à travers le temps, et déterminer les finalités et ses objectifs.

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions de la GRH qui diffèrent d'un auteur à un autre, parmi lesquelles nous citons les suivantes :

- Selon **G. LACONO** : *«La GRH est une discipline récente, elle dérive de plusieurs champs disciplinaires : de l'économie du droit, de la gestion, elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité»³.*
- D'après **P.LOUART** : *« La GRH est un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs et une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui est chargée officiellement en contrôle, elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement où relativement dans le processus de gestion»⁴.*
- Pour **L.CADIN L [et al.]**, gérer les ressources humaines c'est : *« Faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin »⁵.*
- Autrement dit, pour **HERI MAHE BOISLANDELLE**: *« La GRH est une fonction générale et générique que l'on trouve dans toutes les composantes managériales et fonctionnelles de l'entreprise»⁶.*

Ainsi, d'après les définitions précédentes, on peut déduire que la gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui gère tous les aspects liés au personnel d'une organisation.

³ LACONGO G., « Gestion des ressources humaines », Edition CASBAH, ALGER, 2002, p. 08.

⁴ LOUART P., « Gestion des Ressources Humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1991, p. 17.

⁵ CADIN L [et al.], « Gestion des ressources humaines », Dunod, Paris, 1997, p. 3.

⁶ L.DOLAN, Shimon .Tania Saba .E.Jackson.Randanll Schuller, « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, paris, 2002, P5.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

La gestion des ressources humaines est un domaine complexe qui couvre de nombreuses réalités et des missions très diverses. Néanmoins, de façon générale, elle peut être définie comme la réponse aux besoins quantitatifs et qualitatifs des organisations en termes humains.

Bien menée, elle permet aux employés de contribuer de manière efficace et productive à l'orientation générale de l'entreprise et à la réalisation des buts et objectifs de l'organisation.

1.2. L'évolution de la GRH :

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu une transformation majeure au cours de son histoire, évoluant d'une simple fonction administrative au début du XXe siècle vers un rôle stratégique et central au sein des organisations dans la seconde moitié du siècle.⁷

1.2.1. Période pré-1850 : Absence de fonction RH structurée

Avant 1850, la notion de gestion des ressources humaines n'existait pas encore. Les premières manufactures employaient une main-d'œuvre non qualifiée, et les méthodes de travail reposaient sur l'expérience plutôt que sur des principes formalisés.

Les défis liés à l'organisation du travail, à la formation des employés et à leur productivité commençaient à se manifester.

La révolution industrielle, apparue d'abord en Angleterre avant de s'étendre à l'Europe de l'Ouest et à l'Amérique, a favorisé la production de masse à moindre coût. Cependant, les conditions de travail étaient difficiles, et les tâches, souvent monotones et répétitives.

1.2.2. Période 1850-1944 : Naissance de la fonction personnelle

Durant cette période, la fonction personnelle a commencé à émerger en réponse à l'expansion des organisations et à l'emploi d'une main-d'œuvre peu qualifiée. Les conditions de travail restaient précaires, et la productivité globale demeurait faible.

Vers 1880, Frederick Winslow Taylor a introduit l'organisation scientifique du travail (OST), démontrant qu'il était possible d'améliorer l'efficacité des travailleurs. Ses travaux ont conduit à une division accrue des tâches et à une spécialisation des rôles, tout en soulignant l'importance d'une meilleure formation des employés.

Avec la croissance des entreprises et la montée des syndicats, les services du personnel se sont progressivement institutionnalisés. Leurs principales missions incluaient le

⁷ Peretti J. M., 2013, pp. 06-14

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

recrutement, la répartition des responsabilités et l'amélioration de la performance des salariés.

Cette période a marqué les prémices d'une gestion plus structurée du personnel, posant les bases de la fonction RH moderne.

Vers 1916, Henry Fayol dans son ouvrage « Administration industrielle et générale » (1916), identifie six fonctions essentielles au sein d'une organisation :

- **Fonction administrative** : Elle assure la bonne marche de l'entreprise et se compose de cinq activités clés : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler.
- **Fonction technique** : Elle couvre les processus de production, de transformation et de fabrication des biens ou services.
- **Fonction commerciale** : Elle inclut les opérations d'achat, de vente et d'échange.
- **Fonction financière** : Elle concerne la recherche et la gestion des capitaux.
- **Fonction comptable** : Elle englobe l'enregistrement et le traitement des données financières.
- **Fonction sécurité** : Elle vise à protéger les biens matériels et les employés.

Les cinq activités de la fonction administrative : Fayol détaille les cinq composantes de la fonction administrative :

- **Prévoir** : Établir des objectifs et planifier les actions pour les atteindre.
- **Organiser** : Structurer l'entreprise et mobiliser les ressources nécessaires.
- **Coordonner** : Harmoniser les efforts des différents services vers un but commun.
- **Commander** : Diriger et motiver les équipes pour une exécution efficace.
- **Contrôler** : Vérifier la conformité des actions par rapport aux directives établies.

1.2.3. Période 1945-1974: Les Trente Glorieuses et l'évolution des théories managériales

Après 1945, une période de forte croissance économique, marquée par l'expansion démographique et une nouvelle vision du travailleur, a vu l'application systématique des principes d'organisation du travail.

Les recherches d'Elton Mayo sur les relations humaines ont inspiré d'autres théoriciens, comme Douglas McGregor, qui a développé deux approches opposées de la motivation au travail :

- **La théorie X** : Suppose que les employés manquent naturellement d'ambition et évitent les responsabilités, nécessitant un contrôle strict.

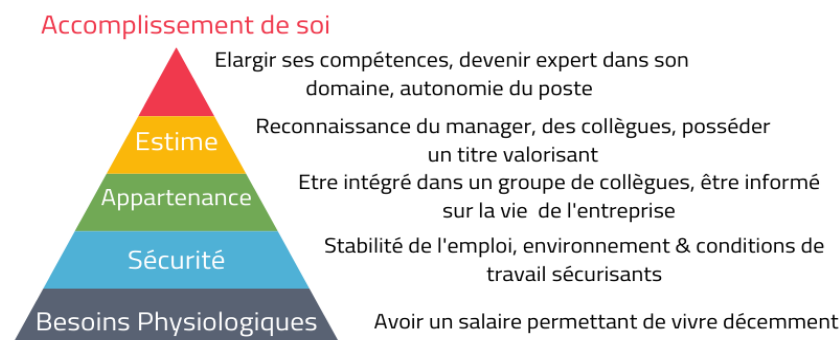
Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

- **La théorie Y** : Postule que les travailleurs peuvent être autonomes et motivés s'ils trouvent un sens à leur travail.

Parallèlement, les travaux d'Abraham Maslow sur la hiérarchie des besoins et ceux de Frederick Herzberg sur les facteurs de satisfaction au travail ont profondément influencé les pratiques managériales.

Voici la figure ci-après qui représente la pyramide des besoins de MASLOW : ⁸

Figure 1: La pyramide de Maslow



Source : HERZBERG, Frederick, *Work and the Nature of Man* Cleveland : World Publishing Company, 1966, (p. 71-91)

1.2.4. Période 1975-2000 : L'essor de la fonction RH comme discipline stratégique

Dans les années 1980, la fonction personnelle s'est muée en gestion des ressources humaines, traduisant un changement de paradigme.

« Alors que les salariés étaient auparavant considérés comme un coût à réduire, ils sont désormais perçus comme un capital humain à valoriser. »⁹

Cette période a marqué le début d'une approche plus proactive et optimisée de la gestion du personnel.

⁸ HERZBERG, Frederick, *Work and the Nature of Man* Cleveland : World Publishing Company, 1966, p.71-91.

⁹ PERETTI, Jean-Marie « *Ressources humaines* » 18^e édition Paris : Vuibert, 2016 Collection : Les Grands. p. 248.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

1.2.5. Années 2000 à aujourd'hui

«La fonction RH est désormais reconnue comme un élément central de la performance économique, et les salariés sont appréhendés comme un capital immatériel essentiel. »¹⁰

Depuis les années 2000, la gestion des ressources humaines (GRH) a connu une transformation profonde, passant d'une fonction essentiellement administrative à une fonction stratégique, centrée sur le développement du capital humain, l'engagement des collaborateurs et la performance globale de l'organisation.¹¹

Cette évolution s'inscrit dans une continuité historique, notamment à travers l'héritage de l'école des relations humaines, initiée par Elton Mayo dans les années 1930. Les expériences de Hawthorne ont démontré que les relations sociales, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance avaient un effet direct sur la productivité des salariés.¹²

Cet apport fondamental continue d'influencer la GRH contemporaine, notamment dans la mise en place de démarches de qualité de vie au travail (QVT), de management participatif ou encore d'écoute active des salariés.¹³

Parallèlement, les transformations sociales, économiques et technologiques du XXI^e siècle ont poussé les entreprises à intégrer une nouvelle dimension: le capital social, défini comme l'ensemble des ressources liées aux relations interpersonnelles, à la confiance mutuelle et aux normes de coopération. Ce capital social, lorsqu'il est bien mobilisé, devient un levier de performance collective, favorisant l'innovation, l'apprentissage organisationnel et l'agilité. Dans ce contexte, la GRH moderne s'oriente vers la création d'environnements collaboratifs, le développement de réseaux internes (communautés de pratiques, mentoring), et la valorisation de l'intelligence collective.

En parallèle, la montée des préoccupations liées au bien-être, à la santé mentale au travail et à la reconnaissance du travail réel ont été largement documentées par les travaux de Clot & Dejours, soulignant l'importance de redonner du sens à l'activité professionnelle.

¹⁰BAGAYOGO, Souleymane et ALLAOU, Hadj La gestion des ressources humaines à l'ère du numérique : Cas et pratiques innovantes 1^{re} édition Cormelles-le-Royal : EMS, 2022 Collection : Gestion en liberté p. 27.

¹¹ PERETTI, Jean-Marie, Ressources humaines, 20^e édition, Paris : Vuibert, 2021.p.78-82

¹² MAYO, Elton (1933) *the Human Problems of an Industrial Civilization*New York: Macmillan.Effets Hawthorne: p. 72-89. &ROETHLISBERGER, F.J. & DICKSON, W.J. (1939) *Management and the Worker* Cambridge: Harvard University Press.p. 379-401.

¹³ BAREL, Yves (2000) *Le paradoxe de la compétence*Paris : Éditions d'Organisation. Management participatif : p. 133-152.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

Ces préoccupations ont renforcé la place centrale de l'individu dans les politiques RH. Aujourd'hui, dans un monde du travail en pleine mutation – marqué par la digitalisation, les nouvelles attentes des générations et les enjeux de durabilité – la GRH s'adapte en intégrant des valeurs issues à la fois de l'humanisme managérial et de la dynamique des réseaux sociaux internes.¹⁴

Ainsi, la GRH actuelle, tout en s'appuyant sur des fondements historiques comme ceux de l'école des relations humaines, intègre désormais des logiques relationnelles et stratégiques fondées sur le capital social, la coopération et la co-construction. Elle devient un acteur clé dans la construction d'organisations apprenantes, résilientes et inclusives.

Des années 2000 à aujourd'hui, la gestion des ressources humaines a connu une transformation profonde qui s'articule autour de trois phases majeures.¹⁵

Dans les années 2000, la GRH s'est affirmée comme fonction stratégique, centrée sur le capital humain et la gestion par compétences, marquée par l'émergence de la GPEC et des premières démarches de QVT.

La période post-2010, a vu s'accélérer la digitalisation des processus RH et la montée des préoccupations de bien-être au travail, se traduisant par la généralisation du télétravail et des politiques de prévention des RPS.

Depuis 2020, l'accent s'est déplacé vers l'intelligence collective et la RSE, avec la valorisation du capital social à travers des pratiques innovantes comme les réseaux internes, la culture du feedback et les politiques d'inclusion.¹⁶

Fondamentalement, cette évolution repose sur des principes intemporels issus de l'école des relations humaines, où management participatif, reconnaissance et écoute active demeurent

¹⁴ LÉPINEUX, F. & BONNAUD, J.-J. (2020) *Management responsable...* Paris : Vuibert. Humanisme managérial : p. 89-97 & BOURNOIS, F. et al. (2015) *Traité de GRH* Paris : PUF. Durabilité RH : p. 734-748.

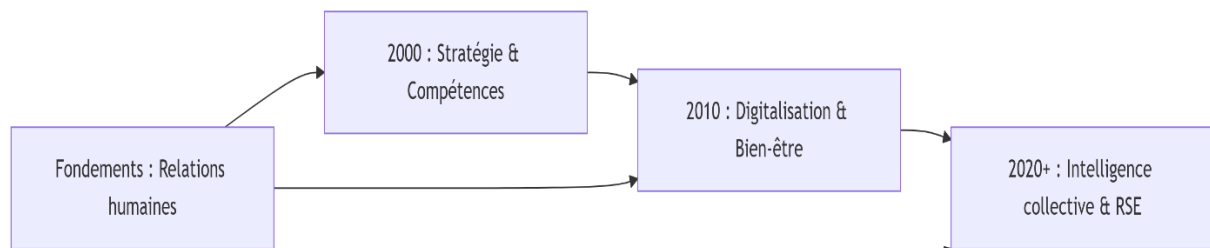
¹⁵ PERETTI, J.M. (2021). *Ressources humaines*. 20^e éd. Paris : Vuibert. & LE BOTERF, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. 5^e éd. Paris : Éditions d'Organisation.

¹⁶ PUTNAM, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster. & MAYO, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

les piliers de la performance organisationnelle, aujourd'hui réinterprétés à l'aune des défis digitaux contemporains.

Figure 2 : Evolution des priorités de la GRH de 2000 à aujourd'hui, en lien avec les apports de l'école des relations humaines et du capital social.



L'évolution des pratiques de gestion du personnel au sein des organisations reflète une transformation profonde des relations de travail et des attentes sociétales.

Initialement centrée sur des tâches administratives et réglementaires, la gestion du personnel visait principalement à assurer la conformité aux obligations légales et à gérer les aspects quotidiens liés aux employés.

Avec le temps, cette approche a cédé la place à une vision plus stratégique, incarnée par la gestion des ressources humaines (GRH), qui considère les employés comme des atouts essentiels à la performance et au développement de l'entreprise.

Plus récemment, le management humain a émergé, mettant l'accent sur la reconnaissance de l'individu dans sa globalité, en valorisant le bien être, l'éthique et le sens du travail.

1.3. Les objectifs de la GRH

L'objectif majeur du management des ressources humaines (MRH) s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous, le service RH contribue à l'essor des organisations en faisant en sorte d'atteindre ses objectifs fonctionnels et organisationnels.

1.3.1. Attirer

Attirer les talents en GRH consiste à mettre en place des stratégies et des actions pour attirer les candidats les plus qualifiés et motivés à rejoindre l'entreprise. Cela peut inclure des offres d'emploi attractives, une présence active sur les plateformes de

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

recrutement, et la promotion de la culture et des avantages de l'entreprise. L'objectif est d'attirer les candidats qui correspondent le mieux aux besoins et à la culture de l'entreprise.

1.3.2. Conserver

Pour développer les talents en GRH, les entreprises mettent en place des programmes de formation, des opportunités de croissance et des mesures incitatives pour favoriser le développement professionnel des employés. L'objectif est d'améliorer les compétences et les performances individuelles, tout en renforçant l'engagement et la fidélité des employés envers l'entreprise.

1.3.3. Développer

Pour conserver les talents en GRH, les entreprises mettent en place des politiques de rétention, telles que des avantages compétitifs, des opportunités de promotion, un environnement de travail favorable et une culture d'entreprise positive. L'objectif est de créer un lien fort entre les employés et l'entreprise, afin de les encourager à rester et à contribuer à long terme.

1.3.4. Motiver

Pour motiver les employés en GRH, les entreprises peuvent offrir des récompenses, des opportunités de développement professionnel, un environnement de travail positif et des tâches intéressantes. L'objectif est de stimuler l'engagement et la productivité des employés en leur offrant des incitations et des conditions favorables.

1.3.5. Autres objectifs : Ils existent d'autres objectifs de la GRH qui peuvent se résumer comme suit :

- Faciliter l'accès à l'information.
- Assurer le respect des lois, du cadre juridique.
- Améliorer la qualité de vie dans le milieu professionnel.
- Augmenter la motivation.
- Améliorer l'organisation en la rendant flexible.
- Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise.
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux.
- Valoriser les compétences, et les Répertoire.
- Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées.
- Favoriser l'adaptation des nouveaux à leur nouveau poste et des anciens à l'évolution de leur Poste.¹⁷

¹⁷ LAZIB Samira, les processus RH, mémoire de master (M2), Promotion 2017/2018, UMMTO

1.4. Les finalités de la GRH

D'après J-Marie PERETTI : « *La finalité de la GRH est de ; permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs tout en assurant le développement et l'épanouissement des personnes qui y travaillent* »¹⁸ .

1.4.1. Administrer efficacement

Etre une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire.

Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.

La micro- informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée.

Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

1.4.2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

Ces «5 E» retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

1.4.3. Favoriser le changement

Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de

¹⁸ J-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », 12ème édition, Vuibert, 2010, p.30-31

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

1.4.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'Organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise.

Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace.¹⁹

1.5. La GRH en culture digitale

La GRH en culture digitale est au cœur de la transformation numérique, qui ouvre les portes à un nouvel espace stratégique pour les ressources humaines sur le périmètre des valeurs et de la culture digitale, de l'innovation managériale, de la mobilité, du recrutement, des compétences et des apprentissages. Elle veille à faciliter la mise en place d'un management bienveillant, agile et collaboratif.

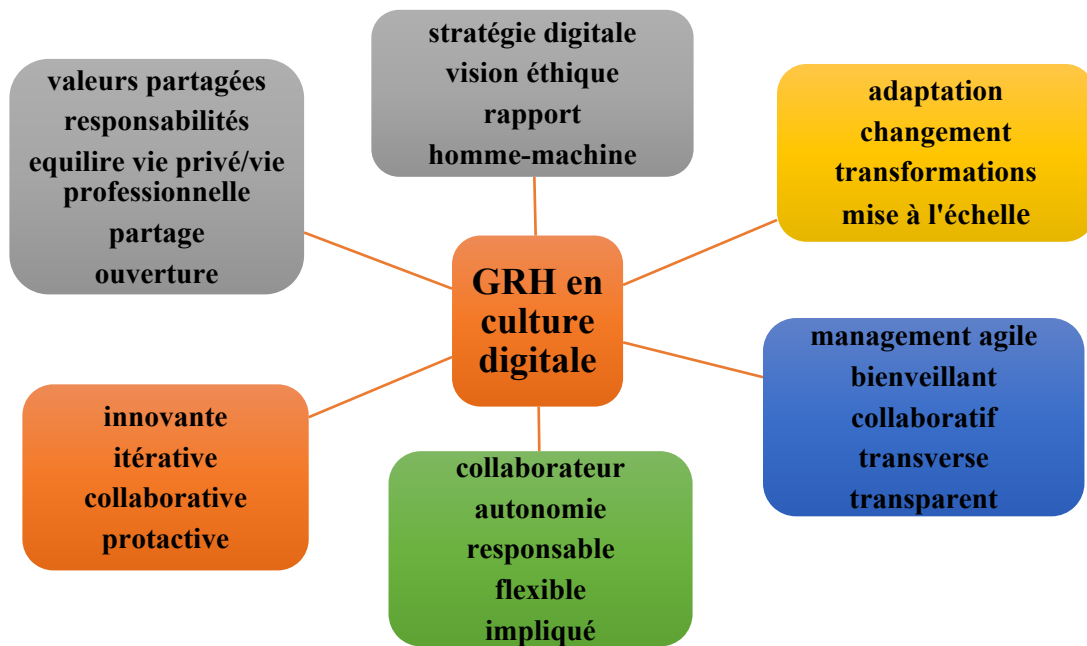
La GRH en culture digitale accompagne les adaptations transformationnelles induites par le digital dans le respect des valeurs éthiques et sur la base de valeurs partagées, en favorisant le développement d'un management agile et collaboratif, ensoutenant la montée en autonomie des individus et en laissant une place croissante à la prise de risque, facteur d'innovations.²⁰

Voici une illustration qui présente les piliers fondamentaux de la GRH dans un contexte digital, en montrant que la transformation numérique impacte profondément les valeurs, les pratiques et les attentes autour du travail.

Figure 2: La GRH en culture digitale

¹⁹ JEAN-MARIE PERRETTI, Gestion des ressources humaines en pratique étude des cas et sciences corrigés, édition eska, paris, 2019.

²⁰ Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Jean-Pierre Herbtmier, Alice de la Pradelle. Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustres 2ème Edition, paris, dunod, 2020 « Travailler dans un monde digitalisé, globalisé et risqué » .



Source : Antoine Pennaforte.al. Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustres 2ème Edition. «Travailler dans un monde digitalisé, globalisé et risqué» p.218.

Ce schéma montre que la GRH en culture digitale ne se limite pas à utiliser des outils numériques. Elle implique une transformation globale des pratiques, des rôles et des valeurs, avec un recentrage sur l'humain, la collaboration, l'innovation et l'éthique. La digitalisation devient ainsi un moyen, et non une fin, pour construire des environnements de travail plus agiles, responsables et porteurs de sens.

Section 02 : Les processus de la gestion électronique des ressources humaines (GERH)

La gestion électronique des ressources humaine (GERH) transforme profondément les pratiques RH en intégrant les technologies numériques dans l'ensemble des processus. Cette section présente les principaux processus concernés et leurs apports pour une gestion plus efficace et stratégique.

2.1. L'e-recrutement

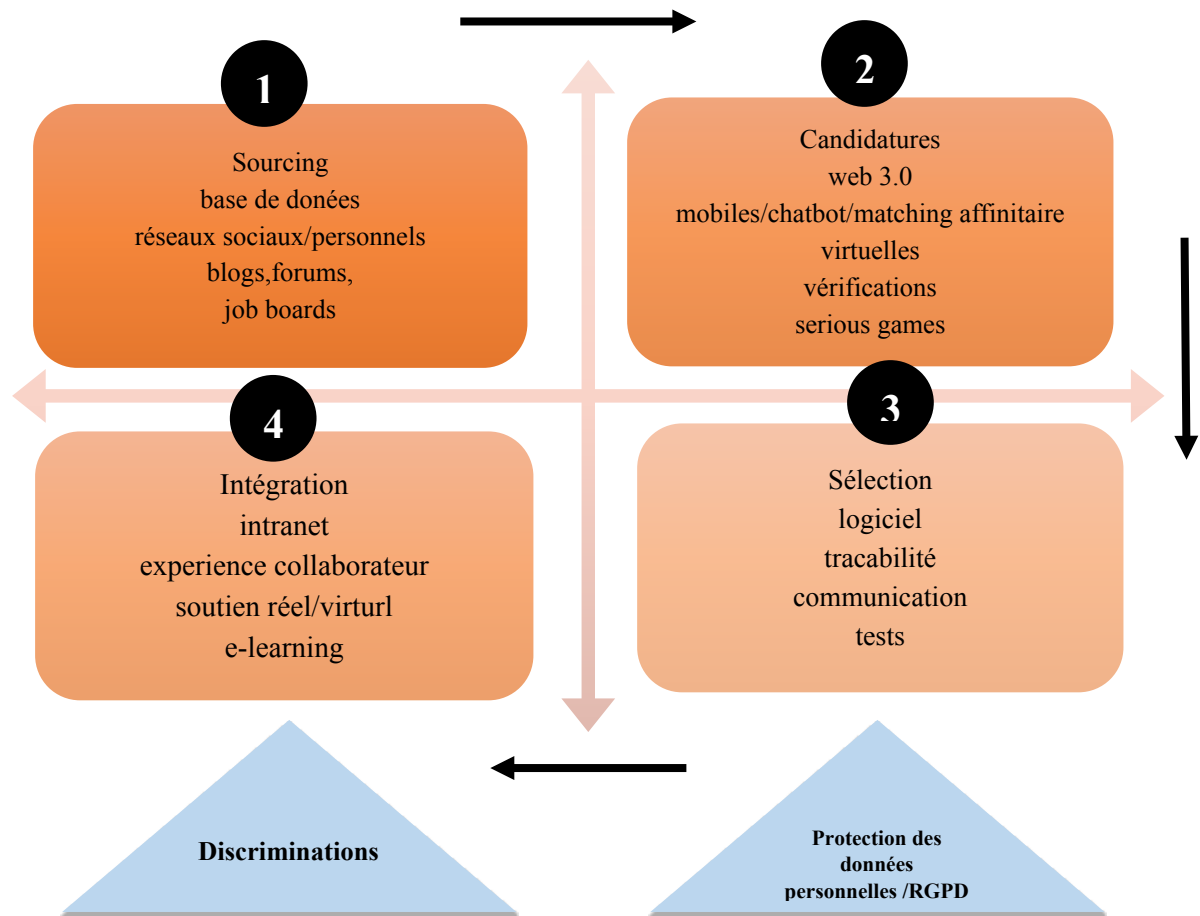
Selon MBA School, l'e-recrutement se définit comme « l'usage de technologies et de ressources électroniques pour attirer, sélectionner et gérer le processus de recrutement d'une entreprise ».

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

Le e-recrutement, ou recrutement en ligne, désigne l'usage de technologies numériques et de plateformes web pour l'ensemble du processus de recrutement. Cela inclut la publication d'offres sur des sites web d'entreprise ou portails d'emploi, l'utilisation de réseaux sociaux professionnels, de systèmes de suivi (ATS), de tests et d'entretiens en ligne, jusqu'à l'accueil numérique des nouveaux collaborateurs.

Voici une illustration qui porte sur le processus d'e-recrutement :

Figure 3: Le processus d'e-recrutement



Source : Antoine Pennaforte, al.op.cit., p.50.

L'e-recrutement regroupe un processus, une pratique et une collection d'outils utilisés en appui du processus de recrutement, afin de faciliter la communication sur les postes proposés, de multiplier les sources «1», de cibler les candidats «2», de sélectionner «3» et d'aider à l'intégration des impétrants «4» par la mise à disposition d'informations (expérience collaborateur, internet) et /ou des outils intégration virtuels. L'e-recrutement peut désigner un processus de recrutement 100% digital.

2.2. L'e-formation

« L'e-formation, aussi appelée e-learning, désigne l'ensemble des dispositifs utilisant les TIC pour dispenser des formations à distance, comme le précisé l'union européenne

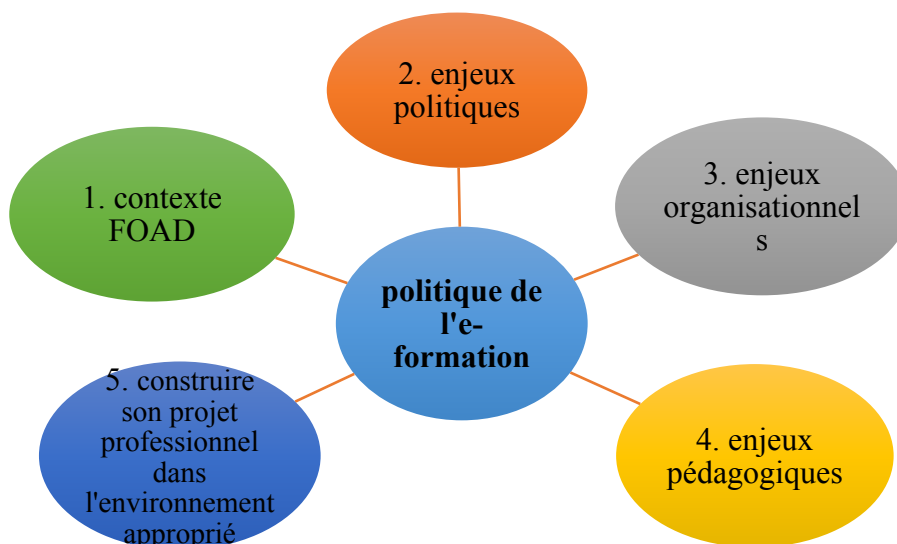
Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

(2001) : *l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès aux ressources et aux services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance* ».

L'e-formation, également appelée formation en ligne ou e-learning, désigne l'ensemble des dispositifs pédagogiques utilisant les technologies numériques et les plateformes web pour dispenser des formations à distance. Elle repose sur les TIC (technologies de l'information et de la communication) dans le but d'améliorer la qualité de l'apprentissage, de faciliter l'accès aux ressources, et de renforcer les échanges et la collaboration entre apprenants et formateurs.

La figure ci-dessous, représente les cinq dimensions majeures qui structurent une d'e-formation :

Figure 4 : Les politiques de l'e-formation



Source : Paquelin, D. (2009). Politiques, dispositifs et usages des TIC en formation : enjeux organisationnelles et transformation des pratiques. *Revue internationale de la technologie en pédagogie universitaire*.

La politique de l'e-formation est représentée comme étant au centre de cinq grands axes :

1. Contexte FOAD (ouverte et à distance)

Ingénierie sociale, de formation et pédagogique : La politique d'e-formation s'inscrit dans un contexte de formation à distance, ce qui demande une adaptation des approches sociales, pédagogiques de formation pour répondre aux besoins de flexibilité et d'accessibilité.

2. Enjeux politiques

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

Ingénierie sociale : Fait référence aux décisions institutionnelles et aux orientations stratégique (par exemple, au niveau de l'état, des ministères ou des établissements) qui peuvent influencer les dispositifs d'e-formation.

3. Enjeux organisationnels

Ingénierie de formation : Cela touche à la manière dont les structures (entreprises, université, etc.) organisent la formation en ligne : gestion des ressources, technologies, ressources humaines, etc.

4. Enjeux pédagogiques

Ingénierie pédagogique : C'est d'assurer que les contenus, les méthodes d'apprentissage et l'accompagnement pédagogique sont adaptés à la modalité numérique.

5. Construire son projet professionnel dans l'environnement approprié

Cette dimension insiste sur l'importance de permettre à l'apprenant de développer son projet personnel et professionnel grâce à un environnement d'apprentissage adapté.

2.3. L'e-rémunération

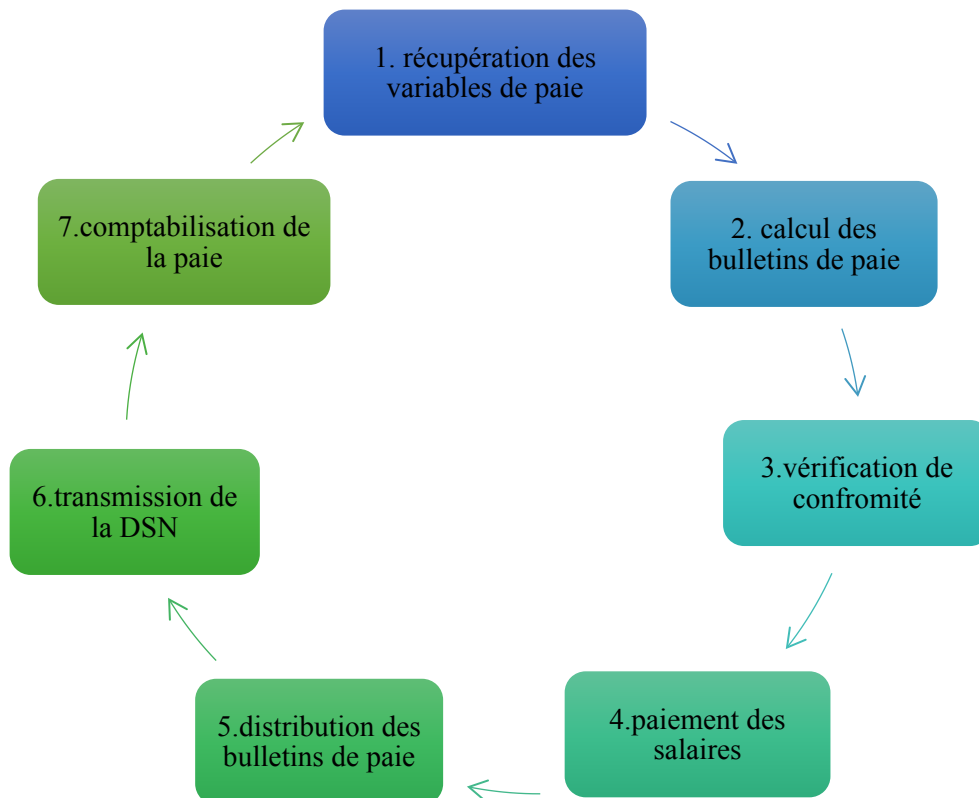
L'e-rémunération, désigne l'usage de solutions numériques dédiées à la gestion des salaires et avantages. Selon Dulebohn & Marler, ces systèmes permettent de collecter, analyser et utiliser les données pour concevoir des politiques de rémunération équitables et ajustées à la stratégie de l'entreprise.

L'e-rémunération, également connue sous le terme d'e-compensation, désigne l'utilisation de outils numériques et de systèmes web pour concevoir , administrer , analyser et communiquer les politiques de rémunération au sein d'une organisation. Elle couvre l'ensemble des processus liés aux salaires bonus, avantages, avantages supplémentaires et autres formes de rétribution, en s'appuyant sur des solutions technologiques.

Voici une illustration qui porte sur les étapes clés d'un cycle de paie :

Figure 5: Cycle de rémunération

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation



Source: Study Smarter. (2024). Payroll Cycle Explained. site: <https://www.studysmarter.co.uk/explanation/buisness-studies/accounting/payroll-cycle/> . consulté le 12/06/2025 à 11h38.

Le cycle de rémunération présenté dans le schéma illustre les étapes clés du processus de paie dans une organisation. Il s'agit d'un enchaînement structuré et répétitif visant à assurer le paiement correct, conforme et dans les délais des salariés.

Il commence par la récupération des variables de paie (heures travaillées, absences, primes, etc.), puis se poursuit par le calcul des bulletins de paie et leur vérification de conformité afin de garantir l'exactitude des données.

Une fois validés, les salaires sont versés aux employés, suivis de la distribution des bulletins de paie. Ensuite, l'entreprise procède à la transmission de la DSN (Déclaration Sociale Nominative) aux administrations sociales, avant de clôturer le cycle par la comptabilisation de la paie, qui permet d'intégrer toutes les opérations dans les écritures comptables de l'entreprise.

Ce cycle est aujourd'hui de plus en plus digitalisé grâce aux outils de gestion de la paie (ERP, SIRH), permettant une automatisation, une fiabilité accrue et un gain de temps considérable.

2.4. L'e-communication

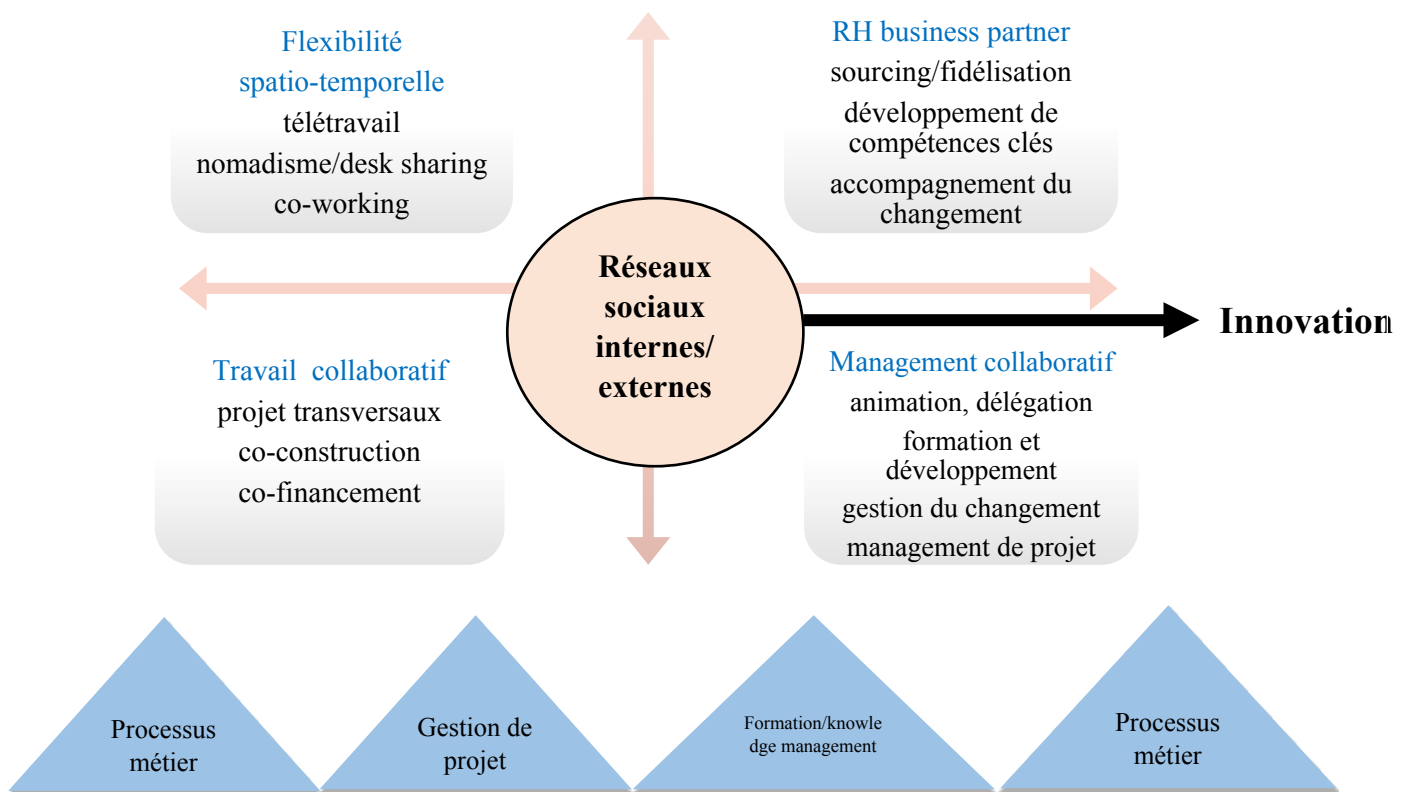
L'e-communication, également appelée communication électronique, désigne l'ensemble des échanges réalisés via des technologies numériques (emails, messageries, visioconférences, blogs...) et peut être synchrone ou asynchrone selon le besoin.²¹

Elle exige des compétences précises clarté, concision, respect des règles d'étiquette, et permet d'améliorer la réactivité, la collaboration et la flexibilité organisationnelle.

L'e-communication se définit comme l'usage de technologies électroniques, telles que les ordinateurs, smartphones, emails, messagerie instantanée, forums ou visioconférences, pour échanger des informations humaines à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation. Ce mode de communication peut être synchrone (chat, visioconférences) ou (emails, forums).

Voir la figure ci-après :

Figure 6: Travail en réseaux



Source : Antoine Pennaforte, al.op.cit., p72.

La mise en réseau de l'ensemble des parties prenantes internes et externes d'une organisation a pour objectif d'être plus flexible et de faciliter l'innovation.

²¹ McQuali, 2005, Turlow *et al.*, 2004.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

La mise en réseau d'une organisation nécessaire, pour la DRH, de prendre en compte la flexibilité spatio-temporelle du travail, de renforcer son accompagnement et son soutien au management en identifiant des compétences clés associées au fonctionnement en réseau, et de mettre en place des modalités de travail et de management collaboration.

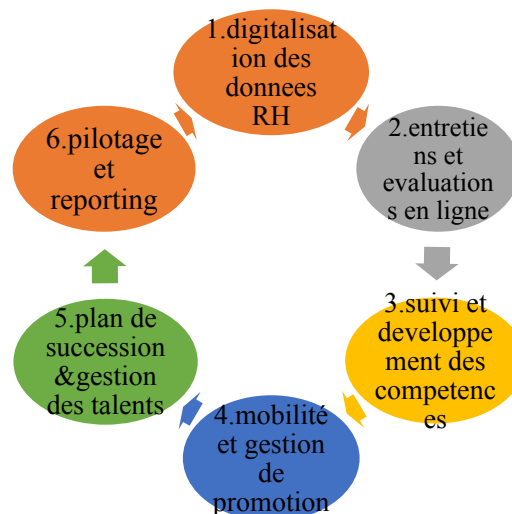
2.5. L'e-gestion de carrière

La e-gestion de carrière ou (gestion électronique de la carrière) désigne l'ensemble des outils numériques et pratique digitale utilisé par les entreprises pour gérer, suivre, et développer la carrière des salariés. Elle s'inscrit dans la digitalisation plus large des ressources humaines.

La e-gestion de carrière s'appuie sur un SIRH ou TMS paramètre pour automatiser et structurer chaque étape du cycle de carrière, de la collecte des données jusqu'à l'analyse et l'accompagnement. Le succès repose autant sur la qualité technique de l'outil que sur l'adhésion des utilisateurs, d'où l'importance d'un vrai plan de conduite du changement.

Voici un schéma qui représente le cycle d'e-gestion de carrière d'un salarié au sein d'une organisation, sous forme circulaire pour illustrer la continuité et l'évolution permanente²² :

Figure 7 : Cycle d'e-gestion de carrière



Source: <https://www.qualtrics.com/employee-experiences/employee-lifecycle/>

L'e-gestion de carrière se fait à travers des outils numériques et des pratiques digitalisées qui permettent d'automatiser, centraliser et personnaliser la gestion des parcours professionnels. Voici comment elle se met concrètement en place dans une entreprise :

²² Qualtrics. (s.d).employee Lifecycle: the 7 stages and how to improve them. Consulté le 11 juin 2025 à 11 :30 sur <https://www.qualtrics.com/employee-experiences/employee-lifecycle/>.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

1. Digitalisation des données RH : se traduit par plusieurs actions concrets visant à la :

- Création d'un référentiel de compétences (métiers, niveaux attendus, soft/hard skills).
- Numérisation des parcours professionnels des salariés : postes occupés, formations suivies, entretiens passés.
- Mise à disposition d'un dossier carrière électronique pour chaque collaborateur.
- Utilisation des outils: SIRH (Système d'Information RH), Talent Management System(TMS), base de données RH.

2. Entretiens et évaluations en ligne

- Planification et conduite des entretiens annuels ou professionnels via des plateformes digitales.
- Utilisation de formulaires interactifs, de grilles d'évaluation en ligne et d'outils de feedback 360°.
- Archivage automatique du compte-rendu et suivi des objectifs.
- Outils utilisés : modules de performance ou d'évaluation intégrés au SIRH (ex. Talent soft, SuccessFactors).

3. Suivi et développement des compétences

- Plateformes de e-learning connectées au dossier salarié.
- Plans de développement de compétences personnalisés (recommandations automatiques).
- Suivi des formations (inscription, participation, résultats) en temps réel.
- Outils utilisés: LMS (Learning Management System) comme Moodle, 360Learning, ou Cornerstone.

4. Mobilité et gestion de la promotion

- Offres de mobilité interne publiées sur un portail RH collaborateur.
- Système de matching automatisé entre les compétences du salarié et les opportunités.
- Candidature directe depuis l'interface + workflow de validation automatisé.
- Outils utilisés : plateforme interne de gestion de la mobilité ou module carrière dans un SIRH.

5. Plan de succession & gestion des talents

- Identification des talents clés via des indicateurs (performance, potentiel, engagement...).
- Cartographie des postes critiques + bench de succession pour chaque poste.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

- Simulation de trajectoires professionnelles avec IA prédictive (ex. "Si tel salarié part, qui peut le remplacer").
- Outils utilisés : SIRH avec module de plan de succession ou d'analyse prédictive RH.

6. Pilotage et reporting

- Tableaux de bord interactifs pour les RH et les managers.
- Suivi des indicateurs : taux de promotion, mobilité, satisfaction, plan de développement complété, etc.
- Aide à la décision stratégique grâce à la visualisation des données RH.
- Outils utilisés : Power BI, SAP Analytics Cloud, tableau de bord intégré au SIRH.

7. L'e-gestion des carrières permet une gestion

- Plus rapide (moins de papiers, automatisation),
- Plus transparente (salarié acteur de sa carrière),
- Plus stratégique (meilleure anticipation des besoins RH),
- Plus personnalisée (adaptée au profil de chacun).

Section 03 : L'état de la gestion électronique des ressources humaines (GERH) dans les pays développés

La numérisation des processus RH, également appelée gestion électronique des ressources humaines (GERH), connaît une forte progression dans les pays développés. Cette transformation s'inscrit dans une dynamique globale de digitalisation des entreprises, où la fonction RH n'est plus seulement administrative, mais devient stratégique, centrée sur l'humain, les données et la performance organisationnelle.

Dans les pays développés, les entreprises ont largement adopté des **Systemes d'Information des Ressources Humaines (SIRH)**, souvent intégrés à des solutions ERP (Enterprise Resource Planning). Ces systemes couvrent aujourd'hui l'ensemble du cycle de vie du salarié : recrutement, onboarding, gestion de la paie, gestion des compétences, planification des effectifs, gestion de la performance et mobilité interne.

Exemple: Schneider Electric, multinationale française spécialisée dans la gestion de l'énergie, a déployé une solution SIRH globale basée sur **SAP SuccessFactors**. Cette plateforme permet de centraliser toutes les informations RH de ses employés répartis dans plus de 100 pays. Le suivi des compétences, la planification de la relève, la gestion des

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

performances ou encore la formation continue sont tous gérés numériquement, avec une interface unique accessible à tous les employés.

Selon le rapport Deloitte, 78 % des grandes entreprises nord-américaines et européennes utilisent un SIRH intégré. Les outils les plus répandus sont SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday, et ADP, qui permettent une centralisation et une automatisation poussée des données RH.²³

3.1. Recrutement et intégration digitalisés

Le recrutement en ligne est devenu une norme. Les plateformes comme LinkedIn, Indeed ou Glassdoor sont intégrées aux SIRH et utilisent des algorithmes d'intelligence artificielle pour trier les candidatures et recommander les profils. Le recrutement prédictif gagne également du terrain : il s'appuie sur les données historiques pour anticiper les performances futures d'un candidat.

Exemple : Le groupe **L'Oréal**, leader mondial des cosmétiques, a transformé son processus de recrutement en intégrant l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle. Les candidats passent par des simulations immersives de situations professionnelles et des entretiens vidéo automatisés. Ces outils permettent une évaluation plus objective des compétences et réduisent les biais humains

L'onboarding est aussi digitalisé via des portails interactifs, des modules e-learning, et des processus automatisés permettant de gagner du temps tout en offrant une meilleure expérience aux nouveaux arrivants.²⁴

3.2. Formation et développement des compétences à l'ère du digital

Les entreprises développées misent fortement sur le digital learning. Les plateformes comme Coursera, LinkedIn Learning ou des LMS internes (Learning Management Systems) permettent une formation continue accessible, personnalisée et évolutive. Les technologies immersives (réalité virtuelle, intelligence artificielle, microlearning) commencent aussi à être intégrées dans les programmes de développement des talents.

Exemple : Chez **Google**, la culture de l'apprentissage est au cœur de la stratégie RH. Les employés ont accès à un LMS interne alimenté par des données d'IA qui recommandent automatiquement des modules de formation selon le poste occupé, les compétences manquantes et les objectifs de carrière. Cette approche dynamique de la formation permet une montée en compétences rapide et adaptée

²³ Deloitte. (2023). 2023 Global Human Capital Trends Report. <https://www2.deloitte.com>.

²⁴ SHRM. (2023). HR Technology Report. <https://www.shrm.org>

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

D'après PricewaterhouseCoopers (PwC), 72 % des DRH interrogés en Europe de l'Ouest affirment que la digitalisation de la formation a permis une amélioration mesurable des compétences et de l'engagement des salariés.²⁵

3.3. Automatisation administrative et self-service RH

Les processus administratifs RH comme la gestion de la paie, des congés ou des notes de frais sont désormais automatisés dans la majorité des grandes entreprises. Les collaborateurs accèdent à leurs données via des portails en libre-service (self-service RH), réduisant ainsi la charge de travail des équipes RH.

Exemple : Unilever, entreprise multinationale de biens de consommation, a mis en place une plateforme mondiale appelée "MyHR" accessible à tous ses salariés via ordinateur ou smartphone. Ils peuvent y gérer leurs demandes de congés, consulter leur bulletin de paie ou encore faire évoluer leurs données personnelles. Cela libère les équipes RH de tâches répétitives et améliore la transparence

3.4. L'émergence de la Data RH et de la People Analytics

L'intégration numérique permet également une exploitation avancée des données RH. Grâce à la People Analytics, les responsables RH peuvent analyser les taux de rétention, la performance, l'absentéisme ou encore prédire les départs. Cela permet une prise de décision fondée sur des données objectives, renforçant le rôle stratégique de la fonction RH.

Exemple : IBM a développé un système d'analyse prédictive qui anticipe les départs volontaires des talents en croisant différentes variables : satisfaction au travail, historique des promotions, temps passé dans le poste, etc. Grâce à cette analyse, les managers peuvent agir rapidement pour fidéliser les profils critiques

Comme le souligne Cascio & Boudreau, l'investissement dans les technologies RH devient rentable lorsqu'il s'accompagne d'une exploitation intelligente des données pour améliorer les décisions en matière de talents.²⁶

Les entreprises y adoptent des solutions intégrées telles que Systems Applications and Products (SAP) SuccessFactors, Workday, ou encore Oracle, HCM Cloud, qui permettent de gérer l'ensemble du cycle de vie du salarié, du recrutement à la gestion des talents, en passant par la formation et la paie. Ces plateformes offrent des fonctionnalités avancées comme l'analyse prédictive, le suivi en temps réel des performances ou encore l'automatisation des tâches administratives.

²⁵ Deloitte (2023). 2023 Global Human Capital Trends Report. & Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.

²⁶ Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. *Pearson Education*.p.285-307.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation

De plus, les outils de self-service RH permettent aux employés et aux managers d'accéder facilement à leurs informations via des portails ou applications mobiles, renforçant ainsi l'autonomie et la réactivité.

L'usage de l'IA et des Chatbots pour le tri des candidatures ou le support RH est également courant, tout comme le recours au cloud computing, qui garantit flexibilité, sécurité et accessibilité des données à tout moment. Ces outils contribuent à une gestion plus stratégique, agile et centrée sur l'expérience collaborateur.²⁷

Malgré ces avancées, des défis persistent. Le respect de la vie privée, la cybersécurité et la protection des données personnelles sont devenus des enjeux majeurs, notamment dans le cadre du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en Europe. Par ailleurs, la résistance au changement et le manque de compétences numériques chez certains collaborateurs freinent parfois l'appropriation des outils digitaux.

²⁷ Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.

Chapitre 1 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation


Conclusion

Ce chapitre a permis de poser les bases essentielles pour comprendre la transformation profonde que connaît la gestion des ressources humaines (GRH) à l'ère de la numérisation. Dans une première partie, nous avons rappelé les fondements classiques de la GRH, en mettant en lumière ses missions, ses fonctions stratégiques et son rôle dans la performance organisationnelle.


La seconde section a mis en évidence l'émergence de la gestion électronique des ressources humaines (GERH), illustrant comment les outils numériques, les systèmes d'information RH et les technologies émergentes (IA, cloud, Big Data) viennent redéfinir les pratiques RH traditionnelles. Cette digitalisation progressive impacte aussi bien les processus administratifs que stratégiques, allant du recrutement à la gestion des talents, en passant par la formation, la paie et la communication interne.

Enfin, à travers l'analyse de la situation dans les pays développés, il ressort que la numérisation des RH y est bien avancée. Les entreprises y intègrent des systèmes RH sophistiqués, exploitent les données pour orienter les décisions, et s'inscrivent dans une logique d'innovation continue pour répondre aux enjeux de performance, d'agilité et d'expérience collaborateur.

Ainsi, la numérisation constitue aujourd'hui un levier incontournable pour moderniser la GRH. Cependant, cette transition soulève aussi des défis techniques, humains et éthiques qu'il convient d'anticiper. Le chapitre suivant s'intéressera alors aux notions de la numérisation, les outils, et l'impact, notamment l'état de la GERH en Algérie, afin d'évaluer les écarts, les obstacles et les opportunités de transformation numérique dans ces contextes.



*Chapitre 02 : Les bases de la
numérisation RH : de
l'évolution technologique à
l'impact organisationnel*



Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Introduction :

A l'ère de la mondialisation et de la digitalisation croissante, les organisations se trouvent confrontées à des mutations profondes qui redéfinissent leurs modes de fonctionnement, leurs outils de gestion et leurs relations internes et externes. La transformation numérique s'impose aujourd'hui comme un levier incontournable d'innovation, de compétitivité et de performance, touchant l'ensemble des domaines d'activités, y compris les ressources humaines.

Dans ce chapitre on vise à explorer les fondements théoriques du numérique, son évolution historique, ainsi que les principaux outils digitaux mobilisés dans les organisations. Nous intéresserons également aux impacts organisationnels et humains qui en découlent, notamment en termes de réorganisation des processus, de gestion des compétences et d'adaptation culturelle.

Une attention particulière sera accordée à l'état de la gestion électronique des ressources humaines (GERH) en Algérie, afin d'analyser les dynamiques locales de transformation numérique dans un contexte socio-économique spécifique.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Section 01 : Les concepts clés de la numérisation

La numérisation transforme profondément nos sociétés, nos économies et nos modes de travail. Pour en saisir les enjeux et le potentiel, il est essentiel de maîtriser ses fondements théoriques. Cette section présente les concepts clés qui structurent cette transformation : des principes technologiques aux implications stratégiques, ces notions offrent les clés de lecture indispensables pour naviguer dans l'ère numérique.

1.1 Définition de la notion de numérisation :

1.1.1. La Digitalisation

La digitalisation désigne un processus par lequel une organisation intègre les technologies numériques à ses activités, tant sur le plan des outils que des méthodes de travail. Elle implique également l'adoption d'une culture digitale, influençant les fonctionnalités opérationnelles ainsi que les comportements individuels et collectifs.²⁸

Étymologiquement, le terme « digital » provient du latin « digitus » (doigt), évoquant l'idée d'interaction manuelle. Concrètement, la digitalisation consiste à transformer des contenus (textes, images, sons, vidéos) ou des signaux analogiques en données numériques exploitables par des systèmes informatiques. Ce processus évolutif, porté par l'innovation, introduit constamment de nouveaux outils, méthodes et services, modifiant en profondeur les modes de vie et les pratiques professionnelles.

En résumé, la digitalisation regroupe l'ensemble des moyens et technologies visant à optimiser l'exécution des tâches grâce au numérique. Aujourd'hui, elle constitue un levier stratégique essentiel pour les entreprises, leur permettant de s'adapter aux évolutions permanentes de leur environnement.

Ses avantages sont multiples: Amélioration de la communication (interne et externe), optimisation des conditions de travail, fluidification du partage d'informations, réduction des délais et des coûts opérationnels. Ces atouts contribuent significativement à renforcer la performance globale de l'organisation.

1.1.2. La numérisation :

La numérisation est un processus qui consiste à convertir des informations, des processus ou des objets physiques en données numériques.

²⁸Storhaye, P, Transformation, RH et Digital, EMS Management et Société, Paris, 2016

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

La numérisation s'inscrit dans la lignée des grandes révolutions industrielles, telles que l'invention de la machine à vapeur ou de l'électricité. Elle apporte de nouveaux outils qui permettent aux entreprises d'innover et de faire évoluer leurs stratégies.

Aurélie DUDÉZERT, définit la numérisation comme : « Le processus de conversion des informations analogiques en données numériques, permettant leur stockage, leur traitement et leur diffusion via des systèmes informatiques»²⁹.

Castells souligne que : « la numérisation est au cœur de la révolution informationnelle, permettant la création de réseaux globaux et la diffusion instantanée de l'information, ce qui transforme les structures sociales et économiques»³⁰.

La numérisation est un processus d'archivage qui aboutit à la création d'une copie numérique d'un document physique. Par exemple, un document papier peut être scanné pour devenir un fichier numérique. Cependant, la mise en place d'un projet de numérisation nécessite des ressources matérielles (comme des scanners), des logiciels adaptés et des compétences humaines pour gérer le processus.

La numérisation est un concept large qui peut être interprété de différentes manières selon le contexte dans lequel il est utilisé. Les définitions de la numérisation proposées par des auteurs comme Aurélie DUDÉZERT et Manuel Castells (mentionnés précédemment) se concentrent souvent sur l'aspect sociétal, culturel et technologique de la transformation numérique. En revanche, la numérisation dans le contexte des entreprises a une portée plus opérationnelle et stratégique, bien que les deux perspectives soient liées.

Dans le contexte des entreprises, la numérisation prend une dimension plus concrète et opérationnelle. Elle se réfère à l'utilisation des technologies numériques pour transformer les processus métier, améliorer l'efficacité et créer de la valeur.

La numérisation désigne le processus d'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des fonctions, processus et activités d'une entreprise, afin d'améliorer son efficacité, sa compétitivité et sa capacité à innover. Cette transformation implique une refonte des modèles d'affaires, des processus internes, des interactions avec les clients et des cultures organisationnelles, en s'appuyant sur des outils tels que l'IA, le cloud computing, l'IoT, les big data et l'automatisation.

²⁹ DUDZERT, A. (2018). La Transformation digitale des entreprises. Paris : Éditions La Découverte, p. 16.

³⁰ MANUEL CASTELLS : Dans "La société en réseaux" (1996), Éditeur : Blackwell Publishers (pour l'édition originale en anglais) ; Fayard (pour l'édition française) page 35

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Selon Nicolas Colin et Henri Verdier « *La numérisation à l'échelle organisationnelle repose sur l'intégration des technologies numériques pour repenser les modèles économiques, optimiser les processus et créer de nouvelles expériences clients* »³¹.

Selon Gilles Babinet « *La numérisation à l'échelle organisationnelle implique une refonte complète des processus métier, une gestion des données centralisée et une adaptation culturelle pour tirer pleinement parti des technologies numériques* »³².

La numérisation, dans le contexte des entreprises, est donc un processus multidimensionnel qui combine l'adoption de technologies, la transformation des processus et la gestion du changement pour atteindre des objectifs stratégiques.

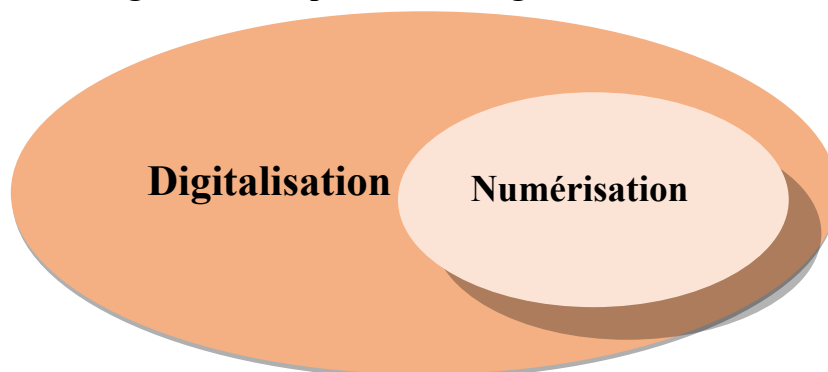
1.1.3. Différence entre digitalisation et numérisation

Il est fréquent de confondre les notions de numérisation et de digitalisation, d'où l'importance de bien les distinguer.

Selon Dudézert (2018), « *la digitalisation se rapporte à l'expérience utilisateur avec les technologies, c'est-à-dire l'utilisation intuitive d'outils numériques permettant de nouvelles pratiques professionnelles. En d'autres termes, elle implique une interaction naturelle avec le digital, influençant les méthodes de travail* ».

En revanche, la numérisation relève davantage des aspects techniques, consistant à convertir des documents physiques en formats numériques pour leur stockage et leur exploitation. Comme l'explique Patrick Varenne (2020), la numérisation permet d'archiver et de gérer des données électroniquement, via des systèmes de Gestion Électronique de Documents (GED) ou des logiciels de gestion intégrée.

Figure 8 : Interprétation de digitalisation et numérisation



Source : Etabli par nous-même d'après nos lectures

³¹ Nicolas Colin et Henri Verdier, « La Transformation Digitale des Entreprises » (2015) Page 78.

³² Gilles Babinet, La Transformation Digitale : « Enjeux et bonnes pratiques » (2014) Page 45.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Ainsi, si la numérisation se limite à la conversion technique des supports, la digitalisation va plus loin : elle représente une transformation organisationnelle, marquée par une maturité digitale, qui peut conduire à une refonte du modèle économique.

En résumé, la digitalisation correspond à la transition d'une entreprise traditionnelle vers une structure digitale, tandis que la numérisation désigne simplement le passage au format numérique des documents.

1.2 L'évolution de la numérisation :

L'histoire de la numérisation est une aventure fascinante qui a transformé notre manière de travailler, de communiquer et de vivre. Elle remonte aux années 1970, mais c'est à partir des années 1990, avec l'explosion d'Internet, que la numérisation a pris une dimension véritablement globale et transformative. Voici les grandes étapes de cette évolution :

1.2.1 Années 1970-1980 : Les débuts de la numérisation :

Dans les années 1970, les premiers ordinateurs personnels font leur apparition, marquant le début de la numérisation. Les entreprises commencent à remplacer leurs archives papier par des fichiers numériques, et les logiciels de gestion de base, comme les traitements de texte et les tableurs, deviennent des outils indispensables.

Les événements clés marqués dans cette période:

- **Année 1971** : Elle marque une révolution technologique avec l'invention du microprocesseur par Intel (modèle Intel 4004). Ce composant électronique, capable de traiter des instructions à une vitesse inégalée pour l'époque, a considérablement réduit la taille, le coût et la consommation énergétique des ordinateurs. Grâce à cette innovation, les ordinateurs deviennent progressivement plus compacts, abordables et accessibles aux entreprises et, à terme, au grand public. Pour les fonctions administratives et les débuts de l'informatisation des processus, cela représente un pas décisif vers l'automatisation.
- **Année 1975** : L'apparition de l'Altair 8800, considéré comme le premier ordinateur personnel (PC), ouvre une nouvelle ère : celle de l'informatique individuelle. Bien que rudimentaire et sans clavier ni écran, cet ordinateur est vendu en kit à assembler soi-même, ce qui séduit une génération de passionnés, dont Bill Gates et Paul Allen, futurs fondateurs de Microsoft. C'est le début d'une démocratisation de l'outil informatique, permettant aux petites entreprises et aux services administratifs de

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

commencer à s'équiper. Les fonctions RH et comptables commencent à expérimenter des solutions d'assistance informatique.

- **Année 1980 :** Voient l'arrivée des SGBD (Systèmes de Gestion de Bases de Données), comme Oracle ou encore IBM DB2. Ces outils permettent non seulement de stocker de grandes quantités de données, mais aussi de les structurer, rechercher et analyser facilement. C'est un tournant majeur pour la gestion de l'information en entreprise, y compris dans les ressources humaines. Les services RH peuvent désormais centraliser les données du personnel, suivre les carrières, gérer les paies et les formations à l'aide d'outils informatisés, ce qui améliore la précision et la productivité.

Selon les études de Desroches et S. Delisle sur les effets des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), ils expliquent que « les années 1970-1980 ont marqué le début de l'automatisation des tâches administratives et de la gestion des données »³³.

Cette période a permis aux entreprises de gagner en efficacité en automatisant des tâches répétitives, comme la gestion des stocks ou la paie des employés. Cependant, la numérisation était encore limitée à des usages spécifiques et ne touchait pas tous les aspects de la vie professionnelle.

1.2.2 Années 1990 : L'explosion d'Internet

Les années 1990 marquent un tournant majeur avec l'avènement d'Internet. Ce réseau mondial permet la numérisation des communications et des transactions, ouvrant la voie à une nouvelle ère de connectivité.

Événements clés :

- **Année 1991:** Lancement du World Wide Web, inventé par Tim Berners-Lee, le World Wide Web est mis à disposition du public en 1991. Il représente une innovation radicale, car il permet d'accéder à l'information via des sites web connectés par des hyperliens. Pour les entreprises et les RH, cette technologie va ouvrir la voie à des pratiques inédites : recherche de talents en ligne, portails RH accessibles à distance, communication interne dématérialisée, et plus encore. Le Web marque le début d'une transformation numérique globale dans le monde du travail.

³³ Desroches, B.V., & Delisle, S. (2002). XXVIIIème Colloque sur les effets des NTIC sur le développement local et régional page 45.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

- **Année 1995** : L'arrivée de Netscape Navigator (1994–1995) facilite l'accès au Web pour le grand public. Grâce à une interface graphique conviviale, de plus en plus d'entreprises commencent à utiliser Internet pour leurs opérations, notamment pour le recrutement (via des offres d'emploi en ligne), la communication avec les employés, ou encore la publication d'informations RH. C'est le début de l'e-recrutement, des intranets d'entreprise, et de la digitalisation de la fonction RH à grande échelle.

Selon Michelle Gillet et Patrick Gillet dans leur ouvrage (SIRH) Systèmes d'information des ressources humaines, ils notent que, « Les années 1990 ont vu l'émergence des premiers systèmes intégrés, permettant une gestion plus efficace des ressources et des données ». ³⁴

L'Internet a révolutionné la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients et partenaires. Les ERP, par exemple, ont permis de centraliser et de synchroniser les données entre les différents services d'une entreprise, améliorant ainsi la coordination et la prise de décision.

1.2.3. Années 2000 : L'ère du e-commerce et des réseaux sociaux

Dans les années 2000, la numérisation s'étend à tous les secteurs, avec l'émergence du e-commerce, des réseaux sociaux et des services cloud. Les données deviennent une ressource stratégique pour les entreprises.

Événements clés :

- **Année 2000** : Le début des années 2000 est marqué par la montée en puissance du commerce en ligne. Des plateformes comme Amazon et eBay bouleversent les habitudes d'achat des consommateurs et des entreprises. Pour les RH, cette évolution signifie l'émergence de nouveaux modèles économiques, la transformation des métiers, ainsi qu'une demande accrue de compétences numériques. Les entreprises doivent désormais repenser leur gestion des talents pour accompagner cette transition numérique, en recrutant par exemple des profils spécialisés dans le digital et le marketing en ligne.
- **Année 2004**: La création de Facebook en 2004 marque le début de l'ère des réseaux sociaux utilisés à grande échelle. D'abord personnels, ces outils deviennent rapidement professionnels. Les RH s'en emparent pour :

³⁴Gillet, M., & Gillet, P. (2010). *SIRH : Systèmes d'information des ressources humaines*. Paris : Dunod page 148.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

- Développer leur marque employeur.
 - Mener des campagnes de recrutement via les réseaux sociaux (recrutement 2.0).
 - Améliorer la communication interne et l'engagement des collaborateurs via des réseaux sociaux d'entreprise (ex. Yammer, Workplace).
 - Les réseaux sociaux permettent aussi aux candidats d'en savoir plus sur les valeurs d'une entreprise, rendant la relation entreprise-salarié plus transparente et interactive.
- **Année 2006:** L'arrivée d'Amazon Web Services (AWS) en 2006 démocratise l'usage du cloud computing, c'est-à-dire la possibilité de stocker et traiter des données à distance via Internet. Pour les entreprises, cela offre :
 - Plus de flexibilité et d'agilité dans la gestion de leurs logiciels.
 - La possibilité de mettre en place des SIRH (Systèmes d'Information RH) accessibles partout.
 - Une centralisation et une sécurisation des données RH (dossiers du personnel, bulletins de paie, suivis de formation).
 - Le cloud marque un tournant vers une gestion connectée, mobile et collaborative des ressources humaines.

Selon Aurélie DUDÉZERT dans son ouvrage "La Transformation digitale des entreprises", elle souligne que « Cette décennie a marqué le début de l'ère du Big Data, où les entreprises ont commencé à exploiter de grandes quantités de données pour prendre des décisions éclairées »³⁵.

Le e-commerce a transformé les habitudes de consommation, tandis que les réseaux sociaux ont redéfini les modes de communication. Les entreprises ont commencé à utiliser les données pour mieux comprendre leurs clients et optimiser leurs offres.

1.2.4. De 2010 à aujourd'hui : L'intelligence artificielle et l'automatisation

Depuis les années 2010, la numérisation atteint un nouveau niveau avec l'intelligence artificielle (IA), le Big Data, l'Internet des objets «internet of thing» (IOT) et la blockchain.

Ces technologies permettent une intégration numérique plus poussée et une automatisation accrue des processus.

³⁵ Dudézert, A. (2018). « La Transformation digitale des entreprises ». Paris : Éditions La Découverte, Page 18

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Événements clés :

- **Année 2010:** Dans les années 2010, les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn deviennent des outils incontournables pour le recrutement, la veille RH et le développement du réseau professionnel. Les recruteurs passent du simple dépôt d'annonces à une approche proactive, en recherchant directement des profils. C'est l'avènement du recrutement social et du marketing RH, avec une valorisation accrue de l'image de l'entreprise en ligne (e-réputation).
- **Année 2015 :** L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) et des outils prédictifs. Autour de 2015, les entreprises commencent à intégrer des outils d'intelligence artificielle dans leurs processus RH :
 - Chabots pour répondre aux candidats ou salariés.
 - Analyse prédictive pour anticiper les départs ou évaluer les performances.
 - Matching automatique entre CV et offres d'emploi.

Ces innovations permettent d'automatiser certaines tâches à faible valeur ajoutée et de concentrer les RH sur des missions plus stratégiques (expérience collaborateur, accompagnement du changement...).

- **Année 2020:** Accélération de la digitalisation avec la crise sanitaire (COVID-19). La pandémie mondiale de 2020 agit comme un accélérateur brutal de la digitalisation. Le télétravail devient une norme dans de nombreux secteurs, ce qui oblige les RH à :
 - Mettre en place des outils collaboratifs (Zoom, Teams, Slack).
 - Suivre la productivité à distance.
 - repenser la qualité de vie au travail dans un contexte virtuel.
 - Les processus RH (recrutement, intégration, formation) se digitalisent presque entièrement. C'est aussi le début du management hybride et de la transformation des modes de travail.
- **Année 2023-2025 :** La fonction RH continue à évoluer vers une gestion augmentée par la technologie :
 - Les SIRH deviennent intelligents (capables de suggérer des actions RH ou d'analyser en temps réel les données collaborateurs).
 - L'IA générative (comme Chat GPT ou autre) est utilisée pour rédiger des annonces, simuler des entretiens, créer des plans de formation sur mesure.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

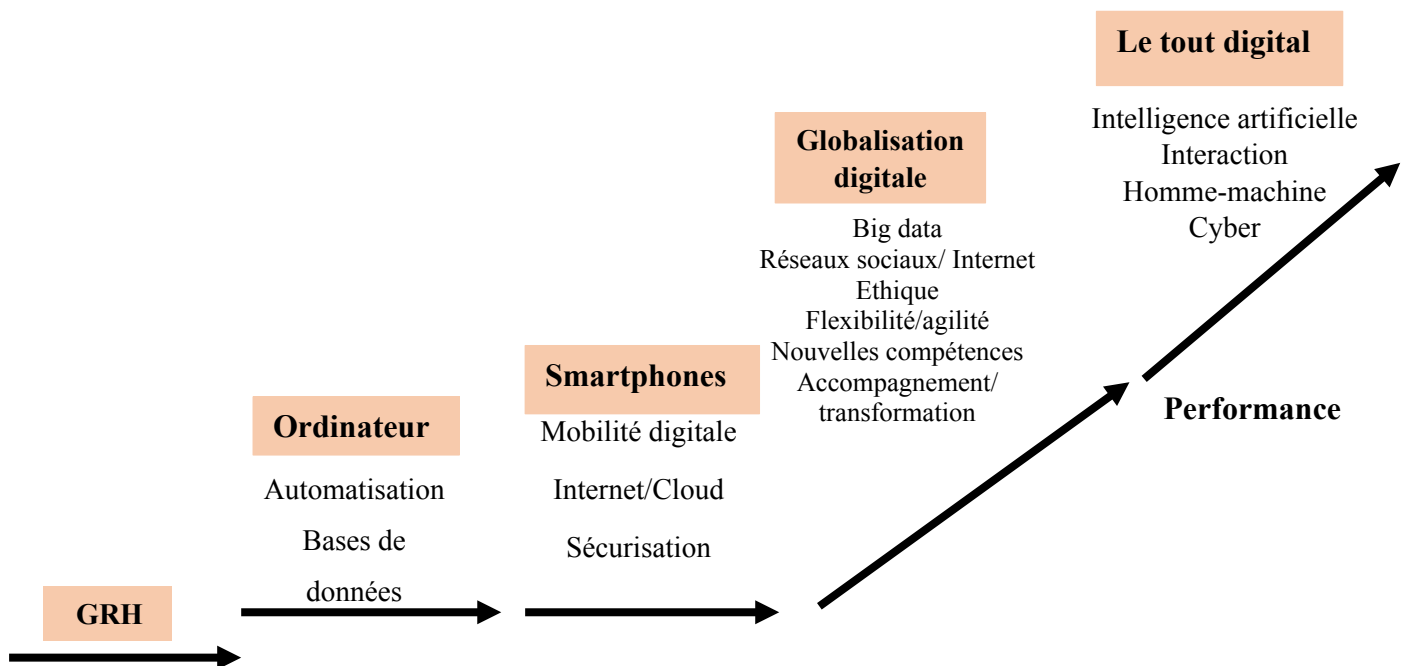
- Les RH intègrent aussi des préoccupations éthiques et humaines, comme la protection des données personnalisées, l'inclusion et la lutte contre les biais algorithmiques.

Selon Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid et Karim Cherif dans l'ouvrage "Transformation digitale de la fonction RH", ils expliquent que « les technologies émergentes, comme l'IA et le Big Data, ont transformé la manière dont les organisations interagissent avec leurs clients et gèrent leurs opérations »³⁶.

L'IA et le Big Data permettent aux entreprises d'automatiser des tâches complexes, comme le recrutement ou la gestion des stocks, tout en offrant des insights précieux grâce à l'analyse des données. L'IOT connecte les objets du quotidien, créant un écosystème numérique intégré.

Voir la figure ci – après qui retrace un processus de l'évolution du digital

Figure 9: Evolution du digital



Source : Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Jean-Pierre Herbinier, Alice de la Pradelle.

Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustres 2ème Edition. P.220.

La numérisation a évolué de manière spectaculaire depuis les années 1970, passant de l'automatisation des tâches administratives à l'intégration de technologies avancées

³⁶Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod. Page 51.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

comme l'IA et le block Chain. Chaque décennie a apporté son lot d'innovations, transformant profondément les organisations et la société.

Aujourd'hui, la numérisation est un pilier central de l'économie mondiale, et son impact continue de s'étendre à tous les aspects de notre vie.

1.3. Les outils de la numérisation

Les outils numériques font référence à des technologies, des logiciels ou des plateformes conçus pour faciliter la connexion, la synchronisation et l'harmonisation de divers systèmes, applications ou processus au sein d'une organisation, y compris au niveau des Ressources Humaines.

Ces outils ont pour objectif de favoriser le partage d'informations, d'automatiser les processus de travail et de promouvoir la collaboration entre les différents acteurs, tout en améliorant l'efficacité, la cohérence et la prise de décision.

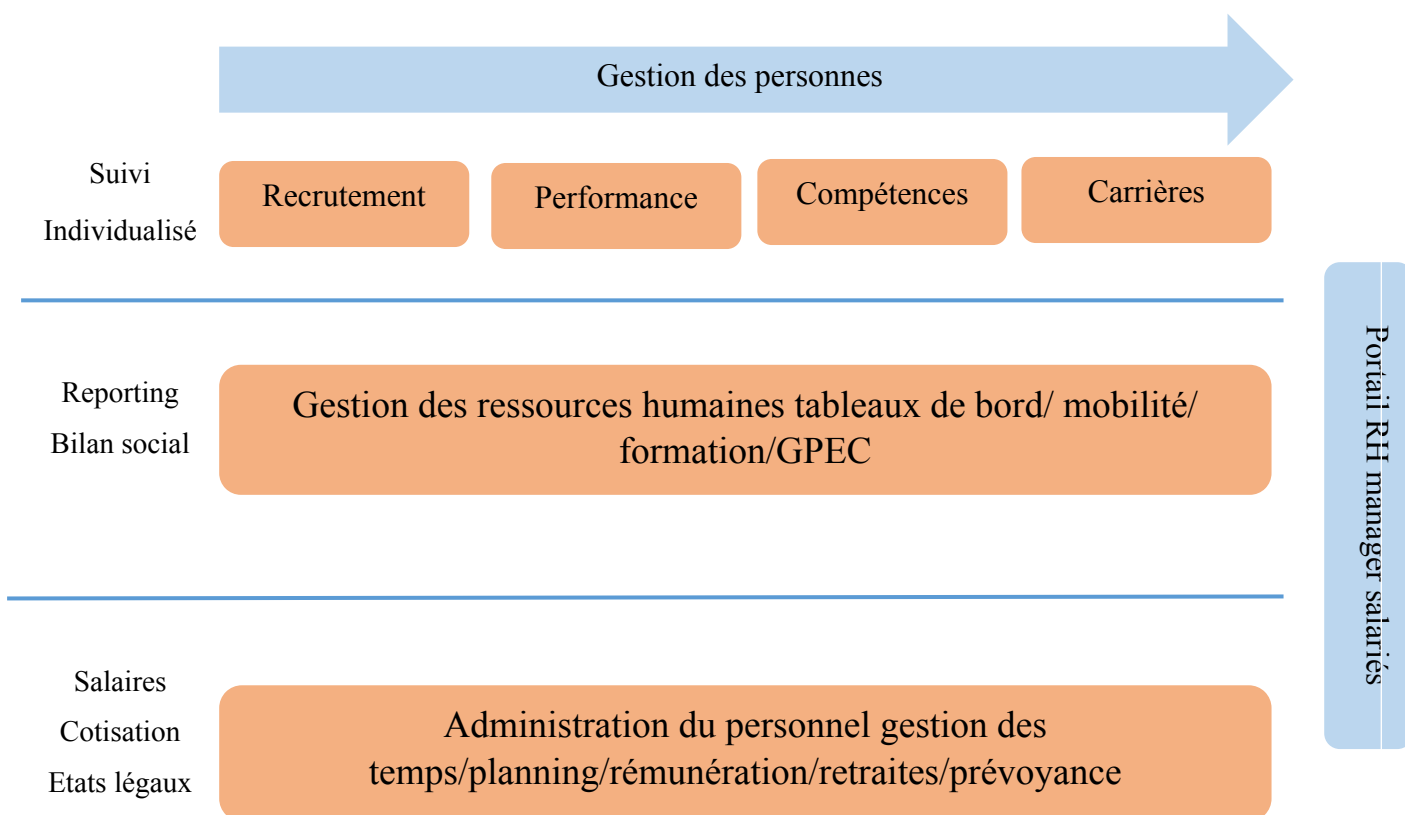
Au niveau sociétal, ces outils permettent l'intégration de systèmes divers afin de créer un écosystème technologique cohérent. Ils contribuent à l'automatisation des processus métier, à l'unification des données et au renforcement de la collaboration entre les différents départements. Dans le domaine des Ressources Humaines, ces outils améliorent la gestion des employés en interconnectant les systèmes RH, en automatisant les processus administratifs et en facilitant la communication entre les différents services.

1.3.1. Système d'information RH (SIRH)

Un système d'information ressources humaines (SIRH) est un outil de gestion composé d'un ensemble de logiciels ou d'applications, plus ou moins intégrés, mis en place en appui des processus RH, afin de réduire les coûts de traitement de volumes croissants de données et de faciliter la gestion individualisée des personnes. Voir la figure suivante :

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Figure 10 : Le système d'information ressources humaines



Source : Antoine Pennaforte, all.Op.cit P222.

Ce schéma présente 3 couches de SIRH qui communiquent entre elles de façon plus ou moins automatisée selon le degré d'intégration. Le socle traite les tâches administratives (salaires, congés, notes de frais..), le second, étage gère essentiellement les ressources humaines de façon quantitative et permet de réaliser les tableaux de bord, le troisième étage concerne la gestion individualisé des personnes. Un portail RH peut donner aux managers et salaires un accès à des ressources internes et a des informations les concernant.

1.3.2. Enterprise Resource Planning (ERP)

Un système ERP, acronyme pour Enterprise Resource Planning, représente une solution informatique intégrée conçue pour superviser l'ensemble des activités opérationnelles d'une entreprise à partir d'une base de données centralisée. Il se compose de modules spécialisés dédiés à chaque fonction de l'entreprise, tels que la comptabilité, la gestion des stocks, ou encore les ressources humaines. Des exemples d'ERP largement utilisés sont SAP et Oracle. L'objectif principal d'un ERP est d'améliorer la coordination interne, de réduire les erreurs et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Par exemple, une entreprise opérant dans le secteur manufacturier peut tirer parti d'un système ERP pour surveiller en temps réel ses niveaux de stock, planifier sa production et gérer efficacement les commandes de ses clients. En effet, l'ERP permet une gestion centralisée des ressources et favorise une coordination accrue entre les différents départements de l'entreprise.

Selon Gillet M et Gillet P: «les ERP jouent un rôle essentiel en facilitant la gestion globale des ressources et en renforçant la collaboration entre les divers services au sein de l'organisation.»³⁷

1.3.3. Customer Relationship Management (CRM)

Le CRM est un outil de gestion des interactions avec les clients qui stocke et centralise les données concernant les prospects, les ventes, et le service client. Le CRM suit le lead, gère les ventes, analyse le comportement des clients, et automatise le marketing. Il améliore généralement la relation client, augmente la conversion et permet plus de ciblage et de personnalisation d'offres.

Par exemple, une entreprise de vente en ligne gère les données de ses clients via Salesforce pour suivre leurs interactions et leur proposer des offres adaptées.

Selon Aurélie DUDÉZERT, «Les CRM ont révolutionné les relations des entreprises avec leurs clients en leur permettant une plus grande personnalisation. »³⁸

1.3.4. Plateformes de collaboration (ex : Microsoft Teams, Slack)

Grâce à ces outils, les équipes peuvent communiquer, transmettre des fichiers et collaborer en temps réel, peu importe leur localisation. Ils comprennent une messagerie instantanée, la visioconférence, le partage de documents et l'intégration avec d'autres outils. En somme, ils améliorent la communication en interne, réduisent les délais propres au projet et permettent le travail à distance.

Par exemple, une équipe de gestion de produit international utilise Slack pour planifier ses projets et partager les mises à jour en direct.

Selon Baudoin: «les plateformes de collaboration permettent de faciliter la communication et la coordination entre les acteurs internes et les acteurs externes. Les

³⁷Selon Gillet, M. et Gillet, P. (2010) dans leur ouvrage "SIRH: Systèmes d'information des ressources humaines" (p. 148).

³⁸ Dudézert, A.. (2018). La Transformation digitale des entreprises. Éditions La Découverte : Paris., p.18

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

membres du service informatique l'utilisent également en interne pour collaborer en groupe. »³⁹

1.3.5. Outils d'analyse de données (Big Data, Business Intelligence)

Ces outils sont des technologies qui facilitent la collecte, le stockage et l'analyse de vastes ensembles de données en vue d'obtenir des informations pertinentes pour soutenir le processus décisionnel. Ils améliorent la collecte de données, permettent l'analyse prédictive et la visualisation des données à travers des tableaux de bord et des graphiques. Ces outils aident les organisations à repérer les tendances, à anticiper les besoins des clients et à optimiser leurs activités.

Par exemple, une entreprise du secteur de la vente au détail peut recourir à des plateformes telles que Tableau ou Power BI pour examiner les données de ventes et ajuster ses stratégies marketing en conséquence.

Comme le souligne Dudézert dans son ouvrage sur la transformation digitale des entreprises, « le Big Data permet aux organisations de prendre des décisions éclairées en se basant sur des données, en identifiant des tendances et des opportunités »⁴⁰.

1.3.6. Intelligence artificielle (IA)

L'IA désigne des systèmes capables d'effectuer des tâches complexes en imitant l'intelligence humaine, comme l'apprentissage, la reconnaissance de motifs ou la prise de décisions. Elle permet d'automatiser des tâches répétitives, d'améliorer l'efficacité et de personnaliser les services. Par exemple une banque utilise des chatbots pour répondre aux questions des clients et des algorithmes d'IA pour détecter les fraudes.

« L'IA transforme la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients et gèrent leurs opérations »⁴¹.

1.3.7. Plateforme de recrutement en ligne :

Une plateforme de recrutement en ligne est un outil numérique qui permet aux entreprises de publier des offres d'emploi, de recevoir des candidatures, de trier les CV et de gérer l'ensemble du processus de recrutement. Elle peut inclure des fonctionnalités comme le suivi des candidats, la planification d'entretiens et l'intégration avec des outils de sourcing.

Exemple: LinkedIn Recruiter, Indeed, ou Welcome to the Jungle.

³⁹Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Transformation digitale de la fonction RH. Paris : Dunod, p. 51.

⁴⁰Dudézert, A. (2018). La Transformation digitale des entreprises. Paris : Éditions La Découverte, p. 20.

⁴¹Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Transformation digitale de la fonction RH. Paris: Dunod, p. 50.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Comme le souligne LinkedIn (n.d.), « les plateformes de recrutement en ligne, telles que LinkedIn Recruiter, permettent d'accéder à un large vivier de candidats et de réduire considérablement le temps de recrutement grâce à l'automatisation du tri des CV. »⁴²

1.3.8. Logiciel de paie :

Un logiciel de paie est un outil qui automatise le calcul des salaires, des cotisations sociales, des impôts et des autres éléments liés à la rémunération des employés. Il garantit la conformité avec les réglementations légales et simplifie la gestion des bulletins de paie.

Exemple : PayFit, ADP, ou Sage Paie.

« PayFit (n.d.) met en avant que les logiciels de paie, comme PayFit, garantissent la conformité légale tout en réduisant les erreurs de calcul et en simplifiant la gestion des bulletins de paie, ce qui permet aux équipes RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.»⁴³

1.3.9. Gestion électronique des documents (GED)

La Gestion Électronique des Documents (GED) est un système qui permet de numériser, stocker, organiser et gérer des documents de manière électronique. En RH, elle est utilisée pour archiver les contrats, les bulletins de paie, les évaluations et autres documents liés aux employés.

Exemple : SharePoint, Dropbox Business, ou DocuWare.

Selon Microsoft (n.d.), « les systèmes de GED, tels que SharePoint, améliorent la collaboration en permettant un accès rapide et sécurisé aux documents, tout en réduisant les coûts liés au stockage physique. »⁴⁴

1.3.10. Plateforme de formation en ligne (LMS - Learning Management System)

Une plateforme de formation en ligne (LMS) est un outil qui permet de créer, diffuser et gérer des programmes de formation à distance. Elle offre des fonctionnalités comme le suivi des progrès, l'évaluation des compétences et la personnalisation des parcours d'apprentissage.

Exemple: Moodle, Docebo, ou 360Learning.

⁴²<https://www.linkedin.com/talent/>. Consulté le 21/03/2025 à 14h20.

⁴³<https://payfit.com/fr/>. Consulté le 21/03/2025 à 15h19.

⁴⁴Microsoft. (n.d.). Benefits of SharePoint for Document Management. Consulté le 21/03/2025 à 15h32, sur <https://www.microsoft.com>.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

D'après Docebo, « les plateformes de formation en ligne, comme Docebo, offrent une flexibilité d'apprentissage et permettent un suivi précis des progrès des employés, tout en réduisant les coûts de formation. »⁴⁵

1.3.11. Gestion du temps et pointage électronique

Un système de gestion du temps et de pointage électronique permet de suivre les heures de travail des employés, que ce soit via des badges, des applications mobiles ou des bornes. Il facilite la gestion des horaires, des congés et des heures supplémentaires, tout en garantissant la conformité avec les réglementations du travail.

Exemple: Zoho People, Hubstaff, ou TimeTrex,CTIME.

Zoho People, « souligne que les systèmes de gestion du temps et de pointage électronique, comme Zoho People, améliorent la précision du suivi des heures de travail et garantissent la conformité avec les réglementations du travail. »⁴⁶

Ces outils numériques sont essentiels pour moderniser et optimiser les processus RH. Ils permettent de gagner du temps, de réduire les erreurs et d'améliorer l'expérience des employés. Chaque outil a un rôle spécifique, mais ils sont souvent interconnectés pour offrir une gestion RH complète et efficace.

Section 02 : L'intégration numérique :

L'intégration numérique représente une étape clé de la transformation des fonctions RH. Elle désigne l'introduction progressive et structure des technologies digitale au sein des processus RH, dans le but d'améliorer leurs efficacités, leurs réactivités et leur contribution à la performance globale de l'organisation.

2.1. Les étapes d'intégration numérique

Pour mieux comprendre cette transformation il est essentiel d'identifier les principales étapes qui marquent le processus d'intégration numérique au sein de la fonction RH.

2.1.1.Évaluation de l'état actuel de l'organisation :

- **Analyse de l'Infrastructure Technologique :** Cette étape consiste à examiner les outils et infrastructures numériques déjà en place dans l'organisation. Cela inclut : les logiciels RH, le matériel informatique, les capacités réseau.

⁴⁵ Docebo. (2021). The Advantages of an LMS for Employee Training. Consulté le 21/03/2025 à 15h50, sur <https://www.docebo.com>.

⁴⁶<https://www.zoho.com/people/>. Consulté le 21/03/ 2025 à 15h59.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

- **Évaluation de la Culture Organisationnelle** : Il s'agit ici de mesurer le degré de préparation et d'acceptation des acteurs internes (managers, collaborateurs, RH) face à la numérisation. Cela implique : La sensibilisation des employés aux outils numériques.
- Identifier les points forts et les faiblesses des systèmes actuels : Cette étape permet de dresser un bilan critique de la situation numérique RH : Points forts (outils efficaces, procédures déjà digitalisées, collaboration fluide), faiblesses (redondance des tâches, manque d'interopérabilité entre outils).
- Évaluer le niveau de maturité numérique de l'organisation : On cherche ici à positionner l'entreprise sur une échelle de maturité numérique.
- Recueillir les retours d'expérience des employés et des managers : l'intégration numérique ne peut réussir sans prendre en compte l'usage réel des outils.
- Analyser les coûts et l'efficacité des processus actuels : enfin cette analyse vise à évaluer la rentabilité et l'efficacité des processus RH actuels.

Cette démarche nécessite un audit complet de l'écosystème technologique, couvrant l'ensemble des équipements matériels, solutions logicielles et infrastructures réseau.

Une analyse approfondie de processus opérationnels permettra de détecter les goulots d'étranglement et les possibilités d'optimisation par le numérique. Parallèlement, un diagnostic de culture d'entreprise révélera le degré de maturité numérique et la capacité d'adaptation des équipes.

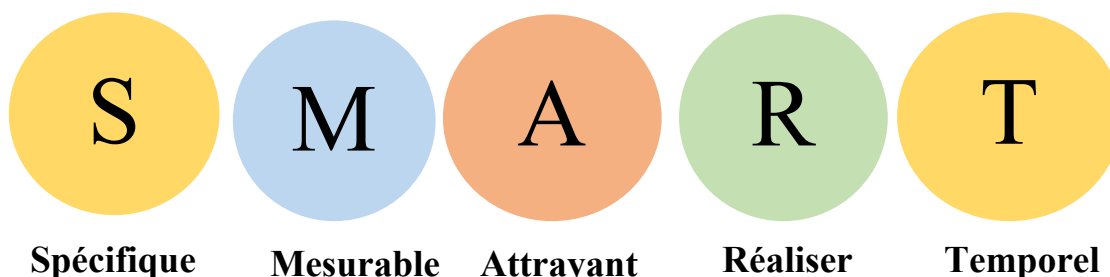
2.1.2. Définition des Objectifs Stratégiques :

- **Alignement avec les Objectifs Commerciaux** : Assurer que les objectifs numériques sont en ligne avec les objectifs globaux de l'entreprise.
- **Compréhension des Besoins des Clients** : Identifier les préférences et les points de douleur des clients.

La réussite d'une intégration numérique nécessite aussi l'identification d'objectifs stratégiques clairs. Ces objectifs doivent s'aligner sur la vision globale de l'entreprise, en soutenant ses priorités commerciales fondamentales comme l'optimisation des revenus et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'augmentation de la satisfaction client, Intégrer les attentes clients par une analyse approfondie de, leurs préférences et comportements, leurs difficultés spécifiques, les opportunités de création de valeur via le numérique ; et aussi ces objectifs doivent respecter les critères SMART :

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Figure 11: Les critères de SMART



Source : www.glowbl.com consulté le 20 mai 2025 à 12 :30.

Cette approche structurée permet d'établir un cadre stratégique solide pour guider les initiatives numériques tout en maximisant leur impact business.⁴⁷

2.1.3. Choix des Technologies Adaptées

Choisir des outils qui répondent spécifiquement aux objectifs de l'entreprise ; Optez pour des technologies en parfaite adéquation avec la stratégie numérique et les objectifs prioritaires.

Commencer par examiner leur compatibilité avec les systèmes existants afin d'assurer une intégration fluide. Prendre en compte leur capacité à évoluer pour accompagner la croissance de l'entreprise et absorber une demande croissante.

Analyser également les coûts afin de vérifier leur adéquation avec le budget et leur rentabilité. Enfin, évaluer leur potentiel d'évolution afin de garantir qu'elles resteront performantes et adaptées aux besoins futurs de l'organisation.

2.1.4. Mise en Œuvre et Planification

Pour assurer la réussite du projet, il est essentiel de constituer une équipe composée de profils variés, incluant des experts en ressources humaines, en technologies de l'information et en gestion opérationnelle. Chaque membre doit avoir un rôle bien défini avec des responsabilités claires afin de garantir une bonne coordination.

Un plan de projet détaillé doit être établi, avec des étapes précises et des jalons permettant de suivre l'avancement. Il est également important d'anticiper les risques potentiels et de prévoir des solutions pour les limiter. Enfin, un budget détaillé doit être élaboré afin d'assurer une gestion efficace des ressources financières tout au long du projet.

⁴⁷<https://exclaimer.com/fr/blog/10-etapes-pour-creer-une-feuille-de-route-de-transformation-numerique/> consulté le 20 mai 2025 à 12 :30.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

2.1.5. Former les collaborateurs

La formation des collaborateurs est un facteur clé de succès pour la transformation digitale de votre entreprise. Les nouvelles technologies et les outils numériques ne serviront à rien s'ils ne sont pas correctement adoptés par les équipes. Prévoir des formations régulières et un accompagnement dans l'utilisation des outils est essentiel pour garantir leur efficacité.

2.1.6. Lancement et suivi

Une fois la solution mise en place, il est essentiel de bien organiser son lancement. Un déploiement progressif, par phases, peut être envisagé pour faciliter l'adaptation des équipes et corriger d'éventuels problèmes avant une généralisation complète.

Le suivi est tout aussi crucial : il faut surveiller en permanence les indicateurs de performance définis en amont et être prêt à intervenir rapidement en cas de difficultés techniques. Des réunions régulières avec l'équipe projet permettent de faire le point sur les avancées et d'ajuster la stratégie si nécessaire. Pour maintenir la motivation, il est important de valoriser les premiers succès et de célébrer les progrès réalisés.

L'intégration numérique ne s'arrête pas au lancement, elle doit être suivie d'une évaluation continue. Il est indispensable d'analyser régulièrement les données d'utilisation et de performance pour détecter les points à améliorer. Les retours des utilisateurs jouent un rôle clé dans cette démarche, car ils permettent d'identifier les ajustements nécessaires pour optimiser l'outil. Enfin, des mises à jour régulières doivent être planifiées pour garantir que les outils restent performants, sécurisés et alignés avec les besoins de l'entreprise.⁴⁸

2.2. Les niveaux d'intégrations numériques

L'intégration numérique au sein d'une organisation se fait de manière progressive. Chaque niveau représente un degré de maturité dans l'utilisation des technologies digitales. Cette section présente quatre niveaux qui illustrent cette évolution.

2.2.1 Le niveau initial d'intégration numérique

Au début, quand une entreprise entame sa transition vers le numérique, cela se fait souvent de manière timide et progressive. La technologie est là, mais elle reste basique et sert surtout à faciliter certaines tâches du quotidien, sans pour autant bouleverser les habitudes de travail. À ce stade, chaque service utilise ses propres outils, un peu chacun de son côté, sans vraie coordination ni stratégie d'ensemble⁴⁹.

⁴⁸ <https://exclaimer.com/fr/blog/10-etapes-pour-creer-une-feuille-de-route-de-transformation-numerique/>

⁴⁹ Article : Forbes, "The Four Stages Of Digital Maturity".

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

On se contente généralement des logiciels classiques, comme les traitements de texte pour rédiger les documents ou les tableurs pour faire des calculs ou établir des tableaux. La communication, elle, passe surtout par les emails, avec des plateformes comme Outlook ou Gmail qui deviennent peu à peu les moyens principaux d'échanger entre collègues ou avec l'extérieur. Côté gestion financière, certaines structures commencent à se doter de logiciels comptables basiques, mais dans l'ensemble, beaucoup d'opérations restent encore faites à la main.

Dans la fonction Ressources Humaines, cette étape se traduit par une gestion encore très classique, proche des méthodes traditionnelles. Les dossiers des employés sont souvent rangés dans des classeurs ou enregistrés dans des fichiers Word. La paie se calcule encore sur des tableurs, et les absences ou les congés sont notés à part, sur papier ou dans un simple tableau Excel.

À ce moment-là, la technologie sert juste à alléger un peu le travail, mais elle n'apporte pas encore de réelle transformation dans la manière de gérer les ressources humaines.

En résumé, à ce niveau, la digitalisation reste superficielle. Les outils numériques sont là pour accomplir les tâches de base, mais sans réelle connexion entre eux ni impact significatif sur l'organisation du travail. C'est un premier pas, souvent nécessaire, avant d'envisager une intégration plus poussée du numérique.

2.2.2. Le niveau intermédiaire d'intégration numérique :

Avec l'évolution des besoins et des exigences du marché, certaines entreprises ressentent le besoin d'aller plus loin dans leur transformation numérique. À ce stade, on commence à remarquer une meilleure organisation dans l'usage des outils technologiques. Les systèmes deviennent plus connectés entre eux, ce qui facilite la circulation de l'information et permet d'automatiser plusieurs tâches répétitives qui prenaient auparavant beaucoup de temps.

L'entreprise ne se limite plus à des logiciels basiques, elle met en place des solutions plus avancées qui permettent d'assurer une certaine fluidité entre les différents services. Par exemple, les opérations de gestion commerciale peuvent désormais s'articuler directement avec la comptabilité, ce qui réduit les erreurs et évite les doubles saisies. La communication interne évolue aussi : les échanges se font de plus en plus sur des plateformes collaboratives, ce qui limite les longues chaînes d'emails et améliore la réactivité des équipes. L'automatisation commence à prendre sa place dans certaines tâches, ce qui permet un gain de temps et d'efficacité.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Dans la fonction Ressources Humaines, cette évolution se traduit par l'adoption de logiciels dédiés qui facilitent la gestion quotidienne des salariés. La paie, les absences et les congés commencent à être suivis automatiquement, avec des systèmes qui réduisent considérablement les risques d'erreurs. Les équipes RH peuvent ainsi se concentrer davantage sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

Néanmoins, même si la technologie commence à alléger certaines charges, l'aspect stratégique reste encore peu impacté par le digital à ce niveau. Les données collectées sont souvent utilisées uniquement pour la gestion courante, sans aller jusqu'à influencer les décisions stratégiques de l'entreprise.

2.2.3. Le niveau avancé d'intégration numérique :

À ce stade, la digitalisation devient un véritable moteur de performance pour l'entreprise. Les technologies numériques ne se limitent plus à simplifier certaines tâches, elles deviennent indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.⁵⁰

L'entreprise s'appuie désormais sur des systèmes intégrés qui permettent de centraliser l'ensemble de ses activités dans une seule plateforme. Par exemple, la gestion financière, les ventes, les achats et même la production sont toutes connectées et gérées de manière fluide à travers des outils comme les ERP. Cette intégration facilite la coordination entre les différents services et améliore considérablement l'efficacité.

En parallèle, l'analyse de données prend une place importante dans la prise de décision. L'entreprise utilise des logiciels spécialisés pour exploiter toutes les informations collectées et mieux comprendre son environnement. Cela lui permet d'anticiper les évolutions du marché, de gérer les risques et de saisir rapidement les opportunités. À ce niveau, certaines technologies avancées comme l'intelligence artificielle commencent aussi à être utilisées. Elles aident par exemple à prévoir la demande, à personnaliser les offres ou à automatiser des tâches plus complexes.

Dans la fonction Ressources Humaines, cette transformation se traduit par la mise en place de systèmes performants qui gèrent presque tous les aspects du métier. La paie, les congés ou les absences sont traités automatiquement, ce qui réduit les erreurs et soulage les équipes RH. Le service RH ne se limite plus aux tâches administratives ; il devient un véritable partenaire stratégique. Grâce à l'analyse des données sociales, il peut prévoir les besoins en formation, anticiper les départs ou encore accompagner le développement des

⁵⁰Forbes, "The Four Stages Of Digital Maturity

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

compétences au sein de l'entreprise. À ce stade, le digital s'impose comme un outil essentiel pour piloter les ressources humaines et accompagner la stratégie globale de l'organisation.

2.2.4. Le niveau optimal d'intégration numérique :

À ce stade ultime, l'entreprise a atteint une transformation numérique complète, où chaque aspect de son fonctionnement repose sur la technologie. Tous les processus sont interconnectés et optimisés, ce qui lui permet de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et d'innover en permanence. La digitalisation n'est plus un simple soutien aux opérations, mais un véritable moteur de croissance et de compétitivité.

Les technologies les plus avancées, comme la blockchain, assurent la transparence et la sécurité des transactions, tandis que l'Internet des Objets (IoT) permet de suivre et d'optimiser les opérations en temps réel grâce à des capteurs intelligents.

« L'Intelligence Artificielle (IA) joue un rôle clé dans l'analyse des données et la prise de décisions stratégiques, facilitant l'anticipation des tendances, la personnalisation des services et l'optimisation des performances globales. Grâce à cette approche ultra-connectée, l'entreprise devient agile et réactive, capable de devancer la concurrence et de s'adapter instantanément aux nouvelles exigences du marché. »⁵¹

Dans la fonction RH, cette avancée se traduit par une gestion intelligente et prédictive des talents. L'IA et l'analyse des données permettent de détecter les futurs besoins en compétences, d'identifier les meilleurs profils et d'élaborer des parcours de formation sur mesure. Les processus sont fluides et automatisés, réduisant le temps consacré aux tâches administratives et renforçant l'efficacité des équipes.

L'expérience employée est transformée : les demandes sont traitées instantanément, les interactions avec les RH sont simplifiées et les décisions s'appuient sur des analyses précises. À ce niveau, la digitalisation n'est plus seulement un atout, elle façonne l'entreprise et lui permet de fonctionner avec une efficacité et une innovation maximales.

L'intégration numérique d'une organisation évolue par étapes, chacune marquant un progrès dans l'adoption des technologies. À chaque niveau, de nouveaux bénéfices apparaissent, mais aussi des défis à relever. Pour atteindre une digitalisation optimale, il est essentiel de mettre en place une stratégie bien pensée, d'investir dans les outils adaptés et d'accompagner les employés dans leur montée en compétences.

⁵¹EEB, "Les 5 niveaux de maturité en transformation numérique"

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

2.3. L'impact d'intégration numérique

L'intégration numérique constitue aujourd'hui un levier majeur de transformation pour la fonction Ressources Humaines. Elle touche à la fois les outils, les méthodes de travail, la gestion des talents, la communication interne et même la culture organisationnelle. Voici les principaux impacts que cette transformation induit :

2.3.1. Automatisation et gain d'efficacité

L'un des premiers effets observables de l'intégration numérique dans la GRH est l'automatisation des tâches administratives et répétitives. Des processus comme la gestion des congés, la paie, le suivi des temps, ou le tri des candidatures sont désormais pris en charge par des systèmes informatisés (SIRH, logiciels de paie, ATS – Applicant Tracking System). Cette automatisation permet :

- Une réduction des délais de traitement.
- Un gain de productivité.
- Et une diminution des erreurs humaines.

Exemple : dans certaines entreprises, le traitement de la paie est passé de plusieurs jours à quelques heures grâce à un logiciel SIRH intégré.

2.3.2. Amélioration de la qualité des décisions RH

Grâce aux outils d'analyse de données (HR analytics), les RH ont désormais accès à des tableaux de bord dynamiques et à des indicateurs clés en temps réel : taux d'absentéisme, mobilité, turnover, coûts de formation, etc. Cela leur permet :

- D'identifier plus rapidement les problèmes ou les tendances.
- De mieux anticiper les besoins en compétences.
- De passer d'une gestion réactive à une gestion proactive.

Ainsi, la prise de décision devient plus fiable, stratégique et basée sur des faits concrets.

2.3.3. Renforcement de l'expérience collaborateur

Les plateformes numériques favorisent une meilleure expérience pour les employés. Les collaborateurs peuvent :

- Accéder à leur espace personnel RH (bulletin de paie, demande de congé, formations).
- Gérer leurs demandes de façon autonome, à tout moment.
- Participer à des sondages internes ou des programmes d'évolution.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Cela accroît leur satisfaction, leur engagement et améliore la marque employeur.

2.3.4. Réinvention de la communication interne.

L'usage d'outils collaboratifs numériques (comme Microsoft Teams, Slack, intranets RH, newsletters interactives) révolutionne la communication entre les RH et les autres départements. Elle devient :

- Plus fluide.
- Plus transparente.
- Et surtout instantanée.

Cela favorise un climat de confiance, renforce la culture d'entreprise et permet une meilleure circulation de l'information.

2.3.5. Évolution du rôle des professionnels RH

Grâce à la digitalisation, les RH se libèrent des tâches administratives chronophages et peuvent se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée : gestion des talents, stratégie de développement, accompagnement du changement, RSE, etc. Cela marque une transition vers un rôle plus stratégique et accompagnateur de la transformation numérique globale de l'entreprise.

2.3.6. Enjeux et limites de l'intégration numérique

Malgré ses nombreux avantages, l'intégration numérique présente aussi des défis :

- Résistance au changement : certains salariés ou managers peuvent refuser d'adopter les nouveaux outils.
- Inégalités d'accès ou de maîtrise des outils (fracture numérique).
- Problèmes de sécurité des données personnelles (RGPD, cyberattaques).
- Coût de mise en place et nécessité de formation continue.

La réussite de cette transition dépend donc de la capacité de l'organisation à accompagner ses équipes, à investir dans la formation, et à instaurer une culture numérique partagée.

L'intégration numérique dans les processus RH ne se limite pas à une modernisation des outils : elle transforme en profondeur la manière dont les ressources humaines sont pensées, organisées et pilotées. Elle ouvre la voie à une gestion plus agile, plus stratégique et centrée sur l'humain, à condition d'être accompagnée par une politique d'accompagnement du changement et une vision claire du projet digital.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Section 03 : L'état de la GERH en Algérie

En Algérie, la gestion électronique des ressources humaines (GERH) est encore en phase de développement. Même si certaines entreprises ont commencé à utiliser des outils numériques pour gérer leurs ressources humaines, la majorité reste encore attachée aux méthodes traditionnelles. Le passage au numérique se fait lentement, en raison de plusieurs obstacles comme le manque de formation, le coût des outils ou la résistance au changement. Cette situation montre qu'il est important d'analyser le niveau réel d'intégration dans les entreprises algériennes et d'identifier les défis à relever.

3.1 L'internet en Algérie

Internet a fait son entrée en Algérie en 1991 par le biais de l'Association Algérienne des Utilisateurs d'UNIX et la collaboration de l'Association des Scientifiques Algériens (ASA) à travers une connexion avec l'Italie. En 1993, le CERIST (Centre de recherche et d'information scientifique) qui est une structure universitaire publique devient l'unique fournisseur d'accès aux services Internet ou signifie Internet Service Provider (ISP).

Puis en 1995, Internet a connu un plus large essor et une plus grande démocratisation (même à un nombre limité). Vient l'année 1998 qui dévoile la volonté des décideurs à ouvrir le domaine aux opérateurs privés. En 1999, l'exploitation d'Internet est réellement ouverte aux concurrents privés qui en mars 2000 ont atteint le nombre de 18 fournisseurs de services Internet (FAI) ou SP, qui signifie Internet Service Provider. Durant le troisième trimestre 2000, de nouveaux agréments ont été délivrés à dix (10) nouveaux fournisseurs devenaient ainsi 28 ISP en Algérie.

Actuellement, plus de 80 entreprises sont agréées. Les autorisations d'agrément sont délivrées par l'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT). Au début du mois de juin 2000, durant la réunion du Conseil des Ministres, les débats sur des services souples et flexibles de télécommunications et d'Internet étaient parmi les sujets prioritaires.

Le secteur des télécommunications est en train de vivre de profonds changements mais très en retard par rapport à l'évolution de l'Internet dans le monde.

Dans certaines grandes entreprises publiques comme **Sonelgaz**, les agents administratifs et les cadres utilisent désormais des plateformes internes connectées pour gérer les demandes de congé, les bulletins de paie et les absences. Ces systèmes sont cependant internes et limités à certains services, car la connectivité Internet en zone rurale ou dans les petites structures reste un frein majeur à la généralisation.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

3.2. L'évolution du marché de l'Internet en Algérie

Le nombre total d'abonnés souscrits à Internet fixe et mobile a atteint 29,539 millions d'abonnés en 2016 contre 18,947 millions d'abonnés en 2015, soit une amélioration de 10,592 millions d'abonnés. Quant à la répartition de ce parc par réseau, il faut signaler que 90,32% sont des abonnés Internet mobile (soit 26,680 millions d'abonnés), contre 9,68% d'abonnés internet fixe (soit 2,859 millions d'abonnés)⁵².

Donc on remarque une évolution du marché de l'internet par rapport aux années précédentes.

Chez **Algérie Télécom**, entreprise de télécommunications publique, l'intranet de l'entreprise est aujourd'hui accessible via des connexions sécurisées pour le personnel administratif. Les agents RH utilisent une interface informatique locale pour le pointage, la gestion du personnel, et le suivi des carrières. Cependant, ces solutions restent encore manuelles et cloisonnées dans plusieurs directions.

3.3. Le commerce en ligne en Algérie

Le commerce en ligne est un échange commercial électronique impliquant un achat, une consommation et ou le paiement effectué par le biais d'un réseau. Le passage au commerce électronique constitue un vrai moteur de relance pour l'économie algérienne. Son introduction va permettre aux entreprises de se développer et trouver de nouveaux débouchés, ainsi de toucher beaucoup plus de consommateur.⁵³

Le site **Emploitic.com**, leader algérien du recrutement en ligne, est utilisé par de grandes entreprises telles que Cevital, Condor, ou Cosider pour gérer les candidatures, suivre les entretiens et filtrer les profils automatiquement. Cela marque un premier pas vers la gestion électronique des talents, même si les autres volets du cycle RH (intégration, formation, évaluation) sont encore peu digitalisés dans plusieurs secteurs.

L'Algérie connaît actuellement un essor technologique, et les obstacles commencent à se dissiper, et la société algérienne s'est ouverte graduellement sur le monde des nouvelles technologies d'informations et de communications par l'adaptation de différents aspects technologiques (Internet, Smartphone, tablettes, micro-ordinateurs, etc.), l'accès est devenu plus facile que jamais. Avec la généralisation d'internet, le citoyen effectue plusieurs tâches à travers :

⁵² <http://www.journaldunet.com> : « L'évolution de marché de l'internet en Algérie ».consulté le 24/01/2020.

⁵³ BETRUNER R, MEDJAHED S, « les freins au développement du commerce électronique Etudes comparative entre l'Algérie et le Maroc », P28.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

- Les dépôts de CV en ligne.
- Les achats en ligne grâce aux différents sites existants qui offrent des services comme la vente de produits de tous genres (Ouedkniss, Guiddini, etc.).
- Offre d'emplois (Emploi tic, Job rapido, etc.).
- Offre de location (lkeria.com....) ;
- Aussi des pages facebook dédiées à la vente de multiples objets.

3.4. L'adoption concrète de la GERH dans quelques grandes entreprises algériennes

➤ **Sonatrach**

Leader du secteur des hydrocarbures, Sonatrach a mis en place un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sur mesure, capable de gérer des milliers de collaborateurs à travers le territoire national. Ce système centralise les informations sur les compétences, les plans de carrière, la gestion des formations, les évaluations annuelles et les avancements. Des portails internes sont accessibles aux employés pour consulter leurs informations personnelles et faire certaines démarches administratives en ligne.

➤ **Cevital**

Ce groupe privé, actif dans l'agroalimentaire, la distribution et l'industrie, a investi dans la digitalisation de ses processus RH à travers une plateforme dédiée au recrutement (dépôt de candidatures en ligne, entretiens automatisés, base de données centralisée). De plus, certaines filiales du groupe ont expérimenté des solutions LMS (Learning Management Systems) pour former leurs collaborateurs à distance, surtout pendant la période du COVID-19.

➤ **Mobilis et Algérie Télécom**

Ces deux opérateurs ont mis en place des solutions de gestion interne permettant à leurs collaborateurs d'accéder à des services RH via des intranets ou des interfaces de self-service. Chez Mobilis, les agents peuvent suivre l'état de leurs congés, poser leurs jours d'absence et consulter leurs dossiers administratifs. Chez **Algérie Télécom**, les responsables RH utilisent des outils numériques pour suivre l'évolution des effectifs, assurer le suivi des évaluations de performance et organiser les formations internes.

En définitive, bien que la numérisation des processus RH en Algérie reste encore limitée et inégalement répartie, plusieurs entreprises ont entrepris des démarches concrètes pour intégrer les outils numériques dans leur gestion des ressources humaines. Des groupes comme Sonatrach, leader dans le secteur des hydrocarbures, ont mis en place des systèmes d'information RH pour gérer les carrières, les formations et le personnel à grande échelle.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

De même, dans le secteur des télécommunications, Mobilis et Algérie Télécom utilisent des solutions digitales pour le suivi du personnel, la gestion des congés et la communication interne. L'entreprise Cevital, active dans l'industrie et la distribution, a également entamé un processus de digitalisation, notamment dans le recrutement et la formation.

Cependant, de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) peinent encore à adopter ces outils, faute de moyens financiers, de formation ou de stratégie claire. Malgré ces freins, l'intérêt croissant pour les technologies RH et les initiatives déjà en place montrent qu'une dynamique de transformation numérique est en cours. Pour qu'elle soit pleinement réussie, il est essentiel d'accompagner ce changement par des investissements ciblés, une sensibilisation des dirigeants et une montée en compétences des équipes RH.

Chapitre 2: Les bases de la numérisation RH: de l'évolution technologique à l'impact organisationnel

Conclusion :

La transformation numérique représente bien plus qu'un simple changement technologique, elle constitue une révolution organisationnelle, touchant les structures, les modes de travail, la culture d'entreprise et les relations humaines. L'analyse des concepts fondamentaux, de l'évolution du numérique, des outils digitaux, ainsi que des étapes de leur intégration permet de mieux cerner les enjeux multiples de la digitalisation.

Les impacts de cette transition sont visibles à plusieurs niveaux : amélioration de la performance, fluidification des processus, automatisation des tâches répétitives, mais aussi nouveaux défis liés à la sécurité, à la formation continue et à la gestion du changement. Dans ce contexte, la fonction RH joue un rôle central dans l'accompagnement de cette mutation.

L'étude de la situation en Algérie met en lumière une digitalisation encore progressive et inégale, freinée par des contraintes d'ordre technologique, organisationnel ou culturel, mais marquée par une volonté croissante d'évolution. La GERH, bien qu'encore en phase de développement dans de nombreuses structures, représente une opportunité stratégique pour moderniser la gestion du capital humain.

A la lumière des fondements théoriques abordés dans le présent chapitre, il devient essentiel de confronter ces éléments conceptuels à la réalité du terrain.

Le chapitre suivant sera donc consacré à l'étude empirique, qui vise à analyser concrètement le degré d'intégration numérique au sein des processus RH dans un contexte organisationnel spécifique.

Cette démarche permettra de mieux comprendre les pratiques actuelles, les freins rencontrés, ainsi que les leviers mobilisés pour réussir la transformation digitale.

*Chapitre 03 : Etude empirique
de l'utilisation du numérique
dans les processus RH au sein
d'ELECTRO-INDUSTRIEL
d'AZAZGA*

Chapitre 3: Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Introduction :

Après avoir présenté les fondements théoriques de la gestion électronique des ressources humaines ainsi que les principaux concepts liés à la numérisation des processus RH, ce troisième chapitre s'inscrit dans une démarche pratique visant à confronter les apports théoriques à la réalité du terrain.

L'objectif de cette étude empirique est d'évaluer concrètement le degré d'intégration numérique au sein des processus RH d'une entreprise ciblée, à travers l'analyse de ses pratiques, outils et niveaux d'appropriation des technologies RH.

Cette enquête nous permettra de mieux comprendre dans quelle mesure la digitalisation est mise en œuvre, quels sont les freins rencontrés, et quelles sont les perceptions des acteurs internes quant à l'impact de cette transformation sur la gestion des ressources humaines.

Dans ce chapitre, nous exposons une méthodologie spécifiquement conçue pour le contexte de l'entreprise étudiée. Cette démarche sera suivie d'une analyse critique des résultats, interprétés au regard du cadre théorique établi précédemment.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Section 01 : Aperçu général sur l'organisation de l'entreprise EI

Dans cette section nous allons d'abord présenter l'entreprise dans ses grandes lignes, ensuite expliquer la méthodologie de recherche que nous avons suivie, et enfin interpréter les résultats que nous avons recueillis.

1.1 Présentation de l'entreprise EI

L'électro-industrie (EI) est une entreprise publique économique (EPE). Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et des moteurs électrique monophasés et triphasés et la génératrice synchrones. Elle est créé sous la forme actuelle : société par action (SPA) en janvier 1999 après la cession de l'entreprise mère ENEL (entreprise nationale des industries électroniques). Son siège se situe « AZAZGA » willaya TIZI-OUZOU (Algérie). Cette situation est idéale pour l'export et l'import dans l'Afrique et la région méditerranée.

L'électro-industrie classée parmi les grandes entreprises , compte environ 841 travailleurs dont 17 des cadres et 33 d'agents de maîtrise et 50 d'agents d'exécution qui sont souvent devisées en cinq unités, tout sous la direction du président directeur générale(PDG).

L'amélioration continue de la qualité des produits constituée la préoccupation majeure de l'électro-industrie d'AZAZGA ces dernières années.

Historique de l'entreprise EI

Electro-industrie trouve ses origines dans la restriction de l'entreprise électrotechnique de SONELEC (Société Nationale d'Electronique).

En 1971 SONELEC a signé une convention qui porte sur la réalisation d'un complexe de trois unités de production à TIZI-OUZOU ; dont le plus important est matériel électronique (MEL) en raison d'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de la production nationale.

En 1985, l'usine a été créée par une convention qui a été signé entre SONELEC et les partenaires allemands en l'occurrence :

- **SIEMENS** : Pour les produits alternateurs, générateurs, et groupes électrogène.
- **TRAFO-UNION** : Pour le produit transformateur.
- **FRITZ-WERNER** : Pour la partie engineering du projet.

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

L'entrée en production et le lancement des produits ont eu lieu en janvier 1985 pour les transformateurs, et en janvier 1986 pour les moteurs & alternateurs, ces produits étaient fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'au 1992.

Après la restructuration de la SONELEC, l'entreprise est devenue sous l'appellation ENEL (**E**ntreprise **N**ationale des industries **E**lectrotechnique) composée de sept filiales parmi lesquelles le complexe MEL qui est considéré comme le plus important, vu l'importance de son chiffre d'affaire.

Enfin l'électro-industrie est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui ont conduit en 1999 à la restructuration concrétisée par la cession de l'ancien ENEL en un certain nombre d'EPE et SPA, parmi laquelle figure (EI) ELECTRO-INDUSTRIES.

1.2 La stratégie de l'entreprise EI

Les produits fabriqués par l'ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux recommandations de la commission internationale d'électroniques (CEI) et aux normes Allemandes Dustchem international Normen (DIN) et Vocabulaire d'électronique (VDE). La production actuelle d'ELECTRO-INDUSTRIES est écoulee sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 4.7 Milliard de Dinars.

La capacité de production des transformateurs de cette entreprise couvre les besoins de marché à 70% environ. Les ventes de moteurs représentent 30% environ de son capacité de production. Il est signalé qu'EI (ELECTRO-INDUSTRIES) est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

En matière de qualités EI dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ces produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisé dans sa fabrication. S'agissant du système documentaire, nous utilisons 252 normes en plus des normes DIN, VDE et CEI.

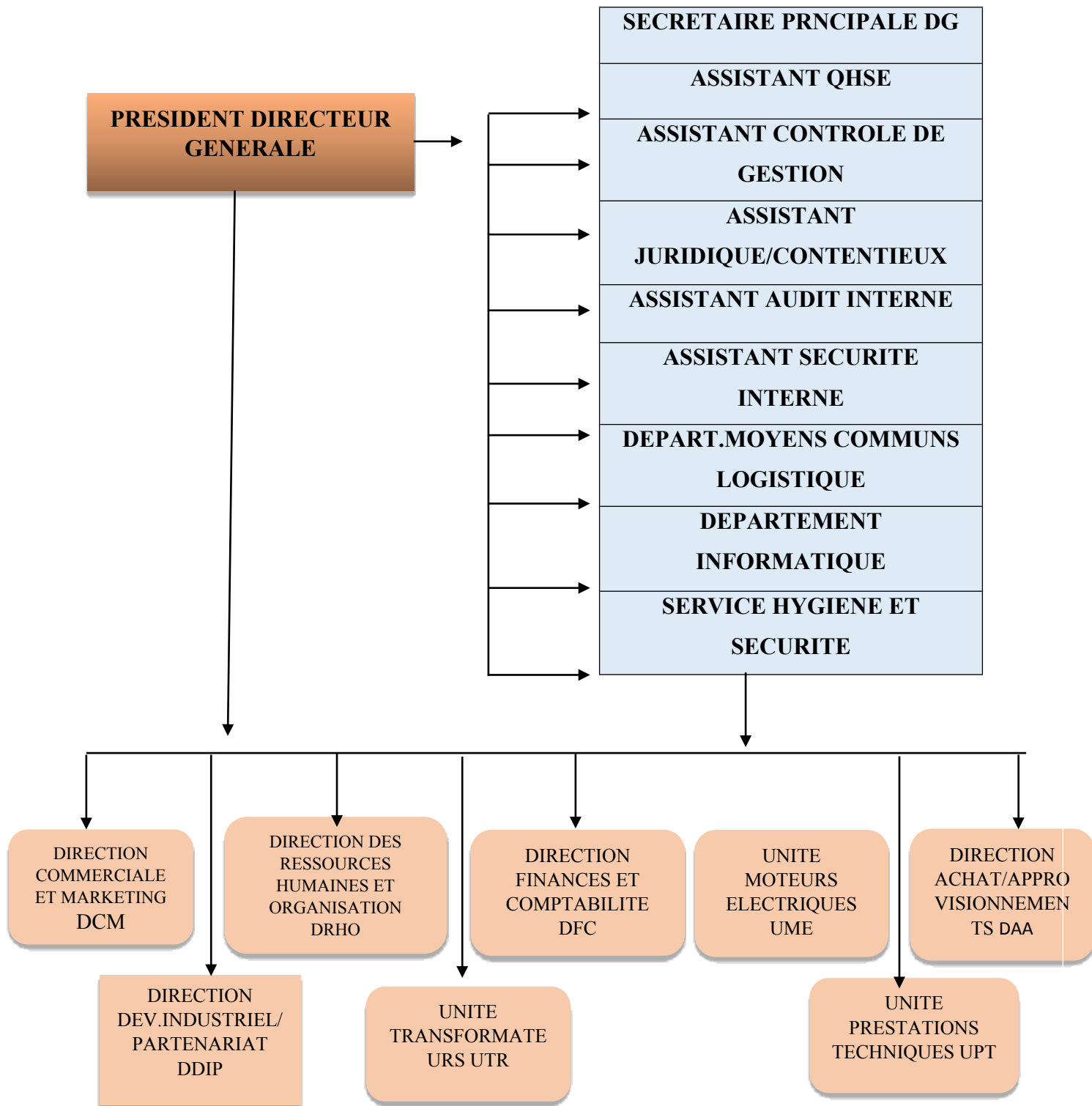
Les différentes valeurs d'essai et de mesure sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle. L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI (qualité international) Canada le 24/07/2004 et ISO (international système organisation) de 9001 version 2000.

1.3. L'organisation de l'entreprise EI

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES fonctionne selon l'organigramme ci-dessous :

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Figure 12: L'organigramme de l'entreprise EI

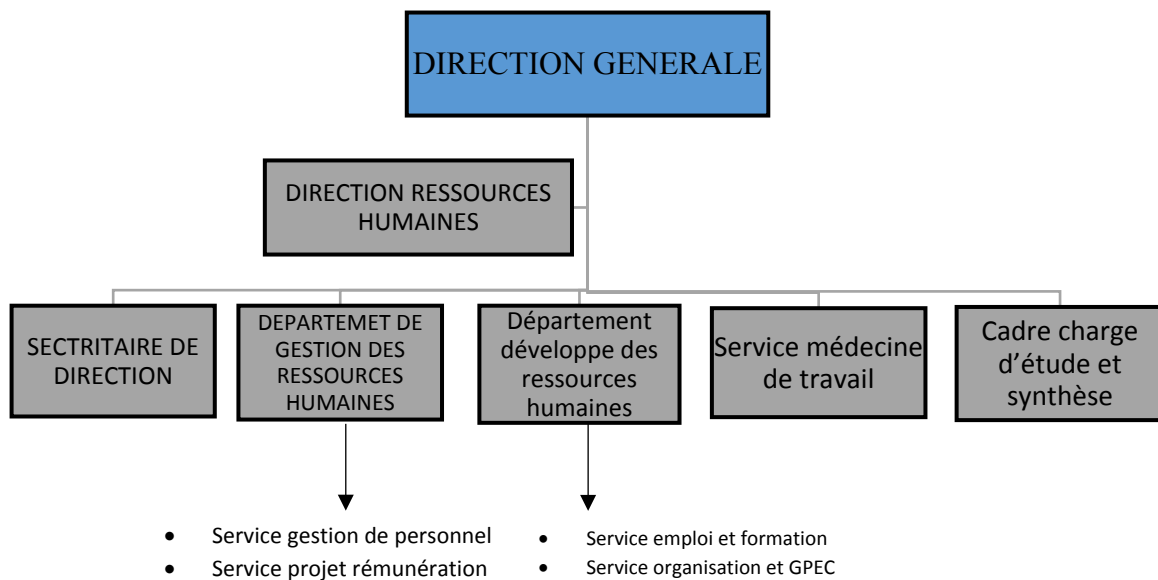


Source : Document interne de l'entreprise 2025

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

La direction ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIE fonctionne selon l'organigramme ci-dessus :

Figure 13 : L'organigramme de la direction ressources humaines d'électro-industriel



Source : Document interne de l'entreprise 2025

Section 02 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous présentons la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre enquête de terrain. Nous expliquerons les raisons ayant guidé le choix de la population étudiée ainsi que de l'échantillon, en précisant les objectifs de l'enquête et les méthodes de collecte de données mobilisées.

2.1. Méthode de collecte de données

Pour constituer une base empirique sur laquelle nous fonderons notre étude, nous avons opté pour une enquête qualitative. Cette méthodologie nous a permis d'obtenir une vision à la fois globale et détaillée de la numérisation au sein de l'EI.

Pour collecter les données nécessaires à cette étude, nous avons utilisé deux méthodes principales :

- **Entretien semi-directif** : Nous avons mené un entretien semi-directif avec un responsable de la gestion du personnel. Cet échange nous a permis de recueillir des informations détaillées sur les pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines, notamment sur l'utilisation des outils numériques, les éventuelles difficultés rencontrées, ainsi que la perception générale de la

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

numérisation au sein de l'entreprise. Le choix de cette méthode repose sur sa souplesse et sa capacité à explorer en profondeur la thématique abordée

- **Un questionnaire :** En complément, nous avons conçu un questionnaire que nous avons distribué aux employés du département RH de l'EI. Le questionnaire comportait des questions fermées et ouvertes visant à :

Recueillir des données quantitatives sur leurs perceptions de la numérisation, leur aisance avec les outils numériques, et leur évaluation des impacts des technologies digitales sur leurs quotidiens professionnels.

Les outils utilisés dans l'analyse :

- Pour notre enquête par questionnaire, nous avons utilisé Microsoft Excel et Googleform, pour analyser les données collectées. Cette analyse, est réalisée après création de tableaux et de graphiques, nous permis de :
- Identifier les fréquences des répondants.
- Organiser les données dans des tableaux en fonction de leur type.
- Présenter les données graphiquement.
- Interpréter les résultats.

2.2. L'objet de l'enquête

Cette enquête a pour objet d'analyser le degré d'intégration des outils numériques dans les processus RH au sein de l'EI. Elle vise à évaluer dans quelle mesure les technologies digitales sont utilisées dans les différentes fonctions RH (recrutement, gestion administrative, formation, communication interne, etc.), ainsi que la perception qu'en ont les salariés et les responsables.

L'objectif est de mesurer non seulement la présence des outils numériques, mais également leur impact sur les processus RH et sur l'entreprise.

2.3. Élaboration et structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien ou (grille d'entretien) est « *un outil indispensable pour organiser et classer les questions et thèmes à aborder lors d'un entretien de recherche* ». ⁵⁴

En ce qui concerne la phase qualitative de notre recherche, nous avons réalisé un entretien en présentiel avec le responsable de la gestion de personnel. Les questions posées étaient étroitement liées à notre thématique, à savoir l'analyse de degré d'intégration numérique dans les processus RH.

⁵⁴ Paillé & Mucchielli, 2021, p. 128.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Cet entretien vise à recueillir des informations précises sur les outils numériques utilisés, leur contribution aux différentes fonctions RH, ainsi que les difficultés rencontrées lors de leur mise en place et de leur usage.

Le guide d'entretien est structuré en trois principaux axes :

Axe 1 : Identification et l'activité de l'entreprise EI.

Axe 2 : Les outils numériques intégrés dans les processus RH.

Axe 3 : L'impact, opportunités et menaces de l'intégration numériques.

2.4. Elaboration et structure du questionnaire

Le questionnaire constitue un outil fondamental dans la recherche scientifique, notamment pour la collecte de données quantitatives. Il permet de recueillir des informations mesurables et comparables auprès d'un échantillon représentatif d'une population cible.

En tant que méthode structurée, il facilite l'analyse statistique et la mise en évidence de corrélations ou de tendances au sein des réponses obtenues.

Il vise à identifier des relations entre différentes variables, à quantifier des opinions, et à comparer les perceptions des répondants selon des critères définis.

Notre questionnaire s'ouvre sur un paragraphe introductif qui présente le thème de notre recherche ainsi que notre champ d'étude.

Il a été rédigé au format papier, puis distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles appartenant au département des RH.

Cette diversité de profils nous a permis d'obtenir une vision plus globale et représentative des perceptions liées à l'intégration numérique dans les processus RH.

Le questionnaire est divisé en trois parties principales et comprend 20 questions fermées et ouvertes, réparties comme suit :

Partie 1 : Contient des informations personnelles tels que : l'âge, le sexe ...

Partie 2 : L'utilisation du numérique dans le travail.

Partie 3 : L'impact de l'utilisation du numérique dans le travail.

2.5. La population mère et échantillon de l'étude

Dans le cadre de cette étude la population mère est constituée de 142 employés au sein de l'entreprise EI. La population ciblée, est un échantillon aléatoire, provient du département des ressources humaines, cet échantillon inclut toutes les catégories socioprofessionnelles. Il se compose de 9 employés, soit environ de 6,34% de l'effectif total, a été sélectionné du département des RH.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Section 03 : Présentation des résultats et perspectives et recommandations

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus à travers notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par le cadre qui a répondu aux questions lors d'entretien, et les salariés ayant répondu à notre questionnaire.

Ces résultats, visent à vérifier nos hypothèses de recherches formulées précédemment.

3.1. Analyse et interprétation des réponses du guide d'entretien

Synthèse du guide d'entretien

L'analyse des réponses recueillies auprès du responsable de l'entreprise EI d'AZAZGA permet de dresser un état des lieux nuancé de l'intégration numérique des processus RH dans une structure publique industrielle algérienne. L'entreprise, fondée en 1980, est une SPA à capital public, spécialisée dans la fabrication de groupes électrogènes, moteurs et transformateurs. Elle affiche un chiffre d'affaires élevé, indiquant une grande capacité organisationnelle et financière. (Voir l'axe 01 du guide d'entretien p90).

L'ancienneté de l'entreprise (plus de 40 ans) lui confère une culture fortement ancrée dans des méthodes traditionnelles, renforcée par une structure hiérarchique rigide, limitant parfois la réactivité au changement.

Malgré cela, l'entreprise a entamé depuis la fin des années 1990 une digitalisation progressive, avec l'intégration de logiciels RH comme CITIME pour le pointage et un logiciel de paie. Ces outils permettent une automatisation partielle des fonctions administratives (temps, paie), représentant une première étape vers une modernisation opérationnelle.

Cependant, cette transformation numérique reste fragmentée et incomplète. Le recrutement repose encore largement sur des canaux traditionnels (emails, journaux, ANEM), et l'e-recrutement est réservé uniquement aux postes stratégiques. Cela reflète une digitalisation sélective et non systémique, avec une faible maîtrise des outils modernes comme les ATS (Applicant Tracking System). (Voir l'axe 02 du guide d'entretien p90).

La formation professionnelle est assurée en présentiel, sans recours aux plateformes de e-learning, ce qui limite l'accessibilité, la flexibilité et la personnalisation des parcours. De même, la communication interne combine des outils numériques modernes (emails, intranet, messagerie) avec des moyens obsolètes (fax, téléphone fixe), illustrant une transition numérique inachevée.

La présence d'un SIRH est un indicateur positif, mais son usage semble limité à des fonctions de base, sans exploitation avancée pour la gestion des talents, l'analyse prédictive ou la stratégie RH. L'entreprise semble privilégier une approche utilitaire de la digitalisation

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

(gain de temps, réduction d'erreurs), sans véritable stratégie d'optimisation du capital humain par les données.

Du point de vue culturel, l'entreprise considère l'intégration numérique comme une nécessité imposée par l'environnement externe (mondialisation, partenaires étrangers), plutôt que comme une opportunité stratégique. Cette posture peut expliquer le manque de vision à long terme, la formation peu structurée (apprentissage sur le tas) et la résistance au changement relevée chez certains employés.

Néanmoins, des opportunités sont reconnues : amélioration de l'efficacité, meilleure gestion des talents, conformité réglementaire, et accessibilité accrue à l'information. Mais ces avantages cohabitent avec des menaces persistantes : cyber sécurité, fracture numérique, et perte de lien humain.

Enfin, le responsable interrogé estime que le niveau de digitalisation RH est moyennement avancé, ce qui est cohérent avec les éléments recueillis : outils numériques limités, absence de formation en ligne, processus RH mixtes entre tradition et modernité. (Voir l'axe 03 du guide d'entretien p90).

L'entreprise EI d'Azazga se trouve à un niveau intermédiaire de maturité numérique RH, avec une infrastructure technique de base déjà en place, mais une absence d'approche stratégique intégrée. Le défi majeur réside aujourd'hui dans le passage d'une automatisation fonctionnelle à une transformation RH complète, où les outils numériques serviraient non seulement à exécuter, mais aussi à anticiper, piloter et valoriser le capital humain.

3.2. Analyse et interprétation des réponses du questionnaire

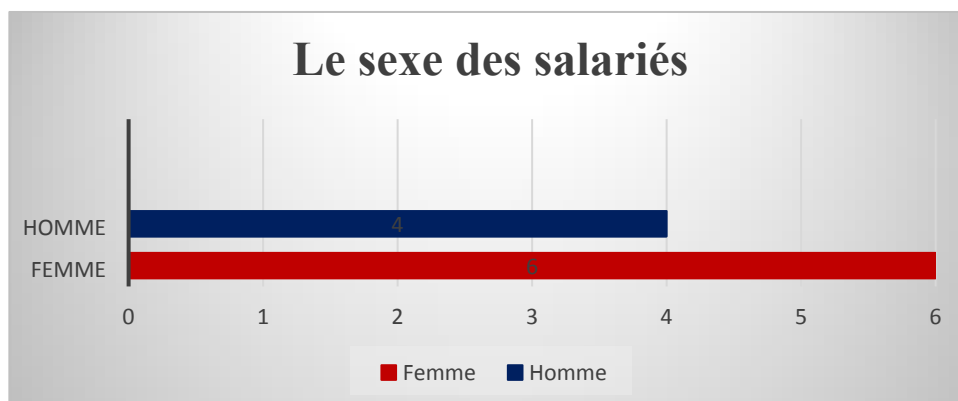
Partie 01 : Informations personnelles

Tableau 2 : Répartition par sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage (%)
Femme	5	55.56 %
Homme	4	44.44 %

Figure 14 : Le sexe des salariés

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

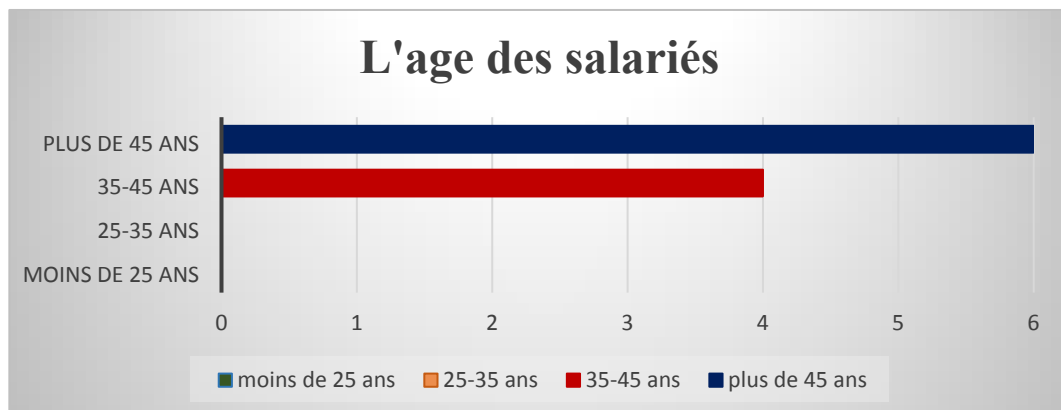
Nous remarquons que la majorité des répondants sont des femmes (6 femmes contre 4 hommes). Cela indique que le département des ressources humaines de l'entreprise EI d'Azazga est légèrement dominé par une main-d'œuvre féminine. Cela peut également refléter une féminisation progressive des fonctions RH, souvent perçues comme demandant des compétences relationnelles et organisationnelles, généralement associées aux femmes dans les représentations traditionnelles.

Tableau 1: Tranche d'âge

Tranche d'âge	Nombre	Pourcentage (%)
Moins de 25 ans	0	0 %
25 à 35 ans	0	0 %
35 à 45 ans	4	40 %
Plus de 45 ans	5	60 %

Figure 15: L'âge des salariés

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

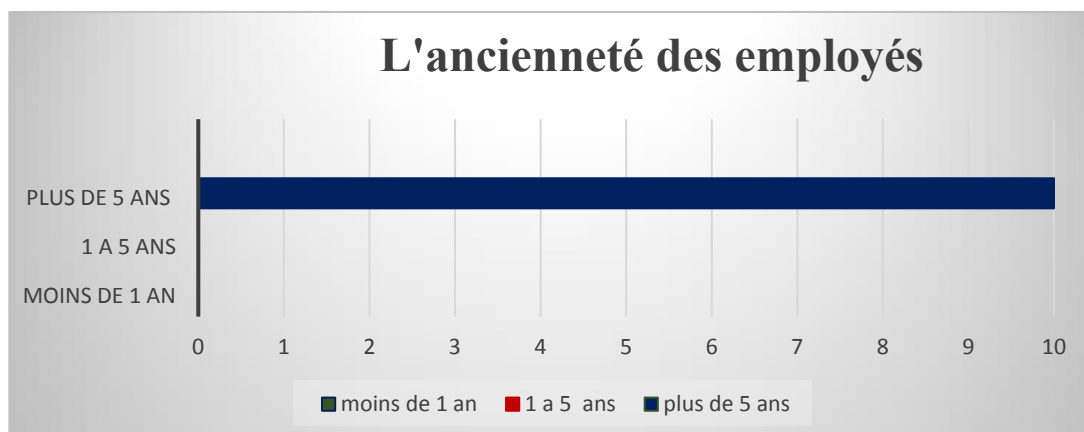
Nous observons que les tranches d'âge les plus représentées sont les salariés âgés de **plus de 45 ans** et ceux entre **35 et 45 ans**. Cela signifie que le personnel RH est en majorité expérimenté et possédant plusieurs années d'ancienneté. La faible représentation des jeunes (moins de 35 ans) peut indiquer un faible renouvellement générationnel, ce qui peut avoir un impact sur la vitesse d'adoption des outils numériques, car les plus âgés peuvent rencontrer plus de difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies.

Tableau 2: L'ancienneté des employés

Ancienneté	Nombre	Pourcentage (%)
Moins de 1 an	0	0 %
1 ans à 5 ans	0	0 %
Plus de 5 ans	9	100 %

Figure 16: L'ancienneté des employés

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

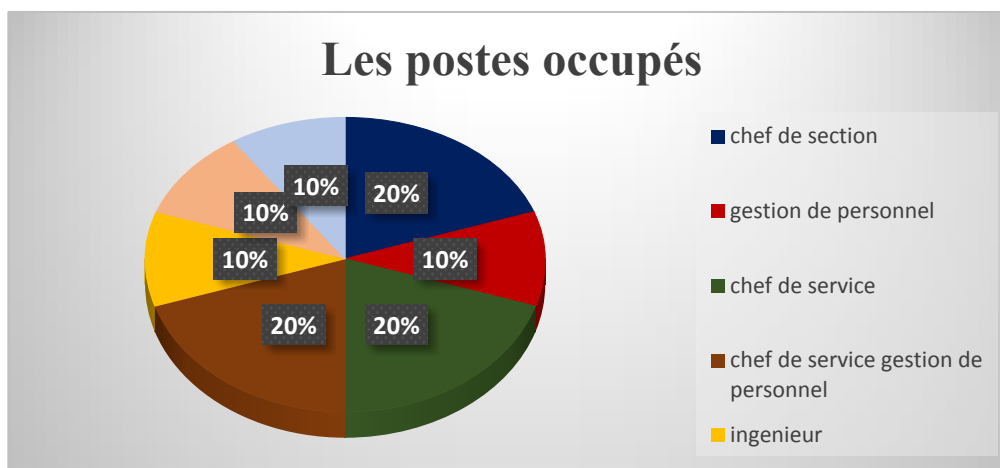
Nous remarquons que la grande majorité des salariés ont plus de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cela confirme ce qui a été vu dans le graphique précédent : le personnel RH est stable et expérimenté. Ce facteur peut favoriser la continuité et la transmission des savoirs, mais peut également être un frein au changement si les employés sont attachés à des méthodes traditionnelles (le rejet du processus de la numérisation)

Tableau 3: Les postes occupés

Poste occupé	Nombre	Pourcentage (%)
Chef de section	2	20 %
Chef de service	2	20 %
Ingénieur	2	20 %
Technicien administratif	1	10 %
Agent de suivi / contrôle	1	10 %
Responsable paie / RH / gestion	1	10 %

Figure 17: Les postes occupés

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaires :

La répartition des postes est assez équilibrée entre les différentes fonctions : chef de section, chef de service, ingénieur, etc. Chaque catégorie représente entre 10 % et 20 % des effectifs. Cela montre une diversité des rôles dans le département RH, ce qui peut enrichir la vision collective sur l'utilisation des outils numériques. Toutefois, cette diversité exige aussi des outils adaptés à différents besoins (gestion, coordination, suivi technique...).

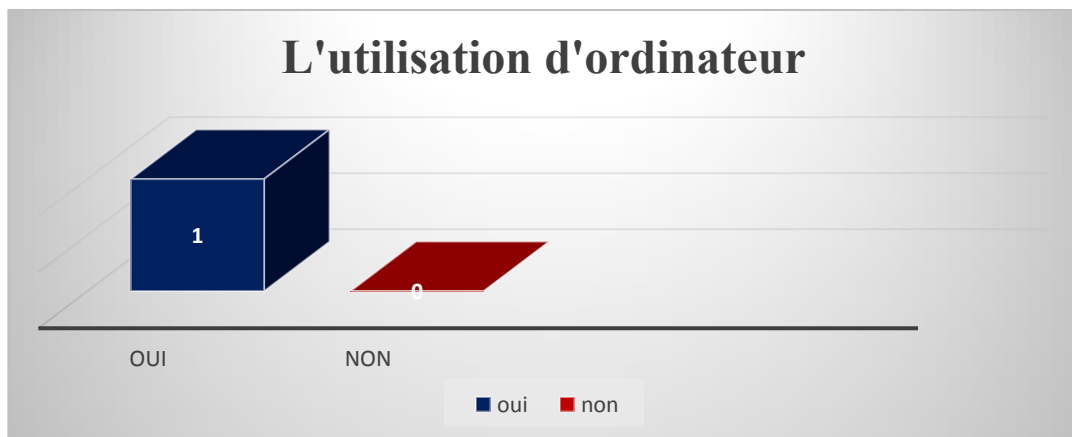
Partie 2 : L'utilisation du numérique dans le travail.

Tableau 4: L'utilisation d'un ordinateur au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	9	100.00 %
Non	0	0%

Figure 18 : L'utilisation d'ordinateur

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

Nous remarquons que 100% des répondants ont déclaré utiliser un ordinateur dans leur travail.

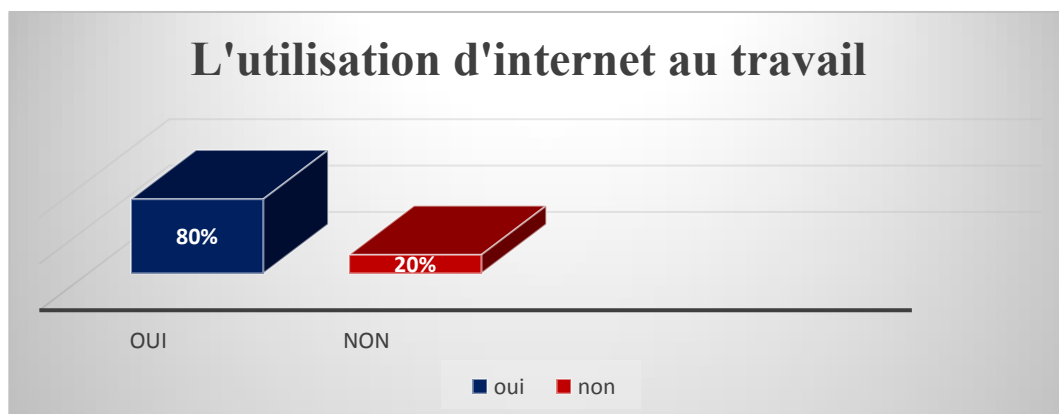
Cela montre que l'informatique est devenue un outil indispensable dans les tâches quotidiennes des employés, notamment dans le domaine des ressources humaines. Cette généralisation de l'usage de l'ordinateur reflète une certaine avancée dans l'intégration numérique, au moins sur les outils de base.

Tableau 5 : L'utilisation d'internet au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	7	80.00 %
Non	2	20.00 %

Figure 19: L'utilisation d'internet au travail

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

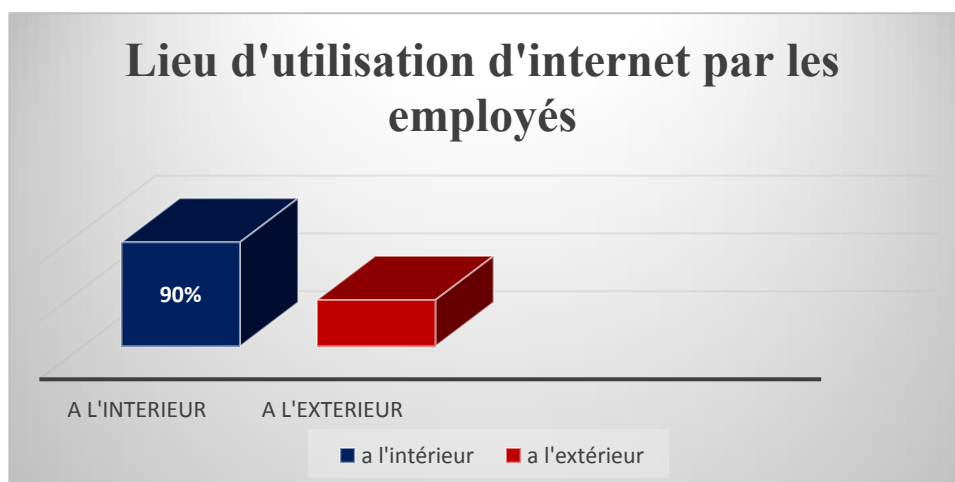
Commentaire :

Nous constatons que 80% des employés utilisent Internet dans leur activité professionnelle, contre 20% qui ne l'utilisent pas. Cette majorité montre que l'Internet occupe une place importante dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, en facilitant notamment l'accès à l'information, la communication, et certaines tâches administratives. Cependant, la présence de 20% de non-utilisateurs indique que certains postes ou profils restent en dehors de cette dynamique.

Tableau 6 : Lieu d'utilisation d'internet

Lieu	Nombre	Pourcentage (%)
Intérieur entreprise	8	90.00 %
Extérieur	1	10.00%

Figure 20 : Lieu d'utilisation d'internet



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

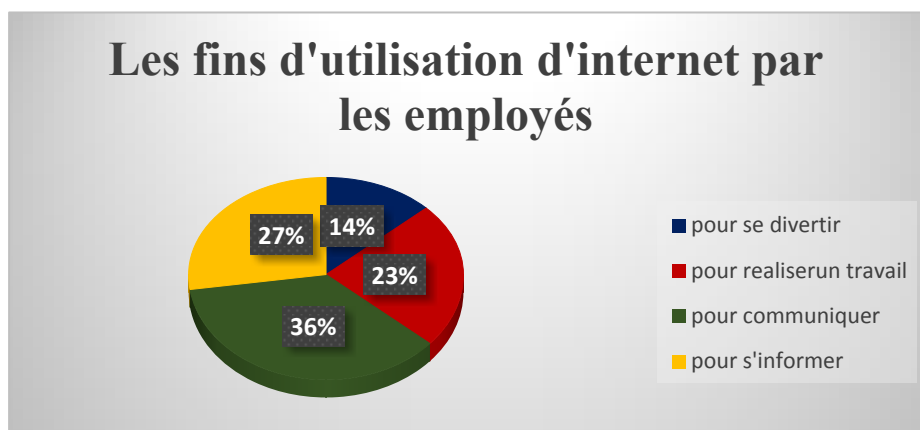
Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Nous remarquons que **90% des employés** utilisent Internet à l'intérieur de l'entreprise, tandis que seulement **10%** l'utilisent à l'extérieur. Cela montre que l'usage d'Internet est principalement lié à l'environnement professionnel, ce qui est logique dans un cadre structuré comme celui des ressources humaines.

Tableau 7 : Les fins d'utilisation d'internet

Fins d'utilisation de l'Internet au travail	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Communication (email, messagerie)	4	36,00 %
Réalisation de travail	3	27,00 %
Pour s'informer	1	23,00 %
Pour se divertir	1	14,00 %

Figure 21 : Les fins d'utilisation d'internet



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

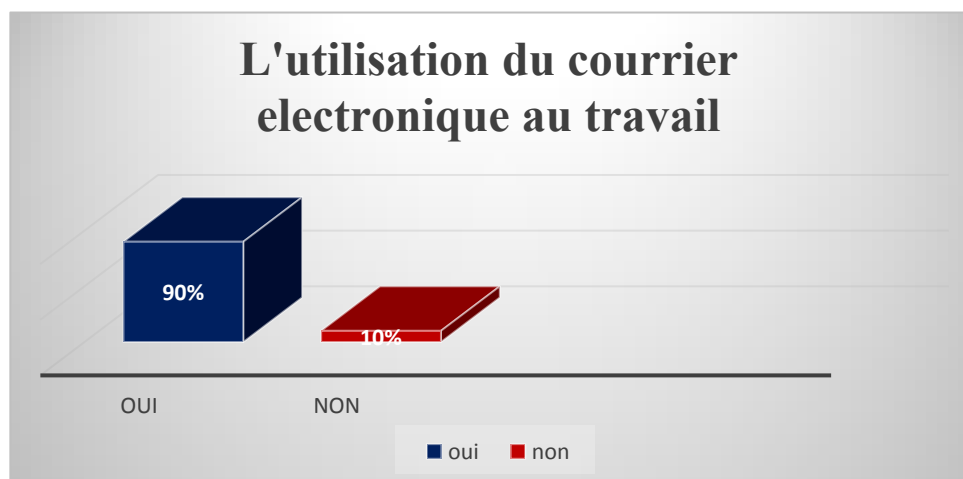
En examinant les réponses, on observe que le pourcentage le plus élevé (36%) semble lié à des usages comme s'informer ou communiquer. Cela montre que l'Internet est principalement utilisé dans le cadre professionnel, pour accéder à l'information ou échanger avec d'autres.

Tableau 8 : L'utilisation de courrier électronique au travail

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	8	90 %
Non	1	10 %

Figure 22 : L'utilisation de courrier électronique au travail



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

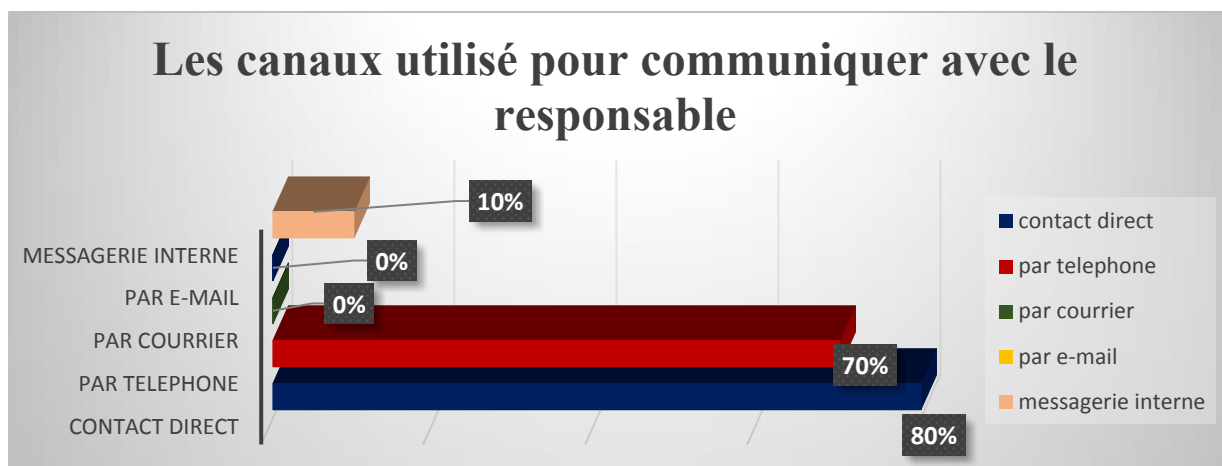
Commentaire :

Nous observons que **90% des employés** utilisent le courrier électronique dans le cadre de leur travail, contre **10%** qui ne l'utilisent pas. Cela indique que l'e-mail est un outil de communication largement adopté dans l'entreprise, notamment pour les échanges professionnels et la transmission de documents. La minorité qui ne l'utilise pas peut être liée à des postes peu connectés ou à un manque d'accès régulier à l'ordinateur.

Tableau 9: Les canaux utilisés pour communiquer

Canal utilisé	Nombre	Pourcentage (%)
Communication directe	6	80 %
Messagerie interne	1	10 %
Par courrier	6	70%
Par email	0	0

Figure 23: Les canaux utilisés pour communiquer



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

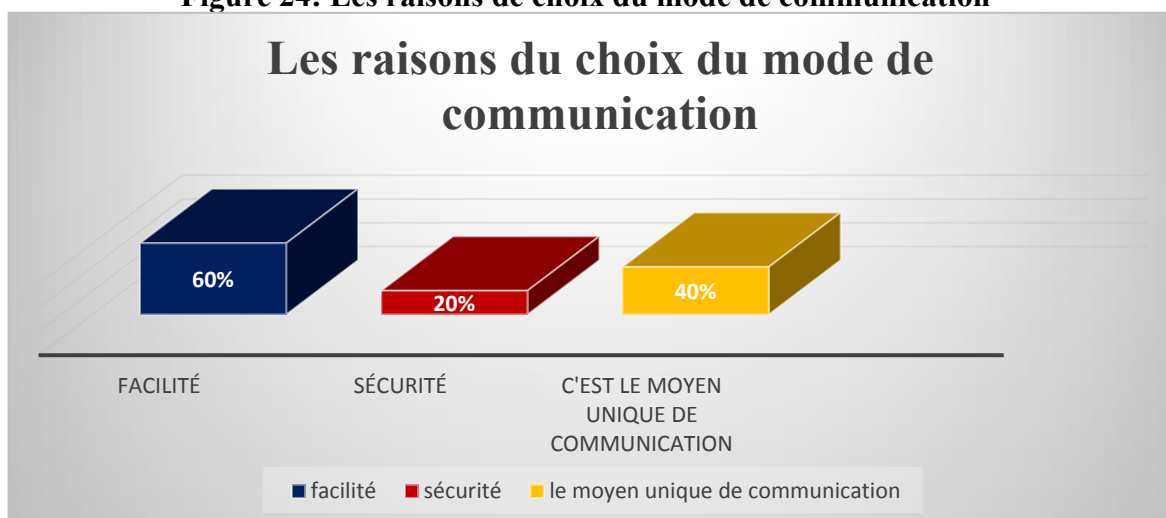
Commentaire :

Nous observons que la communication directe avec le responsable semble être le moyen le plus utilisé, alors que les autres options comme l'e-mail ou la messagerie sont indiquées à 0%. Cela montre que les échanges en face-à-face restent privilégiés dans cette entreprise.

Tableau 10 : Les raisons de choix du mode de communication

Raison	Nombre	Pourcentage (%)
Facilité d'utilisation	6	60 %
Un seul canal disponible	2	40 %
Sécurité de l'outil	1	20 %

Figure 24: Les raisons de choix du mode de communication



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

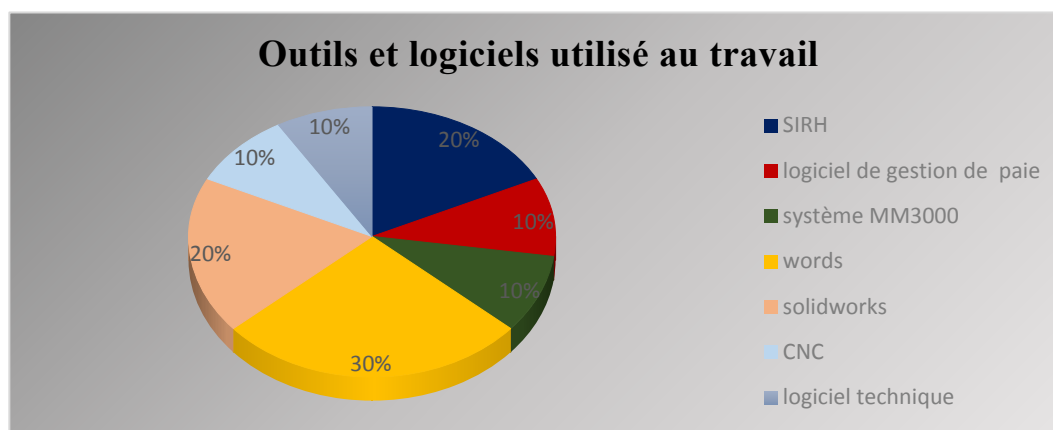
Commentaire :

La facilité d'utilisation est la raison principale (60%), ce qui montre une préférence pour des outils simples et efficaces. Le fait d'avoir un seul moyen de communication arrive ensuite (40%), reflétant le besoin de centralisation. La sécurité est moins prioritaire (20%), bien qu'importante.

Tableau 11 : Les outils utiliser au travail

Outil / Logiciel	Nombre	Pourcentage (%)
Logiciel technique	1	10 %
Word	5	30 %
SIRH	1	20 %
Solidworks	1	20 %
Paie / MM3000 / CNC	1	20 %

Figure 25 : Les outils et logeciel utiliser au travail



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

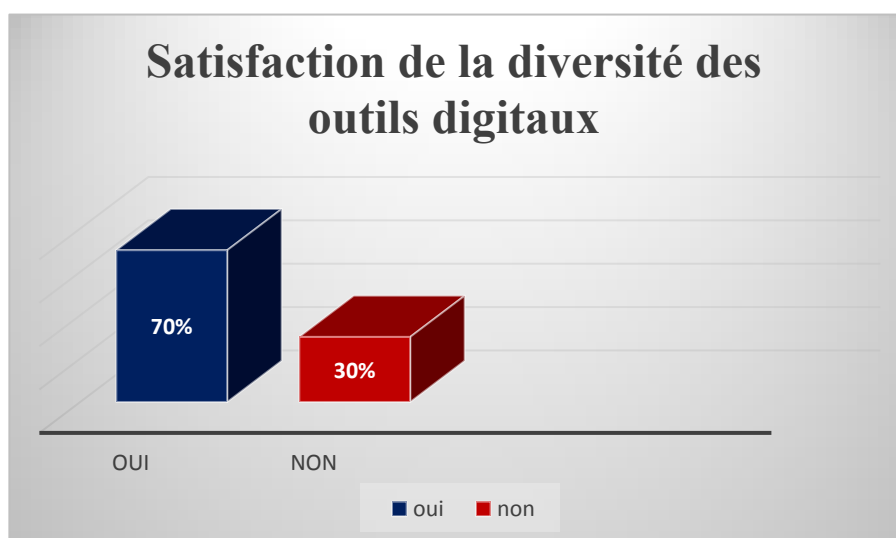
Le graphique montre que le logiciel technique est le plus utilisé (30%), suivi de Word et du SIRH (20% chacun). Les autres outils comme Solidworks, la gestion de paie, MM3000 et CNC sont moins utilisés (10% chacun), ce qui indique une spécialisation selon les services. On remarque une bonne diversité, mais certains outils sont plus centraux que d'autres.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Tableau 12 : Satisfaction de la diversité des outils digitaux

Réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	7	70 %
Non	2	30 %

Figure 26 : Satisfaction de la diversité des outils digitaux



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Justification des réponses de satisfaction :

A ce niveau les réponses de satisfaction sont comme suit :

- Cela facilite grandement le travail.
- Elle nous facilite le travail par rapport à l'utilisation de l'ancien système ;
- Efficace.
- Facilité et rapidité de réalisation.
- Réaliser un volume de travail dans un laps de temps.

Justification des réponses négatives :

A ce niveau les réponses de non satisfaction sont comme suit :

- Insuffisant.

Commentaire : Le insuffisant traduit un certain manque de variété ou d'adaptabilité des solutions numériques mises à leur disposition. Cela peut indiquer que les outils actuellement utilisés ne répondent pas pleinement aux besoins des différentes fonctions RH ou qu'ils ne couvrent pas l'ensemble des processus RH de manière efficace.

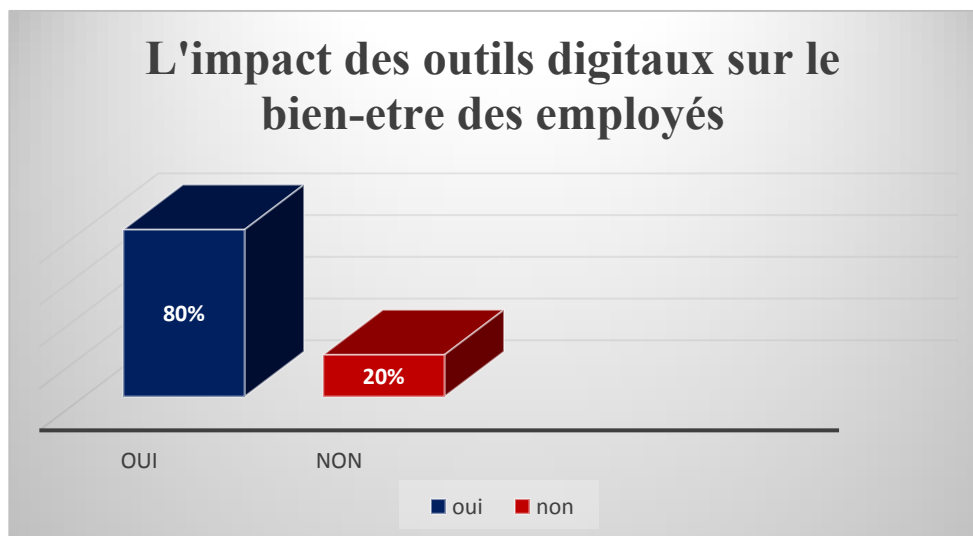
Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Partie 03 : L'impact de l'utilisation du numérique dans le travail.

Tableau 13: L'impact des outils digitaux

Réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	7	80 %
Non	2	20 %

Figure 27: L'impact des outils digitaux sur le bien-être des employés



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

Le graphe ci-dessus montre que 80% des répondants estiment que les outils digitaux ont un impact positif sur leur bien-être. Cela indique une perception largement favorable des technologies numériques dans l'environnement de travail.

Justifications : à ce niveau les répondants ont justifié leurs réponses comme suit :

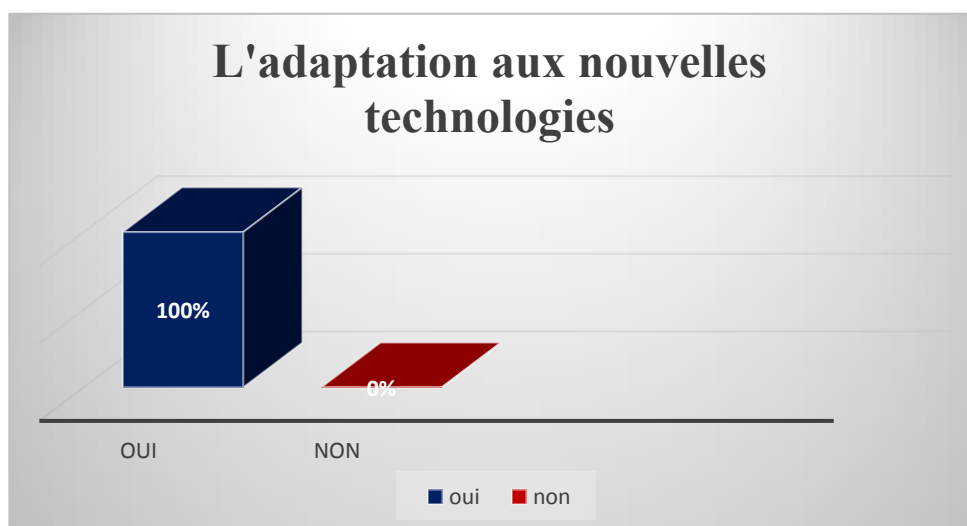
- Cela facilite grandement ou nous fusons gagner de temps et l'exécution des taches.
- Nous aide à réaliser notre travail au temps voulu.
- Elles accélèrent est simplifient le travail.
- Ca contribue à accomplir les tâches et minimisent le temps.
- Procure une certaine assurance dans le travail.
- Ils nous aident à accomplir notre travail à la précision.

Tableau 14 : L'adaptation aux nouvelles technologies

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	9	100 %
Non	0	0%

Figure 28: L'adaptation aux nouvelles technologies



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

L'adaptation est totale : 100% des personnes enquêtées se disent à l'aise et bien adaptés avec les nouvelles technologies. Cela montre une très bonne ouverture au changement et à l'innovation.

Justification :

À ce niveau les personnes enquêtées ont justifié leurs réponses comme suit

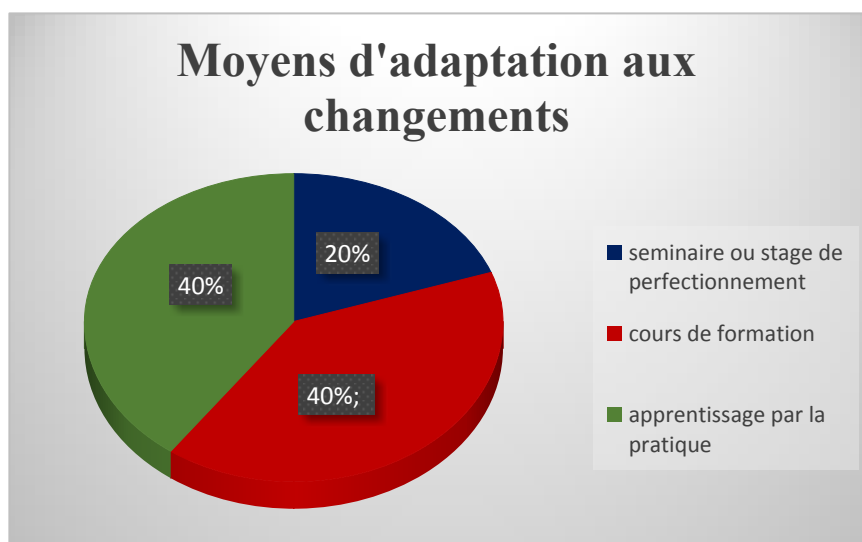
- Ces technologies faisant partie de notre vie quotidienne.
- Question d'adaptation.
- Maitrise des outils mis à notre disposition.
- Diminue la charge du travail/ facilité de maitrise des tâches.
- Rapidité / facilité de travail.

Tableau 15 : Les moyens d'adaptation au changement

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Moyen d'adaptation	Nombre	Pourcentage (%)
Formation (cours)	3	40 %
Pratique	3	40 %
Séminaires	2	20 %

Figure 29 : Les moyens d'adaptation aux changements



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

Le graphe indique que 40% des employés s'adaptent aux changements par des cours de formation, et d'autre 40% par la pratique. Seulement 20% passent par des séminaires, ce qui montre une préférence pour des méthodes d'apprentissage plus concrètes.

Le tableau suivant montre les opportunités et les menaces de la digitalisation que chaque personne a mentionnées pendant l'entretien. Cela permet de voir clairement ce que chaque participant a dit.

Tableau 16: Les menaces et opportunités

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Répondant	Opportunité évoquée	Menace évoquée
Personne 1	Réduction du temps et des erreurs, plus d'efficacité, flexibilité dans le travail, réduction de la distance	Réduction de la main-d'œuvre humaine, risque de violation de la confidentialité, piratage informatique
Personne 2	Amélioration et accélération du traitement de l'information, efficacité, rapidité, rentabilité	Menace pour les agents en retard ou non-adaptés
Personne 3	Traitement du courrier, traitement de la paie, suivi du personnel et gestion de carrière	Panne du système, défaillance du logiciel, perte d'emploi, perte de données, piratage
Personne 4	Suivre l'évolution dans le domaine numérique	Menace sur la santé (yeux, colonne vertébrale)
Personne 5	Gain de temps, réduction des erreurs, suivi des tâches en temps réel	Agents non adaptés peuvent provoquer des retards
Personne 6	Facilitation du travail, exécution plus rapide et efficace des tâches, gain de temps	Perte de données à cause d'un virus ou panne électrique
Personne 7	Courriers traités et transmis par voie électronique, résolution des problèmes de gestion par courrier	Menace sur la santé (yeux, colonne vertébrale), cybercriminalité, espionnage industriel
Personne 8	Gain de temps, meilleure productivité, communication en temps réel, partage de documents, suivi de projet, accès rapide à l'information partagée	-

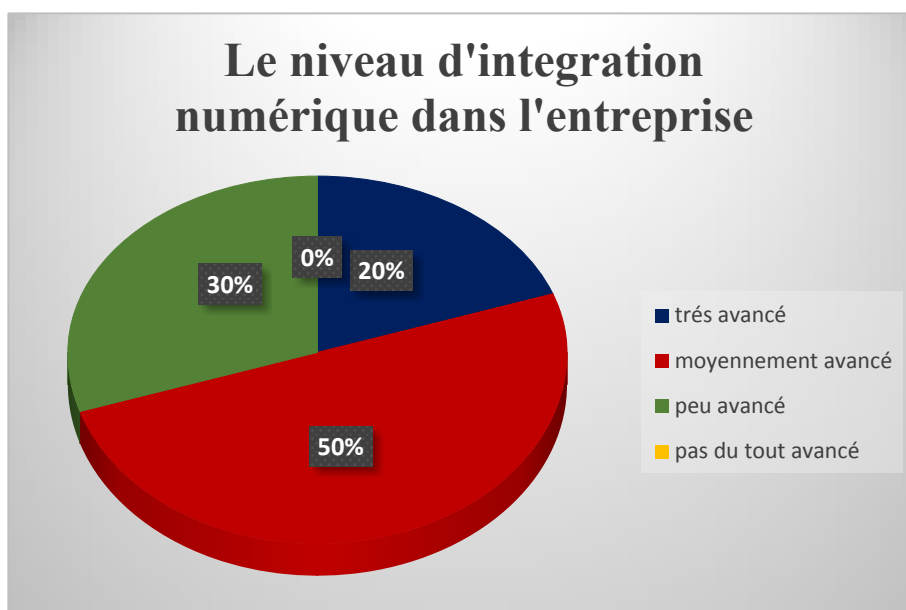
Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Tableau 17: Le niveau d'intégration numérique dans l'entreprise

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Niveau estimé	Nombre	Pourcentage (%)
Peu avancé	3	30 %
Moyennement avancé	5	50 %
Très avancé	1	20 %

Figure 30 : Le niveau d'intégration numérique dans l'entreprise



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

Les moitiés des employés (50%) pensent que l'entreprise est à un niveau moyen de transformation numérique, tandis qu'aucun ne la considère comme très avancée. Cela indique un potentiel d'amélioration important dans la digitalisation des processus de l'entreprise.

Justification : les personnes enquêtées ont justifié leurs réponses par :

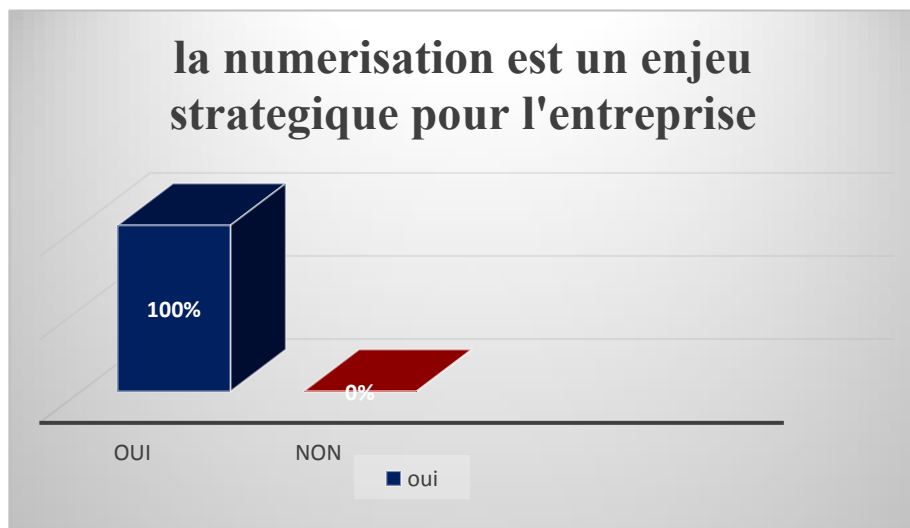
- Manque de moyens.
- Toujours il y'a une partie qui n'arrivent pas à s'intégrer.
- il y a encours de lacunes que ce soit au niveau de l'administration /bureau d'études méthode et lancement / et même au niveau des ateliers / manque de micro, logiciel, plateforme etc. /manque de certains moyens.

Tableau 18: La numérisation est un enjeu stratégique pour entreprise

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	9	100 %
Non	0	0%

Figure 31 : La numérisation est un enjeu stratégique pour entreprise



Source : Etablie par nous-même à partir des résultats issues de l'enquête.

Commentaire :

Le graphe ci-dessus révèle que la totalité des répondants considèrent la numérisation comme un enjeu stratégique pour l'entreprise. Cela témoigne d'une forte conscience de l'importance du numérique pour la compétitivité.

Justification :

Les personnes enquêtées ont justifié leurs réponses par :

- Améliorer et augmenter la productivité par rapport aux résultats satisfaisants ;
- Gain de temps / réduction du papier/ sauvegarder automatiquement ;
- Pour une bonne gestion et organisation ;
- Dotation des différents postes des moyens informatiques ;
- Même si ça prend parfois beaucoup de temps mais généralement les moyens sont mis à disposition pour faciliter le travail ;
- Suivre le système mondiale de communication et l'information / efficacité et flexibilité dans le travail/ augmentation de la productivité.

Synthèse du questionnaire

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

En somme, les résultats de l'enquête révèlent une adoption généralisée des outils numériques de base au sein de l'entreprise EI : 100% des employés utilisent un ordinateur, 90% ont recours au courrier électronique, et 80% exploitent internet, principalement en interne (90% des usages).

Cependant, 20% des employés qui n'utilisent pas internet, ont révélé des lacunes dans l'accès à la formation. Bien que les outils digitaux soient perçus comme efficaces (80% d'impact positif sur le bien-être) et indispensables (100% jugent la numérisation stratégique), leur intégration reste inégale : les échanges privilégient la communication directe (100% avec le responsable), certains logiciels spécialisés (ex : technique 30%, SIRH a 20%) sont sous-utilisés, et seulement 50% des employés estiment que l'entreprise a atteint un niveau moyen de maturité digitale. Les opportunités (gain de temps, réduction d'erreurs, productivité coexistent aux changements et problèmes de santé).

Enfin, malgré une adoption totale des nouvelles technologies déclarée par 100% des enquêtés nombreux besoins persistent: formation pratique (40%des employés), amélioration des infrastructures, et diversification des outils pour répondre aux spécificités des services. Ces résultats illustrent une transition numérique engagée, mais nécessitant un accompagnement renforcé pour concilier efficacité technique et dimension humaine.

Enfin, nous pouvons conclure qu'EI a amorcé une transition numérique significative, marquée par une adoption généralisée des outils de base (ordinateurs, e-mails) et une conscience collective de l'importance stratégique de la digitalisation (100% des employés la jugent essentielle). Cependant, cette intégration reste hétérogène et perfectible.

EI a posé les bases d'une digitalisation fonctionnelle, mais doit consolider aspects technologique, formation continue, et gestion des risques pour transformer cet enjeu stratégique en avantage concurrentiel durable .La réussite passera par un équilibre entre efficacité digitale et préservation du capital humain.

Recommandations

Pour faire face aux évolutions du marché du travail et aux exigences croissantes en matière de performance et de compétitivité, l'entreprise Électro Industrie d'Azazga devrait envisager une transformation progressive de ses processus de gestion des ressources humaines par l'intégration d'outils numériques adaptés. En tant que grande entreprise (EI est une grande entreprise publique industrielle) implantée localement, elle pourrait commencer par la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

simplifié, permettant une gestion centralisée et informatisée des données RH, telles que les dossiers des employés, les congés, les absences, les plannings ou encore les fiches de paie.

L'utilisation de logiciels libres ou à faible coût, comme Odoo, OrangeHRM ou d'autres solutions open source, représente une alternative économique, tout en assurant une certaine efficacité opérationnelle. De plus, la numérisation des archives et des dossiers administratifs du personnel permettrait de réduire les lourdeurs bureaucratiques, de faciliter l'accès à l'information, et de limiter les risques d'erreurs liés au traitement manuel.

Par ailleurs, pour garantir le succès de cette démarche, il est essentiel d'accompagner cette transition numérique par un programme de formation ciblé destiné au personnel RH ainsi qu'aux chefs de service, afin de développer leurs compétences digitales et de faciliter l'appropriation des nouveaux outils. Il serait également pertinent de désigner un référent interne chargé de suivre le projet de digitalisation, d'assurer la cohérence, et de soutenir les équipes dans l'usage des solutions mises en place. La sensibilisation de l'ensemble du personnel aux enjeux de la digitalisation contribuerait, quant à elle, à instaurer une culture du changement et de l'innovation.

Enfin, l'entreprise pourrait tirer parti de cette dynamique pour intégrer progressivement d'autres pratiques numériques comme l'e-formation pour ses techniciens, ou la gestion électronique des documents (GED) pour fluidifier les flux d'information entre les services. Ces actions, bien que modestes dans un premier temps, constitueraient une base solide pour bâtir une gestion des ressources humaines plus moderne, agile et adaptée aux enjeux actuels, tout en tenant compte des spécificités structurelles et économiques de l'entreprise.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière la situation actuelle de l'entreprise EI en matière d'intégration des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines. Les résultats de l'enquête menée révèlent que la majorité des employés perçoivent les outils numériques comme des facilitateurs, contribuant notamment à un gain de temps, à une circulation plus fluide de l'information et à une meilleure réactivité dans le traitement des données.

Néanmoins, ces retours positifs contrastent fortement avec la réalité du terrain. L'usage du numérique au sein de l'entreprise demeure encore très limité. Aucune stratégie claire ne semble mise en place pour accompagner cette transformation. Plusieurs obstacles freinent cette dynamique : insuffisance de personnel qualifié, manque d'équipements informatiques adéquates, absence de logiciels dédiés à la gestion des RH, couverture Internet incomplète, et absence d'un véritable programme de formation et de sensibilisation pour les agents concernés.

Ces carences confirment les hypothèses formulées au départ de l'étude. Pour surmonter ces freins, l'entreprise EI doit impérativement repenser son approche de la GRH en intégrant pleinement les opportunités offertes par le numérique.

Cela implique d'investir dans des infrastructures modernes, de doter les services RH de solutions logicielles performantes, d'assurer une connectivité efficace à l'échelle de tous les services, et de mettre en place des formations adaptées pour accompagner les agents dans cette transition. Une telle démarche permettrait à l'entreprise d'opérer un véritable tournant stratégique vers une gestion plus efficiente, moderne et alignée avec les exigences actuelles.

Chapitre 3 : Etude empirique de l'utilisation du numérique dans les processus RH au sein d'ELECTRO-INDUSTRIEL d'AZAZGA


Les Limites :

Comme toute étude, ce mémoire présente certaines limites qu'il est important de souligner. Tout d'abord, la recherche a été menée dans une seule entreprise, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes ou secteurs d'activité. Le choix du cas unique, bien qu'il permette une analyse approfondie, ne reflète pas forcément la réalité de l'ensemble des entreprises algériennes.

Ensuite, la collecte des données s'est principalement appuyée sur un questionnaire et quelques entretiens, ce qui peut introduire des biais liés aux perceptions subjectives des répondants. Certains employés ont pu répondre de manière prudente ou incomplète par crainte d'être jugés ou par méconnaissance des outils numériques utilisés.


Par ailleurs, le temps limité alloué à la réalisation de ce mémoire a restreint la possibilité de faire un suivi longitudinal ou d'élargir l'échantillon à d'autres sites ou filiales de l'entreprise.

Enfin, la thématique de la numérisation RH étant en constante évolution, certaines technologies ou pratiques récentes n'ont pas pu être explorées en profondeur dans le cadre de ce travail.



Conclusion

générale



Conclusion générale

À travers ce mémoire intitulé «Analyse du degré d'intégration numérique dans les processus RH », nous avons tenté de comprendre dans quelle mesure les technologies numériques sont intégrées au sein des pratiques de gestion des ressources humaines, en tenant compte des spécificités organisationnelles et contextuelles, notamment à travers une étude de cas dans l'EI d'AZAZGA.

Dans un premier temps, nous avons posé les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines et de sa transformation vers une gestion électronique des RH (e-GRH). L'analyse de la littérature a mis en lumière l'évolution de la GRH, les différentes fonctions RH concernées (recrutement, formation, rémunération, gestion de carrière, etc.), ainsi que l'état d'avancement de la e-GRH dans les pays développés, qui montrent des niveaux d'intégration plus élevés grâce à des investissements constants et une culture numérique avancée.

Dans un deuxième chapitre, nous avons approfondi les concepts clés liés à la numérisation, ses outils, ses étapes d'implémentation, et les impacts organisationnels observés. Cette partie a également permis de situer l'état d'avancement de la numérisation RH en Algérie, où de nombreux freins subsistent malgré des signes encourageants d'évolution.

Enfin, le troisième chapitre a été consacré à l'étude empirique menée dans une entreprise implantée à Azazga, via un guide d'entretien et un questionnaire, dans le but d'évaluer concrètement le degré d'intégration numérique des processus RH et de valider nos hypothèses de recherche.

Les résultats obtenus ont permis de confirmer notre première hypothèse, à savoir que le degré d'intégration peut effectivement être mesuré à travers des indicateurs quantitatifs (comme le nombre d'outils numériques utilisés, l'automatisation des tâches administratives) et qualitatifs (tels que la capacité des collaborateurs à s'adapter, ou encore la maturité numérique de l'organisation).

L'étude a mis en évidence une intégration partielle, encore inégale selon les processus RH, avec une priorité donnée à la gestion administrative au détriment des fonctions stratégiques comme la gestion des carrières ou le développement des compétences.

La deuxième hypothèse a également été vérifiée : l'intégration du numérique a un impact positif sur l'expérience collaborateur, notamment en facilitant l'accès à l'information, en rendant les procédures RH plus transparentes et en soutenant la formation

continue. Cependant, ces bénéfices restent limités par des contraintes techniques, un faible niveau de formation digitale et parfois une résistance au changement.

A travers cette étude, nous avons pu apporter des éléments de réponses clairs à la problématique posée, en analysant le degré d'intégration numérique dans les processus RH au sein de l'entreprise. Les données recueillies sur le terrain et traitées par nos soins nous ont permis de valider, dans une large mesure, les hypothèses de départ. Nos résultats obtenus ont ainsi confirmé l'existence d'une dynamique de transformation numérique, bien que partielle, des pratiques RH, et ont mis en lumière les principaux freins et leviers à cette intégration.

En conclusion, notre étude montre que si la numérisation des processus RH est bien amorcée dans certains domaines, elle reste encore en phase de transition dans d'autres. Pour atteindre un niveau d'intégration plus avancé, les entreprises doivent adopter une approche stratégique, investir dans les compétences numériques, renforcer leur infrastructure technologique et favoriser une culture de l'innovation.



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrages

1. Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Jean-Pierre Herbinier, Alice de la Pradelle. Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustres 2^{ème} Edition. «Travailler dans un monde digitalisé, globalisé et risqué » p.218.
2. Article : Forbes, "The Four Stages Of Digital Maturity".
3. Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Transformation digitale de la fonction RH. Paris : Dunod. Page 51.
4. BETRUNER R, MEDJAHED S, «les freins au développement du commerce électronique Etudes comparative entre l'Algérie et le Maroc», P28.
5. CADIN L [et al.], «Gestion des ressources humaines», Dunod, Paris, 1997, p. 3.
6. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Pearson Education.
7. Deloitte (2023). 2023 Global Human Capital Trends Report. & Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17(1), 19–37.
8. Deloitte. (2023). 2023 Global Human Capital Trends Report.
9. Docebo. (2021). The Advantages of an LMS for Employee Training. Consulté le 21/03/2025 à 15h50, sur <https://www.docebo.com>.
10. Dudézert, A. (2018). La Transformation digitale des entreprises. Paris : Éditions La Découverte, p. 20.
11. Dudézert, A. (2018). «La Transformation digitale des entreprises». Paris : Éditions La Découverte, Page 18.
12. Forbes, "The Four Stages Of Digital Maturity
13. Gestion des ressources humaines en pratique étude des cas et sciences corrigés, édition eskas, paris.
14. Gillet, M., & Gillet, P. (2010). SIRH: Systèmes d'information des ressources humaines. Paris : Dunod page 148.
15. J-Marie PERETTI (gestion des ressources humaines, 12ème édition, Vuibert, 2010, p.30-31.
16. L.DOLAN, Shimon. Tania Saba. E. Jackson. Randal Schuller, «la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles», Edition du renouveau pédagogique, paris, 2002, P5.

17. La Transformation Digitale: Enjeux et bonnes pratiques" par Gilles Babinet (2014)
Page 45.
18. La Transformation Digitale des Entreprises" Nicolas Colin et Henri Verdier (2015)
Page 78.
19. LACONGO G., «Gestion des ressources humaines», Edition CASBAH, ALGER, 2002, p. 08.
20. Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.
21. LOUART P., «Gestion des Ressources Humaines», Editions Eyrolles, Paris, 1991, p. 17.
22. MANUEL CASTELLS : Dans "La société en réseaux" (1996), Éditeur : Blackwell Publishers (pour l'édition originale en anglais); Fayard (pour l'édition française) page 35.
23. Microsoft. (n.d.). Benefits of SharePoint for Document Management. Consulté le 21/03/2025 à 15h32, sur <https://www.microsoft.com>.
24. Peretti J. M., 2013, pp. 06-14.
25. Qualtrics. (s.d).employee Lifecycle: the 7 stages and how. to improve them. Consulté le 11 juin 2025 sur <https://www.qualtrics.com/employee-experiences/employee-lifecycle>.
26. Selon Gillet, M. et Gillet, P. (2010) dans leur ouvrage "SIRH : Systèmes d'information des ressources humaines" (p. 148).
27. Storhaye, P, Transformation, RH et Digital, EMS Management et Société, Paris, 2016.

Thèses et mémoires

1. BENOUR Malik, «La gouvernance des systèmes d'information à l'ère de la transformation numérique», Mémoire de Master ISI, UMMTO de Tizi-Ouzou, 2016-2017.
2. BOUCHELAGHEM Nadia, TIMEZOUERT Karim, «L'apport des TIC pour les entreprises. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager OUED-AISSI (ENIEM), mémoire de master en SG, UMMTO, 2019-2020.
3. CHERIKH Ouiza DJAOUD Nouara «La digitalisation du processus de recrutement, cas de EURLECOLOGE Tizi-Ouzou », mémoire de fin de cycle GRH UMMTO Tizi-Ouzou, 2023-2024.
4. DADI Mounir, DJEMA Amar, « La digitalisation et son impact sur la fonction RH : cas d'Expro Gulf Ltd Alegria HASSI MESSAOUD », Mémoire de Master spécialité MRH, UMMTO, 2023-2024.

5. DAHMANI Yasmine, MEHDI Ghezali « La digitalisation de la fonction RH Cas : SAA Tizi-Ouzou », mémoire fin du cycle, GRH, UMMTO, 2022-2023.
6. ELAFRI Hend Nourhane « L'intégration du digital au sein d'une entreprise pour l'amélioration continue de la performance à travers la méthode OKR (objectives and key results) : cas de l'entreprise groupe BOUROUAG CONSTANTINNE » Mémoire de master spécialité MP, 2021-2022.
7. LAZIB Samira, les processus RH, mémoire de master spécialité MRH, UMMTO, 2017/2018.

Webographie

1. [https://exclaimer.com/fr/blog/10-etapes-pour-creer-une-feuille-de-transformation-numerique/](https://exclaimer.com/fr/blog/10-etapes-pour-creer-une-feuille-de-route-de-transformation-numerique/) . consulté le 19/03/2025.
2. <http://www.journaldunet.com>. L'évolution de marché de l'internet en Algérie » .consulté le 24/05/2025.
3. <https://culture-rh.com> consulté le 15/12/2024 à 10:45.
4. <https://www.britannica.com>. consulté le 03/01/2025 à 18:22.
5. <https://www.coursdefsjes.com> consulté le 08/01/2025 à 09:30.
6. <https://www.escadrille.org>. consulté le 14/02/2025 à 11:05.
7. <https://www.fl-executivesearch.com>. consulté le 20/02/2025 à 16:47.
8. <https://www.fr.quora.com>. consulté le 05/03/2025 à 22:12.
9. <https://www.fr.wikipedia.org>. consulté le 06/03/2025 à 14:00.
10. <https://www.leslivresblancs.fr>. consulté le 12/03/2025 à 10:15.
11. <https://www.linkedin.com/talent/>. Consulté le 21/03/2025 à 14h20.
12. <https://payfit.com/fr/>. Consulté le 21/03/2025 à 15h19.
13. <https://www.zoho.com/people/>. Consulté le 21/03/ 2025 à 15h59.
14. <https://www.l-expert-comptable.com>. consulté le 25/03/2025 à 08:40.
15. <https://www.novrh.com>. consulté le 31/03/2025 à 13:55.
16. <https://www.olats.org>. consulté le 10/04/2025 à 19:30.
17. <https://www.ordrechrha.org>. consulté le 17/04/2025 à 17:10.
18. <https://www.petite-entreprise.net>. consulté le 05/05/2025 à 15:25.
19. <https://www.recoveo.com>. consulté le 07/06/2025 à 12:33.



Annexes



Annexes
Annexe 01 : Le guide d'entretien**Axe 01 : Identification et l'activité de l'entreprise**

1. Le statut de l'entreprise ?

- Public
- Privé
- Mixte

2. Statut juridique de l'entreprise ?

- EURL
- SARL
- SPA
- SNC

3. Siege social :

4. Lieu d'exercice de l'activité :

5. Chiffres d'affaire :

6. Quel est l'année du début de l'activité de votre entreprise ?

.....

7. Quelle est la nature de l'activité de l'entreprise ?

.....

- Produits principaux

.....

- Produits secondaires

.....

8. Quelle est la structure De l'entreprise ?

.....

Axe 02 : Les processus RH et les outils numériques intégré

9. Avez-vous un département des ressources humaines ?

10. Comment se fait le recrutement ?

11. Comment se fait la gestion de temps des employés ?

12. Comment se fait la rémunération ?

13. Sur quelle base se fait la formation professionnelle ?

14. Quels sont les moyens de communication utilisez-vous en interne de l'entreprise?

15. En quelle année avez-vous commencé l'intégration numérique dans votre entreprise?

16. Cette intégration est-il un choix ou une nécessité ? Pourquoi ?

17. Quels sont les outils et logiciels utilisés au service des RH ?

Axe 03 : L'impact, opportunité et menaces de l'intégration numérique

18. Êtes-vous satisfait de la diversité des outils numériques mis à votre disposition ?

19. Pensez-vous que les outils numériques mis à votre disposition vous permettent de développer vos compétences professionnelles ?

20. Pensez-vous que ces outils ont un impact sur votre bien-être au travail ?

21. Est-ce que vous vous êtes facilement adaptés à ce changement ? Si oui qu'avez-vous fait ?

22. Comment impliquez-vous les employés dans ce changement ?

23. D'après vous quels sont les opportunités de cette intégration numérique pour l'entreprise ?

24. D'après vous quels sont les menaces de cette intégration pour l'entreprise ?

25. Selon vous quel est le niveau d'intégration numérique dans les processus RH dans votre entreprise ?

Annexe 02 : Le questionnaire

Etablissement : Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Spécialité : Management des ressources humaines

Année : Master 02

Nom de binôme :

- AIT KACI Souhila
- AIT BENAMARA Yamina

Stage pratique sur le thème de mémoire :

Analyse de degré d'intégration numérique dans les processus ressources humaines.

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études, ayant pour thème «l'analyse du degré d'intégration du numérique dans les processus des ressources humaines», nous sollicitons votre collaboration précieuse à travers ce questionnaire qualitatif.

L'objectif de cette démarche est de mieux comprendre votre perception, votre expérience et votre avis concernant l'utilisation des outils numériques au sein des processus RH de votre organisation.

On vous tient à vous assurer que toutes les informations recueillies resteront strictement confidentielles et anonymes. Vos réponses seront utilisées uniquement dans un

cadre académique et ne serviront qu'à enrichir cette étude. Aucune information personnelle ne sera communiquée un tiers.

Il n'Ya pas de bonnes ou de mauvaises réponses, nous vous invitons donc à vous exprimer librement et en toute sincérité. Nous vous remercions sincèrement d'avance pour votre disponibilité que vous accordez à cette recherche, votre confiance et votre précieuse participation.

Partie 01 : Information générales

1. Sexe :
 - Homme
 - Femme
2. Age :
 - Moins de 25 ans
 - 25 – 35 ans
 - 36 – 45 ans
 - Plus de 45 ans
3. Ancienneté :
 - Moins de 1 an
 - 1 à 5 ans
 - Plus de 5 ans
4. Poste occupé :

Partie 02 : L'utilisation du numérique dans le travail

5. Utilisez-vous un ordinateur dans votre travail ?
 - Oui
 - Non
6. Utilisez-vous l'internet dans le cadre de votre travail ?
 - Oui
 - Non
7. Utilisez-vous le courrier électronique dans votre travail ?
 - Oui
 - Non
8. L'utilisez-vous à l'intérieur ou a l'extérieur de l'entreprise ?
 - A l'intérieur
 - A l'extérieur

9. A quelle fin l'internet est utilisé par vous

- Pour s'informer
- Pour communiquer
- Pour réaliser un travail
- Pour se divertir
- Autre, précisez

10. Quels sont les canaux que vous utilisez pour communiquer avec votre responsable ?

- Contact direct
- Par téléphone
- Par courrier
- Par e-mail
- Autre, précisez

11. Pourquoi avez-vous choisi ce type de communication ?

- Facilité
- Sécurité
- C'est le moyen unique de communication

12. Quels sont les outils et logiciels utilisés vous au travail ?

- SIRH (système d'information ressources humaine)
- Logiciel de gestion de paie
- Plateforme de recrutement en ligne
- Outils de gestion de formation
- Autre, précisez

Partie 03 : L'impact de l'utilisation du numérique dans le travail

13. Etes-vous satisfaite de la diversité des outils numériques mis à votre disposition ?

- Oui
- Non

Justifiez votre réponse :

.....

14. Pensez-vous que les outils numériques mis à votre disposition vous permettent de développer vos compétences professionnelles ?

- Oui
- Non

Justifiez votre réponse :

.....

15. Pensez-vous les outils digitaux ont un impact sur votre bien-etre au travail ?

- Oui
- Non

Justifiez votre réponse :

.....

16. Est-ce que vous êtes facilement adaptés aux nouvelles technologies de votre entreprise ?

- Oui
- Non

Justifiez votre réponse :

.....

Si oui qu'avez-vous fait ?

- Séminaire ou stage de perfectionnement
- Cours de formation
- Apprentissage par la pratique
- Autre, précisez

17. Citez quelques opportunités de cette intégration numérique dans votre travail :

.....
.....
.....
.....
.....

18. Citez quelques menaces de cette intégration numérique dans votre travail :

.....
.....
.....
.....
.....

19. La direction générale de votre entreprise considère la numérisation comme un enjeu stratégique ?

- Oui
- Non

Justifiez votre réponse :

.....

20. Selon vous le niveau d'intégration numérique dans votre entreprise est :

- Très avancé
- Moyennement avancé
- Peu avancé
- Pas du tout avancé

Justifiez votre réponse :

.....

Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité que vous accordez à cette recherche, votre confiance et votre précieuse participation.

Annexe 03

INSTITUT NATIONAL DE LA PRODUCTIVITE ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

DIRECTION DES ENSEIGNEMENTS ET DU PERFECTIONNEMENT

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L'ORGANISATION ET DES SCIENCES HUMAINES

FAID GDH 15^{ème} Promotion
MODULES 8 : GESTION DES CONFLITS

SOMMAIRE

- **ELEMENTS DU DISPOSITIF LEGAL**
- **LE DIALOGUE SOCIAL**
- **LA REPRESENTATIVITE SYNDICALE**
- **LES ORGANES DE PARTICIPATION**
- **LES CONFLITS DE TRAVAIL**
- **Annexes**

Annexe 04

NOM :

N° 1

MATRICULE :

MOIS : 20.....

	Matin		Après-Midi		Interruption		Heures Ordinaires	Heures
	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie		
1	8h00	9h00	10h00			16h00		
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

Annexe 06



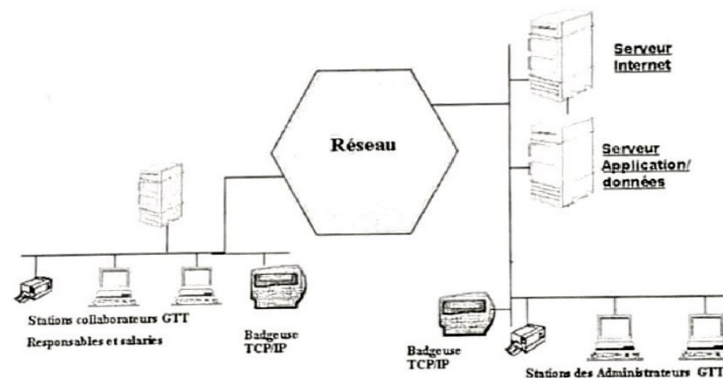
CITIME dans votre organisation informatique

CITIME a, en permanence, su s'adapter et évoluer sur les architectures techniques reconnues par le marché. Conçu autour d'une architecture client / serveur, CITIME vous aide à organiser le suivi et la Gestion du Temps de Travail de manière centralisée,....

Configuration matériel

Notre respect des normes garantit l'intégration de notre solution dans votre schéma informatique. Nos consultants sont à votre disposition pour une analyse personnalisée.

Système de base de données	SQL Server ou MSDE
Architectures réseaux supportées	Ethernet TCP/IP
Système d'exploitation Serveur	WINDOWS NT, 2000, XP
Système d'exploitation clients	WINDOWS 95, 98, NT Workstation, 2000, XP.



Installation Logicielle :

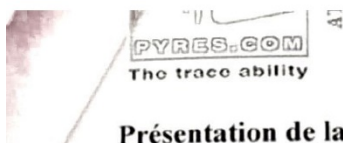
L'installation doit suivre les étapes suivantes :

- installation de SQL serveur 2000 sur Windows XP ou 2000.
- installation du logiciel CITIME
- L'attachement de la base de donnée CITIME1.MDF à partir SQL manager.
- Au premier démarrage de CITIME, on spécifier le service SQL serveur ou MSDE, le nom du serveur ainsi que le mot de passe de l'utilisateur sa de SQL .

PYRESCOM_ATLAS : 24 Chemin VIDAL -El Biar- ALGER - ALGERIE -
 E-mail : comatlas@pyres.com Site WEB : www.pyres.com
 Tél. / Fax + (213) 021 92 41 74/ 79 23 36 / 79 34 49 / 79 89 48 / 070 91 72 69

6

Annexe 07



Présentation de la Solution :

Gérez efficacement et facilement le Temps de Travail

Dans votre entreprise, la diversité des horaires, la complexité des règles de gestion, la recherche permanente de la performance, accroissent les difficultés.

Conciliez facilement et rapidement les enjeux économiques et sociaux !

CITIME est le résultat de nos études et de l'expérience acquises auprès de nombreux clients dans le domaine de l'aménagement et de la gestion du temps de travail :

- Vous désirez réduire l'impact de la diversité croissante des horaires et des règles de gestion dans votre entreprise
- Vous désirez favoriser le développement d'une politique d'aménagement du temps de travail adaptée aux besoins de chaque service
- Vous désirez gagner du temps et améliorer la qualité des services rendus
- Vous souhaitez disposer d'un outil qui vous permet de démontrer la mise en application de votre accord d'entreprise
- Vous désirez assurer facilement la gestion courante, valoriser votre expérience et vos compétences en répondant aux enjeux stratégiques de votre entreprise

Les nombreux succès que nous avons déjà remportés avec nos produits nous ont permis d'acquérir le savoir-faire nécessaire à la satisfaction de vos besoins.

Au cours de ces dernières années, PYRESCOM a, en effet, facilité la tâche de plus de 4000 entreprises dans différents secteurs d'activités et plus généralement des responsables opérationnels.

Découvrez les produits PYRESCOM

La convivialité marque sa différence

Annexe 08

المؤسسة العمومية الاقتصادية للصناعات الإلكترونية / شركة ذات أسهم ' إلكترو - صناعية '

 EPE / ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES 
EPE / ELECTRO - INDUSTRIES / SPA
Capital Social 4.753.000.000 DA

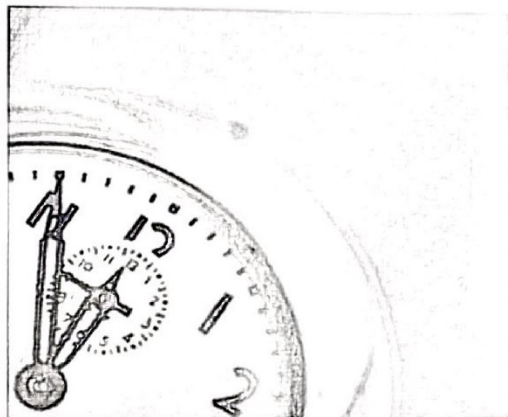


Adresse : Route Nationale N° 12 Azazga - W. Tizi Ouzou
Tél : 213 (026) 14 99 71 - Fax : 213 (026) 14 98 00 - Email : contact.ei@electro-industries.dz
Site Web : www.electro-industries.dz

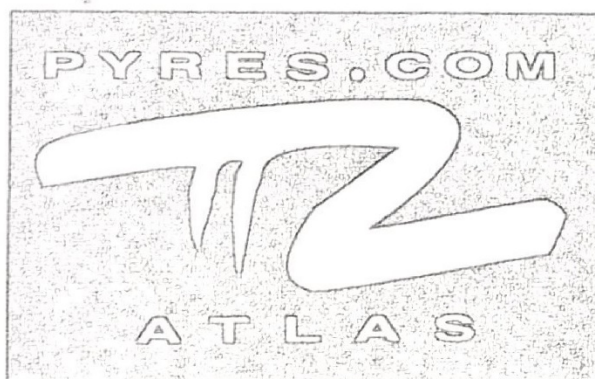
The image shows the cover of a report. At the top right, there is a logo for 'insed' (Institut National de la Productivité et du Développement Industriel) with Arabic text 'المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية'. Below the logo, the title 'Gestion des ressources humaines' is written in large, bold, black letters. To the left of this title, there is a small bullet point followed by the acronym 'grh'. In the center of the cover, there is a large, vertically-oriented oval with a double-line border. Inside this oval, the text 'Conservation des ressources humaines' is written in black. At the bottom left of the cover, the name 'KHEIDER' is printed. At the bottom right, the number '1' is printed.

Annexe 10

Présentation du Logiciel Gestion des Temps et d'accès
CITIME



Ensemble, gérons votre temps



The trace ability

PYRESCOM_ATLAS : 24 Chemin VIDAL - El Biar - ALGER - ALGERIE -
E-mail : comatlas@pyres.com Site WEB : www.pyres.com
Tél. / Fax + (213) 021 92 41 74 / 79 23 36 / 79 34 49 / 79 89 48 / 070 91 72 69

Annexe 11



المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية
Institut National de la Productivité et du Développement Industriel

Direction des Enseignements et du Perfectionnement (**DEP**)

Département des Sciences de l'Organisation et des Sciences Humaines (**DSOSH**)

FALD GRH 15^{ème} PROMOTION

Module :


GESTION DES CONFLITS

SUPPORT DE COURS

Préparé par: B. OUNANE
Consultant- Formateur

Boumerdes 2008

Annexe 12




**Groupe Equipements Electriques, Electrodomestiques
& Electroniques « SPA ELEC ELDJAZAIR »**
EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA


مؤسسة الصناعات الكهروتقنية



➤ **Moteur avec option (sur commande)**



Bout d'arbre spécial
(long, conique, avec filetage,...)



Brides spéciales
(bord de centrage, trous de fixation,



Moteur avec Graisseur



Stator avec bobinage en classe H.



Moteur avec sondes

➤ **Caractéristiques générale**

Tension d'alimentation à 50 Hz:
220-230 V
380-400 V
660-690 V

Type de service :
S1 (40°C et 1000m)

Forme de construction
B3 : A pattes.
B5 : A brides à trous lisses
B35 : combinée.
B14 : brides avec trous taraudé

Classe d'isolation
F 155°C tropicalisée
H 180 °C

Degré de protection
IP 54, IP 55 et IP66

➤ **Options**

Produits
Moteur avec réducteur

Mécanique
Degré de protection des enveloppes IP55 à IP 66
Paliers équipés de graisseurs
Capot de protection pour montage vertical V1
Ventilateur en alliage d'aluminium
Moteur sans boîte à bornes
Moteur sans système de ventilation
Moteur sans boîte à bornes et sans système de ventilation

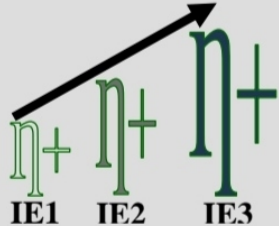
Electriques :
Protection thermique incorporée avec sondes CTP , PT 100 ...etc
Résistance de réchauffage (anti-condensation)

➤ **NORME DE CONSTRUCTION**

Les moteurs Electro-industries répondent aux recommandations des publications de la norme CEI **60034** relative aux machines électriques tournantes.

➤ **ECONOMIE D'ENERGIE**

ELECTRO-INDUSTRIES développe les motrices triphasées mono-vitesses à économie d'énergie conformément à la classe de rendement, **IE1** : rendement standard-**IE2** : haut rendement et **IE3** : rendement premium, de la norme CEI **60034-30**.



IE1 IE2 IE3

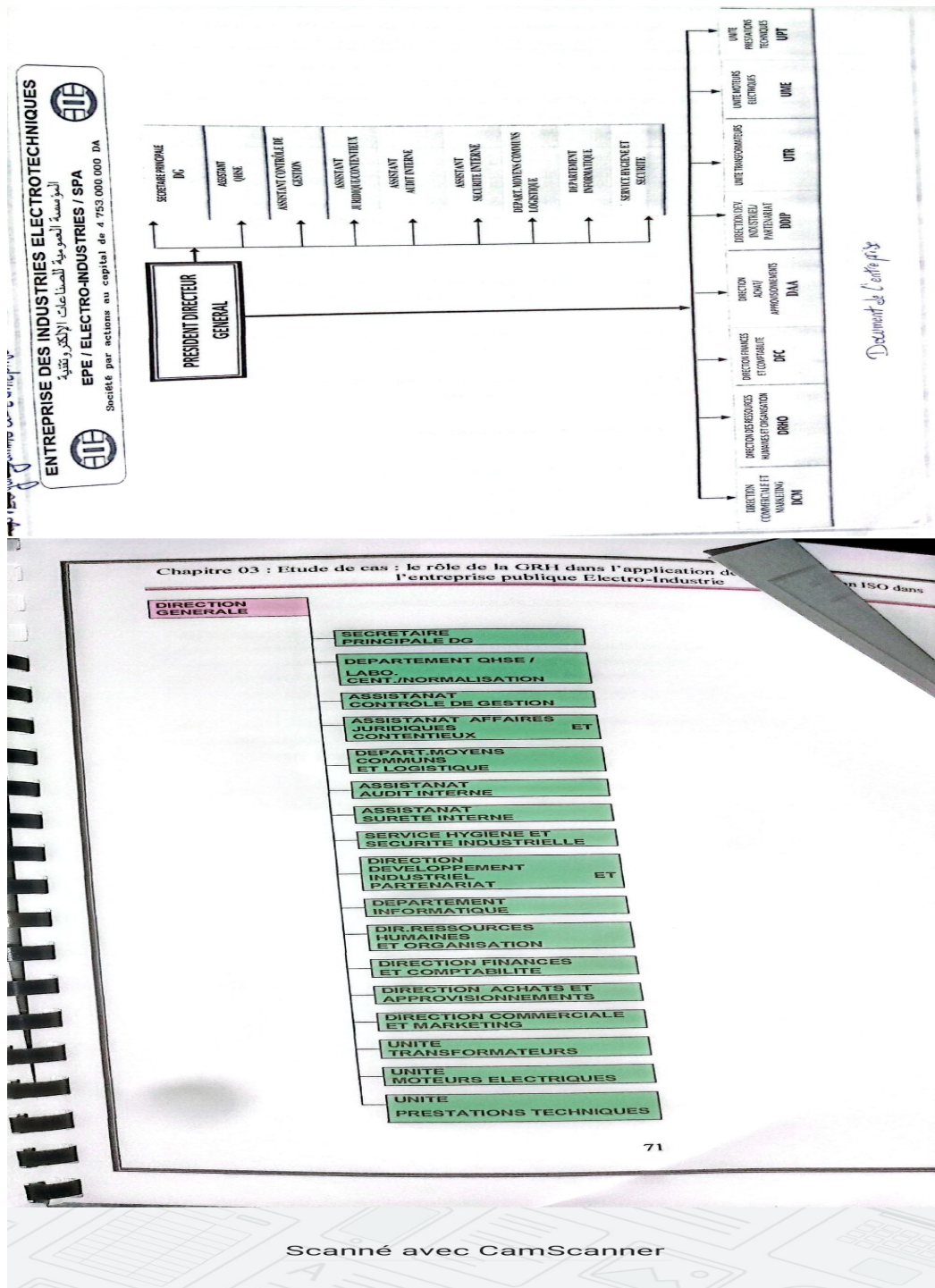
Adresses & Contacts

➤ **Entreprise électro-industries**
Siège social : route nationale N° 12 AZAZGA wilaya de Tizi Ouzou BP 17 15300 AZAZGA –Algérie

Tél. +213.26.34.86 (standard)
Fax. +213.26.14.24
Email: contact.ei@electro-industries.com
Site Web: www.electro-industries.com

105

Annexe 13





*Liste des
Abréviations*



Liste des abréviations

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

EI : Electro-Industrie

GERH : Gestion Électronique des Ressources Humaines

MRH : Management des Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

QVT : Qualité de Vie au Travail

RPS : Risques Psychosociaux

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

ATS : Applicant Tracking System (Système de Suivi des Candidatures)

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

IA : Intelligence Artificielle

IOT : Internet des Objets (Internet of Things)

GED : Gestion Électronique des Documents

SGBD : Système de Gestion de Base de Données

ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)

LMS : Learning Management System (Plateforme de gestion de la formation)

TMS : Talent Management System

AWS : Amazon Web Services

SAP : Systems, Applications and Products in Data Processing (logiciel ERP)

HCM : Human Capital Management

CTIME : Chrono TIME (Logiciel de gestion du temps – ex : gestion des horaires)

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données (GDPR en anglais)

DSN : Déclaration Sociale Nominative

CEI : Commission Économique pour l’Afrique

PDG : Président Directeur Général

PWC : PricewaterhouseCoopers (Cabinet d’audit et de conseil)

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

ISP : Internet Service Provider (Fournisseur d’Accès Internet)

PME : Petite et Moyenne Entreprise

ENEL : Entreprise Nationale des industries Electrotechnique

ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (Algérie)

DIN : Deutsches Institut für Normung (Institut allemand de normalisation)

ISO : International Organization for Standardization

ASA : Advanced Statistical Analysis

QMI : Qualité, Maintenance, Inspection

SPA : Société par Actions

MEL : Modèle Économique et Logistique

OST : Organisation Scientifique du Travail

VDE : Verband der Elektrotechnik



*Liste des
tableaux*



Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des priorités de la GRH de 2000 à aujourd’hui, en lien avec les apports de l’école des relations humaines et du capital social.	11
Tableau 2: Tranche d’âge	65
Tableau 3: L’ancienneté des employés.....	66
Tableau 4: Les postes occupés	67
Tableau 5: L’utilisation d’un ordinateur au travail.....	68
Tableau 6 : L’utilisation d’internet au travail.....	69
Tableau 7 : Lieu d’utilisation d’internet.....	70
Tableau 8 : Les fins d’utilisation d’internet.....	71
Tableau 9 : L’utilisation de courrier électronique au travail	71
Tableau 10: Les canaux utilisés pour communiquer	72
Tableau 11 : Les raisons de choix du mode de communication.....	73
Tableau 12 : Les outils utiliser au travail	74
Tableau 13 : Satisfaction de la diversité des outils digitaux.....	75
Tableau 14: L’impact des outils digitaux	76
Tableau 15 : L’adaptation aux nouvelles technologies	76
Tableau 16 : Les moyens d’adaptation au changement.....	77
Tableau 17: Les menaces et opportunités.....	78
Tableau 18: Le niveau d’intégration numérique dans l’entreprise	79
Tableau 19: La numérisation est un enjeu stratégique pour entreprise	80



*Liste des
figures*



Liste des figures

Figure 1: La pyramide de Maslow.....	8
Figure 2: La GRH en culture digitale.....	14
Figure 3: Le processus d'e-recrutement.....	16
Figure 4 : Les politiques de l'e-formation.....	17
Figure 5: Cycle de rémunération.....	18
Figure 6: Travail en réseaux.....	20
Figure 7 : Cycle d'e-gestion de carrière.....	21
Figure 8 : Interprétation de digitalisation et numérisation.....	30
Figure 9: Evolution du digital.....	36
Figure 10 : Le système d'information ressources humaines.....	38
Figure 11: Les critères de SMART.....	44
Figure 12: L'organigramme de l'entreprise EI.....	59
Figure 13 : L'organigramme de la direction ressources humaines d'électro-industriel.....	60
Figure 14 : Le sexe des salariés.....	64
Figure 15: L'âge des salariés.....	65
Figure 16: L'ancienneté des employés.....	66
Figure 17: Les postes occupés.....	67
Figure 18 : L'utilisation d'ordinateur.....	68
Figure 19: L'utilisation d'internet au travail.....	69
Figure 20 : Lieu d'utilisation d'internet.....	70
Figure 21 : Les fins d'utilisation d'internet.....	71
Figure 22 : L'utilisation de courrier électronique au travail.....	72
Figure 23: Les canaux utilisés pour communiquer.....	72
Figure 24: Les raisons de choix du mode de communication.....	73
Figure 25 : Les outils et logiciel utiliser au travail.....	74
Figure 26 : Satisfaction de la diversité des outils digitaux.....	75
Figure 27: L'impact des outils digitaux sur le bien-être des employés.....	76
Figure 28: L'adaptation aux nouvelles technologies.....	77
Figure 29 : Les moyens d'adaptation aux changements.....	78
Figure 30 : Le niveau d'intégration numérique dans l'entreprise.....	80
Figure 31 : La numérisation est un enjeu stratégique pour entreprise.....	81



*Table de
matières*



Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Les fondements de la GRH à l'ère de la numérisation	
Introduction du chapitre	4
Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	5
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	6
1.2. L'évolution de la GRH.....	6
1.2.1. Période pré-1850 : Absence de fonction RH structurée	6
1.2.2. Période 1850-1944 : Naissance de la fonction personnelle	7
1.2.3. Période 1945-1974 : Les Trente Glorieuses et l'évolution des théories managériales.....	7
1.2.4. Période 1975-2000 : L'essor de la fonction RH comme discipline stratégique.....	8
1.2.5. Années 2000 à aujourd'hui	8
1.3. Les objectifs de la GRH	11
1.3.1. Attirer	11
1.3.2. Conserver	11
1.3.3. Développer	11
1.3.4. Motiver	11
1.3.5. Autres objectifs	11
1.4. Les finalités de la GRH.....	12
1.4.1. Administrer efficacement	12
1.4.2. Développer l'engagement des salariés	12
1.4.3. Favoriser le changement	13
1.4.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	13
1.5. La GRH en culture digitale	13
Section 02 : Les processus de la gestion électronique des ressources humaines (GERH).	15
2.1. L'e-recrutement.....	15
2.2. L'e-formation	16
2.3. L'e-rémunération	17
2.4. L'e-communication	19
2.5. L'e-gestion de carrière	20

Section 03 : L'état de la gestion électronique des ressources humaines (GERH) dans les pays développés.....	22
3.1. Recrutement et intégration digitalisé	23
3.2. Formation et développement des compétences à l'ère du digital.	23
3.3. Automatisation administrative et self-services RH.....	24
3.4. L'émergence de la data RH et de la people	24
Conclusion du chapitre	26

Chapitre 02 : Les bases de la numérisation RH : de l'évolution technologique a l'impact organisationnel.

Introduction du chapitre	27
Section 01 : Les concepts clés de la numérisation.	28
1.1. Définition de la notion de numérisation	28
1.1.1. La digitalisation.....	28
1.1.2. La numérisation	28
1.1.3. La différence entre digitalisation et numérisation	30
1.2. L'évolution de la numérisation	31
1.2.1. Années 1970-1980 : les débuts de la numérisation.....	31
1.2.2. Années 1990 : l'explosion d'internet.....	32
1.2.3. Années 2000 : l'ère du e-commerce et des réseaux sociaux.....	33
1.2.4. Années 2010 a aujourd'hui : l'intelligence artificielle et l'automatisation (IA).....	34
1.3. Les outils de la numérisation	37
1.3.1. Système d'information RH (SIRH).....	37
1.3.2. Entreprise ressources planning (ERP).....	38
1.3.3. Customer Relationship Management (CRM)	39
1.3.4. Plateformes de collaboration	39
1.3.5. Outils d'analyse de données (Big Data. Business Intelligence).....	40
1.3.6. L'intelligence artificielle (IA)	40
1.3.7. Plateforme de recrutement en ligne.....	40
1.3.8. Logiciel de paie.....	41
1.3.9. Gestion électronique des documents (GED).....	41
1.3.10. Plateforme de formation en ligne(LMS).....	41
1.3.11. Gestion du temps et pointage électronique	42

Section 02 : L'intégration numérique.....	42
2.1. Les étapes d'intégration numériques.....	42
2.1.1. Évaluation de l'état actuel.....	42
2.1.2. Définir les objectifs stratégiques.....	43
2.1.3. Choix des technologies adaptés.....	44
2.1.4. Mise en œuvre et planification.....	44
2.1.5. Former les collaborateurs.....	45
2.1.6. Lancement et suivi.....	45
2.2. Les niveaux d'intégration numériques.....	45
2.2.1. Le niveau initial d'intégration numérique.....	45
2.2.2. Le niveau intermédiaire d'intégration numérique.....	46
2.2.3. Le niveau avancé d'intégration numérique.....	47
2.2.4. Le niveau optimal d'intégration numérique.....	48
2.3. L'impact d'intégrations numériques.....	49
2.3.1. Automatisation et gain d'efficacité.....	49
2.3.2. Amélioration de la qualité de décision RH.....	49
2.3.3. Renforcement de l'expérience collaborateurs.....	49
2.3.4. Réinvention de la communication interne.....	50
2.3.5. Évolution du rôle des professionnel RH.....	50
2.3.6. Enjeux et limites de l'intégration numériques.....	50
Section 03 : L'état de la GERH en Algérie.....	51
3.1. L'internet en Algérie.....	51
3.2. L'évolution du marché de l'internet en Algérie.....	52
3.3. Le commerce en ligne en Algérie.....	52
3.4. L'adoption concrète de la GERH.....	53
Conclusion du chapitre.....	55
Chapitre 03 : Etude empirique de l'utilisation numérique dans les processus RH	
Introduction du chapitre.....	56
Section 01 : Présentation de l'entreprise EI AZAZGA.....	57
1.1 .Présentation de l'entreprise EI.....	57
1.2 La stratégie de l'entreprise EI.....	58
1.3. L'organisation de l'entreprise EI.....	58

Section 02 : Méthodologie de recherche.....	60
2.1. Méthode de collecte de données	60
2.2. L'objet de l'enquête	61
2.3. Élaboration et structure du guide d'entretien	61
2.4. Elaboration et structure du questionnaire	62
2.5. La population mère et échantillon de l'étude	62
Section 03 : Présentation des résultats et perspectives et recommandations.....	63
3.1. Analyse et interprétation des réponses du guide d'entretien	63
3.2. Analyse et interprétation des réponses du questionnaire	64
Conclusion du chapitre.....	84
Conclusion générale	85
Bibliographie.....	87
Annexes.....	90
Liste des tableaux.....	107
Liste d figures.....	108
Tables des matières	
Résumé	

Résumé

La digitalisation occupe une place croissante dans la gestion des ressources humaines, transformant les méthodes traditionnelles vers des pratiques plus automatisées et efficaces. Ce mémoire s'intéresse à l'évaluation du niveau d'intégration du digital dans les processus RH de l'entreprise publique industrielle EI d'Azazga. À travers un questionnaire adressé aux employés et un entretien avec un cadre RH, l'étude a permis de mieux comprendre les outils numériques utilisés, comme le système de pointage par badge et le logiciel CITIME pour la gestion du temps.

Les résultats ont montré que, malgré quelques avancées, plusieurs fonctions RH restent encore gérées manuellement, et que le personnel manque souvent de formation aux outils digitaux. L'analyse met en avant des avantages importants tels que la rapidité, la réduction des erreurs et l'amélioration du suivi du personnel.

Cependant, elle souligne aussi des limites, notamment l'absence d'une stratégie digitale claire et la résistance au changement. Ce travail vise ainsi à proposer des pistes d'amélioration pour renforcer l'intégration numérique dans les RH et accompagner l'entreprise vers une transformation plus complète et efficace.

Mots clés: Digitalisation - Intégration numérique - Maturité numérique - Processus RH - Outils numériques -Nouvelles technologies

Abstract

Digitalization is playing an increasingly significant role in human resource management, leading to the transformation of traditional practices into more efficient and automated processes. This research focuses on assessing the level of digital integration within the HR processes of the public industrial company EI d'Azazga. Based on a questionnaire completed by employees and an interview with an HR executive, the study explores the use of digital tools such as the badge-based attendance system and the CITIME software for time management.

Findings reveal that while some digital tools have been adopted, many HR tasks are still performed manually. The study also highlights a lack of employee training in digital tools, which limits their full potential. Among the main benefits observed are time savings, reduced errors, and better personnel tracking. However, challenges remain, including the absence of a clear digital strategy and resistance to change.

This study aims to provide recommendations to improve the digital integration of HR processes and support the company in its journey toward a more mature and efficient digital transformation.

Keywords: Digitalization - Digital integration - Digital maturity- HR processes - Digital tools - New technologies

ملخص

أصبحت الرقمنة تحتل مكانة متزايدة في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث ساهمت في تحويل الطرق التقليدية نحو ممارسات أكثر فعالية وآلية. تهتم هذه المنكرة بدراسة مدى إدماج الأدوات الرقمية في عمليات تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية EI d'Azazga. ومن خلال توزيع استبيان على الموظفين وإجراء مقابلة مع إطار في مصلحة الموارد البشرية، تم تحليل طبيعة استخدام الوسائل الرقمية، مثل نظام تسجيل الحضور بالبادج الإلكتروني، وبرنامج CITIME. الخاص بتسيير الوقت. كشفت النتائج أن المؤسسة قد بدأت فعلاً في إدماج بعض الحلول الرقمية، غير أن العديد من المهام لا تزال تُنجز يدوياً، كما أن الموظفين يفتقدون غالباً للتكوين في استخدام هذه الأدوات. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من الفوائد المرتبطة بالرقمنة، مثل تسريع المعالجة، تقليل الأخطاء، وتحسين متابعة الموظفين. ومع ذلك، تم تسجيل بعض النقائص، أبرزها غياب رؤية استراتيجية واضحة للرقمنة، ومقاومة التغيير داخل المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين إدماج الرقمنة في وظيفة الموارد البشرية، ومرافقة المؤسسة نحو تحول رقمي أكثر نضجاً وفعاليتة.

الكلمات الرئيسية: الرقمنة - التكنولوجيات الحديثة - الإدماج الرقمي - النضج الرقمي - عمليات الموارد البشرية - الأدوات
الرقمية.