

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

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



**جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa**

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : management des ressources humaines

***Analyse comparative de la performance de la
digitalisation RH au sein des entreprises cas de :
Sonatrach et Cevital***

Réalisé par :

- ADMAM Alicia
- AIT MEZIANE Anaïs

Encadrant :

Dr. TIMERIDJINE Sara

2023/2024

Remerciements

On tient à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance la plus profonde et sincère à notre encadrant pour ce mémoire, Dr Timeridjine Sara. Dès le début de ce projet, vous avez été une lumière guidante, offrant un soutien indéfectible qui a transcendé toutes nos attentes. Votre encadrement précieux et vos conseils avisés ont été les fondations sur lesquelles nous avons bâti ce travail.

Votre expertise remarquable, combinée à une patience sans limites, a été pour nous une source inestimable d'inspiration. Chaque rencontre avec vous était non seulement une occasion d'apprendre, mais aussi une chance de s'épanouir académiquement et personnellement. Vous avez su nous motiver et nous encourager, même dans les moments les plus difficiles, et vos encouragements ont été essentiels à la réussite de ce mémoire.

Nous sommes infiniment reconnaissantes pour votre soutien, votre patience et votre disponibilité tout au long de cette aventure. Vous avez non seulement été une directrice de mémoire exemplaire, mais aussi un modèle de rigueur et de bienveillance. Votre impact sur notre parcours académique est immense, et pour cela, nous vous adressons nos plus chaleureux et sincères remerciements. Merci de nous avoir permis de réaliser ce projet dans les meilleures conditions possibles et de nous avoir guidés avec tant de générosité et de sagesse.

On souhaite également remercier l'ensemble des enseignants et professeurs pour la qualité de leur enseignement, leur soutien moral, et pour avoir suscité en nous une curiosité intellectuelle et un désir d'apprendre continu.

On tient à exprimer notre reconnaissance envers les professionnels et experts que nous avons pu rencontrer lors de notre stage pratique au sein des deux entreprises en particulier Mme Abdelbost sedda, qui nous ont offert leur temps, leurs connaissances et leur précieuse collaboration. Leur aide a été cruciale pour la réalisation de ce mémoire.

Enfin, on voudrait adresser nos plus sincères remerciements à nos parents pour leurs sacrifices, à nos familles et à nos amis pour leur encouragement, leur soutien constant tout au long de ce parcours académique. Leur présence à nos côtés a été une source de force et de sérénité, et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce travail.

Merci à tous.

Dédicace

Peut-on réellement dédier un travail fait par soi à part à soi-même ?

Suivons donc les coutumes...

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents pour votre amour inconditionnel et votre soutien indéfectible. Vous m'avez toujours encouragé à poursuivre mes rêves et à surmonter les défis. Ce mémoire est le fruit de votre confiance et de votre dévouement.

Je le dédie également à mes deux frères Ryad et Salah, à ma sœur Ania, ma belle-sœur Mounia et mon neveu Aksil qui prie dieu pour que je réussisse tout ce que j'entreprends.

À mes professeurs et encadrante Dr Timeridjine Sara, pour votre guidance précieuse, vos conseils éclairés et votre patience. Vous m'avez inspiré à pousser mes limites et à viser l'excellence. Merci de m'avoir soutenu et accompagné dans cette aventure académique.

A Mr Idir pour votre aide précieuse et vos encouragements constants depuis le début de ce travail. Votre soutien et vos conseils avisés ont été indispensables à la réalisation de ce mémoire.

A ma partenaire de crime et binôme exceptionnel Anaïs, travailler à tes côtés sur ce mémoire a été une aventure incroyable, merci pour ta persévérance, ta créativité, et ton soutien indéfectible, ensemble nous avons surmonté les défis et célébré les réussites je n'aurai pas pu rêver d'un meilleur coéquipier.

À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire

Je vous exprime ma profonde gratitude. Vos encouragements, votre aide et votre soutien ont été essentiels à l'aboutissement de ce projet.

Alicia

Dédicace

À mes parents, dont l'amour et le soutien inconditionnels ont toujours été ma plus grande source de motivation. Votre foi en moi a été le moteur de mes ambitions et la lumière qui a guidé mes pas tout au long de ce parcours académique.

À mon mari, dont l'amour, le soutien et la patience m'ont permis de traverser chaque étape de ce parcours avec confiance et détermination. Ta présence à mes côtés a été une source inestimable de force et de réconfort.

À mes frères et sœurs, Hanine, Yanis, Sara, et Kenza, pour leur amour, leur soutien et leur complicité. Chacun de vous a apporté une joie unique à ma vie et m'a inspiré de différentes manières. Votre présence a été une source constante de motivation et d'encouragement.

À ma belle-sœur, Thanina, pour sa gentillesse et son soutien inébranlable. Ta bienveillance et ta compréhension ont souvent apporté une lumière dans les moments de doute.

À ma grand-mère et ma tante Lydia, pour leur sagesse, leur amour inconditionnel. Votre force et résilience m'ont toujours poussée à viser l'excellence et à persévérer malgré les obstacles.

À ma belle-mère, pour son soutien constant et ses encouragements précieux. Ta bienveillance et tes mots d'encouragement ont souvent été un pilier sur lequel je me suis appuyée.

À mon encadrante, Dr Timeridjine Sara, Votre sagesse, patience et soutien indéfectible ont été essentiels à ce mémoire. Vos conseils éclairés et votre accompagnement bienveillant ont enrichi mon parcours académique de manière inestimable. Merci pour votre confiance et votre engagement. Ce mémoire est le reflet de notre collaboration et de votre influence positive. Je vous en suis profondément reconnaissante et honorée d'avoir eu l'opportunité de travailler à vos côtés.

A mon bras droit Alicia, ce mémoire, n'aurait pas été possible sans ton soutien inébranlable ta patience et tes encouragements constants. Merci d'avoir été à mes cotes à chaque étape de ce parcours, ta présence a rendu cette aventure inoubliable.

À mes encadrants au sein des entreprises, en particulier Madame Abdelbost et Madame Zefouni, pour votre soutien indéfectible, votre sagesse et votre patience qui ont enrichi mon ce mémoire.

À mes professeurs, pour leur patience, leurs précieux conseils et leur encouragement constant. Votre sagesse et votre dévouement m'ont inspiré à donner le meilleur de moi-même.

Anaïs

Liste des tableaux

Tableau 01 : Avantages et inconvénients de la digitalisation	12
Tableau 02 : Les conséquences de la digitalisation	14
Tableau 03 : Les avantages et les inconvénients de la digitalisation RH	16
Tableau 04 : Les fonctionnalités qui sont communes à toutes les plateformes	22
Tableau 05 : Les avantages et inconvénients de la formation en ligne	24
Tableau 06 : Les origines de la résistance au changement	46
Tableau 07 : Critère de performance de la digitalisation RH	55

Liste des figures

Figure 01 : Interprétation de la digitalisation et de la numérisation	10
Figure 02 : Les étapes de la transformation digitale	33
Figure 03 : Les 8 étapes du changement selon Kotter	42
Figure 04 : Modèle de Gilbert (1980), pyramide de la performance	52
Figure 05 : Répartition des répondants selon, l'utilisation des outils numériques pour la gestion des ressources humaines	76
Figure 06. : Répartition des répondants selon le degré d'intégration des outils numériques RH	76
Figure 07 : Répartition des répondants selon les principaux objectifs que l'entreprise cherche à atteindre grâce à la digitalisation RH	77
Figure 08 : Répartition des répondants selon l'efficacité des outils numériques actuellement utilisés dans GRH	78
Figure 09 : Répartition des répondants selon les améliorations spécifiques dans les processus RH depuis l'introduction de la digitalisation	79
Figure 10 : Répartition des répondants selon la contribution de la digitalisation RH dans les tâches administratives et opérationnelles	79
Figure 11 : Répartition des répondants selon l'influence de la digitalisation sur la qualité des services RH fournis aux employés	80
Figure 12 : Répartition des répondant selon les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans votre entreprise	81
Figure 13 : Répartition des réponses concernant la mise en place de moyens pour remédier aux défis rencontrés	82
Figure 14 : Impact de la digitalisation sur la réactivité et l'adaptabilité de la GRH face aux changements organisationnels	83
Figure 15 : Influence de la digitalisation des processus RH sur la culture organisationnelle et le climat de travail.	83
Figure16 : Facteurs clés de succès pour une implémentation réussie de la digitalisation des processus RH	84
Figure 17 : Prochaines étapes envisagées pour améliorer la performance de la digitalisation de la GRH	85
Figure 18 : Niveau d'engagement et de satisfaction par rapport aux solutions numériques RH Disponibles	86
Figure 19 : Facilité de gestion des demandes de formation des employés par le système	86
Figure 20 : Capacité du système à créer et diffuser des plans de formation par service/employé	87
Figure 21 : Intégration d'un catalogue de formations disponibles dans le système	88
Figure 22 : Gestion du budget formation et suivi des dépenses par le système	89
Figure 23 : Évaluation de l'impact des formations sur les compétences des employés par le système	89
Figure 24 : Impact de la digitalisation sur la gestion des talents et le développement des compétences	90

Figure 25 : Intégration du système à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération	91
Figure 26 : Facilité de modélisation des scénarios d'évolution des rémunérations par le système	92
Figure 27 : Échelle de la transformation digitale des ressources humaines au sein de Cevital	92
Figure 28 : Principaux objectifs de la transformation digitale des RH au sein de Cevital	93
Figure 29 : Outils et technologies numériques mis en place dans le cadre de la transformation digitale des RH	94
Figure 30 : Évaluation de l'impact de la transformation digitale des RH sur Cevital jusqu'à présent	96
Figure 31 : Perceptions du niveau de soutien de la direction envers la transformation digitale RH	99
Figure 32 : Évaluation de la formation et du soutien fournis pour s'adapter à la transformation digitale des RH	99
Figure 33 : Changements observés dans la culture organisationnelle depuis le début de la transformation digitale des RH	100
Figure 34 : Adaptation personnelle aux changements organisationnels découlant de la transformation digitale des RH	101
Figure 35 : Répartition des répondants selon, l'utilisation des outils numériques pour la gestion des ressources humaines	102
Figure 36 : Répartition des répondants selon le degré d'intégration des outils numériques RH	103
Figure 37 : Répartition des répondants selon les principaux objectifs que l'entreprise cherche à atteindre grâce à la digitalisation RH	104
Figure 38 : Répartition des répondants selon l'efficacité des outils numériques actuellement utilisés dans GRH	104
Figure 39 : Répartition des répondants selon les améliorations spécifiques dans les processus RH depuis l'introduction de la digitalisation	105
Figure 40 : Répartition des répondants selon la contribution de la digitalisation RH dans tâches administratives et opérationnelles	106
Figure 41 : Répartition des répondants selon l'influence de la digitalisation sur la qualité des services RH fournis aux employés	106
Figure 42 : Répartition des répondant selon les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans votre entreprise	107
Figure 43 : Répartition des répondants selon les moyens mis en place pour remédier aux freins	108
Figure 44 : Répartition des répondant selon l'observation d'une augmentation de la réactivité et de l'adaptabilité de la GRH face aux changements organisationnels grâce à la digitalisation	108
Figure 45 : Répartition des répondants selon l'influence de la digitalisation des processus RH sur la culture organisationnelle et le climat de travail	109
Figure 47 : Répartition des répondants selon les facteurs qui contribue à la réussite de la digitalisation des processus RH	110
Figure 48 : Répartition des répondant selon les prochaines étapes à entreprendre pour améliorer la performance de la digitalisation de la GRH	111

Figure 49 : Répartition des répondant selon le niveau d'engagement et de satisfaction par rapport aux solutions numériques RH actuellement disponibles	111
Figure 50 : Répartition des répondant selon la facilité de gestion des demandes de formation des employés par le système numérique de l'entreprise	112
Figure 51 : Répartition des répondant selon la création et diffusions des plans de formation par service ou employé	113
Figure 52 : Répartition des répondant selon l'intégration d'un catalogue de formations disponibles dans le système	114
Figure 53 : Répartition des répondant selon la capacité du système à gérer le budget de formation et à suivre les dépenses	114
Figure 54 : Répartition des répondant selon la capacité du système à évaluer l'impact des formations sur les compétences des employés	115
Figure 55 : Répartition des répondant selon l'impact de la digitalisation sur la gestion des talents et le développement des compétences	116
Figure 56 : Répartition des répondant selon l'intégration du système à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération.	116
Figure 57 : Répartition des répondants selon la capacité du système à modéliser facilement des scénarios d'évolution des rémunérations	117
Figure 58 : Répartition des répondants selon le degré entrepris par l'organisation pour une transformation digitale des RH	118
Figure 59 : répartition des répondants selon les objectifs perçus qui concerne la transformation digitale des RH	119
Figure 60 : Répartition des répondants selon les outils ou technologies numériques mis en place dans le cadre de la transformation digitale des RH	119
Figure 61 : Répartition des répondants selon l'impact positif de la transformation digitale des ressources humaines	121
Figure 62 : Répartition des répondants selon le niveau de soutien de la direction envers la transformation digitale des RH	122
Figure 63 : Répartition des répondant selon les formations et soutien que l'entreprise a fourni pour s'adapter aux nouveaux outils	123
Figure 64 : Répartition des répondants selon les changements dans la culture organisationnelle depuis le début de la transformation digitale des RH	124
Figure 65 : Répartition des répondants selon l'adaptation aux changements organisationnels du a la transformation digitale des RH	124

Liste des abréviations

- **CRM** : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)
- **CV** : Curriculum Vitae
- **DRH** : Directeur des Ressources Humaines
- **E-RH** : E-Ressources Humaines
- **ERP** : Enterprise Resource Planning (Planification des Ressources de l'Entreprise)
- **FRH** : Fonction Ressources Humaines
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **KM** : Knowledge Management (Gestion des Connaissances)
- **KPI** : Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
- **LMS** : Learning Management System (Système de Gestion de l'Apprentissage)
- **MRR** : Monthly Recurring Revenue (Revenu Mensuel Récurrent)
- **QCM** : Questionnaire à Choix Multiples
- **RH** : Ressources Humaines
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **SIRH** : Système d'Information des Ressources Humaines
- **SMART**: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
- **SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **TMS** : Talent Management System (Système de Gestion des Talents)

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH.....	05
Section 01 : La GRH à l'ère du digital.....	07
Section 02 : La transformation digitale.....	30
Chapitre 02 : Le changement et la performance à l'ère de la digitalisation RH.....	38
Section 01 : Le changement organisationnel.....	40
Section 02 : La performance à l'ère du digitale.....	49
Chapitre 03 : Analyse comparative de la digitalisation RH au sein de Cevital et Sonatrach.	59
Section 01 : Présentation des organismes d'accueil et méthodologie de recherche.....	60
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	75
Section 03 : Analyse comparative.....	136
Conclusion générale	143
Bibliographie.....	148
Annexes	
Table des matières	

Introduction

Générale

Introduction générale

Les organisations contemporaines sont plongées dans une ère de transformation profonde, souvent désignée comme la « quatrième révolution industrielle ». Propulsée par des avancées majeures en numérisation, robotique, intelligence artificielle et automatisation, cette révolution redéfinit les modes opératoires des entreprises et fusionne les domaines technologiques, physiques, biologiques et numériques de manière inédite. Les premières décennies du XXIe siècle ont vu l'émergence de technologies innovantes qui ont permis d'unifier des secteurs autrefois distincts, créant de nouvelles synergies et remodelant en profondeur les pratiques professionnelles. Cette introduction examine comment ces changements transforment les organisations et les défis qu'elles doivent relever pour s'adapter à ce nouveau paradigme.

Parmi les nombreuses transformations induites par cette révolution, la gestion des ressources humaines (GRH) a subi des changements profonds et structurants. La digitalisation s'est imposée comme un catalyseur de performance, redéfinissant les pratiques de gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, les logiciels RH, les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise sont devenus des outils indispensables pour les départements RH. Cette transformation numérique permet d'accroître l'efficacité et la productivité dans divers processus RH : du recrutement en ligne à la gestion administrative dématérialisée, en passant par la formation à distance, l'évaluation des collaborateurs et la communication interne.

L'impact de la digitalisation sur les RH ne se limite pas à l'optimisation des processus. Elle permet également une analyse plus fine des données RH, facilitant ainsi la prise de décision et l'élaboration de politiques de ressources humaines plus adaptées et réactives. En renforçant l'expérience collaborateur, la digitalisation des RH apporte fluidité et réactivité, constituant ainsi un véritable levier de performance pour accompagner la transformation des organisations.

Ce mémoire se propose d'analyser la performance de la digitalisation des ressources humaines au sein de deux grandes entreprises algériennes : Sonatrach et Cevital. Sonatrach, la compagnie nationale des hydrocarbures, et Cevital, un conglomérat privé diversifié, représentent deux acteurs majeurs de l'économie algérienne, avec des contextes et des enjeux distincts en matière de gestion des ressources humaines. L'étude comparative permettra de mettre en lumière les spécificités de chaque entreprise en termes de digitalisation RH, d'identifier les meilleures pratiques et de proposer des recommandations pour optimiser la performance de ces processus dans différents environnements organisationnels.

Introduction générale

En s'appuyant sur une approche méthodologique rigoureuse, ce mémoire explorera les aspects suivants :

- Les outils et technologies utilisés par Sonatrach et Cevital dans leurs départements RH.
- Les impacts de la digitalisation sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des collaborateurs.
- Les défis rencontrés et les solutions mises en place pour surmonter ces obstacles.
- Les différences et similitudes dans les stratégies de digitalisation RH entre une entreprise publique et une entreprise privée.

Cette analyse comparative ambitionne de fournir une vision claire et détaillée des bénéfices et des défis de la digitalisation des ressources humaines, offrant ainsi des insights précieux pour les professionnels RH et les décideurs dans leur quête d'optimisation des processus et de transformation organisationnelle, en répondant à la question suivante :

Comment les entreprises enquêtées adaptent-elles leurs pratiques RH pour tirer pleinement profit du digital tout en prenant en compte les risques ?

Pour se faire nous avons prévu d'étudier cette problématique sous deux angles différents pour mieux l'adapter aux réalités des entreprises Algériennes à savoir Sonatrach et Cevital.

Pour cerner notre problématique, nous répondrons aux questions secondaires suivantes :

- 1- Quelle sont les opportunités et les risques de la digitalisation RH pour la performance des entreprises enquêtées ?
- 2- Comment la digitalisation des RH peut-elle améliorer l'efficacité de la GRH ?
- 3- Quelles sont les attentes et les besoins des collaborateurs face aux outils RH digitalisés ?
- 4- Quels sont les points communs et de divergence entre les entreprises Cevital et Sonatrach dans le volet de la digitalisation RH ?

Afin d'apporter une réponse à ses questionnements, nous proposons les hypothèses suivantes :

H 1 : La digitalisation de la RH peut améliorer l'efficacité et la productivité des processus RH en automatisant les tâches répétitives et en optimisant la collecte, l'analyse et le tri des données.

Introduction générale

H 2 : La conception et la mise en place d'un processus de digitalisation RH diffère dépendamment de la nature de l'organisation et de son objectif.

L'intérêt de cette étude réside dans le fait qu'elle permettra de mieux comprendre les implications de la digitalisation sur la GRH. Elle permettra d'identifier les opportunités et les défis qu'elle présente pour les entreprises, ainsi que les pratiques managériales les plus adaptées pour faire face à ces enjeux. Elle pourra également contribuer à la réflexion sur les politiques RH à mettre en place pour accompagner les entreprises dans leur transformation digitale RH.

Pour aborder ce travail, nous empruntons une démarche méthodologique qui s'appuie en premier lieu sur une revue de littérature afin de définir le contour et les concepts de la thématique étudiée et de nous permettre de mettre en avant les variables à étudier. Pour répondre à la problématique posée, une étude empirique est menée auprès des entreprises Sonatrach et Cevital qui nous permet de déceler les implications de la digitalisation et ses défis au travers d'une comparaison entre les deux entreprises étudiées. La méthodologie empruntée pour arriver à notre objectif de recherche est une démarche mixte, avec en premier lieu une démarche qualitative déployé au travers d'entretiens directifs adressées aux managers du département RH de Cevital et de Sonatrach. Pour renforcer notre analyse, une démarche quantitative est également déployée grâce à un questionnaire s'adressant aux salariés du département RH des entreprises ciblées. L'analyse des données collectées nous permettra d'aboutir à une comparaison entre les deux entités qui nous aiderons à affirmer ou à réfuter les hypothèses élaborées.

Afin de répondre à notre problématique, la structure de ce mémoire est divisée en trois chapitres distincts. Le premier chapitre abordera la digitalisation RH et la transformation digitale RH, leurs enjeux, leurs avantages et leurs étapes, ainsi que les fonctionnalités de la GRH digitalisées. Le deuxième chapitre abordera le changement organisationnel dû à la transformation digitale RH, ainsi que la performance de la digitalisation RH. Enfin, le troisième chapitre est une étude de cas permettant d'analyser la performance de la digitalisation RH au sein des deux entreprises Sonatrach et Cevital.

Chapitre 01 :

Aspects théoriques de

la digitalisation RH

INTRODUCTION

Dans l'ère contemporaine de la digitalisation, les Ressources Humaines émergent comme un pilier essentiel de l'adaptation des organisations aux défis et opportunités du monde moderne. La digitalisation a révolutionné la manière dont les entreprises interagissent avec leur capital humain, transformant radicalement les processus traditionnels de recrutement, de gestion des talents et de développement professionnel. Les projets digitaux sont des opportunités de changement (Barley 1986) car ils obligent les acteurs à reconfigurer leurs interactions et ainsi permettre de nouvelles expériences de fonctionnement, d'organisation et de gouvernance¹.

Les projets digitaux sont des opportunités de changement (Barley 1986), car ils obligent les acteurs à reconfigurer leurs interactions et ainsi permettre de nouvelles expériences de fonctionnement, d'organisation et de gouvernance.

Depuis ses débuts, la digitalisation a parcouru un chemin fascinant, évoluant des premiers systèmes de gestion des ressources humaines aux solutions sophistiquées d'aujourd'hui, basées sur l'intelligence artificielle, l'automatisation et l'analyse prédictive. Cette évolution a été alimentée par une convergence de facteurs technologiques, économiques et sociaux, transformant radicalement la manière dont les entreprises recrutent, gèrent et développent leur capital humain.

Dans le paysage dynamique des affaires contemporaines, la digitalisation émerge comme un catalyseur essentiel de transformation. À mesure que les technologies digitales s'intègrent de manière omniprésente dans tous les aspects de la société, leur influence sur la gestion des ressources humaines devient de plus en plus perceptible. L'impact de la digitalisation sur la performance des RH est profond et multifacette. D'une part, elle offre aux professionnels des RH des outils puissants pour optimiser les processus de recrutement, de gestion des talents et de développement organisationnel. D'autre part, elle pose également des défis uniques, tels que la protection de la vie privée des employés, la gestion du changement organisationnel et l'adaptation aux nouvelles normes éthiques et juridiques.

Pour comprendre pleinement cette dynamique complexe, il est essentiel d'examiner de près les différents domaines d'impact de la digitalisation sur les RH, notamment le recrutement, la formation, la gestion des performances et la gestion des données RH. En outre, une analyse approfondie des tendances émergentes telles que le recours aux chat bots pour le recrutement,

¹ Barley, S., «Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments», *Administrative Science Quarterly*. (31), n° 1, Mar. 1986, pp. 78-108.

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

L'utilisation de l'apprentissage automatique pour prédire les besoins en personnel et l'adoption croissante des plateformes de gestion des talents dans le cloud permettra d'éclairer les meilleures pratiques et les stratégies pour maximiser la performance des RH à l'ère numérique.

Ainsi, ce chapitre s'engage à explorer en profondeur les innombrables dimensions de la digitalisation RH, allant au-delà des simples outils technologiques pour examiner les changements profonds qu'elle induit dans les structures organisationnelles, les cultures d'entreprise et les pratiques de gestion RH.

Section 01 : La GRH à l'ère du digital

À l'ère du digital, la gestion des ressources humaines (GRH) traverse une transformation radicale. Les avancées technologiques et l'intégration des outils numériques modifient en profondeur les pratiques RH traditionnelles, offrant de nouvelles perspectives et des défis inédits. La digitalisation de la GRH ne se limite pas à l'automatisation des processus administratifs, elle englobe également des aspects stratégiques tels que le recrutement intelligent, la gestion des talents, et l'analyse prédictive des données. Cette mutation numérique, viens reconfigurer les pratiques et les interactions au sein des organisations, et place la GRH au cœur de la performance et de l'innovation.

En outre, la digitalisation est un phénomène omniprésent dans le monde contemporain, elle touche tous les secteurs d'activité et révolutionne les modes de fonctionnement des entreprises. La digitalisation RH, en particulier, représente un levier stratégique pour les organisations cherchant à améliorer leur efficacité et leur compétitivité. En transformant les processus RH traditionnels à travers des technologies, telles que l'intelligence artificielle, le big data², et les plateformes collaboratives. Les entreprises peuvent non seulement optimiser la gestion de leurs ressources humaines, mais aussi anticiper les évolutions du marché du travail. Cette transition numérique, tout en présentant des défis organisationnels et humains, offre également des opportunités sans précédent pour repenser les pratiques RH et favoriser une culture d'innovation.

² Le big data : désigne les « données massive » ou « mégadonnées ». C'est une expression anglophone utilisée pour désigner des ensembles de données volumineux, ne permettant pas l'utilisation d'outils classiques de gestion de base de données. Ceci se traduit par une difficulté de traitement, de stockage, d'analyse et de gestion de ces données avec les anciennes méthodes

1. L'évolution de la GRH

La gestion des ressources humaines a connu une évolution significative au fil des années, s'adaptant aux changements du monde du travail et aux nouvelles tendances organisationnelles. Dans les années 1930, la GRH était principalement axée sur l'administration du personnel³. Cependant, au cours des décennies suivantes, elle a progressivement évolué pour devenir une fonction stratégique et essentielle au sein des organisations. Dans les années 1950 et 1960, la GRH a commencé à mettre davantage l'accent sur le développement des employés et la gestion des performances. Dans les années 1970, avec l'émergence du concept de "gestion stratégique des ressources humaines", la GRH a commencé à être considérée comme un levier de compétitivité pour les entreprises. Au cours des années 1980 et 1990, elle a continué à évoluer en mettant l'accent sur l'équilibre entre la performance organisationnelle et la satisfaction des employés⁴. Dans les années 2000, avec l'avènement des nouvelles technologies et la mondialisation croissante, la GRH a dû s'adapter à de nouveaux défis. Elle a dû intégrer des pratiques telles que la gestion du talent, le développement de la marque employeur, la gestion de la diversité et l'inclusion, ainsi que la gestion du changement. De plus, il est important de noter que chaque étape de l'évolution de la GRH a été influencée par des facteurs sociaux, économiques et technologiques propres à ces périodes⁵.

Cependant, une avancée en matière de digitalisation de la fonction RH est tout de même en train de s'effectuer. Les évolutions digitales de la fonction des ressources humaines se sont faites en même temps que l'avènement de la digitalisation – c'est-à-dire vers les années quatre-vingt. Effectivement, c'est en 1970 que l'on a vu les premiers logiciels de gestion de paiement apparaître. S'en est suivi, en 1980, l'apparition des SIRH⁶. Vers les années 2000, grâce à l'arrivée d'internet, on a vu de nouvelles solutions et pratiques autour du e-recrutement, du e-learning, des portails RH et des réseaux sociaux. Depuis 2010, la numérisation des activités des ressources humaines est marquée par l'accélération et la diffusion des réseaux sociaux, des contenus multimédias, de l'analyse des ressources humains et de la dématérialisation. La vague

³ Ferris, G R., Hochwarter, W A., Buckley, M R., Harrell-Cook, G., & Frink, D D. (1999). *Human Resources Management : Some New Directions*. SAGE Publishing.

⁴ Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020, May 13). *La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature*.

⁵ Haines, V Y., Brouillard, S., & Cadieux, N. (2010). « Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines ». *Érudit*.

⁶ J-M. Peretti dans son ouvrage intitulé « tous DRH » a défini le SIRH comme un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines.

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

de numérisation ne fait que continuer et nous sommes aujourd'hui à l'heure des chatbots⁷, de la réalité virtuelle, des objets connectés et une prise en compte plus fine des différences individuelles.⁸

2. La digitalisation

La révolution digitale consiste à fusionner la numérisation de l'information avec sa mise en réseau à l'échelle mondiale. Une fusion qui semble partager des traits similaires : celles d'une transformation profonde, sans précédent dans son intensité, mais aussi dans sa vitesse technique dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles et infinies.

2.1 Définition

La digitalisation est « *un processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs*⁹ ».

Le concept digital est d'origine latine « *digitus* », il renvoie à ce qui est utilisé par les doigts. La digitalisation est la conversion des informations d'un support (texte, image, audio, vidéo) ou d'un signal électrique en données numériques que des dispositifs informatiques pourront traiter.¹⁰ La digitalisation est un processus continu qui, par le biais d'innovation, introduit de nouveaux outils, processus, services qui transforment la vie des individus et le travail en particulier.

Nous comprendrons donc que la digitalisation englobe tous les moyens, techniques et outils qui permettent de faciliter l'accomplissement d'une tâche grâce à l'intégration des technologies digitales. Aujourd'hui, la digitalisation est l'un des leviers stratégiques de l'entreprise car elle lui permet d'être en actualité et à jour quant à l'évolution continue de l'environnement. Pas que, elle permet également : d'assurer une bonne communication (interne et externe), d'assurer un bon climat et conditions de travail, de partager les informations, de réduire le temps de réalisation des tâches et le coût de ces dernières. Grâce à tout cela l'entreprise sera plus performante.

⁷ Programme informatique basé sur l'intelligence artificielle, capable de répondre en temps réel aux questions d'un internaute, faisant ainsi office de conseiller virtuel Recommandation officiel : agent conversationnel

⁸ Konradowski, Océane. "L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d'Ethias." (2021).P13

⁹ Storhay, P , Transformation, RH et Digital, EMS Management et Société ,Paris , 2016

¹⁰ « Digitalisation et transformation digitale : on vous en parle ! », (disponible sur : kizeo.com, consulté le 02.24)

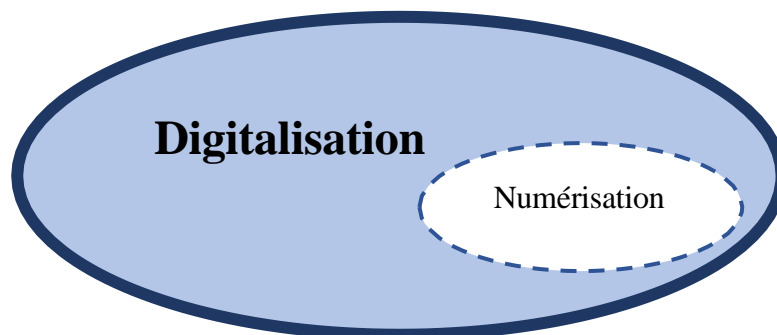
2.2. La différence entre Numérisation et Digitalisation

Il existe une confusion entre la notion de numérisation et la notion de digitalisation, alors il semble nécessaire de bien comprendre et faire la différence entre les deux concepts.

Selon Dudézert (2018), « *la digitalisation concerne l'utilisateur dans son expérience aux technologies, ces outils qui nous obéissent au doigt et à l'œil et nous permettent de développer des nouvelles pratiques de travail du bout des doigts* ». ¹¹

Pour la numérisation, elle concerne les technologies et les processus techniques qui soutiennent la digitalisation. Patrick Varenne (2020) a comparé les deux concepts : « *la numérisation consiste à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Electronique de Document ou encore de Programmes de Gestion Intégrée* ». Alors que « *la digitalisation est caractérisée par la transformation de l'organisation et sa maturité digitale, combinaison qui lui permet de transformer son modèle d'affaires* ». Donc, la digitalisation est le processus de transition d'une entreprise classique vers une entreprise digitale, alors que la numérisation concerne le processus de transformation des documents au format numérique. ¹²

Figure 0 1 : Interprétation de la digitalisation et de la numérisation



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

En dépit des arguments avancés, la distinction entre le digital et le numérique demeure subtile, ces deux notions ne s'opposent pas, mais plutôt se complètent. En effet, le digital ne peut exister sans le numérique.

¹¹ Berchi, Jihane, Fairouz Naji, and Hayat Barakate. "The Digital Transformation of the HR Function: A New Chapter in the Era of Covid-19." *Journal of Business and Management Studies* 5.5 (2023), P 39

¹² ERRAGZI, Fadwa, and Ouissal ELABBASSI. "La transformation digitale et la résilience organisationnelle dans le secteur public marocain." *International Journal of Economic Studies and Management(IJESM)* 4.2,(2024), P213

2.3. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation

La digitalisation, processus par lequel les technologies numériques sont intégrées dans les activités quotidiennes des entreprises et des individus, a profondément transformé notre manière de travailler, de communiquer et de vivre. En offrant une multitude d'avantages tels que l'efficacité accrue, la réduction des coûts, et l'accès instantané à l'information, elle ouvre de nouvelles perspectives pour l'innovation et la compétitivité. Toutefois, cette transformation numérique n'est pas sans défis. La digitalisation comporte également des inconvénients, notamment en termes de sécurité des données, de risques de déshumanisation des interactions, et de dépendance accrue à la technologie. Pour naviguer efficacement dans ce paysage numérique en constante évolution, il est essentiel de peser soigneusement les avantages et les inconvénients de la digitalisation, afin de maximiser ses bénéfices tout en atténuant ses impacts négatifs.

Voici un tableau récapitulatif des principaux avantages et inconvénients de la digitalisation

Tableau 01 : avantages et inconvénients de la digitalisation

Les avantages de la digitalisation	Les inconvénients de la digitalisation
<ul style="list-style-type: none">• Gain de temps dans les processus et l'organisation.• Gain de productivité et donc de compétitivité.• Augmentation de la satisfaction client et réduction des coûts.• Une communication plus rapide et simplifiée entre les différents départements ce qui permet de diminuer les erreurs.• Des conditions de travail améliorées pour les collaborateurs.• Une analyse et une optimisation précise des dépenses et donc une augmentation de la rentabilité.• Mieux connaître ses clients grâce aux données collectées sur eux et adapter son offre en fonction des besoins et attentes, ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents.	<ul style="list-style-type: none">• Les soucis liés à la sécurité• L'indisponibilité des opérations• Le manque d'informations qualitatives ainsi que le manque de personnalisation de temps et les Problème d'accessibilité• Le manque de commodité et surtout la dématérialisation peut même causer de la fraude.• La dépendance excessive aux technologies, qui peut entraîner une diminution des compétences manuelles et la perte de savoir-faire traditionnel.• La digitalisation peut accroître le chômage et creuser les écarts entre les individus ayant accès aux technologies et ceux qui n'en ont pas.

<ul style="list-style-type: none">• Réduction des coûts de la communication grâce à un meilleur ciblage.• A travers de nouveaux outils, CRM (outils de gestion relation client), RES (Réseau social d'entreprises), de comptabilité, d'automatisation des processus, de traitement automatique des données, il est plus facile qu'auparavant d'améliorer la performance d'une entreprise.• Les technologies numériques facilitent le traitement des données. <p>Les outils de la digitalisation sont de nature à augmenter la flexibilité des processus et à diminuer les temps de réaction, arguments concurrentiels de taille.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ces technologies permettent d'offrir un service et des produits beaucoup plus Personnalisés.	<ul style="list-style-type: none">• Il est important de considérer les impacts potentiels sur la santé mentale et physique des individus.
---	---

Source : issue de l'analyse de nos différentes lectures

2.4. Les outils de la digitalisation

La digitalisation est rendue possible grâce à la présence d'un certain nombre d'outils que les entreprises peuvent utiliser selon leurs activités et leurs besoins. On peut citer entre autres :¹³

➤ Les serveurs

Un serveur est un dispositif matériel conçu pour fournir des services à des clients. Ces services comprennent généralement l'accès au Web, la réception de courriels, le stockage et la consultation de bases de données, ainsi que le commerce électronique.

➤ Les logiciels métiers

Un logiciel métier est développé spécifiquement pour résoudre les défis rencontrés au sein d'une organisation donnée, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une association ou autre. Les consultants, réalisent alors un diagnostic reprenant l'ensemble des problématiques et des besoins de

¹³[Les outils de la digitalisation d'entreprise et son impact \(wikimemoires.net\)](https://www.wikimemoires.net/) (Consulté le 25/03/2024)

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

l'entreprise, afin, de déterminer avec précision les logiciels nécessaires ; ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), gestion paiement & comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion logistique, gestion de chantiers, etc.

➤ **Le site Internet**

Un site web dynamique (ou administrable) est un site web dont le contenu des pages n'est pas figé mais variable en fonction de l'heure, du visiteur ou d'autres paramètres. Les pages web sont créées « dynamiquement » en fonction des requêtes des internautes (les requêtes sont générées par l'utilisation d'objets tels que zones de saisie, des boutons, des cases à cocher, les listes déroulantes, etc...). Un site dynamique offrira des fonctionnalités bien plus avancées qu'un site statique grâce à l'utilisation de bases de données (moteur de recherche, interactivité, personnalisation...). Ce dernier, doit être utile et actualisé.

➤ **Les applications mobiles**

Une application mobile est un logiciel autonome conçu pour fonctionner sur un appareil portable tel qu'un smartphone ou une tablette. Les caractéristiques techniques propres à une application lui procurent divers avantages : l'exécution est plus rapide, les éléments d'interface n'ont pas besoin d'être téléchargés depuis un serveur, les possibilités fonctionnelles sont beaucoup plus étendues, et l'accès aux données de l'utilisateur est facilité.

Les applications ont la capacité d'envoyer des notifications push afin d'encourager une interaction accrue avec l'utilisateur mobile. Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

2.5. Les conséquences de la digitalisation

Selon Patrick Storhaye (2016), la digitalisation apporte plusieurs conséquences sur les métiers en eux-mêmes mais également sur les comportements sociaux.

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

Tableau 02 : les conséquences de la digitalisation

Conséquences sur les métiers	Conséquences sur les comportements sociaux
<p>1) avec l'arrivée de la digitalisation, certaines activités peuvent disparaître et en faire naître de nouvelles.</p> <p>2) les intermédiaires, dans un processus de vente ou de production, disparaissent petit à petit.</p> <p>3) l'émergence de nouveaux modèles et acteurs dans la société comme par exemple la société « uber », reprenant le travail de taximan sous une nouvelle forme.</p>	<p>1) Il semble qu'il y ait un caractère irréversible aux habitudes adoptées par les individus sous le règne de la digitalisation. Ceux-ci sont considérés comme des consommateurs mais aussi des producteurs d'informations, ils ont pris l'habitude d'exprimer leur ressenti et leur manière de penser.</p> <p>2) Les individus se voient octroyer une certaine facilité à trouver et accéder à des informations sur des sujets divers. Les comportements au sein des entreprises se voient modifiés, des frontières sont brisées pour amener plus d'externalisation mais aussi de nouvelles formes de relations contractuelles, psychologiques et morales.</p>

Source : DUCROCQ Martin. "La digitalisation des ressources humaines : La dématérialisation de procédures écrites." 2022, p10.

3. La digitalisation des volets RH

La GRH, anciennement dénommée gestion du personnel, regroupe un ensemble de fonctionnalités et de mesures visant à optimiser, motiver et développer les ressources en personnel qui sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation pour une plus grande efficacité, au bénéfice de la productivité d'une organisation. Cette gestion se pratique dans divers métiers relatifs à la présence du collaborateur dans l'entreprise tels que le recrutement, la formation, la motivation, la communication, les conditions de travail, la gestion des conflits...

La GRH a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, en reconnaissant leur contribution à la réussite de l'entreprise. Elle s'affirme comme l'ensemble des politiques et des pratiques

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

déployées pour gérer le capital humain de l'organisation. Devenue une discipline de gestion à part entière, la GRH s'appuie sur diverses disciplines fondamentales telles que la psychologie et la sociologie. Longtemps cantonnée à des tâches strictement administratives, la fonction RH s'est transformée ces dernières années, prenant le pas sur les évolutions légales, sociales et numériques. Une transformation toujours en cours, qui pousse les différents acteurs du secteur à faire évoluer leurs modes de travail et leurs outils.

3.1. Concepts généraux sur La digitalisation RH

La digitalisation RH (ou dématérialisation RH) a affecté tous les aspects du métier : gestion du personnel, suivi des congés et absences, traitement des notes de frais, recrutement et campagnes d'entretiens, formation, suivi des temps... La fonction RH devient un véritable soutien aux équipes opérationnelles, un référent pour les managers et un atout essentiel pour la direction.

3.2. Définition de la digitalisation RH

La digitalisation des ressources humaines (RH) peut être définie comme le processus d'intégration et d'utilisation des technologies numériques pour transformer les pratiques RH traditionnelles en des processus plus efficaces, agiles et axés sur les données. Cette transformation implique l'automatisation des tâches administratives, l'utilisation de solutions logicielles pour la gestion du personnel, l'analyse des données RH pour prendre des décisions basées sur les preuves, et la création d'une expérience employé plus fluide et engageante à travers des outils numériques.

3.3. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation RH

La digitalisation des ressources humaines (RH) représente une transformation majeure dans la gestion du capital humain au sein des entreprises. En adoptant des outils numériques et des technologies avancées, les départements RH peuvent optimiser de nombreux processus, allant du recrutement à la gestion des talents, en passant par la formation et le développement des employés. Cependant, cette transition vers le digital comporte également des défis et des inconvénients. Il est crucial de comprendre et de peser à la fois les bénéfices et les contraintes de cette digitalisation pour en tirer pleinement parti tout en minimisant les risques.

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

Tableau 03 : Les avantages et les inconvénients de la digitalisation RH

Les avantages de la digitalisation RH	Les inconvénients de la digitalisation RH
<p>- Gain de temps et d'efficacité : Les processus RH automatisés permettent de réaliser des tâches administratives plus rapidement, libérant ainsi du temps pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que le développement des talents et la gestion stratégique des ressources humaines.</p> <p>- Accessibilité accrue : Les outils numériques permettent un accès facile et rapide aux informations RH, ce qui favorise une communication fluide et transparente entre les employés et le service des RH, quel que soit leur emplacement géographique.</p> <p>- Amélioration de l'expérience des employés : La digitalisation RH peut offrir une expérience plus conviviale et personnalisée aux employés, en permettant l'accès à des portails en libre-service où ils peuvent gérer leurs données personnelles ou demander des congés.</p> <p>- Prise de décision basée sur les données : Les systèmes de GRH basés sur des données permettent une analyse approfondie des tendances et des indicateurs clés, ce qui facilite la prise de décision stratégique en matière de recrutement, de rétention du personnel et de développement des compétences.</p> <p>- Réduction des erreurs et conformité réglementaire : La digitalisation des processus RH contribue à minimiser les erreurs humaines et à assurer la conformité aux réglementations en vigueur en matière de gestion des ressources humaines, telles que la protection des données personnelles et les normes de travail.</p>	<p>- Perte de l'aspect humain : L'automatisation excessive peut conduire à une déshumanisation des interactions entre les employés et le service des RH. Les processus entièrement automatisés peuvent donner l'impression aux employés d'être traités de manière impersonnelle, ce qui peut entraîner une baisse de moral et de satisfaction au travail.</p> <p>- Complexité accrue : La mise en place de multiples outils numériques peut rendre le paysage applicatif trop complexe. Cela peut compliquer les processus RH et nécessiter une formation supplémentaire pour les employés, ce qui peut entraîner une résistance à l'adoption de ces outils.</p> <p>- Perte de connaissances et compétences : En déléguant de plus en plus de tâches aux outils numériques, il existe un risque de perdre les compétences et connaissances spécifiques des professionnels des RH.</p> <p>- Dépendance excessive : Si le service des RH devient trop dépendant de la digitalisation, cela peut entraîner une vulnérabilité accrue en cas de dysfonctionnement technique ou de panne des systèmes informatiques. Cela pourrait limiter la flexibilité du service dans la gestion des situations imprévues ou complexes.</p> <p>- Risque de confidentialité et sécurité des données : La digitalisation des données RH</p>

<p>- Flexibilité et adaptation aux changements : Les systèmes numériques permettent une plus grande flexibilité dans la gestion des effectifs, notamment en facilitant le télétravail, la gestion des horaires flexibles et la collaboration à distance, ce qui est devenu crucial dans un environnement professionnel en constante évolution.</p>	<p>peut exposer l'organisation à des risques de sécurité et de confidentialité, notamment en cas de piratage informatique ou de fuite de données. Il est essentiel de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les informations sensibles des employés.</p>
---	---

Source : <https://www.reactive-executive.com/digital-rh-la-transformation-numerique-de-la-fonction-ressources-humaines>

3.4. Les Défis de la digitalisation RH

Appréhender la révolution numérique et réaffirmer le rôle central des ressources humaines dans la stratégie globale. La transformation numérique modifie inévitablement les méthodes de travail et la structure des organisations. Par conséquent, elle remet en question les bases de la gestion des ressources humaines : émergence de nouveaux métiers, accélération du rythme, internationalisation des équipes, évolution des pratiques de gestion... Dans ce contexte, la fonction RH doit impérativement répondre à quatre défis majeurs :¹⁴

- **La disruption** : la concurrence accrue et les évolutions technologiques rapides poussent à innover et à adapter les effectifs et les compétences en permanence.
- **La marchandisation** : de la relation entre employeur et salarié entraîne la gestion de populations aux statuts variés et un rapprochement avec le marché du travail externe.
- **La collaboration** : en remettant en cause les schémas d'organisation classique, le digital encourage de nouvelles formes de contrôle et de gestion de l'engagement pour viser l'agilité.
- **La robotisation** enfin ouvre un immense champ des possibles, entre préoccupations légitimes et belles opportunités.

3.5. L'impact du Digital sur la fonction RH

L'ère du digital ne cesse de connaître de profondes mutations organisationnelles, culturelles et managériales. Ces transformations s'appuient essentiellement sur le facteur humain, et la capacité des différents acteurs à se réinventer.

¹⁴ Coron, Clotilde, Florent Noël, and Arnaud Franquinet. *Digital et RH-Les 4 défis stratégiques : Disruption, Marchandisation, Collaboration, Robotisation*. Vuibert, 2019.

3.5.1. Le digitale et changement culturel

Lorsqu'une entreprise décide de mettre en place des outils digitaux visant à répondre aux objectifs qu'elle s'est fixés, elle impose en définitive le changement à ses collaborateurs. Cette méthode est contre-productive. La démarche qu'il convient d'adopter est d'ancrer solidement une culture digitale dans l'entreprise. Pour ce faire, "communication" et "formation" sont les deux maîtres mots.

La culture digitale fait référence à un mode de fonctionnement ouvert aux nouvelles technologies. Elle est censée être « Agile », c'est-à-dire, qui représente un ensemble de "méthodes et pratiques basées sur les valeurs et les principes du « Manifeste pour le développement Agile », qui repose entre autres sur la collaboration, l'autonomie et des équipes pluridisciplinaires. La technologie modifie la façon dont les collaborateurs travaillent et se coordonnent. Cela a bouleversé réellement les vertueux mécanismes de la voie hiérarchique. Ce changement d'état d'esprit traverse toutes les couches de l'organisation et implique de nouvelles postures de management facilitant le partage de l'information, la coopération interne et externe et la montée en compétences.¹⁵

3.5.2. Le digital met en tension les emplois et les compétences

Parler des emplois et des compétences, dans un contexte de digitalisation, nous mène directement à l'idée de « renouvellement économique ». Il semble que les emplois sont les premières victimes de la digitalisation. Pourtant, la révolution actuelle fait monter depuis quelques années une inquiétude sur l'ampleur et la rapidité des destructions d'emplois dues à la vague d'automatisation en cours et ses gains de productivité. Paradoxalement, dans une moindre mesure, de nouveaux emplois et des besoins de compétences nouvelles apparaissent avec le digital et relancent une « guerre des talents » qui coexiste avec un chômage de masse socialement de plus en plus problématique.

Ramdani & Bousnobra, ont rapporté une étude conduite par l'université d'Oxford, publiée par Frey et Osborne, qui a déclenché une vague de réactions inquiétantes, compte tenu du nombre élevé d'emplois annoncés comme facilement automatisables. 47% des emplois américains sont en risque de disparition au cours des 20 prochaines années en raison de la vague

¹⁵ Ramdani Lotfi, Bousnobra Ali, Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants, Revue des additions économique, Volume: 06 / N°: 02 (2022), pp 634-654, Publié le:30/09/2022

attendue d'automatisation et l'informatisation. L'étude établit même une liste des professions qui pourraient être remplacées par des logiciels, des robots ou d'autres machines : cela inclurait les auditeurs, les conducteurs de train, les comptables, les peintres industriels, les agents immobiliers et les conseillers financiers.¹⁶

3.5.3. La digitalisation bouleverse les modes de travail

La digitalisation a remis en cause l'organisation classique du travail. Elle a libéré les collaborateurs des contraintes hiérarchiques, en faveur d'une autonomisation, une individualisation des modes de travail.

Cela complexifie de plus en plus la charge de travail de la direction des ressources humaines (DRH). Désormais on a affaire à des entreprises étendues, insérées dans un écosystème complexe.

3.6. Les enjeux de la digitalisation RH

Les enjeux de la digitalisation des RH vont bien au-delà de la simple diminution des volumes de papiers distribués et stockés au sein des entreprises, les principaux enjeux de la digitalisation RH sont :

- **Le développement et l'amélioration de son e-réputation dans le cadre d'une démarche RSE** : le premier effet d'une digitalisation des ressources humaines sera de diminuer de façon significative les impressions de papier et les divers échanges administratifs de grande ampleur.

Conversion des fiches de paie en format électronique, traitement des demandes et des approbations de congés en ligne, ainsi que numérisation des dossiers du personnel, ..., Tous ces points sont autant d'actions qui peuvent être mises en avant, et communiquer de la part de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche RSE. Ainsi, les entreprises amélioreront indirectement leur image d'employeur ainsi que leur réputation en ligne, ce qui peut favoriser l'attraction de nouveaux talents. De plus, la digitalisation des processus de recrutement contribuera également à renforcer la réputation en ligne de l'entreprise.

- **Une optimisation des processus** : Grâce à la digitalisation des ressources humaines et à la dématérialisation des données, les entreprises amélioreront considérablement la gestion et la

¹⁶Ramdani Lotfi, Bousnobra Ali, Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants, Revue des additions économique, Volume: 06 / N°: 02 (2022), pp 634-654, Publié le:30/09/2022

fiabilité de leurs processus internes. Cela réduira les risques de perte de documents, les retards d'envoi, ainsi que les erreurs de destinataires. Et que cela soit pour les processus et procédures en rapport avec le recrutement, la formation, la gestion des temps et des congés, la paie.

• **Des gains de productivité** : Avec la digitalisation des ressources humaines de nombreuses tâches administratives chronophages seront automatisées. Cela inévitablement libérera du temps aux gestionnaires des ressources humaines pour se consacrer à d'autres aspects essentiels de leur travail et de leur métier.¹⁷

Ainsi, le service des ressources humaines peut se focaliser sur des questions comme : La gestion des talents, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (la GPEC), le recrutement et la fidélisation des employés.

• **Une amélioration de la qualité de vie au travail** : En facilitant l'accès aux informations, en améliorant la communication entre les services, en diminuant les temps de transmissions, de traitements et de réponses des demandes, en favorisant de nouvelles organisations de travail (comme le télétravail), les salariés se sentiront plus heureux et plus épanouis dans leurs missions. Diminuant ainsi le stress au travail, le taux de turn-over, etc.

3.6. La digitalisation des fonctions RH

Lorsque l'on parle de digitalisation RH, on fait souvent référence à la dématérialisation des documents liés à cette fonction, grâce aux outils digitaux, les données sont centralisées et les informations confidentielles sont protégées par des accès contrôlés et sécurisés, L'objectif de la digitalisation RH est de simplifier toujours plus la gestion administrative de l'entreprise et l'accès aux informations.

3.6.1. Le e-Learning

L'avènement d'Internet et son accessibilité accrue ont révolutionné le domaine de la formation, offrant désormais des opportunités d'apprentissage dans une multitude de domaines. Grâce à la formation continue, les individus ont désormais la possibilité d'accéder à une vaste gamme de ressources éducatives et récréatives en ligne. Ces ressources comprennent des cours, des tutoriels, des webinaires, des vidéos éducatives, des podcasts, des livres électroniques et bien plus encore.

Ce paysage numérique de l'apprentissage offre un accès pratiquement illimité à des connaissances et des compétences, permettant aux apprenants de se former selon leurs propres

¹⁷ <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple> (consulté le 01/04/2024)

horaires et rythmes. De plus, les plateformes de formation en ligne offrent souvent des fonctionnalités de communication avancées, telles que des forums de discussion, des salles de classe virtuelles et des réseaux sociaux dédiés à l'apprentissage, favorisant ainsi les échanges et les interactions entre apprenants du monde entier.

Cette connectivité mondiale permet également aux apprenants d'entrer en contact avec des personnes de différentes cultures et de différents pays, ouvrant ainsi des opportunités d'enrichissement personnel et de développement interculturel. En engageant des conversations avec des pairs internationaux, en participant à des projets collaboratifs en ligne et en partageant des expériences et des idées, les apprenants peuvent élargir leurs perspectives et leur compréhension du monde qui les entoure

3.6.1.1. Définition de la formation en ligne

Le e-learning est une formation en ligne portant sur des modules tels que dans le domaine de la comptabilité, la gestion ou bien une formation spécialisée dans le domaine de la GRH. Ainsi ces informations dispensées en ligne sur intranet de l'entreprise peuvent se substituer aux programmes en salle, et leurs utilisateurs pourront acquérir de nouvelles connaissances, les accomplir par des vidéos conférences et les appliquer dans le cadre des travaux de groupes toujours sur l'intranet de l'entreprise. Il a été défini par l'Union européenne le 6 Janvier 2003 comme étant l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance, il aussi était défini comme un apprentissage en ligne centré sur Les compétences de l'apprenant qui se développent grâce aux interactions avec le tuteur et les pairs, ce qui structure leur progression.

Le e-Learning est « *Un mode d'apprentissage requérant l'usage du multimédia et donnant accès à des formations interactives sur Internet, c'est une approche pédagogique qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication Plus généralement, le sens commun de « e-learning » est devenu « formation sur Internet ».*¹⁸

3.6.1.2. Platforms de e-Learning

Une plate-forme de formation à distance est un logiciel d'apprentissage, combiné avec les technologies du Web, qui fournit des fonctionnalités à différents utilisateurs (Apprenants, Formateurs, Administrateurs) afin de conduire et d'automatiser le processus de formation à

¹⁸ Berchi, J., Naji, F. et Barakate, H. (2023). La transformation digitale de la fonction RH : un nouveau chapitre à l'ère du Covid-19. *Journal des études commerciales et de gestion*, 5(5), 38-46.

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

distance d'apprenants. La maintenance du système et la gestion des droits d'accès des apprenants aux cours sont assurées par un administrateur technique.

Les fonctionnalités d'une plate-forme varient selon ses concepteurs et ses objectifs. Dans ce qui suit, nous citons certaines fonctionnalités qui sont communes à toutes les plateformes¹⁹ :

Tableau 04 : les fonctionnalités qui sont communes à toutes les plateformes

La création d'objets pédagogiques	Le concepteur d'objets pédagogiques crée des cours, des exercices et des tests (quiz, QCM...etc.), les structures grâce à des outils spécifiques, et y incorporent des données multimédias pour les rendre plus attractifs
Gestion des documents pédagogiques :	Classification, indexation, et administration des ressources pédagogiques.
Gestion administrative de la formation	Inscription dans la plateforme, dans une formation, gestion des données administratives de la formation.
Organisation du tutorat	Constitution des groupes d'apprentissages, choix des formateurs, des groupes d'apprenants et de leurs accès, de types de contenus, de modes de communication, de types de tests...
Les évaluations :	Les plateformes e-Learning offrent des outils de gestion de tests, d'élaboration et d'envoi de travaux. Les apprenants peuvent consulter des objets pédagogiques en ligne ou les télécharger, s'instruire, s'auto évaluer et transmettre à leur formateur d'éventuels travaux à corriger. Le formateur pourra alors évaluer les connaissances des apprenants selon leurs travaux ou grâce à des tests en ligne, proposer de nouvelles activités plus ou moins complexes selon les besoins des apprenants.
Apprentissage :	Consultation à distance de contenus pédagogique, communication entre formateurs et apprenants et entre apprenants, individualisation des apprentissages, télé-tutorat.

Source : Sabrina, Larbi, and Ibersiene Assia. *Web services et interopérabilité des applications Cas: E-Learning*. Diss. Université Mouloud Mammeri, 2016.

¹⁹ Sabrina, Larbi, and Ibersiene Assia. *Web services et interopérabilité des applications Cas: E-Learning*. Diss. Université Mouloud Mammeri, 2016.

3.6.1.3. Les acteurs d'une plate-forme e-Learning et leurs rôles

Le nombre d'acteurs et leurs fonctions diffèrent d'une plate-forme à une autre, selon les objectifs et les fonctionnalités offertes par chacune d'entre elles. Certaines se sont limitées à trois acteurs : l'apprenant, le formateur/créateur de cours et l'administrateur. Cependant, il existe cinq rôles principaux qui ont été distingués en observant un ensemble de plateformes de formation à distance. Ces rôles sont ²⁰:

- **Concepteur (ou créateur de cours)** : il établit (pour l'apprenant) un parcours de formation personnalisé et individualisé. Il construit, adapte et maintient un système d'apprentissage. Il peut aussi avoir le rôle de présentateur. Ce rôle consiste à rendre disponible les informations pour l'apprentissage, en d'autres termes, la présentation des informations.
- **Formateur (ou tuteur)** : il accompagne les apprenants durant leur parcours pédagogique. Sa responsabilité englobe la motivation, l'orientation et l'évaluation des apprenants, en plus de les aider à utiliser les ressources et le matériel mis à leur disposition.
- **Apprenant** : l'apprenant joue un rôle essentiel dans la transformation des informations en connaissances. Pour ce faire, il doit gérer ses activités et son emploi du temps de manière efficace, utiliser les ressources recommandées pour maximiser sa compréhension, résoudre des problèmes et échanger des informations et des idées avec d'autres apprenants via les outils de communication, s'auto évaluer et présenter des travaux qui serviront de référence à son formateur pour son évaluation.
- **Administrateur** : l'administrateur est responsable de l'installation et de la maintenance du système. Il prend en charge les activités administratives telles que l'inscription des utilisateurs sur la plateforme, la gestion des autorisations d'accès et la classification des ressources pédagogiques, et l'administration des matériaux pédagogiques.
- **Evaluateur** : il s'occupe de l'évaluation des groupes et des individus et ceci grâce aux informations fournies par la plateforme.

²⁰ Atmani Hocine, Sefsafi Soumia, « Découverte et sélection des web services dans le cadre du e-Learning selon le profil utilisateur », Mémoire de fin d'études, 2009

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

Tableau 05 : les avantages et inconvénients de la formation en ligne

Les avantages de la formation en ligne	Les inconvénients de la formation en ligne
<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité : l'e-Learning peut faciliter l'accès à la connaissance. Un ordinateur équipé d'une connexion à Internet suffit. Il n'est pas nécessaire de se déplacer. • Flexibilité : Selon la formule choisie, la formation peut être suivie à n'importe quel moment, à n'importe quel rythme et depuis n'importe quel endroit. • Performances : des études mettent en avant de meilleurs résultats de la formation en ligne que lors d'une formation présentielle traditionnelle. • Pratique : l'e-Learning est un système de formation ultra-flexible, le stagiaire peut apprendre d'où il souhaite et quand il le désire. Il apprend sans se déplacer. Le suivi de la formation est facilité, et accessible en temps réel grâce aux outils de gestion. • Le stagiaire est l'acteur de sa formation : le stagiaire avance à son rythme. Il est au cœur du dispositif et se sent responsable de ses résultats, puisqu'il fixe lui-même son emploi du temps et constate ses propres résultats. • Choix du mode de formation : les formations en E-Learning permettent de choisir entre cours individuels ou collectifs. • Baisse des coûts de formation : les coûts de formation sont réduits : pas de frais de déplacement, pas de perte de temps ni de frais d'hébergement. Le coût de la solution E-Learning est aussi inférieur au coût horaire d'un formateur. L'accès au cours est généralement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité insuffisante : le taux de personnes finissant prématurément le cours on-line est très haut. La raison majeure c'est la qualité souvent insuffisante des cours d'e-Learning, qui ne permettent pas une interaction ou qui sont mal traités. • Motivation : l'e-Learning demande une grande motivation propre, ce que n'est pas souvent le cas chez tous les participants au début. Le participant a en outre besoin d'une certaine compétence d'apprendre tout seul pour pouvoir évaluer les « contenus des cours », de les sélectionner et de s'organiser soi-même. • Individualité : les cours-online doivent être attractifs pour un grand nombre d'utilisateurs mais malheureusement on ne se concentre pas toujours sur les besoins individuels de chaque participant. • Flexibilité : offreurs de « solutions d'e-Learning » peuvent agir significativement et plus flexiblement que ceux des « méthodes de formation traditionnels ». Les coûts pour bâtiments et personnels d'enseignement peuvent être réduits car beaucoup des entraînements online peuvent être distribués à un grand nombre d'utilisateurs. • Tolérance : les participants de cours-online se trouvent dans un espace sans risques, qui tolère les fautes. Les erreurs sont indiquées aux participants qui les commettent. • Maîtrise des outils : l'e-Learning nécessite une maîtrise suffisante des outils informatiques et d'Internet pour pouvoir suivre la formation.

Source : <https://www.icademie.com/fr/guide/les-avantages-et-les-inconvenientsdel'enseignement-a-distance>

3.6.2. Le digital au service de la rémunération

La rémunération a toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et des leviers de motivation et de performance pour les salariés.

3.6.2.1. Définition de la rémunération

La rémunération globale se définit aussi par : « L'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »²¹

3.6.2.2. Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération

La gestion de la rémunération dématérialisée offre une transparence totale et simplifiée, ce qui permet un gain de temps et une réduction des coûts pour le service RH dans la production et la distribution des bulletins de paie. Elle Permet à l'entreprise de cultiver une image innovante, dynamique et attractive en phase avec les nouveaux comportements liés aux technologies numériques et de représenter une contribution au développement durable par la réduction de l'empreinte écologique.

La dématérialisation permet d'accéder à tous les documents au sein d'un portail et facilite la conservation et l'organisation des documents tout au long de la vie professionnelle et élimine le maximum d'erreurs.

3.6.3. Le digital lié à la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un pilier essentiel de la gestion des ressources humaines. (J-M Le Gall) la décrit comme « une fonction d'entreprise visant à assurer une adéquation efficace et durable entre les effectifs et les postes, en termes de nombre de salariés et de compétences requises ». ²²La GPEC vise à aligner les emplois, les effectifs et les compétences sur les besoins à court et moyen terme de la stratégie des entreprises. Cette démarche prospective en matière de gestion des ressources humaines s'adapte aux évolutions de l'environnement économique, social et juridique des entreprises

²¹ SHIMON L. Dolan et al, « la Gestion des Ressources Humaines, 3^e édition », Pearson Education, Paris, 2002. P 384.

²² J.M. Le Gall, « la gestion des ressources humaines, 2^eme édition », PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1992, P2

La mise en place d'une politique de GPEC est un processus complexe. La digitalisation de ce processus à travers de l'utilisation des outils SIRH permet l'accélération des besoins d'évolution et d'adaptation des métiers de l'entreprise et facilite l'optimisation de la politique GPEC. Pour anticiper et préparer ces mutations, la mission des services RH est de mettre en place une GPEC tenant compte des impacts du digital.

3.6.3.1. Les avantages de la GPEC digitalisée

Le SIRH facilite la GPEC, il permet de :

- Faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne ou externe.
- Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire.
- Mesurer les différents écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe.
- Etablir un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'exercice d'évaluation et développement des compétences ; Véhiculer en externe une image d'entreprise digitale.
- Faciliter la communication entre les employés et les ressources humaines en mettant en place des canaux digitaux.
- La mise à jour de données administratives, les demandes de congés, demande d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc.

3.6.4. E-recrutement

Selon PERRETI (2008), le recrutement en ligne est « *l'utilisation d'internet pour recueillir et gérer les candidats et, dans certain cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privées* ». ²³

3.6.4.1. Les avantages

La naissance du e-recrutement a engendré divers avantages parmi lesquels on peut mentionner :

- Réduction des erreurs grâce à l'automatisation des procédures.

²³ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 11^{ème} édition, Vuibert, paris ; 2008.

- Amélioration de la productivité par rapport au traitement des CV papier grâce à l'utilisation d'un logiciel dédié.
- Optimisation du temps des recruteurs pour des tâches à forte valeur ajoutée.
- Diminution significative des coûts.
- Meilleur ciblage des candidats.
- Augmentation du nombre de candidatures reçues grâce à une portée plus large.
- Facilité accrue pour créer des viviers de candidats et mettre à jour les offres de manière écologique.
- Facilité d'utilisation et d'accessibilité pour tous.

3.6.4.2. Les défis du e-recrutement incluent

- L'accessibilité facile aux candidats en ligne peut entraîner des candidatures sans conviction, ce qui peut être une perte de temps pour les recruteurs. Cela se traduit souvent par un élargissement de l'éventail des candidats sans nécessairement une précision accrue dans le ciblage.
- Le sourcing multicanal génère un volume considérable de candidatures à gérer.
- Les systèmes informatiques peuvent présenter des défaillances, entraînant un risque de perte de données critique, parfois accumulées sur plusieurs années.
- Les entretiens en visioconférence limitent l'analyse des gestes, ce qui peut compliquer l'évaluation pour le recruteur.
- La mise en place de tests peut être coûteuse et ne garantit pas toujours le succès du recrutement, car ils complètent mais ne garantissent pas la réussite du processus.

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques performantes sont celles qui s'adaptent au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La direction RH doit prendre en compte l'ensemble des données des ressources humaines, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes, imprègnent les pratiques RH dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose²⁴.

²⁴ PERETTI Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 19eme édition, Vuibert, paris, 2013.

3.6.4.3. Les outils digitaux RH

Les outils numériques jouent un rôle majeur dans la digitalisation des processus RH : ils permettent une automatisation efficace des tâches, simplifient la collection et l'analyse des données, et offrent des aides pour la prise de décision. Pour gagner du temps et de la productivité, voici quelques outils digitaux RH :²⁵

- **Plateformes de recrutement en ligne** : ces plateformes facilitent le processus de recrutement en ligne en permettant aux entreprises de publier des offres d'emploi, de trier les candidatures, de planifier des entretiens et de suivre le processus de recrutement de manière efficace.

- **Les réseaux sociaux internes** : ce réseau social vise à améliorer la communication interne et la collaboration entre les employés. Il simplifie les interactions entre les travailleurs de différents services, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à une équipe et favorise le sentiment de camaraderie, ce qui, par ailleurs, renforce la culture de l'entreprise.

D'autre part, les réseaux sociaux internes constituent un espace qui permet d'assouplir les hiérarchies et de favoriser les conversations plus informelles. En général, ces deux aspects améliorent les relations entre employés juniors et seniors. Il est clair que des relations professionnelles positives ont un impact favorable sur la satisfaction des employés, ce qui aide à réduire le taux de rotation.

- **Les outils de gamification** : permettent aux entreprises d'augmenter la motivation des employés en utilisant des mécanismes propres aux jeux. Ces outils peuvent être appliqués dans divers services et situations, tels que la stimulation des ventes ou l'encouragement des employés à participer aux activités de l'entreprise.

- **Plateformes e-learning** : elles répondent à l'évolution vers l'apprentissage tout au long de la vie, où chaque individu est responsable de sa propre formation continue. Pour rendre la formation des employés plus accessible, de nombreuses entreprises utilisent des systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS), qui fournissent des environnements virtuels pour la formation, des cours adaptés aux organisations.

Le fait que les entreprises proposent des formations à leurs travailleurs, facilitant ainsi leur développement professionnel, est l'un des facteurs les plus appréciés des Milléniales, de plus en plus présents dans la vie active. Par conséquent, l'incorporation de ces outils vise non

²⁵ Digital RH : la transformation numérique de la fonction ressources humaines, disponible sur : www.reactive-executive.com (consulté le : 03/24)

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

seulement à améliorer les compétences des employés actuels, mais aussi à constituer un moyen très efficace pour attirer de futurs employés.

- **Les plateformes de gestion de fiches de paie** : sont des outils essentiels présents dans presque tous les départements des ressources humaines. De nombreuses entreprises proposent aujourd'hui des solutions de gestion des fiches de paie et d'administration générale des ressources humaines, adaptées aussi bien aux PME qu'aux grandes entreprises.

- **Les solutions de signature électronique** : sont indispensables pour les services RH, qui doivent régulièrement obtenir la signature des employés sur divers documents, que ce soit lors du recrutement, de l'intégration ou tout au long de leur carrière. Avec un logiciel de signature électronique, la gestion de ces processus administratifs est simplifiée, permettant aux employés de signer en ligne de manière pratique. Les avantages pour les services RH sont nombreux, notamment une meilleure productivité, des coûts réduits, une meilleure conformité légale, une culture d'entreprise moderne et une réduction de l'empreinte environnementale. En somme, la solution de signature électronique répond parfaitement aux besoins des ressources humaines en gérant de manière rapide et efficace tous les processus de signature documentaire.

- **Portails RH libre-service** : Les portails RH libre-service permettent aux employés d'accéder à leurs informations personnelles, telles que les fiches de paie, les congés, les avantages sociaux, et de gérer certaines tâches administratives de manière autonome, ce qui réduit la charge de travail des services RH.

- **Gestion des performances** : Ces outils permettent de définir des objectifs, d'évaluer les performances des employés, de donner des retours et de suivre les progrès vers les objectifs fixés. Ils contribuent à améliorer la productivité et l'engagement des employés.

- **Analyse des données RH** : Les outils d'analyse des données RH utilisent des algorithmes et des techniques d'apprentissage automatique pour analyser les données des employés, telles que les performances, les compétences et les tendances en matière de ressources humaines. Cela permet aux entreprises de prendre des décisions basées sur des données et d'optimiser leurs stratégies RH.

- **Systèmes de gestion des talents (Talent Management Systems - TMS)** : Ces systèmes intègrent des fonctionnalités telles que le recrutement, la gestion des performances, la formation et le développement des compétences. Ils permettent de centraliser les données des employés et d'automatiser les processus liés à la gestion du capital humain.

CONCLUSION

Après quelques recherches sur la digitalisation, nous nous sommes penchés sur la digitalisation des pratiques RH. Nous avons appris que la fonction RH pouvait être digitalisée de plusieurs façons au niveau des différentes pratiques de la fonction comme le recrutement, la gestion des carrières, la gestion de la paie, la gestion du personnel, la gestion de la formation et des compétences, la gestion de projet, etc.

Il existe déjà un grand nombre d'outils digitaux présent sur le marché pour accélérer la façon de réaliser des tâches ou des processus RH, par exemple pour valoriser *l'employer Branding* par des visites virtuelles des locaux, l'utilisation des réseaux sociaux pour faciliter le *sourcing* des candidats en recrutement, l'automatisation de certaines tâches ou certains processus RH comme la proposition de modules d'*E-learning*, l'enregistrement automatique de candidatures dans une base de données. La gestion des formations avec la formation digitale qui permet aux employés d'apprendre à développer leurs compétences grâce à des moyens de formations et outils digitaux disponibles en ligne, la gestion de la paie, la gestion des compétences.

La digitalisation des pratiques RH n'a rien de nouveau, mais depuis quelques années nous pouvons observer une évolution rapide résultant de la combinaison de quatre facteurs : l'augmentation des capacités de stockage et de calcul ce qui va faciliter l'accès au grand public, les ergonomies des solutions numériques RH, le renforcement de l'utilisation privée du numérique qui permet une accessibilité depuis de nombreux appareils tels que l'ordinateur, le smartphone, etc. Pour finir, on retrouve aussi l'effet de mimétisme au sein de certains secteurs. Selon les auteurs, ces dernières années, quatre phénomènes ont favorisé une rapide émergence du numérique : l'adoption généralisée du numérique par les employés dans leur vie personnelle, la démocratisation des outils digitaux comme la réalité virtuelle, une recherche de nouveaux domaines technologiques comme la *blockchain*, et une transformation due au digital en général dans le mode de travail des employés qui doivent s'y adapter.

La digitalisation RH devrait garantir une meilleure gestion de l'information, ce qui se répercute de plein fouet sur la performance de la RH, mais également celle de l'entreprise. La satisfaction des collaborateurs est tributaire d'une bonne gestion de l'information, permettant d'apporter des réponses rapides et pertinentes aux clients (internes et externes. Plateformes web (intranet, extranet, gestion de projet...). Le but est de mettre en commun les informations, les ressources, les compétences et les idées dans les différents services.

Section 02 : La transformation digitale

La transformation digitale est un processus incontournable pour les entreprises cherchant à maintenir leur compétitivité dans un environnement en constante évolution. Elle englobe l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités et des processus organisationnels, visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, à créer de nouvelles opportunités commerciales et à offrir une valeur accrue aux clients.

Dans ce contexte, la transformation digitale des ressources humaines (RH) joue un rôle crucial. Elle implique l'adoption de technologies avancées pour gérer et optimiser les fonctions RH telles que le recrutement, la formation, la gestion des performances et la communication interne. En facilitant l'automatisation des tâches administratives, en améliorant l'engagement des employés et en permettant une prise de décision basée sur les données, la digitalisation des RH contribue significativement à la performance globale de l'entreprise.

1. Définition de la transformation digitale

L'expression « *digital transformation* » ou « transformation digitale » est un concept récent qui est apparu pour la première fois en 2000. Ce concept a pris une envergure de plus en plus prégnante grâce à la vitesse de son développement.

Cette dernière a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche depuis son apparition. Pour Westermann et al (2011), la transformation digitale est définie comme étant « *l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement la performance des entreprises* ». « *Cette transformation est décrite comme une combinaison de trois phénomènes : l'automatisation, la dématérialisation et la réorganisation des schémas d'intermédiation. Cette transformation touche tous les processus d'affaires, du business model aux relations avec les parties prenantes* », ²⁶

Stolterman et Fors, (2004) ont décrit la transformation digitale comme la digitalisation, c'est un business model dirigé par « *les changements associés à l'application de la technologie digitale dans tous les aspects de la société* ».

Aurélié Dudézert (2018, p16) définit la transformation digitale comme « *une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces*

²⁶ Berchi, J., Naji, F., & Barakate, H. (2023). The Digital Transformation of the HR Function: A New Chapter in the Era of Covid-19. *Journal of Business and Management Studies*, 5(5),P39.

technologies digitales »²⁷. Pour Baratoux (2016), « *la transformation digitale est le processus qui consiste à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble des activités de l'entreprise* »²⁸. Selon cet auteur, il s'agit d'une transition radicale et d'un changement profond qui touche l'ensemble de l'organisation, ses parties prenantes et révolutionne son modèle business.

2. La transformation digitale de la fonction RH

En ce qui concerne les ressources humaines, la transformation digitale de la fonction RH consiste à utiliser le potentiel offert par le numérique pour améliorer, compléter et changer la manière d'effectuer les tâches constitutives des processus RH (recrutement, formation, rémunération, paie, GPEC...) (Baudoin, 2019). Elle désigne alors le processus qui consiste à intégrer les technologies digitales dans l'ensemble des activités de la fonction RH.²⁹

A partir de ces définitions, on peut retenir les éléments suivants :

- La transformation digitale de la fonction RH est un ensemble d'outils destinés à mieux gérer les ressources humaines et à améliorer la performance de l'entreprise.
- C'est un processus cohérent, visant à intégrer de nouvelles compétences, à évaluer les processus RH et à faire modifier son business model.
- C'est une réinvention en profondeur de la fonction RH pour qu'elle corresponde aux nouvelles aspirations de ses collaborateurs.

➤ **La digitalisation de la fonction RH passe par**

- **La dématérialisation** : Elle consiste à créer directement un document au format numérique à l'aide d'un système d'information. Il s'agit bien évidemment d'un remplacement des fichiers physiques (papiers, registres, etc.) par des fichiers virtuels (documents sur PC, disques, etc.).

- **L'automatisation** : Elle consiste à automatiser les tâches récurrentes des employés et les processus RH répétitifs, tout en veillant à simplifier les tâches lourdes.

²⁷ Roux, Ugo. "Aurélié Dudézert, La Transformation digitale des entreprises. Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, 128 pages." *Questions de communication* 35 (2019): 401-403.

²⁸ Junior, Augustin. "L'innovation technologique, un impératif pour la digitalisation des banques et des microfinances en quête de performance commerciale." *Le management et le manager à l'ère du digital* (2022).

²⁹ Baudoin, Emmanuel, et al. *Transformation digitale de la fonction RH*. Vol. 1. Dunod, 2019.

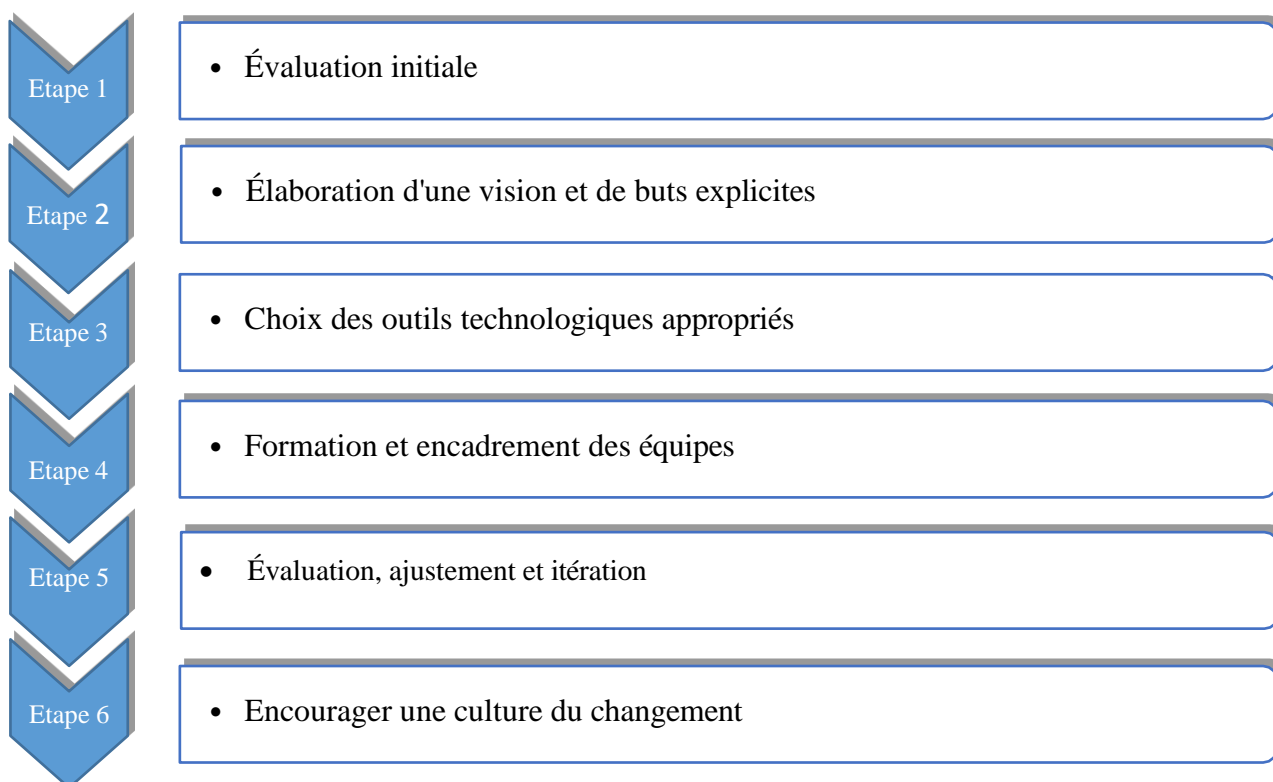
Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

- **La désintermédiation** : Il s'agit de soulager les employés des tâches administratives et les libérer des hiérarchies.³⁰

2.1. Les étapes de la transformation digital RH

Ce schéma retrace le processus de transformation digitale:³¹

Figure 02 : les étapes de la transformation digitale



Source : établie par nos mêmes

Etape 01 : Avant de lancer un projet de digitalisation des processus RH, une évaluation initiale s'avère nécessaire pour dresser un état des lieux des forces et des faiblesses de l'entreprise en matière numérique. Cette évaluation place l'entreprise sur une échelle de 1 à 10 quant à son degré de digitalisation dans le domaine des ressources humaines.

La cartographie et l'évaluation exhaustive de l'état actuel des processus et des outils RH sont essentielles. L'analyse finale permet d'identifier les aspects de la gestion des ressources humaines nécessitant une transition prioritaire vers le numérique. Cette démarche peut inclure

³⁰ Jihane Berchi, Fairouz Naji, et Hayat Barakate., *The Digital Transformation of the HR Function: A New Chapter in the Era of Covid-19*, Journal of Business and Management Studies, 12 September 2023p. 39.

³¹ Lukas Joseph, « transformation-digitale-rh », lemonlearning.com/fr/blog/, 16 novembre, 2023

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

la collecte des avis des parties prenantes, telles que les employés et les responsables RH, afin de comprendre leurs préoccupations, les défis rencontrés et leurs suggestions pour d'éventuelles améliorations.

Etape 02 : Le diagnostic complet réalisé établit une vision et des objectifs clairs, orientant l'ensemble du projet de transformation numérique des RH. La vision à long terme pose les fondations de la transformation RH de l'entreprise, alignant les efforts vers un objectif précis. Elle permet de :

- Définir la stratégie à suivre,
- Mobiliser les équipes,
- Agir de manière cohérente.

Cela évite la dispersion et les actions contradictoires involontaires. La vision à long terme fixe également des objectifs concrets et mesurables, servant de référence pour évaluer l'évolution du projet et l'efficacité des outils SIRH utilisés.

Les objectifs sont clairs et compréhensibles pour toutes les parties prenantes. Chaque objectif est assorti d'une échéance pour motiver et mobiliser les personnes concernées. Par exemple, réduire de 30 % le délai de recrutement des talents dans les 12 prochains mois en exploitant des outils numériques performants.

Etape 03 : La transformation numérique du service RH nécessite l'adoption d'outils digitaux ou de logiciels adaptés. Cette étape est cruciale, car la sélection d'outils SIRH adéquats permet d'atteindre les objectifs de manière efficace et efficiente.

Le marché des logiciels et des solutions technologiques a connu une croissance et une diversification significatives ces dernières années. Bien que le besoin puisse être d'un logiciel SIRH tout-en-un pour numériser intégralement la fonction RH, les options disponibles sont nombreuses. Une évaluation minutieuse des différentes options en fonction des besoins spécifiques s'impose. Les critères à prendre en considération incluent :

- Les fonctionnalités du logiciel,
- La convivialité de l'interface,
- L'intégration avec les systèmes existants,
- Le support technique disponible,

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

- La possibilité de personnalisation,
- L'évolutivité en fonction des besoins futurs,
- La sécurité des données,
- Le coût.

Prendre en compte l'ensemble de ces critères requiert un effort concerté de la part de la direction et des professionnels RH de l'entreprise. Le choix d'un outil efficace facilite les tâches liées aux ressources humaines et permet de gagner un temps précieux.

Etape 04 : Dans tout projet de transformation numérique des RH, l'aspect humain est central. L'introduction de nouvelles technologies digitales au sein de la direction des RH nécessite un investissement significatif pour garantir une adoption réussie et une utilisation efficace des outils, assurant ainsi un développement durable. Les métiers impliqués doivent s'adapter à de nouvelles pratiques.

Le renforcement des compétences des employés est un élément essentiel de la digitalisation. Sans une formation adéquate pour chaque collaborateur, la résistance au changement peut devenir un obstacle majeur. Les membres de l'équipe RH doivent être formés à l'utilisation des solutions disponibles, et les autres employés ont besoin de formations personnalisées. Cela implique la mise en place de programmes de formation adaptés à chaque partie prenante du projet, qu'ils soient dispensés sur site ou à distance.

Etape 05 : Le suivi de la digitalisation du service RH est crucial pour garantir que la transformation progresse conformément aux objectifs établis, aboutissant ainsi à des résultats significatifs.

La mesure de la performance des initiatives de transformation digitale fournit les données nécessaires pour évaluer l'efficacité des outils mis en place. La Direction peut utiliser des indicateurs de performance (KPI) pour surveiller les progrès. Les données spécifiques à considérer incluent :

- Les délais de recrutement,
- Les taux de rotation du personnel,
- La satisfaction des collaborateurs,
- La réactivité du service RH face aux demandes.

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH

L'analyse de ces données permet d'apporter des ajustements si nécessaires. Si certains objectifs ne sont pas atteints dans les délais prévus, des mesures correctives peuvent être prises pour résoudre les problèmes identifiés. Ce processus d'analyse et d'ajustement est répété pour ancrer le changement dans l'entreprise.

Étape 06 : La digitalisation des RH fait partie intégrante de la transformation numérique de l'entreprise, impliquant des changements significatifs. La durabilité de cette transformation repose sur l'adhésion de chaque membre de l'organisation, la collaboration des équipes, l'acceptation du changement et l'engagement actif dans le projet de digitalisation des RH.

La communication est cruciale dans la gestion du changement. Pour favoriser l'adhésion des collaborateurs et les motiver, il est important de leur expliquer clairement les avantages de la transition vers des processus digitalisés. Une communication efficace et une formation de qualité sont essentielles pour atteindre les objectifs fixés. Solliciter des retours d'expérience et encourager les collaborateurs à proposer des idées d'amélioration contribue à enrichir la culture du changement au sein de l'entreprise.

La digitalisation des services RH est devenue incontournable pour les entreprises souhaitant prospérer dans un environnement en constante évolution. Elle permet d'automatiser des tâches essentielles, de gagner du temps dans la gestion des demandes et d'accroître la satisfaction des employés. Suivre les étapes mentionnées et bénéficier de l'accompagnement d'experts aide à ancrer le changement dans l'entreprise et à assurer l'efficacité des processus RH à long terme.

CONCLUSION

La transformation digitale, et plus spécifiquement la transformation digitale des ressources humaines, s'est révélée être un levier stratégique indispensable pour les entreprises contemporaines. En intégrant les technologies numériques dans leurs processus internes, les organisations peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi stimuler l'innovation et renforcer leur compétitivité sur le marché.

La digitalisation des RH permet une gestion plus agile et efficiente des talents, favorisant ainsi un environnement de travail plus collaboratif et engagé. Les entreprises qui embrassent cette transition peuvent mieux répondre aux attentes changeantes des employés, optimiser leur gestion des compétences et prendre des décisions éclairées grâce à l'analyse des données.

En somme, la transformation digitale des RH ne se limite pas à l'automatisation des tâches administratives. Elle représente une transformation culturelle profonde qui aligne les objectifs des ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise, assurant ainsi une performance durable et une croissance continue.

Chapitre 02 :

Le changement et la performance à l'ère de la digitalisation RH

INTRODUCITON

Le concept du changement a vu le jour dans les vingt dernières années avec l'apparition de nouvelles techniques informatiques. On peut le définir comme « *un passage d'une zone connue de confort, à une zone inconnue, nous poussons à vivre un moment d'apprentissage et qui ne peut exister que par la dynamique des individus qui lui donne corps et qui nécessite un accompagnement puisqu'il affecte la stabilité de leur quotidien* »³². En réponse à des contraintes aussi bien internes qu'externes, les organisations doivent s'aligner à la vague de changements et aux transformations radicales de l'environnement en adoptant des structures plus souples et flexibles pour améliorer leur qualité, leur efficacité et leur efficience afin d'assurer leur survie. Car changer ou disparaître, est devenu au cœur des discours des managers.

Parallèlement, la performance digitale a émergé comme un moteur de croissance et de différenciation. Des avancées technologiques avec l'apparition de l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus et l'analyse des données transforment radicalement la façon dont les entreprises opèrent et interagissent avec leurs différentes parties prenantes. Cependant, au cœur de ces évolutions se trouve un élément crucial et souvent négligé : les ressources humaines. La gestion efficace du capital humain est indispensable pour traduire les ambitions stratégiques en actions concrètes. En cultivant un environnement de travail propice à l'engagement, à l'apprentissage continu et à l'innovation, les entreprises peuvent libérer tout le potentiel de leur capital humain.

Ainsi, notre exploration de la synergie entre changement organisationnel, performance digitale et gestion des ressources humaines vise à dévoiler les leviers et les pratiques qui permettent aux entreprises d'atteindre une excellence organisationnelle durable. En intégrant ces trois dimensions de manière cohérente et stratégique, les organisations peuvent se positionner avantageusement pour prospérer dans un monde en perpétuelle évolution.

Dans ce chapitre, nous plongerons au cœur de cette dynamique complexe, en examinant les interactions subtiles et les opportunités qu'elle offre pour façonner l'avenir des entreprises et de leurs collaborateurs. En combinant vision stratégique, agilité opérationnelle et engagement humain, d'une nouvelle frontière vers l'excellence organisationnelle.

³² Chaanoun, J, Rahmouni, A, & Alaoui, M, (2022), Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, p 63-86.

Section 01 : le changement organisationnel

Le changement organisationnel est un processus inévitable et souvent indispensable pour la survie et la croissance des entreprises dans un environnement en constante évolution. Face à des marchés dynamiques, des avancées technologiques rapides, des attentes accrues des clients, et des conditions économiques fluctuantes, les organisations doivent s'adapter pour rester compétitives. Le changement organisationnel ne se limite pas à la simple modification de processus ou de structures, il implique une transformation profonde des cultures, des comportements et des mentalités au sein de l'entreprise.

1. Définition

Le changement au sens de Colerette et al. Peut-être tout simplement défini comme

« Le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable », alors que pour Belanger, (1994) c'est plutôt *« le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »*.³³

Ces deux définitions ne sont pas contradictoires, mais elles diffèrent sur la manière dont le changement est fait et aussi sur les causes et les exigences qui peuvent amener à faire le changement. Belanger dans sa définition, souligne l'importance de l'environnement interne et externe et son influence sur la nécessité de faire le changement tout en impliquant les différentes personnes concernées. Un autre point essentiel dans la définition de Belanger est la détection de la situation inadéquate qui nécessite le déclenchement du changement, ce qui demande plus de vigilance de la part du manager, mais aussi de tous les personnels de l'organisation.

Autissier & Moutot, définissent le changement organisationnel comme : *« une sorte de balancier entre deux situations : l'existant connu et l'avenir promis. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu. Cette prise de risque et la difficulté à aller vers ce que l'on ne connaît pas sont des explications à la peur du changement organisationnel (résistances) »*.³⁴ Guilhon (1998) quant à lui, considère le changement organisationnel comme *« le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée »*³⁵

³³ Maher Slouma, « Aspect évolutif et incrémental du knowledge management, Positionnement et vision de la communauté francophone », Les Cahiers du numérique, Éditions Lavoisier Lav, 2018, pp 25-62

³⁴ Autissier & Moutot, « Méthode de conduite du changement : diagnostic accompagnement-pilotage », 2013, pp 7-8

³⁵Rguibi kh. & Atid H, « Les déterminants des réactions individuelles face au changement organisationnel », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 4, N° 2, 2021, pp1275- 1298.

En résumé, nous pouvons dire et d'une manière simple que : le changement organisationnel est une modification relativement durable pouvant affecter un ou plusieurs aspects au sein d'une organisation. Les aspects organisationnels concernés par cette modification sont multiples, nous citons à titre d'exemples : la structure, la culture, les personnes, le système technique, le système d'information, le système de gestion, etc.

2. Les étapes du changement

Il peut être difficile d'instaurer des changements au sein d'une organisation. Une transformation est pourtant souvent nécessaire pour développer efficacement un business. Conscient de cela, John Paul Kotter, professeur à la Harvard Business School, a proposé un modèle permettant aux entreprises de déployer leur conduite du changement.

La méthode a été présentée dans son ouvrage *Leading Change* paru en 1996. Il décrit 8 étapes du changement pour la réussite des projets en entreprise. Ces étapes du modèle de Kotter représentent des leviers opérationnels du changement.³⁶

Figure 03. : les 8 étapes du changement selon Kotter



Source : John P. Kotter, *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 2007

³⁶ John P. Kotter, *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, janvier 2007

1) Créer un sentiment d'urgence

Le manager doit convaincre son équipe de la nécessité de procéder à un changement organisationnel pour l'évolution de l'entreprise. Pour ce faire, il doit user de tact lorsqu'il communique avec les membres de son équipe, de manière à jouer sur leurs émotions. L'idée est de mettre l'accent sur la nécessité d'un changement pendant qu'il communique des informations à ses collaborateurs.

Cette étape du modèle de Kotter est nécessaire pour éliminer toute résistance au changement au sein de l'équipe de management. Elle permet de faire accepter à tous le processus de transformation à venir. Elle élimine l'un des premiers grands obstacles au changement organisationnel au sein d'une entreprise : le manque de volonté. Avec les outils adéquats (Visualisation des impacts, Analyse SWOT, Études de cas et exemples concrets, Workshops et séances de travail, Plans d'action à court terme), elle aide à communiquer la vision du manager à tous ses collaborateurs.

Pour la mise en œuvre de cette phase du modèle Kotter, le responsable peut miser sur son discours. Il devra étayer celui-ci avec des preuves tangibles de l'urgence. Parmi ces dernières, il y a les KPI (Key Performance Indicators), qui sont des indicateurs permettant d'évaluer la performance d'un projet ou d'une action, à titre d'exemple (Revenu mensuel récurrent (MRR), Taux de conversion, Temps moyen de résolution des problèmes, Taux d'attrition des employés, Satisfaction client). Il y a également l'**analyse SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

2) Créer une coalition

La deuxième étape du modèle Kotter est une phase décisive pour obtenir des victoires rapides durant le processus de changement. En effet, le meneur doit former une coalition puissante pour une conduite du changement efficace. L'équipe doit être composée de collaborateurs qui ont une certaine influence, de par leur ancienneté et leur popularité. Le choix devrait aussi être fait selon la position hiérarchique dans l'entreprise.

Le responsable du projet aura besoin d'un groupe restreint tout en étant composé de profils diversifiés. Cela lui permettra de réussir à bien véhiculer sa vision du changement au sein de l'entreprise. À cet effet, il devrait veiller à avoir dans son équipe au moins :

- Un collaborateur respecté et expérimenté,
- Un employé tenace qui sait faire preuve de dévouement,

- Un collaborateur volontaire, pragmatique et perspicace,
- Une personne créative et curieuse.

Les managers doivent également tenir compte de l'expertise des employés dans la conduite du projet de changement. Il sera plus facile de légitimer le projet de transformation en ayant dans son équipe des personnes qui ont opposé une résistance farouche à tout changement. Cela permet au meneur de rallier celles-ci à sa cause et d'obtenir une équipe plus forte.³⁷

3) Développer une vision et une stratégie

À cette phase du modèle de Kotter, cette étape va permettre de créer une vision et une stratégie avec toute l'équipe. Pour ce faire, cette dernière doit se projeter dans l'avenir pour déterminer la meilleure façon d'atteindre l'objectif fixé, à titre d'exemple la méthode SMART « *qui consiste à définir des objectifs et indicateurs Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, et Temporellement définis. Un principe clé dans la gestion de projet est de pouvoir atteindre les objectifs du projet dans les délais impartis, tout en n'altérant pas la qualité des résultats attendus* »³⁸, permet de définir des objectifs pertinents et réalisables.

Il est recommandé de rester à l'écoute des différents employés pour favoriser l'esprit d'équipe. L'idée est de veiller à développer le sentiment d'appartenance au sein de l'équipe restreinte. Chaque action stratégique développée par les membres du groupe devra également être soigneusement étudiée en groupe pour en évaluer la pertinence.

4) Communiquer la vision du changement

Après avoir franchi les trois étapes précédentes, il est temps pour le manager d'insuffler la vision du changement à toute son entreprise. Cette phase est importante pour favoriser l'implication de tous les collaborateurs dans le processus de transformation. Le meneur pourra user de son charisme, de son autorité et des outils de communication appropriés pour amener tout le monde à adopter la démarche.

À cette étape, faire connaître la stratégie à adopter aux employés est important à travers une présentation de diapositives par exemple. La coalition peut également créer des slogans qui figureront sur des flyers à distribuer à tous.

³⁷ John P. Kotter, *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, january 2007

³⁸ Truphème, Stéphane, et Philippe Gastaud. « Outil 3. La définition des objectifs : la matrice SMART », *La boîte à outils du Marketing digital*. sous la direction de Truphème Stéphane, Gastaud Philippe. Dunod, 2020, pp. 18-21.

5) Responsabiliser les collaborateurs

À la cinquième étape du modèle de Kotter, le meneur doit attribuer une tâche à chacun des employés. L'idée est de responsabiliser tous les collaborateurs et de leur montrer que vous avez confiance en eux afin d'accroître leur motivation. Chaque collaborateur doit prendre conscience du fait qu'il a un rôle important à jouer pour la conduite efficace du changement.

Pour franchir brillamment cette phase du modèle de Kotter, il faut pouvoir renforcer l'esprit d'équipe, en mettant des outils collaboratifs à sa disposition. De plus, il faudra instaurer un climat adapté à la culture du droit à la parole.³⁹

6) Générer rapidement des résultats

Cette phase du modèle de Kotter consiste à offrir un accompagnement efficace aux employés pour les aider à ne pas perdre de vue l'objectif du projet de changement. Il s'agit de la dernière ligne droite vers l'instauration d'un changement profond au sein de l'entreprise.

7) Consolider le succès

Une fois que le résultat recherché est obtenu, il est important de l'apprécier sur le moyen terme. Et se tenir en alerte pour identifier les éventuelles difficultés que les employés pourraient rencontrer maintenant que le changement a eu lieu. Enfin, faire un bilan et trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

8) Ancrer les nouvelles pratiques

La dernière phase du modèle de Kotter est un appel à la mise en œuvre d'un système permettant de rendre le changement pérenne et miser sur la pédagogie et la persévérance pour inscrire la transformation dans la culture d'entreprise.⁴⁰

3. La résistance au changement

Parmi les premiers chercheurs ayant travaillé sur le phénomène de la résistance au changement, nous évoquons Kurt Lewin selon qui : « *les organisations sont des systèmes dans lesquels la situation actuelle n'était pas un modèle statique* ».

³⁹ John P. Kotter, *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, January 2007

⁴⁰ Idem

3.1. Définition

Comme le précise Kurt LEWIN (1951)⁴¹, la dynamique de groupe a son importance dans la résistance au changement : *« Il a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe. Il conclut donc qu'il faut agir sur ces dernières pour obtenir des changements collectifs. Sa théorie des « champs de forces » présente la résistance au changement comme un contrepoids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il insiste sur l'importance d'analyser les forces motrices et résistantes au changement qui établissent un certain équilibre au sein d'un groupe ».*

Collerette et al. (1997) définissent la résistance au changement comme *« l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »*⁴².

Quant à Bareil et Savoie (1999) qui perçoivent la résistance au changement comme suit : *« expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »*⁴³.

3.2. Les origines de la résistance au changement

Voici un tableau présentant les différentes origines de la résistance au changement. Comprendre ces sources de résistance est essentiel pour gérer efficacement le processus de changement au sein d'une organisation.

⁴¹ Christine MARSAN, « Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ? » De Boeck Supérieur « Réussir le changement », 2008, page 107.

⁴² COLLERETTE, Pierre [et al], « *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Ed. PADIE, Québec, 1997, p 94.

⁴³ BAREIL, Céline et SAVOIE, André, « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », Ed. Gestion, Montréal, 1999, p 151.

Tableau 06 : les origines de la résistance au changement

Selon les auteurs	Les origines de la résistance au changement
Kotter et Schlesinger	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt personnel : Les individus se concentrent sur leurs propres intérêts plutôt que sur ceux de l'organisation dans son ensemble. • Méfiance et manque de compréhension : La méfiance et la méconnaissance des intentions du changement, souvent influencées par des expériences passées, incitent également à la résistance. • Faible tolérance au changement : La peur de ne pas pouvoir acquérir les compétences et comportements nécessaires pour s'adapter au changement. • Évaluation différente du changement : Les individus peuvent résister parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet.
Selon Kanter	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de contrôle : Les gens ont l'impression que trop de choses leur sont imposées sans qu'ils puissent y participer activement. • Incertitude excessive : Le manque d'information sur les prochaines étapes et les actions futures crée une grande incertitude. • Manque d'information : Les décisions sont présentées sans préparation ni contexte préalable. • Coûts de confusion : Trop de changements simultanés perturbent les routines établies. • Sentiment de perdre la face : La nécessité de changer peut donner aux individus l'impression qu'ils ont été

	<p>incompétents dans leurs actions passées, surtout vis-à-vis de leurs collègues.</p>
Carton (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • L'inertie : les personnes laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application en évoquant la prudence, la nécessité de demander des avis objectifs... • L'argumentation : il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance, c'est une négociation sur le fond et sur la forme du changement. • La révolte : lorsqu'il y a impossibilité pour un individu d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé, elle est toujours précédée d'une menace tactique dans l'argumentation. • Le sabotage : est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'un excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement et d'embarrasser le promoteur du projet.
Brenot et Tuvée (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de connaissances et d'éducation : L'ouverture d'esprit liée au niveau de connaissances et d'éducation. • Aptitudes au changement : La volonté d'acquérir de nouvelles connaissances, la créativité et l'imagination, opposées aux fonctions routinières. • Raisons économiques : Les implications économiques du changement. • Attitudes et préjugés : Les attitudes, préjugés et esprit de clocher.
Autres auteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les raisons incluent la peur de l'inconnu, la crainte de perdre des acquis, la remise en question des compétences, la préférence pour la stabilité.

Source : selon nos différentes lectures

4. Le rôle de la DRH dans l'accompagnement de la transformation Digitale

Avec l'avènement des TIC (Technologies de l'Information et de Communication)⁴⁴, on assiste à un changement radical de la donne, des volets liés à la gestion des RH tels que : la GPEC, le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération et autres, via de nouveaux moyens digitaux (réseaux sociaux, sites web, plateformes professionnelles, ...etc.). Des changements qui exigent un suivi et un accompagnement de la part de la DRH.

4.1. La légitimité de la DRH à accompagner la transformation Digitale

La DRH trouve sa légitimité dans ce processus de digitalisation, à travers la question de la posture et du positionnement de celle-ci face à la révolution technologique. En termes de posture vis-à-vis du Digital, il est intéressant que les DRH aient pleinement conscience de la nécessité de s'ouvrir au digital. La DRH reconnaît le projet de digitalisation comme enjeu majeur, cela l'incite sûrement à se positionner par rapport à la concurrence, suscitée par les autres fonctions au sein de l'entreprise. Elle doit, donc, exprimer la pertinence de son positionnement afin de trouver sa place, pour coordonner les différents acteurs impliqués dans la transformation digitale.

La DRH est sollicitée sur des tâches liées à la formation, au recrutement, ...etc. Sa crédibilité se concrétise donc sur un positionnement aval d'accompagnement des transformations de l'organisation. Le positionnement de la DRH doit se situer à un niveau de contributeur/ accompagnateur, davantage qu'à un niveau de chef d'orchestre. Ceci dit, son rôle est plutôt efficace en aval qu'en amont.

4.2. La conduite du changement digital en entreprise

La fonction RH a pour but, parmi d'autres, valoriser les compétences acquises et identifier celles dont elle aura besoin pour prendre place dans la nouvelle organisation basée sur le digital. Dans un tel contexte, la DRH veille à la reformulation des conditions d'accès et d'exercice de chaque poste dans l'entreprise. Trois types d'actions d'accompagnement sont nécessaires pour assurer cette conduite du changement: la sensibilisation, la formation en identifiant les impacts sur toutes les filières, métiers, recrutement... et accompagner les collaborateurs dans l'utilisation même des outils et la mise en œuvre, qui consiste à équiper de moyens spécifiques les collaborateurs. Il est préférable d'agir sur

⁴⁴ UNESCO (2010, p.130), pour cet institut, les TIC sont un ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant la création, la transmission, la diffusion, le partage et l'échange des informations.

l'accompagnement des comportements afin de parvenir à une sorte de morale et d'éthique digitale, alimentée par le véhicule des valeurs et principes hérités dans l'entreprise, par le biais d'une régulation des usages entre les collègues. Les employés de la DRH sont impactés au même titre que les autres collaborateurs, des autres services, par le changement digital et doivent s'adapter afin d'en tirer profit. La « digitalisation des Process et des produits » est le principal changement de structure existant dans les services RH.⁴⁵

4.3. La gestion du changement dans la transformation digitale

La gestion du changement est un élément essentiel de la transformation digitale, car elle vise à aider les employés et l'organisation à s'adapter à de nouveaux processus, outils et technologies. La transformation digitale implique souvent des changements radicaux dans les processus et les pratiques de l'entreprise, ce qui peut causer des résistances au changement chez les employés qui ont leurs habitudes bien établies.

La gestion du changement vise à atténuer ces résistances et à faciliter la transition vers la nouvelle réalité numérique. Cela implique généralement une analyse approfondie des impacts de la transformation sur les différents aspects de l'organisation, ainsi que la mise en place de mesures pour réduire les impacts négatifs et faciliter l'acceptation des changements. Les mesures peuvent inclure des programmes de formation, de communications ciblées, des activités de renforcement de la culture d'entreprise, etc.

L'importance de la gestion du changement dans la transformation digitale ne doit pas être minimisée, car elle peut avoir un impact déterminant sur le succès ou l'échec du projet. Les entreprises qui négligent cet aspect risquent de rencontrer divers problèmes tels que la résistance des employés, une baisse de la productivité et de la satisfaction client, ainsi que des dépassements de budget. En revanche, celles qui intègrent efficacement la gestion du changement ont tendance à réaliser leur transformation digitale de manière plus fluide et réussie.⁴⁶

Section 02 : la performance à l'ère du digital RH

De nombreux chercheurs ont exploré la notion de performance dans le contexte des organisations en général, et plus spécifiquement des entreprises. Leurs études ont mis en

⁴⁵ RAMDANI Lotfi, BOUSNOBRA Ali, « Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants », Revue des additions économiques, pp 634-654,2022

⁴⁶ DAFRI Anis, TEBBACHE Sidali, L'impact de la transformation digitale sur la GRH « cas de Sonatrach », Université Abderrahmane Mira, Faculté SEGC, Bejaia,2022-2023

lumière diverses définitions et aspects de la performance. Une analyse de la littérature révèle que la performance est un concept « *attrape tout* », comme le souligne (Pesqueux 2004), nécessitant une clarification et une position claire pour une compréhension précise dans toute rédaction. C'est pourquoi cette section revêt une importance particulière, étant dédiée à la définition de la performance et à l'examen de ses différentes dimensions, notamment en étant orienté aujourd'hui vers la performance digitale.

1. Définition de la performance

Il existe différentes et de nombreuses définitions de la performance. Ceci amène au fait que la performance est une notion très vaste, qui n'a pas de définition absolue et exacte en raison de la diversité des domaines auxquelles elle y est associée.

Le dictionnaire Larousse (2003), donne trois sens au terme « *performance* », à savoir : « *Résultat obtenu par un athlète, ... dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat ; soit une réussite remarquable ; exploit. Ou enfin, un résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* ».

Etymologiquement « *performance* » vient du verbe anglais « *to perform* » issu du vieux français « *Performer* » qui signifie accomplir.

Le concept de performance est défini de manière variée dans la littérature. Certains auteurs la décrivent comme étant lié à l'efficacité, la capacité ou la compétitivité, tandis que d'autres la relie à l'efficience, au rendement ou à la productivité. En outre, certains y associent des notions telles que la réussite, la santé, le succès et l'excellence. Tel que le cite Roulet et al, une entreprise performante est celle qui surpasse ses concurrents à court, moyen et long terme.⁴⁷

La performance résultat est considérée comme la réalisation et l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est une vision de la performance liée aux capacités organisationnelles d'atteindre les objectifs fixés.

Philippe Lorino. (1997), définit la performance comme « *tout ce qui dans l'entreprise contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ».⁴⁸

⁴⁷ Aurélie Roulet, Christophe Bezençon, Hélène Madinier, « *Évaluation de la performance et de l'impact de la veille* », Mutualisations, Vol 52, n°03, 2015, p18

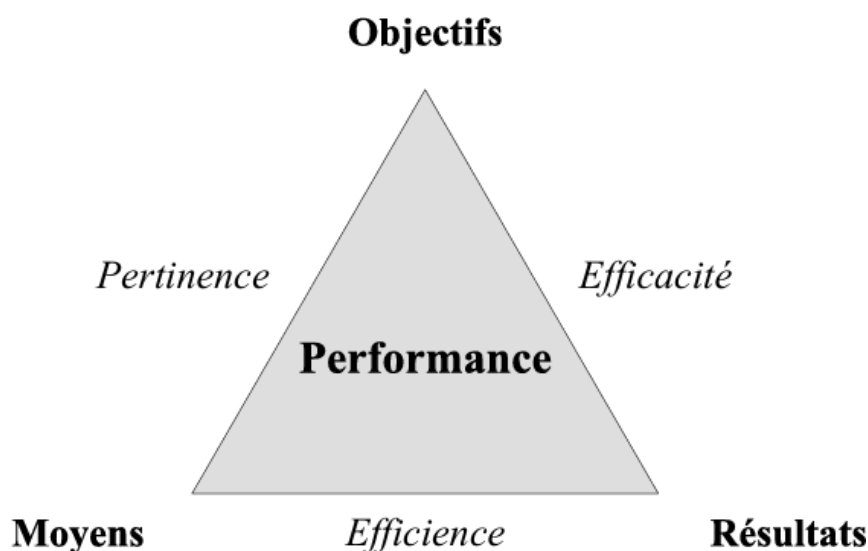
⁴⁸ Philippe Lorino. Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique Et Pilotage De Performance Exemple D'une Entreprise Energetique. 22^{ème} Congrès De L'afc, May2001, France ,p03

L'entreprise étant une institution à finalités essentiellement économiques, on peut croire que sa performance pourrait être essentiellement financière. Cependant, d'autres considérations sont à prendre en compte pour calculer sa performance globale, telles que : ses finalités, l'écologie, le social, la juridiction, il y a ainsi non seulement un objectif de performance à satisfaire pour être performant, mais bien plusieurs.

De la même manière, il n'existe donc pas une seule performance, mais bien plusieurs performances. Cette définition fait apparaître le caractère multidimensionnel de la performance d'une entreprise. Pour Tomala, la performance est également multi acteurs, car influencée par le domaine de décision maîtrisé par chaque acteur, la perception de la performance varie également d'un acteur à l'autre. De plus, il caractérise la performance comme étant multi-périodes ; en d'autres termes, elle doit être évaluée sur toute la durée de vie du produit ou du service.⁴⁹

Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence (Figure 03). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure 04 : modèle de Gilbert (1980), pyramide de la performance



Source : Triangle de la performance, Modèle Gibert 1980.

⁴⁹ Nicolas Maranzana, Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, Sciences de l'ingénieur [physics], Université de Strasbourg ; INSA de Strasbourg, 2009. France, p56.

- **L'axe objectifs-résultats** : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- **L'axe résultats-moyens** : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- **L'axe moyens-objectifs** : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

2. La performance RH

Dans le domaine des ressources humaines, la performance joue un rôle crucial. Elle permet de mesurer l'efficacité et la productivité des employés, ainsi que leur capacité à atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Selon ISSOR⁵⁰, la performance RH est un concept complexe qui intègre plusieurs dimensions, qu'il est nécessaire de mesurer et de s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer. Cela implique notamment de mettre en place des pratiques de gestion des RH qui favorisent le développement des compétences et la performance individuelle et collective des employés. Pour mesurer la performance RH, il est important de prendre en compte différents critères tels que la qualité du travail accompli, la quantité des tâches réalisées, le respect des délais, l'efficacité dans l'exécution des missions et l'autonomie des employés.

De plus, la performance RH ne peut être évaluée de manière isolée. Elle est étroitement liée aux objectifs et aux résultats de l'organisation dans son ensemble. C'est pourquoi, il est important de mesurer et d'analyser la performance RH dans différents domaines afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et d'optimiser les investissements en matière de gestion des ressources humaines.

Il est donc essentiel pour le département des ressources humaines de fournir aux leaders des informations exploitables, qui identifient une relation entre la performance individuelle et la formation continue en tant que processus de développement individuel, et mentionner certains outils de mesure (tableau de bord RH, Enquêtes de satisfaction des employés, Évaluations de performance, 360 degrés feedback, Logiciels de gestion des talents) de la performance. La

⁵⁰ ISSOR, Z, « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectifs/Proyética/Projectique* », 2017

performance RH est donc un enjeu majeur pour les organisations, car elle permet d'évaluer l'efficacité et l'impact des actions de gestion des ressources humaines sur les résultats globaux de l'entreprise. Il est donc primordial de développer les compétences des employés à travers des processus de formation continue, afin d'améliorer leur performance et de répondre aux exigences en constante évolution.

Les différentes composantes de la performance RH comprennent la compétence et la productivité des employés, leur capacité à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, leur engagement et motivation, ainsi que leur capacité à travailler en équipe, à s'adapter aux changements spécifiques aux activités et aux processus liés à la gestion des ressources humaines qui sont impactés par la technologie.

3. La digitalisation Rh performante

Selon Peretti⁵¹, cinq objectifs peuvent être remplis grâce à la digitalisation : l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité des services et de la Gestion des Ressources Humaines, le partage de la fonction entre Directeur des Ressources Humaines et la hiérarchie, et finalement l'anticipation. Cela implique d'adopter des solutions de dématérialisation et de collaboration pour faciliter la gestion des ressources humaines, notamment dans les domaines du recrutement, de la gestion des congés et des absences, de la formation en ligne, et de l'évaluation des performances, entre autres.

La digitalisation RH performante vise également à exploiter l'intelligence artificielle et l'analyse des données massives pour prendre des décisions informées en matière de gestion des talents, de prévisions des compétences et d'amélioration continue. C'est une approche stratégique qui permet à la fonction RH de s'adapter aux exigences du monde numérique et d'utiliser pleinement le potentiel des technologies digitales pour améliorer l'expérience des collaborateurs, renforcer la productivité organisationnelle et contribuer au succès global de l'entreprise.

Cette approche transforme les processus RH traditionnels en processus numériques en utilisant des solutions telles que la dématérialisation des documents, les flux de travail automatisés, l'intelligence artificielle pour la gestion prédictive des talents, les plateformes de communication et de collaboration en ligne, ainsi que l'analyse des données massives pour des décisions éclairées en matière de gestion des talents. La digitalisation RH performante améliore

⁵¹ Peretti, J-M, « *G.R.H.A.O : Gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur* », Editions Liaisons, Paris, 1993.

l'expérience des collaborateurs en rendant les processus plus efficaces, tout en modernisant les pratiques RH pour répondre aux défis du monde contemporain.

3.1. L'évaluation de la digitalisation RH

La question de l'évaluation de la performance de la digitalisation RH se pose donc en des termes nouveaux qu'il convient de définir. Les éléments d'évaluation peuvent être classés en fonction du type d'impact d'utilisation de la technologie Intranet. La notion de performance de l'outil qui est constaté ou perçu et à la fois intrinsèque, organisationnel et économique.

En effet, l'évaluation peut porter sur les dimensions techniques et sociales de la technologie, mais ses effets immédiats contribuent dans l'esprit des décideurs à moyen terme, à l'amélioration du fonctionnement collectif de l'organisation. L'évaluation de l'impact organisationnel se fait en termes de coordination d'intégration et de culture. Les performances au travail des individus sont infectées au même titre que celle des systèmes de gestion en particulier le système d'information et le système de GRH. Enfin, les gestionnaires définissent la création de valeur de l'outil ou encore le retour sur l'investissement à partir d'indicateurs de productivité telle que le temps, les coûts et la qualité des services.

Le tableau suivant donne une illustration des critères de performance du E-RH, cette contribution consacrée au débat sur le rôle de la GRH dans le contexte de l'introduction et de développement des TIC, a mis en lumière plusieurs pistes de réflexion. D'abord, il est essentiel d'inclure à la fois les aspects individuels et organisationnels. Si les TIC ont un réel impact sur les modes d'organisation des entreprises, leur utilisation est toujours conditionnée par l'attitude des acteurs face au changement. En effet la logique d'action révèle que les DRH perçoivent diversement les enjeux et perceptive de l'intégration des TIC dans leur fonction, si certains continuent à privilégier la cohérence générale du système de GRH, d'autres optent pour son alignement total ou partiel sur les TIC. Enfin, la question de l'évaluation du E-RH est pertinente. De nouveaux critères économiques, techniques, sociaux, organisationnelle et fonctionnelle vont s'imposer et orienter la prise de décision des acteurs.

Tableau 07 : Critère de performance de la digitalisation RH⁵²

Economique	<p>Evolution :</p> <p>Budget global RH</p> <p>Budget fonctionnel RH (rémunération, formation, communication, informatique)</p> <p>Cout, délais</p>
Technique	<p>Nombre de connexions</p> <p>Fréquences et durée de connexion</p> <p>Degré d'automatisation du travail administratif</p>
Social	<p>Satisfaction des utilisateurs, en fonction de leur rôle (exécutant, manager, formateur, concepteur) leur métier, leur Age, de leur ancienneté.</p> <p>Degré d'acceptation, d'appropriation (pour les forums, les outils de gestion en ligne)</p>
Organisationnel	<p>Développement d'une culture digital</p> <p>Réactivité, qualité de service</p> <p>Transversalité de la FRH</p> <p>Image de la FRH</p> <p>Centralisation/décentralisation des activités de la FRH</p> <p>Compétence pour le travail collaboratif</p> <p>Capacité de partager des connaissances (KM)</p>
Fonctionnel RH	<p>Evolution de l'efficacité des politiques d'emploi, de formation, etc.</p>

Source : J.W. Moon et Y.G. Kim, 2001, A. Lederer et alii, 2000, R. Phelps et M. Mok, 1999 .

⁵² Les échelles sont construites à partir du TAM : « technology acceptance model » comprenant des items sur l'acceptation de la technologie, l'intention d'utiliser le réseau et l'usage du système et la satisfaction.

3.2. Les indicateurs de performance de la digitalisation RH

Les indicateurs de performance liés à la digitalisation des ressources humaines revêtent une importance croissante. Ces indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des processus RH digitalisés, des outils de gestion du personnel en ligne, ainsi que de la collecte et de l'analyse des données relatives aux employés. En adoptant une approche axée sur ces indicateurs, les entreprises peuvent non seulement optimiser leurs opérations internes, mais aussi améliorer l'expérience des employés, renforcer leur attractivité sur le marché du travail et favoriser la prise de décision stratégique basée sur des données concrètes.

Ci-dessous, quelques indicateurs utilisés pour la performance de la digitalisation RH :

- **Taux d'utilisation des outils RH** : Cet indicateur mesure la fréquence d'utilisation des outils numériques RH tels que les systèmes de gestion des talents, les plateformes de recrutement en ligne, les portails RH libre-service, les logiciels de gestion des présences, etc. Un taux élevé peut indiquer une adoption réussie de la technologie par les employés et une efficacité accrue des processus RH.
- **Taux d'engagement des employés avec les plateformes internes** : Cela mesure le niveau d'engagement des employés avec les plateformes internes de l'entreprise telles que les intranets, les forums de discussion, les espaces collaboratifs, etc. Un taux élevé peut indiquer une communication efficace et une collaboration renforcée au sein de l'organisation.
- **Taux de conversion des candidats** : Pour les processus de recrutement en ligne, cet indicateur mesure le pourcentage de candidats qui passent avec succès à l'étape suivante du processus de recrutement. Un taux élevé peut indiquer une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les candidats qualifiés.
- **Temps moyen de traitement des demandes RH** : Cet indicateur mesure la durée moyenne nécessaire pour traiter les demandes des employés telles que les demandes de congé, les réclamations de remboursement, les changements d'informations personnelles, etc. Une réduction de ce temps peut indiquer une efficacité accrue des processus RH grâce à la digitalisation.
- **Taux de satisfaction des employés avec les outils RH** : évalue le niveau de satisfaction des employés avec les outils numériques RH qu'ils utilisent, comme les portails libre-

service, les systèmes de gestion des performances, les plateformes de formation en ligne, etc. Un taux élevé peut indiquer une expérience utilisateur positive et une utilité perçue des outils.

- **Taux d'adoption des formations en ligne** : Cet indicateur mesure le pourcentage d'employés ayant suivi avec succès des formations en ligne proposées par l'entreprise. Un taux élevé peut indiquer un intérêt et une participation active des employés à des opportunités de développement professionnel numérique.
- **Taux de rétention des employés formés** : évalue le pourcentage d'employés ayant suivi des formations en ligne et restant dans l'entreprise sur une période donnée. Un taux élevé peut indiquer que les formations digitales contribuent à la rétention des talents.
- **Indicateurs de cybersécurité RH** : Ces indicateurs évaluent la sécurité des données RH et la protection contre les menaces cybernétiques, telles que les violations de données, les attaques de phishing ciblant les employés, etc.

Conclusion

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise de nos jours doit être agile et résiliente, ce qui implique que sa direction des ressources humaines (DRH) doit être en mesure de répondre de manière concrète aux transformations radicales en cours, tant sur le plan culturel qu'organisationnel. La DRH doit prendre en charge la réduction des écarts culturels entre les "digital natives" et les salariés familiarisés avec des méthodes de travail plus traditionnelles. Pour cela, elle doit revoir sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de manière proactive. Les compétences requises pour le bon fonctionnement des entreprises digitalisées sont rares, ce qui limite les performances des entreprises et entrave leur capacité à répondre à ces besoins. La culture digitale joue un rôle crucial dans le succès du changement, et les valeurs internes de l'entreprise peuvent servir de références pour changer les habitudes des collaborateurs grâce à une communication efficace. En outre, il est essentiel de mettre en place un leadership qualifié pour coordonner les efforts et guider les collaborateurs vers l'adoption du changement digital.

Chapitre 03 : Analyse comparative de la di- gitalisation RH au sein de Cevital et So- natrach

INTRODUCTION

Après avoir traité notre thème de recherche sur l'analyse de la performance de la digitalisation RH au sein des entreprises d'un point de vue théorique, réparti en deux chapitres, nous allons maintenant illustrer ces concepts à travers une étude comparative menée au sein de deux entreprises, à savoir : Cevital et Sonatrach.

L'objectif de notre recherche est d'analyser la performance de la digitalisation au sein des deux entreprises ainsi que les outils mis en œuvre par Cevital et Sonatrach et leur impact sur les activités des collaborateurs. Pour ce faire, nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections :

Dans la première section, nous présenterons les organismes dans lesquels nous avons effectué notre étude. Ensuite, nous allons découvrir les différents logiciels utilisés par les deux entreprises dans la gestion de leur ressource humaine, et expliquer la méthodologie que nous avons suivie pour mener notre recherche.

La seconde partie portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de notre immersion au sein des deux entreprises. Cela sera réalisé à partir des données collectées par le biais de questionnaires et des guides d'entretien. L'analyse des résultats nous permettra de répondre à notre problématique de recherche et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées au début de ce travail de recherche.

Section 01 : présentation des organismes d'accueil et méthodologie de recherche

Dans cette première section, nous présenterons les organismes d'accueil dans lesquels nous avons effectués notre stage, à savoir la SPA CEVITAL et Sonatrach Bejaia. Nous y aborderons leurs historique, les événements qui l'ont marqué, leurs activités, leurs organisations, leurs missions, objectifs ainsi que leurs valeurs. Après cela, nous découvrirons les différents logiciels utilisés par les deux entreprises dans la gestion de leur ressource humaine. Enfin, nous allons expliquer et exposer la méthodologie que nous avons suivie pour mener à bien notre recherche et aboutir à ces résultats.

1. Présentation de l'organisme d'accueil SPA Cevital

CEVITAL est une SPA (société par action) dont les principaux actionnaires sont Mr. Issaad Rebrab et ses fils. C'est l'une des plus grandes entreprises de l'industrie agroalimentaire en Algérie et leader en Afrique. Équipées de la dernière technologie, elle poursuit également son

développement par divers projets en cours de réalisation. C'est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Elle englobe 26 filiales et 6 pôles aux activités diversifiées : agro-alimentaire, grande distribution, automobile, industrie, services et immobilier, grâce à la diversité de ses secteurs, Cevital a permis d'ouvrir les portes au développement de l'économie Algérienne. CEVITAL AGRO est une filiale du Groupe CEVITAL, créée le 08 mai 1998 par Mr. Issad REBRAB à Bejaia avec un capital privé de 68.760 Milliards de DA. Implantée à l'extrême Est du port de Bejaia, elle dresse un effectif de plus de 4379 d'employés, d'un capital de 97.000.000.000 DA (2017) et d'un CA qui dépasse les 70 060 187 710 milliards de dinars (2017). En 2020, la fortune de Cevital est estimée à 4.4 milliards de dollars soit 599. 018. 640. 000,00 de milliards de DA contre 3.7 MD en 2019 avec un effectif de 18000 employés.

1.1. Historique et événements marquants

CEVITAL est une entreprise qui se base sur le principe d'innovation continue, depuis sa création, elle ne cesse d'évoluer, elle est passée par plusieurs étapes qui ont fait d'elle ce qu'elle est devenue aujourd'hui. Le tableau suivant retrace les principaux événements du groupe.

1.2. Activités de CEVITAL

Le complexe Agro concentre ses activités sur la production et commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Ses activités sont : le raffinage et conditionnement des huiles, le raffinage du sucre roux, la production de margarine, les silos portuaires, la fabrication de boissons, la conserverie de tomate et confiture de fruit, la fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) et enfin le stockage de céréales.

1.3. Les produits de CEVITAL

Les produit du complexe Agro sont : la margarine avec Matina, Rania, Beure Tendre Gourmant et Fleurial, Parisienne et Smen Medina. Pour les huiles, Fleurial, Elio et Fridor. Pour le Sucre, « Skor » sous forme de sucre blanc, sucre roux et sucre liquide. Les boissons : eau minérale lala Khedidja, jus Tchina. Le riz RIZO long blanc et étuvé et les légumes secs LEGUSTE. La confiture Cevital et enfin, la mayonnaise, ketchup et moutarde tous sous la marque Fleurial.

1.4 Missions, objectifs et valeurs de CEVITAL

1.4.1 Missions et objectifs

L'entreprise CEVITAL a pour principales missions d'accroître sa productivité, développer sa production, assurer la bonne qualité de ses produits avec des prix compétitifs, satisfaire encore

plus ses clients et en fidéliser des nouveaux. Par ailleurs, l'entreprise CEVITAL vise des objectifs, qui se résument à travers trois volets :

- Augmenter ses parts de marché et son CA
- Diminuer ses coûts de production
- Elargir sa gamme de produit
- Rendre disponibles ses produits sur tout le territoire national
- Répondre aux besoins et attentes des clients
- Améliorer ses relations de partenariat avec les firmes étrangères
- Maintenir sa position de leader sur le marché
- Créer de l'emploi et opportunités de travail
- Accompagner ses collaborateurs et améliorer leurs compétences
- Améliorer sa performance et Être innovante

1.4.2 Les valeurs

Cevital Agro a mis en œuvre un référentiel de valeurs qui communique l'image de l'entreprise, à travers :

- L'écoute et le respect : Bien qu'il faille savoir parler il faut aussi savoir écouter, CEVITAL accorde une importance au respect et à la communication avec l'ensemble de sa communauté
- L'intégrité et la transparence
- La solidarité et l'esprit d'équipe.
- L'initiative et la persévérance.
- Le courage et l'engagement de performance.

Selon Issad Rebrab, fondateur de Cevital, le succès du Groupe repose sur 7 points clés.

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.

- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

1.5. Organisation de CEVITAL

Comme toute entreprise, Cevital Agro possède un organigramme (voir annexe), Afin d'atteindre ses objectifs, il est nécessaire de rassembler des ressources matérielles, financières et humaines, pour cela elle met en place une structure hiérarchique-fonctionnelle.

- **Direction générale** : cette direction est tenue par le directeur général Issaad REBRAB qui est l'actionnaire majoritaire. La DG est chargée de définir la stratégie et entreprendre des décisions en collaboration avec la direction sise à Alger.
- **Direction des ressources humaines** : le facteur humain est le pilier de toute organisation, la DRH s'occupe de tous les axes liés aux employés selon les principes et activités de base de la gestion des ressources humaines.
- **Direction QHSE** : cette direction est chargée de surveiller l'environnement, de garantir la sécurité de ses employés, de contrôler et d'assurer la qualité des produits. Elle s'inscrit dans une démarche de SMSA par l'implantation de la norme ISO 22000 et d'un SMQ conformément à la norme ISO 9001
- **Direction marketing** : permet de piloter les marques et les gammes de produits, cette direction est chargée de connaître les consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.
- **Direction vente et commerciale** : celle-ci se charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise.
- **Direction système d'information** : elle représente le support de la stratégie de l'entreprise, elle s'assure de la mise en place des outils d'informations nécessaire à l'amélioration de la performance de l'entreprise.
- **Direction industrielle** : cette direction concerne la production et le produit, elle définit avec la DG le budget nécessaire pour chaque site, anticipe les besoins matériels, analyse les dysfonctionnements, améliore la productivité et la qualité des produits.
- **Direction approvisionnement** : se charge de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût.
- **Direction logistique** : elle expédie les produits finis qui consiste à charger les camions à livrer aux clients et assure leur transport.

- **Direction des silos** : décharge les matières premières en vrac, les stocks dans les conditions optimales puis les transferts vers les utilisateurs de ces produits
- **Direction des boissons** : celle-ci se situe en dehors de Bejaia, elle est constituée de trois unités industrielles ; unité Lalla- Khedidja, unité plastique et unité COJEK.
- **Direction corps gras** : constituée de la raffinerie d'huile, de margarine, conditionnement d'huile et d'une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière.
- **Direction pôle sucre** : constitué d'une unité de raffinerie du sucre solide, d'une unité de sucre liquide et une unité de conditionnement de sucre.
- **Direction énergie et utilités** : c'est la production et la distribution pour les différentes unités.
- **Direction maintenance et travaux neufs** : cette direction met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations, etc.
- **Département B2B** : représente la force de vente d'une entreprise, ce sont les vendeurs qui commercialisent les produits de l'entreprise a d'autre entreprise. Ce service compte 4 employé pour assurer son bon fonctionnement.
- **Département B2C** : On distingue trois autres départements liés à ce département, il est composé de 142 employé repartis en 3 afin d'assurer une force de vente performante :
 - Département canal gros : représente les employés qui assurent la vente des produits en gros aux dépositaires et aux grossistes afin de revendre aux détaillants.
 - Département canal détails : les employés de ce département sont responsables de la vente en détails. La vente en détails représente la commercialisation des produits avec un niveau des d'intermédiaires.
 - Département Horeca /pro : les employés de ce département sont responsables de la vente pour les professionnels tels que les hôtels, les restaurants, et fast-food.

1.6. Les outils numérique RH utilisés par Cevital

Dans le cadre de sa gestion des RH, l'entreprise Cevital utilise une variété d'outils numériques sophistiqués pour optimiser ses processus. Parmi ces outils, nous retrouvons des logiciels de gestion de la paie qui est « *sage paie* », qui offre une solution complète pour la gestion efficace et conforme des salaires et des processus connexes. Ainsi que « Kelio », un logiciel de gestion administrative des employés, conçu pour optimiser et simplifier la gestion des RH. Ce logiciel offre une solution complète pour la gestion des temps, des absences et des activités des employés, tout en assurant la conformité avec les réglementations en vigueur.

➤ Fonctionnalités Clés de Kelio

- Gestion des Temps et des Présences : Suivi automatisé des heures travaillées, des entrées et sorties des employés, et des heures supplémentaires permettant une gestion précise du temps de travail.
 - Gestion des Absences et des Congés : Planification et suivi des congés payés, des congés maladie et des autres types d'absences. Kelio offre un workflow automatisé pour les demandes et approbations de congés, facilitant le processus administratif et réduisant les erreurs.
 - Planification des Horaires : Création et gestion des plannings de travail, avec une optimisation des horaires en fonction des besoins opérationnels de l'entreprise. Cela permet de s'assurer que les ressources sont correctement allouées et que les employés ont des horaires adaptés.
 - Portail Employé : Interface en ligne où les employés peuvent consulter leurs horaires, demander des congés, vérifier leur solde d'absences et accéder à d'autres informations personnelles. Ce portail améliore la communication et l'autonomie des employés.
 - Génération de Rapports et Analyses : Production de rapports détaillés sur les temps de travail, les absences et les performances des employés. Ces rapports fournissent des insights précieux pour la prise de décision stratégique et l'amélioration continue des processus RH.
 - Intégration avec d'autres Systèmes : Kelio s'intègre facilement avec des logiciels de paie, de comptabilité et d'autres systèmes de gestion des ressources humaines, assurant une synchronisation fluide des données et une réduction des erreurs administratives.
- **CV RH** : La plateforme CEV RH est un outil numérique intégré utilisé par Cevital pour optimiser la gestion des ressources humaines. Elle offre des fonctionnalités avancées pour le recrutement, la gestion des talents, la formation, et la communication interne. Cette plateforme permet de centraliser les processus RH, d'automatiser certaines tâches administratives, de faciliter la collaboration entre les différents services RH et les employés, et de suivre les performances individuelles et collectives. Son utilisation contribue à une meilleure efficacité opérationnelle et à une gestion plus stratégique des RH au sein de Cevital.
- **Sage Paie** : Est un logiciel de gestion de la paie développé par l'entreprise Sage, spécialisée dans les solutions de gestion pour les entreprises. Ce logiciel est conçu pour aider les entreprises à gérer efficacement leur processus de paie, y compris le calcul des salaires, les déductions sociales et fiscales, les déclarations obligatoires, etc. Sage Paie est souvent utilisée par les services RH et comptabilité pour automatiser et simplifier les tâches liées à la paie.

- **Biostar** : Ce logiciel de gestion des présences et des absences est souvent intégré à des systèmes de pointage biométriques ou à des terminaux de pointage. Il permet de suivre précisément les heures de travail des employés, de gérer les congés et les absences, d'établir des rapports sur la présence, les retards, etc. Il contribue à une gestion efficace du temps de travail et à l'optimisation des ressources humaines.
- **Cev Social** : Ce logiciel est dédié à la gestion des aspects sociaux des employés. Il peut inclure la gestion des avantages sociaux tels que les assurances, les régimes de retraite, les congés payés, les congés maladie, les congés parentaux, etc. Il permet aux gestionnaires RH de suivre et de gérer ces aspects de manière organisée et efficace.
- **Cev Workflow**: Cet outil de gestion des processus métier (workflow) est utilisé pour automatiser les tâches et les processus au sein de l'entreprise. Il permet de créer des flux de travail personnalisés pour différentes activités, de définir des étapes et des approbations, et de suivre le progrès des tâches. Cela contribue à une meilleure gestion des opérations et à une réduction des délais.
- **HRIS** : Les systèmes d'information sur les ressources humaines (HRIS) comme celui utilisé chez CEVITAL sont des plates-formes intégrées qui centralisent les données RH. Ils incluent généralement des modules pour la gestion des employés, la paie, les avantages sociaux, la formation, le recrutement, les évaluations de performance, etc. Ces systèmes facilitent la gestion et l'analyse des données RH pour prendre des décisions éclairées.
- **Odoo** : Il s'agit d'une suite de logicielle de gestion d'entreprise modulaire et personnalisable. Dans le contexte de CEVITAL, il peut être utilisé pour divers aspects de l'entreprise, y compris la gestion des ressources humaines. Les modules RH d'Odoo incluent généralement la gestion des employés, la paie, les congés, les évaluations de performance, etc.
- **Portail RH** : Ce portail en ligne permet aux employés d'accéder à des services et des informations RH. Cela peut inclure la consultation et la mise à jour de leurs données personnelles, la soumission de demandes de congés, l'accès à des documents RH (politiques, formulaires, etc.), la communication avec le service RH, etc. C'est un outil central pour l'interaction des employés avec les services RH.
- **Power BI** : Cet outil de business intelligence permet de créer des rapports, des tableaux de bord et des analyses visuelles à partir des données de l'entreprise, y compris les données RH. Il peut être utilisé pour suivre les tendances en matière de recrutement, de performance des employés, de satisfaction des employés, etc. Les gestionnaires RH peuvent ainsi prendre des décisions basées sur des données précises et actualisées.

➤ **SAP** : est une suite de logiciels de gestion d'entreprise complet. Dans le contexte RH, il inclut des modules pour la gestion des employés, la paie, la formation, le recrutement, les évaluations de performance, etc. C'est un système intégré qui permet une gestion complète et cohérente des ressources humaines.

➤ **TMS** : Ce système de gestion des temps et des présences est utilisé pour suivre et gérer les heures de travail des employés. Il peut inclure des fonctionnalités telles que le pointage, la gestion des horaires, le suivi des congés et des absences, la génération de rapports sur le temps de travail, etc. Cela contribue à une gestion précise et efficace du temps de travail des employés.

2. Présentation de l'organisme d'accueil Sonatrach district Bejaia

La SONATRACH, abréviation de « société national de transport et commercialisation des hydrocarbures », c'est une société Algérienne qui a été créé le 31/12/1963, par décret N°63/491. Ses activités principales sont : le transport et la commercialisation des hydrocarbures et à partir de 1966, son champ d'action s'éloigne et englobe la recherche et la transformation des hydrocarbures. Ses activités se divisent comme suit :

2.1. Mission et activités de la DRGB

- Activité en amont : elle s'occupe de la recherche de l'exploitation, le forage.
- Activité en aval : c'est l'industrie l'extraction et la production du pétrole, de la raffinerie (transformation du pétrole)
- Activité de commercialisation : elle s'occupe de la commercialisation des produits pétroliers
- Activité de transport par canalisation : elle est constituée de plusieurs directions a travers les pays qui gère les oléoducs et /ou les gazoducs dans la mission principale et d'acheminer le pétrole vers les terminaux du nord les raffineries et les ports pétroliers.
 - RTC : Région de Transport Centre (BEJAIA).
 - RTH : Région de Transport Aoud el Hamra (Hessi Massoud).
 - RTE : Région de Transport Est (Skikda)
 - RTO : Région de Transport Ouest (Arzew)
 - RTI : Région de Transport In Animas
 - GPDE : Gazoduc Pedro Duran Farrell (vers Italie)

Parmi toutes ces régions, nous allons présenter celle de Bejaia qui est une direction régionale et l'une des sept régions composant l'activité de transport par canalisation. Comme nous le savons tous ; la source principale des hydrocarbures est bien que la région de Hassi Massoud, et

le cheminement de ces derniers vers Bejaia se bloque par des obstacles. Ils ont mis des situations régions ; qui sont :

- Station N° 01 : Djamaa (SP 1bis).
- Station N°02 : Biskra(SP2)
- Station N° 03 : M'silla (SP3)
- Station N°04 : Béni Mansour (SBM)

En plus de ces stations, elle gère une station de compression (SC0) « Djelfa », et trois terminaux d'arrivé : le terminal de Bejaia (TA), le terminal d'Alger (TRA) et le terminal de Gaz de Bordj M'Naël.

2.2. L'organigramme et les différentes structures de SONATRACH (DRGB)

La direction régionale de Bejaia (DRGB) est dotée en matière de gestion, d'un organigramme (voir annexe n°2) composé d'une direction qui chapeaute :

- Le département HSE : il a pour objet la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la DRGB.
- Un centre informatique : il représente le support d'exploitation et le développement de l'application informatique pour l'ensemble de la région centre.
- Assistant du directeur : il chapeaute ; la sécurité interne, agent de sécurité, patriote, qui sont chargé de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes sabotages et de terrorisme.

➤ **Sous-direction exploitation** : Elle est subdivisée en département suivant :

- Département exploitation gaz : il est chargé de l'exploitation gazoduc GG1 ; Hessi Armel, les JSSRS. Le gaz étant livré directement de la SONATRACH qui alimente la région centre. Il gère aussi la station de compression SC3 ; ainsi que le terminal GG1 BORDJ MENAEL.
- Département exploitation liquide : Il est chargé de l'exploitation de deux ouvrages pétroliers en l'occurrence
 - L'oléoduc huard el Hamra vers BEJAIA (OB1)
 - L'oléoduc Béni Mansour vers Alger (OG1)

Ce département est ainsi responsable de la gestion des déférentes stations de pompage.

➤ **Sous-direction technique** : cette dernière est composée de département suivant :

- Département maintenance : il est pour la maintenance des équipements Industriels la longue de l'oléoduc et le gazoduc, la planification de période de révisions sur les moteurs sans arrêter le pompage.

- Département approvisionnement et transport (ART) : il est pour assurer un soutien logistique et technique aux autres départements ; il alimente la direction en produits et matériel nécessaires à son bon fonctionnement, et assure aussi le transport du personnel de la DRGB.
- Département travaux neufs (TNF) : Il s'occupe de l'étude et de suivi des différents domaines.
- Département de protection des ouvrages : il est pour la protection des ouvrages contre les actions humaines volontaire et involontaire liées à des erreurs de manipulation et les actions des natures.
- **Sous-direction administration** : elle est divisée en trois départements :
 - Département administratif et social (ASL) : il veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, élaboration de la paie des agents et le volet gestion du personnel.
 - Département ressources humaine et commercialisation (RHC) : il a pour objectif stratégique qui est la recherche et l'acquisition du potentiel humain et leur développement dans le temps (compétence, formation).
 - Département moyen généraux (MOG) : son rôle est le soutien et l'entretien des biens mobiles et immobiliers de la DRGB et prend en charge le volet restauration.
- **Sous-direction finance et juridique** : est composée des départements suivants :
 - Département finance : il prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB.
 - Département budget : il prend en charge l'élaboration du budget de l'année avenir et aussi l'élaboration des plans de gestion à court terme.
 - Département juridique : il veille sur les biens et intérêt de la DRGB

2.3. La présentation des différents logiciels utilisés par la Sonatrach

Le Système d'Information RH est centralisé, ce qui signifie qu'il est géré de manière globale, mais les applications qui le composent sont décentralisées au sein des différents services de la fonction RH. La responsabilité de la gestion du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), c'est-à-dire de l'ensemble des éléments liés au SIRH, est confiée à la Sous-Direction Administration (SDA), tandis que sa mise en œuvre est assurée par le Département Informatique. Il est important de noter que le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est développé à partir de l'ERP « RESHUM » composante RH.

Le progiciel RESHUM, se distingue par quatre sous-systèmes :

- **Le noyau** : des applications développées à partir de "RESHUM" sont des modules qui couvrent différents aspects tels que la paie, la gestion administrative du personnel, la formation, la gestion de carrière, le recrutement, etc. Elles ont pour objectif de collecter, traiter, restituer et diffuser les informations nécessaires au bon fonctionnement du Système d'Information RH.
- **Le sous-système de mise à disposition de l'information** : également connu sous le nom de Navigateur Browser, est responsable de l'extraction des informations en vue de les rendre accessibles aux différents utilisateurs. Il joue également un rôle dans l'alimentation des nouvelles applications créées. Cette opération est gérée par le département informatique.
- **Le sous-système décisionnel** : également connu sous le nom de Pilotage des RH, concerne principalement les informations stratégiques provenant de tous les modules RH. Ces informations sont accessibles aux dirigeants via un navigateur, sous la forme de requêtes. Il permet de mettre à leur disposition un ensemble d'informations jugées essentielles pour la prise de décision et contribue au pilotage des ressources humaines. Cela inclut des statistiques sur le recrutement, la formation, la masse salariale, les accidents du travail, etc.
- **Le sous-système regroupant différentes applications liées à la gestion des RH** : il englobe toutes les applications associées à chaque module, permettant ainsi d'obtenir des informations actualisées au moment opportun. La plupart de ces applications sont alimentées par le noyau RESHUM, qui constitue la base du système d'information RH, tandis que d'autres sont indépendantes. En plus des logiciels utilisés, le système d'information RH comprend également une interface utilisateur personnalisable pour chaque employé, connue sous le nom de portail RH.

La RTC utilise un ERP appelé RESHUM, qui agit comme le cœur de la gestion administrative et de la paie. Son objectif est de fournir une couverture fonctionnelle exhaustive tout en minimisant les coûts et les délais de mise en œuvre. En plus de cela, RESHUM comprend des applications avancées, en particulier pour la paie, la gestion de carrière et la formation, qui visent principalement à résoudre les problèmes quotidiens liés à la gestion des ressources humaines. Ces applications sont créées et développées par les informaticiens en réponse aux attentes et aux besoins des professionnels de la fonction RH, en prenant en compte les aspects de base de données et de réseau.

3. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de la préparation de ce mémoire, une pré-enquête a été menée au sein de l'entreprise [Tchin-lait Akbou]. Cette étape préliminaire a permis de valider à la fois le questionnaire et le guide d'entretien par le chef d'unité et son responsable RH élaborés pour

cette étude. La validation de ces outils méthodologiques par l'entreprise a fourni des retours précieux, permettant d'affiner et d'optimiser leur contenu et de mener à bien l'orientation des hypothèses. Grâce à cette pré-enquête, les instruments de collecte de données ont été améliorés, ce qui a facilité la réalisation de l'enquête réelle. Cette démarche a ainsi contribué à la rigueur scientifique et à la pertinence des résultats obtenus, éléments essentiels pour la réussite de ce travail.

3.1. Présentation de l'objectif d'enquête et les raisons du choix du thème

Le choix de notre thème n'a pas été fait de manière aléatoire. Nous l'avons choisi en suivant les étapes suivantes : d'abord, nous avons effectué une recherche sur l'ensemble des thématiques déjà traitées au sein de notre faculté SECSG, plus précisément en Management des RH. Le but de cette première étape était de ne pas reproduire ou retraiter un thème déjà abordé, nous avons opté pour la créativité et l'exclusivité, ce qui permettrait de diversifier les recherches, chose avantageuse pour notre université. Ensuite, nous avons effectué une recherche en ligne non pas pour trouver des propositions de thèmes, mais pour comprendre ce qui se passe actuellement dans le monde, les difficultés et les nouveautés auxquelles le management RH doit faire face ou auxquelles il doit s'adapter. En faisant nos recherches, plusieurs sujets ont retenu notre attention : La performance des TIC dans le secteur privé et public, la réalité du E-RH au sein des entreprises, et la digitalisation RH au sein des entreprises. En jumelant toutes ces idées, nous avons pu aboutir à cette thématique qui est « une analyse comparative de la performance de la digitalisation RH au sein des entreprises privées et publics ». Ce sujet qui combine plusieurs thèmes à la fois, nous a captivé par son actualité et sa tendance. Le terme "digital" et sa fusion avec la gestion des RH nous a amenés à nous interroger sur le facteur humain au sein de l'entreprise et sa capacité à accepter ou à résister au changement.

En effet, le monde connaît actuellement une quatrième révolution industrielle, nommée l'industrie 4.0 ou l'industrie du futur. Celle-ci est une nouvelle façon d'organiser les moyens de production, intégrant des conceptions robotiques et numériques à la gestion. Elle représente la confrontation entre le monde virtuel et le monde réel. L'Algérie, comme d'autres pays, est dans l'obligation de suivre cette nouvelle révolution de l'industrie 4.0. Celle-ci touche les entreprises ainsi que leur mode de gestion, de ce fait toutes les pratiques managériales seront également affectées. Cela implique une nouvelle culture, ciment de l'entreprise, qui s'adapte à l'environnement actuel : la culture digitale. Celle-ci change non seulement les processus et les systèmes d'informations de l'entreprise, mais aussi le comportement des collaborateurs.

Après avoir choisi notre thème de recherche, nous nous sommes fixés pour objectif d'analyser la performance de la digitalisation RH au sein des deux entreprises Cevital et Sonatrach, pour déterminer si la transformation digitale améliore l'efficacité des collaborateurs et si elle a engendré une résistance à ce changement technologique. Pour ce faire, nous avons mené une démarche qualitative et quantitative. Nous avons choisi un échantillon de salariés et distribué des questionnaires aux différents exécuteurs des logiciels RH. De plus, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les responsables des directions suivantes : Direction des ressources humaines, et la direction des systèmes d'informations de la ressource humaine.

3.2. Choix des entreprises enquêtées

Dans le but d'atteindre nos objectifs de recherche, le choix des entreprises enquêtées est primordial. Par soucis de proximité, nous avons restreint notre terrain d'enquête à la wilaya de Bejaia. Durant la pré-enquête, nous avons établi la liste des entreprises ayant introduit les pratiques de digitalisation RH au sein de leurs activités quotidienne, mais pas uniquement. En effet, afin de vérifier l'efficacité de la transformation digitale, le degré d'implantation de la digitalisation ne doit pas être à son stade primaire. Par ailleurs, nous devons sélectionner une entreprise privée et une autre publique pouvant satisfaire des critères de similarités afin d'avoir des éléments de comparaison identiques.

A ce jour, il n'existe pas de base de données sur les entreprises algériennes ayant digitalisé leurs processus. De ce fait, nous avons dû procéder par une pré-enquête afin de présélectionner les entreprises pouvant répondre ou se rapprocher au plus de notre objectif de recherche. C'est ainsi que nous avons pu sélectionner au préalable l'entreprise Sonatrach comme la seule entreprise publique et Cevital pour le secteur privé.

Ainsi, Cevital et Sonatrach présentent toutes d'eux des critères de similarités liées à la taille, tel que ce sont deux grandes entreprises, industrielles, possédant des filiales, cumulant plus de 20 ans d'existence sur le marché et répondant à l'exigence d'une transformation digitale au stade avancée. Nous spécifions toutefois que durant la pré-enquête, nous avons pu effectuer une immersion au sein de Candia ce qui a pu servir de pré-tests pour valider les outils de recherche.

3.3 Outils de recherche

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons décidé de mener une démarche méthodologique mixte, où nous avons entamé une étude à la fois qualitative et quantitative.

- L'étude quantitative est une étude dont l'analyse se mesure et est quantifiable selon diverses méthodes. Dans notre cas nous avons opté pour le questionnaire.

- L'étude qualitative est une étude qui porte sur des données qui sont généralement non chiffrées et vise à expliquer les comportements et ce à partir des entretiens individuels ou collectifs. Nous avons donc ici, choisi de mener des entretiens individuels directifs.

3.3.1 Questionnaire

Nous avons élaboré un questionnaire administré uniquement aux membres du personnel de la direction des ressources humaines des deux entreprises. A travers ce questionnaire, nous nous sommes adressés aux agents de maîtrise et aux agents d'exécution. Notre questionnaire se compose de 33 questions dont 29 questions fermées, où nous avons imposé des réponses préétablies aux répondants qui n'avaient qu'à choisir parmi les propositions, nous leur avons également accordé la possibilité de rajouter une réponse qui ne figure pas parmi les propositions et ce via l'option « autre ». Et cinq (05) autres questions ouvertes qui donnent le libre choix au répondant de s'exprimer tout en restant dans le cadre de la recherche.

Notre questionnaire est réparti en six (06) axes. Le premier axe traite de l'utilisation d'outils numériques, leur intégration efficace, la recherche d'améliorations spécifiques, la résolution des défis rencontrés, l'impact sur la qualité des services RH, la réactivité de la GRH et la culture organisationnelle. Cette partie a pour but d'évaluer l'efficacité et l'impact des outils numériques dans la GRH, à identifier les avantages et les défis de la digitalisation, à proposer des solutions pour une mise en œuvre réussie. Le deuxième axe porte sur des questions liées aux objectifs, aux facteurs de réussite, aux étapes à venir et l'impact de la digitalisation des RH dans l'entreprise. Le but de cette deuxième partie va permettre d'évaluer la vision stratégique, les conditions de succès, les plans d'action et les résultats concrets de la transformation digitale.

Dans le troisième axe nous retrouvons des questions liées à la formation et à la gestion des compétences au sein des entreprises, en évaluant les capacités du système à gérer les demandes de formation, à créer et à diffuser des plans de formation, à intégrer un catalogue de formations, à gérer le budget formation, à évaluer l'impact des formations sur les compétences des employés, et à permettre une meilleure gestion des talents et du développement des compétences grâce à la digitalisation. Dans le quatrième axe, nous avons posé des questions liées à la gestion de la rémunération au sein de l'entreprise, en évaluant la capacité du système à être intégré à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération, ainsi que des questions sur la capacité à modéliser facilement des scénarios d'évolution et des rémunérations.

Le cinquième axe porte sur les questions relatives à l'échelle de la transformation digitale, aux objectifs et aux compétences essentielles de la transformation digitale, les défis et les Suggestions pour améliorer la transformation digitale, les technologies mises en place, les formation et soutien de la direction pour l'adaptation aux changements organisationnels. Et enfin, le seizième et dernier axe porte sur les questions liées aux engagement et satisfaction des collaborateurs par rapport aux solutions numériques RH, le but de ces questions est de déterminer si Cevital et Sonatrach communiquent et impliquent leurs collaborateurs lors de la mise en place d'un processus.

3.3.2. Entretiens

Nous avons préparé un guide d'entretien structuré afin de mener des entretiens directifs avec les managers et recueillir des informations sur les pratiques de gestion des ressources humaines à l'ère de la digitalisation au sein des deux grandes entreprises algériennes : Cevital et Sonatrach. Nous ne nous sommes pas contentés d'un seul entretien, mais de trois avec chaque entreprise afin d'assurer les informations collectées pour répondre à l'objet de ce travail d'une part. Et d'autre part, atteindre le degré de saturation des données, car c'est après avoir constaté une redondance d'information que l'on peut confirmer avoir atteint la saturation.

Les questions posées sont identiques pour les deux entreprises afin de permettre une comparaison cohérente des réponses. Toutefois, les personnes interrogées occupent des postes différents dans chaque entreprise, en raison de la non disponibilité de certains responsables. Pour Cevital, nous avons interviewé le responsable de formation, le chef service des systèmes d'information des ressources humaines et le responsable informatique des volets RH. Pour la Sonatrach, il s'agit de la cheffe du département des ressources humaines, le chef de département administratif et social, et le responsable de la cellule informatique.

3.4 Modalités de distribution des questionnaires et déroulement des entretiens

En intégrant le département des RH, nous avons distribué 30 questionnaires en main propre à l'ensemble des salariés du département des ressources humaines des deux entreprises Cevital et Sonatrach. Ce qui fait un total de 60 questionnaires distribués (version papier).

Le Taux de retour des questionnaires est le suivant :

- Sur les 30 questionnaires distribués pour Cevital nous en avons récupéré 15
- Sur les 30 questionnaires distribués pour Sonatrach nous en avons récupéré 20

Dans le souci d'assurer la rigueur de l'étude, l'intégralité des questionnaires recueillis ont été minutieusement examinés pour vérifier que l'ensemble des questions avaient été complétés par les participants. Aucun questionnaire n'a été écarté de l'analyse.

Afin de recueillir des données qualitatives détaillées, six entretiens directifs ont été menés auprès des managers des deux entreprises. La durée moyenne de chaque entretien était d'une heure. Le choix d'entretiens individuels visait à garantir la fiabilité et la transparence des informations recueillies, tout en permettant une exploration approfondie des thématiques abordées jusqu'à saturation des données.

Les modes d'analyse des données collectées à partir des deux outils auprès de chaque entreprise et la comparaison entre elles seront détaillés dans les sections suivantes.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Dans le cadre de notre étude comparative sur la performance de la digitalisation RH des entreprises Cevital et Sonatrach, nous avons mené une série de questionnaires et d'entretiens avec des managers et des employés clés de ces organisations. Cette section présente une analyse détaillée des résultats obtenus, mettant en lumière les perceptions et les expériences des participants sur l'intégration des technologies numériques dans les processus RH. Notre objectif est d'identifier les forces et les faiblesses de chaque entreprise en matière de digitalisation RH, en examinant des aspects tels que l'efficacité des systèmes numériques, l'impact sur la productivité, la satisfaction des employés. Grâce à cette analyse, nous pourrions mieux comprendre comment chaque entreprise utilise les outils digitaux pour optimiser ses fonctions RH et quelles pratiques pourraient être adoptées ou améliorées pour renforcer leur performance dans ce domaine. En suivant la méthode ci-dessus :

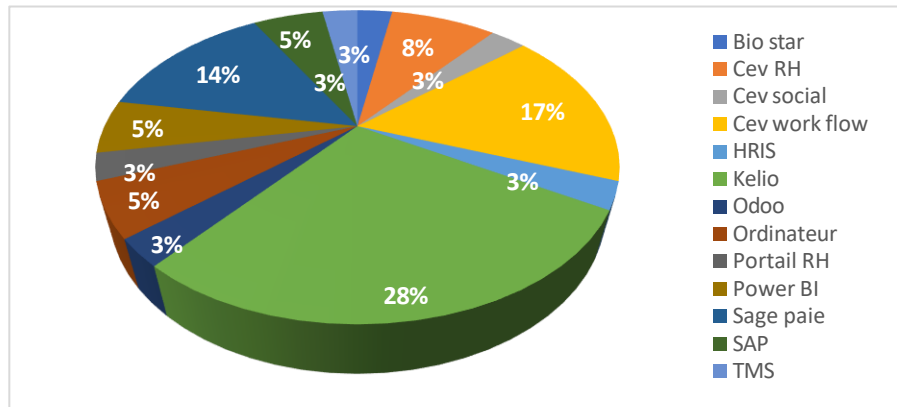
- Le tri à plat nous permettra de procéder à une analyse détaillée des réponses en suivant la méthode de l'analyse par question. Cela implique d'examiner chaque question du questionnaire individuellement pour en comprendre les implications et les tendances pour chaque entreprise.
- Ensuite, nous analyserons les entretiens réalisés avec les différents managers, ce qui nous permettra de faire une synthèse comparative entre les entreprises Cevital et Sonatrach.

1. Analyse des données quantitatives

1.1 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire de l'entreprise Cevital

Axe 01 : utilisation des outils numériques et leurs adoptions par Cevital

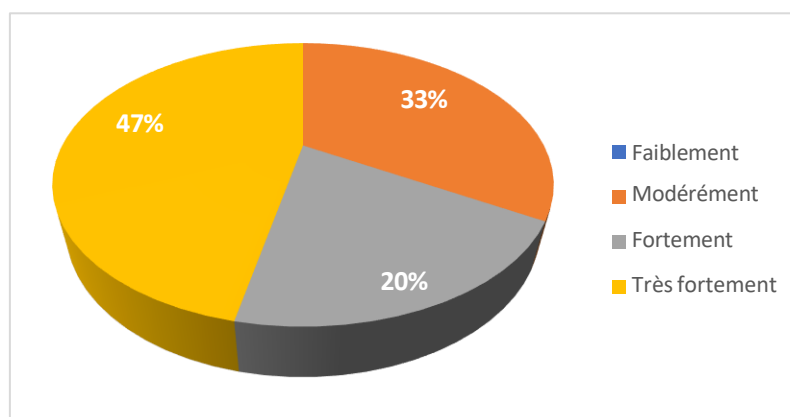
Figure 05 : Répartition des répondants selon, l'utilisation des outils numériques pour la gestion des ressources humaines



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats de l'enquête menée auprès de Cevital révèlent une répartition variée des outils numériques utilisés pour la GRH. Kelio est l'outil le plus adopté, avec 28% des répondants l'utilisant, ce qui souligne son importance dans la gestion du temps et des activités des employés. Cev work flow, utilisé par 17% des répondants, montre l'accent mis sur l'automatisation des processus et la gestion des flux de travail. Sage paie est également largement utilisé avec 14%, indiquant une forte priorité sur la gestion efficace et précise des paies. L'application Cev RH est utilisée par 8% des répondants, centralisant les données RH pour une gestion intégrée. Des outils comme Power BI et SAP, chacun utilisé par 5% des répondants, sont essentiels pour l'analyse des données et la gestion intégrée des processus opérationnels. D'autres outils, tels que Bio star, Cev social, HRIS, Odoo, Portail RH, et TMS, bien que moins utilisés 3% chacun, jouent des rôles spécifiques et complémentaires dans la gestion des RH et des opérations de l'entreprise. Cette diversité d'outils reflète une approche intégrée et multifacette de la GRH permettant une meilleure efficacité et productivité.

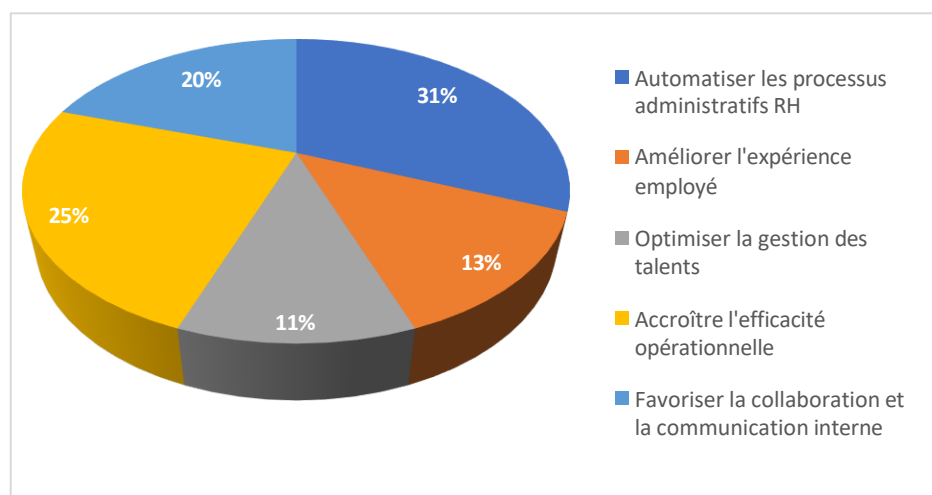
Figure 06. : Répartition des répondants selon le degré d'intégration des outils numériques RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent une forte intégration des outils numériques dans les processus de gestion des RH de l'entreprise. Aucun répondant n'a indiqué une faible intégration, ce qui suggère que l'entreprise a, au minimum, un niveau modéré d'adoption des technologies pour soutenir les processus RH. Un tiers des répondants 33% perçoivent l'intégration des outils numériques comme modérée, indiquant que certaines fonctions RH sont numérisées, mais qu'il reste des domaines à améliorer. En revanche, 20% des répondants estiment que l'intégration est forte, ce qui montre une utilisation significative des outils numériques pour améliorer l'efficacité et la gestion des RH. Enfin, près de la moitié des répondants 47% considèrent que l'intégration est très forte, reflétant une adoption généralisée et avancée de la technologie dans les processus RH. Globalement, la majorité des répondants 67%, estiment que l'intégration des outils numériques est forte, voire très forte, ce qui indique une adoption mature de la technologie au sein de l'entreprise.

Figure 07 : Répartition des répondants selon les principaux objectifs que l'entreprise cherche à atteindre grâce à la digitalisation RH

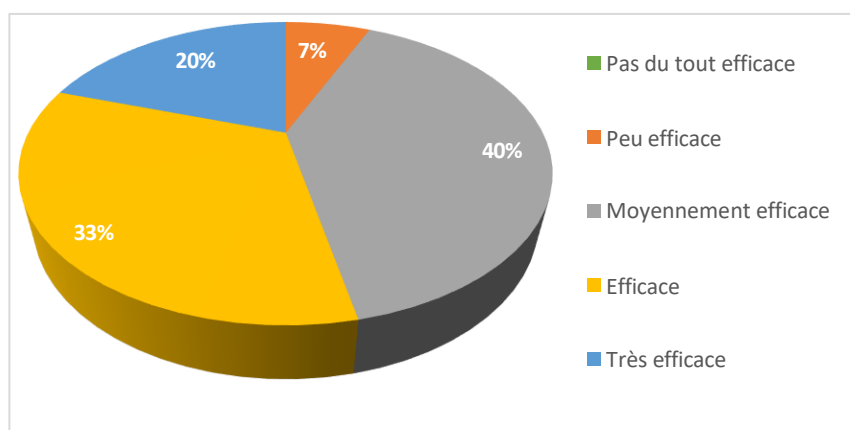


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats révèlent que l'entreprise a des objectifs variés en matière de digitalisation de la gestion des RH, avec une priorité claire sur certains aspects clés. L'objectif principal, mentionné par 31% des répondants, est d'automatiser les processus administratifs RH, ce qui permettrait de réduire les tâches répétitives et d'améliorer l'efficacité. Accroître l'efficacité opérationnelle est également important, avec 25% des réponses, soulignant le désir de rendre les opérations RH plus fluides et productives. Favoriser la collaboration et la communication interne est aussi significatif, avec 20% des répondants, montrant une volonté d'améliorer la cohésion et le partage d'informations au sein de l'entreprise.

Améliorer l'expérience employé 13% et optimiser la gestion des talents 11% sont également des objectifs notables, bien que moins prioritaires, indiquant un intérêt pour le bien-être des employés et une meilleure gestion des compétences et des performances. Ces résultats démontrent une vision équilibrée où l'automatisation et l'efficacité opérationnelle sont des priorités, tout en prenant en compte l'importance de la collaboration, de l'expérience employé et de la gestion des talents.

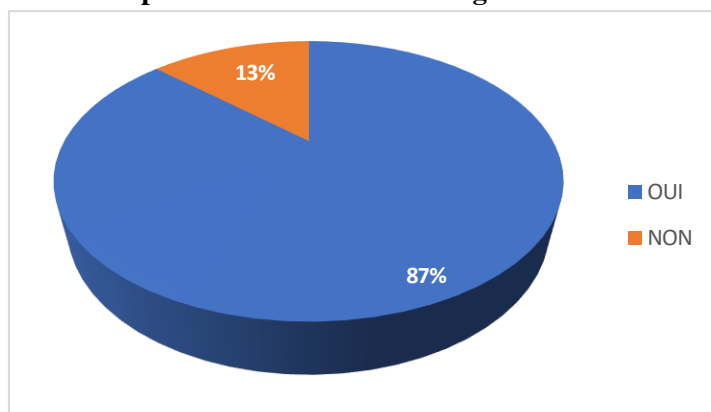
Figure 08 : Répartition des répondants selon l'efficacité des outils numériques actuellement utilisés dans GRH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent une évaluation globalement positive de l'efficacité des outils numériques utilisés dans la gestion des RH de Cevital. Aucun répondant n'a jugé ces outils "pas du tout efficaces", ce qui indique que tous reconnaissent leur valeur ajoutée. Seuls 7% les considèrent "peu efficaces", suggérant qu'une minorité trouve des lacunes dans leur performance. La majorité relative 40% les trouve "moyennement efficaces", ce qui pourrait indiquer que, même si les outils sont utiles, il existe des domaines où leur utilisation pourrait être optimisée. Un tiers des répondants 33% les perçoivent comme "efficaces", ce qui montre que pour une part significative de l'entreprise, les outils numériques répondent bien aux besoins RH. Enfin, 20% des répondants les jugent "très efficaces", soulignant une satisfaction élevée et la perception que ces outils contribuent de manière substantielle à la gestion des ressources humaines. Globalement, ces résultats reflètent une bonne adoption des outils numériques, avec des marges de progression pour en maximiser l'efficacité.

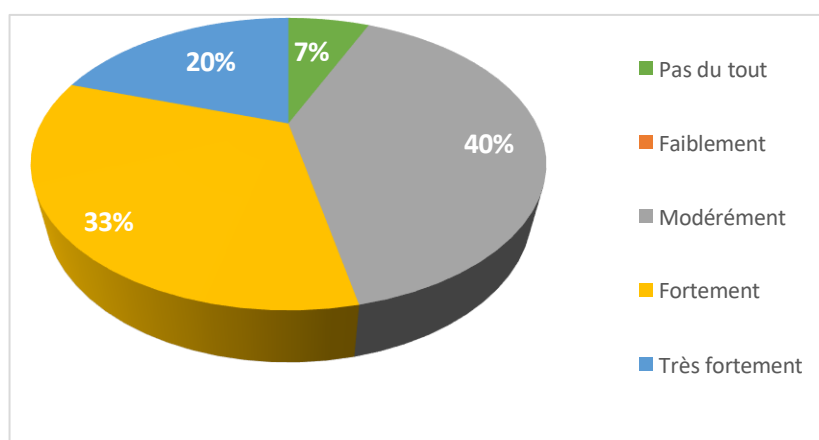
Figure 09 : Répartition des répondants selon les améliorations spécifiques dans les processus RH depuis l'introduction de la digitalisation



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats indiquent que la grande majorité des répondants 87% ont remarqué des améliorations spécifiques dans les processus de gestion des RH depuis l'introduction de la digitalisation. Cette forte proportion suggère que l'adoption des technologies numériques a été largement bénéfique pour ces processus, entraînant probablement une plus grande efficacité, une meilleure accessibilité des données et une amélioration générale de la gestion des RH. Ces améliorations peuvent avoir des répercussions positives sur la productivité, la satisfaction des employés et la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir les talents. Cependant, il est également notable qu'une minorité 13 % des répondants n'ont pas remarqué d'améliorations spécifiques. Cela pourrait signaler des défis dans l'implémentation de la digitalisation, des lacunes dans les outils utilisés ou des besoins non satisfaits dans les processus RH qui nécessitent une attention supplémentaire.

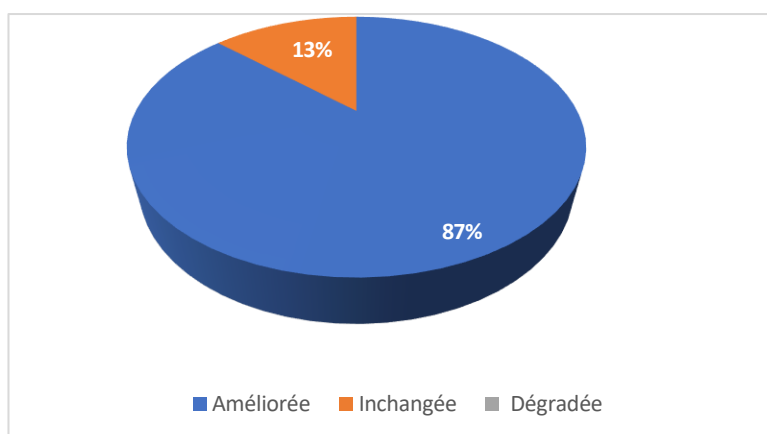
Figure 10 : Répartition des répondants selon la contribution de la digitalisation RH dans les tâches administratives et opérationnelles



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats révèlent une perception globalement positive de l'impact de la digitalisation des processus RH sur l'optimisation des tâches administratives et opérationnelles, avec une progression notable vers une efficacité accrue. Aucun répondant n'a jugé que la digitalisation contribuait faiblement à cette optimisation, ce qui suggère que certains ont perçus une certaine valeur ajoutée à l'introduction de technologies numériques. La majorité des répondants 40% ont exprimé une amélioration modérée, indiquant des progrès appréciables mais peut-être pas encore pleinement exploités. Cependant, un tiers des répondants 33% ont estimé que l'impact était fort, soulignant ainsi une influence significative de la digitalisation sur l'efficacité des tâches administratives et opérationnelles. De plus, 20% des répondants ont estimé que l'impact était très fort, ce qui souligne une optimisation substantielle résultant de la digitalisation. Ces réponses positives reflètent probablement une amélioration de la productivité, une réduction des erreurs et des délais, ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources. Cependant, il est important de noter qu'une minorité de 7% des répondants ont estimé que la digitalisation n'avait pas du tout contribué à l'optimisation des tâches. Bien que cette proportion soit faible, elle souligne l'existence de défis ou de limitations dans l'application de la digitalisation pour certains aspects des processus RH. Ces résultats montrent que la digitalisation a joué un rôle significatif dans l'amélioration des opérations RH, tout en soulignant la nécessité de surmonter les obstacles potentiels pour maximiser son efficacité à tous les niveaux de l'entreprise.

Figure 11 : Répartition des répondants selon l'influence de la digitalisation sur la qualité des services RH fournis aux employés

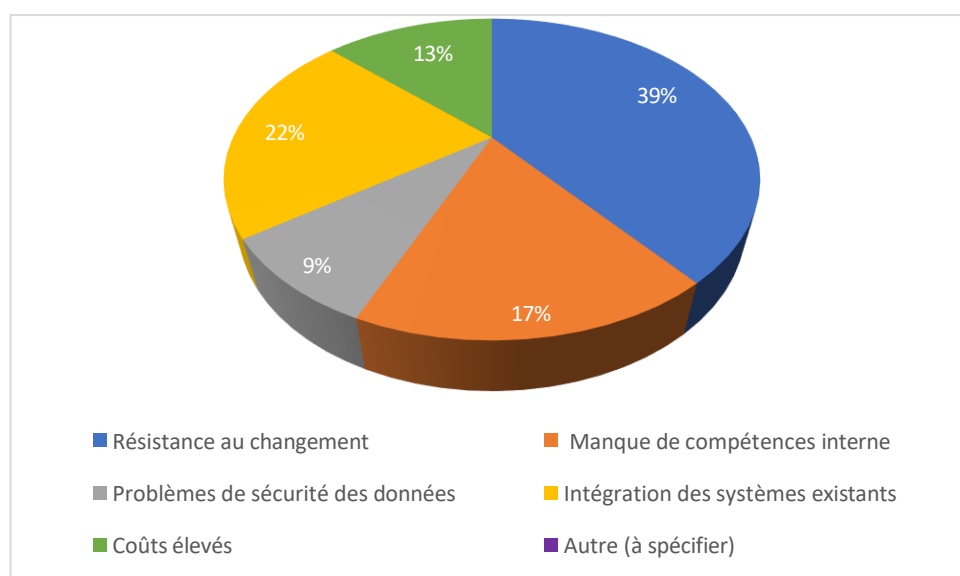


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats indiquent une amélioration significative de la qualité des services RH fournis aux employés depuis l'introduction de la digitalisation, avec une forte majorité 87% des répondants exprimant une perception positive de cette évolution. Cette augmentation de la qualité des services RH peut être attribuée à divers facteurs, tels que l'automatisation des processus, l'amélioration de l'accessibilité aux informations et aux services, ainsi que la simplification des

procédures grâce à des plateformes numériques conviviales. Ces améliorations ont eu un impact positif sur l'expérience globale des employés, en rendant les services RH plus efficaces, rapides et accessibles. Le fait qu'aucun répondant n'ait signalé de dégradation de la qualité des services RH suggère que la digitalisation a été mise en œuvre de manière efficace, sans compromettre les standards de qualité. Cependant, il est également important de noter qu'une minorité de 13% des répondants ont déclaré que la qualité des services RH était restée inchangée. Cela pourrait indiquer que, malgré la digitalisation, certains aspects des services RH n'ont pas connu d'améliorations significatives, peut-être en raison de limitations technologiques ou de résistances au changement dans certains domaines.

Figure 12 : Répartition des répondant selon les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans votre entreprise

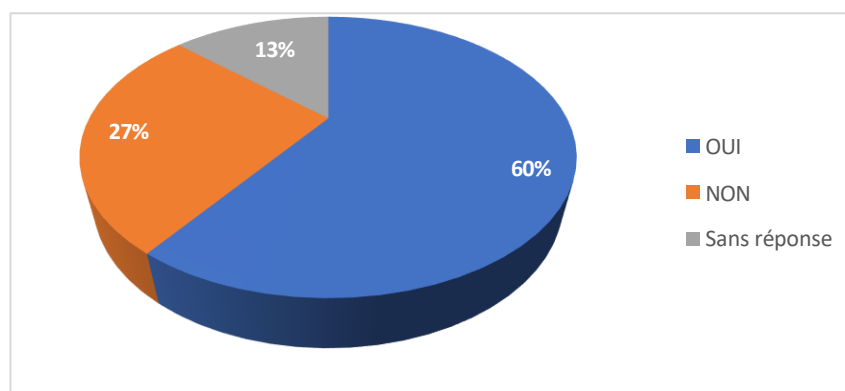


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats révèlent plusieurs défis majeurs rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans l'entreprise. La résistance au changement apparaît comme le défi le plus fréquent, cité par près de 39% des répondants. Cette résistance peut provenir de divers facteurs, tels que la peur de l'inconnu, les habitudes établies ou les préoccupations quant à l'impact sur les emplois et les responsabilités traditionnelles. Le manque de compétences internes est également un défi significatif, mentionné par 17% des répondants. Cela souligne l'importance de former et de développer les compétences numériques au sein de l'entreprise pour soutenir efficacement la transformation numérique. Les problèmes de sécurité des données sont également un défi notable, cités par 9% des répondants, mettant en lumière l'importance cruciale de garantir la confidentialité et la protection des informations sensibles des employés.

L'intégration des systèmes existants représente un autre défi significatif, mentionné par 22% des répondants, soulignant la complexité de faire fonctionner harmonieusement les nouvelles technologies avec les systèmes préexistants. Enfin, les coûts élevés sont également cités comme un défi par 13% des répondants, soulignant la nécessité de gérer efficacement les investissements financiers nécessaires à la digitalisation des processus RH.

Figure 13 : Répartition des réponses concernant la mise en place de moyens pour remédier aux défis rencontrés



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

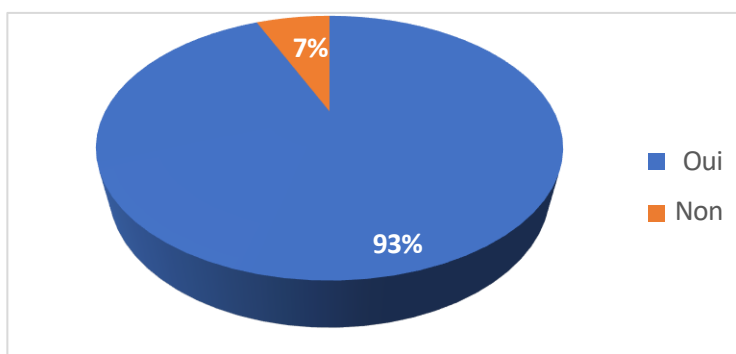
Les données montrent les réponses des personnes interrogées sur la mise en place de moyens pour remédier aux défis rencontrés. Voici une analyse et interprétation de ces résultats :

-OUI 60% : Une majorité des répondants ont indiqué avoir mis en place des moyens pour remédier aux défis qu'ils ont rencontrés certains ont spécifié la sensibilisation et la formation. Cela suggère que Cevital est proactive dans la gestion des obstacles et cherche activement des solutions pour les surmonter.

- NON 27 % : Environ un quart des répondants n'ont pas remarqué une mise en place de moyens pour remédier aux défis. Cela peut indiquer plusieurs choses : manque de ressources, manque de connaissances sur les solutions possibles, ou peut-être une perception que les défis ne nécessitent pas de remédiation immédiate.

-Sans réponse 13% : Une proportion non négligeable des personnes interrogées n'a pas répondu à cette question. Cela peut refléter un manque d'opinion claire, une hésitation à partager des informations ou un désintérêt pour la question posée.

Figure 14 : Impact de la digitalisation sur la réactivité et l'adaptabilité de la GRH face aux changements organisationnels



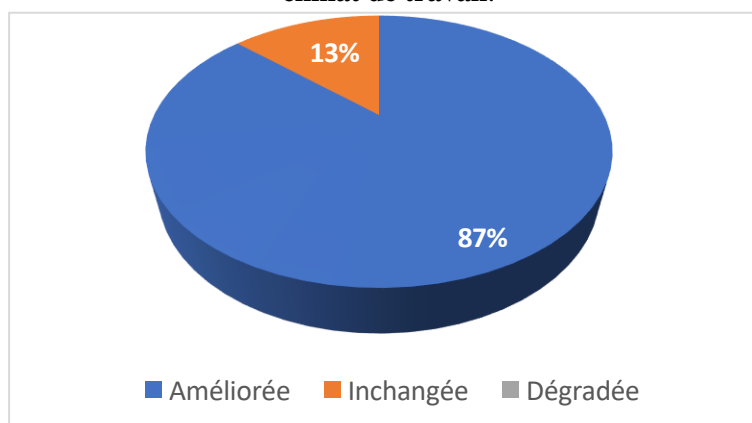
Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les données montrent les réponses des personnes interrogées sur l'impact de la digitalisation sur la réactivité et l'adaptabilité de la GRH face aux changements organisationnels :

-Oui (93%) : Une écrasante majorité des répondants ont observé une augmentation de la réactivité et de l'adaptabilité de la GRH grâce à la digitalisation. Cela indique que la digitalisation est largement perçue comme un facteur positif et essentiel pour améliorer la capacité des services RH à répondre rapidement et efficacement aux changements au sein de Cevital.

-Non (7%) : Une petite minorité des répondants n'ont pas observé d'amélioration en termes de réactivité et d'adaptabilité de la GRH grâce à la digitalisation. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons : Implémentation inadéquate, manque de formation, problèmes techniques, résistance au changement.

Figure 15 : Influence de la digitalisation des processus RH sur la culture organisationnelle et le climat de travail.



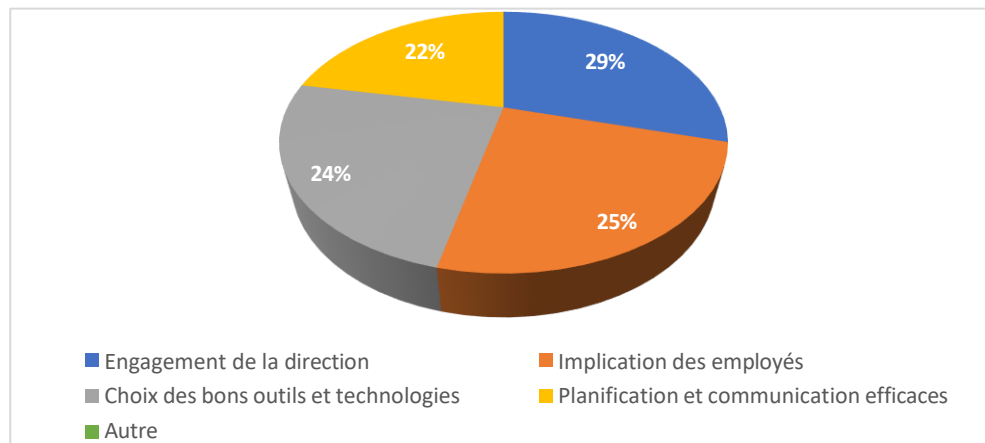
Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la digitalisation des processus RH a eu un impact largement positif sur la culture organisationnelle et le climat de travail, avec 87% des répondants constatant une amélioration. Cela peut être attribué à une augmentation de l'efficacité, une meilleure accessibilité des informations, une flexibilité accrue, et une communication améliorée.

Cependant, 13% des répondants n'ont perçu aucun changement, ce qui pourrait s'expliquer par des résistances au changement ou des défis liés à la mise en œuvre des nouvelles technologies. Notamment, aucun répondant n'a rapporté de dégradation du climat de travail ou de la culture organisationnelle.

Axe 02 : Objectifs et résultats de la digitalisation des RH chez Cevital

Figure16 : Facteurs clés de succès pour une implémentation réussie de la digitalisation des processus RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les données montrent les réponses des personnes interrogées sur les facteurs essentiels pour une implémentation réussie de la digitalisation des processus RH.

Engagement de la direction 29% : Le fait que près d'un tiers des répondants considèrent l'engagement de la direction comme un facteur clé de succès suggère que le leadership et le soutien de la direction sont cruciaux pour réussir la transformation digitale des processus RH

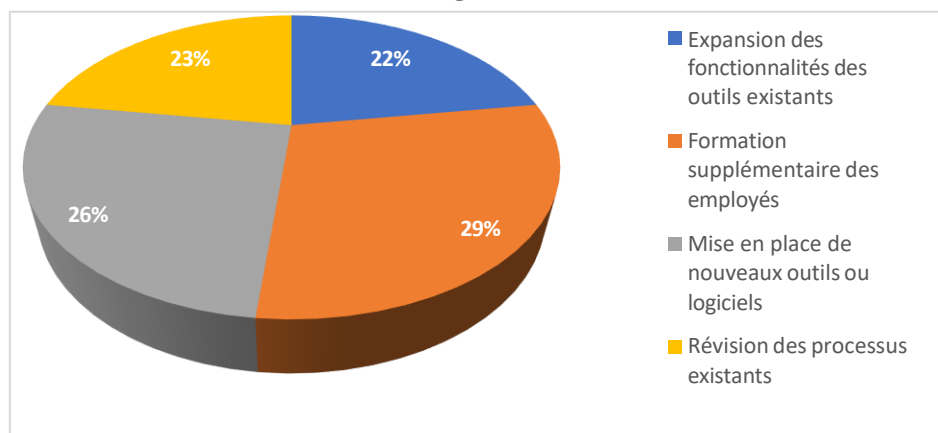
Implication des employés 25% : Environ un quart des répondants ont souligné l'importance de l'implication des employés dans le processus de digitalisation. Cela indique que pour que la transformation soit réussie, il est essentiel d'impliquer activement les employés à tous les niveaux de l'organisation.

Choix des bons outils et technologies 24% : Un autre quart des répondants ont souligné l'importance du choix des bons outils et technologies pour une implémentation réussie de la digitalisation des processus RH. Cela souligne l'importance de mener une évaluation approfondie des besoins de l'organisation.

Planification et communication efficaces 22% : Près d'un quart des répondants ont souligné l'importance de la planification et de la communication efficaces dans le processus de digitalisation. Cela met en lumière la nécessité d'établir un plan stratégique clair, comprenant

des objectifs mesurables, des échéanciers réalistes et des responsabilités clairement définies.

Figure 17 : Prochaines étapes envisagées pour améliorer la performance de la digitalisation de la GRH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats fournis donnent un aperçu des prochaines étapes que l'entreprise envisage de prendre pour améliorer la performance de la digitalisation de la gestion des RH.

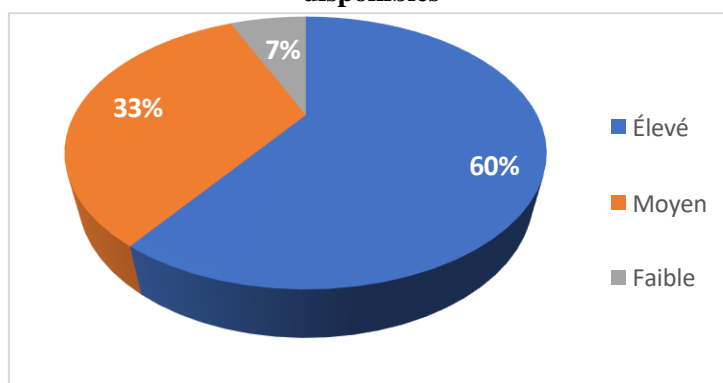
Expansion des fonctionnalités des outils existants 23% : Bien que cette option ait été choisie par une minorité de répondants, elle suggère que l'entreprise reconnaît la valeur des outils déjà en place et cherche à en tirer davantage parti

Formation supplémentaire des employés 29% : Près d'un tiers des répondants ont identifié la formation supplémentaire des employés comme une prochaine étape importante. Cela souligne la reconnaissance de l'importance de l'élément humain dans la réussite de la digitalisation de la GRH au sein de Cevital.

Mise en place de nouveaux outils ou logiciels 26% : Une autre option choisie par un quart des répondants est la mise en place de nouveaux outils ou logiciels. Cela suggère que l'entreprise envisage d'explorer de nouvelles solutions technologiques pour répondre à des besoins spécifiques ou pour améliorer l'efficacité des processus existants.

Révision des processus existants 23% : Enfin, une proportion similaire de répondants a identifié la révision des processus existants comme une prochaine étape. Cela indique que l'entreprise reconnaît l'importance d'optimiser les processus RH avant de mettre en œuvre de nouvelles technologies.

Figure 18 : Niveau d'engagement et de satisfaction par rapport aux solutions numériques RH disponibles

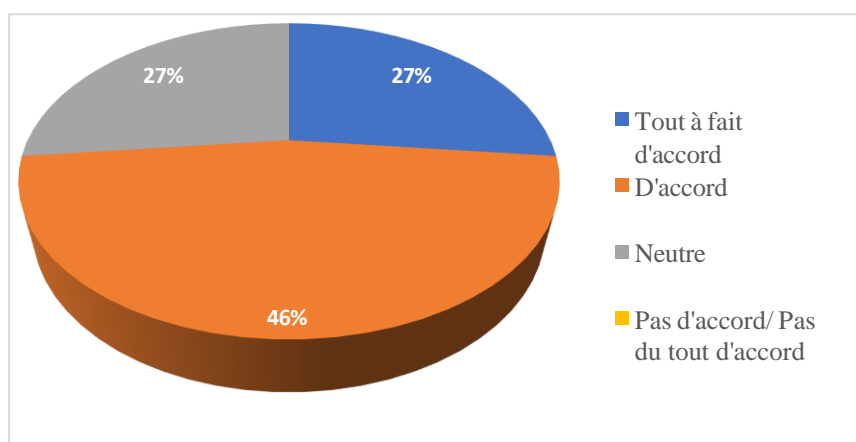


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats indiquent que la majorité des répondants 60% ont un niveau d'engagement et de satisfaction élevé par rapport aux solutions numériques RH actuellement disponibles. Cela suggère que ces solutions répondent efficacement aux besoins de l'organisation et offrent une valeur ajoutée significative en termes d'efficacité, de productivité et de satisfaction des utilisateurs. La proportion minoritaire de répondants 7% exprimant un niveau d'engagement et de satisfaction faible peut indiquer des lacunes ou des insatisfactions spécifiques avec les solutions numériques RH existantes. Ces problèmes peuvent être liés à des fonctionnalités manquantes, à une convivialité insatisfaisante. Enfin, un tiers des répondants 33% ont un niveau d'engagement et de satisfaction moyen. Cette catégorie peut inclure ceux qui voient des avantages dans les solutions numériques RH, mais qui estiment qu'il existe encore des possibilités d'amélioration ou des domaines où les solutions actuelles ne répondent pas entièrement à leurs besoins.

Axe 03 : Formation et gestion des compétences

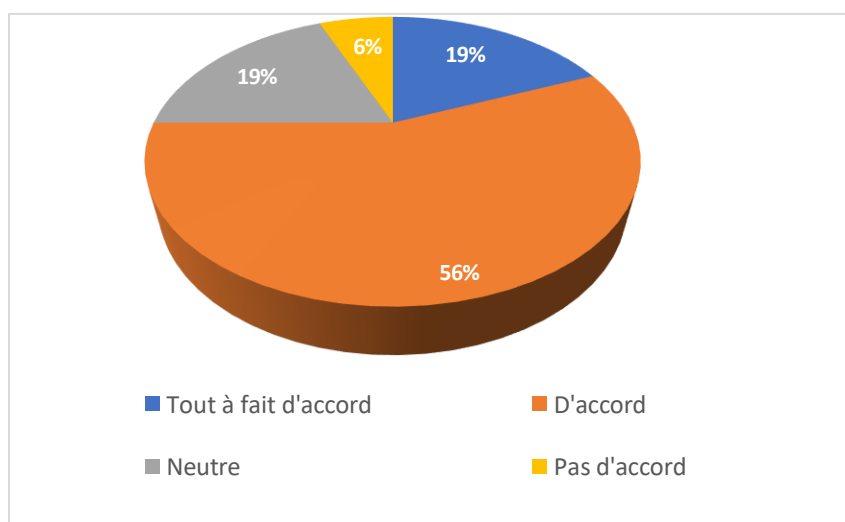
Figure 19 : Facilité de gestion des demandes de formation des employés par le système



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats indiquent que la majorité des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord que le système permet de gérer facilement les demandes de formation des employés. En détail : 27% disent être tout à fait d'accord et sont totalement convaincus que le système permet une gestion facile des demandes de formation des employés. Cela suggère que ces répondants trouvent le système très efficace et adapté à leurs besoins en matière de formation. 46,67% sont d'accord, une proportion plus importante (près de la moitié) des répondants sont simplement d'accord que le système permette de gérer facilement les demandes de formation des employés. Bien qu'ils ne soient pas aussi catégoriques que ceux qui sont tout à fait d'accord, cette majorité soutient tout de même l'efficacité du système dans ce domaine. Enfin, 27% sont neutre soit un quart des répondants, ce qui signifie qu'ils n'ont pas d'opinion tranchée sur la facilité de gestion des demandes de formation via le système. Cela pourrait indiquer un manque d'expérience directe avec cette fonctionnalité du système ou une opinion mitigée sur son efficacité.

Figure 20 : Capacité du système à créer et diffuser des plans de formation par service/employé

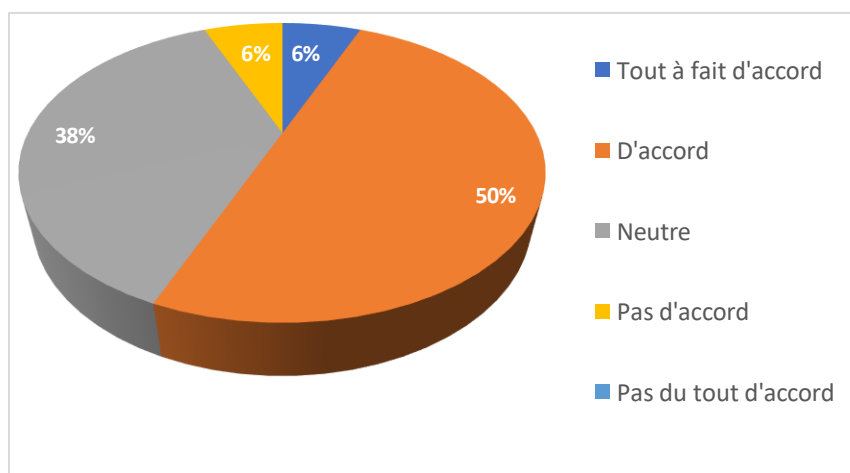


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats indiquent que la grande majorité des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord que le système permet de créer et de diffuser des plans de formation par service ou par employé. Tout à fait d'accord 19%, bien qu'une proportion relativement faible, cela indique que certains utilisateurs ont une confiance totale dans la capacité du système à créer et à diffuser des plans de formation spécifiques par service ou par employé. Ces répondants semblent trouver le système très efficace dans cette fonctionnalité. D'accord 56%, soit la majorité écrasante des répondants qui trouvent que le système permet de créer et de diffuser des plans de formation par service ou par employé. Cela suggère qu'ils trouvent que le système répond adéquatement à leurs besoins en matière de gestion de la formation, en leur permettant de personnaliser les

plans en fonction des départements ou des employés spécifiques. Neutre 19%, une proportion notable des répondants se situent dans la catégorie neutre, indiquant qu'ils n'ont pas d'opinion tranchée sur la capacité du système à créer et à diffuser des plans de formation par service ou par employé. Cela pourrait refléter un manque d'expérience directe avec cette fonctionnalité ou une opinion mitigée sur son efficacité. Enfin, une minorité de 6% ne sont pas d'accord trouvant que le système ne permet pas de créer ou de diffuser des plans de formation par service ou par employé. Cependant, cette proportion est relativement faible, ce qui suggère que la majorité des utilisateurs trouvent que le système satisfait à cette exigence.

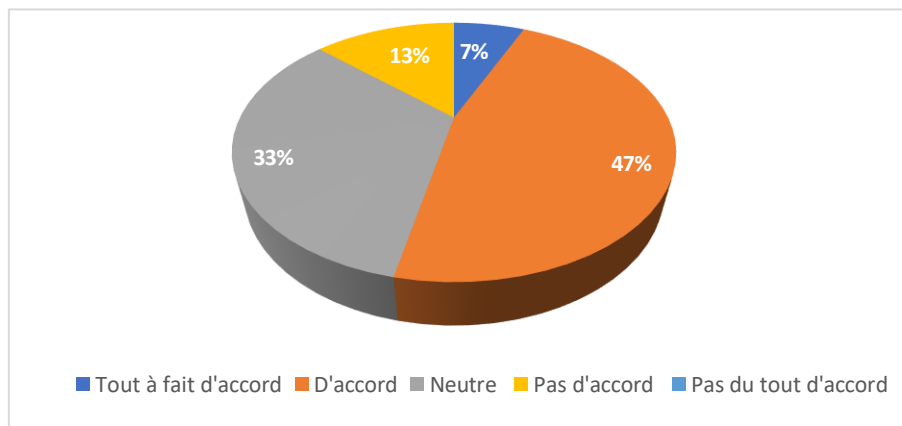
Figure 21 : Intégration d'un catalogue de formations disponibles dans le système



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la majorité des répondants sont d'accord que le système intègre un catalogue de formations disponibles. Une petite proportion de 6% des répondants sont tout à fait d'accord trouvant que le système intègre un catalogue de formations disponibles. Bien que ce pourcentage soit faible, il indique que certains utilisateurs ont une confiance totale dans la capacité du système à fournir un catalogue de formations accessibles. 50% soit la moitié des répondants sont simplement d'accord que le système intègre un catalogue de formations. Cela suggère que la plupart des utilisateurs trouvent que le système propose un catalogue de formations, bien que peut-être avec certaines limitations ou aspects à améliorer. Une proportion importante des répondants se situent dans la catégorie neutre 38% indiquant qu'ils n'ont pas d'opinion tranchée sur l'intégration d'un catalogue de formations dans le système. Cela pourrait refléter un manque d'expérience directe avec cette fonctionnalité ou une opinion mitigée sur son efficacité. Une petite minorité des répondants sont en désaccord 6% que le système intègre un catalogue de formations disponibles. Cependant, ce pourcentage est faible, ce qui suggère que la majorité des utilisateurs trouvent que le système propose bien un tel catalogue.

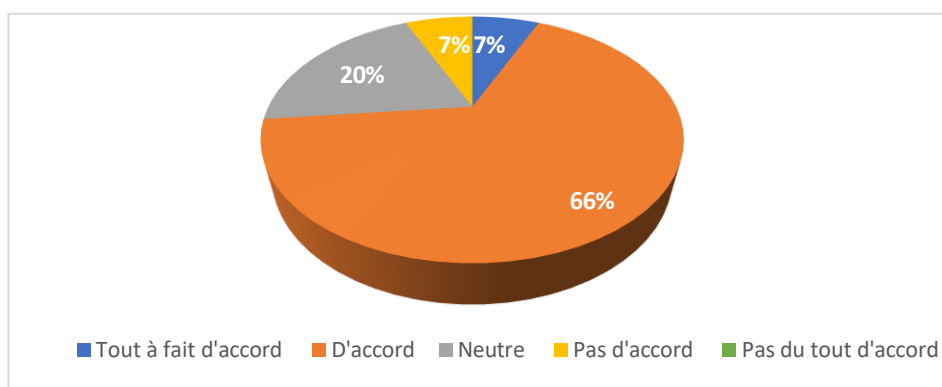
Figure 22 : Gestion du budget formation et suivi des dépenses par le système.



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la majorité des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord que le système permet de gérer le budget formation et d'en suivre les dépenses avec : une petite proportion de 7% des répondants qui sont tout à fait d'accord que le système permet de gérer le budget formation et d'en suivre les dépenses. Cela suggère que certains utilisateurs ont une confiance totale dans la capacité du système à gérer efficacement ces aspects financiers liés à la formation. Une proportion significative des répondants sont simplement d'accord avec 47%. Cela indique que la plupart des utilisateurs trouvent que le système répond adéquatement à leurs besoins. Une minorité des répondants sont en désaccord 13%, cependant ce pourcentage est relativement faible, ce qui suggère que la majorité des utilisateurs trouvent que le système satisfait à cette exigence. Une proportion importante des répondants se situent dans la catégorie neutre avec 33% indiquant qu'ils n'ont pas d'opinion tranchée. Cela pourrait refléter un manque d'expérience directe avec cette fonctionnalité ou une opinion mitigée sur son efficacité.

Figure 23 : Évaluation de l'impact des formations sur les compétences des employés par le système

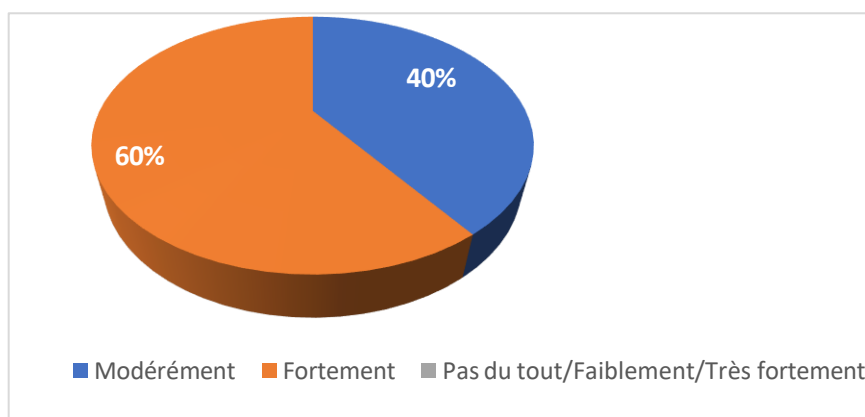


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la majorité des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord que le système permet d'évaluer l'impact des formations sur les compétences des employés. Une petite proportion de 7% des répondants sont tout à fait d'accord que le système permet d'évaluer

l'impact des formations sur les compétences des employés. Cela indique que ces utilisateurs sont pleinement satisfaits de la capacité du système à mesurer l'effet des formations sur le développement des compétences. Une majorité significative de 67% des répondants sont d'accord, cela montre que la plupart des utilisateurs trouvent que le système est efficace pour évaluer les résultats des formations, bien que certains pourraient voir des possibilités d'amélioration. Une petite minorité des répondants sont en désaccord soit 7%, cela suggère que pour quelques utilisateurs, le système n'est pas perçu comme étant suffisamment performant dans cette capacité. Enfin, 20 % qui représente un cinquième des répondants, se situent dans la catégorie neutre. Cela pourrait indiquer un manque d'expérience directe avec cette fonctionnalité ou une perception mitigée de son efficacité.

Figure 24 : Impact de la digitalisation sur la gestion des talents et le développement des compétences



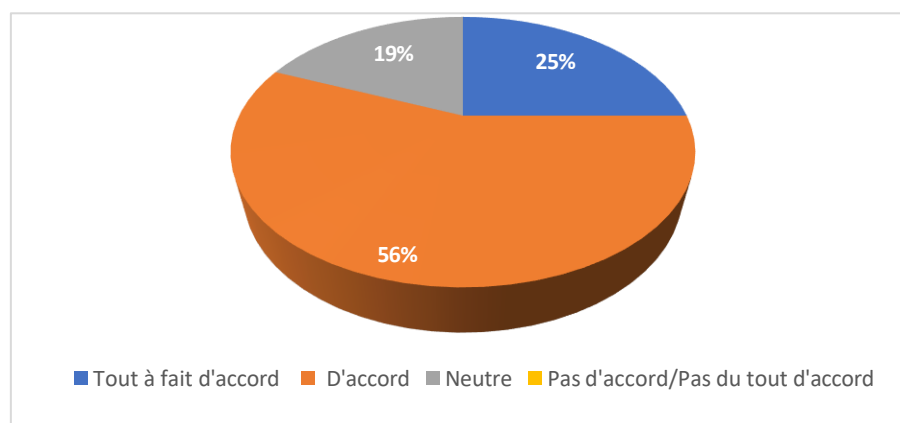
Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la digitalisation a eu un impact positif sur la gestion des talents et le développement des compétences au sein de l'organisation, avec des réponses réparties entre modérément et fortement. Avec une majorité des répondants (60%) qui estiment que la digitalisation a fortement amélioré la gestion des talents et le développement des compétences. Cela suggère que les outils numériques ont permis des avancées significatives dans ces domaines, facilitant des processus tels que l'identification des compétences, la gestion des plans de carrière, l'accès à des formations adaptées et l'évaluation continue des performances et des compétences des employés. Une proportion notable des répondants 40% considère que la digitalisation a modérément amélioré la gestion des talents et le développement des compétences. Cela indique que, bien que des progrès aient été réalisés grâce à la digitalisation, il reste des marges d'amélioration ou des limitations dans l'implémentation ou l'utilisation des outils numériques actuels. Enfin, aucun répondant n'a indiqué que la digitalisation n'avait pas du tout, faiblement

ou très fortement amélioré la gestion des talents et le développement des compétences, ce qui montre un consensus général sur l'impact positif de la digitalisation, bien que cet impact soit perçu à des degrés divers.

Axe 04 : Gestion de la rémunération

Figure 25 : Intégration du système à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération

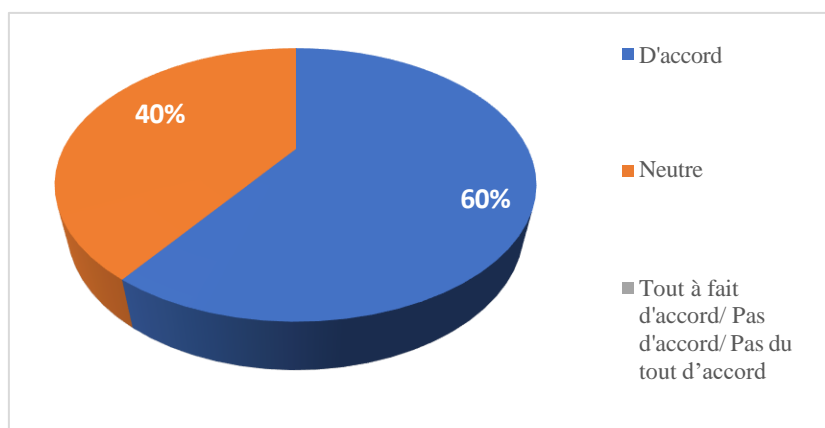


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la majorité des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord que le système est intégré à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération : un quart des répondants sont totalement convaincus (25%) que le système est bien intégré à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération. Cela indique que ces utilisateurs trouvent le système très efficace et parfaitement fonctionnel dans ce domaine. Une majorité des répondants sont simplement d'accord (56%), cela suggère que la plupart des utilisateurs trouvent que le système répond à leurs besoins en matière de synchronisation des données de rémunération, bien que certains pourraient voir des possibilités d'amélioration ou ne pas être aussi enthousiastes que ceux qui sont tout à fait d'accord. Près d'un cinquième des répondants (19%) se situent dans la catégorie neutre, ce qui pourrait refléter un manque d'expérience directe avec cette fonctionnalité ou une perception mitigée de son efficacité.

Cependant, aucun répondant n'a indiqué qu'ils n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord que le système est intégré à la gestion de la paie. Cela montre un consensus général sur l'intégration du système avec la gestion de la paie.

Figure 26 : Facilité de modélisation des scénarios d'évolution des rémunérations par le système

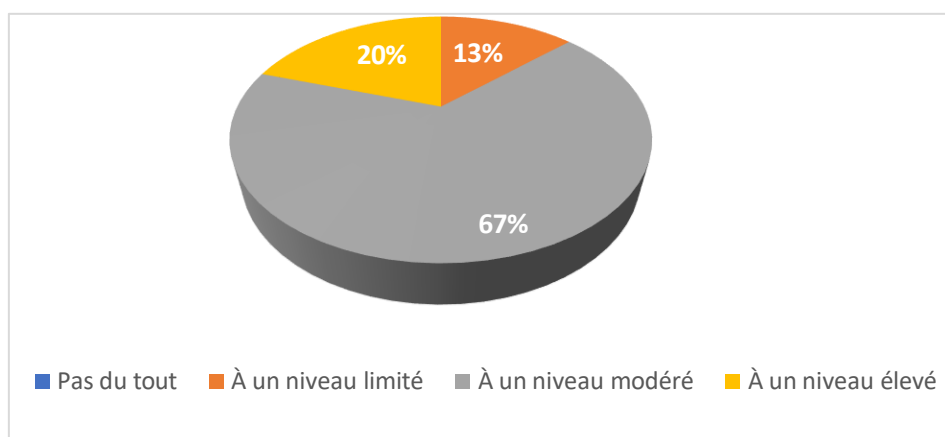


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que les répondants ont des opinions mitigées sur la capacité du système à modéliser facilement des scénarios d'évolution des rémunérations. Voici une interprétation détaillée de ces résultats : Une majorité des répondants (60%) sont d'accord que le système permet de modéliser facilement des scénarios d'évolution des rémunérations. Cela indique que ces utilisateurs trouvent le système suffisamment capable de gérer cette tâche, ce qui implique une certaine satisfaction quant à ses fonctionnalités dans ce domaine. Et une proportion significative des répondants (40%) se situent dans la catégorie neutre, n'exprimant ni accord ni désaccord sur la capacité du système à modéliser les scénarios d'évolution des rémunérations. Cela peut indiquer une utilisation limitée de cette fonctionnalité par ces utilisateurs, un manque d'expérience directe avec cette partie du système, ou des opinions mitigées sur son efficacité. Enfin, l'absence de réponses extrêmes suggère que les utilisateurs n'ont pas de sentiments très forts, positifs ou négatifs, concernant cette fonctionnalité.

Axe 05 : Transformation digitale RH au sein de Cevital

Figure 27 : Échelle de la transformation digitale des ressources humaines au sein de Cevital

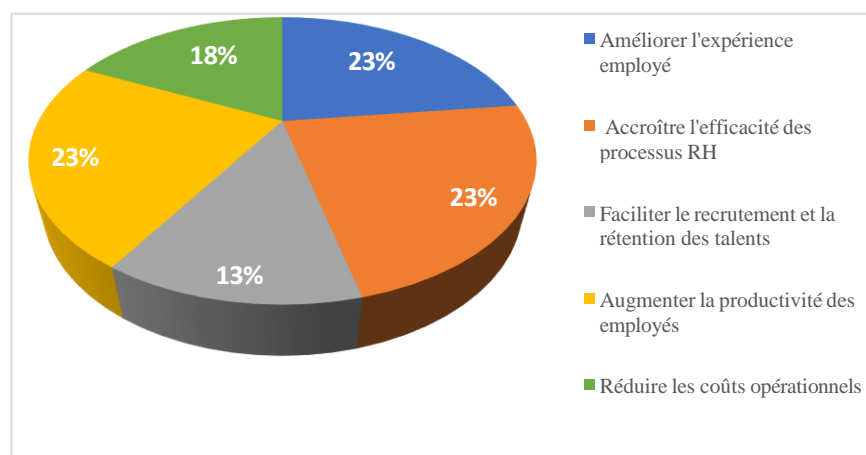


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la majorité des répondants indiquent que Cevital a entrepris une transformation digitale des RH à un niveau modéré ou élevé. À un niveau limité, une petite

proportion de 13% des répondants estiment que Cevital a entrepris la transformation digitale des RH à un niveau limité. Cela peut indiquer que certaines organisations sont encore au début de leur parcours de digitalisation, ou qu'elles ont mis en place seulement quelques outils ou processus numériques sans une intégration extensive. La majorité des répondants indiquent que leur organisation a entrepris la transformation digitale des RH à un niveau modéré (67%). Cela suggère que ces organisations ont probablement adopté plusieurs outils et processus numériques, et que la digitalisation est bien en cours, mais qu'il reste encore des domaines à améliorer ou à développer davantage. Une proportion de 20% des répondants indique que Cevital a entrepris la transformation digitale des RH à un niveau élevé. Ces organisations ont probablement intégré de manière extensive des solutions numériques dans leurs processus RH, et elles bénéficient d'une transformation avancée. Enfin, aucun répondant n'a indiqué que leur organisation n'a pas du tout entrepris de transformation digitale des ressources humaines. Cela suggère que toutes les organisations représentées dans les réponses ont engagé, à un certain degré, une démarche de digitalisation des RH.

Figure 28 : Principaux objectifs de la transformation digitale des RH au sein de Cevital



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent une répartition assez équilibrée des principaux objectifs de la transformation digitale des RH dans l'organisation, avec des priorités variées mais convergentes vers l'amélioration globale des processus RH et de l'expérience employé :

Améliore l'expérience employé (23%) : Une proportion significative des répondants considère que l'amélioration de l'expérience employé est un objectif majeur de la transformation digitale des RH. Cela indique une préoccupation importante pour le bien-être et la satisfaction des employés, en utilisant la digitalisation pour offrir des processus plus fluides, des interfaces utilisateur intuitives, et des services RH plus accessibles et personnalisés.

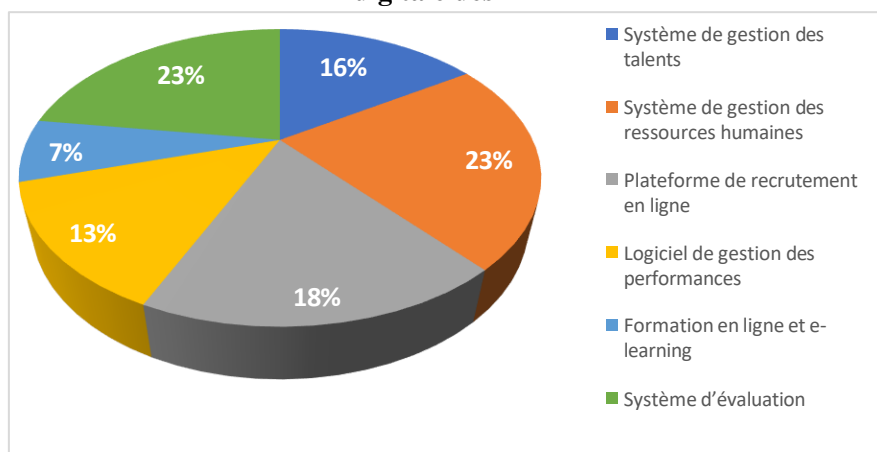
Accroître l'efficacité des processus RH (23%) : L'efficacité des processus RH est également un objectif clé, cela indique que la digitalisation au sein de Cevital permet d'automatiser les tâches répétitives, de réduire les erreurs, et de libérer du temps pour que les professionnels des RH puissent se concentrer sur des tâches stratégiques et à forte valeur ajoutée.

Augmenter la productivité des employés (23%) : Un autre objectif majeur de la transformation digitale est d'augmenter la productivité des employés. La digitalisation peut fournir aux employés des outils et des ressources qui améliorent leur efficacité au travail, facilitent la collaboration, et réduisent le temps passé sur des tâches administratives.

Réduire les coûts opérationnels (18%) : La réduction des coûts opérationnels est également un objectif important. La digitalisation peut aider à réaliser des économies en automatisant des processus coûteux et en rationalisant les opérations RH, ce qui peut également contribuer à la durabilité financière de l'entreprise.

Faciliter le recrutement et la rétention des talents (13%) : Bien que moins prioritaire que d'autres objectifs, la facilitation du recrutement et la rétention des talents reste un aspect important. Les outils digitaux peuvent améliorer le processus de recrutement en rendant les démarches plus rapides et transparentes, tout en aidant à identifier et retenir les meilleurs talents grâce à des analyses avancées des données RH.

Figure 29 : Outils et technologies numériques mis en place dans le cadre de la transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que Cevital a mis en place diverses technologies numériques pour soutenir la transformation digitale des RH : Un système de gestion des talents est utilisé par 16 % des répondants. Cet outil est crucial pour le développement et la rétention des employés, en facilitant des processus comme l'évaluation des compétences, la planification de la succession, et la gestion des carrières. Le système de gestion des ressources humaines (SGRH) est le plus

largement utilisé, mentionné par 23% des répondants. Ce système centralise les données RH et automatise divers processus, allant de la gestion des paies à l'administration des avantages sociaux, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle.

Les plateformes de recrutement en ligne indiquées par 18%, ces plateformes simplifient et accélèrent le processus de recrutement en facilitant la publication des offres d'emploi, la réception et la gestion des candidatures, et la communication avec les candidats. 14% des répondants mentionnent l'utilisation de logiciels de gestion des performances. Ces outils permettent d'évaluer régulièrement les performances des employés, de fixer des objectifs, et de fournir des feedbacks constructifs, contribuant ainsi à une meilleure gestion des performances et à l'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'organisation. Seulement 7% des répondants indiquent l'utilisation de plateformes de formation en ligne et d'e-learning. Ces outils sont essentiels pour le développement continu des compétences des employés, en offrant des formations accessibles et flexibles. Un autre outil largement utilisé 23% est le système d'évaluation. Ce système permet d'évaluer les compétences et les performances des employés, aidant à identifier les besoins en formation et les opportunités de développement.

➤ **Les défis et opportunités de la transformation digitale des RH**

Les répondants (6/15) ayant rencontrés des défis lors de la mise en œuvre de la transformation digitale des RH au sein de Cevital offrent un aperçu des différents obstacles et opportunités associés à ce processus de changement :

-Manque de compétence dû au manque de formation du personnel : Cette réponse souligne l'importance de la formation pour doter le personnel des compétences nécessaires à l'adoption réussie des nouveaux outils et processus liés à la transformation digitale. Elle met en lumière un défi majeur, garantir que les employés disposent des compétences requises pour utiliser efficacement les nouvelles technologies.

-Choix d'un logiciel adapté et changement de l'ancienne manière de faire : Cette réponse souligne le défi de sélectionner le bon logiciel ou système pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation tout en reconnaissant la nécessité d'un changement de mentalité et de processus pour s'adapter à cette nouvelle technologie.

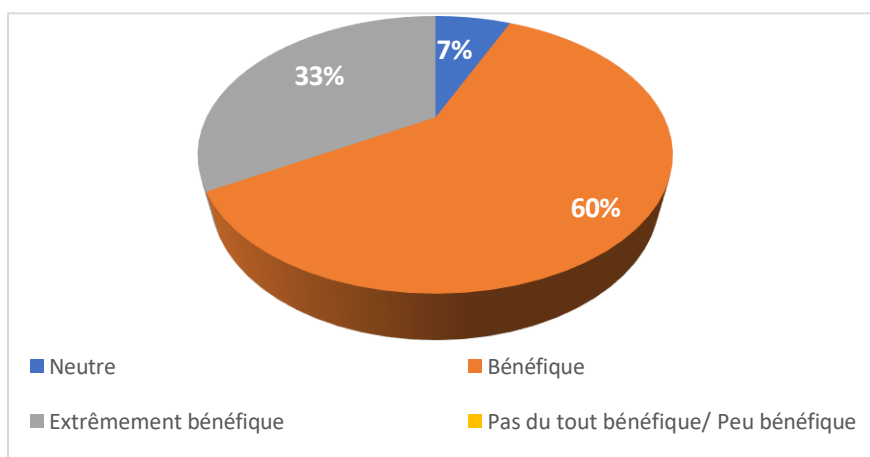
-Minimisation du nombre de tâches administratives : Cette réponse met en évidence un objectif clé de la transformation digitale des RH : réduire la paperasse et automatiser les processus pour libérer du temps et des ressources, ce qui permet de se concentrer davantage sur le travail essentiel et stratégique.

-Alignement avec les opérationnels et communication : Cette réponse met en évidence l'importance de l'alignement entre les opérationnels et les processus RH, ainsi que la nécessité d'une communication efficace pour assurer une compréhension et une acceptation mutuelles des changements.

-Adaptation et résistance : Cette réponse souligne les défis inhérents à tout processus de changement organisationnel, notamment l'adaptation des employés à de nouvelles façons de travailler et la résistance potentielle au changement.

-Absence de défis jusqu'à présent et bénéfices perçus : Cette réponse indique une expérience positive jusqu'à présent, avec l'absence de défis notables et des bénéfices déjà perçus en termes d'amélioration de la gestion. Cela suggère que, dans certains cas, la transformation digitale des RH peut se dérouler sans heurts et apporter rapidement des avantages tangibles.

Figure 30 : Évaluation de l'impact de la transformation digitale des RH sur Cevital jusqu'à présent.



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats indiquent que la transformation digitale des RH a eu un impact largement positif sur Cevital jusqu'à présent, avec une majorité écrasante des répondants évaluant cet impact comme bénéfique voire extrêmement bénéfique. Voici une interprétation détaillée de ces résultats : Une majorité significative des répondants 60% estime que la transformation digitale des RH a eu un impact bénéfique sur Cevital. Cela suggère que la digitalisation a apporté des améliorations perceptibles aux processus RH, à l'expérience employé et à l'efficacité organisationnelle dans l'ensemble. Un tiers des répondants (33%) considèrent que l'impact de la transformation digitale des RH est extrêmement bénéfique. Ces résultats indiquent une satisfaction élevée et une reconnaissance claire de la valeur ajoutée de la digitalisation, avec des avantages

significatifs constatés dans divers domaines. Seulement 7% des répondants se situe dans la catégorie neutre, ce qui peut refléter un manque de visibilité sur les résultats de la digitalisation ou une attente de résultats plus tangibles.

➤ **Compétences des professionnels RH dans un contexte de transformation digitale :**

Les réponses fournies par les répondants (9/15) sur les compétences essentielles pour les professionnels RH dans un contexte de transformation digitale sont :

-Maîtrise des outils informatiques : Cette compétence est fondamentale, car elle permet aux professionnels RH de tirer pleinement parti des technologies et des logiciels utilisés pour gérer les processus RH de manière efficace et efficiente.

-Réactivité et engagement : Dans un environnement en constante évolution, la réactivité et l'engagement sont des compétences cruciales pour s'adapter rapidement aux changements et pour maintenir une motivation élevée malgré les défis rencontrés.

-Désir d'apprendre rapidement, conscience professionnelle et tranquillité au travail : Ces compétences soulignent l'importance d'apprendre de nouvelles compétences rapidement, à travailler avec professionnalisme et à maintenir un état d'esprit calme et concentré même dans des situations stressantes ou travaillant sous pression.

-Maîtrise des technologies de l'information (IT) : La maîtrise des technologies de l'information est indispensable pour comprendre et utiliser efficacement les systèmes informatiques et les logiciels RH utilisés dans le cadre de la transformation digitale.

-Logique IT : Cette compétence implique la capacité à comprendre la logique sous-jacente des systèmes informatiques et à résoudre des problèmes de manière efficace, ce qui est essentiel pour optimiser les processus RH et maximiser l'utilisation des outils digitaux.

-Compétence cognitive et capacité d'adaptation : Les professionnels RH doivent posséder une compétence cognitive qui leur permette de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels, tout en encourageant les salariés à faire de même.

-Acceptation du changement : Cette compétence est cruciale dans un contexte de transformation digitale, car elle permet aux professionnels RH de gérer efficacement la résistance au changement et de promouvoir une culture d'ouverture et d'adaptabilité.

-Communication : La communication efficace est essentielle pour assurer une compréhension claire des objectifs de la transformation digitale, pour favoriser la collaboration entre les différents départements et pour maintenir l'engagement des employés tout au long du processus de changement.

-Compétences en informatique et en management : est une combinaison de la maîtrise des outils informatiques avec des compétences en leadership et en gestion, ce qui est nécessaire pour diriger efficacement les équipes dans un environnement de travail numérique en évolution constante.

➤ **Suggestions et recommandations pour améliorer la transformation digitale des RH**

Les suggestions proposées par les répondants sur la transformation digitale des RH au sein de Cevital sont :

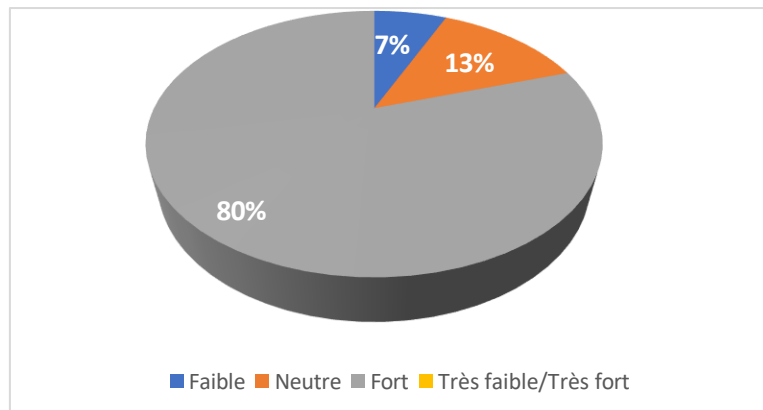
-Utilisation de l'intelligence artificielle (IA) : La compétence à utiliser des outils d'IA est essentielle pour les professionnels des RH, car ces technologies peuvent automatiser les tâches répétitives, analyser les données de manière plus approfondie et fournir des insights précieux pour la gestion des talents et les processus de recrutement.

-Élaboration de plans d'action étudiés : Avoir la capacité d'élaborer des plans d'action bien étudiés, prenant en compte l'impact des nouveaux modes de gestion, est crucial. Cette compétence assure que les initiatives de transformation digitale sont mises en œuvre de manière stratégique et efficace, minimisant les perturbations et maximisant les bénéfices.

-Proposition de plans de formation avant l'intégration des outils numériques : Suggérer et mettre en place des programmes de formation avant l'intégration de nouveaux outils numériques est une compétence clé. Cela garantit que les employés sont préparés et à l'aise avec les nouvelles technologies, facilitant ainsi une transition en douceur et augmentant l'adoption des nouvelles pratiques.

-Formations professionnelles : Investir dans des formations professionnelles continues est essentiel pour maintenir les compétences des RH à jour avec les dernières technologies et pratiques de gestion. Cela permet aux professionnels RH de rester compétitifs et efficaces dans un environnement de travail en constante évolution.

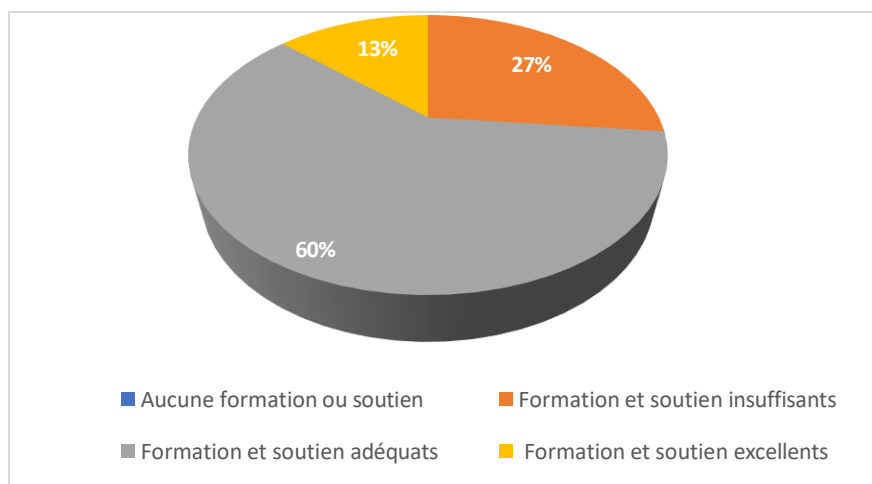
Figure 31 : Perceptions du niveau de soutien de la direction envers la transformation digitale RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Une écrasante majorité des répondants 80% perçoivent le soutien de la direction comme fort. Cela indique un niveau élevé de confiance et de satisfaction quant à l'engagement de la direction envers la digitalisation des RH, ce qui est un facteur essentiel pour le succès de toute initiative de transformation. Seule un petit pourcentage de 7% estime que le soutien de la direction est faible, ce qui suggère que certaines personnes perçoivent un manque de soutien de la part de la direction, ce qui pourrait potentiellement limiter la progression de la digitalisation. 13% des répondants sont neutre, ce qui pourrait refléter un manque de visibilité ou de communication sur les engagements de la direction envers la transformation digitale des RH.

Figure 32 : Évaluation de la formation et du soutien fournis pour s'adapter à la transformation digitale des RH

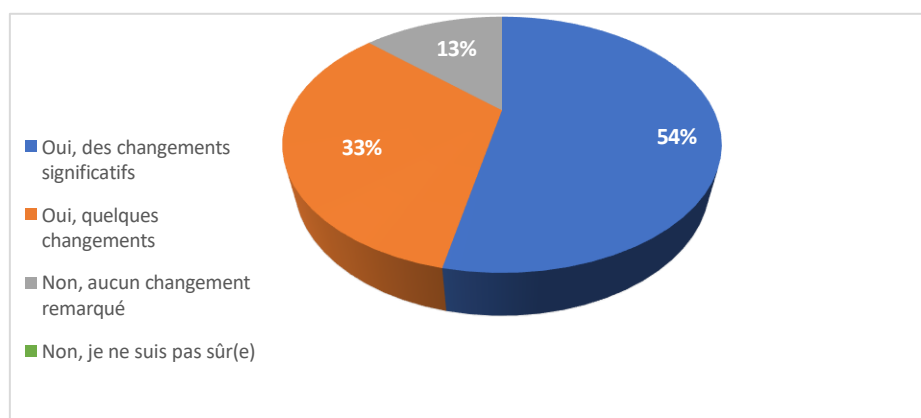


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Formation et soutien adéquats 60% : Une majorité significative des répondants 60% a jugé que la formation et le soutien étaient adéquats. Cela suggère que la plupart des employés ont bénéficié d'un niveau satisfaisant d'accompagnement pour faciliter leur transition vers les nouveaux outils et processus liés à la transformation digitale des RH. Environ un quart des répondants

27% estiment que la formation et le soutien fournis étaient insuffisants. Cela indique que certains employés ont peut-être ressenti un manque dans l'accompagnement proposé, ce qui pourrait avoir entravé leur capacité à s'adapter efficacement aux nouveaux outils et processus. 13% ont signalé avoir reçu une formation et un soutien excellents. Cela indique que certains ont eu une expérience particulièrement positive avec les programmes de formation et de soutien proposés par Cevital, ce qui a grandement facilité leur adaptation aux changements. Enfin, il est encourageant de constater qu'aucun n'a signalé un manque complet de formation ou de soutien, ce qui suggère que Cevital reconnaît l'importance d'accompagner ses employés dans cette transition vers la digitalisation des RH.

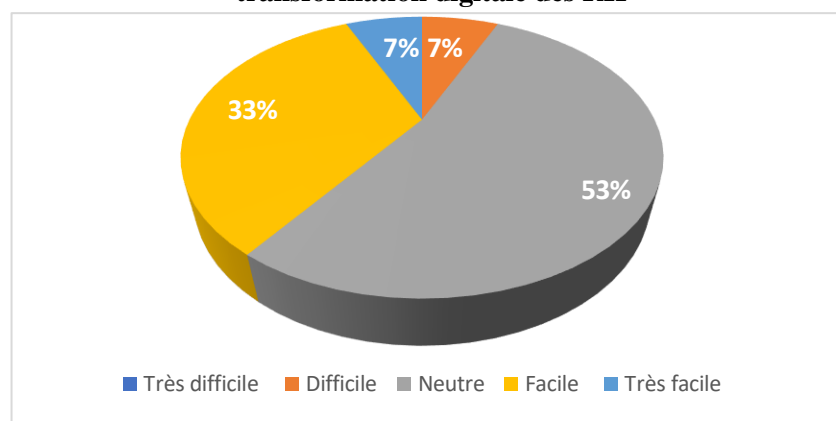
Figure 33 : Changements observés dans la culture organisationnelle depuis le début de la transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

54% des répondants ont observé des changements significatifs dans la culture organisationnelle depuis le début de la transformation digitale des RH. Ces changements peuvent inclure une plus grande ouverture à l'innovation, une collaboration accrue, une culture de l'apprentissage continu, ou une focalisation plus forte sur les résultats et la performance. 33% ont remarqué quelques changements, bien qu'ils ne puissent pas être aussi radicaux que ceux décrits dans la première catégorie, ils indiquent néanmoins une évolution dans la façon dont les employés interagissent, travaillent ensemble, ou perçoivent leur environnement de travail. 13% n'ont remarqué aucun changement depuis le début de la digitalisation des RH, ce qui peut suggérer que, pour certains employés, les changements initiés par la digitalisation n'ont pas encore eu d'impact significatif sur la culture de l'organisation, ou que ces changements n'ont pas été pleinement perçus ou intégrés. Et parmi les répondants, personne n'a indiqué ne pas être sûr(e) des changements dans la culture organisationnelle. Cela suggère une certaine clarté ou conscience parmi les employés quant aux évolutions culturelles potentielles de leur organisation.

Figure 34 : Adaptation personnelle aux changements organisationnels découlant de la transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

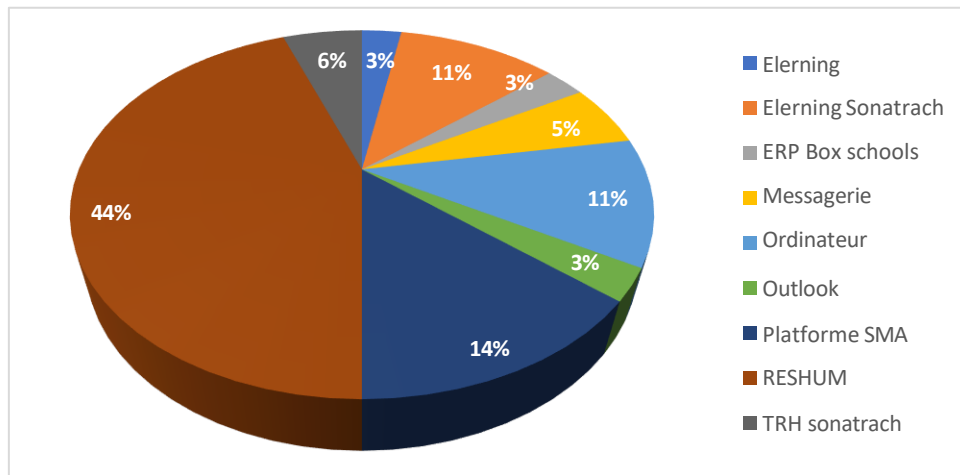
Les résultats indiquent une répartition variée des perceptions quant à l'adaptation aux changements organisationnels résultant de la transformation digitale des ressources humaines : Il est positif de constater qu'aucun répondant n'a signalé une adaptation très difficile aux changements organisationnels. Cela suggère que, dans l'ensemble, les employés ont réussi à faire face aux défis de la transformation digitale des RH sans rencontrer de difficultés majeures insurmontables. Seuls 7% ont trouvé l'adaptation difficile, ce qui peut indiquer que certains employés ont rencontré des obstacles ou des résistances lorsqu'ils ont dû s'adapter aux nouveaux processus, technologies ou modes de travail introduits par la transformation digitale. 33% des répondants ont trouvé l'adaptation facile, ce qui indique que pour certains employés, la transition s'est déroulée sans heurts majeurs. Cela peut refléter une familiarité préalable avec la technologie ou une excellente gestion du changement de la part de Cevital. Quelques répondants (7%) ont même signalé une adaptation très facile aux changements organisationnels. Cela suggère une expérience particulièrement positive et fluide avec la transition, peut-être en raison d'une excellente communication, de formations adéquates ou d'un soutien efficace de la part de Cevital. Cela n'omet pas qu'une majorité significative (53%) se situe dans la catégorie neutre, ce qui suggère une certaine ambivalence, ce qui peut refléter des expériences variées parmi les employés, certains trouvant l'adaptation plus facile que d'autres.

1.2 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire de l'entreprise Sonatrach

Dans cette partie nous allons présenter le dépouillement des questionnaires adressés aux 20 salariés de l'entreprise Sonatrach.

Axe 01 : Utilisation et intégration des outils numériques chez Sonatrach

Figure 35 : Répartition des répondants selon, l'utilisation des outils numériques pour la gestion des ressources humaines



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Chez Sonatrach, l'utilisation des outils numériques pour la gestion des RH se répartit de manière intéressante, révélant les priorités et les préférences de l'entreprise en matière de digitalisation RH. L'outil le plus adopté est RESHUM, avec 44%, indiquant qu'il s'agit probablement du principal système utilisé pour la gestion globale des RH, englobant des fonctions telles que la gestion des talents, la paie, et les avantages sociaux. Cette adoption significative montre l'importance d'un système centralisé et intégré pour la gestion efficace des RH.

La plateforme SMA est également un outil clé, utilisée par 14% des répondants. Cela suggère que SMA joue un rôle important, peut-être dans des domaines spécifiques comme la gestion des performances, le recrutement, ou la formation. L'adoption notable de cette plateforme souligne l'importance des solutions spécialisées et adaptables aux besoins de l'entreprise.

Les outils e-learning, en particulier ceux spécifiquement développés pour Sonatrach, représentent 11% de l'utilisation. Cette adoption significative des solutions e-learning spécifiques à l'entreprise indique une forte préférence pour des programmes de formation personnalisés et alignés sur les besoins spécifiques de Sonatrach. L'e-learning général, à 3%, montre une utilisation plus limitée des solutions standardisées.

Les ordinateurs jouent également un rôle important, avec une utilisation de 11%. Cela reflète l'importance des ordinateurs comme support essentiel pour divers logiciels et outils RH, facilitant les tâches administratives et opérationnelles quotidiennes.

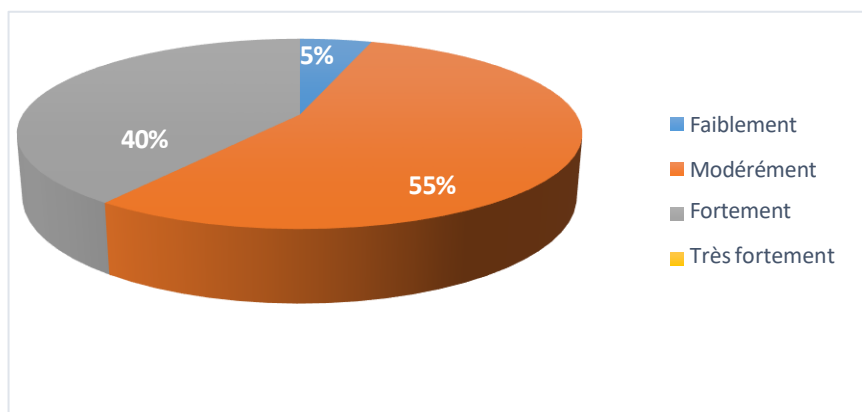
La messagerie générale est utilisée par 5% des répondants, avec Outlook représentant seulement 3%. Cette faible utilisation d'Outlook par rapport à la messagerie générale suggère que

Sonatrach pourrait utiliser d'autres plateformes de messagerie interne ou des systèmes de communication spécifiques pour les interactions RH.

ERP Box Schools, avec une utilisation de 3%, semble être un outil moins utilisé, peut-être limité à certaines fonctions ou à des utilisateurs spécifiques. Enfin, TRH Sonatrach est également utilisé par 5% des répondants, ce qui indique une adoption modérée, probablement pour des fonctions complémentaires à celles couvertes par RESHUM.

En conclusion, Sonatrach privilégie des systèmes centralisés et intégrés pour la gestion des ressources humaines, avec une adoption notable de RESHUM et de la plateforme SMA, tout en utilisant des outils spécialisés comme l'e-learning et des solutions de communication adaptées à ses besoins spécifiques.

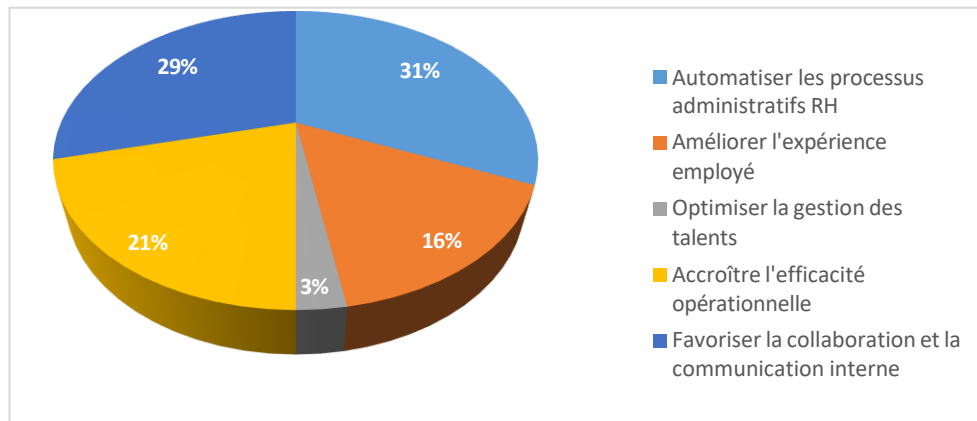
Figure 36 : Répartition des répondants selon le degré d'intégration des outils numériques RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Sur les 20 questionnaires collectés, seulement 5% des répondants indiquent que l'intégration des outils numériques dans les RH de l'entreprise Sonatrach est faible, ce qui montre que très peu de services des départements RH sont à un stade initial de digitalisation. Une majorité de 55% des répondants estiment que l'intégration des outils numériques dans les RH est modérée, suggérant que plus de la moitié des départements RH est en transition vers une digitalisation plus avancée. Une proportion importante de 40% des départements RH a une forte intégration des outils numériques, indiquant des progrès considérables dans la digitalisation des processus RH. Enfin, aucun répondant n'a indiqué une très forte intégration des outils numériques dans les RH, ce qui montre qu'aucun service RH n'a encore atteint un niveau optimal de digitalisation.

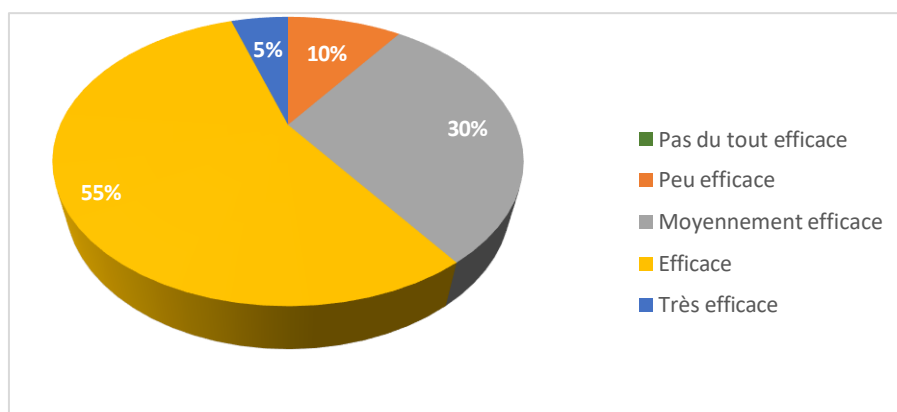
Figure 37 : Répartition des répondants selon les principaux objectifs que l'entreprise cherche à atteindre grâce à la digitalisation RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

La digitalisation de la RH chez Sonatrach reflète une stratégie diversifiée en fonction des objectifs définis. Une part significative des répondants, soit 31%, mettent l'accent sur l'automatisation des processus administratifs RH, l'accroissement de l'efficacité opérationnelle est également un objectif clé pour 21% des répondants. Parallèlement, 16% des répondants soulignent l'importance d'améliorer l'expérience employé, mettant en avant une préoccupation majeure pour le bien-être et la satisfaction du personnel. Quant à la collaboration et la communication internes, elles sont citées par 29% des répondants, indiquant une volonté de renforcer la cohésion et l'efficacité des équipes au sein de l'organisation. Bien que l'optimisation de la gestion des talents soit moins représentée avec 3% des répondants, elle reste une considération importante pour certains départements RH. Cette analyse montre une approche équilibrée de la digitalisation RH chez Sonatrach, où différents objectifs sont poursuivis pour créer une expérience de travail plus efficace et harmonieuse.

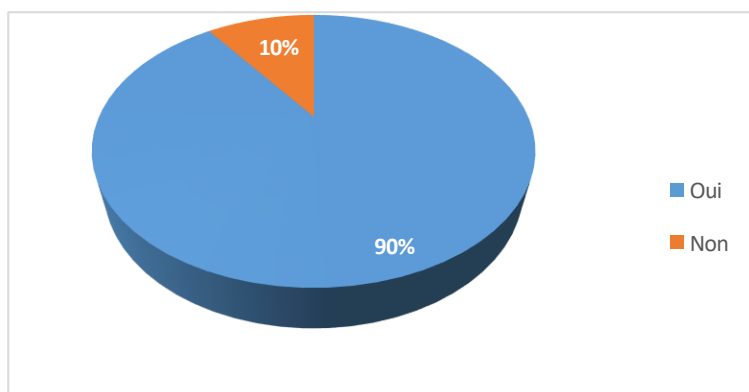
Figure 38 : Répartition des répondants selon l'efficacité des outils numériques actuellement utilisés dans GRH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

L'évaluation de l'efficacité des outils numériques dans la gestion des RH chez Sonatrach révèle une perception majoritairement positive. En effet, 55% des répondants estiment que ces outils sont efficaces, ce qui suggère une utilisation fructueuse et bénéfique de la technologie dans la gestion des RH. De plus, 30% des répondants considèrent ces outils comme moyennement efficaces, indiquant une satisfaction modérée mais pouvant laisser place à des améliorations. Seulement 10% des répondants les jugent peu efficaces, ce qui représente une minorité. Par ailleurs, 5% des répondants les considèrent comme très efficaces, ce qui reflète une excellente utilisation de la digitalisation dans la gestion des RH au sein certains service. Enfin, aucun répondant n'a évalué les outils comme pas du tout efficaces, soulignant ainsi une certaine pertinence et utilité globale de ces outils dans l'entreprise.

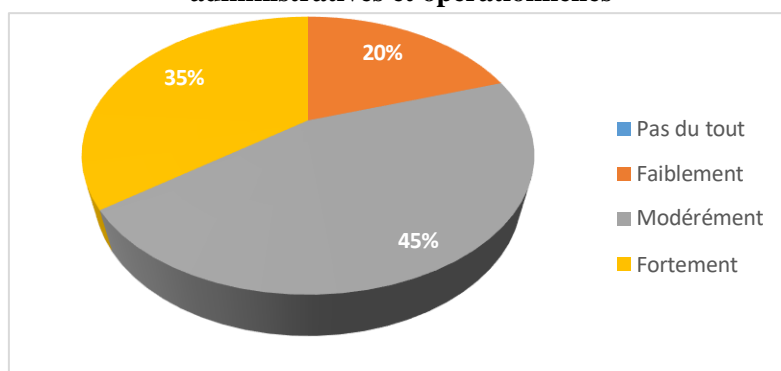
Figure 39 : Répartition des répondants selon les améliorations spécifiques dans les processus RH depuis l'introduction de la digitalisation



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

L'introduction de la digitalisation dans les processus RH a clairement entraîné des améliorations notables, comme le confirment 90% des répondants. Parmi les retours positifs, nous retrouvons une amélioration significative dans la gestion du temps, une augmentation de l'efficacité et de la rapidité dans l'exécution des tâches, une meilleure fiabilité des données ainsi qu'un historique précis des activités. De plus, la digitalisation a permis d'obtenir des retours d'information plus rapides, d'améliorer la productivité, de simplifier les processus d'archivage et d'organisation, et même de faciliter la gestion des talents. Globalement, ces témoignages soulignent l'impact positif et concret de la digitalisation sur les processus RH, en particulier en termes d'efficacité, de gain de temps et de facilité d'utilisation des outils. Pour les 10% restant, ils ont indiqué n'avoir pas remarqué d'améliorations spécifiques avec un point de vue moins favorable à cette transformation. Leurs réponses ne donnent pas de détails spécifiques sur les raisons de cette perception, mais elles indiquent qu'il existe une proportion minoritaire qui n'ont pas constaté d'avantages tangibles ou significatifs résultant de la digitalisation dans la gestion des RH.

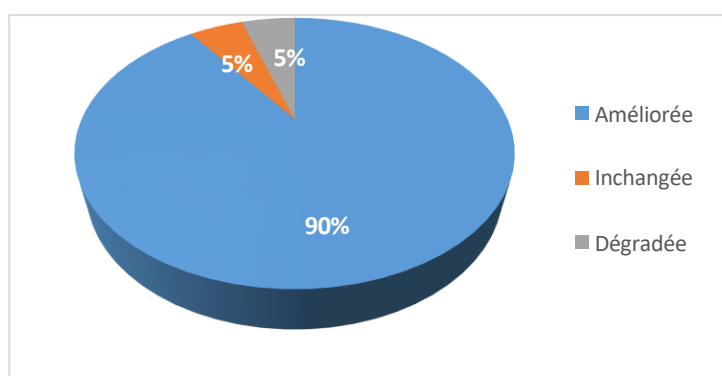
Figure 40 : Répartition des répondants selon la contribution de la digitalisation RH dans tâches administratives et opérationnelles



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Parmi les répondants, 20% estiment que la digitalisation a apporté une contribution faible, indiquant des attentes insatisfaites où des améliorations supplémentaires sont nécessaires. En revanche, une part significative (45%) considère que la contribution est modérée, reconnaissant les avantages tout en soulignant des possibilités d'amélioration. Enfin, un tiers des répondants (35%) perçoit une forte contribution de la digitalisation, mettant en avant des changements notables et une amélioration significative de l'efficacité des processus RH. Ces résultats soulignent l'importance de continuer à optimiser la digitalisation pour répondre aux besoins spécifiques de chaque service RH et chaque employé, tout en capitalisant sur les avantages déjà observés.

Figure 41 : Répartition des répondants selon l'influence de la digitalisation sur la qualité des services RH fournis aux employés

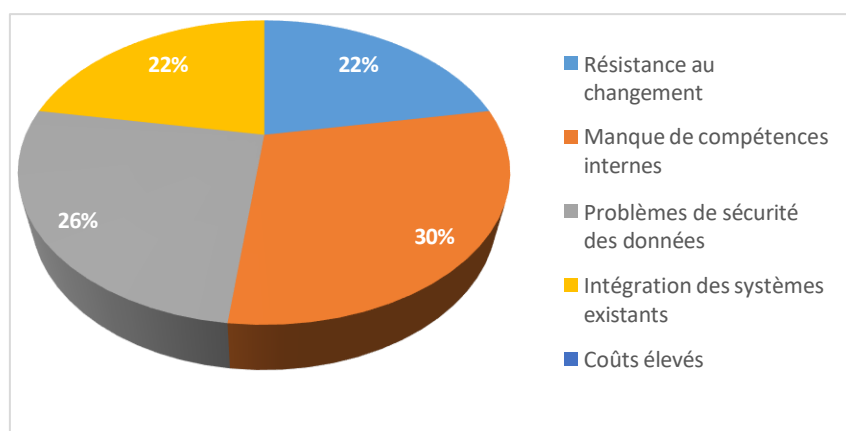


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats du graphe mettent en évidence une perception largement positive de l'impact de la digitalisation sur la qualité des services RH. En effet, 90% des répondants estiment que la digitalisation a amélioré la qualité des services RH fournis aux employés. Cela suggère que l'introduction d'outils numériques a conduit à des améliorations significatives dans la prestation des services RH, ce qui peut inclure une meilleure accessibilité des informations, une plus

grande rapidité dans le traitement des demandes, une réduction des erreurs, et une expérience plus efficace et satisfaisante pour les employés. Mais aussi 5% des répondants indiquent une qualité inchangée, ce qui peut suggérer que pour certains employés, les changements introduits par la digitalisation n'ont pas encore eu un impact significatif. Enfin, les 5% qui signalent une dégradation pourraient souligner des défis ou des erreurs dans la mise en œuvre de la digitalisation, nécessitant une attention particulière pour rectifier ces problèmes et garantir que la qualité des services RH reste à un niveau élevé.

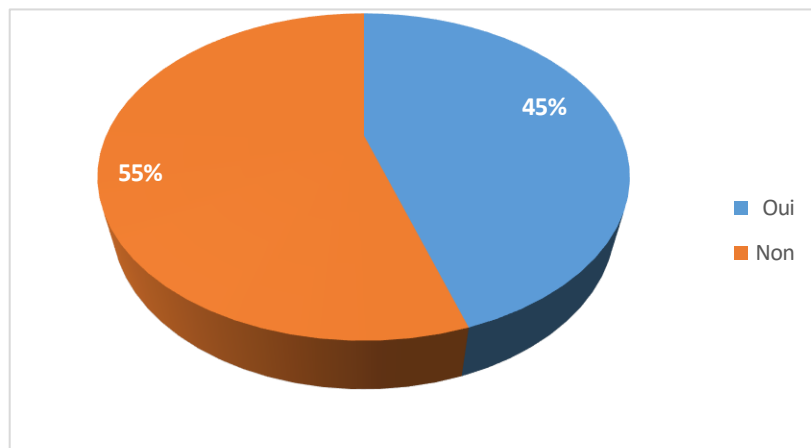
Figure 42 : Répartition des répondant selon les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans votre entreprise



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Le secteur reflète plusieurs défis majeurs rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH. Le manque de compétences internes est cité par 30% des répondants, indiquant un besoin crucial de développer et de renforcer les compétences numériques au sein de Sonatrach pour garantir une adoption efficace des nouvelles technologies. Les problèmes de sécurité des données, mentionnés par 26% des répondants, soulignent l'importance de mettre en place des mesures robustes pour protéger les informations sensibles tout en tirant parti des avantages de la digitalisation. L'intégration des systèmes existants est également un défi significatif, avec 22% des répondants soulignant la complexité de faire fonctionner harmonieusement les nouveaux outils numériques avec les infrastructures déjà en place. La résistance au changement, évoquée par 22% des répondants, souligne l'importance d'une gestion efficace du changement et de la communication pour favoriser l'acceptation et l'engagement des employés dans le processus de digitalisation. Il est intéressant de noter que personne n'a mentionné les coûts élevés comme défi majeur, ce qui pourrait suggérer que, pour cette enquête, les coûts ne sont pas perçus comme un obstacle majeur à la digitalisation des processus RH.

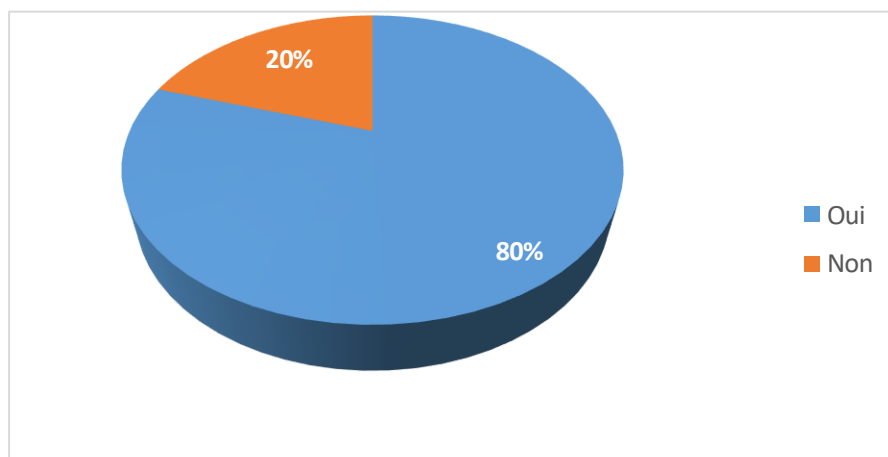
Figure 43 : Répartition des répondants selon les moyens mis en place pour remédier aux freins



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Près de la moitié des répondants soit 45% ont indiqué qu'ils ont mis en place des solutions pour surmonter les défis rencontrés. Cela montre une certaine proactivité et une volonté d'améliorer les processus ou de résoudre les problèmes rencontrés. Les moyens mis en place peuvent inclure des formations, l'adoption de nouveaux outils ou technologies, des changements dans les processus de travail, ou encore le renforcement des compétences des employés. Cependant, la majorité des répondants, soit 55%, n'ont pas mis en place de solutions pour surmonter les défis. Cela peut être dû à plusieurs raisons : manque de ressources, manque de soutien, absence de connaissance ou de compétences, résistance au changement.

Figure 44 : Répartition des répondant selon l'observation d'une augmentation de la réactivité et de l'adaptabilité de la GRH face aux changements organisationnels grâce à la digitalisation

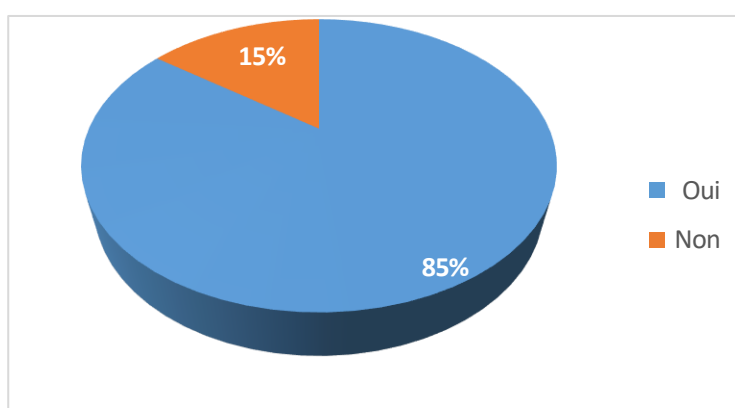


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats de ce secteur montrent un consensus assez fort parmi les répondants quant à l'impact positif de la digitalisation sur la réactivité et l'adaptabilité de la GRH face aux changements organisationnels. En effet, 80% des répondants ont observé une augmentation de

cette réactivité et adaptabilité, ce qui suggère que la digitalisation a contribué à rendre les processus RH plus agiles et mieux préparés à répondre aux évolutions et défis organisationnels. Cela peut être interprété comme une validation des avantages attendus de la digitalisation dans la gestion des ressources humaines, notamment en termes de capacité à s'adapter rapidement aux besoins changeants de l'organisation. La minorité de 20% de répondants qui n'ont pas observé une telle amélioration pourrait indiquer des défis spécifiques ou des aspects de la digitalisation qui n'ont pas encore pleinement impacté la réactivité et l'adaptabilité de la GRH.

Figure 45 : Répartition des répondants selon l'influence de la digitalisation des processus RH sur la culture organisationnelle et le climat de travail

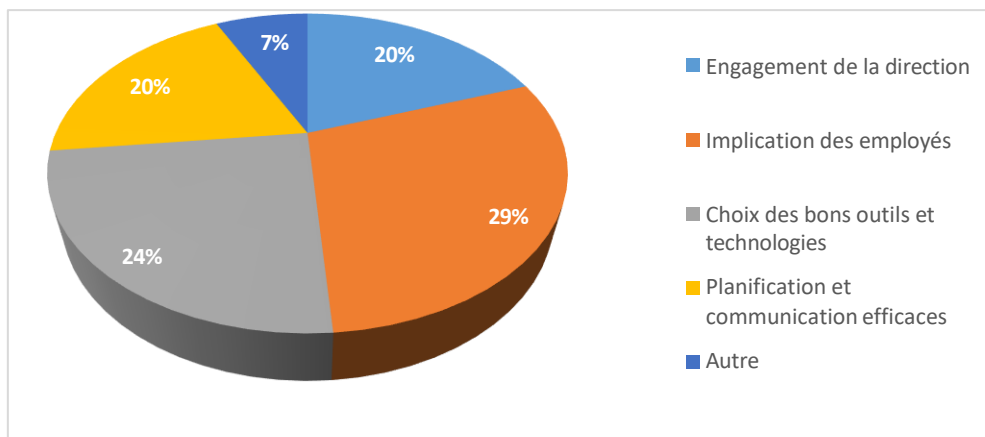


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

85% des répondants estiment que la digitalisation des processus RH a eu une influence positive sur la culture organisationnelle et le climat de travail au sein de Sonatrach. Cela montre que la majorité perçoit des améliorations significatives, probablement en termes de communication, d'efficacité et d'engagement des employés. En revanche, 15% des répondants n'ont pas observé de tels effets, indiquant qu'il reste des défis à relever pour que les bénéfices de la digitalisation soient uniformément perçus dans toute l'organisation.

Axe 02 : Objectifs et résultats de la digitalisation RH chez Sonatrach

Figure 47 : Répartition des répondants selon les facteurs qui contribue à la réussite de la digitalisation des processus RH

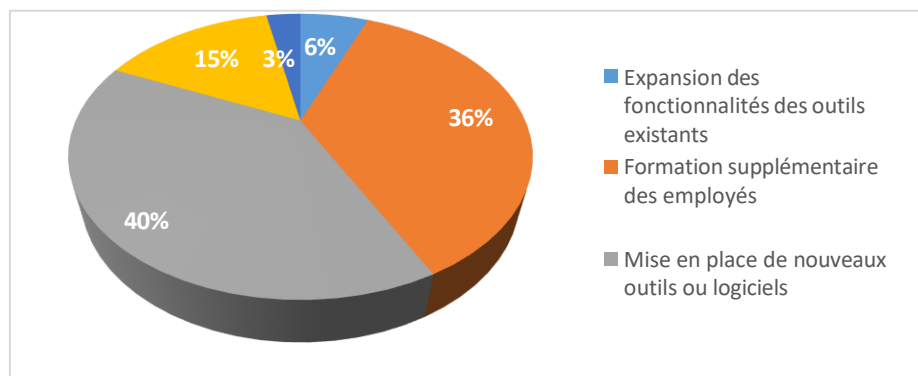


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats révèlent que pour une implémentation réussie de la digitalisation des processus RH, plusieurs facteurs jouent un rôle crucial. L'implication des employés est la plus citée, avec 29,27% des répondants mettant en avant son importance. Cela souligne que la participation active et l'engagement des employés sont essentiels pour le succès de la transformation digitale. Le choix des bons outils et technologies suit de près, étant considéré comme vital par 24,39% des répondants. Cette donnée reflète la nécessité de sélectionner des solutions numériques adaptées et efficaces pour soutenir les objectifs de digitalisation. L'engagement de la direction est également crucial, selon 19,51% des participants. Cela montre que le soutien et la participation active des dirigeants sont indispensables pour guider et motiver l'ensemble de l'organisation dans cette transition. De même, la planification et la communication efficaces sont jugées importantes par 19,51% des répondants, indiquant que des stratégies bien définies et une communication claire sont fondamentales pour une implémentation fluide.

Enfin, 7,32% des répondants ont mentionné d'autres facteurs, ce qui suggère qu'il existe des éléments spécifiques à chaque organisation qui peuvent influencer le succès de la digitalisation des processus RH. Ces résultats montrent que, bien que certains facteurs soient universellement reconnus comme essentiels, chaque entreprise peut avoir des besoins et des défis uniques qui doivent être pris en compte dans le processus de digitalisation.

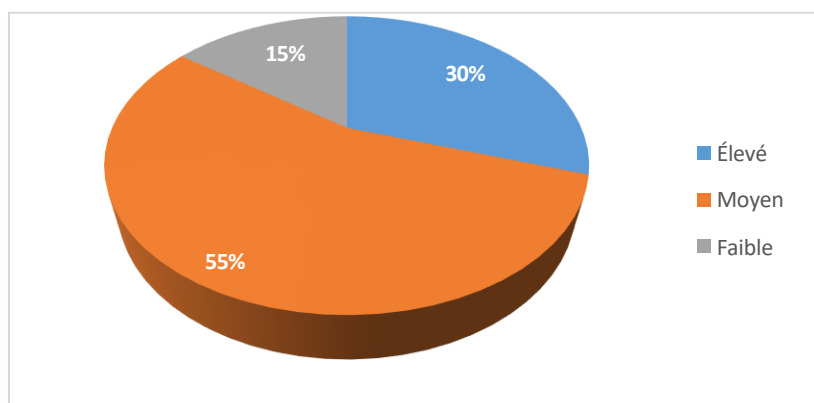
Figure 48 : Répartition des répondant selon les prochaines étapes à entreprendre pour améliorer la performance de la digitalisation de la GRH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats de ce secteur montrent que les employés de l'entreprise ont exprimé des priorités claires quant aux prochaines étapes à entreprendre pour améliorer la performance de la digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH). La majorité des répondants, soit 40% considèrent la mise en place de nouveaux outils ou logiciels comme une priorité majeure. Cela reflète la volonté de l'entreprise d'adopter des technologies avancées pour optimiser les processus RH. Ensuite, 36% des répondants mettent en avant la nécessité de fournir une formation supplémentaire aux employés, soulignant ainsi l'importance du développement des compétences numériques internes pour une transition réussie vers la digitalisation. La révision des processus existants est également considérée comme importante par 15% des répondants, indiquant une volonté d'optimiser les processus actuels pour les aligner avec les exigences numériques. L'expansion des fonctionnalités des outils existants avec 6% de réponses est vue comme moins prioritaire, tout comme les autres initiatives spécifiques mentionnées par 3% des répondants en mentionnant l'alimentation d'un nouveau ERP en cours.

Figure 49 : Répartition des répondant selon le niveau d'engagement et de satisfaction par rapport aux solutions numériques RH actuellement disponibles

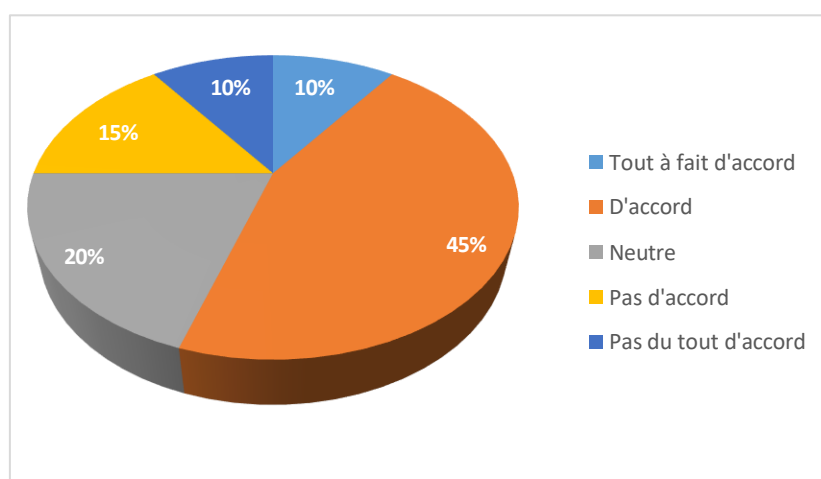


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Ces résultats révèlent que la satisfaction et l'engagement à l'égard des solutions numériques RH actuellement disponibles varient parmi les répondants. Une part significative, soit 30%, exprime un niveau d'engagement élevé, ce qui suggère une forte satisfaction et une utilisation active de ces solutions. Cependant, la majorité des répondants, représentant 55%, indiquent un niveau d'engagement moyen, ce qui pourrait refléter une satisfaction modérée ou des attentes non entièrement comblées par les solutions numériques actuelles. Enfin, 15% des répondants déclarent un niveau d'engagement faible, signalant potentiellement des problèmes ou des insatisfactions importantes avec les solutions numériques RH proposées. Ces résultats mettent en lumière la diversité des perceptions et des expériences des utilisateurs vis-à-vis des outils numériques RH, soulignant ainsi l'importance de répondre aux besoins et attentes variés des employés en matière de digitalisation des processus RH.

Axe 03 : Formation et gestion des compétences chez Sonatrach

Figure 50 : Répartition des répondant selon la facilité de gestion des demandes de formation des employés par le système numérique de l'entreprise

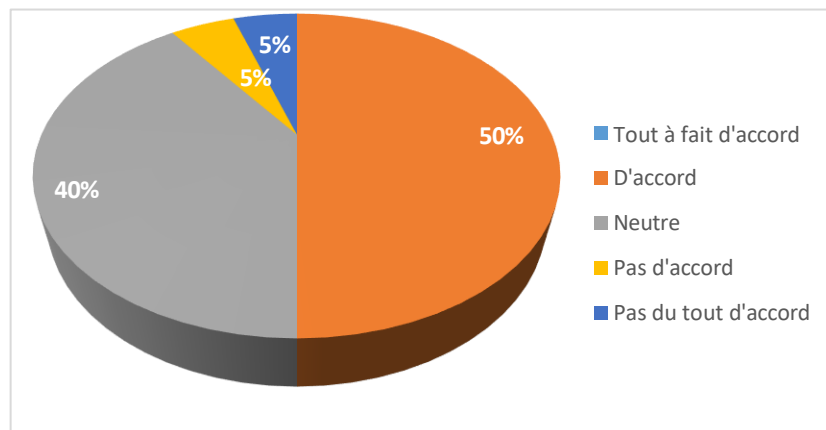


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent une diversité d'opinions concernant la facilité de gestion des demandes de formation des employés par le système numérique de l'entreprise. Une minorité avec 10% est pleinement satisfaite, trouvant le système très efficace pour gérer les demandes de formation. Près de la moitié des répondants 45% sont d'accord, indiquant que le système est généralement perçu comme fonctionnel et efficace, bien qu'il puisse encore être amélioré. Cependant, 20% des répondants restent neutres, ce qui pourrait indiquer une indifférence ou une méconnaissance des fonctionnalités du système. En revanche, 15% des répondants ne sont pas satisfaits, révélant des problèmes potentiels ou des limitations perçues dans la gestion des demandes de formation, tandis qu'une autre minorité de 10% est totalement insatisfaite,

exprimant des frustrations importantes. Globalement, ces résultats indiquent que le système fonctionne, mais avec des zones d'amélioration pour augmenter la satisfaction des utilisateurs.

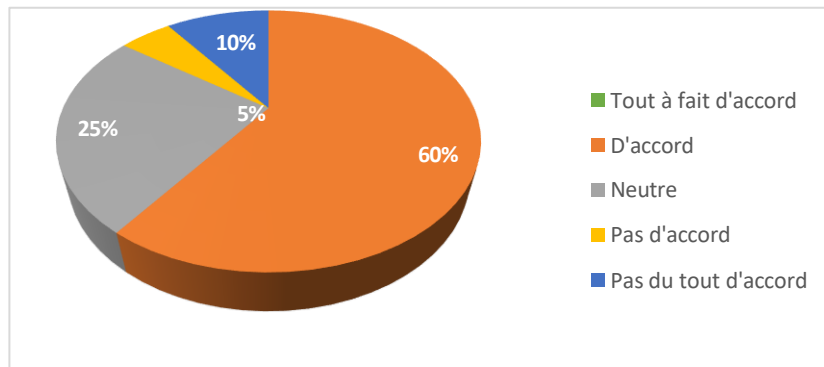
Figure 51 : Répartition des répondant selon la création et diffusions des plans de formation par service ou employé



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats de la question sur la capacité du système à créer et à diffuser des plans de formation par service ou par employé révèlent des perceptions variées parmi les répondants. Ce qui est ressort est qu'aucun répondant n'est totalement satisfait, comme en témoigne l'absence de réponses "Tout à fait d'accord". Cependant, la moitié des répondants 50% sont d'accord, ce qui indique qu'une majorité estime que le système fonctionne correctement pour cette tâche, même s'il n'atteint pas l'excellence. Une proportion notable de 40% des répondants est neutre, ce qui peut indiquer un manque de familiarité avec cette fonctionnalité ou une indifférence quant à son efficacité. Enfin, 10% des répondants sont insatisfaits, répartis également entre ceux qui ne sont pas d'accord 5% et ceux qui sont pas du tout d'accord 5%, signalant des problèmes ou des lacunes spécifiques dans la fonctionnalité de création et de diffusion des plans de formation. Globalement, ces résultats montrent que, bien que le système soit globalement jugé efficace par une majorité, il existe encore une marge de progression pour répondre pleinement aux attentes et aux besoins de tous les utilisateurs.

Figure 52 : Répartition des répondant selon l'intégration d'un catalogue de formations disponibles dans le système

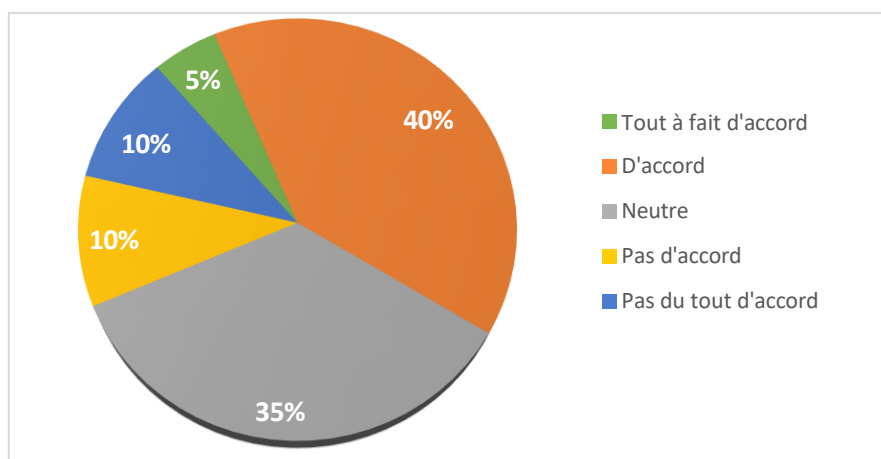


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats concernant l'intégration d'un catalogue de formations disponibles dans le système révèlent des opinions variées parmi les répondants. Aucun des répondants n'est tout à fait d'accord, ce qui indique qu'il n'y a pas de forte approbation pour cette fonctionnalité. Cependant, 60% des répondants sont d'accord, ce qui montre que la majorité reconnaît que le système intègre bien un catalogue de formations, même si ce n'est pas de manière optimale. En revanche, 25% des répondants sont neutres, ce qui peut suggérer une indifférence ou un manque de familiarité avec cette fonctionnalité. De plus, 15% des répondants sont insatisfaits, avec 5% qui ne sont pas d'accord et 10% qui ne sont pas du tout d'accord, indiquant des préoccupations notables quant à l'efficacité ou à l'accessibilité du catalogue de formations.

Globalement, l'intégration d'un catalogue de formations est positive, mais une partie significative reste neutre ou insatisfaite, soulignant ainsi des domaines potentiels d'amélioration pour répondre aux attentes des utilisateurs et améliorer l'efficacité de cette fonctionnalité.

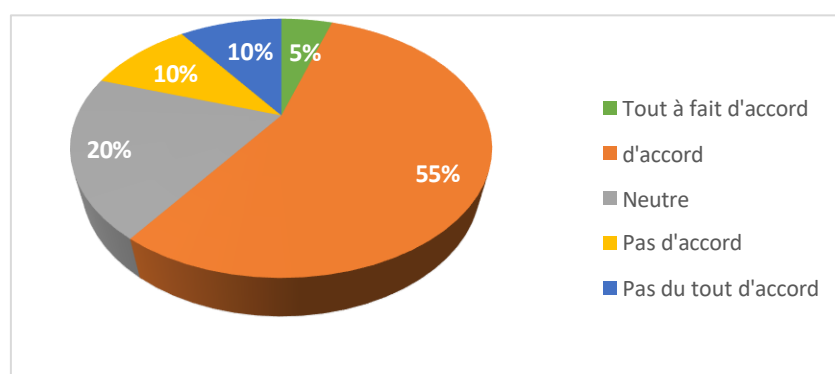
Figure 53 : Répartition des répondant selon la capacité du système à gérer le budget de formation et à suivre les dépenses



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats concernant la capacité du système à gérer le budget formation et à suivre les dépenses montrent des avis variés parmi les répondants. Seulement 5% des répondants sont tout à fait d'accord, indiquant une faible approbation complète de cette fonctionnalité. Cependant, 40% des répondants sont d'accord, ce qui suggère que la majorité relative trouve que le système remplit cette fonction de manière satisfaisante. 35% sont neutres, ce qui peut indiquer une indifférence ou un manque d'expérience avec cette fonctionnalité. De plus, une proportion notable de répondants est insatisfaite, avec 10% qui ne sont pas d'accord et 10% qui ne sont pas du tout d'accord, ce qui révèle des préoccupations significatives concernant la gestion du budget formation et le suivi des dépenses.

Figure 54 : Répartition des répondant selon la capacité du système à évaluer l'impact des formations sur les compétences des employés

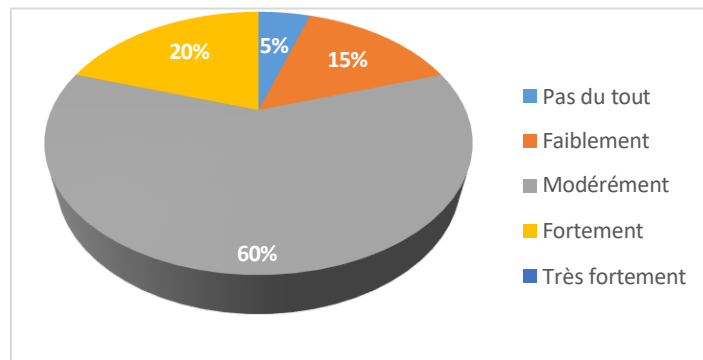


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats concernant la capacité du système à évaluer l'impact des formations sur les compétences des employés montrent une majorité d'opinions positives, mais aussi des signes de mécontentement. Seulement 5% des répondants sont tout à fait d'accord, indiquant une approbation complète pour cette fonctionnalité. Cependant, une majorité relative de 55% des répondants est d'accord, suggérant que plus de la moitié des utilisateurs trouvent que le système remplit cette fonction de manière satisfaisante. 20% des répondants sont neutres, ce qui peut indiquer une indifférence ou un manque d'expérience avec cette fonctionnalité. Une proportion notable de répondants est insatisfaite : 10% ne sont pas d'accord et 10% ne sont pas du tout d'accord, montrant des préoccupations importantes concernant l'évaluation de l'impact des formations sur les compétences des employés.

En conclusion, bien que 60% des répondants aient une opinion positive sur la capacité du système à évaluer l'impact des formations, une partie significative reste neutre ou insatisfaite. Cela suggère qu'il y a des opportunités d'amélioration pour répondre pleinement aux attentes de tous les utilisateurs et pour améliorer l'efficacité et la précision de cette fonctionnalité.

Figure 55 : Répartition des répondant selon l'impact de la digitalisation sur la gestion des talents et le développement des compétences

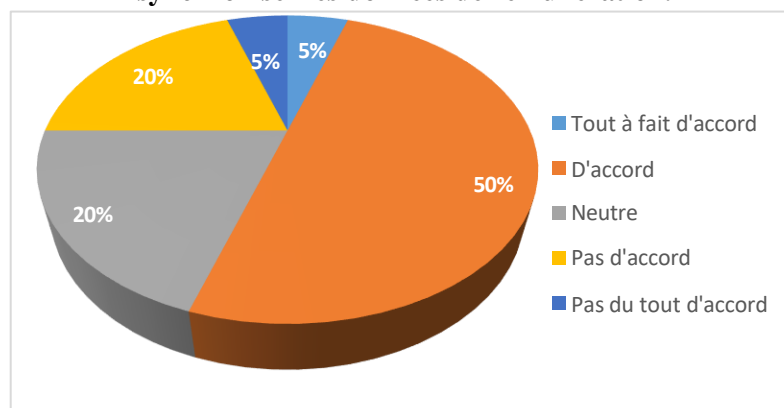


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats de ce graphe montrent une tendance majoritairement positive, mais aussi des aspects moins satisfaisants. Un faible pourcentage de 5% des répondants estiment que la digitalisation n'a pas du tout contribué à une meilleure gestion des talents et au développement des compétences, indiquant un niveau d'insatisfaction ou de désaccord significatif. En revanche, une part relativement faible de 15% des répondants considère que la digitalisation a eu un impact faible, cela suggère qu'il existe une certaine amélioration, mais que celle-ci reste limitée pour ce groupe de répondants. Une majorité significative de 60% des répondants estime que la digitalisation a contribué de manière modérée seulement ce qui indique une reconnaissance généralisée de l'impact positif de la digitalisation dans ces domaines, bien que des améliorations supplémentaires puissent être envisagées pour répondre aux attentes de certains utilisateurs. Enfin, 20% estiment que la digitalisation a eu un impact fort, ce qui souligne un niveau d'efficacité appréciable mais qui reste encore perfectible pour atteindre un niveau de satisfaction très élevé pour l'ensemble des utilisateurs.

Axe 04 : gestion de la rémunération chez Sonatrach

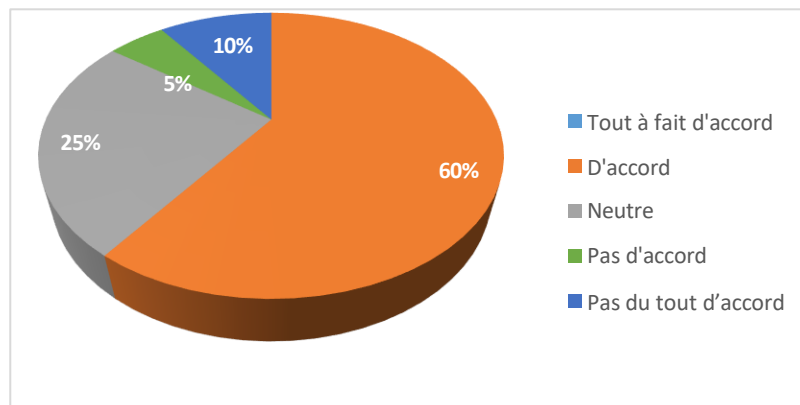
Figure 56 : Répartition des répondant selon l'intégration du système à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération.



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats du secteur montrent une répartition diversifiée des opinions avec une part significative de 50% des répondants étant d'accord sur l'intégration du système à la gestion de la paie, indiquant une reconnaissance de l'importance de cette synchronisation pour assurer la cohérence et la précision des données salariales. Un pourcentage relativement faible de 5% des répondants est tout à fait d'accord, indiquant un niveau élevé de satisfaction et de confiance dans cette intégration. En revanche, un pourcentage de 20% exprime une neutralité quant à cette intégration. Cela pourrait suggérer un manque de certitude ou de connaissance précise sur le degré d'intégration entre le système et la gestion de la paie dans l'entreprise. Enfin, une part combinée de 25% des répondants, soit 20% qui ne sont pas d'accord et 5% qui ne sont pas du tout d'accord, expriment une opinion négative sur l'intégration du système à la gestion de la paie. Cela peut refléter des problèmes perçus ou réels dans la synchronisation des données de rémunération entre ces deux systèmes.

Figure 57 : Répartition des répondants selon la capacité du système à modéliser facilement des scénarios d'évolution des rémunérations



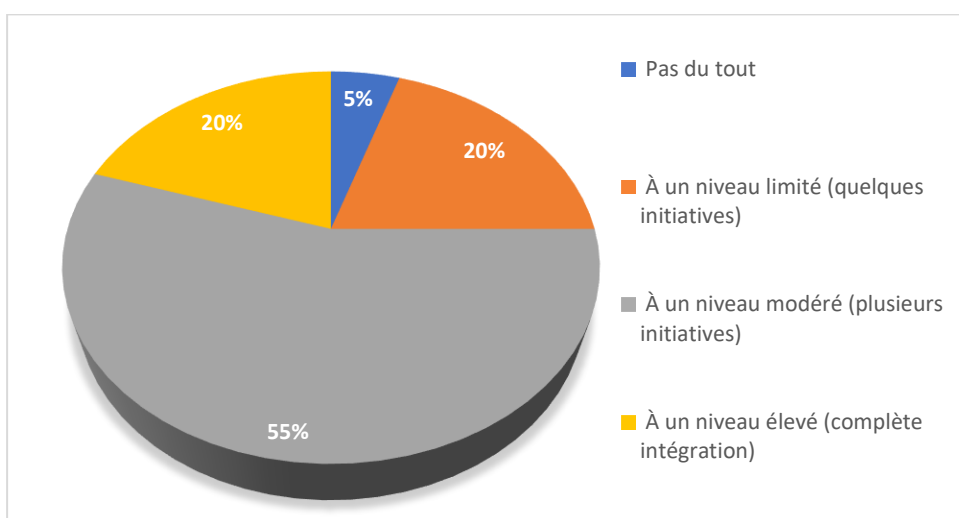
Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la majorité des répondants, soit 60%, sont d'accord avec la capacité du système à modéliser facilement des scénarios d'évolution des rémunérations. Cela indique une satisfaction générale quant à cette fonctionnalité, suggérant que la plateforme offre des outils conviviaux et efficaces pour la modélisation des scénarios de rémunération, on remarque qu'aucun répondant n'a exprimé un accord total, cela pourrait indiquer un manque de confiance généralisé dans cette fonctionnalité du système ou une perception générale que cette capacité n'est pas pleinement développée ou utilisée. En revanche, un nombre plus restreint de répondants, soit 25%, se positionnent de manière neutre par rapport à cette capacité. Cela peut suggérer un manque d'expérience ou de familiarité avec cette fonctionnalité chez certains utilisateurs, ou encore une attente de fonctionnalités supplémentaires pour répondre à des besoins spécifiques. Un pourcentage plus faible de 5%, n'est pas d'accord avec la facilité de

modélisation des scénarios d'évolution des rémunérations. Cela pourrait indiquer des difficultés rencontrées par certains utilisateurs dans l'utilisation de cette fonctionnalité, ce qui pourrait être dû à des problèmes d'interface, de formation ou de complexité de la fonctionnalité elle-même. Finalement, 10% des répondants sont totalement en désaccord avec cela, ce qui souligne des préoccupations plus graves ou des lacunes majeures perçues dans cette fonctionnalité.

Axe 05 : la transformation digitale RH

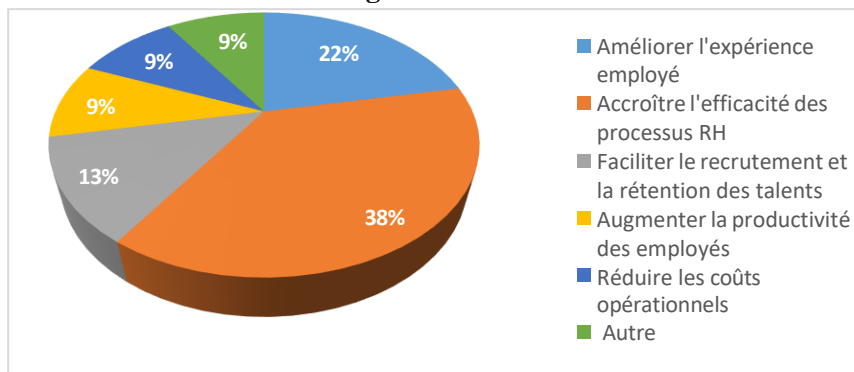
Figure 58 : Répartition des répondants selon le degré entrepris par l'organisation pour une transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Ce secteur de données indique que la majorité des répondants, soit 55%, estiment que Sonatrach a entrepris une transformation digitale des RH à un niveau modéré, impliquant plusieurs initiatives mais peut-être pas une intégration complète. 20% décrivent un niveau limité de transformation, marqué par quelques initiatives ponctuelles. Et 20% autres estiment que cette transformation est à un niveau élevé, suggérant une intégration plus avancée des technologies numériques dans la gestion des RH. Seuls 5% estiment que la transformation digitale n'a pas du tout eu lieu dans leur organisation. Cela suggère une diversité dans les efforts de digitalisation des RH, allant de l'absence de changement à une intégration avancée, reflétant probablement la diversité des stratégies et des maturités numériques au sein de l'entreprise Sonatrach.

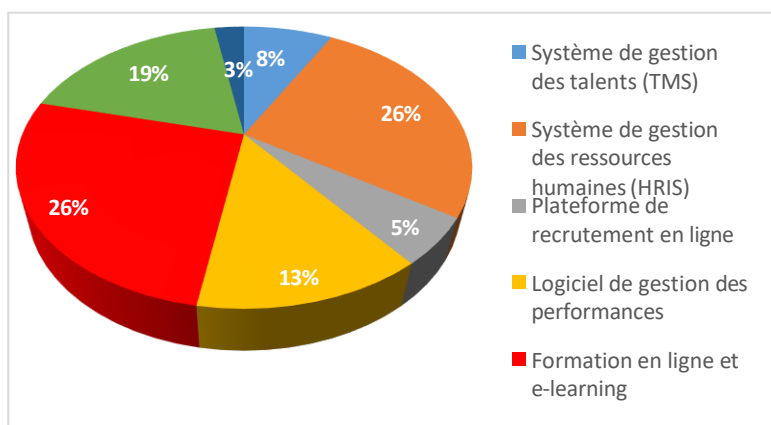
Figure 59 : répartition des répondants selon les objectifs perçus qui concerne la transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

L'interprétation des résultats montre une diversité d'objectifs perçus par les répondants en ce qui concerne la transformation digitale des ressources humaines dans leur organisation. Parmi les principaux objectifs cités, l'amélioration de l'expérience employé est mentionnée par 22% des répondants, mettant en évidence une préoccupation croissante pour le bien-être et la satisfaction des collaborateurs. Parallèlement, 38% des répondants soulignent l'importance d'accroître l'efficacité des processus RH, ce qui indique une volonté de rationalisation et d'amélioration des opérations internes. La facilitation du recrutement et de la rétention des talents est également évoquée par 13% des répondants, reflétant une attention particulière portée à la gestion des compétences et à la stratégie de gestion des talents. De plus, 9% des répondants mentionnent l'augmentation de la productivité des employés et la réduction des coûts opérationnels avec 9% aussi des répondants comme des objectifs clés de la transformation digitale RH. Enfin, 9% des répondants ont mentionné d'autres objectifs : le gain de temps, clarté dans l'exécution, centraliser le pouvoir décisionnel.

Figure 60 : Répartition des répondants selon les outils ou technologies numériques mis en place dans le cadre de la transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

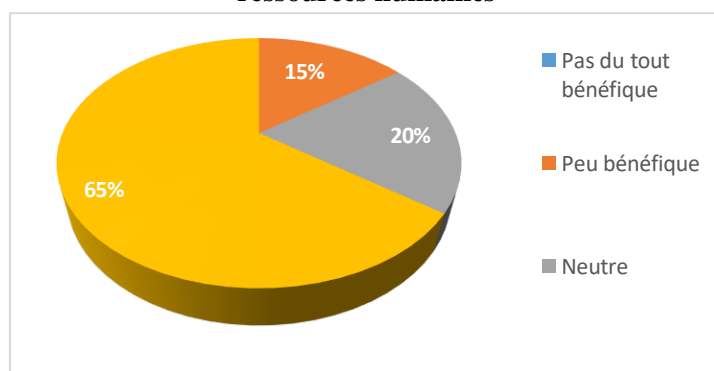
L'analyse des outils ou technologies numériques mis en place dans le cadre de la transformation digitale des ressources humaines révèle une diversité significative dans les stratégies adoptées par l'entreprise. Parmi les outils les plus fréquemment cités, on retrouve le système de gestion des ressources humaines (HRIS) avec 26% des réponses, indiquant une focalisation sur la gestion des données RH et des processus administratifs. La formation en ligne et l'e-learning sont également des outils clés avec la même proportion de 26%, soulignant une importance accordée au développement des compétences et à l'apprentissage numérique. Le système d'évaluation avec 19% et le logiciel de gestion des performances avec 13% sont également mentionnés, mettant en lumière une attention particulière portée à l'évaluation et à l'amélioration des performances des employés. Le système de gestion des talents (TMS) est cité à hauteur de 8%, suggérant une préoccupation pour la gestion stratégique des talents au sein de l'organisation. Enfin, la plateforme de recrutement en ligne est mentionnée par 5% des répondants, témoignant une utilisation croissante des technologies pour optimiser les processus de recrutement. La présence de personnes n'ayant pas répondu à la question avec 3% souligne peut-être un manque de familiarité ou de connaissance spécifique sur ces outils.

➤ **Les défis liés à la transformation digitale des RH**

Les résultats montrent une division égale parmi les répondants concernant les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la transformation digitale des RH. 10 répondants ont indiqué qu'ils n'ont rencontré aucun défi, tandis que les 10 autres ont identifié plusieurs obstacles spécifiques. Parmi les défis mentionnés par les répondants, on retrouve des préoccupations liées à la mise en place d'une base de données générale du personnel, soulignant la complexité et le temps nécessaire pour une telle initiative dans une entreprise de grande taille. Certains répondants ont également mis en avant le manque de formation adéquate pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus, ce qui crée des difficultés d'adaptation.

La résistance au changement est un défi récurrent, mentionné à plusieurs reprises. Cette résistance peut se manifester par une réticence du personnel à adopter de nouvelles pratiques ou à se familiariser avec le système de gestion des ressources humaines digitalisé. La réticence au changement est souvent accompagnée d'une nécessité accrue de communication et de présentation pour faciliter la transition. Les préoccupations en matière de sécurité des données ont également été soulevées, ce qui reflète une inquiétude quant à la protection des informations sensibles dans un environnement digitalisé. En outre, le coût de la transformation digitale est cité comme un obstacle, soulignant les implications financières de l'intégration de nouvelles technologies. Des défis qui nécessitent des stratégies spécifiques pour les surmonter.

Figure 61 : Répartition des répondants selon l'impact positif de la transformation digitale des ressources humaines



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les réponses collectées concernant l'impact positif de la transformation digitale des ressources humaines révèle une tendance majoritairement positive. En effet, 65% des répondants estiment que cette transformation a été bénéfique jusqu'à présent pour leur organisation. Cela suggère une reconnaissance générale des avantages et des améliorations apportées par la digitalisation dans la gestion des ressources humaines. D'autre part, 20% des répondants se positionnent comme neutres, ce qui peut indiquer un besoin de temps ou d'observation pour évaluer pleinement les effets de cette transformation. En revanche, seuls 15% des répondants estiment que la transformation digitale a été peu bénéfique, ce qui semble être une minorité dans l'échantillon interrogé. Finalement, aucun répondant n'a indiqué que la transformation digitale était pas du tout bénéfique, ce qui peut être interprété comme un niveau d'acceptation général de l'impact positif de la digitalisation des ressources humaines dans leurs organisations respectives.

➤ **Les compétences essentielles des professionnels RH pour la transformation digitale**

Les réponses des participants (13/20) sur les compétences essentielles pour les professionnels des RH dans un contexte de transformation digitale montrent une diversité d'opinions et de priorités. Les compétences en matière de leadership, d'autonomie et de collaboration sont jugées cruciales, notamment par ceux qui insistent sur l'importance de l'initiative des travailleurs et de la proximité avec les utilisateurs. L'engagement des agents est également perçu comme primordial, soulignant l'importance de l'attitude et de la motivation. Les compétences en prise de décision et en technologies sont fréquemment mentionnées, reflétant la nécessité de naviguer efficacement dans un environnement digitalisé.

La négociation et une solide expérience en RH sont également valorisées pour gérer les changements organisationnels. La maîtrise des outils numériques et informatiques, ainsi que

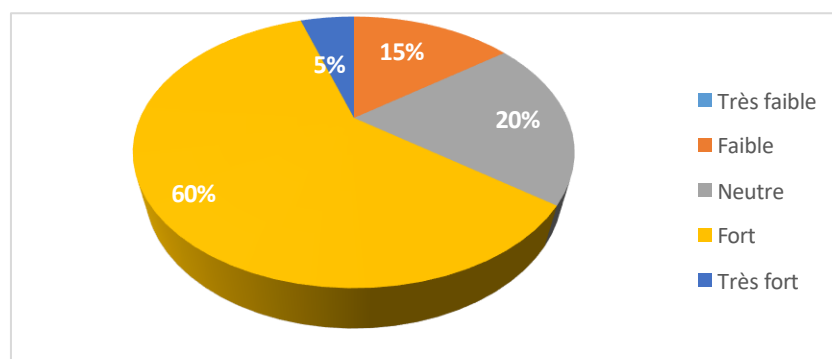
des compétences en gestion du personnel, sont récurrentes dans les réponses, tout comme la capacité à conduire des projets RH, à réduire les tableaux de bord et à piloter la masse salariale. Des compétences spécifiques, telles que le recrutement en ligne et la gestion des alternants et stagiaires, montrent l'évolution des méthodes de recrutement et de gestion des talents. En somme, les professionnels des RH doivent combiner des compétences techniques et humaines pour réussir la transformation digitale, avec une forte emphase sur l'engagement et la motivation en plus des compétences techniques.

➤ Suggestions ou recommandations pour améliorer la transformation digitale RH

Les résultats des répondant (10/20) montrent une diversité d'avis sur les suggestions pour améliorer la transformation digitale des RH. Ils insistent sur l'importance de renforcer la formation, notamment en intégrant des projets SAP (ERP) et en augmentant le nombre de formations disponibles pour les employés. La nécessité de mettre en place une bonne stratégie et de communiquer efficacement, tout comme l'implication des bonnes personnes dans le processus de transformation. L'agilité et l'automatisation des processus sont également des points importants.

D'autres suggestions incluent l'introduction de plus de logiciels et le soutien accru du Centre informatique, ainsi que la mise en œuvre de nouvelles procédures de gestion et de logiciels. La réalisation d'audits et la communication avec les collaborateurs et les différents acteurs sont également mentionnées comme des mesures importantes. Enfin, le soutien de la direction en termes de logiciels et d'outils est considéré comme essentiel pour réussir la transformation digitale des RH.

Figure 62 : Répartition des répondants selon le niveau de soutien de la direction envers la transformation digitale des RH



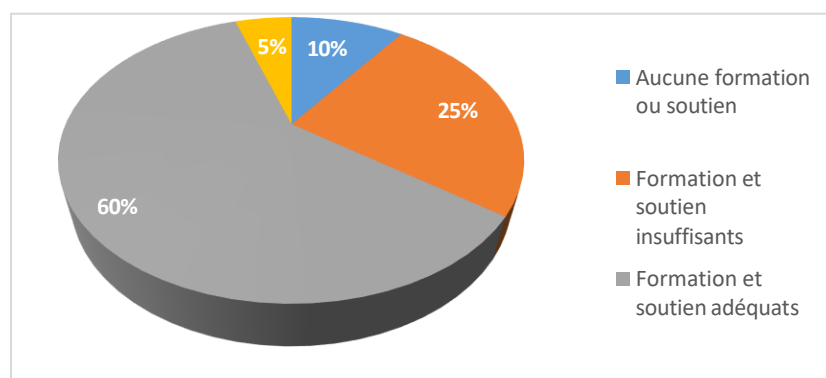
Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

L'analyse des réponses concernant le niveau de soutien de la direction envers la transformation digitale des ressources humaines met en évidence une perception globalement positive au sein

de l'organisation. En effet, 65% des répondants estiment que le soutien de la direction est fort ou très fort, ce qui indique un engagement significatif envers la digitalisation des RH. Cela suggère que la direction reconnaît l'importance stratégique de la transformation digitale pour améliorer les processus RH et soutenir les objectifs organisationnels. En revanche, 15% des répondants considèrent que le soutien de la direction est faible, ce qui peut signaler un besoin d'amélioration dans la communication ou l'alignement des objectifs entre les équipes RH et la direction. De plus, 20% se positionnent comme neutres, ce qui peut refléter une certaine ambivalence ou un manque de clarté quant à l'engagement de la direction envers la transformation digitale des RH.

Globalement, ces résultats indiquent que la direction joue un rôle essentiel dans la réussite de la transformation digitale des RH, mais qu'il existe également des opportunités pour renforcer davantage le soutien et l'engagement de la direction dans ce processus de changement.

Figure 63 : Répartition des répondant selon les formations et soutien que l'entreprise a fourni pour s'adapter aux nouveaux outils

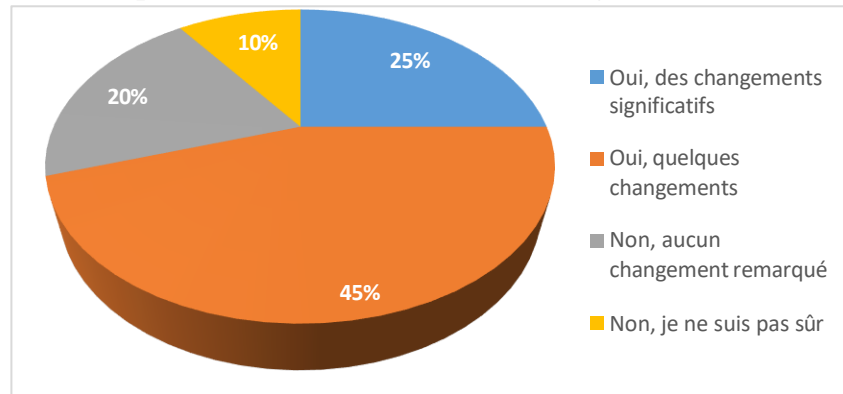


Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

L'analyse des réponses indique que la majorité des répondants, soit 60%, estiment que Sonatrach a fourni une formation et un soutien adéquats pour les aider à s'adapter aux nouveaux outils et processus liés à la transformation digitale des RH. Cela suggère un engagement significatif de l'entreprise à accompagner ses employés dans cette transition vers le numérique, ce qui peut contribuer à une meilleure adoption et utilisation des nouveaux outils et processus. Une proportion relativement faible de 5% estime que la formation et le soutien fournis sont excellents indiquant un niveau élevé de satisfaction. En revanche, 25% estiment que la formation et le soutien fournis sont insuffisants, ce qui peut indiquer des lacunes dans les programmes de formation existants ou un besoin accru de soutien pour faciliter l'adaptation des employés aux changements numériques. Enfin, 10% des répondants signalent qu'aucune

formation ou soutien n'a été fourni, ce qui peut être préoccupant car cela pourrait entraîner des difficultés d'adaptation et une résistance aux changements liés à la transformation digitale.

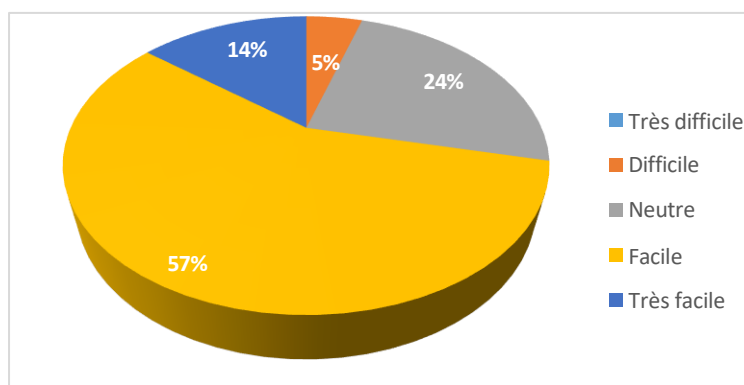
Figure 64 : Répartition des répondants selon les changements dans la culture organisationnelle depuis le début de la transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent une répartition intéressante des réponses concernant les changements dans la culture organisationnelle depuis le début de la transformation digitale des ressources humaines. Une majorité de 70% des répondants ont remarqué des changements, que ce soit des changements significatifs 25% ou quelques changements 45%. Cela suggère une prise de conscience généralisée au sein de l'organisation quant aux évolutions induites par la transformation digitale. Le fait que 20% des répondants n'aient remarqué aucun changement peut indiquer soit une communication insuffisante sur les objectifs et les effets de la transformation, soit une résistance ou une inattention particulière à ces changements. Enfin, 10% des répondants ne sont pas sûrs des changements, ce qui peut refléter un manque de clarté ou de feedback sur les impacts concrets de la transformation digitale sur la culture organisationnelle.

Figure 65 : Répartition des répondants selon l'adaptation aux changements organisationnels du a la transformation digitale des RH



Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que la majorité des répondants, soit 71%, ont décrit leur adaptation aux changements organisationnels découlant de la transformation digitale des RH comme facile avec un taux de 57% à très facile avec un taux de 14%. Cela suggère une réceptivité positive et une capacité à s'adapter efficacement aux évolutions induites par la transformation digitale. Le fait que 24% se positionnent en neutre peut indiquer une certaine réserve ou une attente d'une phase d'adaptation plus avancée pour évaluer pleinement l'impact des changements. En revanche, une minorité de 5% ont trouvé la transformation difficile, ce qui pourrait signaler des défis spécifiques ou une résistance à certains aspects de la digitalisation des RH. Il est également significatif de noter qu'aucun des répondants n'a décrit l'adaptation comme très difficile. Cela peut être interprété comme un aspect positif de la gestion du changement, suggérant que, malgré certaines difficultés, aucun employé n'a trouvé le processus d'adaptation extrêmement difficile. Cela peut également refléter des efforts efficaces de l'organisation pour minimiser les obstacles et faciliter la transition vers une gestion des ressources humaines digitalisée.

2. Analyse des données qualitatives

Comme expliqué dans la partie méthodologie, nous avons menés des entretiens directifs pour recueillir des informations sur les pratiques de gestion des RH à l'ère de la digitalisation au sein de Cevital et de la Sonatrach. Les personnes interrogées occupent des postes différents dans chaque entreprise, en raison de la non disponibilité de certains responsables. Pour :

-Sonatrach avec : la cheffe de département des RH, le chef de département administratif et social (DAS), et le responsable de la cellule informatique (RCI).

-Cevital avec : le responsable de formation, le chef de service de la direction des systèmes d'informations et la direction des RH, et le responsable informatique des volets RH

Les entretiens seront analysés directement en s'appuyant sur les réponses des interviewés, en mettant l'accent sur les points de similitudes et de divergences constatés, car la saturation des données qualitatives a été atteinte. Afin d'éviter tout effet de redondance d'information, nous ne rapporterons pas chaque discours de façon distincte afin de ne pas répliquer le même contenu de réponse, nous mettrons en avant notre analyse du contenu des trois interviewés pour chaque entreprise de façon distincte entre ces deux dernières.

2.1. Entretiens effectués au sien de la Sonatrach

Les entretiens menés avec les interrogés, nous ont permis de retenir des informations, que nous avons regroupés en axe pour les trois répondants à chaque fois, tout en soulignant les points de divergences ou les éléments supplémentaires indiqués par certains des managers.

Axe 1 : Utilisation des outils numériques et leurs adoptions

Les trois interrogés ont clairement mentionné qu'ils utilisaient plusieurs outils numériques pour la gestion des RH. Nous avons RESHUM, un système centralisé qui couvre diverses fonctions telles que la gestion des talents, la paie, les avantages sociaux, et bien plus encore. En complément, nous utilisons TRH pour des domaines spécifiques comme la formation et la gestion des performances. Pour le recrutement, nous avons la plateforme OGC dédiée à la gestion des offres d'emploi à grande échelle. Enfin, pour l'évaluation des performances, nous avons développé notre propre plateforme nommée IRAM. Nous avons instauré une politique selon laquelle les employés sont tenus d'accepter et d'utiliser ces outils numériques. Cette obligation découle de notre engagement envers la transition digitale. Nous sommes convaincus que ces outils sont essentiels pour optimiser nos processus RH et rester performants. Nous organisons régulièrement des sessions de formation pour les familiariser avec les nouveaux outils et les former à leur utilisation efficace. La cellule informatique offre un accompagnement personnalisé pour répondre à leurs questions et résoudre les problèmes rencontrés. Cette approche proactive facilite l'adoption des outils numériques et contribue à l'optimisation de nos processus RH pour maintenir notre performance.

Le DAS de son côté spécifie par rapport à ces outils qu'ils collaborent avec des partenaires externes tels que le CNAS et le CNR. En expliquant que *« nous avons accès à leurs plateformes pour la saisie des dossiers et la gestion des prestations sociales, ce qui nous permet d'avoir une approche intégrée et efficace dans notre gestion RH »*.

Pour le RESHUM, le RCI a mentionné que : *« c'est un logiciel que nous avons spécifiquement personnalisé pour Sonatrach, et que nous préparons une transition vers un nouveau système ERP appelé SAP, qui remplacera bientôt RESHUM »*. En plus de ces systèmes, ils ont mis en place plusieurs plateformes numériques dédiées à la formation et au recrutement, qui les aident à mieux gérer les processus RH de manière plus efficace et intégrée.

Axe 2 : Indicateurs de performance et ROI

La digitalisation de la GRH chez Sonatrach est évaluée à travers divers indicateurs de performance, notamment la réduction des délais de traitement, les gains de temps, la précision et la diminution des erreurs, la sécurité des informations, la rentabilité et la traçabilité des processus qui nous permettent de mesurer son impact. La DRH mentionne le cas de la préparation de la paie, qui *« auparavant était une tâche de 15 jours qui est désormais accomplie en deux ou trois jours grâce à la digitalisation »*.

Axe 3 : Défis, obstacles et sécurité

De plus, le taux de satisfaction des employés témoigne de leur adhésion aux outils digitaux, simplifiant leurs tâches et les rendant plus efficaces. Tel que l'illustre le DAS : *« le succès est mesuré par l'amélioration de l'efficacité et la satisfaction des salariés, comme notre assistante sociale qui n'a plus besoin de se déplacer à la CNAS grâce à l'accès aux plateformes en ligne »*. Ainsi, RESHUM, permet d'éviter de nombreuses erreurs cruciales malgré l'impossibilité d'atteindre un risque zéro. Cela est perçu comme un succès pour l'entreprise et pour les salariés. Le retour sur investissement (ROI) de la digitalisation est démontré par l'évaluation des performances qui est perçu comme étant positifs pour les interviewés en facilitant la prise de décision pour les managers. Même si comme le souligne le RCI *« du point de vue des coûts, ces outils digitaux sont relativement coûteux, mais ils offrent un bon retour sur investissement »*. D'ailleurs, avant la digitalisation, cette tâche était laborieuse, mais maintenant, elle est réalisée en un temps record. Des avantages qui ont contribué à une amélioration globale des pratiques RH en rendant les processus plus efficaces, plus précis et plus équitables pour les employés.

Lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH, plusieurs défis ont été rencontrés, notamment la résistance au changement et l'acceptation du nouveau système par les employés. Pour les surmonter, la Sonatrach a mis en place des programmes de formation approfondis pour familiariser les employés avec les nouveaux outils et processus. Et également encourager une culture de collaboration et d'apprentissage continu pour que les employés se sentent soutenus dans cette transition. Des propos que reprend le DAS en disant : *« nous restons ouverts aux retours des employés pour améliorer constamment nos processus et répondre à leurs besoins »*.

Pourtant la DRH souligne que : *« la digitalisation ne convient pas à 100 % à Sonatrach en raison de ses postes spécifiques. Par exemple, les postes de terrain ont des exigences particulières qui ne sont pas toujours prises en compte par les plateformes numériques de recrutement. De plus, la performance des paramètres de vérification de conformité lors du recrutement en ligne et les résultats insatisfaisants sont autant de défis à relever »*. Pour remédier à ces problèmes, Sonatrach a décidé d'adopter une stratégie de digitalisation tout en identifiant les limites des outils existants afin de les optimiser au maximum.

D'autres défis ont été mentionnés par le RCI : *« il existe différents défis techniques tel que les bugs, la sécurisation des données sensibles, la compatibilité des nouveaux logiciels avec les anciens systèmes, et la gestion de la transition sans perturber les opérations quotidiennes »*.

Pour y remédier, ce service a créé des équipes dédiées pour fournir un support technique continu. En procédant à des tests rigoureux et des évaluations continues pour identifier et résoudre rapidement les problèmes. En mettant en place plusieurs mesures, comme des sessions de formation régulières, des conférences pour sensibiliser et former le personnel, la communication ouverte pour avoir des retours d'expérience et les suggestions des employés, ce qui permet de faire des ajustements en temps réel.

Le défi majeur avec les technologies demeure la sécurité des données, que le RCI dit assurer en ayant mis en place des protocoles de sécurité, y compris le cryptage des données, des pare-feux, et des systèmes de détection des intrusions. Aussi, il souligne que « *nous effectuons des audits réguliers de sécurité pour identifier et corriger les vulnérabilités potentielles* ».

Pour protéger les informations sensibles des employés, chaque salarié dispose de sa propre fenêtre avec des volets d'accès contrôlés par identifiant et mot de passe pour garantir la confidentialité des informations et restreindre l'accès aux données sensibles uniquement aux personnels autorisés tout en surveillant les activités pour détecter toute tentative d'accès non autorisé. Aussi des protocoles de sauvegarde réguliers pour garantir la disponibilité des données et leurs sécurités même en cas de problème technique ou de cyberattaque.

Axe 4 : Impact sur les employés et la culture d'entreprise

Les managers interrogés sont unanimes sur l'impact positif de la digitalisation sur les employés au travers de leur satisfaction et de leurs engagements chez Sonatrach. La digitalisation a permis une meilleure gestion de carrière et une plus grande accessibilité à l'information professionnelle, ce qui renforce l'engagement des employés. En plus de ces aspects positifs, la DRH a confirmé que : « *Une fois que la gestion de carrière et la formation seront entièrement digitalisées, les employés auront un accès complet à leur parcours professionnel, ce qui contribuera encore plus à leur satisfaction.* »

Les managers soulignent tous des améliorations dans la traçabilité, la fiabilité des informations, et le stockage des données ce qui a considérablement amélioré la satisfaction des employés. La digitalisation a permis de renforcer les échanges entre tous les utilisateurs, favorisant l'échange d'idées et d'expériences. Ce qui a créé des liens relationnels et un réseau interne où l'information circule mieux, favorisant ainsi une fusion et une meilleure collaboration entre les employés. Ainsi, Sonatrach a intégré pleinement la digitalisation des processus RH dans sa culture d'entreprise. D'après eux, cette pratique est devenue une valeur importante pour l'entreprise, qui s'efforce maintenant de la perfectionner avec l'intégration du nouveau ERP (SAP). Et

comme l'a si bien exprimé le RCI : « *la digitalisation RH constitue une sorte d'identité de l'entreprise* ».

Axe 5 : Formation, accompagnement et feedback

Afin d'assurer l'assimilation et l'intégration de la digitalisation des processus RH, la Sonatrach a mis en place divers programmes de formation et d'accompagnement à l'intérieur de ses plateformes. Des programmes qui incluent des guides détaillés pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux outils numériques. Le DAS a mentionné des détails sur ces formations en disant : « *Nous organisons régulièrement des séminaires, des conférences et des simulations. Nous envoyons également nos salariés en formation dans d'autres wilayas. Nous disposons de nos propres centres de formation* ». Le RCI a ajouté : « *nous accompagnons nos utilisateurs d'application en leur offrant un soutien constant. Nous, les informaticiens, faisons une sorte de coaching en plus des formations dédiées spécifiquement à la manipulation des outils digitaux, soit en externe, soit par les fournisseurs d'application qui organisent des formations internes à l'entreprise* ».

Le retour de ces programmes est positif comme l'a souligné la DRH : « *Cette approche s'est révélée très efficace, permettant aux employés de se familiariser rapidement avec les nouvelles technologies. Nous mesurons l'efficacité de nos programmes de formation et en observant l'amélioration des performances des employés et leur capacité à utiliser les outils numériques de manière autonome. Les résultats montrent que tout le monde est désormais performant dans l'utilisation de ces outils, ce qui en fait un jeu d'enfant pour eux* ». Ces retours nous indiquent que les programmes sont non seulement utilisés mais aussi reconnus pour leur efficacité.

Dans le but de satisfaire au mieux les attentes des salariés, Sonatrach recueille le feedback des employés en sollicitant activement leurs avis et en prenant en compte leurs demandes d'amélioration et les contraintes qu'ils rencontrent. D'après le DAS, plusieurs moyens sont utilisés pour recueillir le feedback des employés, « *nous recueillons le feedback des employés de différentes manières, y compris par le biais de discussions informelles et de groupes de discussion lors des réunions. Nous utilisons ces commentaires pour apporter des améliorations continues à nos outils et processus numériques.*

La communication est essentielle pour le succès de tout projet dans une entreprise. Ainsi, les retours des employés permettent d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et pour ajuster nos programmes de formation. Plusieurs remarques et suggestions ont été faites, et Sonatrach travaille continuellement à perfectionner ses outils et processus numériques en tenant

compte de ces feedbacks. Cela lui permet de s'assurer que les systèmes en place répondent mieux aux besoins des employés et optimisent leur expérience utilisateur.

Axe 6 : Prise de décision, collaboration et évolution

La digitalisation de la GRH a considérablement amélioré la prise de décision en fournissant des données précises et en temps réel, permettant aux responsables de prendre des décisions plus éclairées et basées sur des faits concrets plutôt que sur des suppositions. Comme le souligne le RCI : *« La digitalisation permet à un manager de voir en un seul clic tous les travaux et tâches effectués par les salariés, ce qui facilite la prise de décision en offrant une vision claire et instantanée des performances. Un exemple concret est l'attribution des avantages sociaux, qui peut être décidée plus efficacement grâce à l'accès rapide et précis aux données des employés ».*

Pour la DRH, la digitalisation permet de concevoir des programmes de formation spécifiques et une analyse des données de performance nous aide à identifier les talents prometteurs pour des promotions internes et des évolutions de carrière

Pour le DAS, la prise de décision, nécessite des informations fiables, et selon lui le logiciel RESHUM, élimine quasiment toute marge d'erreur contrairement aux documents papier qui nécessitent des vérifications minutieuses. Il explique que : *« en tant que chef de département, j'ai le pouvoir d'évaluer la performance de mes salariés pour des promotions potentielles. Grâce à la plateforme numérique, je peux en un clic accéder à toutes les données de performance des employés pour la période que je souhaite évaluer, ce qui facilite grandement ma prise de décision ».*

Par ailleurs, la digitalisation a également favorisé une meilleure collaboration et une communication constante en intégrant des outils de communication et des plateformes collaboratives. Les employés peuvent partager des informations, des documents et collaborer en temps réel, partageant des idées et des informations via les différentes messageries internes de l'entreprise, ce qui améliore l'efficacité entre les départements.

Concernant l'évolution, l'ensemble des managers interviewés indiquent que Sonatrach s'adapte aux évolutions technologiques en investissant continuellement dans les nouvelles technologies et en intégrant des systèmes modernes tels que l'entreprise le fait actuellement avec la transition vers le SAP. Pour ce faire, l'entreprise surveille de façon constante les tendances du marché et afin d'ajuster ses stratégies en conséquence pour rester à la pointe de l'innovation. Comme le souligne la DRH, *« nos stratégies incluent une veille technologique active, la participation à des conférences et séminaires spécialisés, et l'engagement avec des experts en technologie et en RH. Nous mettons également en place des projets pilotes pour tester et évaluer les nouvelles*

solutions avant de les déployer à grande échelle, ce qui nous permet de rester à jour et de tirer pleinement parti des opportunités offertes par la digitalisation ».

Le DAS ajoute que bien que Sonatrach ne suive pas une stratégie fixe, elle s'adapte aux tendances en fonction des besoins des salariés. D'ailleurs, la mise en place de SAP est un exemple de notre engagement à évoluer avec les technologies pour répondre aux exigences actuelles et futures de notre entreprise.

2.2 Entretiens avec les différents responsables de l'entreprise Cevital

Les entretiens menés avec le responsable formation (RF), le chef service de la direction SIRH (DSIRH) et le responsable informatique des volets RH (RIVRH) ont permis de retenir des informations, que nous avons regroupés en axe pour les trois répondants à chaque fois, tout en soulignant les points de divergences ou les éléments supplémentaires indiqués par certains des managers.

Axe 1 : Utilisation des outils numériques et adoption

Cevital est une entreprise qui a été motivé à passer à la digitalisation pour sa quête d'excellence et d'efficacité. Comme le souligne le RF, *« Nous utilisons actuellement environ 24 applications pour la gestion des ressources humaines, qui seront bientôt regroupées dans un seul ERP, SAP »*. Cela fait partie intégrante de la stratégie de Cevital, qui fait en sorte que les employés adoptent et utilisent ces outils numériques pour améliorer les performances et les processus de travail.

Parmi ces applications, le DSIRH nous a expliqué ce qui suit : *« Nous utilisons deux catégories de logiciels : ceux achetés et ceux développés par nos ingénieurs (majorité des applications). Parmi les logiciels achetés, nous avons KELIO pour le pointage et la gestion des congés, Sage Paie, et Biostar. En ce qui concerne les applications développées en interne, nous avons l'application "SUIVI RH", l'application de suivi social, l'application médicale, Odoo, et TMS. En résumé, dès que nous identifions un besoin, nous développons une application pour y répondre »*. Sans oublier les applications développées pour la cantine, les transports, les routines médicales, et bien d'autres encore.

La digitalisation est une arme à double tranchant, mais il est essentiel de mettre en avant ses bienfaits et ses avantages pour notre entreprise. Ainsi, elle met en place des programmes de formation et offres un accompagnement continu pour s'assurer que les employés sont à l'aise avec les nouveaux outils numériques. Ces initiatives visent à faciliter l'adoption et à maximiser l'utilisation efficace de ces technologies dans leurs tâches quotidiennes.

La digitalisation est perçue comme une contrainte obligatoire pour travailler avec les nouveaux moyens, comme le souligne le RIVRH : *« c'est un support essentiel et notre façon de travailler ce n'est pas un choix tout le monde doit adhérer, nous intégrons naturellement ces outils dans nos processus quotidiens. Nous restons à jour avec des formations régulières, un accompagnement continu et un suivi assidu pour garantir une adoption et une utilisation optimale des outils numériques par les employés ».*

Axe 2 : Indicateurs de performance et ROI

Pour apprécier la performance de la digitalisation RH Cevital vérifie la qualité des données, les valeurs ajoutées sur les processus RH, et les comportements humains avant et après la digitalisation. Tel que le mentionne la RF : *« Nous n'avons pas vraiment d'indicateurs spécifiques basés sur la digitalisation RH pour le moment. Le succès de la digitalisation RH se mesure par l'amélioration de la qualité des données et l'efficacité des processus RH, ainsi que par l'évolution positive des comportements des employés ».*

Le DSIRH de son côté a mentionné les indicateurs du temps nécessaire pour effectuer une tâche et la réduction du taux d'erreurs. Lorsque nos applications ou logiciels fonctionnent sans défauts, sans bugs, et sans failles, nous considérons que notre digitalisation RH est performante. Le RIVRH quant à lui a mentionné la satisfaction des salariés, l'organisation du travail, et les gains de temps réalisés, en utilisant divers taux comme le taux d'exécution des tâches et le taux d'archivage des informations.

Ces managers étaient d'accord pour confirmer que le succès se manifeste par une opération sans erreurs techniques ni réclamations, lorsque tout fonctionne bien et que les utilisateurs sont satisfaits. D'ailleurs, le DSIRH a mis en avant les avantages liés à la digitalisation en disant : *« Nous avons observé des gains de temps, une meilleure traçabilité, des économies de coûts, une organisation optimisée du travail, et une réduction de l'utilisation du papier, contribuant ainsi à une démarche écologique durable. Cevital a une forte responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et intègre cette notion dans ses pratiques ».*

Le retour sur investissement se voit à moyen et long terme. De ce fait, ce n'est qu'une fois que la digitalisation RH est bien intégrée et qu'une application a atteint sa maturité, que nous pouvons alors parler de ROI. Un retour sur investissement perçu comme positif du fait des avantages tangibles en termes d'efficacité et de réduction des coûts, tel que : une meilleure qualité des données, une plus grande efficacité des processus RH, et une évolution positive des comportements des employés.

Un exemple concret qu'a mentionné le RIVRH, « *le processus de recrutement, qui était autrefois classique, et qui est maintenant digitalisé à 90%. Ce qui a permis un gain de temps et une réduction des coûts importante* ». Les avantages de la digitalisation permettent de ce fait à Cevital d'atteindre une efficacité optimale de ses pratiques RH.

Axe 3 : Défis, obstacles et sécurité

Le défi majeur qu'a rencontré Cevital est le changement qui n'est pas toujours accepté par tous. Car passer d'une méthode classique à une approche digitale. La RF a mis en avant que l'entreprise ne rencontre pas une réelle résistance en disant : « *c'est vrai, nous avons une équipe jeune et dynamique qui aime et cherche cette digitalisation RH. Nous ne rencontrons pas vraiment de résistance au changement, même avec la mise en place du nouveau ERP (SAP)* ». Même si, le DSIRH a spécifié que les principaux défis sont le changement et les compétences insuffisantes, tel que le manque de compétences pour l'utilisation des nouveaux outils qui peut être contraignant pour les salariés. Des défis que le RIVRH dit être résolus très vite, « *Ils sont essentiellement questions d'habitudes et d'adaptation aux nouveaux systèmes.* »

Le manque de compétences et les autres défis rencontrés sont gérés grâce aux formations comme le soulignent l'ensemble des managers. Des programmes de communication, de l'accompagnement et des formations spécifiques ont été mis en place pour remédier à ces obstacles. Comme le souligne la RF, « *Nous veillons à ce que chaque employé se sente soutenu et soit bien informé sur les nouvelles pratiques numériques.* »

Pour ce qui est de la sécurité des données, celle-ci est primordiale pour Cevital. Comme le souligne le DSIRH, « *en tant qu'entreprise de premier plan dans notre secteur, nous sommes souvent ciblés par la concurrence. Par conséquent, nous sommes obligés de garantir la sécurité des informations de nos salariés* ». Pour ce faire, l'entreprise a mis en place des identifiants et des mots de passe uniques pour chaque salarié sur sa fenêtre pour limiter leurs accès à leurs tâches spécifiques. Cela assure que les informations sensibles restent protégées et que seules les personnes autorisées peuvent y accéder.

Axe 4 : Impact sur les employés et la culture d'entreprise

La digitalisation a eu un impact significatif sur la satisfaction et l'engagement des employés. Auparavant, la gestion des RH chez Cevital était très basique et classique. Aujourd'hui, presque tout est digitalisé. Une réussite, marqué par l'engagement des salariés tel que l'a expliqué la RF en disant : « *Cette transition a été réussie grâce à l'engagement de notre équipe et à notre*

volonté de moderniser nos pratiques. Les employés apprécient les nouveaux outils numériques qui facilitent leur travail quotidien ».

Concernant la culture d'entreprise, les interviewés ont tous affirmés que la digitalisation a non seulement transformé la culture de l'entreprise, mais qu'elle a également été intégrée à cette dernière. D'ailleurs, la RF nous a déclaré que : *« la digitalisation est désormais intégrée dans notre culture d'entreprise, et nous considérons la digitalisation RH comme une composante essentielle. Les valeurs et les pratiques de Cevital ont évolué pour inclure et valoriser la digitalisation RH. Nous avons adopté une culture qui voit la digitalisation comme un atout clé pour notre succès. »*

D'ailleurs, les managers confirment que Cevital travaille continuellement à perfectionner ses pratiques numériques pour rester à la pointe de l'innovation. Une démarche qui est désormais une partie intégrante de notre identité d'entreprise.

« La digitalisation RH a eu une influence positive sur la satisfaction et l'engagement des employés, sur la façon de travailler et sur les différents objectifs à atteindre. La digitalisation a renforcé la communication, la collaboration, une réduction des erreurs, le partage d'informations et la transparence entre l'employé et employeur, contribuant à une meilleure cohésion et efficacité au sein de l'entreprise », nous a confié le RIVRH.

De son côté, le DSIRH a ajouté que : *« La digitalisation a renforcé l'image de l'entreprise. En intégrant la digitalisation dans nos pratiques RH, nous montrons que nous accordons une grande importance à nos employés en leur offrant des outils qui facilitent l'exécution de leurs tâches. Cela reflète notre responsabilité envers nos employés ».*

Axe 5 : Formation, accompagnement et feedback

Cevital a mis en place divers programmes de formation pour aider ses employés à s'adapter à la digitalisation de la GRH. D'après la RF, ces programmes consistent en : *« des sessions de formation régulières, des séminaires, parfois nous envoyons nos salariés en formation dans d'autres wilayas pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences. Ces formations sont conçues pour couvrir tous les aspects des nouveaux outils et processus numériques RH que nous utilisons ».*

Suivant le retour du RIVRH, les formations sont dispensées par les concepteurs d'application et les fournisseurs de logiciels pour faciliter l'adaptation des employés à la digitalisation RH. Des formations qui sont conçus en mode projet, tel qu'expliqué par le DSIRH, *« nous définissons une équipe projet formée pour instruire les autres salariés. Une fois que*

l'application est mise en place, la formation est dispensée par l'équipe projet et le concepteur de l'application. Les programmes sont très efficaces. »

Pour mesurer l'efficacité de ses programmes de formation, Cevital recueille les feedbacks de ses employés et l'augmentation de l'efficacité au travail. Car d'après la RF, « nos employés sont encouragés à partager leurs expériences et leurs suggestions sur l'utilisation des outils numériques RH ». Les commentaires sont essentiels, et selon le RIVRH ces derniers sont recueillis de différentes façons : « Nous recueillons les feedbacks des employés grâce à la communication et aux échanges formels et informels lors des réunions ». Après cela, Cevital les utilise pour identifier les problèmes potentiels et les domaines nécessitant des améliorations. Les suggestions sont analysés et pris en compte dans la mise à jour et l'amélioration continue de ses outils et processus numériques RH afin de les rendre adéquats aux besoins des salariés.

Axe 6 : Prise de décision, collaboration et évolution

L'un des objectifs ultimes derrière la digitalisation des processus est la prise de décision. Dans ce sens, les trois managers ont clairement mis en avant l'amélioration de leurs capacités à prendre des décisions grâce aux données disponibles et précises, concrètes et actualisées. Comme l'a clairement dit le RIVRH : *« La digitalisation RH nous permet d'accéder rapidement à toutes les données des employés, leur historique professionnel et leurs compétences, facilitant ainsi nos évaluations et rendant nos décisions plus rapides et efficaces. Nos décisions sont désormais basées sur des critères solides et une meilleure vision grâce à nos évaluations digitales »*. Des décisions qui ont permis des décisions efficaces concernant les augmentations ou les promotions de poste.

Par ailleurs, la collaboration entre les départements et la communication entre les employés s'est beaucoup amélioré grâce à la digitalisation RH. Les plateformes numériques facilitent le partage d'informations et la collaboration, ce qui a favorisé une synergie entre les collaborateurs et a renforcé l'efficacité et la cohésion au sein de l'entreprise.

Dans un secteur très concurrentiel, Cevital adopte continuellement pour rester compétitive, les dernières technologies disponibles sur le marché. Ainsi, elle maintient son avantage technologique, tel qu'affirmé par le DSIRH, *« Nous nous adaptons constamment aux avancées telles que l'informatique, le digital, les TIC et bientôt l'intelligence artificielle, car ces éléments font désormais partie intégrante de notre quotidien. Nous mettons en place une veille technologique rigoureuse pour rester à jour et tirer parti des nouvelles opportunités offertes par la digitalisation et plus précisément la digitalisation RH »*.

La RF et le RIVRH ont également ajouté que : « on adopte les dernières avancées E-GRH et profitons pleinement des opportunités offertes, nos stratégies comprennent une surveillance des évolutions technologiques, une culture d'innovation et d'adaptation au changement au sein de notre organisation ». Ainsi, pour maintenir le niveau et degré d'usage, Cevital investit dans les dernières technologies ce qui lui permet non seulement de rester à jour, mais aussi d'améliorer ses pratiques en matière de GRH.

Section 03 : Analyse comparative

Dans cette section, nous allons mettre en avant la discussion des résultats issus des données collectées des questionnaires et des entretiens directifs. L'analyse comparative permet de mettre en avant les points communs mais aussi de divergence entre les deux entreprises étudiées, à savoir : Cevital et Sonatrach.

Afin d'éviter toute redondance d'information, nous allons présenter l'analyse sous forme d'axes suivant ceux du questionnaire et du guide d'entretien, afin de faciliter l'assimilation des informations et respecter l'enchaînement suivi depuis le début de ce travail. Ces axes sont au nombre de 06.

1. Utilisation et intégration des outils numériques

Sonatrach et Cevital adoptent des approches distinctes mais complémentaires dans la digitalisation de leurs processus RH. Sonatrach centralise ses systèmes avec RESHUM (44%), couvrant toutes les fonctions clés de la GRH, permettant une vue d'ensemble intégrée, appuyé par des plateformes spécialisées comme SMA (14%) et des outils e-learning (11%). Tandis que Cevital, utilise une multitude d'applications spécifiques telles que Kelio (28%), Cev Work Flow (17%) et Sage Paie (14%), et travaille à les regrouper sous SAP pour une meilleure intégration.

Pour garantir l'efficacité, Sonatrach impose l'utilisation des outils numériques à ses employés, soutenue par des formations régulières et un support personnalisé. Cevital, quant à elle, met l'accent sur la formation continue et l'accompagnement régulier pour assurer que ses employés sont à l'aise avec les nouveaux outils. Les deux entreprises font face à des défis similaires, comme le manque de compétences internes, la sécurité des données et la résistance au changement. Sonatrach surmonte ces défis par des formations et un support constant, tandis que Cevital développe des applications en interne et met en place des programmes de formation en mode projet.

En termes d'efficacité, la majorité des répondants de Sonatrach trouvent les outils numériques efficaces, observant une amélioration de la qualité des services RH. De même, chez Cevital, les

outils numériques sont bien évalués et une large majorité constate des améliorations dans les processus RH.

Cependant, l'échantillon de salariés interrogés au sein des deux entreprises indique que la majorité des répondants trouvent les outils numériques efficaces, avec des améliorations observées dans les processus RH. Tandis que les entretiens menés avec les managers spécifiquement de Sonatrach indiquent des défis persistants tels que de la résistance au changement et le manque de compétences internes, ce qui semble en contradiction avec les résultats positifs enregistrés par les salariés. Cela peut être dû à d'autres salariés qui ne faisaient pas partie de notre échantillon ou qui sont affiliés à des services connexes mais qui sont rattachés à la RH.

En conclusion, Sonatrach privilégie une centralisation stricte avec RESHUM, même si cette dernière a signalé être en transition vers l'ERP (SAP). Tandis que Cevital adopte une diversité d'outils tout en se dirigeant vers une intégration sous SAP, avec les deux entreprises investissant dans la formation et le support pour améliorer l'efficacité de leurs processus RH malgré les défis communs.

2. Objectifs et résultats de la digitalisation des RH

Dans la transition vers la digitalisation des processus RH, Sonatrach et Cevital adoptent des approches distinctes, comme le révèlent les pourcentages significatifs issus de l'enquête et des entretiens.

Sonatrach, avec 44% d'utilisation de RESHUM, démontre une stratégie axée sur la centralisation, soulignant ainsi sa volonté d'une gestion globale et intégrée. Cette centralisation est appuyée par le pourcentage élevé de 55% des répondants qui estiment une intégration modérée à forte des outils numériques, révélant une avancée notable vers la digitalisation RH. Les résultats positifs montrent également que 90% des répondants ont observé une amélioration de la qualité des services RH grâce à la digitalisation, tandis que 55% les jugent efficaces. Cependant, ces progrès sont confrontés à des défis persistants, comme le manque de compétences internes (30%) et la résistance au changement (22%).

En revanche, Cevital opte pour une approche plus diversifiée, avec 28% d'utilisation de Kelio et une variété d'autres outils, tels que Cev Work Flow (17%) et Sage Paie (14%). Bien que 47% des répondants estiment une intégration très forte des outils numériques, 33% la jugent modérée, indiquant ainsi un besoin d'amélioration pour une intégration plus fluide. Malgré cela,

les résultats montrent que 87% des répondants constatent des améliorations dans les processus RH grâce à la digitalisation, avec 33% trouvant les outils numériques efficaces. Néanmoins, des défis similaires se manifestent, notamment une résistance au changement plus marquée (39%) et un manque de compétences internes (17%).

Les résultats des questionnaires révèlent des niveaux variables de satisfaction et de perception de l'efficacité des outils numériques chez Sonatrach et Cevital. Alors que les questionnaires indiquent une amélioration significative dans la gestion des talents et le développement des compétences, les entretiens avec les dirigeants mettent en avant des défis persistants tels que la résistance au changement et le manque de compétences internes, ce qui suggère une discordance entre les perceptions des employés et les réalités opérationnelles.

Ces données mettent en évidence les forces et les faiblesses des stratégies de digitalisation respectives de Sonatrach et Cevital. Tandis que Sonatrach mise sur une centralisation stricte pour une gestion globale et efficace, Cevital privilégie une approche plus flexible mais doit encore travailler sur une intégration plus harmonieuse de ses outils. Malgré les défis communs, les deux entreprises ont réussi à améliorer significativement leurs processus RH grâce à la digitalisation.

3. Formation et gestion des compétences

La comparaison entre Sonatrach et Cevital dans le domaine de la formation et de la gestion des compétences révèle des similitudes et des différences notables.

Chez Sonatrach, 60% des répondants ont indiqué des défis concernant la gestion des demandes de formation, tandis que chez Cevital, aucune mention spécifique de ce défi n'a été faite dans les résultats. Cela suggère une possible meilleure intégration des processus de demande de formation chez Cevital. Cependant, Sonatrach semble avoir une meilleure capacité à évaluer l'impact des formations sur les compétences de ses employés, avec 75% d'accord ou tout à fait d'accord, contre 67% chez Cevital. En revanche, pour la gestion du budget de formation et le suivi des dépenses, Cevital obtient des résultats légèrement meilleurs, avec 54% d'accord ou tout à fait d'accord, comparé à 50% chez Sonatrach.

L'analyse des données de l'échantillon de salariés de chez Sonatrach révèlent des défis persistants concernant la gestion des demandes de formation et l'évaluation de l'impact des formations sur les compétences des employés. Cependant, les entretiens avec les dirigeants mettent en avant des efforts déployés pour surmonter ces défis grâce à des programmes de

formation approfondis. Cette contradiction soulève des questions sur l'efficacité des stratégies mises en place pour répondre aux besoins des employés en matière de formation et de développement des compétences.

Les entretiens avec les dirigeants révèlent des approches similaires pour surmonter les défis liés à la résistance au changement et au manque de compétences internes. Tant chez Sonatrach que chez Cevital, des programmes de formation sont mis en place pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux outils numériques. Cependant, les managers de Cevital mettent en avant une culture d'adaptation plus fluide aux nouvelles technologies, soulignant une dynamique d'équipe favorable à la digitalisation.

En ce qui concerne la sécurité des données, les deux entreprises adoptent des mesures similaires, telles que l'utilisation d'identifiants et de mots de passe sécurisés ainsi que des restrictions d'accès basées sur les tâches spécifiques des employés. Toutefois, Sonatrach semble mettre davantage l'accent sur la confidentialité des informations, avec des protocoles stricts de gestion des accès et des autorisations, ainsi que des systèmes de cryptage avancés, tandis que Cevital se concentre davantage sur l'adaptation et la formation des employés pour assurer la sécurité des données.

En résumé, bien que les deux entreprises partagent des défis similaires et adoptent des approches semblables pour y faire face, des nuances existent dans la façon dont elles abordent certains aspects de la formation et de la sécurité des données. Ces différences peuvent refléter les cultures organisationnelles respectives et les priorités spécifiques de chaque entreprise dans le contexte de la digitalisation des processus RH.

4. Gestion de la rémunération

Dans cet axe, l'analyse des données collectées révèle une divergence entre Sonatrach et Cevital. Alors que la majorité des répondants des deux entreprises sont d'accord sur l'importance de l'intégration du système à la gestion de la paie, la satisfaction quant à la modélisation des scénarios de rémunération varie. Seulement 5% des répondants de Sonatrach expriment une satisfaction totale, tandis que chez Cevital, cette satisfaction est de 60%. Ces différences pourraient refléter des variations dans la conception ou l'efficacité des systèmes de gestion de la rémunération.

Malgré ces divergences, les entretiens indiquent un point commun entre les deux entreprises : l'impact positif de la digitalisation sur la satisfaction et l'engagement des employés. Dans les deux cas, la transition vers des processus RH plus numériques est associée à des avantages tels

que des gains de temps et une meilleure accessibilité à l'information professionnelle. De plus, la digitalisation est présentée comme étant intégrée dans la culture d'entreprise, ce qui souligne son importance stratégique.

Cependant, une contradiction émerge entre les résultats des questionnaires et des entretiens chez Sonatrach. Alors que les répondants des questionnaires expriment une certaine insatisfaction quant à la modélisation des scénarios de rémunération, tandis que chez Cevital, cette satisfaction est plus élevée. Les entretiens soulignent un impact positif de la digitalisation sur la satisfaction des employés de Sonatrach. Cette divergence souligne peut-être un écart entre la perception subjective des employés et leurs évaluations objectives des systèmes en place.

Bien que Sonatrach et Cevital partagent des similitudes dans l'intégration de la digitalisation dans leur culture d'entreprise et ses effets positifs sur la satisfaction des employés, des divergences et des contradictions subsistent dans la perception spécifique de la gestion de la rémunération.

5. Formation, accompagnement et feedback

La comparaison entre les résultats des questionnaires et des entretiens chez Sonatrach et Cevital révèle des similarités et des divergences significatives dans leur approche de la transformation digitale des pratiques RH.

Les deux entreprises reconnaissent l'importance de la transformation digitale RH, bien que Sonatrach semble avoir une approche plus diversifiée en termes de niveaux de réalisation, allant du modéré à l'élevé, tandis que Cevital se concentre principalement sur des niveaux modérés à élevés. Les résultats de Cevital montrent une perception positive de la transformation, bien que des nuances existent dans les objectifs prioritaires et les défis rencontrés, tels que l'amélioration de l'expérience employé et l'efficacité des processus RH, sont partagés, mais Cevital semble accorder plus d'importance à des objectifs supplémentaires comme l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts.

Les outils numériques utilisés varient également, bien que des similitudes existent dans l'utilisation de systèmes HRIS et de gestion des performances. Les défis rencontrés diffèrent légèrement, avec Sonatrach soulignant la sécurité des données et la résistance au changement, tandis que Cevital met en avant le manque de compétences et le choix des logiciels. Dans l'ensemble, les deux entreprises perçoivent la transformation digitale RH comme bénéfique,

avec des efforts pour renforcer la formation et le feedback, même si elles adoptent des approches légèrement différentes en fonction de leurs besoins et priorités spécifiques.

6. Prise de décision, collaboration et évolution

Cevital montre une perception variée de l'adaptation aux changements organisationnels avec une majorité neutre (53%), indiquant des expériences mixtes, tandis que Sonatrach affiche une majorité significative de réponses positives (71%) concernant l'adaptation, suggérant une gestion efficace du changement.

Les deux entreprises constatent également des améliorations significatives dans la prise de décision grâce à la digitalisation RH : Sonatrach met en avant l'importance des données précises et en temps réel pour des décisions éclairées, tandis que Cevital insiste sur la fiabilité et l'actualisation des données pour des décisions stratégiques.

Les salariés enquêtés de Sonatrach montrent une adaptation perçue comme positive au changement, tandis que les managers mettent en avant des améliorations dans la prise de décision grâce à la digitalisation. Chez Cevital, les salariés enquêtés révèlent une perception mitigée de l'adaptation au changement, mais les managers soulignent une collaboration et communication facilitées par la digitalisation.

La digitalisation RH a favorisé une meilleure collaboration et communication dans les deux entreprises, chacune soulignant l'importance des plateformes numériques pour faciliter le partage d'informations et la collaboration entre les départements. Sonatrach adopte une approche proactive avec des investissements continus dans les nouvelles technologies et des stratégies de veille technologique, alors que Cevital se concentre sur la formation du personnel et l'adoption des dernières avancées technologiques pour rester compétitif.

En conclusion, les deux entreprises tirent pleinement parti de la digitalisation pour améliorer leurs pratiques RH, bien que leurs expériences et stratégies montrent certaines différences : Sonatrach semble avoir une approche plus structurée et proactive, tandis que Cevital met l'accent sur l'innovation et l'adaptation continue.

Conclusion

Notre étude comparative sur la digitalisation des ressources humaines (RH) au sein de Sonatrach et Cevital a révélé des stratégies distinctes adoptées par ces deux entreprises pour intégrer les technologies numériques dans leurs processus RH. Sonatrach a choisi une approche centralisée avec RESHUM, un système intégrant les principales fonctions RH, permettant une gestion cohérente et une vue d'ensemble des processus RH, facilitant l'amélioration de la qualité des services RH. L'entreprise investit dans des formations régulières et un support personnalisé pour s'assurer que les employés sont bien équipés pour utiliser les outils numériques, contribuant à réduire la résistance au changement et à améliorer l'adoption des technologies. En revanche, Cevital utilise une variété d'applications pour différentes fonctions RH, ce qui permet une certaine flexibilité et une adaptation aux besoins spécifiques des différentes unités de l'entreprise. Cevital travaille à l'intégration de ces diverses applications sous SAP, visant à centraliser ses processus RH, tout en mettant l'accent sur l'innovation continue en développant des programmes de formation et des applications en interne, favorisant ainsi l'adaptation rapide aux nouvelles technologies et aux exigences changeantes.

Les deux entreprises rencontrent des défis similaires dans leur parcours de digitalisation, tels que le manque de compétences internes, la sécurité des données et la résistance au changement. Sonatrach surmonte ces défis par des formations et un support constant, tandis que Cevital développe des applications en interne et met en place des programmes de formation pour sensibiliser et former ses employés. Les résultats montrent une perception globalement positive de l'efficacité des outils numériques dans les deux entreprises, avec les employés de Sonatrach appréciant la centralisation offerte par RESHUM, et ceux de Cevital reconnaissant les bénéfices de l'innovation et de la diversité des outils, bien que certains défis d'intégration subsistent.

L'adoption des technologies numériques a conduit à des améliorations notables dans les processus RH des deux entreprises, améliorant l'efficacité opérationnelle, la qualité des services RH et la réactivité et l'adaptabilité des services RH aux changements organisationnels.

En synthèse, bien que Sonatrach et Cevital adoptent des approches différentes, les deux entreprises visent à améliorer l'efficacité et la qualité des services RH, avec Sonatrach privilégiant une centralisation stricte et proactive et Cevital misant sur l'innovation et l'adaptation continue. Les deux entreprises reconnaissent l'importance cruciale de l'accompagnement, de la formation et du support pour maximiser les bénéfices de la transformation digitale.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

La digitalisation RH est désormais l'un des leviers stratégiques de l'entreprise. A l'ère actuelle, la digitalisation des processus RH est primordiale, pour cela il est nécessaire de suivre le bon processus afin de réussir sa transformation. Avant de présenter les principaux résultats, il convient d'abord de rappeler nos étapes, notre problématique, les objectifs ainsi que la méthodologie suivie pour ce travail.

Dans la partie théorique, nous avons en premier lieu traité la digitalisation et la transformation digitale RH, leurs enjeux, leurs avantages et leurs étapes, ainsi que les fonctionnalités de la GRH digitalisées. Le deuxième chapitre aborde le changement organisationnel dû à la transformation digitale RH, ainsi que la performance de la digitalisation RH.

Dans le chapitre pratique, nous avons exploré l'analyse de la performance de la digitalisation des ressources humaines (RH) au sein de deux entreprises majeures : Cevital et Sonatrach. Après avoir exposé les fondements théoriques de notre thème à travers deux chapitres théoriques, nous avons procédé à une étude comparative pour illustrer ces concepts en pratique. Dans la première section, nous avons présenté les entreprises Cevital et Sonatrach, puis décrit les différents logiciels de gestion RH employés par ces entités. Nous avons également détaillé la méthodologie adoptée pour mener cette recherche, incluant l'objectif d'enquête et les raisons de choix du thème, le choix des entreprises enquêtées et les outils de recherche.

La seconde section était dédiée à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus à partir des questionnaires distribués à l'ensemble des employés de la direction des RH et ce en utilisant le tri à plat et une analyse des entretiens effectués avec les responsables de Cevital (RF, DSIRH, RIVRH) et les responsables de Sonatrach (DRH, DAS, RCI), ce qui nous a permis de faire une synthèse comparative entre les entreprises Sonatrach et Cevital. La section trois offre une discussion approfondie des résultats obtenus à partir des questionnaires et des entretiens, mettant en lumière les similitudes et les divergences entre les pratiques RH de Cevital et de Sonatrach. Structurée autour de six axes, cette analyse comparative permet une compréhension claire des différents aspects étudiés. En évitant la redondance, chaque axe explore des éléments spécifiques des données recueillies, ce qui facilite l'assimilation des informations et maintient la cohérence avec la progression de notre travail.

Le traitement théorique via nos deux chapitres, ainsi que notre chapitre pratique qui porte sur notre enquête, et dans lequel nous avons analysé et interprété les résultats nous ont permis de mieux répondre à notre problématique de recherche.

À l'issue de cette étude, nous avons pu constater les différences et similitudes dans l'adoption et l'efficacité des technologies numériques au sein de Cevital et Sonatrach. Les résultats ont

Conclusion générale

fourni des insights précieux sur les facteurs clés de succès et les obstacles rencontrés dans le processus de digitalisation des RH.

L'analyse comparative de la digitalisation des pratiques RH entre Cevital et Sonatrach met en lumière plusieurs similitudes et divergences significatives. Dans l'utilisation et l'intégration des outils numériques, Sonatrach opte pour une centralisation stricte avec RESHUM, tandis que Cevital choisit une approche plus diversifiée en vue d'une intégration sous SAP. Malgré ces différences, les deux entreprises partagent des défis communs tels que la résistance au changement et le manque de compétences internes, auxquels elles répondent par des programmes de formation et de support adaptés. En ce qui concerne les objectifs et les résultats de la digitalisation des RH, Sonatrach mise sur une centralisation stricte avec RESHUM pour une gestion globale et intégrée, tandis que Cevital adopte une approche plus flexible. Malgré ces divergences, les deux entreprises ont réussi à améliorer significativement leurs processus RH.

Dans le domaine de la formation et de la gestion des compétences, des nuances existent dans leurs approches. Sonatrach semble avoir une meilleure capacité à évaluer l'impact des formations sur les compétences des employés, tandis que Cevital obtient des résultats légèrement meilleurs en ce qui concerne la gestion du budget de formation. Toutefois, les deux entreprises font face à des défis similaires en matière de résistance au changement et de manque de compétences internes.

Concernant la gestion de la rémunération, bien que les deux entreprises reconnaissent l'importance de l'intégration du système à la gestion de la paie, des divergences subsistent quant à la satisfaction concernant la modélisation des scénarios de rémunération. Néanmoins, les entretiens indiquent un impact positif de la digitalisation sur la satisfaction et l'engagement des employés dans les deux cas.

Enfin, en ce qui concerne la formation, l'accompagnement et le feedback, bien que les deux entreprises reconnaissent l'importance de la transformation digitale RH, elles adoptent des approches légèrement différentes en fonction de leurs besoins spécifiques. Tandis que Sonatrach semble avoir une approche plus diversifiée, allant du modéré à l'élevé, Cevital se concentre principalement sur des niveaux modérés à élevés. Malgré ces nuances, les deux entreprises tirent pleinement parti de la digitalisation pour améliorer leurs pratiques RH, en mettant en avant des avantages tels que des gains de temps et une meilleure accessibilité à l'information professionnelle.

Conclusion générale

A l'issue de notre recherche via les entretiens et le questionnaire, nous constatons la conformité et validité de nos deux (02) hypothèses.

H 1 : La digitalisation de la RH peut améliorer l'efficacité et la productivité des processus RH en automatisant les tâches répétitives et en optimisant la collecte, l'analyse et le tri des données.

En termes d'efficacité, la majorité des répondants au sein des deux entreprises trouvent les outils numériques efficaces, observant une amélioration de la qualité des services RH. De même, ces outils sont bien évalués et une large majorité constate des améliorations dans les processus RH, et a entraîné des améliorations notables. Ces améliorations comprennent une gestion plus efficace du temps, une exécution des tâches plus rapide et fiable, ainsi qu'une meilleure accessibilité et organisation des données. De plus, la digitalisation a permis d'obtenir des retours d'information plus rapides, d'améliorer la productivité et de simplifier les processus d'archivage. Globalement, ces témoignages soulignent l'impact positif de la digitalisation sur les processus RH, en particulier en termes d'efficacité et de facilité d'utilisation des outils. Des résultats qui nous permettent de valider cette première hypothèse.

H 2 : La conception et la mise en place d'un processus de digitalisation RH diffère dépendamment de la nature de l'organisation et de son objectif.

La conception et la mise en place d'un processus de digitalisation RH diffère, également selon le secteur d'activité, Sonatrach opérant dans un secteur hautement régulé et technique, favorise une centralisation stricte de ses processus RH pour une gestion intégrée et conforme. Tandis que Cevital, en tant que conglomérat multisectoriel, utilise une approche diversifiée pour répondre aux besoins spécifiques de ses différentes branches tout en travaillant à une intégration cohérente. Les stratégies de digitalisation RH sont donc fortement influencées par les exigences et les caractéristiques de chaque secteur d'activité.

Et donc en réponse à notre problématique : **Comment les entreprises enquêtées adaptent-elles leurs pratiques RH pour tirer pleinement profit du digital tout en prenant en compte les risques ?**

Les entreprises enquêtées adaptent leurs pratiques RH pour tirer pleinement profit du digital en mettant en place des formations continues et un accompagnement dédié pour les employés, tout en assurant une veille technologique constante. Elles prennent en compte les différents défis,

Conclusion générale

notamment la résistance au changement, et mettent en œuvre des stratégies pour surmonter ces obstacles afin d'optimiser l'intégration des outils numériques dans leurs processus RH.

Par ailleurs, malgré son impact positif, nous avons détecté les contradictions suivantes entre les employés et les managers :

- la majorité des salariés interrogés dans les deux entreprises trouvent les outils numériques efficaces avec des améliorations dans les processus RH, les entretiens avec les managers des deux entreprises révèlent des défis persistants tels que la résistance au changement et le manque de compétences internes, ce qui semble en contradiction avec les résultats positifs des salariés, probablement en raison de la non-inclusion de certains salariés ou de ceux affiliés à des services connexes à la RH dans notre échantillon.
- Les résultats des questionnaires révèlent des niveaux variables de satisfaction et de perception de l'efficacité des outils numériques chez Sonatrach et Cevital. Alors que les questionnaires indiquent une amélioration significative dans la gestion des talents et le développement des compétences, les entretiens avec les dirigeants mettent en avant des défis persistants tels que la résistance au changement et le manque de compétences internes, ce qui suggère une discordance entre les perceptions des employés et les réalités opérationnelles

De ce fait, notre recherche a non seulement validé nos hypothèses mais a également mis en évidence des pistes d'amélioration pour une meilleure intégration des technologies digitales dans la gestion des ressources humaines. Cependant, malgré les résultats que nous avons obtenus durant notre enquête, cette dernière présente tout de même les limites suivantes :

- Effectifs restreints : l'appréciation de la digitalisation RH sur un effectif restreint ne nous permet pas de généraliser nos résultats, mais uniquement d'avoir une perception des pratiques et des appréciations de la part des salariés interrogés.
- Non restitution de la totalité des questionnaires : sur le nombre total des questionnaires distribués, nous n'avons pas pu récupérer la totalité des questionnaires distribués, de sorte que même le nombre de questionnaires distribués a été délimité par les deux entreprises.
- Mesure de la performance de la digitalisation RH : la perception de la performance n'est pas chose facile, ce qui l'est encore plus pour la performance de la digitalisation RH, où les indicateurs de mesure et de perception diffèrent d'une entreprise à une autre, sachant que cette pratique est récente et que plusieurs éléments liés à la digitalisation ne peuvent être mesurés du fait de leurs caractères qualitatifs.

Bibliographie

Ouvrages

- Autissier & Moutot, « Méthode de conduite du changement : diagnostic accompagnement-pilotage », 2013.
- Bareil Céline, SAVOIE André, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », Ed. Gestion, Montréal, 1999.
- Baudoin Emmanuel, et al. « Transformation digitale de la fonction RH, volume 1 », Dunod, 2019.
- Collerette Pierre et al, « Le changement organisationnel : Théorie et pratique », Ed. PADIE, Québec, 1997.
- Coron, Clotilde, Florent Noël, Arnaud Franquinet, « le Digital et RH-Les 4 défis stratégiques : Disruption, Marchandisation, Collaboration, Robotisation », Vuibert, France, 2019.
- Daheim. O, Wintermann. C, « 2050: The future of work, findings of an international Delphi-Study of the Millennium Project”, Future Impacts, Berlin, 2016
- Ducroq Martin, « La digitalisation des ressources humaines : La dématérialisation de procédures écrites », 2022
- Ferris, G R., Hochwarter, W A., Buckley, M R., Harrell-Cook, G., & Frink, D, “Human Resources Management: Some New Directions”, SAGE Publishing, 1999.
- Haines, V Y., Brouillard, S., & Cadieux. N, « Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines », Érudit, 2010.
- Issor, Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, projectique », 2017
- Le Gall J.M., « la gestion des ressources humaines, 2ème édition », PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1992.
- Peretti Jean-Marie, « G.R.H.A.O : Gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur », Editions Liaisons, Paris, 1993.
- Peretti Jean-Marie, « Ressources Humaines, 11ème édition », Vuibert, Paris, 2008.
- Peretti Jean-Marie, « La gestion de ressource humain, 19eme édition », Vuibert, Paris, 2013.
- Roux, Ugo, Aurélie Dudézert, « La Transformation digitale des entreprises », La Découverte, coll. Repères Paris, 2018.
- Shimon L. Dolan et al, « la Gestion des Ressources Humaines, 3é édition », Pearson Education, Paris, 2002.

- Stenger Thomas, Coutant Alexandre, « E-marketing et E-commerce », Dunod, 2014
- Stolterman, E. and A. C. Fors, “Information Technology and the Good Life. In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice”. Ed. Kaplan, Kluwer Academic Publisher, London, 2004
- Storhaye, P, « Transformation, RH et Digital », EMS Management et Société, Paris, 2016.
- Truphème Stéphane, et Philippe Gastaud, « Outil 3, La définition des objectifs : la matrice SMART », La boîte à outils du Marketing digital », Dunod, 2020.

Articles

- Baratoux, P. (2016). Le digital : Une révolution sans précédent. RH Infos
- Barley. S, «Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments», Administrative Science Quarterly. (31), n° 1, Mar 1986.
- Berchi, Jihane, Fairouz Naji, Hayat Barakate, "The Digital Transformation of the HR Function: A New Chapter in the Era of Covid-19." Journal of Business and Management Studies, Vol 5, n°5, 2023.
- Besson, Gossart & Jullien, « Les enjeux de la transformation numérique dans l’entreprise du futur ». Terminal Technologie de l’information, culture & société, 2017
- De La Brosse. A, « Les DRH et la transformation digitale : catalyseurs ou premières victimes du changement ? », SIA Partners, Paris, 2015.
- ERRAGZI, Fadwa, and Ouissal ELABBASSI, « La transformation digitale et la résilience organisationnelle dans le secteur public marocain », International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), Vol 4, n°2, 2024.
- Frey. A. C, Osborne. M, “The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?”, Technological Forecasting and Social Change, 2013.
- Junior Augustin, « L’innovation technologique, un impératif pour la digitalisation des banques et des microfinances en quête de performance commerciale », Le management et le manager à l’ère du digital, 2022.
- Kotter John P., Change Leading, “Why Transformation Efforts Fail”, Harvard Business Review, January 2007.
- Konradowski Océane, « L’impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d’Ethias », 2021.

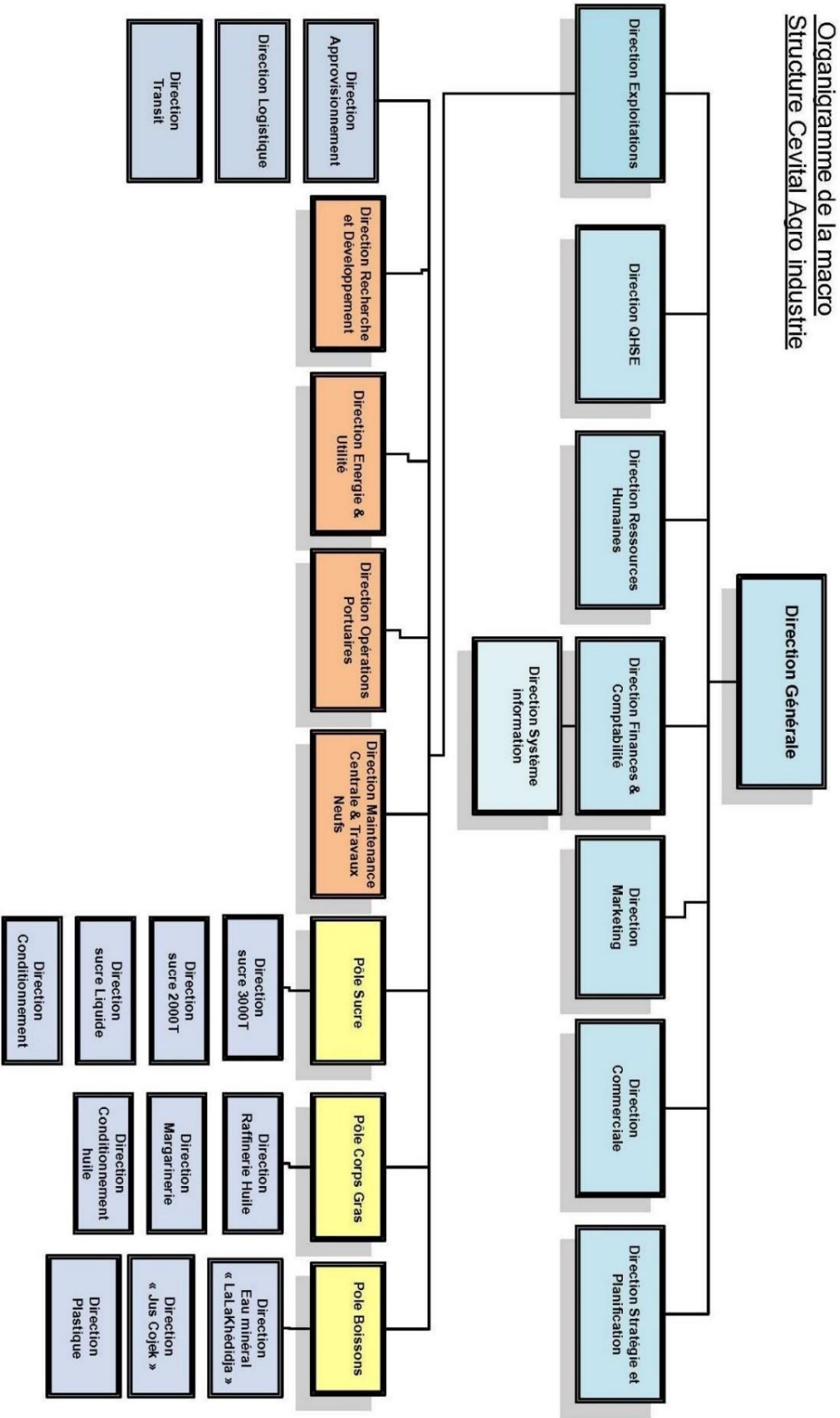
- Maher Slouma, « Aspect évolutif et incrémental du knowledge management, Positionnement et vision de la communauté francophone », Les Cahiers du numérique, Éditions Lavoisier Lav, 2018.
- Philippe Lorino, « Le Balanced Scorecard Revisite : Dynamique Strategique Et Pilotage De Performance Exemple D'une Entreprise Energetique », 22ème Congrès De L'AFC, France, 2001.
- Polomé Maud, « Transformation : ancrer une culture digitale », Les Echos, 2017
- Ramdan Lotfi, Bousnobra Ali. « Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants ». Revue des additions économique, Vol 06, n° 02, 2022.
- RGUIGI k, ATID H, « Les déterminants des réactions individuelles face au changement organisationnel », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 4, N° 2, 2021.
- Robert-Huot, G., Cloutier, J. « La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature », Revue internationale PME, Vol 33, n°1, 2020
- Rotman. D, « How Technology is destroying Jobs”, MIT Technology Review, 2013
- Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A, “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations”. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011

Mémoires et thèses

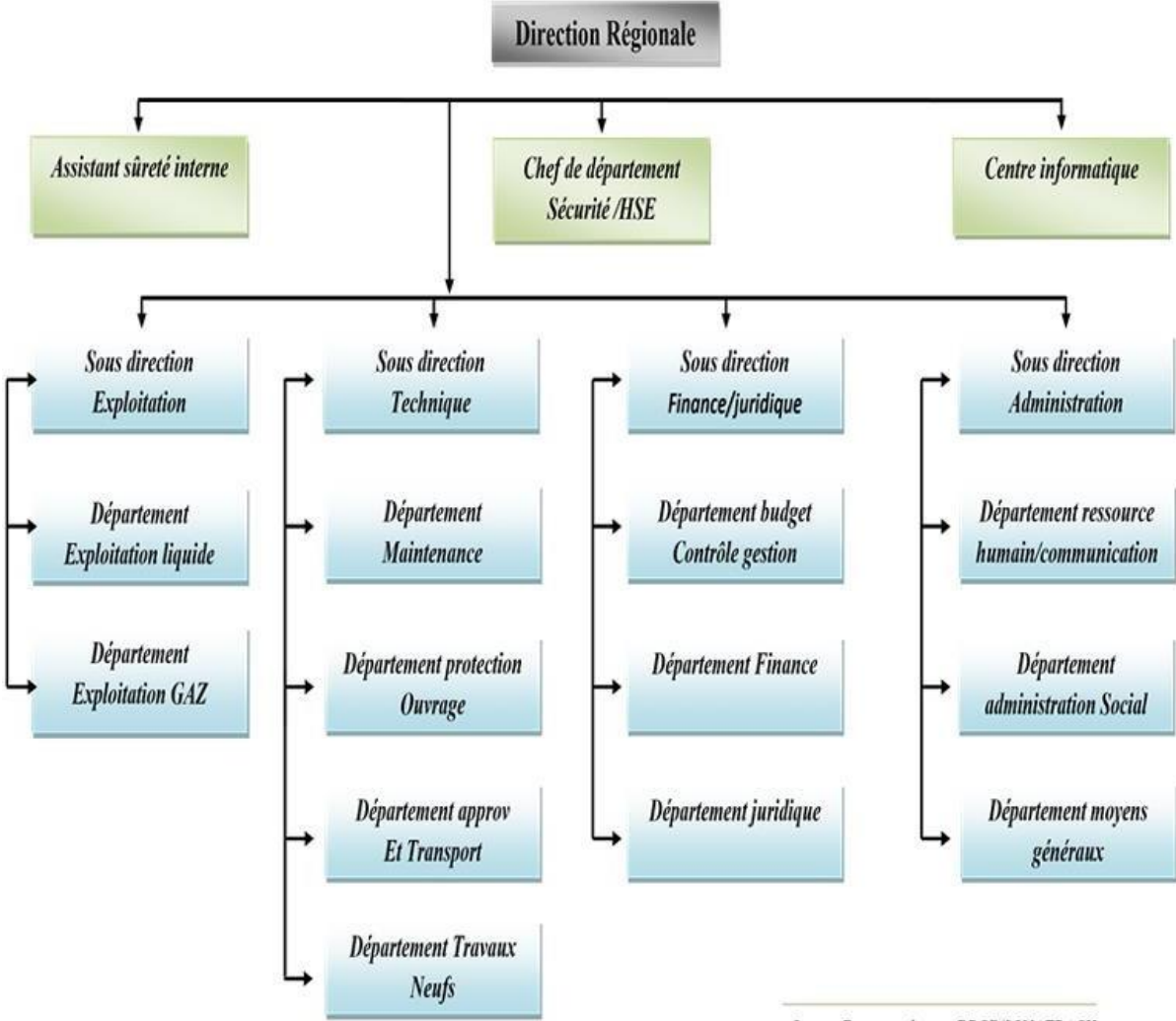
- Atmani Hocine, Sefsafi Soumia, « Découverte et sélection des web services dans le cadre du e-Learning selon le profil utilisateur », Mémoire de fin d'études, 2009.
- Djafri Anis, Tebbache Sidali, « L'impact de la transformation digitale sur la GRH, cas de Sonatrach », Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2023.
- Larbi Sabrina, Ibersiene Assia. “Web services et interopérabilité des applications Cas: E-Learning ». Université Mouloud Mammeri, 2016.
- Nicolas Maranzana, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », Sciences de l'ingénieur [physics], Université de Strasbourg ; INSA de Strasbourg, France, 2009.
- Varenne Patrick, « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2) », Gestion et management, Université de Lyon, 2020.

Annexes

Annexe N°01 : L'organigramme de Cevital SPA



Annexe N°02 : L'organigramme de Sonatrach DRGB



Source: Document interne DRGB/SONATRACH

Annexe N°03 : questionnaire

Ait Meziane Anaïs

Admam Alicia

Université Abderrahmane Mira Bejaïa

Merci d'avoir accepté de participer à notre étude sur le thème « Analyse comparative de la performance de la digitalisation RH dans les entreprises cas de (Sonatrach Bejaia, cevital SPA) », votre contribution est précieuse pour nous aider à mieux comprendre comment La digitalisation participe-t-il à l'amélioration de la gestion des entreprises

Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme. Veuillez répondre à chaque question en fonction de votre expérience personnelle et professionnelle. Nous vous remercions par avance de consacrer du temps à remplir ce questionnaire.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter. Votre participation est volontaire et vous pouvez arrêter de répondre à tout moment.

Merci pour votre collaboration précieuse

- Nom de l'entreprise :

- Poste occupé :

1) Utilisation des outils numériques :

- Quels outils numériques utilisez-vous actuellement dans votre gestion des ressources humaines ?

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

2) A quel degré votre entreprise a-t-elle intégré des outils numériques pour soutenir les processus de gestion des ressources humaines ?

- a. Faiblement
- b. Modérément
- c. Fortement
- d. Très fortement

3) Quels sont les principaux objectifs que votre entreprise cherche à atteindre grâce à la digitalisation de la GRH ? (Choix multiple)

- a. Automatiser les processus administratifs RH
- b. Améliorer l'expérience employé
- c. Optimiser la gestion des talents
- d. Accroître l'efficacité opérationnelle
- e. Favoriser la collaboration et la communication interne

4) Comment évaluez-vous l'efficacité des outils numériques actuellement utilisés dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise ?

- a. Pas du tout efficace
- b. Peu efficace
- c. Moyennement efficace
- d. Efficace
- e. Très efficace

- 5) Avez-vous remarqué des améliorations spécifiques dans les processus RH depuis l'introduction de la digitalisation ?
- Oui, veuillez préciser :
 - Non
- 6) Dans quelle mesure la digitalisation des processus RH a-t-elle contribué à l'optimisation des tâches administratives et opérationnelles ?
- Pas du tout
 - Faiblement
 - Modérément
 - Fortement
 - Très fortement
- 7) Comment la digitalisation a-t-elle influencé la qualité des services RH fournis aux employés
- Améliorée
 - Inchangée
 - Dégradée
- 8) Quels sont les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des processus RH dans votre entreprise ?
- Résistance au changement
 - Manque de compétences internes
 - Problèmes de sécurité des données
 - Intégration des systèmes existants
 - Coûts élevés
 - Autre (à spécifier)
- 9) Face aux défis rencontré (s) avez-vous mis en place des moyens pour remédier à ces freins ?
- Oui, veuillez préciser
 - Non
- 10) Avez-vous observé une augmentation de la réactivité et de l'adaptabilité de la GRH face aux changements organisationnels grâce à la digitalisation ?
- Oui
 - Non
- 11) Comment la digitalisation des processus RH a-t-elle influencé la culture organisationnelle et le climat de travail au sein de votre entreprise ?
- Améliorée
 - Inchangée
 - Dégradée
- 12) Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès pour une implémentation réussie de la digitalisation des processus RH selon vous ?
- Engagement de la direction
 - Implication des employés
 - Choix des bons outils et technologies
 - Planification et communication efficaces
 - Autre (à spécifier).....
- 13) Quelles sont les prochaines étapes que votre entreprise envisage de prendre pour améliorer la performance de la digitalisation de la GRH ?

- a. Expansion des fonctionnalités des outils existants
- b. Formation supplémentaire des employés
- c. Mise en place de nouveaux outils ou logiciels
- d. Révision des processus existants
- e. Autre (à spécifier).....

14) Quel est votre niveau d'engagement et de satisfaction par rapport aux solutions numériques RH actuellement disponibles ?

- a. Élevé
- b. Moyen
- c. Faible

15) Le système permet-il de gérer facilement les demandes de formation des employés ?

- a. Tout à fait d'accord
- b. D'accord
- c. Neutre
- d. Pas d'accord
- e. Pas du tout d'accord

16) Permet-il de créer et diffuser des plans de formation par service ou employé ?

- a. Tout à fait d'accord
- b. D'accord
- c. Neutre
- d. Pas d'accord
- e. Pas du tout d'accord

17) Intègre-t-il un catalogue de formations disponibles ?

- a. Tout à fait d'accord
- b. D'accord
- c. Neutre
- d. Pas d'accord
- e. Pas du tout d'accord

18) Permet-il de gérer le budget formation et d'en suivre les dépenses ?

- a. Tout à fait d'accord
- b. D'accord
- c. Neutre
- d. Pas d'accord
- e. Pas du tout d'accord

19) Permet-il d'évaluer l'impact des formations sur les compétences des employés ?

- a. Tout à fait d'accord
- b. D'accord
- c. Neutre
- d. Pas d'accord
- e. Pas du tout d'accord

20) Dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle permis une meilleure gestion des talents et du développement des compétences au sein de votre organisation ?

- a. Pas du tout
- b. Faiblement
- c. Modérément
- d. Fortement
- e. Très fortement

21) Le système est-il intégré à la gestion de la paie pour synchroniser les données de rémunération ?

- a. Tout à fait d'accord
- b. D'accord
- c. Neutre
- d. Pas d'accord
- e. Pas du tout d'accord

22) Permet-il de modéliser facilement des scénarios d'évolution des rémunérations ?

- a. Tout à fait d'accord
- b. D'accord
- c. Neutre
- d. Pas d'accord
- e. Pas du tout d'accord

Questions sur la transformation digitale RH :

23) À quelle échelle votre organisation a-t-elle entrepris une transformation digitale des ressources humaines ?

- a. Pas du tout
- b. À un niveau limité (quelques initiatives)
- c. À un niveau modéré (plusieurs initiatives)
- d. À un niveau élevé (complète intégration)

24) Quels sont, selon vous, les principaux objectifs de la transformation digitale des ressources humaines dans votre organisation ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- a. Améliorer l'expérience employé
- b. Accroître l'efficacité des processus RH
- c. Faciliter le recrutement et la rétention des talents
- d. Augmenter la productivité des employés
- e. Réduire les coûts opérationnels
- f. Autre (précisez) _____

25) Quels outils ou technologies numériques votre organisation a-t-elle mis en place dans le cadre de sa transformation digitale des ressources humaines ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- a. Système de gestion des talents (TMS)
- b. Système de gestion des ressources humaines (HRIS)
- c. Plateforme de recrutement en ligne
- d. Logiciel de gestion des performances
- e. Formation en ligne et e-learning
- f. Système d'évaluation
- g. Autre (précisez) _____

26) Quels sont les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la transformation digitale des ressources humaines dans votre organisation ?

.....
.....
.....
27) Dans quelle mesure évaluez-vous l'impact positif de la transformation digitale des ressources humaines sur votre organisation jusqu'à présent ?

- a. Pas du tout bénéfique
- b. Peu bénéfique
- c. Neutre
- d. Bénéfique
- e. Extrêmement bénéfique

28) À votre avis, quelles compétences sont essentielles pour les professionnels des ressources humaines dans un contexte de transformation digitale ?

.....
.....
.....
29) Avez-vous des suggestions ou des recommandations pour améliorer la transformation digitale des ressources humaines dans votre organisation ?

.....
.....
.....
30) Comment percevez-vous le niveau de soutien de la direction de votre organisation envers la transformation digitale des ressources humaines ?

- a. Très faible
- b. Faible
- c. Neutre
- d. Fort
- e. Très fort

31) Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle fourni une formation et un soutien adéquats pour vous aider à vous adapter aux nouveaux outils et processus liés à la transformation digitale des ressources humaines ?

- a. Aucune formation ou soutien
- b. Formation et soutien insuffisants
- c. Formation et soutien adéquats
- d. Formation et soutien excellents

32) Avez-vous remarqué des changements dans la culture organisationnelle depuis le début de la transformation digitale des ressources humaines ?

- a. Oui, des changements significatifs
- b. Oui, quelques changements
- c. Non, aucun changement remarqué
- d. Non, je ne suis pas sûr(e)

33) Comment décririez-vous votre propre adaptation aux changements organisationnels découlant de la transformation digitale des ressources humaines ?

- a. Très difficile
- b. Difficile
- c. Neutre
- d. Facile
- e. Très facile

Annexe N°04 : **GUIDE D'ENTRETIEN**

1) Utilisation des outils numériques :

- Quels outils numériques utilisez-vous actuellement dans votre gestion des ressources humaines ?

.....

2) Quels sont, selon vous, les principaux indicateurs de performance utilisés pour évaluer l'impact de la digitalisation sur la GRH dans votre entreprise ?

.....
.....

3) Quels sont les principaux défis rencontrés lors de la mise en oeuvre de la digitalisation des processus RH dans votre entreprise ? a. Résistance au changement

.....
.....

4) Face aux défis rencontré (s) avez-vous mis en place des moyens pour remédier à ces freins et quels sont ces moyens?

.....
.....

5) Comment mesurez-vous le retour sur investissement (ROI) de la digitalisation de la GRH dans votre entreprise ?

.....
.....

6) Quels indicateurs de performance utilisez-vous pour mesurer l'impact de la digitalisation RH ?

.....
.....

Comment mesurez-vous le succès de la digitalisation de vos pratiques GRH ?

.....
.....

7) Impact sur la satisfaction et l'engagement des employés :

.....
.....

Avez-vous observé des changements positifs dans ces domaines depuis la mise en place de la digitalisation ?

.....
.....

8) Défis et obstacles :

- Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés lors de la mise en place de la digitalisation de la GRH ?

- Comment gérez-vous ces défis et quels sont vos plans pour les surmonter ?

.....
.....

9) Adoption et utilisation des outils numériques :

- Comment votre entreprise encourage-t-elle l'adoption et l'utilisation des outils numériques dans la GRH ?

- Quelles sont les mesures prises pour assurer une bonne adoption et utilisation des outils numériques par les employés ?

.....
.....

10) . Avantages observés :

- Quels sont les avantages tangibles que vous avez observés grâce à la digitalisation de la GRH?

- Comment ces avantages ont-ils contribué à l'amélioration globale de vos pratiques GRH ?

.....
.....

11) . Prise de décision :

- Comment la digitalisation de la GRH a-t-elle amélioré la prise de décision au sein de votre entreprise ?

- Pouvez-vous donner des exemples concrets de décisions prises grâce aux données numériques et à la digitalisation de la GRH ?

.....
.....

12) . Sécurité des données :

- Comment votre entreprise garantit-elle la sécurité des données après la digitalisation de la GRH ?

- Quelles mesures de sécurité sont mises en place pour protéger les informations sensibles des employés ?

.....
.....

13) Formation et accompagnement :

- Quels sont les programmes de formation et d'accompagnement mis en place pour aider les employés à s'adapter à la digitalisation de la GRH ?

- Comment mesurez-vous l'efficacité de ces programmes ?

.....
.....

14) . Feedback des employés :

- Comment recueillez-vous le feedback des employés sur l'utilisation des outils numériques dans la GRH ?

- Comment utilisez-vous ces commentaires pour améliorer les outils et processus numériques ?

.....
.....

15) . **Collaboration et communication** :

Comment la digitalisation de la GRH a-t-elle amélioré la collaboration et la communication entre les différents départements et les employés ?

- Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faciliter cette collaboration ?

.....
.....

16) Adaptabilité et évolution :

- Comment votre entreprise s'adapte-t-elle aux évolutions technologiques dans le domaine de la GRH ?

- Quelles sont vos stratégies pour rester à jour et tirer parti des nouvelles opportunités offertes par la digitalisation ?

.....
.....

17) Impact sur la culture d'entreprise :

- Quel impact la digitalisation de la GRH a-t-elle eu sur la culture de votre entreprise ?

- Comment les valeurs et les pratiques de votre entreprise ont-elles évolué avec la digitalisation

.....
.....

Table des matières

<u>Remerciements</u>	I
<u>Dédicaces</u>	II
<u>Liste des Tableaux</u>	VI
<u>Liste des Figures</u>	VII
<u>Liste des abréviations</u>	IX
<u>SOMMAIRE</u>	X
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<u>CHAPITRE 01 : Aspects théoriques de la digitalisation RH</u>	5
<u>Introduction</u>	6
<u>Section 01 : La GRH à l'ère du digital</u>	7
<u>1. L'évolution de la GRH</u>	8
<u>2. La digitalisation</u>	9
<u>2.1 Définition</u>	9
<u>2.2. La différence entre Numérisation et Digitalisation</u>	10
<u>2.3. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation</u>	11
<u>2.4. Les outils de la digitalisation</u>	12
<u>2.5. Les conséquences de la digitalisation</u>	13
<u>3. La digitalisation des volets RH</u>	14
<u>3.1. Concepts généraux sur La digitalisation RH</u>	15
<u>3.2. Définition de la digitalisation RH</u>	15
<u>3.3. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation RH</u>	15
<u>3.4. Les Défis de la digitalisation RH</u>	17
<u>3.5. L'impact du Digital sur la fonction RH</u>	17
<u>3.5.1. Le digital et changement culturel</u>	18
<u>3.5.2. Le digital met en tension les emplois et les compétences</u>	18
<u>3.5.3. La digitalisation bouleverse les modes de travail</u>	19
<u>3.6. Les enjeux de la digitalisation RH</u>	19
<u>3.6. La digitalisation des fonctions RH</u>	20
<u>3.6.1. Le e-Learning</u>	20
<u>3.6.1.1. Définition de la formation en ligne</u>	21
<u>3.6.1.2. Plateformes de e-learning</u>	21
<u>3.6.1.3. Les acteurs d'une plateforme e-learning et leurs rôles</u>	23
<u>3.6.2. Le digital au service de la rémunération</u>	25
<u>3.6.2.1. Définition de la rémunération</u>	25
<u>3.6.2.2. Les avantages de la dématérialisation de la gestion de la rémunération</u>	25
<u>3.6.3. Le digital lié à la GPEC</u>	25
<u>3.6.3.1. Les avantages de la GEPEC digitalisée</u>	26
<u>3.6.4. E-recrutement</u>	26
<u>3.6.4.1. Les avantages</u>	26
<u>3.6.4.2. Les défis du e-recrutement inclus</u>	27
<u>3.6.4.3. Les outils digitaux RH</u>	28
<u>Section 02 : La transformation digitale</u>	31
<u>1. Définition de la transformation digitale</u>	31
<u>2. La transformation digitale de la fonction RH</u>	32

<u>2.1. Les étapes de la transformation digitale RH</u>	33
<u>Conclusion</u>	37
<u>CHAPITRE 02 : Le changement et la performance à l'ère de la digitalisation</u>	
<u>RH</u>	38
<u>Introduciton</u>	39
<u>Section 01 : le changement organisationnel</u>	40
<u>1. Définition</u>	40
<u>2. Les étapes du changement</u>	41
<u>3. La résistance au changement</u>	45
<u>3.1. Définition</u>	45
<u>3.2. Les origines de la résistance au changement</u>	46
<u>4. Le rôle de la DRH dans l'accompagnement de la transformation Digitale</u>	48
<u>4.1. La légitimité de la DRH à accompagner la transformation Digitale</u>	48
<u>4.2. La conduite du changement digital en entreprise</u>	49
<u>4.3. La gestion du changement dans la transformation digitale</u>	49
<u>Section 02 : la performance à l'ère du digital RH</u>	50
<u>1. Définition de la performance</u>	50
<u>2. La performance RH</u>	52
<u>3. La digitalisation Rh performante</u>	53
<u>3.1. L'évaluation de la digitalisation RH</u>	54
<u>3.2. Les indicateurs de performance de la digitalisation RH</u>	56
<u>Conclusion</u>	57
<u>CHAPITRE 03 : Analyse de comparative de la digitalisation RH au sein de</u>	
<u>Cevital et Sonatrach</u>	59
<u>Introduction</u>	60
<u>Section 01 : présentation des organismes d'accueil et méthodologie de recherche</u>	60
<u>1. Présentation de l'organisme d'accueil SPA Cevital</u>	60
<u>1.1 Historique et événements marquants</u>	61
<u>1.2 Activités de CEVITAL</u>	61
<u>1.3 Les produits de CEVITAL</u>	61
<u>1.4 Missions, objectifs et valeurs de CEVITAL</u>	61
<u>1.4.1 Missions et objectifs</u>	61
<u>1.4.2. Les valeurs</u>	62
<u>1.5. Organisation de CEVITAL</u>	63
<u>1.6. Les outils numérique RH utilisés par Cevital</u>	64
<u>2. Présentation de l'entreprise Sonatrach diqtrict Bejaia</u>	67
<u>2.1. Mission et activités de la DRGB</u>	67
<u>2.2. L'organigramme et les différentes structures de SONATRACH (DRGB)</u>	68
<u>2.3. La présentation des différents logiciels utilisés par la Sonatrach</u>	69
<u>3. Méthodologie de recherche</u>	70
<u>3.1. Présentation de l'objectif d'enquête et les raisons du choix du thème</u>	71
<u>3.2 Choix des entreprises enquêtées</u>	72
<u>3.3 Outils de recherche</u>	72

<u>3.2.1. Questionnaire</u>	73
<u>3.2.2. Entretiens</u>	74
<u>3.3 Modalités de distribution des questionnaires et déroulement des entretiens</u>	74
<u>Section 02 : Analyse et interprétation des résultats</u>	75
<u>1. Analyse des données quantitatives</u>	75
<u>1.1. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire de l'entreprise Cevital</u>	75
<u>1.2. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire de l'entreprise Sonatrach</u>	101
<u>2. Analyse des données qualitatives</u>	125
<u>2.1. Entretiens effectués au sein de la SONATRACH</u>	125
<u>2.2. Entretiens avec les différents responsables de l'entreprise Cevital</u>	131
<u>Section 03 : Analyse comparative</u>	136
<u>Conclusion</u>	142
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	143
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	148
<u>ANNEXES</u>	I TABLES
<u>DES MATIERES</u>	II RésuméIII

Résumé

À l'ère de la quatrième révolution industrielle, marquée par des avancées en numérisation, robotique, intelligence artificielle et automatisation, les entreprises doivent s'adapter à des transformations profondes. Cette étude a comparé la digitalisation des processus RH de deux grandes entreprises algériennes, Cevital et Sonatrach, révélant que malgré leurs stratégies différentes en raison de leurs secteurs d'activité, elles ont toutes deux amélioré significativement leurs processus RH.

L'étude confirme que les outils numériques sont efficaces, améliorant la qualité des services RH et la productivité. Cependant, les stratégies de digitalisation varient en fonction des exigences sectorielles.

Abstract

In the era of the fourth industrial revolution, marked by advances in digitalization, robotics, artificial intelligence and automation, companies are having to adapt to profound transformations. This study compared the digitalization of HR processes in two major Algerian companies, Cevital and Sonatrach, revealing that despite their different strategies due to their business sectors, they have both significantly improved their HR processes.

The study confirms that digital tools are effective, improving the quality of HR services and productivity. However, digitalization strategies vary according to sectoral requirements.

ملخص

في عصر الثورة الصناعية الرابعة، الذي يتسم بالتقدم في الرقمنة والروبوتات والذكاء الاصطناعي والأتمتة، يتعين على الشركات التكيف مع التحولات العميقة. وقد قارنت هذه الدراسة بين رقمنة عمليات الموارد البشرية في شركتين جزائريتين كبيرتين هما سيفيتال وسوناطراك، وكشفت الدراسة أنه على الرغم من

اختلاف استراتيجياتهما بسبب قطاعي أعمالهما، إلا أنهما حَسَّنَا عمليات الموارد البشرية لديهما بشكل كبير. وتؤكد الدراسة أن الأدوات الرقمية فعالة، حيث تعمل على تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والنتاجية. ومع ذلك، تختلف استراتيجيات الرقمنة وفقاً للمتطلبات القطاعية