

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales
Département de Gestion



Mémoire
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER
Spécialité : Management

Thème

**La digitalisation des processus RH catalyseur de la
transformation organisationnelle et managériale cas de
SONATRACH TRC Bejaia.**

Elaboré par :

CHAOUI Houda

Encadré par :

Dr TIMERIDJINE Sara

Soutenue le : **Mardi 9 Juin 2026**

Devant les jurys :

Présidente	Mme HADOU Naima
Examinatrice	Mme BOUDACHE Souad
Encadrante	Mme TIMERIDJINE Sara

Année Universitaire 2025/2026

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie le grand Dieu de m'avoir donné le courage, la patience et la volonté afin de mener à bien ce travail.

Je tiens à remercier sincèrement mon encadrante, Dr TIMERIDJINE Sara, pour ses précieux conseils et ses encouragements qui m'ont permis de mener à bien ce travail.

Un immense merci à mes parents et à ma famille pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements constants et leur amour tout au long de mon parcours académique.

Un grand merci à Mr W. AITKHLIFA, Mr A. TEBANI et les membres du département des ressources humaines et gestion administrative au sein de SONATRACH TRC pour leurs aides et pour toutes les informations précieuses qu'ils m'ont fournies durant mon stage pratique.

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire,

Au meilleur des pères et à ma très chère maman qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui.

À ma sœur et mon frère

À toute ma famille

À tous ceux qui m'ont aidé, encouragé et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : FICHE SIGNALETIQUE DE SONATRACH TRC BEJAIA (ADAPTEE TERRAIN).....	13
TABLEAU 2 SYNTHESE COMPARATIVE DES PROCESSUS RH	16
TABLEAU 3 : REPARTITION SELON LE GENRE	21
TABLEAU 4 : CARACTERISTIQUES DES PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS ET QUESTIONNAIRE	25
TABLEAU 5 : SYNTHESE DES FREINS, LIMITES ET OBSTACLES DE LA DIGITALISATION RH A SONATRACH TRC	42

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	13
FIGURE 2 : FEUILLE DE DEPLOIEMENT (AVANT) VS POINTAGE SAP (APRES)	17
FIGURE 3 : TRAÇABILITE SAP	17
FIGURE 4 : DIAGRAMME DU PROCESSUS DE LA PAIE	18
FIGURE 5 : EXEMPLE DE BULLETIN DE PAIE	19
FIGURE 6 : REQUETE SAP	20
FIGURE 7 : ORGANIGRAMME SAP	20
FIGURE 8 : REPARTITION SELON L'AGE	22
FIGURE 9 : LE NIVEAU ACADEMIQUE	22
FIGURE 10: SPECIALITE OU DOMAINE DE FORMATION DES AGENTS RH ET GA.....	23
FIGURE 11 : CATEGORIE PROFESSIONNELLE DES REpondANTS DES AUTRES DEPARTEMENTS	23
FIGURE 12 : FONCTION ACTUELLE DES REpondANTS DES DEPARTEMENTS RH ET GA.....	23
FIGURE 13 : REPARTITION DES REpondANTS DES AUTRES DEPARTEMENTS SELON LE DEPARTEMENT D'APPARTENANCE.....	24
FIGURE 14 : L'ANCIENNETE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	24
FIGURE 15 : LES OUTILS ET SUPPORTS UTILISES AU DEPARTEMENT RH ET GA, AVANT LA DIGITALISATION	25
FIGURE 16 : MODES DE REALISATION DES DEMARCHES RH DANS LES AUTRES DEPARTEMENTS, AVANT LA DIGITALISATION	26
FIGURE 17 : LES PRINCIPAUX OUTILS ET SUPPORTS UTILISES ACTUELLEMENT AU DEPARTEMENT RH ET GA.....	26
FIGURE 18 : MODES DE REALISATION ACTUELS DES DEMARCHES RH POUR LES AUTRES DEPARTEMENTS	27
FIGURE 19 : PROCESSUS RH PRIS EN CHARGE PAR DES OUTILS NUMERIQUES ET NIVEAU DE DIGITALISATION	27
FIGURE 20 : LES SERVICES RH SOLLICITES HABITUELLEMENT PAR LES AUTRES DEPARTEMENTS	28
FIGURE 21 : LE NIVEAU DE MAITRISE DES OUTILS DIGITAUX ET DE FORMATION DES AGENTS RH ET GA	28
FIGURE 22 : L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LES DIMENSIONS SUIVANTES DU TRAVAIL RH, EVALUE PAR LES AGENTS RH ET GA	30
FIGURE 23 : L'IMPACT DE LA DIGITALISATION RH SUR LA QUALITE DU SERVICE REÇU PAR LES AGENTS DES AUTRES DEPARTEMENTS.....	30
FIGURE 24 : LE TEMPS DE REALISATION DES TACHES RH, AVANT LA DIGITALISATION.....	31
FIGURE 25 : PERCEPTION DES AGENTS RH SUR LA REDUCTION DU TEMPS CONSACRE AUX TACHES ADMINISTRATIVES REPETITIVES GRACE A LA DIGITALISATION	31
FIGURE 26 : PERCEPTION DES AGENTS DES AUTRES DEPARTEMENTS SUR LES DELAIS MOYENS DE REPOSE.....	31
FIGURE 27 : IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE FONCTIONNEMENT DES DEPARTEMENTS RH ET GA	32
FIGURE 28: IMPACT PERÇU DE LA DIGITALISATION RH SUR LE FONCTIONNEMENT DES AUTRES DEPARTEMENTS	33

FIGURE 29 : EFFETS DE LA DIGITALISATION RH SUR LES MODES DE GESTION DES CONGES ET ABSENCES DANS LES DEPARTEMENTS	33
FIGURE 30 : EFFETS DE LA DIGITALISATION RH SUR LES PERTURBATIONS ORGANISATIONNELLES LIEES AUX ABSENCES ET AUX RETARDS DE RECRUTEMENT	34
FIGURE 31 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS INDUITS PAR LA DIGITALISATION DES PROCESSUS RH	34
FIGURE 32 : IMPACT DE LA DIGITALISATION RH SUR L'AMELIORATION DES DECISIONS MANAGERIALES	35
FIGURE 33 : PERCEPTION DES EFFETS DE LA DIGITALISATION SUR LA FIABILITE DES OUTILS ET L'OBJECTIVITE DES DECISIONS RH	36
FIGURE 34 : AMELIORATION PERÇUE DE LA QUALITE ET DE LA RAPIDITE DES DECISIONS RH SELON LEUR TYPE	37
FIGURE 35 : PERCEPTION DE LA CONTRIBUTION DE LA DIGITALISATION DES PROCESSUS RH A LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE	37
FIGURE 36 : PERCEPTION DES DIFFICULTES LIEES A L'UTILISATION DES OUTILS NUMERIQUES RH PAR LES AUTRES DEPARTEMENTS.....	38
FIGURE 37 : PARTICIPATION DU PERSONNEL RH AU CHOIX ET A L'EVOLUTION DES OUTILS NUMERIQUES RH	39
FIGURE 38 : PRINCIPALES LIMITES ET DYSFONCTIONNEMENTS OBSERVES DANS LES OUTILS NUMERIQUES RH	39
FIGURE 39 : PRINCIPALES LIMITES ET DYSFONCTIONNEMENTS OBSERVES PAR LES AUTRES DEPARTEMENTS	40

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
APS	Algérie Presse Service
DDDM	Data-Driven Decision Making
DG	Direction Générale
ERP	Enterprise Resource Planning
GA	Gestion Administrative
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HR	Analytics Human Resources Analytics
IA	Intelligence Artificielle
IAP	Institut Algérien du Pétrole
IoT	Internet of Things (Internet des Objets)
OM	Organizational Management
PA	Personnel Administration
PT	Personnel Time Management
PY	Payroll
RBV	Resource-Based View
RH	Ressources Humaines
SAP	Systems, Applications and Products
SH2030	Vision Stratégique Horizon 2030
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SMA	SONATRACH Management Academy
SPA	Société Par Actions
TAM	Technology Acceptance Model
TBRH	Tableau de Bord Ressources Humaines
TOE	Technology – Organization – Environment
TRC	Transport par Canalisations

Table des matières

Introduction générale	1
I. Approche conceptuelle et théorique de la digitalisation des processus RH	4
Introduction	4
1. La digitalisation des Ressources Humaines : fondements conceptuels et théoriques	5
1.1. La digitalisation des Ressources Humaines	5
1.2. La digitalisation comme processus de changement organisationnel	5
1.3. Les outils de la digitalisation des Ressources Humaines	6
1.4. Impacts de la digitalisation RH sur les pratiques organisationnelles.....	7
2. L'efficacité organisationnelle et la prise de décision dans un contexte digital	7
2.1. Compréhension et déterminants de l'efficacité organisationnelle	7
2.2. La prise de décision organisationnelle dans un environnement digital	8
2.3. Articulation entre digitalisation RH, efficacité organisationnelle et décision	9
Conclusion	10
II. Analyse empirique de la digitalisation RH au sein de SONATRACH TRC Bejaia .	11
Introduction	11
1. Cadre méthodologique de la recherche	11
2. Cadre organisationnel du terrain.....	13
3. Diagnostic de la digitalisation des processus RH	14
3.1. Contexte de la digitalisation : historique, déclencheurs et étapes clés	14
3.2. Outils et systèmes en place.....	14
3.3. Acteurs impliqués dans la transformation numérique RH	15
4. Transformation des processus RH : approche comparative.....	15
4.1. Digitalisation de la gestion administrative du personnel.....	16
4.2. Transformation du processus de gestion de la paie	17
4.3. Recrutement et intégration	19
4.4. Évaluation des performances	19

4.5.	Formation et développement des compétences.....	19
4.6.	Reporting et pilotage RH.....	20
4.7.	Mobilité interne et GPEC	20
5.	Analyse et discussion des résultats.....	21
5.1.	Profils des répondants.....	21
5.2.	État des lieux de la digitalisation au sein de SONATRACH TRC Bejaia	25
5.3.	Les gains en efficacité organisationnelle induits par la digitalisation RH	29
5.4.	Transformation de la prise de décision managériale à travers la digitalisation RH 35	
5.5.	Analyse critique des freins, résistances et limites de la digitalisation RH	38
5.6.	Recommandations managériales et opérationnelles	42
	Conclusion	43
	Conclusion générale.....	44
	Bibliographie.....	46
	Annexes	I
	Annexe 1 : Questionnaire destiné aux agents RH et GA.....	I
	Annexe 2 : Questionnaire destiné aux agents des autres départements	VIII
	Annexe 3 : Questionnaire destiné aux chefs de département	XIII
	Annexe 4 : Guide d'entretien	XIV
	Annexe 5 : Organigramme de la SONATRACH TRC Bejaia	XVII

Introduction générale

La quatrième révolution industrielle se caractérise par l'intégration massive et convergente de technologies numériques, telles que l'Internet des objets (IoT), l'automatisation à grande échelle, l'intelligence artificielle et le Big Data (Schwab, 2016). Cette ère digitale a engendré une transformation profonde et rapide dans tous les secteurs d'activité. Face à ce nouvel environnement, les organisations ont été contraintes de transformer et d'adapter leur mode de fonctionnement. De nouvelles façons de travailler, de nouveaux procédés et processus ont ainsi émergé. Le digital a obligé les entreprises à capitaliser sur ces outils numériques pour maintenir leur compétitivité. Ces outils affectent l'ensemble des fonctions des entreprises, contribuant à une plus grande efficacité en transformant considérablement les modes de gestion du management, du pilotage, de l'organisation du travail, des relations interpersonnelles et des communications, y compris la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines.

La gestion des ressources humaines n'a pas échappé à cette vague de transformation. La digitalisation, caractérisée par l'intégration massive des nouvelles technologies dans les processus organisationnels, a radicalement modifié la façon dont les entreprises gèrent leur capital humain. Loin d'être un simple changement d'outils, cette mutation profonde représente un véritable changement de paradigme dans la conception et la mise en œuvre des stratégies et processus RH (Mosca, 2020). Les technologies RH, telles que les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), les plateformes de gestion des talents, l'analytique RH ou encore les outils collaboratifs, interviennent désormais dans l'ensemble du cycle de gestion du capital humain : recrutement, formation, évaluation, développement des compétences et suivi des performances (Strohmeier, 2020).

Les avancées récentes dans les technologies de l'information ont profondément transformé la Gestion des Ressources Humaines, en offrant des opportunités sans précédent pour améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les tâches administratives chronophages et renforcer la précision ainsi que la fiabilité des décisions RH (Bondarouk T. &., 2016). La digitalisation favorise également une meilleure exploitation des données RH, permettant d'éclairer les décisions stratégiques et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Dans ce contexte, les départements RH jouent un rôle déterminant : ils doivent non seulement s'adapter à de nouveaux outils, mais également agir comme catalyseurs de la transformation

digitale au sein de l'entreprise. Leur contribution porte à la fois sur l'accompagnement du changement, le développement des compétences numériques des collaborateurs et la structuration d'une efficacité organisationnelle (Minbaeva, 2017).

L'entreprise industrielle SONATRACH TRC Bejaia s'inscrit pleinement dans cette dynamique de modernisation. La digitalisation des processus RH y représente un levier stratégique susceptible d'influencer l'efficacité organisationnelle et d'améliorer la qualité de la prise de décision. Dans un secteur industriel exigeant, marqué par des contraintes de sécurité, de performance opérationnelle et de coordination, la digitalisation RH apparaît comme un enjeu majeur pour optimiser la gestion du capital humain améliorer l'efficacité organisationnelle et renforcer la qualité de la prise de décision.

À cet égard, notre travail de recherche a pour objectif d'instruire profondément la problématique suivante : « Dans quelle mesure la digitalisation des processus RH améliore-t-elle l'efficacité organisationnelle et la qualité de la prise de décision au sein de la SONATRACH ? »

La réponse à cette question centrale nous amène à structurer ce travail en soulevant un ensemble d'interrogations spécifiques :

- Quels sont les impacts majeurs de la digitalisation des processus RH sur l'efficacité organisationnelle ?
- Quels gains en termes de rapidité, d'efficacité ou de réduction des erreurs ont été observés grâce à la digitalisation des processus RH ?
- Quelles sont les conditions de succès rencontrées lors de l'intégration du digital dans la gestion des ressources humaines ?

Pour répondre à ces questions, nous mettons en avant les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La digitalisation des processus RH améliore significativement la performance organisationnelle des entreprises en optimisant l'efficacité opérationnelle et en renforçant la qualité de la prise de décision.

Hypothèse 2 : L'adoption des technologies digitales par la fonction RH améliore la qualité de la prise de décision organisationnelle grâce à une exploitation plus efficace et plus rigoureuse des données RH.

Afin de répondre à notre problématique et à nos questions de recherches, et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour la démarche suivante :

Une revue de littérature qui nous conduira à présenter les fondements de la digitalisation des processus RH, en réalisant des recherches bibliographiques et documentaires pour situer notre problématique.

Puis, une approche empirique sera menée par la réalisation d'une enquête auprès de l'entreprise industrielle SONATRACH TRC Bejaïa, pour démontrer les effets de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle et la qualité de la prise de décision.

Notre mémoire est structuré en deux chapitres principaux : le premier regroupe le cadre théorique de la digitalisation des ressources humaines ainsi que l'analyse de ses effets sur la gestion du capital humain, l'efficacité organisationnelle et la qualité de la prise de décision ; le second est consacré à la présentation de l'entreprise SONATRACH TRC Bejaia, à la méthodologie de l'étude empirique réalisée et à l'analyse des résultats obtenus.

I. Approche conceptuelle et théorique de la digitalisation des processus RH

Introduction

La transformation numérique constitue aujourd'hui un phénomène structurant des organisations contemporaines, résultant de la convergence des technologies de l'information, de la communication et de la connectivité. Inscrite dans le cadre de la quatrième révolution industrielle, elle modifie en profondeur les modes de création de valeur, les structures organisationnelles et les pratiques managériales, en imposant de nouveaux standards d'efficacité, de réactivité et de pilotage par la donnée (Fitzgerald, 2014).

Dans ce contexte, la digitalisation apparaît comme un processus nécessaire et stratégique par lequel les organisations exploitent les technologies numériques afin d'améliorer leurs processus internes, de renforcer la qualité de la prise de décision et de soutenir la performance organisationnelle (Schwab, 2016).

Parmi les fonctions les plus concernées par cette dynamique, la fonction Ressources Humaines qui occupe une place centrale. Longtemps perçue comme essentiellement administrative, elle est aujourd'hui appelée à jouer un rôle stratégique dans l'accompagnement du changement, le développement des compétences et l'alignement du capital humain avec les objectifs organisationnels. La digitalisation des processus RH ne se limite ainsi pas à l'automatisation des tâches, mais constitue un véritable levier de transformation organisationnelle, influençant les modes de coordination, les pratiques managériales et la création de valeur (Strohmeier, 2020). Dans cette perspective, la digitalisation RH apparaît non seulement comme un facteur d'efficacité organisationnelle, mais également comme un déterminant clé de la rationalité et de la qualité de la prise de décision managériale.

Cet axe vise à établir un cadre conceptuel et théorique permettant d'analyser, d'une part, les fondements et les modalités de la digitalisation des Ressources Humaines, et d'autre part, les liens entre digitalisation, efficacité organisationnelle et qualité de la prise de décision dans un contexte digital.

1. La digitalisation des Ressources Humaines : fondements conceptuels et théoriques

1.1. La digitalisation des Ressources Humaines

La littérature managériale distingue généralement trois notions étroitement liées mais conceptuellement distinctes : la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale (Strohmeier, 2022). La numérisation renvoie au passage de l'analogique au numérique et consiste à convertir des informations physiques en données exploitables par des systèmes informatiques, sans modification substantielle des processus organisationnels. Elle relève essentiellement d'une logique technique. La digitalisation, en revanche, correspond à l'exploitation des technologies numériques afin d'améliorer, de simplifier ou de réinventer les processus métier existants. Elle mobilise les données numériques dans une logique d'automatisation, de transparence, de rapidité et de fiabilité des activités organisationnelles (Clerck, 2017). Enfin, la transformation digitale désigne une démarche plus globale et stratégique, impliquant un repositionnement du modèle organisationnel et une redéfinition des modes de fonctionnement, de création de valeur et de gouvernance (Schwab, 2016); (OECD, 2019).

Appliquée à la fonction Ressources Humaines, la digitalisation RH peut être définie comme l'utilisation des technologies numériques dans l'ensemble des activités de gestion du capital humain, qu'elles soient internes ou orientées vers les parties prenantes externes. Dans le cadre de ce mémoire, elle est entendue comme « *l'application des technologies et des données numériques visant à améliorer les processus RH, renforcer l'efficacité organisationnelle et créer de nouveaux leviers de valeur* » (Davidovski, 2018). Cette approche dépasse la simple automatisation administrative pour intégrer une dimension stratégique, notamment en matière de pilotage des compétences et de soutien à la prise de décision.

1.2. La digitalisation comme processus de changement organisationnel

La digitalisation ne saurait être appréhendée comme une simple évolution technologique. Elle constitue un processus de changement organisationnel profond affectant simultanément les structures, les processus et les comportements des acteurs (Aubert, 2017). À ce titre, elle nécessite un pilotage structuré afin de limiter les résistances et d'assurer l'atteinte des objectifs stratégiques (Wirtz, 2017).

Les théories classiques du changement organisationnel offrent un cadre analytique pertinent pour comprendre la dynamique induite par la digitalisation. Le modèle en trois étapes de Kurt

Lewin met en évidence la nécessité de déconstruire les pratiques existantes (dégel), d'introduire de nouveaux outils et modes de travail (changement), puis d'ancrer durablement ces pratiques dans la culture organisationnelle (regel). Dans le contexte de la digitalisation RH, l'échec des projets de changement est souvent lié à une insuffisante institutionnalisation du changement, conduisant à un retour aux anciennes routines (Lewin, 1951).

Le modèle de John Kotter complète cette approche en insistant sur la dimension humaine du changement. Il souligne l'importance du leadership, de la communication et de l'accompagnement des collaborateurs afin de surmonter les résistances, développer l'adhésion et consolider les gains (Kotter, 1996). Ces éléments sont particulièrement déterminants dans les projets de digitalisation RH, où la transformation des outils s'accompagne d'une redéfinition des rôles, des compétences et des pratiques professionnelles.

1.3. Les outils de la digitalisation des Ressources Humaines

La digitalisation RH repose sur un ensemble d'outils technologiques visant à automatiser et à optimiser les processus de gestion du capital humain. Selon Bissola (2014), la performance organisationnelle durable repose sur un équilibre entre l'usage des outils digitaux et des pratiques de gestion centrées sur l'humain.

Au cœur de cette dynamique, les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) constituent le socle de la digitalisation RH. Ils peuvent être définis comme un ensemble de solutions logicielles intégrées permettant de centraliser, traiter et sécuriser les données RH tout en assurant la cohérence des processus administratifs et de gestion des ressources humaines (Kavanagh, 2011). Ces systèmes facilitent notamment l'automatisation de la paie, la gestion administrative du personnel et la fiabilisation de l'information sociale.

Les SIRH sont complétés par des dispositifs numériques périphériques qui transforment l'expérience collaborateur et managériale. Le self-service RH favorise l'autonomie des salariés et des managers (Bondarouk T. P., 2017), l'e-recrutement optimise l'attraction et la sélection des talents, tandis que l'e-learning soutient le développement continu et personnalisé des compétences. Enfin, l'essor du HR Analytics permet d'appuyer la prise de décision stratégique par l'exploitation de données descriptives, explicatives et prédictives relatives au capital humain (Marler J. H., 2017). L'intégration cohérente de ces outils contribue à repositionner la fonction RH vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

1.4. Impacts de la digitalisation RH sur les pratiques organisationnelles

La digitalisation des processus RH génère des impacts significatifs sur les pratiques organisationnelles et managériales. Elle permet tout d'abord une réduction de la charge administrative grâce à l'automatisation et à la dématérialisation des tâches, ce qui améliore l'efficacité opérationnelle et la qualité des services RH (Marler J. H., 2016). L'exploitation des données en temps réel renforce la qualité de la prise de décision, en facilitant l'anticipation des besoins en compétences, la gestion des risques sociaux et l'alignement des actions RH sur la stratégie globale de l'organisation (Bondarouk T. &, 2016). Par ailleurs, la digitalisation favorise l'innovation, la réactivité et la compétitivité des organisations en soutenant l'adoption de méthodes de travail plus agiles et collaboratives. Elle constitue ainsi un levier central d'agilité organisationnelle, permettant aux entreprises de reconfigurer rapidement leurs processus et leurs ressources face à l'instabilité de l'environnement (Ciampi, 2021). Toutefois, ces transformations impliquent l'émergence de nouvelles compétences RH, notamment en matière de culture numérique, de maîtrise des données et de gestion du changement. La fonction RH se positionne dès lors comme un acteur stratégique, à la fois bénéficiaire et moteur de la transformation digitale, chargée d'accompagner les collaborateurs, de développer les compétences et de soutenir la performance organisationnelle.

2. L'efficacité organisationnelle et la prise de décision dans un contexte digital

2.1. Compréhension et déterminants de l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques tout en optimisant l'utilisation de ses ressources humaines, financières et matérielles (Daft, 2018). Les approches classiques ont posé les bases de cette notion. Taylor (1911) mettait l'accent sur la rationalisation des processus et l'optimisation des tâches afin de maximiser l'efficacité opérationnelle, tandis que Likert (1967) soulignait l'importance des systèmes de management participatif pour améliorer la performance globale. Weick (1976), quant à lui, proposait une lecture plus dynamique de l'efficacité, centrée sur l'adaptation continue des organisations et la réduction de l'incertitude environnementale.

Les approches contemporaines dépassent ces modèles pour adopter des cadres plus dynamiques, adaptatifs et orientés vers la donnée. Les travaux récents sur les Dynamic Performance Management Systems montrent que l'efficacité organisationnelle repose désormais sur la capacité de l'organisation à ajuster en continu ses objectifs, ses processus et

ses ressources face aux transformations rapides de l'environnement (Bititci, 2018). De manière complémentaire, les modèles de Data-Driven Performance Management mettent en évidence le rôle central des données et de l'analytique avancée dans le pilotage de la performance, en permettant une évaluation prédictive et en temps réel des résultats organisationnels (Marr, 2016).

Dans ce cadre, plusieurs facteurs déterminants conditionnent l'efficacité organisationnelle. La communication interne constitue un facteur clé, dans la mesure où une circulation fluide de l'information renforce la coordination entre les unités et réduit les dysfonctionnements organisationnels (He, 2023). L'engagement des employés constitue également un levier majeur, la motivation et l'implication étant positivement corrélées à la performance globale (Bakker, 2022). À cet égard, la digitalisation RH, à travers des dispositifs de feedback continu, de formation en ligne et de gestion personnalisée des carrières, contribue à renforcer l'engagement, le bien-être et la fidélisation des talents (Vardarlier, 2021). L'innovation et l'apprentissage organisationnel renforcent la capacité d'adaptation durable (Nonaka, 2022). Les systèmes RH numériques, notamment les outils fondés sur l'intelligence artificielle et le *knowledge management*, facilitent le partage des connaissances et soutiennent l'émergence d'une organisation apprenante. Tandis que l'alignement stratégique garantit la convergence des efforts individuels et collectifs (Boon, 2023). Dans cette perspective, la digitalisation des fonctions RH joue un rôle structurant en permettant un pilotage stratégique fondé sur des analytiques prédictifs et une planification dynamique de la main-d'œuvre.

2.2.La prise de décision organisationnelle dans un environnement digital

La prise de décision constitue un levier fondamental de l'efficacité organisationnelle, car elle détermine la manière dont les objectifs stratégiques sont traduits en actions concrètes et comment les ressources sont mobilisées pour atteindre ces objectifs. Dans un contexte de digitalisation, la prise de décision ne se limite plus à l'intuition ou à l'expérience managériale, mais s'appuie de plus en plus sur des données structurées, des outils analytiques et des systèmes numériques intégrés.

La prise de décision organisationnelle repose historiquement sur des modèles classiques tels que la rationalité limitée de Simon (1957), selon laquelle les décideurs, limités par des contraintes cognitives et informationnelles, choisissent des solutions satisfaisantes via les étapes d'intelligence, de conception et de choix. Mintzberg (1976) complète cette vision avec

un processus incrémental et itératif, soulignant l'importance des boucles de rétroaction et des ajustements progressifs dans les environnements complexes. L'essor des outils numériques a transformé ces paradigmes traditionnels par le Data-Driven Decision Making (DDDM), qui exploite systématiquement les données pour réduire les biais cognitifs, améliorer la précision et la rapidité des décisions, renforcer l'innovation et aligner les ressources sur les priorités stratégiques (Brynjolfsson E. H., 2011); (Marr, 2016); (Wamba, 2017). Dans le domaine des RH, la digitalisation via l'HR Analytics, l'intelligence artificielle prédictive et les tableaux de bord décisionnels permet d'anticiper les besoins en compétences, de planifier le développement des talents et de suivre en temps réel des indicateurs clés tels que la rétention, la productivité et l'engagement (Davenport, 2010); (Marler J. H., 2017); (Strohmeier, 2022).

2.3. Articulation entre digitalisation RH, efficacité organisationnelle et décision

La digitalisation des RH correspond à l'intégration de technologies numériques telles que les SIRH, l'intelligence artificielle appliquée au recrutement ou les plateformes d'apprentissage en ligne dans les processus RH, transformant ainsi la gestion du capital humain (Strohmeier, 2022). Elle influence directement l'efficacité organisationnelle, mesurée notamment par la productivité, la réduction des coûts et l'agilité organisationnelle (Brynjolfsson E. &, 2014). En automatisant les tâches administratives et en fiabilisant les flux d'information, les outils digitaux RH libèrent des ressources managériales au profit d'activités à forte valeur ajoutée, améliorant ainsi la performance globale de l'organisation.

La relation triadique s'inscrit dans une chaîne causale : la digitalisation RH optimise les processus et renforce l'efficacité organisationnelle (Marler J. H., 2013), laquelle améliore à son tour la qualité de la prise de décision. Les données RH numérisées fournissent des informations exploitables en temps réel, favorisant des décisions fondées sur des preuves plutôt que sur l'intuition (Bersin, 2019). Les travaux empiriques, notamment la méta-analyse de Tambe (2019), mettent en évidence une corrélation positive entre les investissements en digitalisation RH, l'amélioration de la productivité (en moyenne de 15 à 20 % selon les secteurs) et la qualité de la décision stratégique. Toutefois, ces effets demeurent conditionnés par des facteurs humains et organisationnels, tels que la résistance au changement ou les lacunes en compétences numériques (Bondarouk T. P., 2017).

L'analyse de cette articulation est renforcée par plusieurs cadres théoriques intégrateurs. Le Technology Acceptance Model (TAM) développé par Davis (1989) souligne que l'adoption des outils digitaux RH dépend de leur utilité perçue et de leur facilité d'usage, influençant

indirectement l'efficacité organisationnelle et la qualité des décisions par une meilleure appropriation des technologies. Le modèle Technology–Organization–Environment (TOE) de Tornatzky (1990) adopte une approche systémique en montrant que l'impact de la digitalisation RH résulte de l'interaction entre facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux, conduisant à des décisions plus informées et contextualisées. Enfin, la Resource-Based View (RBV) de Barney (1991) considère les ressources digitales RH comme des actifs stratégiques rares et difficilement imitables, susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable à travers une efficacité organisationnelle accrue et une prise de décision alignée sur les compétences internes. Ces modèles convergents vers une vision intégrée où la digitalisation RH agit comme un levier stratégique de performance et de rationalisation décisionnelle.

Conclusion

Cet axe a permis de construire un cadre conceptuel et théorique structuré autour de la digitalisation des processus de gestion des ressources humaines et de ses implications organisationnelles. L'analyse met en évidence que la digitalisation RH s'inscrit dans une logique stratégique de transformation, influençant à la fois l'efficacité organisationnelle et les pratiques de prise de décision. Elle apparaît comme un levier de performance fondé sur l'optimisation des processus, la valorisation des données et l'alignement du capital humain avec les orientations stratégiques.

Les apports théoriques mobilisés soulignent également que les effets de la digitalisation RH demeurent conditionnés par des facteurs humains, organisationnels et contextuels, nécessitant un pilotage adapté du changement. Ce cadre analytique constitue ainsi une base de référence pour l'analyse empirique développée dans le chapitre suivant, consacrée à l'étude concrète de l'impact de la digitalisation des processus RH au sein de l'organisation étudiée.

II. Analyse empirique de la digitalisation RH au sein de SONATRACH TRC Bejaia

Introduction

Cet axe constitue le noyau central de notre recherche, en assurant la transition entre les fondements théoriques précédemment établis et leur mise à l'épreuve dans un contexte organisationnel réel. Il s'inscrit dans une logique de validation empirique de notre problématique à travers une immersion au sein de la Direction Régionale de SONATRACH TRC Bejaia, structure stratégique relevant d'un acteur majeur du secteur énergétique national.

Dans un contexte marqué par des mutations technologiques accélérées et une exigence accrue de performance organisationnelle, cette entité s'engage dans une dynamique de transformation profonde, portée notamment par la vision stratégique SH2030. Cette orientation vise à moderniser les pratiques managériales et à renforcer l'efficacité des processus internes à travers l'intégration des technologies numériques.

Ainsi, cet axe a pour vocation de restituer, analyser et interpréter les résultats issus de notre investigation empirique. Il mettra en évidence les apports de la digitalisation des processus RH en termes de performance organisationnelle et décisionnelle.

1. Cadre méthodologique de la recherche

La méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de cette étude regroupe l'ensemble des choix opérés afin de répondre à la problématique relative à l'impact de la digitalisation des processus RH sur l'efficacité organisationnelle et la qualité de la prise de décision au sein de SONATRACH TRC Bejaia. Pour ce travail, nous avons opté pour une démarche mixte, combinant les deux approches qualitative et quantitative, dans une perspective de triangulation des données. Cette approche permet à la fois de mesurer l'ampleur des phénomènes observés et de comprendre en profondeur les perceptions et expériences des acteurs concernés.

En amont de la phase principale de collecte des données, plusieurs échanges informels et entretiens exploratoires ont été réalisés auprès de certains acteurs RH durant la période préliminaire du stage. Cette pré-enquête a permis de mieux comprendre le contexte organisationnel, d'identifier les principaux processus concernés par la digitalisation et d'orienter la construction des différents outils de collecte de données.

Cette recherche s'inscrit dans un design d'étude de cas unique à visée explicative, offrant une analyse contextualisée et approfondie d'un établissement en pleine transformation digitale. La composante quantitative repose sur l'administration de trois questionnaires structurés, comportant principalement des questions fermées complétées par quelques questions ouvertes. Le premier questionnaire, est destiné aux agents du département RH et GA (voir annexe 1), le choix des répondants s'explique par la nature du thème étudié portant sur la digitalisation des processus RH, lesquels sont principalement pris en charge au sein du département des RH et du département de la GA. Le deuxième aux collaborateurs des autres départements de l'entreprise (annexe 2), et le troisième aux chefs de départements RH et Gestion Administrative (annexe 3). Ces questionnaires visent à collecter des données mesurables sur l'utilisation des outils digitaux, les impacts perçus sur l'efficacité organisationnelle, la prise de décision et les niveaux de satisfaction. Parallèlement, la composante qualitative s'appuie sur deux entretiens semi-directifs menés auprès de responsables RH clés, dont le Chef de Service GPEC et le Chef de Département Gestion Administrative (guide d'entretien en annexe 4), afin d'obtenir une compréhension fine des pratiques, des évolutions concrètes et des enjeux managériaux liés à la digitalisation.

La population ciblée se compose ainsi de trois catégories d'acteurs : les agents du département RH et GA, les employés des autres départements et les managers RH, sélectionnés en fonction de leur implication directe ou indirecte dans les processus étudiés. Les données ont été collectées durant la période de stage, au mois d'avril 2026, à travers une diffusion électronique des questionnaires via Google Forms et la réalisation d'entretiens en face-à-face au sein de l'entreprise. Deux entretiens ont été menés : le premier avec le Chef du département GA, d'une durée de 20 minutes et 16 secondes, et le second avec le Chef de service GPEC, d'une durée de 47 minutes et 33 secondes. L'analyse des données quantitatives a été réalisée à l'aide de statistiques descriptives, tandis que les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique, permettant de croiser les discours des répondants avec les résultats chiffrés.

Toutefois, certaines limites doivent être prises en considération, notamment la taille relativement restreinte de l'échantillon exigé par l'entreprise, les biais inhérents aux déclarations des répondants, ainsi que la spécificité du contexte d'une entreprise publique du secteur des hydrocarbures, qui limite la généralisation des résultats à d'autres organisations.

2. Cadre organisationnel du terrain

La Direction Régionale Transport par Canalisations (TRC) de Bejaia est une entité opérationnelle relevant de l'activité transport de SONATRACH. Elle assure l'exploitation, la maintenance et la supervision des infrastructures de transport des hydrocarbures dans sa zone géographique. Son organisation repose sur plusieurs départements fonctionnels mobilisant un effectif diversifié au service de la continuité des opérations (voir annexe 5).

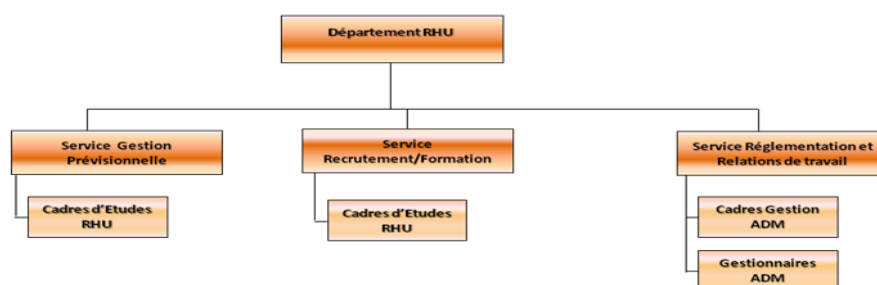
Tableau 1 : Fiche signalétique de SONATRACH TRC Bejaia (adaptée terrain)

Élément	Description
Entité	SONATRACH – Activité Transport par Canalisations (TRC)
Implantation	Bejaia, Algérie
Rattachement	Branche Transport par Canalisations de SONATRACH
Mission principale	Assurer le transport sécurisé des hydrocarbures via pipelines
Activités	Exploitation des réseaux, maintenance, supervision, contrôle des flux
Rôle stratégique	Assurer la continuité de la chaîne énergétique nationale
Type d'organisation	Structure fonctionnelle
Effectif	867 employés (ingénieurs, techniciens, administratif)
Systèmes utilisés	ERP (SAP), outils de gestion RH et opérationnelle

Source : documents internes de l'entreprise

Le département des RH occupe une place centrale dans le fonctionnement de la TRC Bejaia. Il assure la gestion administrative du personnel, le traitement de la paie, le suivi des carrières, la formation et l'évaluation des performances. Avec un effectif de (13) treize employés, il intervient comme un support stratégique aux autres départements, tout en accompagnant les transformations organisationnelles. L'évolution de ses missions s'inscrit aujourd'hui dans une logique de modernisation et d'optimisation des pratiques.

Figure 1 : Organigramme du département des ressources humaines



Source : document interne de l'entreprise

Dans ce cadre, la digitalisation des processus RH constitue un levier majeur de transformation. Elle vise à automatiser les tâches administratives, à améliorer la fiabilité et la traçabilité des données, et à renforcer l'efficacité globale du système de gestion des RH. L'intégration d'outils digitaux, notamment des systèmes d'information tels que SAP, permet également de soutenir une prise de décision plus rapide et fondée sur des données fiables.

3. Diagnostic de la digitalisation des processus RH

3.1.Contexte de la digitalisation : historique, déclencheurs et étapes clés

La digitalisation des processus RH au sein de TRC Bejaia s'inscrit dans une dynamique récente de modernisation des pratiques de gestion, matérialisée par l'implémentation du système SAP S/4HANA en novembre 2024. Avant cette transition, les processus RH reposaient sur des outils hétérogènes et peu intégrés, notamment des applications internes telles que RESHUM, ainsi que sur des supports papier et des traitements manuels, générant des délais importants, des risques d'erreurs élevés et une faible traçabilité des opérations.

Plusieurs facteurs ont motivé cette transformation digitale, parmi lesquels la nécessité d'améliorer l'efficacité des processus, de réduire les délais de traitement, de sécuriser les données et de renforcer la fiabilité des informations. Le besoin de centralisation des données et d'intégration des différentes fonctions RH a également constitué un déclencheur majeur.

La mise en œuvre de cette transformation s'est déroulée en plusieurs étapes clés : préparation et structuration des bases de données au niveau de la DG durant plusieurs mois, formation des équipes (entre 2 jours et une semaine selon les services), puis déploiement opérationnel du système. Cette transition a été accompagnée par des formations et une assistance, contribuant à réduire la résistance au changement et à faciliter l'appropriation des nouveaux outils.

3.2. Outils et systèmes en place

Au moment de l'étude, la gestion des processus RH reposait principalement sur un système ERP intégré, à savoir SAP S/4HANA, accessible via l'interface SAP Logon. Ce système structure les activités RH autour de plusieurs modules interconnectés :

- **OM (Organizational Management)** : gestion de la structure organisationnelle et des données de base des employés
- **PA (Personnel Administration)** : gestion des données administratives et sociales
- **PT (Personnel Time Management)** : gestion du temps, du pointage et des absences

- **PY (Payroll)** : gestion de la paie et génération des bulletins

L'intégration de ces modules permet une interconnexion des processus RH et une circulation fluide de l'information entre les différents services (paie, gestion administrative, social, gestion prévisionnelle). Par ailleurs, d'autres outils digitaux viennent compléter ce dispositif :

- Plateformes de formation (SONATRACH Management Academy, IAP ERP School)
- Système de gestion de la formation (TBRH Formation)
- Outils bureautiques (Excel, Word) pour l'analyse et le reporting
- Messagerie interne (Outlook) assurant la traçabilité des échanges

Malgré cette digitalisation avancée, certains processus conservent une dimension hybride, notamment à travers l'utilisation persistante de supports papier pour les validations finales et les justificatifs administratifs.

3.3. Acteurs impliqués dans la transformation numérique RH

La transformation digitale des processus RH mobilise plusieurs catégories d'acteurs au sein de SONATRACH TRC Bejaia et au niveau central. Au niveau local, les services RH jouent un rôle opérationnel clé dans l'appropriation et l'utilisation des outils digitaux, notamment le service paie, le service gestion administrative, le service social, le service de formation et le service de gestion prévisionnelle. Ces services assurent l'alimentation, le traitement et l'exploitation des données dans le système SAP. Au niveau central, la direction générale basée à Alger intervient dans la conception, la structuration des bases de données, ainsi que dans certaines décisions stratégiques (recrutement, création de postes, organisation). Elle joue également un rôle déterminant dans le pilotage du projet de digitalisation.

Enfin, d'autres acteurs contribuent à cette transformation, notamment les équipes IT, les organismes de formation spécialisés dans SAP, ainsi que les responsables hiérarchiques qui utilisent les outils de reporting pour la prise de décision.

4. Transformation des processus RH : approche comparative

Afin de mieux mettre en évidence les transformations induites par la digitalisation, une comparaison des principaux processus RH avant et après l'implémentation des outils digitaux (SAP S/4HANA) a été réalisée. Cette synthèse permet d'identifier les évolutions observées, les changements organisationnels introduits ainsi que les limites persistantes de chaque processus.

Tableau 2 Synthèse comparative des processus RH

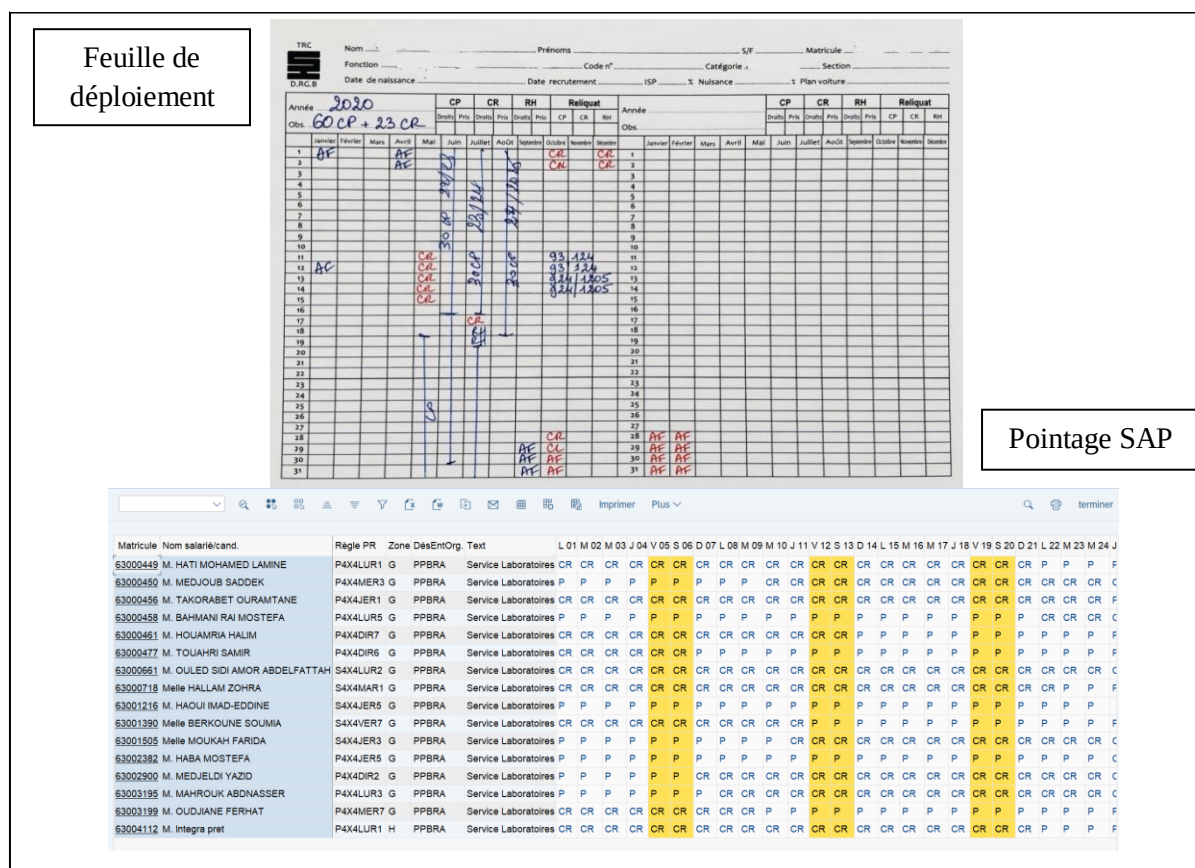
Processus RH	État avant	Outils déployés	Changements constatés	Limites persistantes
Gestion administrative	Gestion papier, saisie manuelle, pointage manuel, dispersion des données	SAP (OM, PA, PT)	Automatisation du pointage, centralisation des données, réduction des délais, meilleure coordination	Dépendance au système, maintien du papier pour validation
Paie	VAL PAIE + RESHUM, saisie manuelle, délais longs (≈ 2 mois), erreurs fréquentes	SAP (PY)	Réduction délais (≈ 1 mois), diminution erreurs, fiabilité, traçabilité, reporting en temps réel	Dépendance interservices, validation encore papier
Recrutement	Processus local + ANEM, lourd, validation DG	Aucun outil digital local	Centralisation à la DG, standardisation des procédures	Absence de digitalisation locale, faible autonomie
Évaluation des performances	Non structuré, basé sur appréciation hiérarchique	SAP (indirect via données RH)	Meilleure disponibilité des données	Processus non digitalisé formellement
Formation & développement	Inscription manuelle, suivi Excel, délais longs (≈ 45 jours)	Plateformes (SMA, IAP) + TBRH + SAP	Réduction délais (≈ 15 jours), automatisation du suivi, facilité d'inscription	Manque de formation des agents, dépendance papier
Reporting RH	Données dispersées, traitement manuel	SAP + Excel	Tableaux de bord en temps réel, décisions plus rapides	Dépendance aux requêtes, besoin de maîtrise technique
Mobilité & GPEC	Prévisions manuelles, collecte terrain, outils limités (GSCA, RESHUM)	SAP S/4HANA	Vision globale des effectifs, organigramme dynamique, suivi automatisé	Centralisation DG, autonomie locale limitée

Source : élaboré par moi-même à partir des documents internes de l'entreprise

4.1. Digitalisation de la gestion administrative du personnel

Avant l'implémentation du système SAP, la gestion administrative reposait principalement sur des supports papier et des saisies manuelles, notamment pour le suivi des dossiers du personnel, des absences et du pointage. Cette organisation entraînait des délais de traitement importants, une dispersion de l'information et un risque élevé d'erreurs. Avec l'introduction des modules OM, PA et PT, ces processus ont été largement automatisés. Le pointage est désormais généré automatiquement à partir des données individuelles des employés, tandis que les informations sont centralisées dans une base de données unique, facilitant leur accessibilité et leur traitement.

Comme illustré dans la figure 2, le passage d'un système manuel à un système automatisé a profondément modifié les modalités de gestion du temps de travail.

Figure 2 : Feuille de déploiement (avant) vs pointage SAP (après)

Source : document interne de l'entreprise

De plus, la traçabilité des opérations est désormais assurée par le système, chaque modification étant associée à un identifiant utilisateur et à une date précise.

Figure 3 : Traçabilité SAP

5	Nom	M.
TRANSP. PAR CANALISA	Ctre coûts	7040053210
ADRE	Règle PR	NORMAL
2025	Jsq	06.11.2025
	Mod.	12.03.2026
		SONT2996

Source : document interne de l'entreprise

Cependant, malgré ces avancées, certaines pratiques persistent, notamment l'utilisation du support papier pour les validations finales, traduisant une digitalisation encore incomplète.

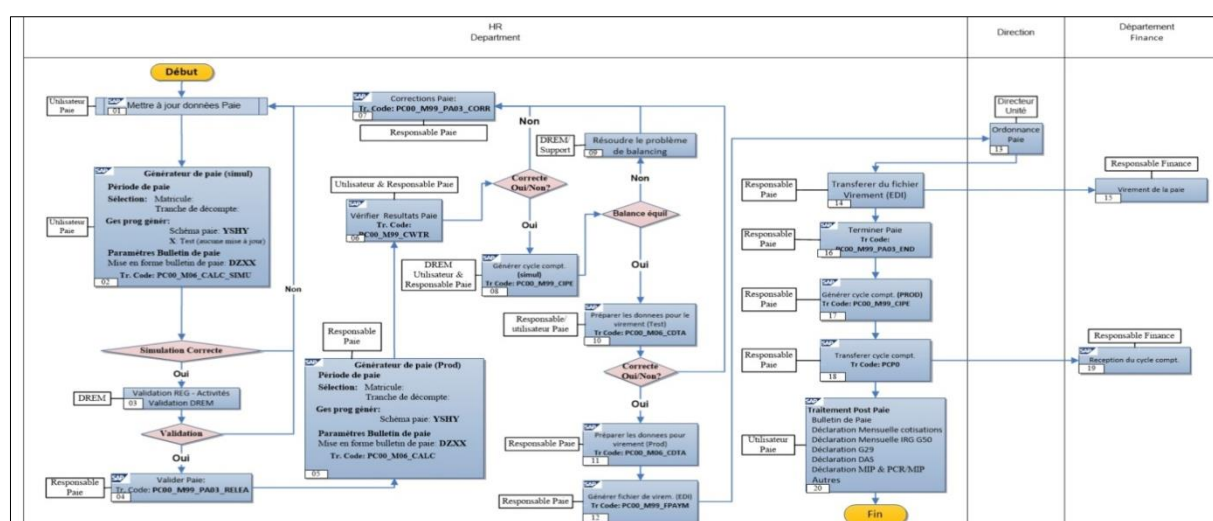
4.2. Transformation du processus de gestion de la paie

La fonction paie constitue l'un des processus les plus impactés par la digitalisation. Avant SAP, le traitement de la paie s'appuyait sur des outils tels que VAL PAIE et RESHUM,

impliquant une saisie manuelle des données et générant des délais pouvant atteindre deux mois, ainsi qu'un nombre élevé d'erreurs.

L'intégration du module PY dans SAP a permis d'automatiser l'ensemble du processus, de la collecte des données à la génération des bulletins de paie. Cette transformation a conduit à une réduction significative des délais de traitement (environ un mois) et à une amélioration notable de la fiabilité des données. Comme le montre la figure 4, le processus de paie est désormais structuré autour d'un système intégré reliant les différentes fonctions RH.

Figure 4 : Diagramme du processus de la paie



Source : document interne de l'entreprise

En complément, la génération automatisée des bulletins de paie permet de limiter les erreurs et d'assurer une meilleure cohérence des informations.

Par ailleurs, la mise en place d'indicateurs de performance (temps de traitement, taux d'erreur, délais de virement) permet un suivi en temps réel. Néanmoins, le processus reste dépendant des autres services RH et conserve une dimension manuelle pour les validations. La figure 5 (voir page suivante) illustre un exemple de bulletin de paie.

Figure 5 : Exemple de Bulletin de Paie

Affichage du bulletin de paie sur SAP

BULLETIN DE PAIE

Page 1 / 1

Activité: ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS
Structure: SECTEUR TRAVAUX BEJAIA

Nom et prénom: N.
N° d'Adhérent: Matricule Ancien Matricule Date de Naissance

Code Structure: N° d'Adhérent

Statut: PERMANENT Date d'entrée: Fonction: TECHN ENTRETIEN LIGNES N2 Echelle: 18

Syst Trav: NORMAL Période de Paie: FEVRIER 2023 N° Sécurité Sociale: RUB / RUB

Code Libellé Base Taux / Nbr Montant

1100	SALAIRE DE BASE						171.329,82
1159	IND. ZONE NOU. NORD						2.186,60
1176	INDEMNITE ANCIENNETE GRPE						31.825,75
4136	INDEMN. TRANSPORT						750,00
4143	PRIME DE PANIER						800,00
8200	SALAIRE UNIQUE						5.000,00
8236	REMB. PRESTATION MIP						0,15
TOTAL GAINS							211.891,79
5312	SECURITE SOCIALE 9%						19.480,77
5406	MUTUELLE MIP						4.106,84
5460	COTISATION RCMAMP						4.106,84
6464	IMPOT REVENU GLOBAL (RIG)						45.919,00
7447	RETENUE TIERS PAYANT						800,00
7408	RET. ACHAT VEHICULE						15.788,47
7419	RETENUE PRIME DE PANIER						800,00
7430	RET. PRET SOCIAL CGL						4.106,84
7430	RET. ACHAT LITERIE-ROY LIT						800,00
7430	RET. PRET SOCIAL CGL						4.106,84
7408	RET. ACHAT LITERIE-ROY LIT						7.683,34
Net à payer							119.268,06
Cot. Salariales							26.894,08
Impôt Revenu Global (RIG)							45.919,00

Bulletin de paie imprimé

Source : document interne de l'entreprise

4.3. Recrutement et intégration

Le processus de recrutement n'a pas connu de transformation digitale significative au niveau de la TRC Bejaia. Il demeure principalement centralisé au niveau de la DG, avec une implication locale limitée à certaines tâches administratives. Ainsi, bien que les procédures aient été standardisées, l'absence d'outils numériques limite l'efficacité et l'autonomie de la structure locale, ce qui traduit un faible niveau de maturité digitale pour ce processus.

4.4. Évaluation des performances

L'évaluation des performances reste un processus peu digitalisé reposant sur des appréciations hiérarchiques, sans intégration formelle dans un système numérique dédié. Toutefois, l'accès à des données fiables via SAP constitue un levier potentiel d'amélioration, permettant d'envisager une évolution vers des pratiques d'évaluation plus objectives et structurées.

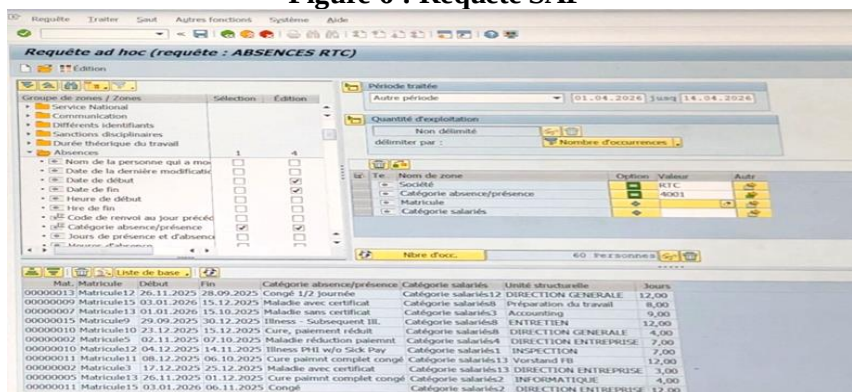
4.5. Formation et développement des compétences

La digitalisation a permis une transformation notable du processus de formation. Alors que les inscriptions et le suivi étaient auparavant manuel (mails, tableaux Excel), l'introduction de plateformes dédiées (SONATRACH Management Academy, IAP ERP School) et du système TBRH Formation a automatisé ces opérations. Cette évolution a entraîné une réduction significative des délais (de 45 jours à 15 jours) et une amélioration du suivi des formations. Toutefois, des difficultés subsistent liées au manque de maîtrise des outils par certains agents.

4.6. Reporting et pilotage RH

Avant la digitalisation, le reporting RH reposait sur des traitements manuels et des données dispersées. L'introduction de SAP a permis de centraliser les informations et de générer des tableaux de bord en temps réel, facilitant ainsi la prise de décision. Comme le montre la figure 6, les requêtes SAP permettent d'extraire rapidement des données exploitables.

Figure 6 : Requête SAP



Source : document interne de l'entreprise

Cette évolution marque un passage vers une gestion « data-driven ». Cependant, l'efficacité de ce système dépend fortement des compétences techniques des utilisateurs.

4.7. Mobilité interne et GPEC

La GPEC a évolué d'un système manuel vers un système intégré reposant sur SAP. L'organigramme est désormais digitalisé et mis à jour régulièrement, offrant une meilleure visibilité des effectifs et des besoins. Comme illustré dans la figure 7, l'organigramme digital permet une représentation dynamique de la structure organisationnelle.

Figure 7 : Organigramme SAP

Désignation	Code	E ID
SONATRACH	SH	0 50000000
DIRECTION GENERALE	DG	0 40000011
ACTIVITE EXPLORATION & PRODUCTION	E&P	0 40000001
ACTIVITE LIQUEFACTION & SEPARATION	LQS	0 40000003
ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS	TRC	0 40000383
ACTIVITE RAFFINAGE & PETROCHIMIE	RPC	0 40000998

Source : document interne de l'entreprise

Cette transformation facilite le suivi des carrières et l'identification des besoins futurs. Toutefois, la centralisation de certaines décisions par la DG limite l'autonomie locale.

5. Analyse et discussion des résultats

Cette partie est consacrée à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude empirique réalisée au sein de la SONATRACH TRC Bejaia. Dans le cadre de la collecte des données, 41 questionnaires exploitables ont été récupérés, en complément de questionnaires adressés aux responsables concernés ainsi que des entretiens semi-directifs réalisés avec le chef département GA et le chef de service de la GPEC. Les résultats présentés ci-après feront ainsi l'objet d'une analyse descriptive et interprétative visant à répondre à la problématique.

5.1.Profils des répondants

Cette section vise à présenter les principales caractéristiques sociodémographiques des répondants ayant participé à l'étude empirique. L'analyse de ces données permet d'identifier le profil des cadres interrogés et d'apprécier la pertinence de l'échantillon retenu.

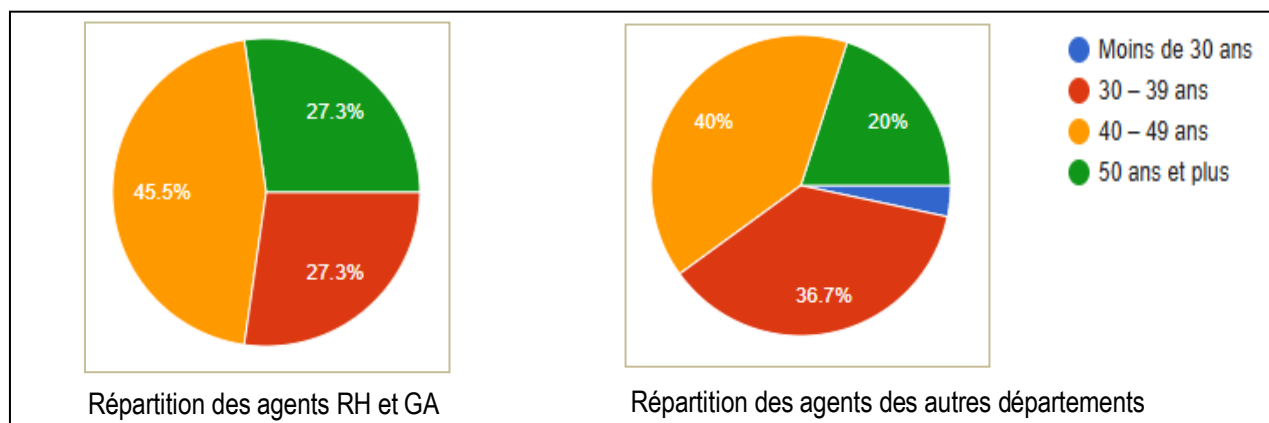
Tableau 3 : Répartition selon le genre

Départements	Répondants	Effectifs	Pourcentages
RH & GA	Homme	6	54.5%
	Femme	5	45.5%
	Total	11	100%
Autres départements	Homme	18	60%
	Femme	12	40%
	Total	30	100%

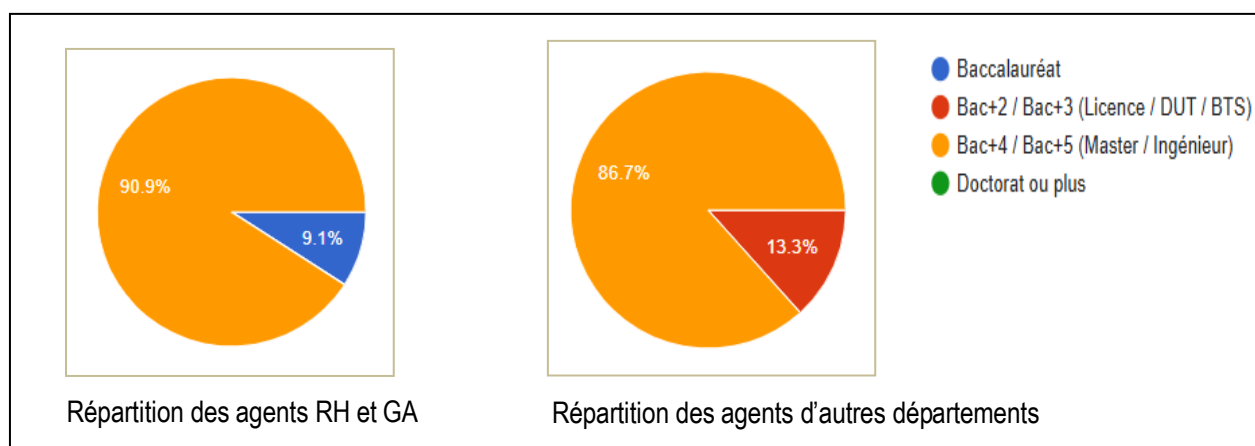
Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Les résultats montrent une prédominance masculine parmi les répondants, ce qui peut s'expliquer par la structure organisationnelle de la SONATRACH TRC Bejaia et la représentation des hommes dans les postes techniques et administratifs.

La figure 8 (page suivante) montre que la majorité des répondants appartient à la tranche d'âge de 40 à 49 ans, représentant 45,5 % des agents des départements RH et GA et 40 % des agents des autres départements. Les tranches d'âge de 30 à 39 ans et de 50 ans et plus sont également représentées, avec des proportions relativement équilibrées. En revanche, les répondants de moins de 30 ans demeurent faiblement représentés. Cette situation peut influencer les perceptions liées à l'utilisation des outils numérique, les profils plus jeunes étant généralement davantage familiarisés avec les technologies digitales. Toutefois, l'âge ne constitue pas nécessairement un indicateur direct de l'expérience professionnelle.

Figure 8 : Répartition selon l'âge

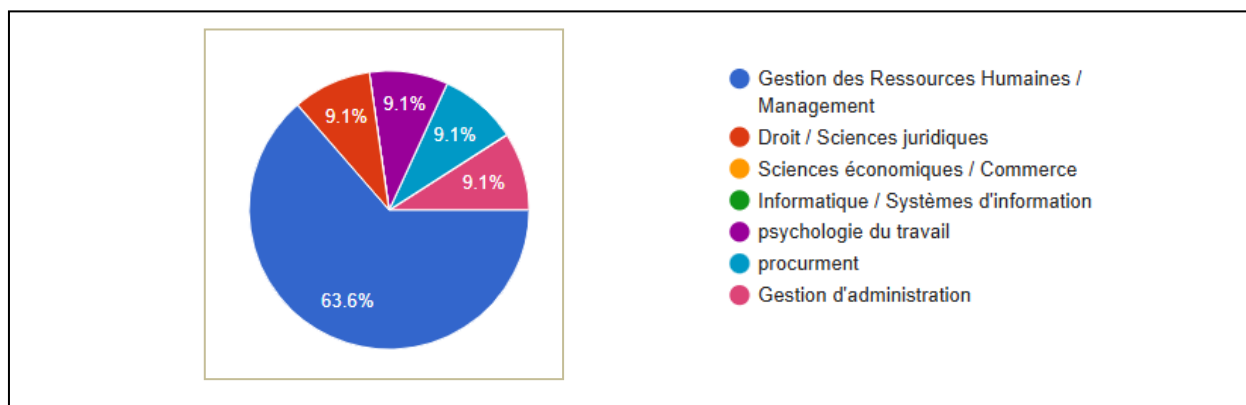
Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Figure 9 : le niveau académique

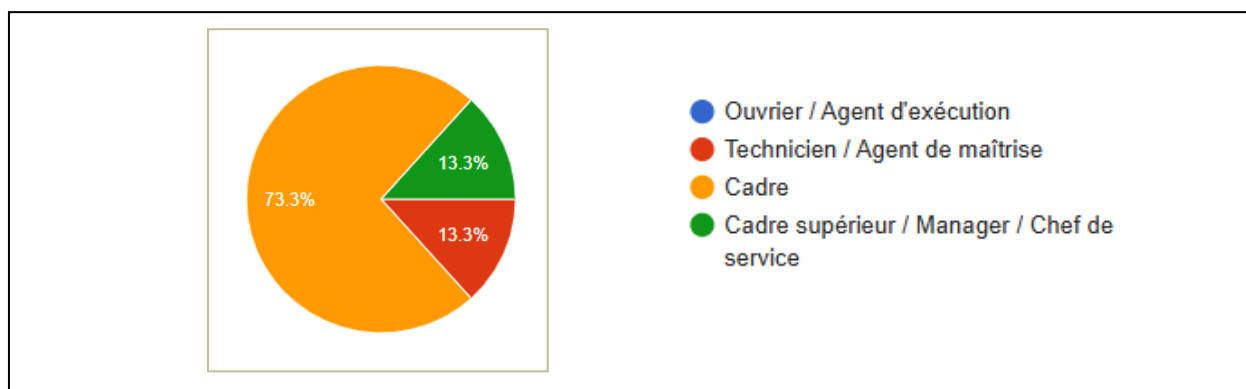
Source : élaboré par moi-même a partir des données collectées, 2026

Selon la figure 9, la majorité des répondants possède un niveau académique élevé. En effet, 90,9 % des agents des départements RH et Gestion Administrative disposent d'un niveau Bac+4/Bac+5 (Master ou Ingénieur), contre 86,7 % pour les agents des autres départements. Par ailleurs, une faible proportion des répondants des autres départements possède un niveau Bac+2/Bac+3, représentant 13,3 %. Ces résultats s'expliquent par la nature des postes cadres occupés au sein de la SONATRACH TRC Bejaia, nécessitant des qualifications universitaires élevées.

La figure 10 (voir la page suivante) montre que la majorité des répondants des départements RH et Gestion Administrative sont spécialisé en Gestion des Ressources Humaines et en Management, représentant 63,6 % de l'échantillon. Les autres répondants sont répartis entre différentes spécialités telles que le droit, les sciences économiques, l'informatique et la gestion administrative.

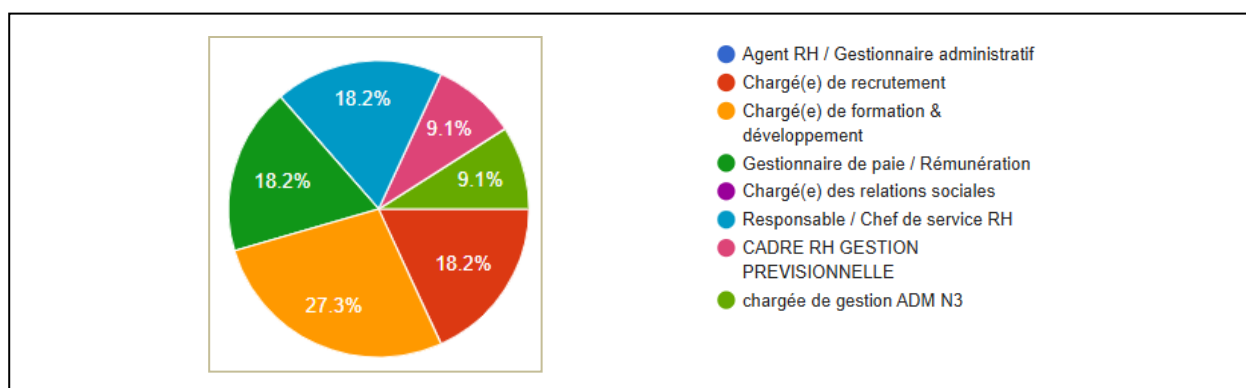
Figure 10: Spécialité ou domaine de formation des agents RH et GA

Source : élaboré par moi-même a partir des données collectées, 2026.

Figure 11 : Catégorie professionnelle des répondants des autres départements

Source : élaboré par moi-même a partir des données collectées, 2026

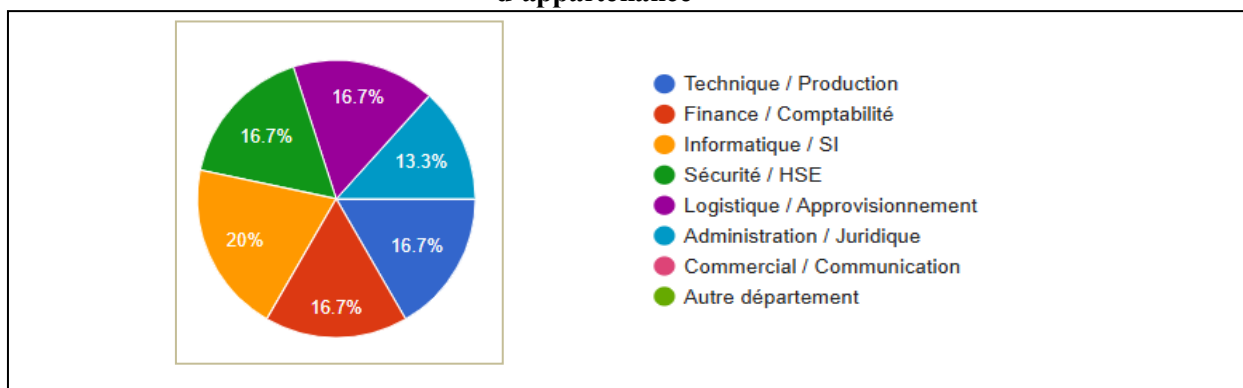
Concernant la figure 11, les résultats montrent que les cadres représentent la catégorie professionnelle dominante parmi les répondants des autres départements avec 73,3 %, suivis des cadres supérieurs et managers avec 13,3 %. Cette répartition renforce la pertinence des réponses obtenues, les participants occupant majoritairement des fonctions leur permettant d'interagir avec les pratiques administratives et les outils de digitalisation RH.

Figure 12 : Fonction actuelle des répondants des départements RH et GA

Source : élaboré par moi-même a partir des données collectées, 2026

Les répondants des départements RH et Gestion Administrative occupent différentes fonctions liées à la gestion des ressources humaines, à la gestion administrative ainsi qu'au traitement des activités sociales et de la paie. Cette diversité fonctionnelle permet d'obtenir des perceptions variées concernant les pratiques de digitalisation RH au sein de l'entreprise.

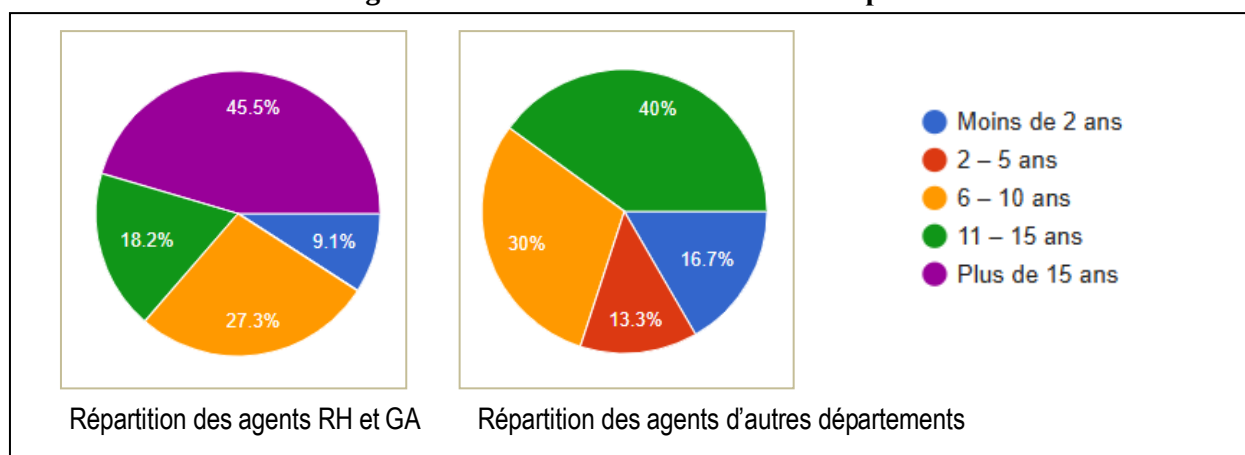
Figure 13 : Répartition des répondants des autres départements selon le département d'appartenance



Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Les répondants des autres départements sont répartis entre plusieurs structures organisationnelles de la TRC Bejaia, ce qui permet d'élargir la vision de l'étude au-delà des seuls départements RH et GA. Cette diversité contribue à mieux apprécier l'impact de la digitalisation RH sur l'ensemble des pratiques organisationnelles au sein de l'entreprise.

Figure 14 : L'ancienneté au sein de l'entreprise



Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

L'analyse de l'ancienneté révèle un profil expérimenté des répondants. Au département RH et GA, 45,5 % ont plus de 15 ans d'ancienneté, tandis que chez les agents des autres départements, 40 % ont entre 6 et 10 ans. Ce cumul d'expérience offre un bon recul pour évaluer l'impact de la digitalisation, tout en constituant un enjeu potentiel d'appropriation des nouveaux outils.

Tableau 4 : Caractéristiques des participants aux entretiens et questionnaire

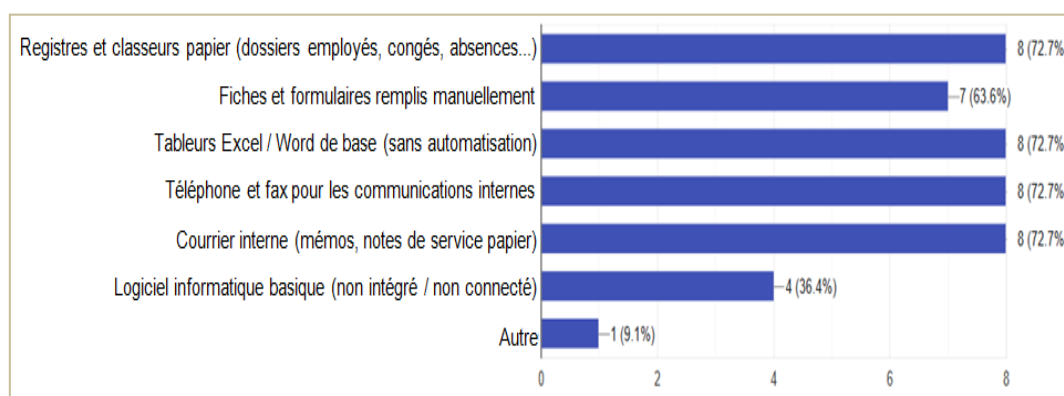
Fonction	Ancienneté	Outil de collecte	Date d'entretien	Durée
Chef de Département Gestion Administrative	26 ans	Entretien semi-directif et un questionnaire	29/04/2026	20 :16 min
Chef de Service Gestion Prévisionnelle (GPEC)	17 ans	Entretien semi-directif	29/04/2026	47 : 33min
Chef de Département RH	24 ans	Questionnaire	-	-

Source : élaboré par moi-même

Les résultats qualitatifs présentés dans cette partie reposent principalement sur deux entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables clés du département RH. Le premier entretien a été mené avec le Chef de Département GA, disposant de 26 ans d'ancienneté. Le second s'est tenu avec le Chef de Service GPEC, possédant 17 ans d'expérience au sein de l'entreprise. Ces entretiens ont été complétés par les réponses au questionnaire du Chef de Département RH disposant de 24 ans d'ancienneté. Ce panel de responsables expérimentés permet d'obtenir une vision managériale approfondie sur la digitalisation des processus RH.

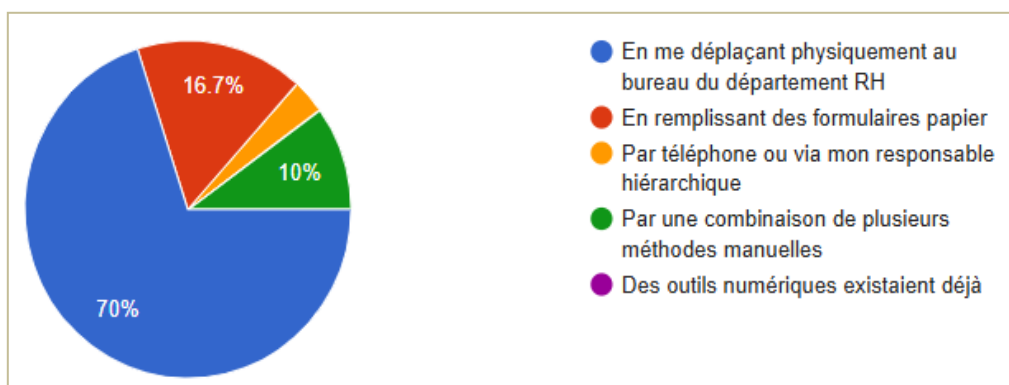
5.2.État des lieux de la digitalisation au sein de SONATRACH TRC Bejaia

Cette section vise à présenter l'état actuel de la digitalisation des processus RH en identifiant les outils utilisés, du niveau de digitalisation des différentes activités RH ainsi que de la perception des utilisateurs concernant l'évolution des pratiques avant et après la digitalisation.

Figure 15 : Les outils et supports utilisés au département RH et GA, avant la digitalisation

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

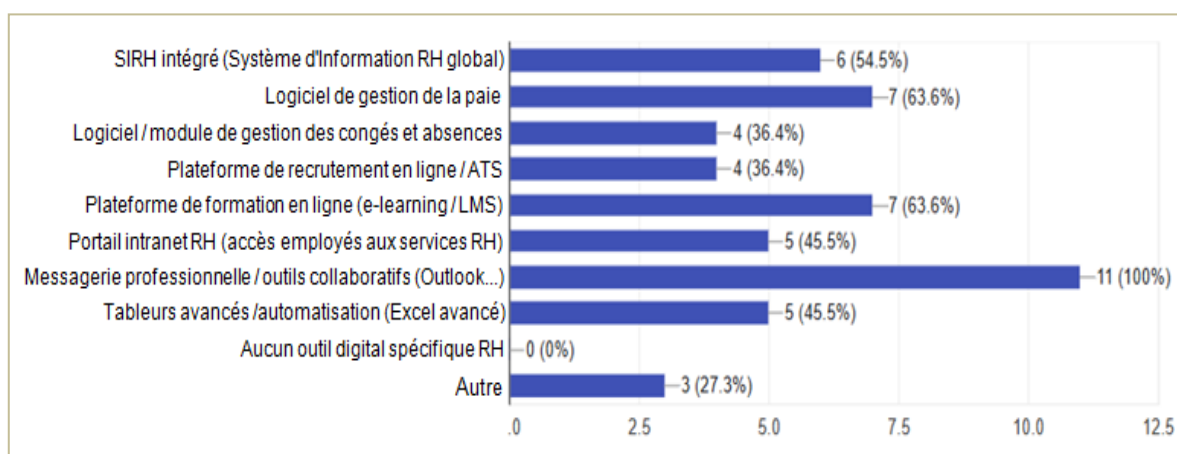
Figure 16 : Modes de réalisation des démarches RH dans les autres départements, avant la digitalisation



Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

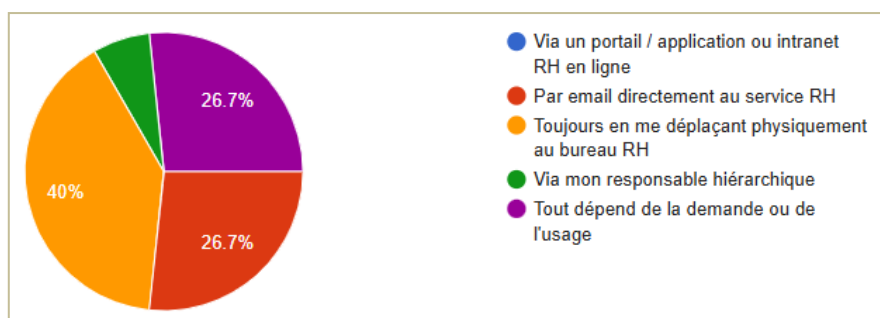
Avant la digitalisation, les pratiques RH étaient essentiellement manuelles. Comme le montrent les figures 15 et 16, les agents RH utilisaient massivement les registres papier, formulaires manuels et tableurs basiques, tandis que 70 % des employés des autres départements devaient se déplacer physiquement au service RH pour effectuer leurs démarches. Cette organisation reposant sur des supports papier et des interactions en présentiel générait une lourde charge administrative et des délais importants, justifiant la nécessité d'une digitalisation des processus.

Figure 17 : les principaux outils et supports utilisés actuellement au département RH et GA



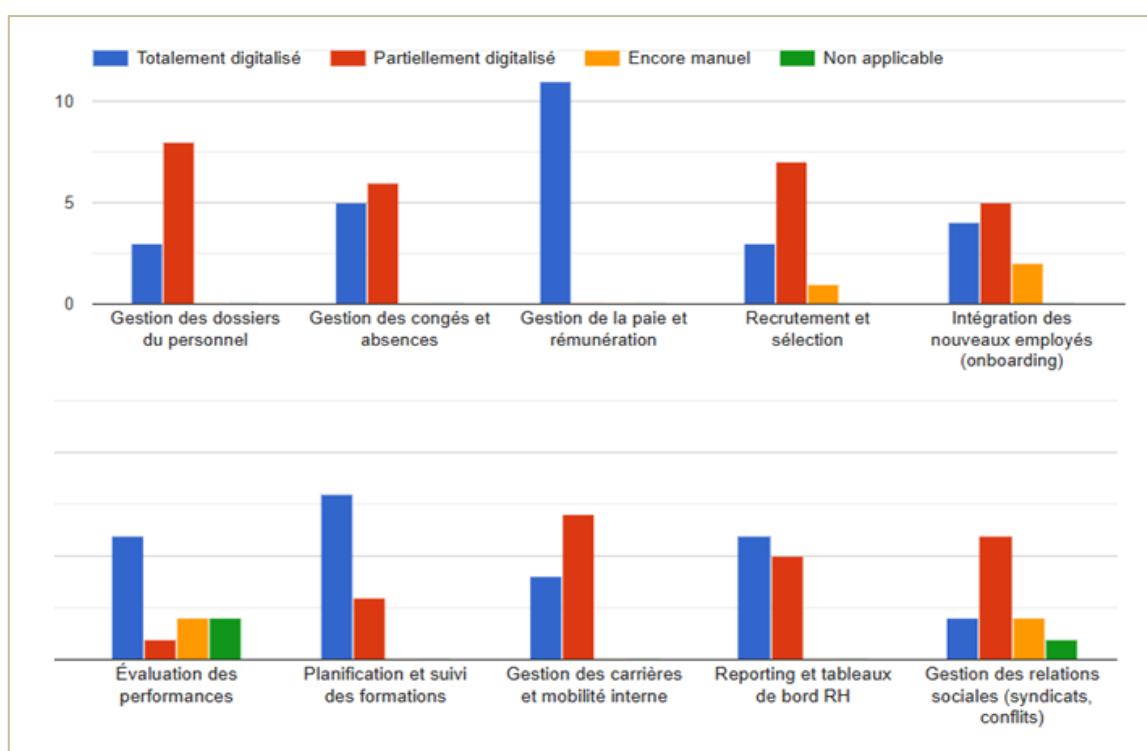
Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Cette figure met en évidence le caractère encore partiel et incomplet de la digitalisation RH. Au département RH, le SIRH SAP n'est utilisé que par 54,5 % des agents, loin derrière la messagerie collaborative (100 %).

Figure 18 : Modes de réalisation actuels des démarches RH pour les autres départements

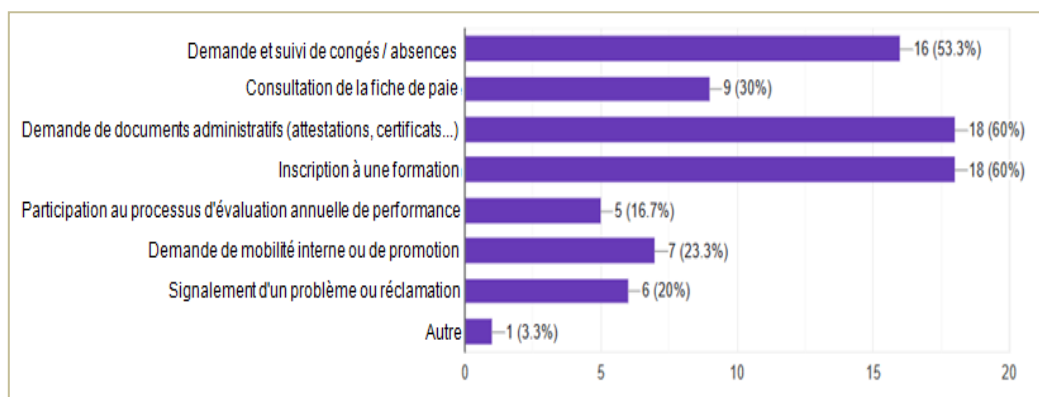
Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Pour ce qui est des autres départements, seulement 26,7 % des répondants utilisent un portail RH en ligne, la majorité continue à passer par email (40 %) ou par leur hiérarchie. Cette situation traduit une transition numérique en cours, marquée par une forte dépendance aux outils collaboratifs classiques et une appropriation encore limitée du SIRH intégré.

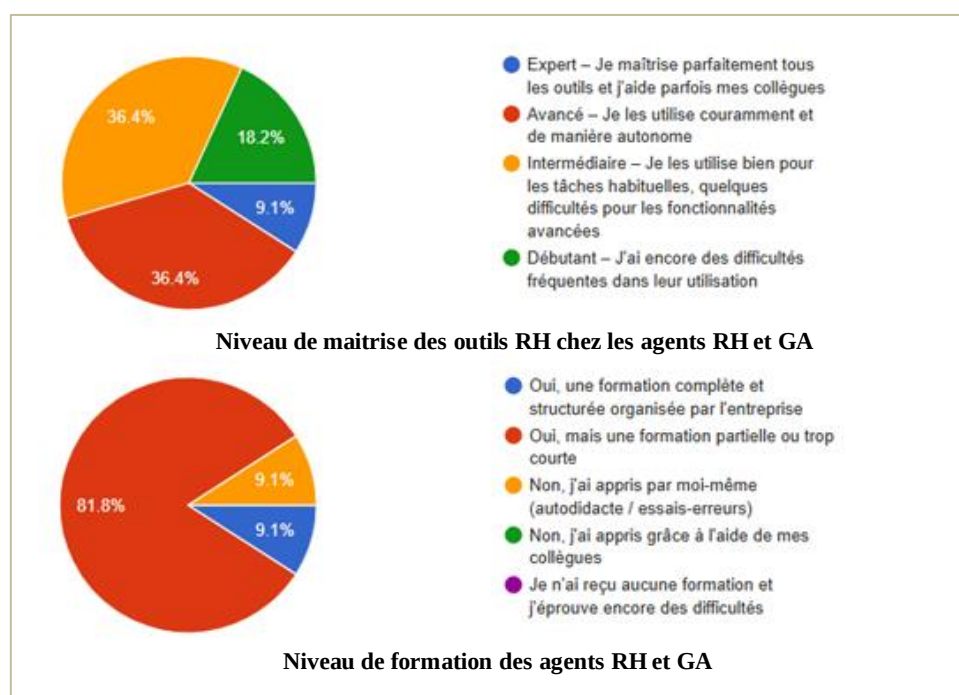
Figure 19 : Processus RH pris en charge par des outils numériques et niveau de digitalisation

Source : élaboré par moi-même a partir des données collectées, 2026

La figure 19 souligne le caractère partiel de la digitalisation des processus RH. Seule la gestion de la paie apparaît totalement digitalisée, tandis que de nombreux processus stratégiques (gestion des carrières, reporting, mobilité interne) restent encore partiellement ou totalement manuels.

Figure 20 : Les services RH sollicités habituellement par les autres départements

Concernant les services les plus demandés par les autres départements, demeurent les démarches administratives classiques (congés, documents, paie), ce qui reflète à la fois les attentes fortes en matière de digitalisation et les limites actuelles d'une transformation encore incomplète.

Figure 21 : Le niveau de maîtrise des outils digitaux et de formation des agents RH et GA

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Les figures révèlent un niveau de maîtrise encore limité des outils numériques RH. Seuls 9,1 % des agents se déclarent experts, la majorité étant au niveau intermédiaire ou avancé. Cette

situation est directement liée au manque de formation adéquate, puisque 81,8 % des répondants n'ont reçu qu'une formation partielle ou trop courte.

Les entretiens réalisés auprès des responsables RH confirment et viennent enrichir les résultats quantitatifs présentés précédemment. Les deux managers s'accordent à qualifier le niveau actuel de digitalisation de «en progression», tout en soulignant qu'il reste encore loin d'une maturité complète. Ils considèrent que le système ERP SAP est toujours en phase expérimentale d'apprentissage.

Comme l'explique le Chef de Service GPEC, *« la mise en place du système ERP SAP est en phase expérimentale, pour le moment ils sont encore en apprentissage et non de maîtrise, à cause du manque de formation »*. Cette analyse managériale est parfaitement cohérente avec les données des questionnaires qui révèlent une adoption encore partielle du SAP, une utilisation dominante de la messagerie collaborative, un faible niveau de formation (81,8 % partielle ou inexistante) et un niveau de maîtrise majoritairement intermédiaire.

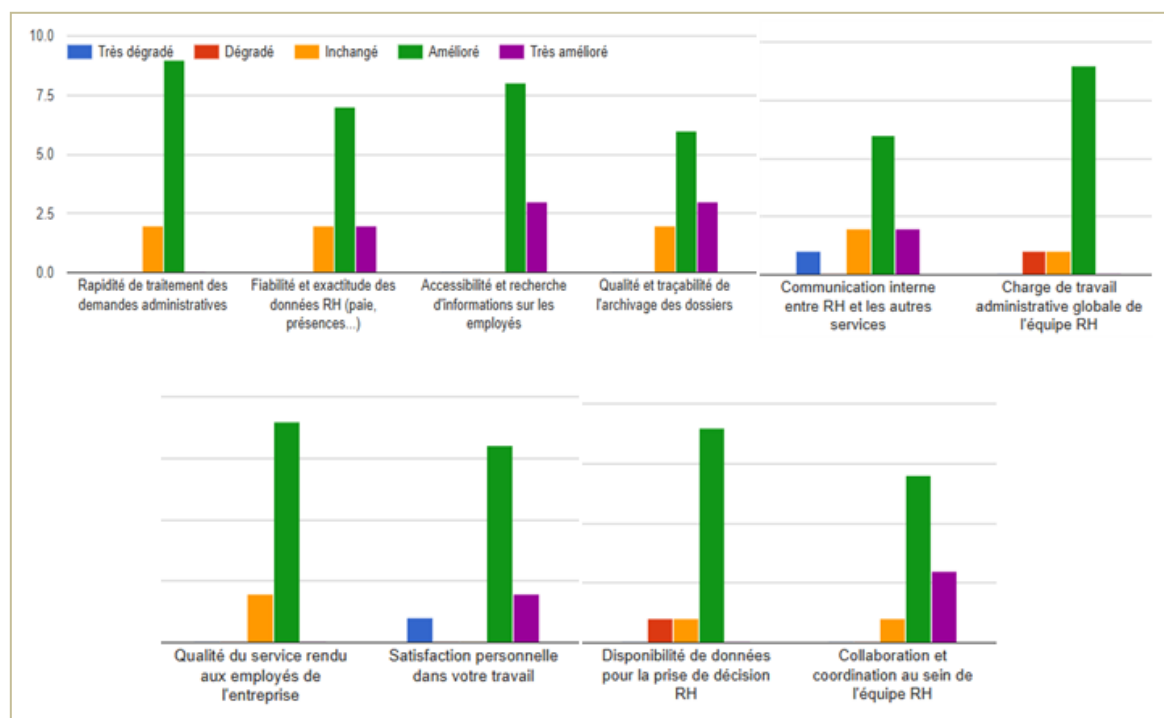
Avant SAP, les pratiques reposaient essentiellement sur le système interne RESHUM et de nombreux traitements manuels, ce qui corrobore le constat issu des déclarations des agents des autres départements selon lesquelles une grande partie des démarches se faisait encore par déplacement physique au service RH.

5.3. Les gains en efficacité organisationnelle induits par la digitalisation RH

Cette section examine les retombées concrètes de la digitalisation des processus RH sur l'efficacité organisationnelle au sein de SONATRACH TRC Bejaia. En croisant les réponses des agents du département RH et celles des collaborateurs des autres départements, il évalue les principaux gains attendus : accélération des traitements, réduction de la charge administrative, amélioration de la qualité du service et renforcement de la coordination interservices.

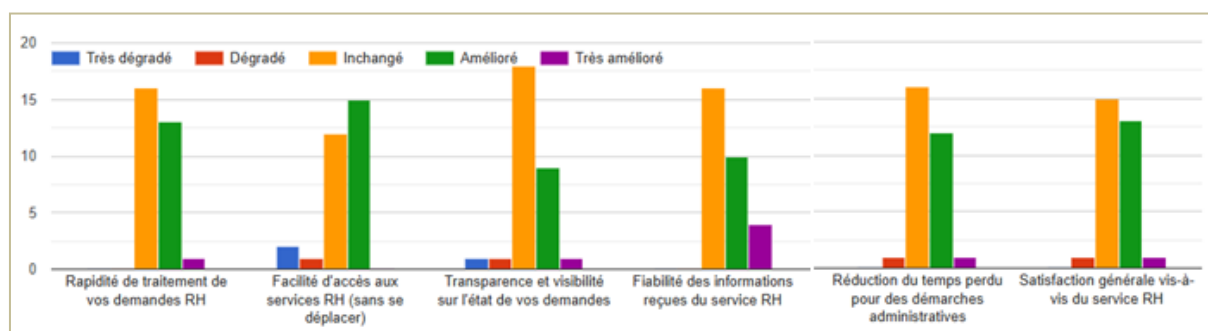
Les analyses s'appuient principalement sur les perceptions des acteurs directement concernés, complétées par le regard des responsables managériaux issus des entretiens.

Figure 22 : L'impact de la digitalisation sur les dimensions suivantes du travail RH, évalué par les agents RH et GA



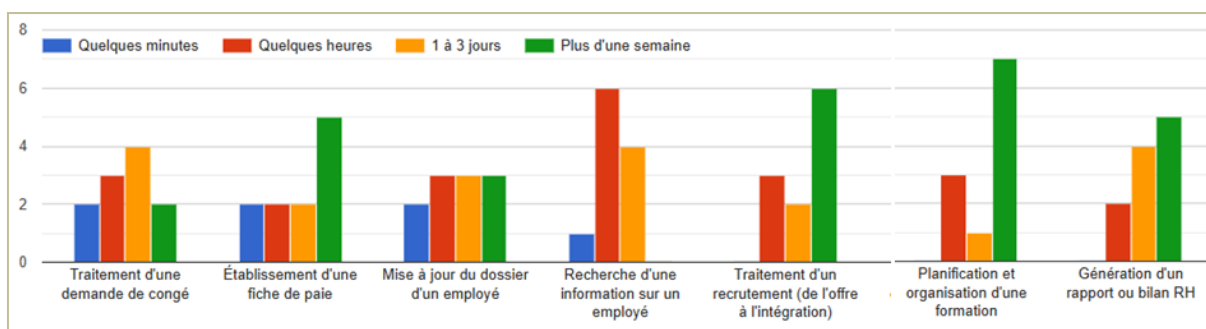
Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Figure 23 : L'impact de la digitalisation RH sur la qualité du service reçu par les agents des autres départements



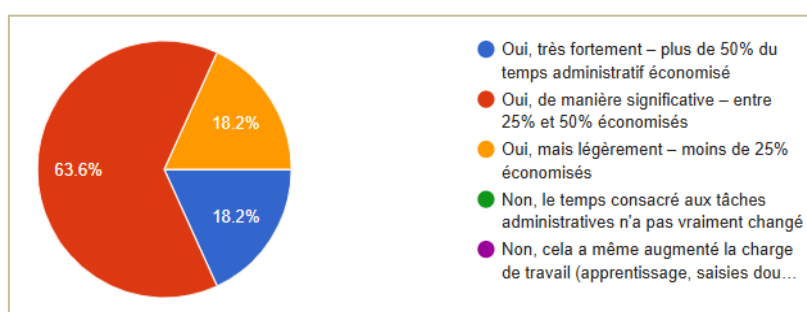
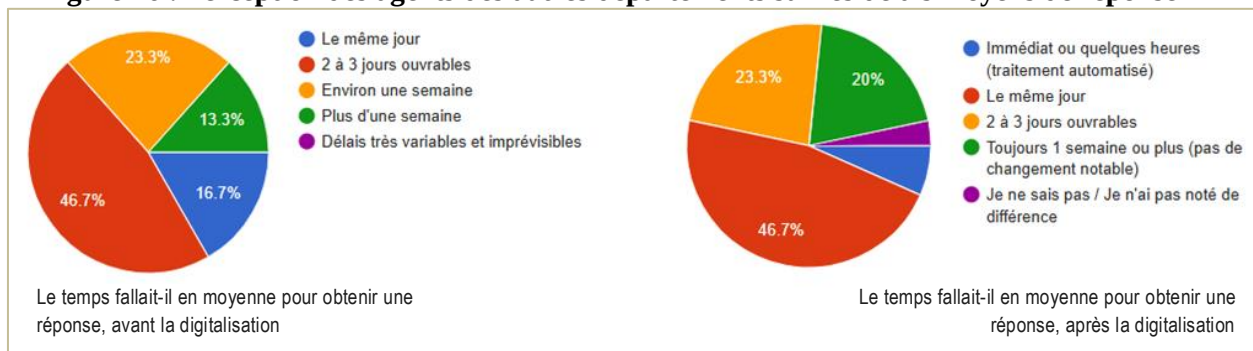
Source : élaboré par moi-même a partir des données collectées, 2026

L'impact globalement positif de la digitalisation des processus RH, perçu par les deux populations. Les agents RH soulignent surtout les gains en rapidité de traitement, accessibilité des informations et disponibilité des données pour la prise de décision. De leur côté, les agents des autres départements mettent en avant la réduction du temps perdu, la facilité d'accès aux services et une meilleure satisfaction générale, confirmant ainsi l'amélioration globale de l'efficacité organisationnelle.

Figure 24 : Le temps de réalisation des tâches RH, avant la digitalisation

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Avant l'implémentation de SAP, les tâches RH étaient extrêmement chronophages. Comme l'illustre la Figure 24, la majorité des opérations nécessitaient des délais importants : la recherche d'informations sur un employé, le traitement d'un recrutement ou d'une intégration, la planification des formations ou la génération de rapports prenaient généralement entre 1 à 3 jours, voire plus d'une semaine pour certaines activités. Cette lourdeur administrative constituait un frein majeur à l'efficacité opérationnelle. Cette situation avant digitalisation est confirmée par les perceptions des agents des autres départements, qui devaient souvent attendre plusieurs jours pour obtenir une réponse à leurs demandes.

Figure 25 : Perception des agents RH sur la réduction du temps consacré aux tâches administratives répétitives grâce à la digitalisation**Figure 26 : Perception des agents des autres départements sur les délais moyens de réponse**

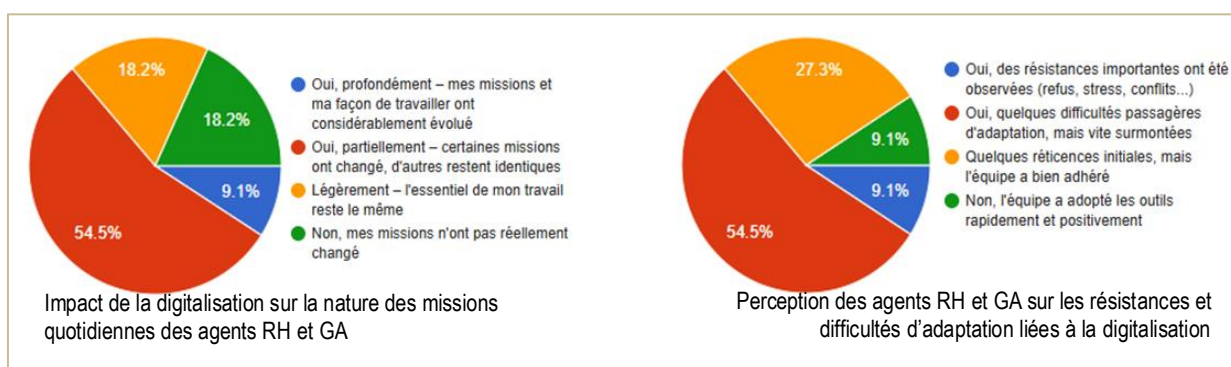
Source : élaboré par moi-même a partir des données collectées, 2026

Après l'implémentation de SAP, un gain de temps majeur est observé. Au sein du département RH (Figure 26), 81,8 % des agents estiment que la digitalisation a réduit le temps consacré aux tâches administratives répétitives. Parmi eux, 63,6 % considèrent cette réduction comme significative (entre 25 % et 50 % de temps économisé) et 18,2 % comme très forte (plus de 50 %).

Ce gain interne est corroboré par les perceptions des agents des autres départements (Figure 27). Avant la digitalisation, 46,7 % d'entre eux devaient attendre 2 à 3 jours pour une réponse, et 23,3 % environ une semaine. Après la digitalisation, près de 70 % obtiennent désormais une réponse le même jour ou en quelques heures seulement.

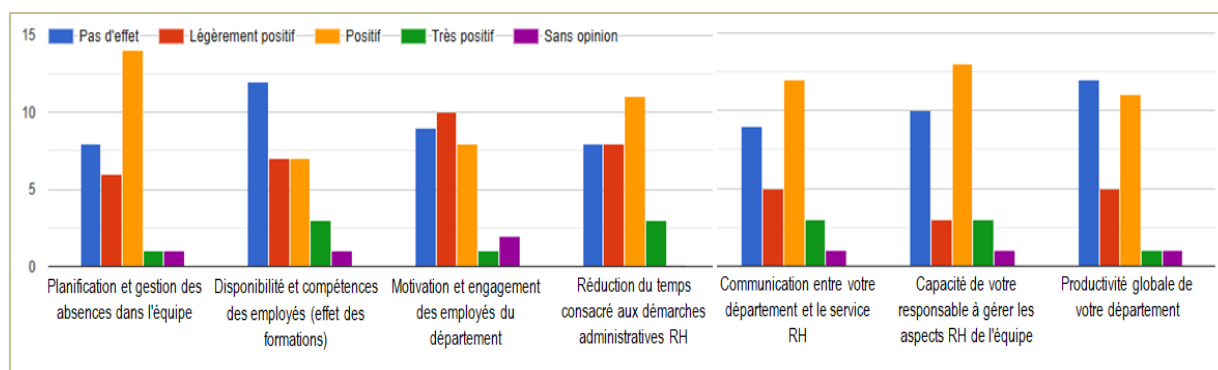
Ces résultats démontrent clairement l'impact positif de la digitalisation sur l'efficacité opérationnelle, en transformant profondément la rapidité de traitement des demandes RH et en libérant du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

Figure 27 : Impact de la digitalisation sur le fonctionnement des départements RH et GA



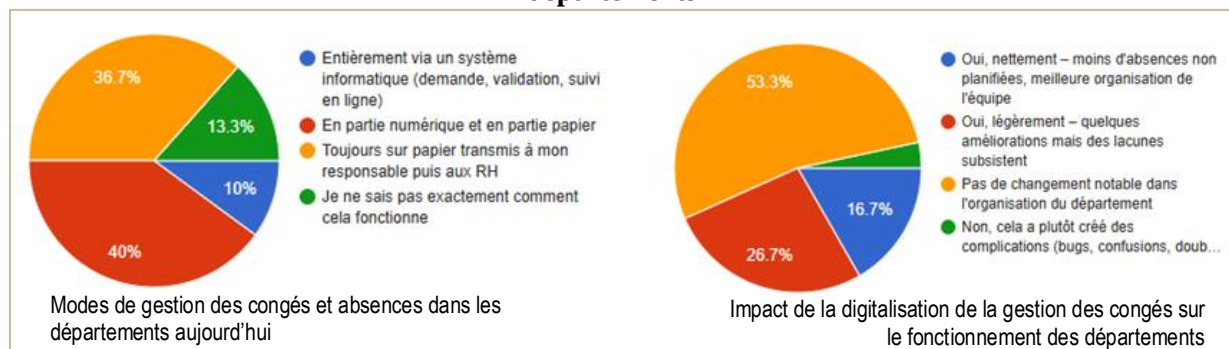
Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Cette figure double offre une vision complémentaire sur la transformation des rôles et l'acceptabilité du changement au sein des départements RH et GA. La digitalisation a entraîné une évolution progressive et partielle des missions des agents RH/GA, sans bouleversement majeur de leur quotidien. Ce changement s'est accompagné d'une bonne adhésion globale de l'équipe, avec des résistances limitées et rapidement surmontées. Ces résultats témoignent d'une transformation plutôt bien acceptée, même si elle reste encore incomplète.

Figure 28: Impact perçu de la digitalisation RH sur le fonctionnement des autres départements

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

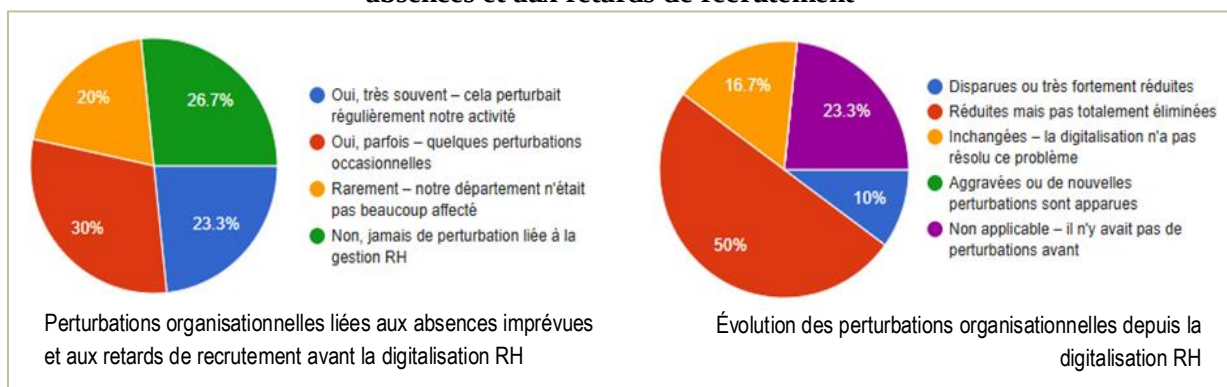
La digitalisation RH a eu un impact globalement positif sur le fonctionnement des autres départements au sein de la SONATRACH TRC Bejaia. Comme le montre la Figure 29, les agents perçoivent des améliorations notables sur plusieurs dimensions : la réduction du temps consacré aux démarches administratives, l'amélioration de la communication avec le service RH, une meilleure gestion des absences et des activités administratives, ainsi qu'une augmentation de la productivité globale du département.

Figure 29 : Effets de la digitalisation RH sur les modes de gestion des congés et absences dans les départements

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Ces perceptions générales sont corroborées par des évolutions plus spécifiques. La Figure 29 révèle que la gestion des congés et absences s'effectue désormais majoritairement via des systèmes numériques (40 %), contre un recours important au papier et aux responsables hiérarchiques auparavant. Cette évolution a contribué à réduire les perturbations organisationnelles liées aux absences imprévues et aux retards de recrutement, comme l'illustre la Figure 30.

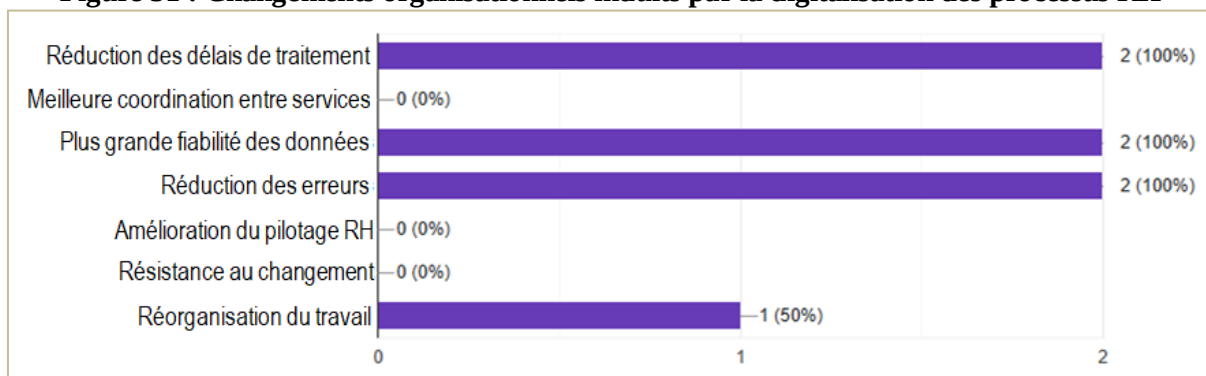
Figure 30 : Effets de la digitalisation RH sur les perturbations organisationnelles liées aux absences et aux retards de recrutement



Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

En effet, après la digitalisation, plus de 50 % des répondants estiment que les perturbations ont été réduites de manière importante ou très importante, contre une situation beaucoup plus problématique avant SAP. Toutefois, certains répondants nuancent ces gains en soulignant que les effets demeurent partiels, notamment sur les dimensions humaines telles que la motivation des employés ou le développement des compétences. Cela confirme que la digitalisation RH constitue avant tout un levier d'optimisation organisationnelle et administrative, dont l'impact sur les pratiques managériales profondes dépend fortement de son appropriation par les utilisateurs.

Figure 31 : Changements organisationnels induits par la digitalisation des processus RH



Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Les entretiens révèlent plusieurs gains concrets liés à la digitalisation, même si celle-ci est encore en phase de maturation. Le Chef de Département Gestion Administrative met en avant une réduction significative des délais de traitement, estimée à près de 50 %, ainsi qu'une réduction des erreurs d'environ 30 % grâce à une plus grande fiabilité des données. Il souligne également une réorganisation du travail au sein de son service, avec une division plus claire des postes, perçue comme une opportunité de polyvalence pour les agents.

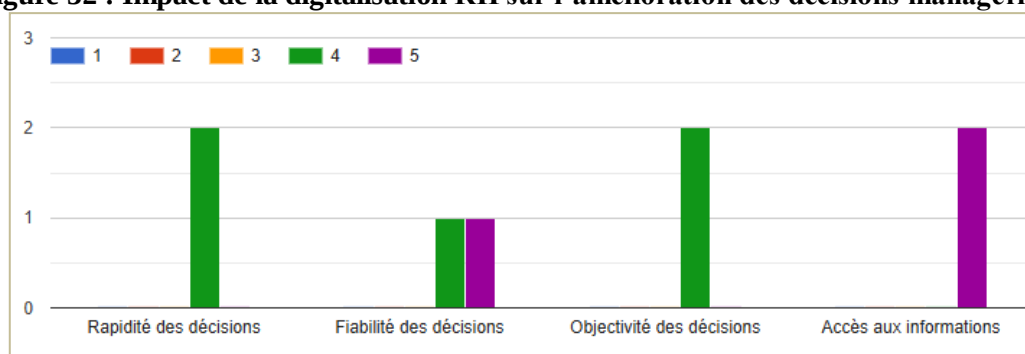
Du côté de la gestion prévisionnelle, le SAP facilite grandement le suivi des carrières et offre une vision globale de la macrostructure de l'entreprise. Cela permet une meilleure anticipation des besoins en ressources humaines. La coordination entre les différents services RH (gestion administrative, paie, GPEC) s'est renforcée grâce à l'interdépendance des modules SAP, créant un flux de travail plus intégré.

Globalement, les deux responsables estiment que la digitalisation a modifié leur rôle en leur consacrant plus de temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée, bien que le Chef de Service GPEC note que certains reporting mensuels restent encore réalisés manuellement en parallèle.

5.4. Transformation de la prise de décision managériale à travers la digitalisation RH

Cette section vise à analyser l'impact de la digitalisation RH sur la prise de décision managériale au sein de l'entreprise. Il met particulièrement l'accent sur l'évolution des pratiques décisionnelles avant et après la mise en place des outils digitalisés. L'analyse s'appuie principalement sur les entretiens réalisés avec les responsables concernés ainsi que sur les perceptions des répondants issues des questionnaires administrés.

Figure 32 : Impact de la digitalisation RH sur l'amélioration des décisions managériales



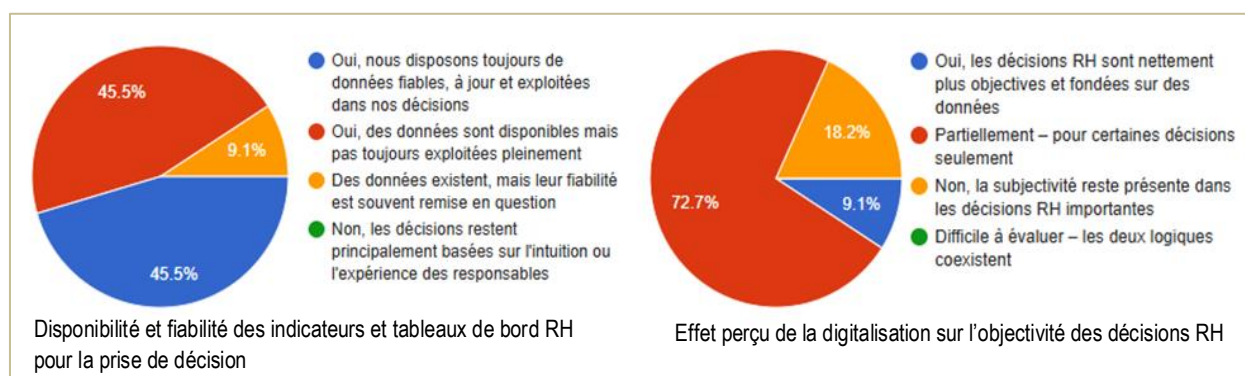
Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Les résultats révèlent que la digitalisation des processus RH via le système ERP SAP a significativement transformé la prise de décision managériale à SONATRACH TRC Bejaia. Avant SAP, les décisions reposaient principalement sur le système interne RESHUM, des données fragmentées, les échanges informels et l'expérience des managers. Les réponses au mini-questionnaire confirment cette réalité : les décisions s'appuyaient sur les anciennes applications ERP (GESCAR) et RESHUM. Aujourd'hui, elles s'orientent vers une approche plus structurée, reposant sur le TBRH, les tableaux de bord et les requêtes SAP.

Les trois responsables s'accordent sur une nette amélioration de la qualité des décisions, où ils évaluent positivement l'impact de la digitalisation avec les scores suivants (figure 33) : Rapidité (4/5), Fiabilité (5/5), Objectivité (4/5) et Accès aux informations (5/5). Ces perceptions sont cohérentes avec les entretiens. Le Chef de Département GA affirme que les décisions sont désormais « *plus rapides, fiables et objectives* ». Celui de la GPEC insiste sur la valeur stratégique de SAP, qui offre une vision globale de la macrostructure de l'entreprise, permettant d'anticiper les postes vacants et d'identifier rapidement les agents à former.

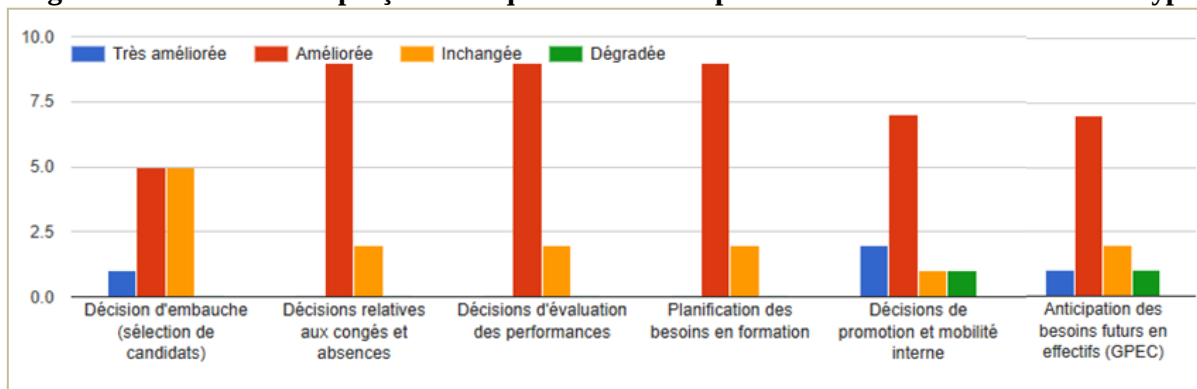
Quant aux décisions, elles s'appuient aujourd'hui sur des indicateurs structurés (pyramide des âges, pyramide d'expérience, bilans annuels et quinquennaux), favorisant une gestion plus proactive et anticipatrice. Cependant, cette évolution reste limitée par une forte centralisation des décisions au niveau de la DG à Alger et par le manque de maîtrise complète du système.

Figure 33 : Perception des effets de la digitalisation sur la fiabilité des outils et l'objectivité des décisions RH



Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

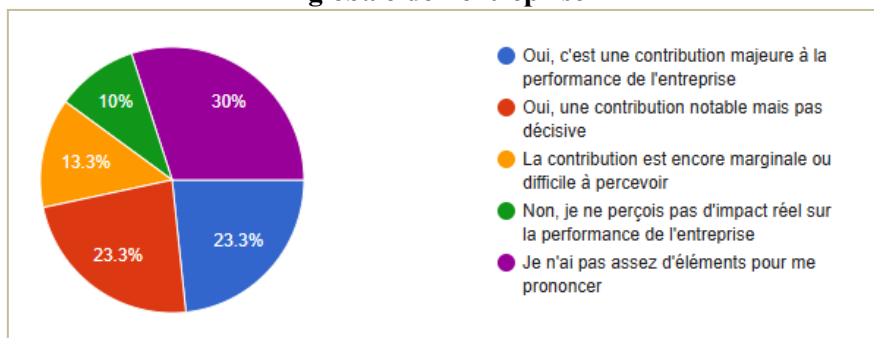
Les agents RH et gestionnaires perçoivent globalement un impact positif de la digitalisation sur la qualité des décisions. Comme le révèle la Figure 33, une discordance significative apparaît entre la perception d'une amélioration de l'objectivité et la réalité des données disponibles. En effet, 72,7 % des répondants estiment que la digitalisation a rendu les décisions RH nettement plus objectives. Cependant, seuls 45,5 % déclarent disposer de données fiables, à jour et pleinement exploitées. Parallèlement, 45,5 % des agents RH reconnaissent continuer à prendre des décisions principalement à l'intuition ou sur la base de l'expérience des responsables. Cette contradiction met en lumière un écart important entre la perception d'objectivité et la fiabilité réelle des outils, suggérant que l'amélioration proclamée repose davantage sur une représentation positive de la digitalisation que sur une transformation effective des pratiques décisionnelles.

Figure 34 : Amélioration perçue de la qualité et de la rapidité des décisions RH selon leur type

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

L'analyse par type de décision vient confirmer et approfondir ce constat. L'amélioration est très inégale selon la nature des décisions. Les processus opérationnels standardisés et routiniers (gestion des congés et absences, évaluation des performances, planification des formations) bénéficient d'une nette amélioration en termes de qualité et de rapidité. À l'inverse, les décisions stratégiques et à fort enjeu humain, telles que le recrutement (sélection des candidats), la mobilité interne et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), enregistrent des progrès beaucoup plus modestes, voire marginaux.

Globalement, si la digitalisation est presque unanimement perçue comme non dégradante, elle n'a pas encore profondément transformé la qualité des décisions sur les enjeux stratégiques. Le principal écueil réside dans le fossé persistant entre la disponibilité accrue des données et leur réelle intégration dans les processus décisionnels stratégiques.

Figure 35 : Perception de la contribution de la digitalisation des processus RH à la performance globale de l'entreprise

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Les perceptions des agents des autres départements (Figure 35) viennent renforcer l'analyse précédente en élargissant le regard au-delà de la fonction RH : 53,3 % d'entre eux estiment que la digitalisation RH a apporté une contribution majeure ou notable à la performance

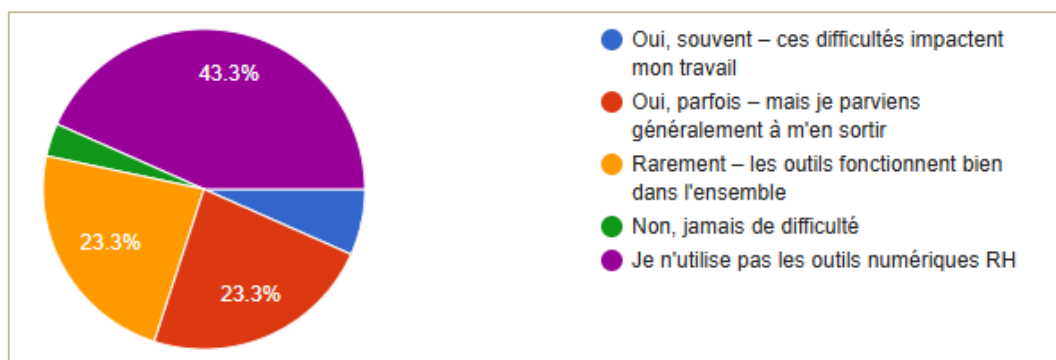
globale de l'entreprise. Cependant, 46,7 % restent plus réservés (contribution marginale, inexistante ou difficile à percevoir), ce qui fait écho au clivage observé dans la Figure 33 où 45,5 % des RH déclarent que les décisions restent encore largement intuitives. Cette concordance suggère que, malgré une amélioration perçue de l'objectivité des décisions RH (72,7 %), celle-ci ne se traduit pas encore systématiquement par un impact visible et reconnu sur la performance globale de l'organisation. L'écart entre l'optimisme interne RH et la perception plus nuancée des autres départements met en lumière un possible décalage entre amélioration des processus et création de valeur réelle. Ainsi, l'impact de la digitalisation sur la prise de décision reste positif mais partiel et encore insuffisamment mature pour être pleinement valorisé par l'ensemble de l'entreprise.

Ce croisement de regards souligne que le principal défi réside toujours dans la capacité à transformer les données et l'objectivité décisionnelle en résultats business tangibles.

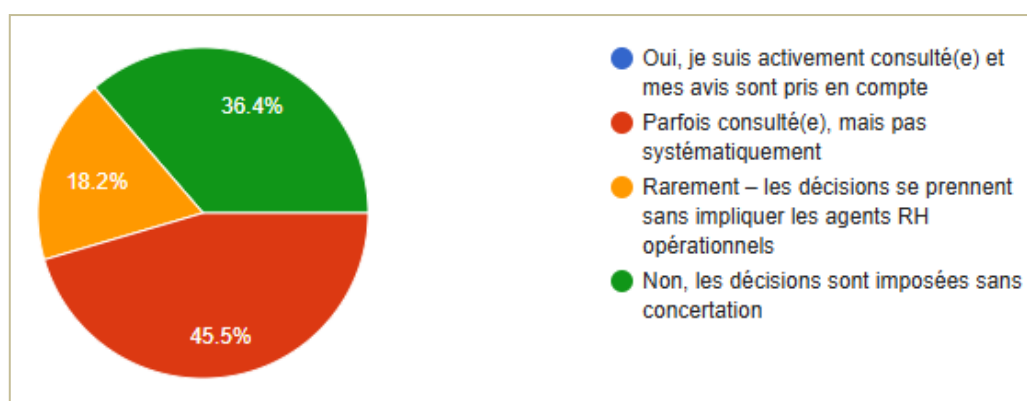
5.5. Analyse critique des freins, résistances et limites de la digitalisation RH

Malgré les avancées perçues en termes d'objectivité décisionnelle et d'amélioration de certains processus, la digitalisation RH ne s'est pas opérée sans difficultés. Cette section met en lumière les principaux freins, résistances et limites identifiés par les agents RH ainsi que par les collaborateurs des autres départements. Au-delà des discours optimistes, il s'agit d'analyser de manière critique les obstacles qui entravent encore une transformation digitale mature, complète et pleinement performante.

Figure 36 : Perception des difficultés liées à l'utilisation des outils numériques RH par les autres départements

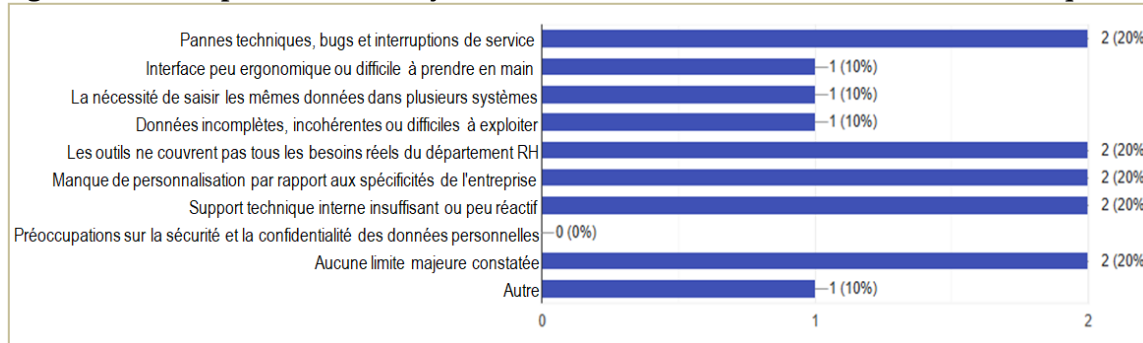


Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Figure 37 : Participation du personnel RH au choix et à l'évolution des outils numériques RH

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

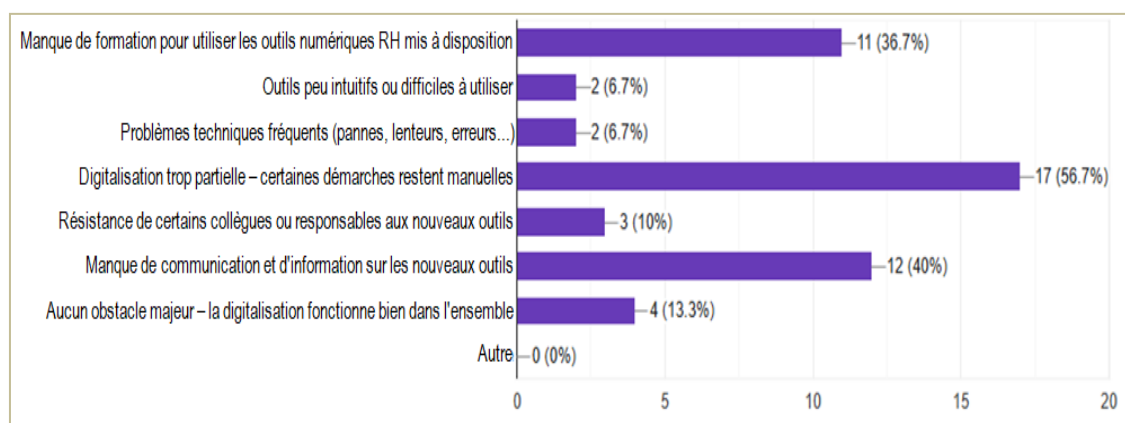
Les résultats mettent en évidence plusieurs freins et limites liés à la digitalisation RH. D'une part, La figure 36 montre que 43,3 % du personnel des autres départements déclare ne pas utiliser les outils numériques RH, tandis qu'une autre partie 23,3 % rencontre des difficultés occasionnelles ou fréquentes dans leur utilisation, ce qui traduit une appropriation encore incomplète des dispositifs numériques. Ce taux d'exclusion fonctionnelle élevé trouve en partie son explication dans la figure 37, qui met en lumière un déficit structurel de participation dans les processus décisionnels liés aux outils : 45,5 % des agents RH ne sont que partiellement consultés et 18,2 % indiquent que les décisions se prennent sans les impliquer, seuls 36,4 % déclarant être activement associés aux choix effectués. Ces difficultés peuvent être liées à l'absence d'implication des utilisateurs finaux dans la conception et l'évolution des outils qui génère des solutions mal adaptées aux besoins réels, alimentant en retour la résistance, le non-usage et les difficultés d'appropriation. Cette dynamique illustre un frein organisationnel majeur, celui d'une digitalisation pilotée de manière descendante, sans démarche participative suffisante, compromettant durablement l'efficacité et l'adhésion collective à la transformation numérique RH.

Figure 38 : Principales limites et dysfonctionnements observés dans les outils numériques RH

Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Du côté du département RH (Figure 38), les dysfonctionnements portent essentiellement sur les limites techniques et structurelles des outils. Les répondants pointent principalement les pannes et interruptions de service fréquentes (20 %), le manque de personnalisation de SAP par rapport aux spécificités du département (20 %), le support technique interne insuffisant ou inexistant (20 %) ainsi que la non-couverture des besoins réels. Ces limites traduisent une inadéquation persistante entre les outils déployés et les exigences opérationnelles quotidiennes du service RH.

Figure 39 : Principales limites et dysfonctionnements observés par les autres départements



Source : élaboré par moi-même à partir des données collectées, 2026

Du côté des autres départements (Figure 39), les freins prennent une dimension davantage humaine et organisationnelle. La majorité des répondants (56,7 %) estime que la digitalisation demeure trop partielle, avec le maintien de nombreuses démarches manuelles. Par ailleurs, 40 % déplorent un manque de communication et d'information sur les nouveaux outils, tandis que 36,7 % soulignent le manque de formation. Ces obstacles expliquent en grande partie le taux élevé de non-utilisation des outils numériques RH (43,3 %).

Le rapprochement des figures 36, 37, 38 et 39 révèle une cohérence systémique des freins : une digitalisation pilotée de manière descendante, sans concertation suffisante des utilisateurs (Figure 37), a conduit à des outils mal adaptés aux réalités locales (Figure 38), insuffisamment accompagnés par la formation et la communication (Figure 39), générant en bout de chaîne exclusion fonctionnelle, résistance au changement et faible appropriation (Figure 36).

Les entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables du département RH mettent en évidence plusieurs freins limitant l'exploitation optimale de la digitalisation. Le principal

obstacle identifié concerne le manque de formation et d'accompagnement des utilisateurs, les agents étant encore dans une phase d'apprentissage du système SAP, ce qui ralentit la maîtrise des outils numériques et réduit leur efficacité opérationnelle. Toutefois, le Chef de Département de la GA souligne que cette situation ne s'accompagne pas d'une réelle résistance au changement, mais plutôt d'une volonté d'apprentissage et d'appropriation progressive des outils par les agents, qualifiant le processus de « *course d'apprentissage* ».

Les autres responsables interrogés relèvent également plusieurs limites techniques et organisationnelles, notamment : présence de bugs récurrents, le manque d'adaptation du système SAP aux spécificités de la TRC Bejaia, ainsi que des écarts entre les données historiques conservées sur support papier et celles intégrées dans le système numérique. À cela s'ajoute une insuffisance des données disponibles, limitant la réalisation d'analyses et de traitements en temps réel. Le Chef de Service GPEC insiste particulièrement sur la persistance d'un double traitement papier-SAP, qui engendre une perte de temps importante et maintient certains processus de gestion prévisionnelle dans une logique encore largement manuelle.

Enfin, la forte dépendance vis-à-vis de la Direction Générale pour plusieurs opérations RH constitue une contrainte organisationnelle supplémentaire, traduisant une centralisation décisionnelle qui réduit l'autonomie des structures locales. Ces résultats qualitatifs convergent avec les données issues des questionnaires, où les répondants soulignent également des difficultés liées aux outils numériques, au manque de formation et à l'incomplète intégration de la digitalisation RH (figures 39 et 40). L'ensemble des données collectées, tant quantitatives que qualitatives, permet de dégager une cartographie cohérente des obstacles à la transformation numérique RH, articulée autour de trois dimensions complémentaires.

Tableau 5 : Synthèse des freins, limites et obstacles de la digitalisation RH à SONATRACH TRC

Sur le plan humain et organisationnel	• Manque de formation et d'accompagnement des utilisateurs, freinant l'appropriation complète des outils • Persistance d'une résistance au changement chez une partie du personnel, notamment hors département RH • Faible implication des agents RH dans les décisions relatives au choix et à l'évolution des outils • Forte dépendance vis-à-vis de la Direction Générale pour de nombreuses opérations courantes, limitant l'autonomie du département • Manque de communication et d'information sur les nouveaux outils envers les autres départements
Sur le plan technique	• Présence de bugs et d'interruptions de service récurrents affectant la continuité du travail • Manque de personnalisation de SAP aux spécificités des processus de la TRC Bejaia • Écarts importants entre les données historiques papier et celles intégrées dans le système • Insuffisance des données disponibles, limitant les analyses et le pilotage en temps réel
Sur le plan opérationnel	• Digitalisation encore partielle, avec persistance d'un double traitement papier-SAP chronophage • Gestion prévisionnelle (GPEC) encore largement manuelle pour certains reportings stratégiques • Diffusion limitée des outils numériques RH au-delà du seul département RH, réduisant leur impact organisationnel global

Source : Elaboré par moi-même

5.6.Recommandations managériales et opérationnelles

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin de renforcer l'efficacité de la digitalisation des processus RH au sein de SONATRACH TRC Bejaia.

Tout d'abord, il apparaît nécessaire de renforcer la formation et l'accompagnement des utilisateurs SAP à travers des formations continues, des ateliers pratiques et la mise à disposition de supports pédagogiques adaptés, afin d'améliorer la maîtrise des outils numériques et de réduire les erreurs opérationnelles. Par ailleurs, la réussite de la transformation digitale nécessite une stratégie d'accompagnement au changement fondée sur une meilleure communication interne, l'implication des utilisateurs dans les projets digitaux et le développement d'une culture organisationnelle orientée vers l'innovation et l'apprentissage continu.

L'étude met également en évidence la persistance d'un double traitement papier-numérique. Il devient ainsi important d'accélérer la dématérialisation des procédures RH grâce à la généralisation des validations électroniques, à l'archivage numérique et à l'harmonisation des processus administratifs. En outre, il serait pertinent de renforcer l'autonomie des structures RH locales en décentralisant certaines opérations et validations administratives, afin d'améliorer la réactivité et l'efficacité décisionnelle au niveau de la TRC Bejaia.

Enfin, plusieurs améliorations techniques du système SAP demeurent nécessaires, notamment l'adaptation de certains modules aux besoins spécifiques de l'entreprise, l'amélioration de l'ergonomie des interfaces, le renforcement du support technique et la réduction des dysfonctionnements techniques observés.

Conclusion

L'analyse conduite au sein de la SONATRACH TRC Bejaia met en évidence une digitalisation RH réelle mais encore incomplète. Si l'implémentation de SAP S/4HANA a généré des gains tangibles : réduction des délais, fiabilité des données, amélioration de la décision opérationnelle, la transformation demeure freinée par des limites structurelles persistantes : manque de formation, double circuit papier-numérique, faible personnalisation du système et centralisation excessive des décisions. Agents et managers s'accordent sur un même constat : la digitalisation a amélioré la performance administrative, sans pour autant libérer son plein potentiel stratégique en matière de GPEC, de gestion des talents et d'aide à la décision. Cette étude confirme ainsi qu'une transformation numérique RH efficace ne saurait se réduire à l'outil technologique : elle exige un investissement parallèle dans les compétences et une adaptation organisationnelle profonde, conditions nécessaires pour que la fonction RH de la TRC Bejaia franchisse le cap de la maturité digitale.

Conclusion générale

La transformation digitale constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations contemporaines, particulièrement dans les secteurs fortement structurés et exigeants comme celui des hydrocarbures. Dans ce contexte, la digitalisation des processus RH ne représente plus uniquement une modernisation technique des outils administratifs, mais un véritable levier de transformation organisationnelle et managériale.

Le présent mémoire avait pour objectif principal d'analyser l'impact de la digitalisation des processus RH sur l'efficacité organisationnelle et la qualité de la prise de décision au sein de SONATRACH TRC Bejaia. À travers une approche théorique et empirique, cette recherche a permis de mettre en évidence les principaux changements induits par l'intégration des outils numériques dans la gestion des ressources humaines.

L'analyse théorique a montré que la digitalisation RH s'inscrit dans une logique globale de transformation numérique des organisations. Les outils digitaux tels que les SIRH, les plateformes collaboratives, les solutions de reporting ou encore les outils d'HR Analytics contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle, la circulation de l'information, la coordination entre services et la qualité des décisions managériales. La littérature mobilisée confirme également que la réussite de cette transformation dépend fortement de facteurs humains, organisationnels et culturels, notamment l'accompagnement au changement, le développement des compétences numériques et l'adhésion des utilisateurs.

L'étude empirique réalisée au sein de SONATRACH TRC Bejaia a permis de confirmer les hypothèses formulées au départ. Les résultats montrent que l'implémentation du système SAP S/4HANA a permis une amélioration significative de plusieurs dimensions organisationnelles : réduction des délais de traitement, automatisation des tâches répétitives, centralisation et fiabilisation des données, amélioration du reporting RH et meilleure accessibilité des informations. Ces évolutions ont contribué à renforcer l'efficacité organisationnelle et à soutenir une prise de décision plus rapide, plus structurée et davantage fondée sur les données.

Par ailleurs, les entretiens réalisés auprès des responsables RH ont mis en évidence l'émergence progressive d'une logique de pilotage plus stratégique, notamment à travers le suivi des indicateurs RH, l'anticipation des besoins en compétences et l'amélioration de la coordination entre les différents services. La digitalisation a ainsi permis aux responsables de consacrer davantage de temps à des activités à plus forte valeur ajoutée.

Cependant, malgré ces avancées, les résultats révèlent également plusieurs limites freinant la pleine réussite de cette transformation digitale. Les principaux obstacles identifiés concernent le manque de formation des utilisateurs, la maîtrise encore partielle des outils numériques, la persistance du double traitement papier-numérique, certains dysfonctionnements techniques du système SAP ainsi que la centralisation des décisions au niveau de la DG. Ces contraintes montrent que la digitalisation RH demeure encore dans une phase de transition.

Ainsi, la digitalisation RH apparaît comme un processus progressif nécessitant non seulement des investissements technologiques, mais également un accompagnement humain et organisationnel durable. La réussite de cette transformation suppose le renforcement des compétences numériques, l'amélioration de l'implication des utilisateurs dans les projets digitaux, le développement d'une culture de la donnée et une meilleure autonomie des structures locales.

Des perspectives futures pourraient porter sur une étude longitudinale mesurant l'impact à moyen terme des recommandations proposées, ou sur une comparaison avec d'autres entités de SONATRACH. En définitive, pour que la fonction RH devienne un véritable partenaire stratégique, la TRC Bejaia doit franchir le cap d'une digitalisation mature, inclusive et pleinement intégrée à sa stratégie SH2030.

En définitive, cette étude permet de conclure que la digitalisation des processus RH constitue un véritable catalyseur de transformation organisationnelle et managériale au sein de SONATRACH TRC Bejaia. Elle représente un levier important d'amélioration de la performance et de rationalisation des décisions, tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour une gestion plus agile, intégrée et orientée vers la donnée.

Bibliographie

- Aubert, B. A. (2017). Digital transformation through information technology: Implications for organizations. *MIS Quarterly Executive* , pp. 141–158.
- Bakker, A. B. (2022). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3) , pp. 273–286.
- Bersin, J. (2019). *HR technology market 2019: Disruption ahead*. Bersin by Deloitte.
- Bissola, R. &. (2014). *The unexpected side of relational e-HRM: Developing trust in the HR department*. . Employee Relations.
- Bititci, U. S. (2018). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 20(1) , pp. 195–212.
- Bondarouk, T. &. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21) , pp. 2652–2671.
- Bondarouk, T. P. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1) , pp. 98–131.
- Boon, C. D. (2023). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Human Resource Management Review*, 33(2) , p. 100923.
- Brynjolfsson, E. &. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E. H. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decision making affect firm performance? *Management Science*, 57(2) , pp. 321–339.
- Ciampi, F. D. (2021). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research* , pp. 1–13.
- Clerck, J. D. (2017). *Digital transformation: A pragmatic approach*. i-SCOOP Publishing.
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design (12th ed.)*. Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10) , pp. 52–58.
- Davidovski, N. (2018). *Digitalization and business process transformation*. Springer.
- Fitzgerald, M. K. (2014). Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. *MIT Sloan Management Review* , pp. 1–12.
- He, Z. H. (2023). Internal communication, employee engagement, and organizational performance: A systematic review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2) , pp. 281–302.
- Kavanagh, M. J. (2011). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Marler, J. H. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1) , pp. 18–36.
- Marler, J. H. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*.
- Marler, J. H. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 2233–2253.
- Marr, B. (2016). *Big data in practice: How 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results*. Wiley.
- Minbaeva, D. M. (2017). HR digitalization and organizational performance: The role of human capital analytics. *Journal of Business Research*, 80 , pp. 214–223.
- Mosca, L. S. (2020). Digital transformation of HRM: Exploring implications for organizational practices. *European Management Review*, 17(4) , pp. 1103–1115.
- Nonaka, I. T. (2022). *Knowledge-based view of the firm: Theory and practice*. Oxford University Press.
- OECD. (2019). *Digital transformation in business and society*. OECD Publishing.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum..
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3) , pp. 345–365.
- Strohmeier, S. (2022). Digitalization in human resource management: Conceptual clarification and theoretical foundations. *Human Resource Management Review*, 32(2) , pp. 100–120.
- Vardarlier, P. (2021). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 8(3) , pp. 149–158.
- Wamba, S. F. (2017). How ‘big data’ can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165 , pp. 234–246.
- Wirtz, B. W. (2017). Business model innovation: An integrative conceptual framework. *Journal of Business Models*, 5(1) , pp. 14–34.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire destiné aux agents RH et GA

Questionnaire spécialisé – Agents du département RH / GA

Analyse comparative des processus RH avant et après la digitalisation

Entreprise : SONATRACH TRC Bejaia

Destinataires : Agents & cadres du département RH

Durée estimée : 15 à 20 minutes

I Profil professionnel de l'agent RH

Q1 Vous êtes*

- ☐ Homme ☐ Femme

Q2 Votre tranche d'âge *

- ☐ Moins de 30 ans ☐ 40 – 49 ans
☐ 30 – 39 ans ☐ 50 ans et plus

Q3 Votre niveau d'études *

- ☐ Baccalauréat ☐ Bac+4 / Bac+5 (Master / Ingénieur)
☐ Bac+2 / Bac+3 (Licence / DUT / BTS) ☐ Doctorat ou plus

Q4 Votre spécialité ou domaine de formation *

- ☐ Gestion des Ressources Humaines / Management ☐ Sciences économiques / Commerce
☐ Droit / Sciences juridiques ☐ Informatique / Systèmes d'information
☐ Autre : _____

Q5 Votre fonction actuelle au sein du département *

- ☐ Agent RH / Gestionnaire administratif ☐ Chargé(e) des relations sociales
☐ Chargé(e) de recrutement ☐ Responsable / Chef de service RH
☐ Chargé(e) de formation&développement ☐ Autre : _____
☐ Gestionnaire de paie / Rémunération

Q6 Votre ancienneté au sein du département de SONATRACH TRC Bejaia *

- ☐ Moins de 2 ans ☐ 11 – 15 ans
☐ 2 – 5 ans ☐ Plus de 15 ans
☐ 6 – 10 ans

II Les processus RH AVANT la digitalisation

Q7 Avant la digitalisation, quels étaient les principaux outils et supports utilisés dans votre travail quotidien ? (Plusieurs réponses possibles) *

- ☐ Registres et classeurs papier (dossiers employés, congés, absences...)
☐ Fiches et formulaires remplis manuellement
☐ Tableurs Excel / Word de base (sans automatisation)
☐ Téléphone et fax pour les communications internes
☐ Courrier interne (mémos, notes de service papier)
☐ Logiciel informatique basique (non intégré / non connecté)
☐ Autre : _____

Q8 Combien de temps fallait-il en moyenne pour réaliser les tâches suivantes AVANT la digitalisation ? *

Tâche / Processus RH	Quelques minutes	Quelques heures	1 à 3 jours	Plus d'une semaine
Traitement d'une demande de congé	☐	☐	☐	☐
Établissement d'une fiche de paie	☐	☐	☐	☐
Mise à jour du dossier d'un	☐	☐	☐	☐
Recherche d'une information sur un	☐	☐	☐	☐
Traitement d'un recrutement (de	☐	☐	☐	☐
Planification et organisation d'une	☐	☐	☐	☐
Génération d'un rapport ou bilan	☐	☐	☐	☐

Q9 Avant la digitalisation, quelles étaient les principales difficultés rencontrées dans votre travail quotidien ? (Plusieurs réponses possibles) *

- ☐ Lenteur excessive dans le traitement des demandes administratives
- ☐ Erreurs fréquentes dans les données (saisies manuelles, calculs de paie...)
- ☐ Dossiers physiques volumineux, difficiles à classer, archiver ou retrouver
- ☐ Absence de tableaux de bord ou d'indicateurs RH fiables et à jour
- ☐ Difficultés de communication et de partage d'information avec les autres services
- ☐ Surcharge de travail administratif répétitif et chronophage
- ☐ Risques de perte ou de détérioration des documents importants
- ☐ Manque de traçabilité et de suivi des dossiers en cours
- ☐ Autre : _____

Q10 Avant la digitalisation, comment s'effectuait le suivi des absences et congés des employés ? *

- ☐ Registre papier uniquement, mis à jour manuellement
- ☐ Fichier Excel individuel (non partagé, non synchronisé)
- ☐ Formulaire papier + classement physique par service
- ☐ Combinaison papier et Excel selon les cas
- ☐ Autre : _____

Q11 Avant la digitalisation, comment le processus de recrutement était-il géré au sein du département? (Plusieurs réponses possibles) *

- ☐ Diffusion des offres par affichage interne ou annonces papier
- ☐ Réception des candidatures exclusivement en format papier (CV imprimés)
- ☐ Classement et sélection des CV de manière entièrement manuelle
- ☐ Convocations aux entretiens par téléphone ou courrier postal
- ☐ Aucune base de données de candidats constituée
- ☐ Autre : _____

Q12 Globalement, comment évalueriez-vous la performance du département AVANT la digitalisation ? *

1	2	3	4	5
← Très faible			Très élevée →	

III Outils et systèmes digitaux actuellement utilisés

État des lieux précis des logiciels, plateformes et technologies RH en place

Q13 Quels logiciels ou plateformes RH utilisez-vous actuellement dans votre travail ? (Plusieurs réponses possibles) *

- ☐ SIRH intégré (Système d'Information RH global) — Nom : _____
- ☐ Logiciel de gestion de la paie — Nom : _____
- ☐ Logiciel / module de gestion des congés et absences
- ☐ Plateforme de recrutement en ligne / ATS — Nom : _____
- ☐ Plateforme de formation en ligne (e-learning / LMS)
- ☐ Portail intranet RH (accès employés aux services RH)
- ☐ Messagerie professionnelle / outils collaboratifs (Teams, Outlook...)
- ☐ Tableurs avancés avec macros / automatisation (Excel avancé)
- ☐ Aucun outil digital spécifique RH ☐ Autre : _____

Q14 Quels processus RH sont aujourd'hui pris en charge par des outils numériques dans votre département ? Précisez le niveau de digitalisation pour chacun. *

Tâche / Processus RH	Totalement digitalisé	Partiellement digitalisé	Encore manuel	Non applicable
Gestion des dossiers du	☐	☐	☐	☐
Gestion des congés et absences	☐	☐	☐	☐
Gestion de la paie et rémunération	☐	☐	☐	☐
Recrutement et sélection	☐	☐	☐	☐
Intégration des nouveaux	☐	☐	☐	☐
Évaluation des performances	☐	☐	☐	☐
Planification et suivi des	☐	☐	☐	☐
Gestion des carrières et	☐	☐	☐	☐
Reporting et tableaux de bord	☐	☐	☐	☐
Gestion des relations sociales	☐	☐	☐	☐

Q15 Quel est votre niveau de maîtrise des outils numériques RH ? *

- Expert — Je maîtrise parfaitement tous les outils et j'aide parfois mes collègues
- Avancé — Je les utilise couramment et de manière autonome
- Intermédiaire — Je les utilise bien pour les tâches habituelles, quelques difficultés pour les fonctionnalités avancées
- Débutant — J'ai encore des difficultés fréquentes dans leur utilisation

Q16 Avez-vous reçu une formation pour utiliser les outils numériques RH actuels ? *

- Oui, une formation complète et structurée organisée par l'entreprise
- Oui, mais une formation partielle ou trop courte
- Non, j'ai appris par moi-même (autodidacte / essais-erreurs)
- Non, j'ai appris grâce à l'aide de mes collègues
- Je n'ai reçu aucune formation et j'éprouve encore des difficultés

IV Analyse comparative : Avant vs. Après la digitalisation

Q17 Évaluez l'impact de la digitalisation sur les dimensions suivantes du travail RH : *

Dimension / Aspect évalué	Très dégradé	Dégradé	Inchangé	Amélioré	Très amélioré
Rapidité de traitement des demandes administratives	○	○	○	○	○
Fiabilité et exactitude des données RH (paie, présences...)	○	○	○	○	○
Accessibilité et recherche d'informations sur les employés	○	○	○	○	○
Qualité et traçabilité de l'archivage des dossiers	○	○	○	○	○
Communication interne entre RH et les autres services	○	○	○	○	○
Charge de travail administrative globale de l'équipe RH	○	○	○	○	○
Qualité du service rendu aux employés de l'entreprise	○	○	○	○	○
Satisfaction personnelle dans votre travail	○	○	○	○	○
Disponibilité de données pour la prise de décision RH	○	○	○	○	○
Collaboration et coordination au sein de l'équipe RH	○	○	○	○	○

← Très dégradé

Très amélioré →

Q18 Estimez-vous que la digitalisation a réduit le temps consacré aux tâches administratives répétitives au sein du département ? *

- Oui, très fortement — plus de 50% du temps administratif économisé
- Oui, de manière significative — entre 25% et 50% économisés
- Oui, mais légèrement — moins de 25% économisés
- Non, le temps consacré aux tâches administratives n'a pas vraiment changé
- Non, cela a même augmenté la charge de travail (apprentissage, saisies doubles...)

V Impacts sur les agents du département RH

Conditions de travail, compétences, rôles et résistances au sein de l'équipe RH

Q19 La digitalisation a-t-elle modifié la nature de vos missions quotidiennes au sein du département ? *

- Oui, profondément — mes missions et ma façon de travailler ont considérablement évolué
- Oui, partiellement — certaines missions ont changé, d'autres restent identiques
- Légèrement — l'essentiel de mon travail reste le même
- Non, mes missions n'ont pas réellement changé

Q20 Si vos missions ont évolué, vers quoi se sont-elles orientées ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Moins de saisies manuelles, davantage de temps pour l'analyse et le conseil RH
- ☐ Gestion et paramétrage des systèmes informatiques RH
- ☐ Plus de temps consacré à l'accompagnement et au support des employés
- ☐ Davantage de contrôle et de vérification de la qualité des données
- ☐ Formation et assistance des collègues sur les nouveaux outils
- ☐ Participation à des missions plus stratégiques (GPEC, plans de formation, reporting...)
- ☐ Autre : _____

Q21 La digitalisation a-t-elle généré des résistances ou des difficultés d'adaptation au sein du département ? *

- Oui, des résistances importantes ont été observées (refus, stress, conflits...)
- Oui, quelques difficultés passagères d'adaptation, mais vite surmontées
- Quelques réticences initiales, mais l'équipe a bien adhéré
- Non, l'équipe a adopté les outils rapidement et positivement

Q22 Quelles nouvelles compétences avez-vous dû développer suite à la digitalisation des processus RH ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Maîtrise des logiciels et systèmes RH spécifiques (SIRH, ERP...)
- ☐ Analyse de données et interprétation des indicateurs RH
- ☐ Création de rapports et tableaux de bord numériques
- ☐ Gestion de la confidentialité et de la sécurité des données personnelles
- ☐ Communication numérique (messaging professionnelle, outils collaboratifs...)
- ☐ Accompagnement au changement et conduite du changement
- ☐ Aucune nouvelle compétence spécifique n'a été nécessaire
- ☐ Autre : _____

Q23 Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction professionnelle depuis la mise en place des outils numériques RH ? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

← Très insatisfait

Très satisfait →

VI Impact sur la prise de décision au sein du département RH

*Qualité, rapidité et objectivité des décisions RH grâce au numérique***Q24 Les outils numériques RH vous permettent-ils de disposer d'indicateurs et de tableaux de bord fiables pour orienter les décisions RH ? ***

- ☐ Oui, nous disposons toujours de données fiables, à jour et exploitées dans nos décisions
- ☐ Oui, des données sont disponibles mais pas toujours exploitées pleinement
- ☐ Des données existent, mais leur fiabilité est souvent remise en question
- ☐ Non, les décisions restent principalement basées sur l'intuition ou l'expérience des responsables

Q25 Pour chaque type de décision RH, indiquez si la digitalisation a amélioré la qualité et la rapidité de la décision : *

Dimension / Aspect évalué	Très améliorée	Améliorée	Inchangée	Dégradée
Décision d'embauche (sélection de candidats)	☐	☐	☐	☐
Décisions relatives aux congés et absences	☐	☐	☐	☐
Décisions d'évaluation des performances	☐	☐	☐	☐
Planification des besoins en formation	☐	☐	☐	☐
Décisions de promotion et mobilité interne	☐	☐	☐	☐
Anticipation des besoins futurs en effectifs (GPEC)	☐	☐	☐	☐

Q26 Pensez-vous que la digitalisation a introduit plus d'objectivité dans les décisions RH (moins de subjectivité ou de favoritisme) ? *

- ☐ Oui, les décisions RH sont nettement plus objectives et fondées sur des données
- ☐ Partiellement — pour certaines décisions seulement
- ☐ Non, la subjectivité reste présente dans les décisions RH importantes
- ☐ Difficile à évaluer — les deux logiques coexistent

VII Limites constatées et pistes d'amélioration*Dysfonctionnements, besoins non couverts et recommandations***Q27 Quelles sont les principales limites ou dysfonctionnements que vous observez dans les outils numériques RH actuellement utilisés ? (Plusieurs réponses possibles)**

- ☐ Pannes techniques, bugs et interruptions de service fréquents
- ☐ Interface peu ergonomique ou difficile à prendre en main
- ☐ Outils non intégrés entre eux — nécessité de saisir les mêmes données dans plusieurs systèmes
- ☐ Données incomplètes, incohérentes ou difficiles à exploiter
- ☐ Les outils ne couvrent pas tous les besoins réels du département RH
- ☐ Manque de personnalisation par rapport aux spécificités de l'entreprise
- ☐ Support technique interne insuffisant ou peu réactif
- ☐ Préoccupations sur la sécurité et la confidentialité des données personnelles
- ☐ Aucune limite majeure constatée
- ☐ Autre : _____

Q28 Existe-t-il encore des processus RH réalisés entièrement ou partiellement sur papier, alors qu'ils pourraient être digitalisés ? Si oui, lesquels ?

Décrivez les processus qui mériteraient d'être digitalisés en priorité et pourquoi...

Q29 Êtes-vous impliqué(e) dans les décisions relatives au choix ou à l'évolution des outils numériques RH de votre département ? *

- ☐ Oui, je suis activement consulté(e) et mes avis sont pris en compte
- ☐ Parfois consulté(e), mais pas systématiquement
- ☐ Rarement — les décisions se prennent sans impliquer les agents RH opérationnels
- ☐ Non, les décisions sont imposées sans concertation

Q30 Quel(s) outil(s) ou fonctionnalité(s) numérique(s) supplémentaire(s) souhaiteriez-vous avoir pour améliorer votre travail au département ?

Ex : un module de gestion des carrières, un outil d'analyse prédictive des besoins en personnel, une application mobile RH, un chatbot RH pour les employés...

Q31 Sur une échelle de 1 à 10, à quel point la digitalisation RH a-t-elle globalement transformé positivement votre façon de travailler ? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

← Aucune transformation positive

Transformation totalement positive →

VIII Questions ouvertes – Votre témoignage d'expert RH

Partagez librement votre expérience et vos recommandations — ces réponses sont précieuses

Q32 Quel est, selon vous, le changement le plus positif qu'a apporté la digitalisation au sein de votre département ?

Décrivez le changement le plus bénéfique que vous avez observé personnellement...

Q33 Quel est le principal problème ou regret lié à la digitalisation RH dans votre département ?

Quelles difficultés persistantes ou effets négatifs avez-vous observés ?

Q34 Y a-t-il un processus RH qui fonctionnait mieux AVANT la digitalisation ? Si oui, lequel et pourquoi ?

Parfois la digitalisation ne convient pas à tous les processus — partagez votre observation...

Q35 Quelles recommandations formuleriez-vous à la direction pour améliorer la digitalisation RH au sein de SONATRACH TRC Bejaia ?

Vos recommandations concrètes pour améliorer les outils, la formation, l'accompagnement au changement, les investissements prioritaires...

Q36 Comment voyez-vous l'avenir du département de SONATRACH TRC Bejaia dans 5 ans, avec l'évolution de la digitalisation ?

Votre vision sur l'évolution future du métier RH et du département dans le contexte de la transformation numérique...

Q37 Avez-vous des remarques, ajouts ou informations complémentaires que vous souhaitez partager sur la thématique de ce questionnaire ?

Tout élément que vous jugez utile et qui n'a pas été abordé dans ce questionnaire...

Annexe 2 : Questionnaire destiné aux agents des autres départements

Questionnaire – Impact de la Digitalisation RH sur la performance des départements

SONATRACH TRC Bejaia | Master 2 Management – 2025/2026

I Profil du répondant

Q1 Vous êtes : *

- ☐ Homme ☐ Femme

Q2 Votre tranche d'âge : *

- ☐ Moins de 30 ans ☐ 40 – 49 ans
☐ 30 – 39 ans ☐ 50 ans et plus

Q3 Votre niveau d'études : *

- ☐ Baccalauréat ☐ Bac+4 / Bac+5 (Master / Ingénieur)
☐ Bac+2 / Bac+3 ☐ Doctorat ou plus

Q4 Votre catégorie professionnelle : *

- ☐ Ouvrier / Agent d'exécution ☐ Cadre supérieur / Manager / Chef de service
☐ Technicien / Agent de maîtrise
☐ Cadre

Q5 Dans quel département travaillez-vous ? *

- ☐ Technique / Production ☐ Logistique / Approvisionnement
☐ Finance / Comptabilité ☐ Administration / Juridique
☐ Informatique / SI ☐ Commercial / Communication
☐ Sécurité / HSE ☐ Autre département

Q6 Votre ancienneté au sein de SONATRACH TRC Bejaia : *

- ☐ Moins de 2 ans ☐ 2 – 5 ans ☐ 6 – 10 ans ☐ Plus de 10 ans

II Votre contact avec les services RH digitalisés

Q7 Utilisez-vous des outils ou plateformes numériques mis à disposition par le département RH dans votre travail quotidien ? *

- ☐ Oui, régulièrement (plusieurs fois par semaine)
☐ Oui, de temps en temps (quelques fois par mois)
☐ Rarement (uniquement pour des démarches ponctuelles)
☐ Non, je n'utilise aucun outil numérique RH

Q8 Quels services RH avez-vous l'habitude de solliciter ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Demande et suivi de congés / absences
☐ Consultation de la fiche de paie
☐ Demande de documents administratifs (attestations, certificats...)
☐ Inscription à une formation
☐ Participation au processus d'évaluation annuelle de performance
☐ Demande de mobilité interne ou de promotion
☐ Signalement d'un problème ou réclamation
☐ Autre : _____

Q9 Avant la digitalisation RH, comment effectuiez-vous ces démarches RH ? *

- ☐ En me déplaçant physiquement au bureau du département RH
- ☐ En remplissant des formulaires papier
- ☐ Par téléphone ou via mon responsable hiérarchique
- ☐ Par une combinaison de plusieurs méthodes manuelles
- ☐ Des outils numériques existaient déjà

Q10 Aujourd'hui, comment effectuez-vous vos démarches RH ? *

- ☐ Via un portail / application ou intranet RH en ligne
- ☐ Par email directement au service RH
- ☐ Toujours en me déplaçant physiquement au bureau RH
- ☐ Via mon responsable hiérarchique
- ☐ Tout dépend de la demande ou de l'usage

III Impact perçu de la digitalisation RH sur vos interactions avec le service RH**Q11 Évaluez l'impact de la digitalisation RH sur la qualité du service que vous recevez : ***

Aspect évalué	Très dégradé	Dégradé	Inchangé	Amélioré	Très amélioré
Rapidité de traitement de vos demandes RH	☐	☐	☐	☐	☐
Facilité d'accès aux services RH (sans se déplacer)	☐	☐	☐	☐	☐
Transparence et visibilité sur l'état de vos demandes	☐	☐	☐	☐	☐
Fiabilité des informations reçues du service RH	☐	☐	☐	☐	☐
Réduction du temps perdu pour des démarches administratives	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfaction générale vis-à-vis du service RH	☐	☐	☐	☐	☐

← Très dégradé

Très amélioré →

Q12 Avant la digitalisation, combien de temps fallait-il en moyenne pour obtenir une réponse à votre demande de congé ou d'attestation ? *

- ☐ Le même jour
- ☐ 2 à 3 jours ouvrables
- ☐ Environ une semaine
- ☐ Plus d'une semaine
- ☐ Délais très variables et imprévisibles

Q13 Aujourd'hui, avec la digitalisation, combien de temps faut-il en moyenne pour obtenir une réponse ? *

- ☐ Immédiat ou quelques heures (traitement automatisé)
- ☐ Le même jour
- ☐ 2 à 3 jours ouvrables
- ☐ Toujours 1 semaine ou plus (pas de changement notable)
- ☐ Je ne sais pas / Je n'ai pas noté de différence

Q14 Comment la gestion de vos congés et absences s'effectue-t-elle aujourd'hui dans votre département ? *

- ☐ Entièrement via un système informatique (demande, validation, suivi en ligne)
- ☐ En partie numérique et en partie papier
- ☐ Toujours sur papier transmis à mon responsable puis aux RH
- ☐ Je ne sais pas exactement comment cela fonctionne

Q15 La digitalisation de la gestion des congés a-t-elle amélioré le fonctionnement de votre département ? *

- ☐ Oui, nettement — moins d'absences non planifiées, meilleure organisation de l'équipe
- ☐ Oui, légèrement — quelques améliorations mais des lacunes subsistent
- ☐ Pas de changement notable dans l'organisation du département
- ☐ Non, cela a plutôt créé des complications (bugs, confusions, doublons...)

IV Impact sur la formation et le développement des compétences**Q16 Depuis la digitalisation des processus RH, avez-vous bénéficié de plus de formations ou d'opportunités de développement de compétences ? ***

- ☐ Oui, j'ai bénéficié de nettement plus de formations qu'avant
- ☐ Oui, légèrement plus qu'avant
- ☐ Pas de changement notable dans l'accès aux formations
- ☐ Non, j'ai l'impression d'avoir accès à moins de formations
- ☐ Je n'ai jamais suivi de formation dans cette entreprise

Q17 La digitalisation a-t-elle rendu le processus d'évaluation de vos performances plus transparent et équitable à vos yeux ? *

- ☐ Oui, le processus est beaucoup plus clair, objectif et équitable
- ☐ Oui, légèrement plus transparent qu'avant
- ☐ Pas de différence notable dans ma perception de l'évaluation
- ☐ Non, le processus reste peu transparent et peu équitable
- ☐ Je n'ai pas encore été évalué dans cette entreprise

Q18 Avez-vous accès à des formations en ligne (e-learning) mises à disposition par le département RH ou l'entreprise ? *

- ☐ Oui, et je les utilise régulièrement
- ☐ Oui, elles existent mais je ne les utilise pas ou très peu
- ☐ Non, pas de plateforme ou formation en ligne disponible
- ☐ Je ne sais pas si cette possibilité existe

V Impact sur la performance et l'efficacité de votre département**Q19 Dans quelle mesure la digitalisation RH a-t-elle eu un effet positif sur les aspects suivants au sein de votre département ? ***

Aspect	Pas d'effet	Légèrement positif	Positif	Très positif	Sans opinion
Planification et gestion des absences dans l'équipe	☐	☐	☐	☐	☐

Disponibilité et compétences des employés (effet des formations)	☐	☐	☐	☐	☐
Motivation et engagement des employés du département	☐	☐	☐	☐	☐
Réduction du temps consacré aux démarches administratives RH	☐	☐	☐	☐	☐
Communication entre votre département et le service RH	☐	☐	☐	☐	☐
Capacité de votre responsable à gérer les aspects RH de l'équipe	☐	☐	☐	☐	☐
Productivité globale de votre département	☐	☐	☐	☐	☐

← Pas d'effet positif

Très positif →

Q20 Avant la digitalisation RH, les absences imprévues ou les retards dans les recrutements créaient-ils des perturbations dans votre département ? *

- ☐ Oui, très souvent — cela perturbait régulièrement notre activité
- ☐ Oui, parfois — quelques perturbations occasionnelles
- ☐ Rarement — notre département n'était pas beaucoup affecté
- ☐ Non, jamais de perturbation liée à la gestion RH

Q21 Depuis la digitalisation RH, ces perturbations ont-elles : *

- ☐ Disparues ou très fortement réduites
- ☐ Réduites mais pas totalement éliminées
- ☐ Inchangées — la digitalisation n'a pas résolu ce problème
- ☐ Aggravées ou de nouvelles perturbations sont apparues
- ☐ Non applicable — il n'y avait pas de perturbations avant

VI Impact perçu sur la performance globale de l'entreprise

Vision d'ensemble la digitalisation RH contribue-t-elle à la performance organisationnelle de SONATRACH TRC ?

Q22 Pensez-vous que la digitalisation des processus RH a contribué à améliorer la performance globale de SONATRACH TRC ? *

- ☐ Oui, c'est une contribution majeure à la performance de l'entreprise
- ☐ Oui, une contribution notable mais pas décisive
- ☐ La contribution est encore marginale ou difficile à percevoir
- ☐ Non, je ne perçois pas d'impact réel sur la performance de l'entreprise
- ☐ Je n'ai pas assez d'éléments pour me prononcer

Q23 Avez-vous déjà rencontré des difficultés lors de l'utilisation des outils numériques RH mis à votre disposition ? *

- ☐ Oui, souvent — ces difficultés impactent mon travail
- ☐ Oui, parfois — mais je parviens généralement à m'en sortir
- ☐ Rarement — les outils fonctionnent bien dans l'ensemble
- ☐ Non, jamais de difficulté
- ☐ Je n'utilise pas les outils numériques RH

Q24 Évaluez l'impact de la digitalisation RH sur les dimensions de performance organisationnelle suivantes : *

Dimension de performance	Impact très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
Qualité globale du travail accompli dans l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
Rapidité d'exécution des tâches et réactivité opérationnelle	☐	☐	☐	☐	☐
Niveau de compétences des employés (effet des formations)	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfaction et engagement des employés	☐	☐	☐	☐	☐
Coordination et collaboration entre les différents départements	☐	☐	☐	☐	☐
Image moderne et professionnelle de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
Attraction et rétention des talents	☐	☐	☐	☐	☐

← Impact très négatif

Impact très positif →

Q25 Sur une échelle de 1 à 10, quel score donneriez-vous à la contribution de la digitalisation RH à la performance globale de votre entreprise ? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

← Contribution nulle

Contribution maximale →

VII Satisfaction globale, freins et recommandations

Q26 De manière générale, êtes-vous satisfait(e) de la façon dont la digitalisation RH a évolué au sein de SONATRACH TRC Bejaia ? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q27 Quels sont les principaux obstacles ou limites des dispositifs RH actuels ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Manque de formation pour utiliser les outils numériques RH mis à disposition
- ☐ Outils peu intuitifs ou difficiles à utiliser
- ☐ Problèmes techniques fréquents (pannes, lenteurs, erreurs...)
- ☐ Digitalisation trop partielle — certaines démarches restent manuelles
- ☐ Résistance de certains collègues ou responsables aux nouveaux outils
- ☐ Manque de communication et d'information sur les nouveaux outils disponibles
- ☐ Aucun obstacle majeur — la digitalisation fonctionne bien dans l'ensemble
- ☐ Autre : _____

Q28 Quel service RH digital supplémentaire souhaiteriez-vous avoir pour faciliter votre travail ou pour améliorer votre expérience employé ?

Ex : une application mobile pour gérer mes congés, un accès direct à mon dossier RH, un chatbot RH...

Annexe 3 : Questionnaire destiné aux chefs de département

SONATRACH – TRC BEJAIA Direction des Ressources Humaines

Questionnaire sur la Digitalisation des Processus RH

PROFIL DU RÉPONDANT

Fonction / Poste occupé

Ancienneté

1 Perception générale de la digitalisation RH

Q1 — Comment évaluez-vous le niveau actuel de digitalisation des processus RH au sein de SONATRACH TRC Bejaia ?

- ☐ Très avancé
 ☐ En progression
 ☐ Limité
 ☐ Faible

Q2 — Quels outils digitaux RH utilisez-vous dans vos fonctions ?

(plusieurs réponses possibles)

☐ SAP S/4HANA / modules RH	☐ Tableaux de bord / reporting RH
☐ Plateformes de formation	☐ Messagerie / outils collaboratifs

Autres : _____

2 Impact sur la prise de décision

Q3 — Dans quelle mesure la digitalisation RH a-t-elle amélioré vos décisions managériales ?

Critère	1	2	3	4	5
Rapidité des décisions	☐	☐	☐	☐	☐
Fiabilité des décisions	☐	☐	☐	☐	☐
Objectivité des décisions	☐	☐	☐	☐	☐
Accès aux informations	☐	☐	☐	☐	☐

← Pas du tout

Tout à fait →

Q4 — Avant et après SAP, sur quoi reposaient / reposent principalement vos décisions RH ?

Avant SAP

Aujourd'hui

Q5 — Quels principaux changements organisationnels avez-vous observés depuis la digitalisation RH ?

☐ Réduction des délais de traitement	☐ Meilleure coordination entre services
☐ Plus grande fiabilité des données	☐ Réduction des erreurs
☐ Amélioration du pilotage RH	☐ Résistance au changement

Q6 — Quels sont aujourd'hui les principaux freins ou limites ?

Décrivez les obstacles rencontrés (techniques, humains, organisationnels...)

Q7 — Quelle amélioration recommanderiez-vous pour renforcer l'aide à la décision RH ?

Vos suggestions et recommandations

Annexe 4 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Projet	Mémoire de fin d'études – Master 2 Management
Thème	La digitalisation des processus RH, catalyseur de la transformation organisationnelle et managériale
Entreprise d'accueil	SONATRACH TRC Bejaia
Année universitaire	2025 / 2026
Durée de l'entretien	30 à 45 minutes
Format	Semi-directif

Axe 1 — Perception générale de la digitalisation RH

1. Comment évaluez-vous le niveau actuel de digitalisation des processus RH au sein de SONATRACH TRC Bejaia ?
2. Quels sont les principaux outils digitaux RH que vous utilisez dans vos fonctions ?

Axe 2 — Impact sur la prise de décision

1. Dans quelle mesure la digitalisation RH a-t-elle amélioré vos décisions managériales ? Pouvez-vous développer et donner un exemple concret d'amélioration ?
2. Avant la mise en place de SAP, sur quoi reposaient principalement vos décisions RH ? Aujourd'hui, sur quoi reposent-elles principalement ? Qu'est-ce qui a changé ?

Axe 3 — Effets organisationnels, freins et perspectives

1. Quels sont les principaux changements organisationnels que vous avez observés depuis la digitalisation des processus RH ?
2. Quels sont aujourd'hui les principaux freins ou limites que vous rencontrez dans l'utilisation des outils digitaux RH ?
3. Quelles améliorations recommanderiez-vous pour renforcer l'aide à la décision via les outils RH ? Quelles fonctionnalités ou évolutions vous paraissent prioritaires ?

Souhaitez-vous ajouter un élément que nous n'avons pas abordé et qui vous semble important concernant la digitalisation des processus RH et son impact sur la prise de décision managériale ?

Fiche d'identification de l'entretien

Date de l'entretien	29/04/2026
Heure de début	8 : 29
Heure de fin	8 : 50
Durée totale	20 :16 min
Lieu	Au bureau
Fonction du répondant	Chef de département gestion administrative
Direction / Service	RH – administration et moyen
Ancienneté	26 ans
Prise de notes	☒ Oui ☐ Non

Appréciation globale de l'entretien :

- Niveau de coopération : ☐ Très coopératif ☒ Coopératif ☐ Réservé ☐ Peu coopératif
- Richesse des informations obtenues : ☐ Très riche ☒ Suffisant ☐ Limité

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Projet	Mémoire de fin d'études – Master 2 Management
Thème	La digitalisation des processus RH, catalyseur de la transformation organisationnelle et managériale
Entreprise d'accueil	SONATRACH TRC Bejaia
Année universitaire	2025 / 2026
Durée de l'entretien	30 à 45 minutes
Format	Semi-directif

Axe 1 — Perception générale de la digitalisation RH

Comment évaluez-vous le niveau actuel de digitalisation des processus RH au sein de la TRC Bejaia ?

1. Quels sont les principaux outils numériques que vous utilisez dans votre activité (SAP, tableaux de bord, etc.) ?
2. Selon vous, quel rôle joue la digitalisation dans votre fonction aujourd'hui ?

Axe 2 — Digitalisation et prise de décision

1. Avant l'intégration de SAP, sur quels éléments reposaient principalement vos décisions ? (données, expérience, échanges informels, intuition...)
2. Aujourd'hui, quels types de données utilisez-vous pour prendre vos décisions ? (effectifs, postes vacants, indicateurs RH, etc.)

Est-ce que la digitalisation a amélioré :

- La rapidité de vos décisions ?
- Leur fiabilité ?
- Leur objectivité ?

Merci de développer et de donner des exemples concrets : _____

3. Pouvez-vous me donner un exemple de décision que vous prenez aujourd'hui grâce aux outils digitaux et qui était difficile à prendre avant ?

4. Utilisez-vous des tableaux de bord ou des reportings RH pour piloter vos décisions ? Si oui, lesquels et à quelle fréquence ?

Axe 3 — Transformation de la gestion prévisionnelle (GPEC)

1. Comment se faisait la gestion des effectifs et des besoins en recrutement avant la mise en place de SAP ?

Quels changements concrets avez-vous observés avec SAP dans :

- La gestion des postes
- Le suivi des carrières
- La planification des besoins

Est-ce que vous avez aujourd'hui une meilleure visibilité sur :

- Les postes vacants
- Les compétences disponibles
- Les évolutions de carrière

Merci de préciser _____

En quoi cela influence-t-il vos décisions ?

Axe 4 — Impact organisationnel et managérial

1. La digitalisation a-t-elle modifié votre rôle ou votre manière de travailler ? Comment ?
2. Avez-vous observé une évolution dans la coordination avec les autres services RH (paie, social, gestion administrative) ?

3. Les décisions sont-elles aujourd'hui plus centralisées ou plus décentralisées selon vous ?

Axe 5 — Limites, risques et freins

1. Quels sont les principaux défis liés à l'utilisation de SAP dans votre service ?
2. Existe-t-il encore des limites dans les données ou les outils qui freinent la prise de décision ?
3. Quels risques identifiez-vous (erreurs de données, dépendance au système, qualité des données, etc.) ?

Axe 6 — Perspectives et recommandations

1. Quelles améliorations recommanderiez-vous pour renforcer l'aide à la décision via les outils RH ?
2. Selon vous, quel est l'avenir de la gestion prévisionnelle avec la digitalisation RH ?

Clôture

Souhaitez-vous ajouter un élément que nous n'avons pas abordé et qui vous semble important concernant la digitalisation RH et la prise de décision ?

Je vous remercie vivement pour le temps que vous avez bien voulu m'accorder et pour la richesse de vos réponses.

Fiche d'identification de l'entretien

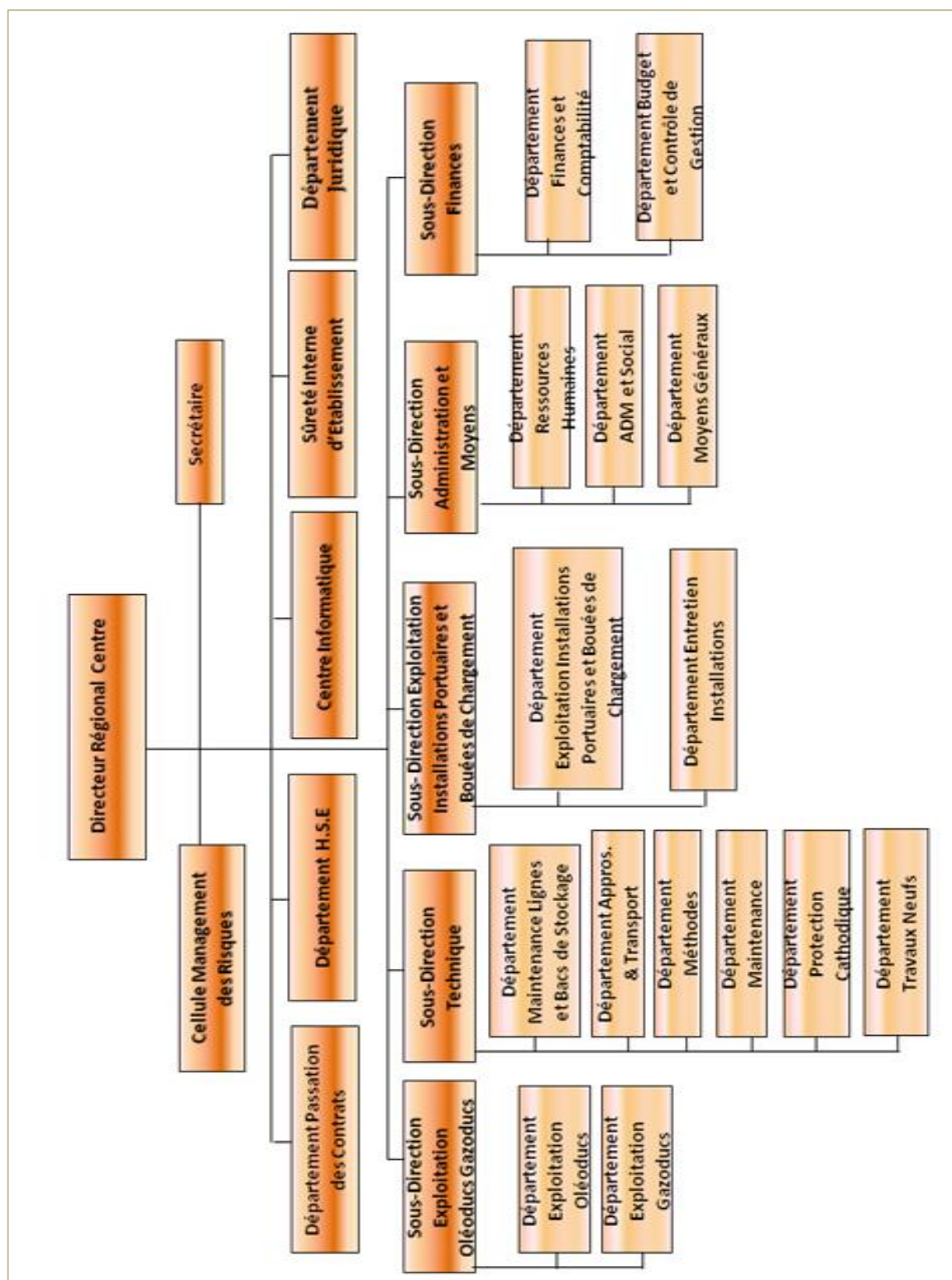
(À remplir par l'enquêtrice avant ou après chaque entretien — ne pas communiquer au répondant)

Date de l'entretien	29/04/2026
Heure de début	9 : 29
Heure de fin	10 : 30
Durée totale	47 : 33min
Lieu	Au service GPEC
Fonction du répondant	Chef de service gestion prévisionnelle
Direction / Service	RH – administration et moyen
Ancienneté	17 ans
Prise de notes	☒ Oui ☐ Non

Appréciation globale de l'entretien :

- Niveau de coopération du répondant : ☒ Très coopératif ☐ Coopératif ☐ Réservé ☐ Peu coopératif
- Richesse des informations obtenues : ☐ Très riche ☒ Suffisant ☐ Limité

Annexe 5 : Organigramme de la SONATRACH TRC Bejaia



Résumé

Cette étude analyse l'impact de la digitalisation des processus RH sur l'efficacité organisationnelle et la prise de décision à la SONATRACH TRC Bejaia. À travers une approche mixte, elle évalue les effets de l'implémentation de SAP S/4HANA. Les résultats montrent une réduction des délais, une meilleure fiabilité des données et une amélioration de la coordination et de la prise de décision. Cependant, le manque de formation, la persistance du double circuit papier-numérique et la faible personnalisation du système limitent encore ses bénéfices. La digitalisation RH apparaît comme un levier de transformation, dont l'efficacité dépend d'un accompagnement humain et organisationnel renforcé.

Mots-clés : Digitalisation RH, Efficacité organisationnelle, Prise de décision, SAP, SONATRACH..

Abstract

This study examines the impact of HR processes digitalization on organizational efficiency and decision-making at SONATRACH TRC Bejaia. Using a mixed-method approach, it assesses the implementation of SAP S/4HANA. The findings indicate reduced processing times, improved data reliability, and enhanced coordination and decision-making. However, limitations such as insufficient training, persistence of paper-based procedures, and low system customization hinder its full potential. HR digitalization is a key driver of transformation, but its success depends on effective change management and digital skills development.

Keywords: HR Digitalization, Organizational Efficiency, Decision-Making, SAP, SONATRACH.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة عمليات الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية واتخاذ القرار في سوناطراك TRC بجاية. اعتمدت على منهجية مختلطة لتقييم تطبيق نظام SAP S/4HANA. أظهرت النتائج تقليص الأجل، تحسين موثوقية البيانات، وتعزيز التنسيق واتخاذ القرار. غير أن نقص التكوين، استمرار المعالجة الورقية، وضعف التخصيص يحد من فعاليتها. تخلص الدراسة إلى أن رقمنة الموارد البشرية رافعة للتحويل التنظيمي، بشرط تسيير جيد للتغيير وتطوير الكفاءات الرقمية.

الكلمات المفتاحية : رقمنة الموارد البشرية، الفعالية التنظيمية، اتخاذ القرار، SAP، سوناطراك.