



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA- BEJAIA

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

***L'IMPACT DE LA DIGITALISATION DES PROCESSUS RH
SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES***

Cas de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal BMT

Encadré par : Dr. BOUDACHE SOUAD

Réalisé par : ZADIR IBTISSEM

ZENGADI NOUR EL HOUDA

Devant les jurys

Président : M. Nabet Nacer

Rapporteur : Dr. Boudache Souad

Examinatrice : Mme. Moussaoui Houria

Année universitaire : 2025/2026

REMERCIEMENTS

En premier lieu, nous tenons à remercier dieu le tout-puissant de nous avoir donné la force, la patience et la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail de recherche.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre encadrante, **DR, BOUDACHE SOUAD**, pour avoir accepté de diriger ce mémoire. Nous lui exprimons notre profonde gratitude pour ces conseils précieux, sa disponibilité et la confiance qu'elle nous a témoignée

Tout au long de ce parcours académique.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance envers notre encadrante au sein de l'entreprise, **Mme, HAMMOUME**, pour son accueil au sein du **BMT**. Nous la remercions pour le temps qu'elle nous a consacré, pour le partage de son expertise et pour les facilités quelle nous a accordé afin de collecter les données nécessaires à cette étude.

Enfin, nous remercions l'ensemble du personnel de l'entreprise ainsi que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

MERCI A tout.

DEDICACE

C'est avec une immense joie et une profonde émotion que je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leurs soutien indéfectible tout au long de mes études. Que ce travail soit le fruit de leurs prières.

A mes frères, Chiheb et Didin, pour leurs présences et leurs encouragements constants.

A mes sœurs, Hadjer et Chaima pour leur complicité, leur tendresse et leur soutien moral qui m'ont été d'un grand secours.

A une personne très chère à mon cœur « A » pour son soutien constant, sa patience infinie dans les moments de doute et pour avoir été une source de motivation indispensable tout au long de ce projet.

A ma chère binôme, Nour el houda avec qui j'ai partagé les efforts les doutes et la réussite de ce projet. Merci pour cette collaboration précieuse.

A ma copine Célia, pour sa fidélité, sa motivation et les moments de partage.

A toutes mes cousines, et plus particulièrement à Asma pour leur affection et leur présence à mes côtés.

A toute ma famille, mes deux grands-mères paix à leurs âmes, oncles et tantes, pour leur soutien et leur bienveillance.

Enfin, à tous ceux qui me sont chers et qui ont cru en moi.

IBTISSAM.

DEDICACE

Je dédie ce travail,

A l'ensemble du corps enseignant de l'université Abderrahmane Mira Bejaia pour la qualité de la formation et l'exigence bienveillante dont j'ai bénéficié, en particulier Madame BOUDACHE.

A mes parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur confiance qui m'ont portée jusqu'ici. Sans vous, rien n'aurait été possible.

A mes sœurs, Hiba et Malak, pour votre soutien, vos rires et votre présence qui ont adouci chaque étape de ce parcours.

A ma chère partenaire, Ibtissam pour son soutien, sa sympathie et surtout sa patience avec moi et son soutien, merci.

A tous mes amis et ma famille.

Ce travail est le fruit de votre soutien.

NOUR EL HOUDA.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DEDICACE

Sommaire

Liste des abréviations

La liste des tableaux

Listes des figures

Introduction générale..... 1

Chapitre 01 : Généralités sur la digitalisation des ressources humaines

Section 01 : La digitalisation et la transformation digitale 5

Section 02 : Les ressources humaines à l'ère de la digitalisation. 8

Section 03 : La performance RH (concepts et mesures) 9

Conclusion..... 13

Chapitre 02 : La digitalisation des processus RH

Section 01 : La digitalisation du recrutement..... 20

Section 02 : La digitalisation de la formation et du développement des compétences..... 25

Section 03 : La digitalisation de la gestion des talents et des carrières..... 28

Conclusion..... 30

Chapitre 03 : Étude empirique sur la digitalisation des RH sur la performance des entreprises au sein de BMT

Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche 32

Section 02 : Méthodologie de recherche 36

Section 03 : Analyse et discussion des résultats 38

Conclusion..... 69

Conclusion générale..... 69

Bibliographie 71

Annexes..... 74

Table de matières..... 84

Résumé

Liste des abréviations

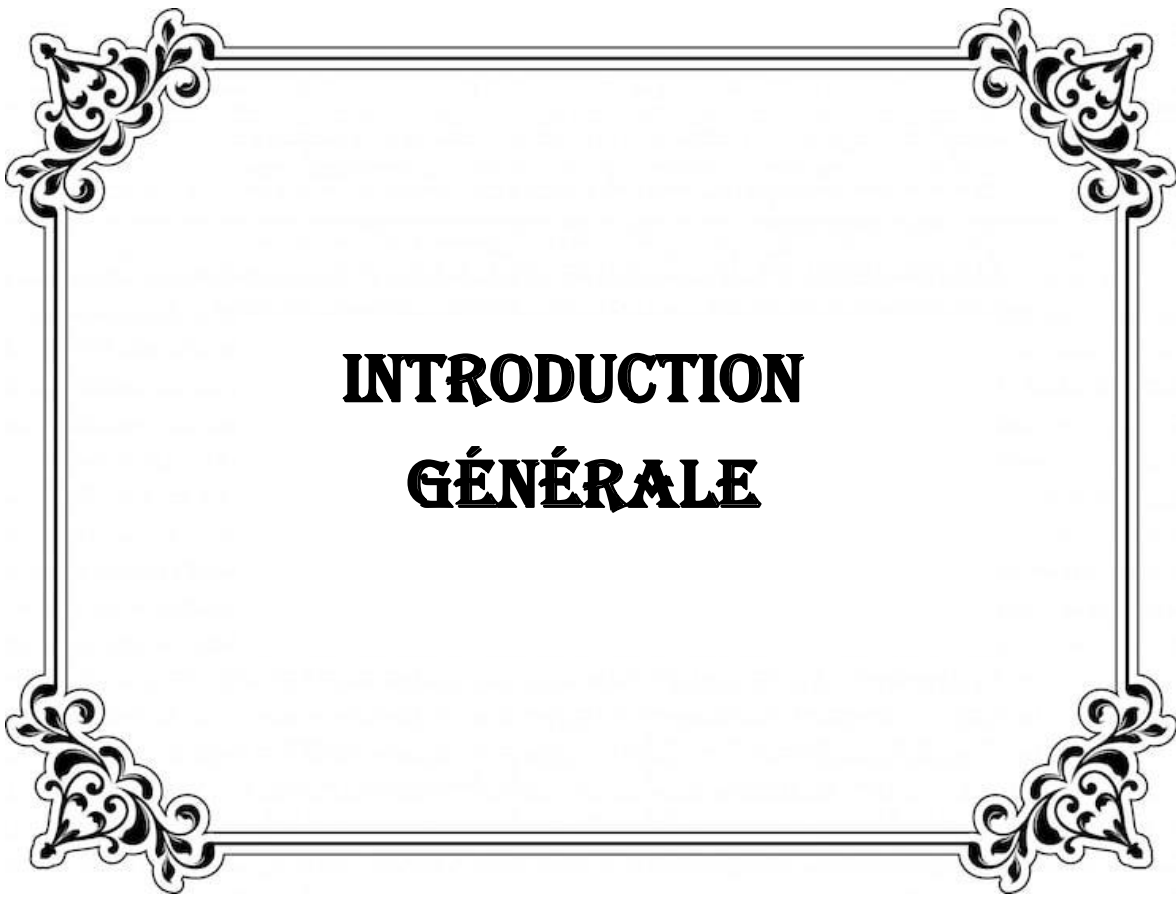
Abréviation	Signification
BMT	Bejaia Méditerrané Terminale.
RH	Ressources Humaines.
ATS	Applicant Tracking Système.
COVID	Corona Virus Disease (Maladie)
LMS	Learning Management Système.
MOOCs	Massive Open Online Courses.
SIRH	Système Informatique Des Ressources Humaines.
EPA	Entretien professionnel Annuel.
PLE	Personal Learning Environnement.
KASAP	Knowledge, Attitudes, Skills, Abilities, Practices.
KIPS	Key Performance Indicators
TIC	Technologie de L'information et de la Communication
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaïa
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi

La liste des tableaux

Tableau 01 : La comparaison des dispositifs de formation digital	26
Tableau02: Répartition des réponses selon le sexe.....	38
Tableau 03 : Répartition des réponses selon l'âge.....	38
Tableau 04 : Répartition des réponses selon le niveau d'étude	39
Tableau 05 : Répartition des réponses selon les années d'expériences au sein de BMT.....	39
Tableau 06 : Répartition des réponses selon catégorie socio-professionnelle.....	40
Tableau 07: Répartition des réponses selon le poste occupé.....	41
Tableau 08 : Analyse de la prévalence du digital selon les phases du recrutement.....	45
Tableau 09 : l'évaluation de l'amélioration de la pertinence des profils recherchés.	48
Tableau 10 : Impact du tri automatique des CV sur la concentration des recruteurs vers les candidats les plus qualifiés.	48
Tableau 11 : Des recommandations pour améliorer la digitalisation du recrutement	50
Tableau 12 : Part des formations dispensées en format digitale ou hybride au sein de BMT	51
Tableau 13 : Des recommandations pour améliorer la digitalisation de la formation	54
Tableau 14 : Répartition des aspects de la rémunération digitalisée au sien de BMT.....	56
Tableau 15 : Impact de l'automatisation administrative sur le repositionnement stratégique des ressources humaines.....	58
Tableau 16 : L'amélioration de la productivité par la digitalisation des ressources humaines ...	60
Tableau 17 : Présentation de l'entreprise et du répondant.....	65
Tableau 18 : Processus de digitalisation des RH	65
Tableau 19 : Impact sur la performance RH.....	66
Tableau 20 : Difficultés et limites.....	67

Listes des figures

Figure 01 : La gestion de la marque employeur à l'ère digitale	22
Figure 02 : Organigramme de BMT.....	35
Figure 03 : Répartition des réponses selon le type de contrat.....	42
Figure 04 : le niveau de la digitalisation des processus Rh au sein de (BMT)	43
Figure 05 : les outils digitaux RH au sein de (BMT).....	43
Figure 06 : les outils digitaux du recrutement.....	45
Figure 07 : L'impact de la digitalisation des RH sur la transformation des processus de recrutement.....	46
Figure 08 : L'évaluation de la durée des processus d'embauche.....	46
Figure 09 : Image de marque grâce aux outils digitaux	47
Figure 10 : L'identification des principales difficultés et limites rencontrées lors de la digitalisation.....	49
Figure 11 : Identification des outils et dispositifs de formation digitaux au sien de BMT	51
Figure 12 : Evaluation de l'accessibilité à la formation depuis la mise en place d'outils digitaux.	52
Figure 13 : Les principaux avantages de la digitalisation de la formation.....	52
Figure 14 : Les principaux difficultés de la digitalisation de la formation	53
Figure 15 : Les processus administratifs digitalisé au sien de BMT.....	55
Figure 16 : Evaluation de l'impact de la digitalisation sur l'efficacité des processus administratifs.....	55
Figure 17 : Evaluation du degré d'amélioration des aspects de la rémunération par la digitalisation.....	57
Figure 18 : Les principaux avantages de la digitalisation dans la gestion de la rémunération.....	57
Figure 19 : Les outils et pratiques digitales utilisés pour gérer les talents.....	59
Figure 20 : Mesure de l'amélioration des aspects de la gestion des talents par la digitalisation ..	59
Figure 21 : Evaluation de l'impact de la digitalisation sur les processus de performance RH...	61
Figure 22 : Transition de l'évaluation annuelle vers un feedback continu grâce à la digitalisation	62
Figure 23 : Transition de l'évaluation annuelle vers un feedback continu grâce à la digitalisation	63
Figure 24 : Anticipation des évolutions technologiques futures liées à la digitalisation au sien BMT	63



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

La gestion des ressources humaines revêt une importance capitale au sein des entreprises agissant comme un levier stratégique pour optimiser les résultats opérationnels et garantir le bien-être des employés. Ce domaine englobe un éventail de fonction, allant du recrutement à la formation, en passant par l'évaluation des performances et la gestion des relations professionnelles.

Dans un environnement professionnel en constante évolution, marqué par des changements brutaux du marché du travail, des avancées technologiques fulgurantes et des attentes croissantes des employés, cette fonction doit impérativement s'adapter pour garantir la pérennité et le succès des organisations. La valorisation du capital humain témoigne de l'importance grandissante de son apport sur la productivité globale et la culture d'entreprise.

Avant l'avènement de la digitalisation, les entreprises se focalisaient principalement sur des approches de gestion des données traditionnelles, caractérisées par une dépendance accrue envers les documents physiques, les formulaires papiers et les procédures manuelles. Il était alors nécessaire de gérer manuellement les horaires, les congés et les suivis des performances, ce qui pouvait entraîner des erreurs fréquentes, des retards administratifs et une inefficacité organisationnelle généralisée. Grace à la transition vers le numérique, la digitalisation offre des opportunités pour surmonter ces défis et améliorer les processus de gestion des ressources humaines de manière significative.

De nos jours, l'avancement rapide des technologies de l'information et de la communication a profondément modifié le paysage professionnel. Les entreprises, soumises à des changements constants, sont contraintes de s'adapter pour rester compétitives. Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines émerge comme un pilier essentiel de la réussite organisationnelle, jouant un rôle crucial dans l'alignement des stratégies d'entreprise sur les évolutions du monde numérique.

Dans ce contexte, la digitalisation de la gestion des ressources humaines a transformé en profondeur la manière dont les entreprises pilotent leur capitale humaine, en optimisant les processus, en améliorant l'efficacité opérationnelle et en favorisant l'engagement des employés. Cependant, cette mutation ne se limite pas à l'outil technique ; elle nécessite également une adaptation profonde des pratiques et des compétences des professionnels des RH pour tirer pleinement parti de ces nouvelles possibilités.

C'est à la lumière de ces réflexions que s'inscrit notre travail, qui a pour objectif d'analyser l'impact direct et indirecte de la digitalisation des ressources humaines sur la performance

Globale des entreprises. Cette étude présente une importance particulière, car elle explore comment la transformation numérique des processus RH devient un levier stratégique pour accroître l'efficacité opérationnelle et la compétitivité. Elle permettra également d'identifier les indicateurs de performance optimisés par ces outils digitaux, tout en mettant en lumière les défis spécifiques auxquels l'entreprise BMT est confrontée dans cette transition. Nous conduirons cette étude au sein de l'entreprise BMT et nous tenterons de répondre à la question centrale formulée ainsi : ***Comment la digitalisation contribue-t-elle à modifier les pratiques RH pour une performance continue des entreprises ?***

Pour répondre précisément à cette interrogation, il est pertinent de formuler deux questions subsidiaires :

1. Comment l'utilisation des outils numérique dans le recrutement et la formation permet-elle aux RH de gagner en efficacité au quotidien ?
2. Dans quelle mesure l'utilisation d'outils digitaux pour la gestion des talents et de la succession favorise-t-elle une performance organisationnelle durable au sein de l'entreprise BMT ?

Afin de guider notre étude, nous avons formulé deux hypothèse de travail :

Hypothèse 01 : *La digitalisation des RH exerce un effet positif sur la performance de la fonction RH chez BMT en améliorant l'efficacité opérationnelle, l'objectivité des processus et l'alignement stratégique.*

Hypothèse 02 : *Les résistances culturelles et organisationnelles freinent la contribution de la digitalisation à la performance RH chez BMT, particulièrement dans les dimensions relationnelles et développement des compétences.*

Notre choix est motivé par la conviction que la transformation numérique des RH constitue un levier stratégique majeur pour l'efficacité organisationnelle. A travers cette étude, nous explorons comment la digitalisation influence les processus clés tels que le recrutement, la formation, la sélection.....etc, au sein de l'entreprise. Ce sujet nous permet non seulement d'approfondir les connaissances théoriques sur le numérique, mais aussi d'évaluer concrètement le degré de performance généré par ces outils au sein de BMT.

Pour mener à bien cette analyse, nous avons adopté une démarche méthodologique mixte s'appuyant sur deux outils principaux : ***un guide d'entretien structuré***, destiné aux développeur intégrateur et administrateur système, et ***un questionnaire*** composé de questions directs adressé à un échantillon de 30 salariés. Cette approche nous permettra de confronter

les visions managériales aux réalités du terrain afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Le contenu de notre étude est structuré en trois grandes étapes. Le premier chapitre traite de la digitalisation des RH de manière générale, en examinant ses impacts globaux et son lien avec la performance. Le deuxième chapitre approfondit l'influence spécifique des processus digitaux sur la performance organisationnelle. Enfin, le troisième chapitre, consacré à la partie pratique, présente les résultats de notre enquête de terrain chez BMT. L'objectif ultime de cette démarche est de démontrer l'importance de la digitalisation dans le bon fonctionnement du recrutement et d'analyser comment la modernisation de la formation permet d'améliorer durablement l'efficacité du personnel. Découvrir comment la gestion digitale des talents et de la succession favorise la performance de l'entreprise sur le long terme et évaluer concrètement l'impact de ces outils technologiques au sein de l'organisme d'accueil BMT.

**CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS
SUR LA DIGITALISATION DES
RESSOURCES HUMAINES**

Chapitre 01 : Généralités sur la digitalisation des ressources humaines.

La digitalisation est devenue un levier stratégique incontournable, transformant en profondeur les modèles organisationnels et les interactions au sein des entreprises. Elle ne présente plus seulement une option technologique, mais une nécessité pour répondre aux exigences de compétitivité et d'innovation du marché actuel. Parmi les fonctions les plus impactées, la GRH se trouve au cœur de cette mutation, passant d'une gestion traditionnelle, souvent centrée sur des tâches administratives et répétitives, à une approche connectée et agile. Ce chapitre est subdivisé en trois sections :

Dans la première section, nous poserons les bases théoriques à travers la définition des concepts de digitalisation et de transformation digitale.

La deuxième section sera consacrée à l'examen de la gestion des ressources humaines à l'ère de la digitalisation.

Enfin, la troisième section se focalisera sur la performance RH. Nous aborderons ses concepts fondamentaux et les différents indicateurs de mesure.

Section 01 : La digitalisation et la transformation digitale

La digitalisation implique l'intégration de nouvelles technologies dans tous les domaines d'une entreprise, dans le but d'améliorer ses performances, sa communication, et son efficacité. Ce qui se réalise en intégrant des outils informatiques pour transformer des objets, des processus ou des métiers en code informatique.

Dans cette première section, nous allons présenter les définition et concepts fondamentaux, les technologies au service de l'entreprise, les facteurs de succès et les enjeux.

1_ Définition et concepts fondamentaux

1-1 Définition de la digitalisation

Il existe plusieurs définitions de la digitalisation, nous avons choisi de présenter deux définitions qui nous semblent être pertinentes :

« La digitalisation désigne le processus d'intégration des technologies numériques dans les activités et les méthodes de travail d'une organisation afin de transformer les tâches traditionnelles en processus automatisés, rapides et performants. Elle permet d'améliorer la gestion, la communication, le traitement des informations et la prise de décision grâce aux outils numériques ». (Kasongo Mungongo, Ngouloubi, & Opendza, 2024)

« Le digital désigne à la fois l'ensemble des technologies numériques, les réseaux sociaux, internet et les comportements associés à leur usage, mobilisés dans le cadre organisationnel à des fins de performance ». (Pennaforte, Guignard, & Herbinier, 2018).

1-2 Définition de la transformation digitale

La transformation digitale désigne un processus profond de changement organisationnel fondé sur l'intégration des technologies digitales dans l'ensemble des activités de l'entreprise afin de transformer les processus, les modèles d'affaires, la culture organisationnelle et l'expérience client. Elle ne se limite pas à la simple numérisation des informations ou à l'automatisation des tâches, mais représente une véritable reconfiguration stratégique permettant aux organisations de créer de nouvelles formes de valeur, d'améliorer leur compétitivité et de répondre aux évolutions rapides du marché et les comportements des consommateurs. Les auteurs expliquent que la transformation digitale mobilise des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, le Cloud computing, le big data, l'Internet des objets et la blockchain pour favoriser l'innovation, l'agilité et la performance organisationnelle. Ainsi, la transformation digitale apparaît comme un levier essentiel de

modernisation et d'adaptation des entreprises dans un environnement économique de plus en plus connecté et concurrentiel. (Busrru & Dhiba, 2025).

1-3 Les piliers de la digitalisation

Les piliers de la digitalisation reposent principalement sur trois dimensions (culture, la technologie et les processus) :

A- Culture : correspond à l'adaptation des employés et des managers aux technologies numériques, à travers l'expérience employé, l'acceptation des outils digitaux et le développement d'une culture numérique au sein de l'organisation.

B- Technologie : concerne l'intégration des outils digitaux et des systèmes d'information RH afin d'automatiser les tâches administratives, faciliter l'accès aux données et soutenir la prise de décision.

C- Processus : renvoie à l'amélioration et à l'automatisation des processus RH, ce qui permet de gagner en efficacité et en rapidité. (El Harrane, Jouad, & Rherib, 2026).

2_ Les technologies au service de l'entreprise

2-1 Le Cloud computing et le big data

A- Le Cloud computing : est un modèle de déploiement de ressources informatique qui permet aux utilisateurs d'accéder à des ressources telles que des serveurs, des applications et des données via internet. Le cloud computing offre plusieurs avantages, notamment la flexibilité, la scalabilité et la réduction des coûts (Mell & Grance, 2011).

B- Le big data : désigne les grands ensembles de données qui sont trop volumineux pour être traités par les outils traditionnels de gestion de données. Le big data offre plusieurs opportunités pour les organisations, notamment l'amélioration de la prise de décision, l'identification de nouvelles opportunités et l'amélioration de l'expérience client (Maniyka, et al., 2011).

2-2 L'intelligence artificielle (AI) et l'automatisation

A- L'intelligence artificielle : dans le contexte de la gestion des ressources humaines la

Digitalisation désigne l'utilisation de technologies avancées telles que l'apprentissage automatique et l'analyse de données pour améliorer les processus RH, renforcer la prise de décision et améliorer l'expérience employé, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise.

B- L'automatisation : dans le contexte de la gestion des ressources humaines la digitalisation désigne l'utilisation de technologies pour automatiser les tâches répétitives et administratives, permettant aux professionnels des RH de se concentrer sur des activités à plus haute valeur ajoutée et améliorant ainsi l'efficacité et la productivité des processus RH.

3_ Les avantages et les limites de la digitalisation

3-1 Les avantages de la digitalisation

La digitalisation des ressources humaines offre de nombreux avantages pour les entreprises, notamment :

- **Gain de temps :** la digitalisation permet un accès rapide aux données RH et réduit le temps consacré aux tâches administratives grâce à la dématérialisation des documents.
- **Automatisation des processus et efficacité opérationnelle :** elle automatise les tâches RH, réduit les erreurs humaines et améliore la productivité de l'entreprise.
- **Amélioration de l'expérience employé :** les outils technologiques facilitent l'intégration, la formation et le développement professionnel des employés, augmentant leur satisfaction et leur engagement.
- **Prise de décision basée sur les données RH :** la digitalisation aide les gestionnaires à analyser les données RH en temps réel afin de prendre des décisions plus efficaces.
- **Flexibilité et agilité organisationnelle :** elle facilite le travail à distance, la collaboration virtuelle et l'adaptation rapide aux changements du marché (Ziane, Mohammed, & Houria).

3-2 Les limites de la digitalisation

Plusieurs limites liées à l'investissement et l'utilisation de la digitalisation peuvent être énumérées :

- **Les limites culturelles :** la digitalisation se heurte souvent à la résistance au changement des collaborateurs. Certains employés restent attachés aux supports papiers et craignent pour la sécurité des données numériques. Cette résistance peut également être liée à la peur de perdre leur rôle ou leur pouvoir dans l'organisation.
- **Les limites organisationnelles :** leurs structures organisationnelles traditionnelle, souvent hiérarchiques et cloisonnées, rendent difficile l'intégration des outils digitaux.
- **Les limites financières :** la mise en place de la digitalisation exige des investissements importants dans les technologies, les logiciels et les infrastructures numériques. Les

entreprises doivent aussi financer la formation continue des collaborateurs pour assurer une bonne maîtrise des nouveaux outils.

- **Les limites techniques** : certaines entreprises rencontrent des difficultés techniques liées à l'intégration des nouveaux systèmes numériques. Le manque de compétences technologiques et les problèmes d'adaptation des outils peuvent ralentir la transformation digitale. (Ziane, Mohammed, & Houria)

Section 02 : Les ressources humaines à l'ère de la digitalisation.

Les ressources humaines à l'ère de la digitalisation nécessitent une approche innovante et agile. Cela implique de repenser les processus RH traditionnels, d'intégrer des outils digitaux et d'accompagner les employés dans leurs transitions vers un environnement de travaux plus numérique. La clé est de trouver un équilibre entre l'utilisation des technologies et la préservation de l'aspect humain de la gestion des ressources humaines.

1_ L'e-GRH

La e-GRH (gestion électronique des ressources humaines) désigne l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle permet de gérer électroniquement plusieurs activités RH comme le recrutement, la sélection, la formation, la gestion administrative, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ainsi que la circulation et le traitement des informations RH. L'e-GRH repose principalement sur l'utilisation des intranets, d'Internet et des outils numériques afin d'améliorer la rapidité du travail, réduire les coûts, faciliter l'accès à l'information et renforcer l'efficacité des décisions RH (El Ouizgani, 2020).

2_ Les outils de l'e-GRH

2-1 Le système d'information des RH (SIRH)

Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sont des logiciels et des plateformes qui aident les départements RH à gérer les informations et les processus liés aux employés.

Selon Texier et Deltour, le SIRH est défini comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Ainsi, le SIRH représente un outil informatique destiné à faciliter la gestion et le traitement des informations liées aux ressources humaines au sein de l'entreprise (Tixier & Deltour, 2003).

Les SIRH peuvent inclure des fonctions telles que la gestion des RH, la gestion de la paie, la gestion des avantages sociaux, la gestion de la formation, la gestion de la performance... (Hussain, Wallace, & Cornelius, 2007).

Ils peuvent apporter des avantages tels que l'amélioration de l'efficacité, la réduction des coûts, l'amélioration de la prise de décision, l'amélioration de la satisfaction des employés. Il existe différents types de SIRH, tels que les SIRH intégrés, les SIRH cloud, les SIRH mobiles (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019) .

2-2 Les plateformes collaboratives

« Les plateformes collaboratives peuvent être définies comme des plateformes numériques qui facilitent les échanges et les interactions entre particuliers grâce aux technologies numériques, en permettant le partage, l'échange ou la mise à disposition de biens et services sans intermédiaires traditionnels. Dans le domaine de la GRH, ces plateformes favorisent la collaboration, l'échange d'informations et la coordination entre les acteurs. Elles mettent en relation des individus afin de faciliter le partage, l'échange ou l'accès à des biens, services et informations grâce aux technologies numériques » (Breaux, 2025)

2-3 L'expérience collaborateurs

L'expérience collaborateurs fait référence à l'ensemble des interactions que les employés ont avec l'entreprise, y compris les outils et les processus RH. Les entreprises qui offrent une expérience collaborateurs positive peuvent améliorer la satisfaction, la rétention et la productivité des employés. Les outils de e-GRH peuvent aider à améliorer l'expérience collaborateurs en fournissant des interfaces utilisateur intuitives, des processus simplifiés et des informations en temps réel.

Section 03 : La performance RH (concepts et mesures)

La performance RH fait référence à la capacité d'une entreprise à gérer ses relations avec ses parties prenantes, notamment ses employés, ses clients, ses fournisseurs et la communauté locale. Elle englobe les aspects sociaux de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et vise à évaluer l'impact de l'entreprise sur la société. Les mesures de la performance RH incluent des indicateurs sociaux tels que le taux de rotation du personnel, taux d'accidents du travail, la satisfaction des employés et des clients, ainsi des rapports de responsabilité sociale et des indices de performance sociale. Ces mesures aident les entreprises à identifier les domaines d'amélioration et à prendre des décisions éclairées pour améliorer leur impact social.

1_ Les fondements de la performance RH

1-1 Définition de la performance RH

Selon Gilbert et Charpentier la performance RH peut être définie comme « la réalisation des objectifs quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ». Cette définition montre que la performance des ressources humaines ne se limite pas uniquement aux résultats financiers, mais englobe l'ensemble des actions et pratiques RH permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques, sociaux et organisationnels. La performance RH correspond à la capacité de la fonction RH à mettre en œuvre des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la mobilisation, le moral, le rendement et le développement des employés. Elle reflète donc la contribution des ressources humaines à la performance globale de l'entreprise, à travers la qualité de la gestion du personnel, l'engagement des salariés, l'amélioration des compétences et l'atteinte des objectifs organisationnels (Faridi & Latif, 2017).

1-2 Les composantes de la performance RH

Les composantes de la performance RH peuvent varier selon les auteurs et les contextes :

- **Communication efficace** : la capacité à exprimer ses idées, à écouter les autres et à communiquer de manière claire et respectueuse.
- **Relation interpersonnelle** : la capacité à développer et à maintenir des relations positives avec les autres, notamment les collègues, les supérieurs et les clients.
- **Travail en équipe** : la capacité à travailler en groupe, à partager des idées et à collaborer pour atteindre des objectifs communs.
- **Leadership** : la capacité à prendre des initiatives, à motiver les autres et à prendre des décisions.
- **Gestion des conflits** : la capacité à gérer les conflits et les désaccords de manière constructive et respectueuse (Thomas, 1992).
- **Empathie et compréhension** : la capacité à comprendre et à respecter les points de vue et les sentiments des autres (Davis, 1983).
- **Responsabilité et autonomie** : la capacité à prendre des responsabilités et à travailler de manière autonome.
- **Gestion du stress et des émotions** : la capacité à gérer son stress et ses émotions de manière saine et constructive.

- **Éthiques et intégrité** : la capacité à agir de manière éthique et intègre dans toutes les situations (Trevino, 1986).

1-3 Le lien entre bien-être au travail et performance globale

- **Le bien-être au travail** : Selon Omar Laraqui et ses collègues, le bien-être au travail est considéré comme un élément essentiel pour la performance des employés et pour la protection contre les risques psychosociaux, notamment le stress. Il dépend de plusieurs facteurs organisationnels, relationnels et psychologiques liés à l'environnement professionnel. Ils précisent également que le mal-être au travail peut provoquer des manifestations psychosomatiques comme la fatigue, les troubles du sommeil, les douleurs physiques ou l'épuisement professionnel (Laraqui, et al., 2017).
- **La performance globale** : est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, en intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales.

Le bien-être au travail et la performance globale sont étroitement liés dans les organisations. En effet, lorsque les salariés travaillent dans de bonnes conditions, avec une ambiance positive, une reconnaissance de leurs efforts et de bonnes relations professionnelles, ils deviennent plus motivés, engagés et productifs. Le bien-être favorise alors l'amélioration de la performance économique, sociale et organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, une organisation qui prend en compte la qualité de vie au travail peut obtenir de meilleurs résultats tout en renforçant la satisfaction et l'efficacité de ses employés (Nakou & Simen, 2021).

2_ Les indicateurs de mesures (KIPS)

2-1 Climat social et satisfaction des employés

Selon Ostroff 1993, il existe un lien étroit entre le climat social et la satisfaction des employés : Le climat social est un concept qui décrit la perception partagée par les employés de l'environnement de travail, y compris les politiques, les pratiques et les procédures de l'organisation. La satisfaction des employés est une évaluation subjective de leur expérience de travail, qui est influencée par le climat social. Ostroff a trouvé que le climat social a un impact significatif sur la satisfaction des employés, en particulier dans les domaines suivants : le climat de soutien, le climat de défi, le climat de reconnaissance. Il a également trouvé que la relation entre le climat social et la satisfaction des employés est médiatisée par les attitudes et les comportements des employés, tels que l'engagement organisationnel et la motivation (Ostroff, 1993).

2-2 Taux d'absentéisme, Turn-over et Implication des salaires

- **Taux d'absentéisme :** représente la fréquence des absences des salariés dans une entreprise pendant une période donnée. Il permet de mesurer le niveau de présence ou d'absence des employés et constitue un indicateur de performance sociale. Dans le document, l'absentéisme est associé aux désorganisations du travail et au manque d'implication des agents. Formule du calcul :

Taux d'absentéisme = (Nombre d'heures d'absence ÷ Nombre totale d'heures théoriques de travail) × 100.

- **Turn-over :** Le turn-over, ou rotation du personnel, désigne le nombre de salariés qui quittent l'entreprise et sont remplacés sur une période donnée. Dans le document, il est présenté comme « la forte rotation du personnel » observée dans les centres d'appels. Formule du calcul :

Taux de turnover = (Nombre de départs durant la période ÷ effectif moyen) × 100.

- **Implication des salaires :** L'implication des salariés correspond au degré d'engagement, de motivation et d'attachement des employés envers leur travail et leur organisation. Selon le document, « l'implication n'exclut pas la motivation ni la satisfaction, mais elle révèle des aspects différents : la personne est impliquée parce qu'elle a trouvé quelque chose dans son travail (Pierre & Trambly, 2011).

3_ Digitalisation et performance RH

3-1 L'impact des outils digitaux sur l'engagement des collaborateurs

L'impact des outils digitaux sur l'engagement des collaborateurs est globalement positif, car ces outils améliorent la communication, la collaboration et le bien-être au travail. Les plateformes numériques comme Microsoft Teams ou Slack facilitent le travail collaboratif, renforcent l'intégration des salariés et favorisent une culture organisationnelle plus inclusive. De plus, les applications de feedback continu et de bien-être permettent aux responsables RH de suivre le climat social et de mettre en place des actions pour réduire le stress et l'absentéisme, ce qui contribue à renforcer la fidélité et l'engagement des employés. Cette digitalisation peut aussi avoir des effets négatifs si elle est mal gérée. L'usage excessif des outils numériques peut entraîner une surcharge cognitive, du stress et un sentiment de surveillance permanente chez les employés, ce qui risque d'affaiblir leur motivation et leur sentiment d'appartenance. Ainsi, les entreprises doivent adopter une utilisation équilibrée et

éthique des technologies afin de préserver l'aspect humain de la gestion des ressources humaines (Ouedraogo & Maloani, 2025).

3-2 Les risques psychosociaux liés à la digitalisation

Les risques psychosociaux liés à la digitalisation représentent l'ensemble des effets négatifs que les technologies numériques peuvent provoquer sur la santé mentale, physique et sociale des salariés. Avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), le travail est devenu plus rapide, plus connecté et parfois plus exigeant. Cette transformation numérique entraîne une surcharge d'informations, une intensification du rythme de travail et une pression permanente pour rester disponible et réactif. Les salariés peuvent alors ressentir du stress, de l'anxiété, de la fatigue mentale ainsi qu'un sentiment de perte de contrôle sur leur travail. Le développement du télétravail et des outils numériques peut également favoriser l'isolement social, réduire les échanges humains et affaiblir la relation avec les collègues et la hiérarchie. (Le Vaillant, 2023)

Conclusion

La digitalisation a apporté de nombreux changements à la gestion des ressources humaines, elle a transformé le paysage de la GRH et offre de nombreuses opportunités pour améliorer les pratiques et les résultats.

La digitalisation permet aux entreprises d'être plus agiles, d'optimiser leurs processus et de créer un environnement de travail plus collaboratif. La digitalisation de la GRH offre des opportunités passionnantes pour améliorer l'efficacité et l'engagement des employés.

**CHAPITRE 02 :LA
DIGITALISATION
DES PROCESSUS
RH**

Chapitre 02 : La digitalisation des processus RH

Dans un contexte marqué par l'essor rapide des technologies numériques et la transformation digitale des organisations, les fonctions des ressources humaines connaissent une mutation profonde. Longtemps centrées sur des tâches administratives, elles évoluent aujourd'hui vers un rôle plus stratégique, axé sur la gestion des talents, la performance organisationnelle et l'amélioration de l'expérience collaborateur. Cette évolution est largement portée par la digitalisation des processus RH, qui consiste à intégrer des outils et des solutions numériques dans l'ensemble des activités liées à la gestion du capital humain.

La digitalisation des ressources humaines couvre plusieurs domaines, notamment le recrutement, la gestion administrative du personnel, la formation, l'évaluation des performances et la communication interne. Grâce à l'automatisation et à la dématérialisation, les organisations peuvent optimiser leurs processus, réduire les coûts et améliorer la qualité des services rendus aux employés. Par ailleurs, l'exploitation des données RH permet une prise de décision plus éclairée et renforce le rôle stratégique de la fonction RH au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, ce chapitre se propose d'analyser la digitalisation des trois fonctions le recrutement, la formation et le développement des compétences et la gestion des talents et des carrières.

Section 01 : La digitalisation du recrutement

La digitalisation du recrutement, aussi appelée “recrutement digital”, désigne l’utilisation d’outils numériques pour optimiser toutes les étapes du processus : sourcing, diffusion, tri des candidatures, sélection et suivi des candidats.

1_ Les outils numériques au service du recrutement moderne

Le recrutement moderne s’appuie sur plusieurs catégories d’outils numériques pour chaque étape du processus, du sourcing à l’embauche.

1-1 ATS (Applicant tracking système)

Les Ressources Humaines ont la possibilité d'utiliser des logiciels pour trier les CV automatiquement. Cet outil se nomme Applicant Tracking System, ce qui signifie Système de Suivi des Candidats. Le processus de recrutement est systématisé depuis la première étape, c'est-à-dire la rédaction de l'offre jusqu'à l'engagement de l'employé.

Cette solution numérique permet aux recruteurs de mieux suivre et organiser les candidatures des candidats dans la phase de recrutement. Chaque étape de la candidature est notée dans le système.

Le logiciel ATS permet d'effectuer plusieurs tâches comme la multidiffusion d'offres d'emploi automatiquement sur les jobboards, créer un recrutement et gérer les candidatures. Toutes les données des candidats (CV, lettres de motivation, diplômes) sont également dans l'ATS. Il est également possible de créer une CV thèque interne pour la recherche des candidats et améliorer la marque employeur en créant un site carrière. Cette solution ATS répond à un fort besoin dans les ressources humaines de nos jours, car grâce à cela, les contraintes liées au recrutement disparaissent. Les recruteurs peuvent se concentrer et focaliser leur énergie sur un point : trouver le meilleur profil pour le poste.

Il faut savoir qu'il existe deux types d'ATS, le premier est un logiciel installé directement sur le serveur de l'entreprise et le deuxième est accessible grâce au cloud, donc partout (Djaoud & Cherikh, 2024).

1-2 Entretien vidéo différé

L'entretien vidéo différé est de plus en plus utilisé par les recruteurs depuis la crise sanitaire et leur fait gagner un temps considérable. Cette méthode consiste à filmer l'entretien et le visionner en différé par le recruteur. Le candidat est seul et enregistre son entretien via une plateforme.

Les questions de l'entretien sont préalablement enregistrées par le responsable RH.

Lorsque l'employeur recevra la vidéo de l'entretien, il aura la possibilité d'analyser comportement verbal et non-verbal du candidat grâce à l'intelligence artificielle.

Cette méthode est autant avantageuse pour les recruteurs que pour les candidats. Les employeurs peuvent visionner la vidéo de l'entretien à plusieurs reprises et donc mieux choisir les candidats. Ils gagnent également du temps et de l'argent, ils ont la possibilité d'identifier plus rapidement le profil recherché avec des questions pertinentes et de véhiculer une image innovante concernant l'entreprise. Le candidat n'a pas besoin de faire des trajets pour passer l'entretien et il a la possibilité de bien se préparer pour répondre aux questions (Djaoud & Cherikh, 2024)

1-3 LinkedIn

LinkedIn est un réseau professionnel mondial, qui se focalise sur le marché du travail, les compétences professionnelles et les relations professionnelles entre les membres. Le plus souvent, il est utilisé pour chercher un emploi. Les professionnels du recrutement utilisent de plus en plus ces réseaux pour recruter surtout pour les postes clés. Le principal réseau social que les recruteurs utilisent et qui est le plus connu professionnellement est LinkedIn. C'est un réseau social américain qui a été créé en 2003 destiné à des professionnels. L'objectif est de permettre aux utilisateurs de construire leur réseau social professionnel, faciliter les contacts en ajoutant des personnes et développer des relations déjà existantes.

Sur LinkedIn, il existe plusieurs fonctionnalités, comme le partage de contenu, la création de contacts, la gestion de sa réputation en ligne, la création et la diffusion de son CV, la publication d'annonces et bien d'autres. Au niveau de la cible, LinkedIn correspond plus à la recherche de candidats qualifiés et pour des profils en Contrat à durée indéterminée (CDI). Ce réseau s'adresse en particulier à des profils de différents stages. Ce réseau est aussi utile pour recruter des candidats à l'international.

1-4 Marque employeur

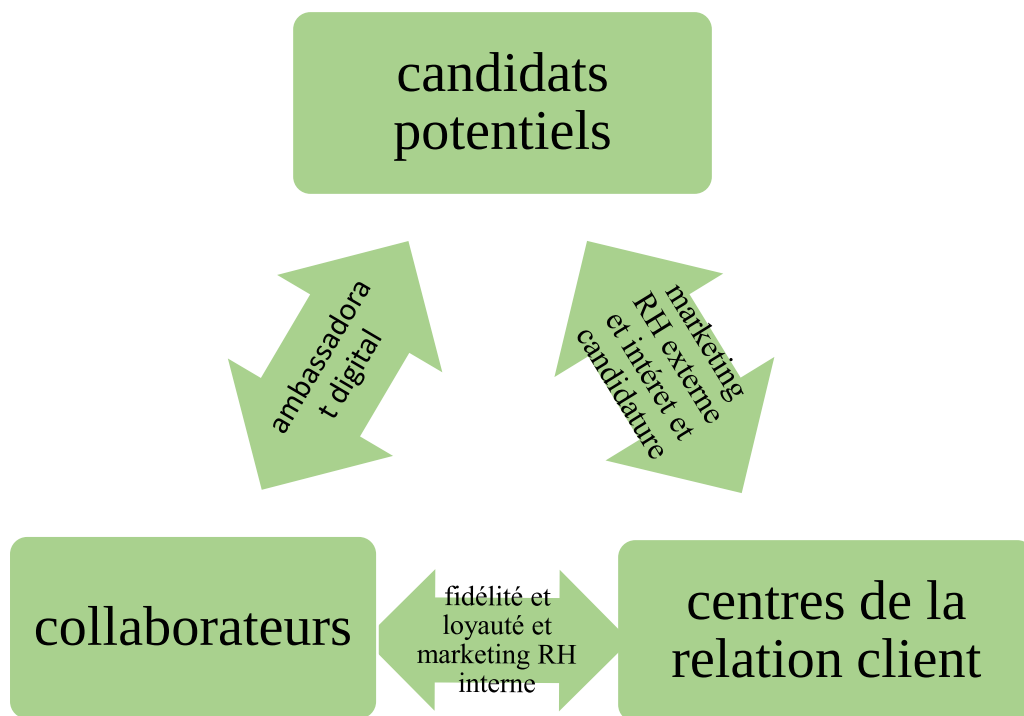
Selon Ambler et Barrow la marque employeur est définie comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur (Ambler & Barrow, 1996).

Dans un marché de l'emploi marqué par une forte compétitivité, notamment dans les secteurs techniques, numériques et managériaux, les entreprises algériennes commencent à prendre conscience de l'importance stratégique de leur marque employeur. Celle-ci représente l'image

perçue par les candidats potentiels et les employés actuels vis-à-vis de l'environnement de travail, des valeurs, et des opportunités qu'offre l'organisation.

À l'ère du digital, la marque employeur ne se construit plus uniquement à travers des campagnes institutionnelles classiques, mais s'élabore aussi via les canaux numériques. Les réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook, Instagram ou TikTok sont devenus des vitrines interactives où les entreprises mettent en avant leur culture interne, leurs avantages RH, ainsi que les témoignages de collaborateurs. Cette démarche permet non seulement d'améliorer la visibilité de l'entreprise, mais aussi de susciter l'adhésion des talents, en particulier des jeunes diplômés en quête de sens et de reconnaissance.

Figure 01: La gestion de la marque employeur à l'ère digitale



Source : (Lissaneddine & Chaouki, 2019)

Le schéma a présente une modélisation synthétique du processus de gestion de la marque employeur dans un environnement numérique, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle des réseaux sociaux.

Il met en lumière cinq composantes clés :

- L'identité de l'entreprise : qui repose sur des éléments fondateurs tels que les valeurs, la culture

Organisationnelle, la vision et la mission. Elle constitue la base sur laquelle se construit la marque employeur

- La communication interne : qui vise à aligner les collaborateurs autour de cette identité. Elle joue un rôle déterminant dans la mobilisation des salariés et leur transformation en ambassadeurs de la marque
- La communication externe : principalement déployée à travers les réseaux sociaux numériques. Elle permet de valoriser l'image de l'entreprise auprès des talents potentiels en diffusant des contenus authentiques (témoignages, événements internes, culture d'entreprise, etc.)
- La perception externe : c'est-à-dire la manière dont l'entreprise est perçue par les candidats. Cette image est directement influencée par la qualité et la cohérence des communications précédentes ;
- L'attractivité de l'entreprise : qui découle de l'ensemble du processus. Une marque employeur forte et bien communiquée favorise l'attraction de profils qualifiés et contribue à la performance du recrutement.

Ce schéma souligne l'importance de l'intégration des outils numériques dans la stratégie RH, notamment pour renforcer la visibilité, l'attractivité et la différenciation de l'entreprise sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

2_ L'automatisation des processus de sélection des candidats

L'automatisation du processus de recrutement est devenue une stratégie essentielle pour les entreprises modernes souhaitant identifier et embaucher efficacement les meilleurs talents.

Cette approche innovante s'appuie sur la technologie pour rationaliser les différentes étapes du recrutement, depuis la recherche initiale des candidats jusqu'à leur intégration finale.

Voici les étapes clés pour automatiser le processus de recrutement.

2-1 Tri des CV et gestion des candidatures

Le processus d'automatisation commence souvent avec les systèmes de suivi des candidatures (ATS). Les logiciels d'automatisation du recrutement peuvent analyser les CV, stocker les données des candidats et filtrer automatiquement les candidatures selon des critères prédéfinis, ils simplifient le tri initial, ce qui facilite l'identification des candidats qualifiés, résumé screening and application management.

2-2 Sourcing et sensibilisation des candidats

Les outils d'automatisation aident les recruteurs à rechercher des candidats via différents

Canaux tels que les sites d'emploi, les réseaux sociaux et les bases de données professionnelles,

Des algorithmes basés sur l'IA peuvent faire correspondre les offres d'emploi avec les profils des candidats et envoyer des messages ou des notifications personnalisées aux candidats potentiels, des chatbots peuvent également dialoguer avec les candidats dès les premières étapes et effectuer un pré-dépistage efficacement.

2-3 Planification des entretiens

La coordination des entretiens peut être un vrai défi stratégique.

Un logiciel de planification d'entretiens automatisé peut s'intégrer aux calendriers des recruteurs et à la disponibilité des candidats, envoyer des invitations et des rappels, et garantir un processus fluide et efficace.

2-4 Évaluation des candidats

Les plateformes d'évaluation en ligne et les outils basés sur l'IA peuvent automatiser l'évaluation des compétences et qualifications des candidats.

Ces systèmes peuvent attribuer des scores aux évaluations et fournir des informations précieuses aux recruteurs pour les aider à prendre des décisions éclairées (Ghodasara, 2025).

2-5 Les avantages de l'automatisation des processus de sélection

- **Amélioration de la qualité des candidats** : L'automatisation du recrutement a prouvé son efficacité pour améliorer la qualité des candidats
- **Gain de temps** : Les tâches telles que le tri des CV, la planification des entretiens et les communications de suivi peuvent être automatisées, permettant aux recruteurs de se concentrer sur les aspects stratégiques de l'acquisition de talents.
- **Amélioration de la précision du recrutement** : L'automatisation réduit les erreurs humaines et les biais dans le processus de recrutement. Elle garantit que chaque candidat est évalué de manière cohérente selon des critères objectifs.
- **Meilleure expérience candidat** : L'automatisation permet de créer un parcours candidat plus engageant et informatif.

3_ L'impact du digital sur l'efficacité et la qualité du recrutement

Le recrutement digital permet une réduction des coûts. En effet, une campagne de recrutement web est beaucoup moins cher qu'une campagne de recrutement presse. Les coûts sont à peu près divisés par trois de plus en plus, des prestataires proposent des services comme l'envoi de SMS sur les téléphones portables. Aussi c'est une baisse des pertes engendrées par une

vacance de poste trop longue. Un recrutement par voie de presse dure environ deux à trois mois, un recrutement web dur entre un mois et un mois et demi. (François, 2012)

La digitalisation améliore considérablement l'efficacité et la qualité du recrutement grâce à l'automatisation des processus, à l'intelligence artificielle et aux outils d'analyse des données. Les technologies numériques permettent de réduire le temps de traitement des candidatures, d'identifier plus rapidement les profils adaptés et de limiter les biais subjectifs dans la sélection. De plus, les outils digitaux facilitent le sourcing ciblé des candidats via les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement, ce qui améliore la qualité des embauches et la compétitivité des entreprises dans l'attraction des talents. (Ziane, Beddaa, & & Zaam, 2026)

Section 02 : La digitalisation de la formation et du développement des compétences

Face à l'accélération des mutations technologiques et à l'obsolescence rapide des savoirs, la formation ne peut plus se limiter à des sessions ponctuelles en salle. La digitalisation transforme en profondeur la manière dont les entreprises développent les compétences : e-learning, classe virtuelle et IA adaptative permettent de former à grande échelle, à la demande et de façon Personnalisée. Ce passage au digital répond à un double impératif. Pour les organisations, il s'agit d'accélérer la montée en compétences et d'optimiser les coûts de formation. Pour les collaborateurs, c'est la promesse d'apprendre n'importe où et n'importe quand, avec des parcours individualisés selon leur niveau et leur rythme

1_ L'émergence des dispositifs de formation digital

L'émergence des dispositifs de formation digitale s'inscrit dans un contexte de transformation numérique globale, qui affecte profondément les systèmes éducatifs et les pratiques pédagogiques. Cette évolution est étroitement liée au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi qu'à la démocratisation de l'accès à internet.

Les premières formes de formation à distance, fondées sur des supports traditionnels, ont progressivement évolué vers des environnements numériques interactifs. Selon George Siemens (2005), l'apprentissage à l'ère numérique repose sur la capacité à établir des connexions entre différentes sources d'information. Les dispositifs de formation digitale désignent ainsi l'ensemble des moyens, outils et environnements numériques mobilisés pour concevoir, diffuser et suivre des actions de formation. Ils peuvent être classés en plusieurs catégories selon leurs modalités pédagogiques et technologiques.

1-1 Les plateformes d'e-learning (LMS)

La plateforme LMS, permet la mise à disposition de ressources pédagogiques (Textes, Exercices, Tests, Evaluations, etc.) et permet la communication entre les formateurs et les apprenants (forum, chat, dépôts de fichiers). Elle permet de faire la gestion administrative des formations (inscriptions, annuaires, bulletins de notes, etc.). C'est une plate-forme simple d'utilisation tant du point de vue « enseignant créateur de cours » que du point de vue « apprenant » ou du point de vue « administrateur » de la formation. (Kouninef, Djelti, & & Rerbel, 2007)

1-2 Les MOOCs (Massive Open Online Courses)

Les MOOCs (Massive Open Online Courses) sont des cours en ligne ouverts et massifs qui offrent à un très grand nombre d'apprenants la possibilité de suivre gratuitement des formations accessibles depuis n'importe quel endroit dans le monde. Ils représentent une nouvelle forme d'apprentissage numérique favorisant l'accès libre au savoir. (Youcef, Chatti, Schroeder, Wosnitza, & & Jakobs, 2014)

1-3 Les classes virtuelles

La classe virtuelle appelée aussi webinaire est une modalité technico-pédagogique de formation à distance qui permet à des personnes d'établir des échanges synchrones pouvant utiliser l'image, le son et le texte. C'est une application de téléconférence assistée par ordinateur (TCAO). Souvent appelé visioconférence, ses usages se sont développés dans les années 90, d'abord dans l'enseignement supérieur puis progressivement dans l'enseignement secondaire et primaire au fur et à mesure que les technologies numériques se sont développées et que leur coût a diminué. (Barats, 2015)

1-4 Le mobile Learning (e-learning)

Le e-learning est l'apprentissage soutenu par des outils et des médias électroniques numériques. Le Digital Learning est tout type d'apprentissage facilité par la technologie ou par une pratique pédagogique qui fait un usage efficace de la technologie, et il intervient dans tous les domaines et secteurs d'apprentissage. (Basak, Wotto, & Bélanger, 2018)

Afin de mieux comprendre la diversité des dispositifs de formation digitale, le tableau suivant propose une comparaison selon leurs modalités, avantages et limites.

Tableau 01 : La comparaison des dispositifs de formation digital

Dispositif	Modalité	Avantage	Limites	Exemple
Plateformes e-learning (LMS)	Asynchrone	Structuration des cours, suivi des apprenants, accessibilité.	Manque d'interaction humaine	Moodle, Canevas.
MOOCs	Asynchrone	Accessibilité massive, gratuite et flexibilité.	Taux d'abandon élevé et fiable accompagnement.	Coursera, edX
Classe virtuelles	Asynchrone	Interaction au temps réel et proximité pédagogique.	Dépendance à la connexion et contraintes horaires.	Zoom, Microsoft Teams.
Mobile Learning	Asynchrone	Apprentissage flexible, accessibilité mobile et micro Learning.	Distracted et contenu limité.	Duolingo , Khan Academy.

Source : conception personnelle à partir d'une vidéo sur You Tube.

2_ Les technologies numériques aux services du développement des compétences

Dans un contexte où les compétences évoluent rapidement, les entreprises doivent non seulement recruter les bons profils, mais aussi accompagner leurs collaborateurs dans une dynamique d'apprentissage continue. La digitalisation joue un rôle déterminant dans la résolution de ce défi, en permettant la conception de parcours de formation plus personnalisés, adaptatifs et stratégiques. Cette contribution se manifeste notamment à travers deux domaines spécifiques : l'apprentissage individualisé via des plateformes d'intelligence artificielle (IA) et la cartographie dynamique des compétences pour une gestion proactive des parcours professionnels. (BELABBES & BOUSDIG, 2025)

2-1 L'apprentissage individualisé

Les technologies de la digitalisation offrent la possibilité de concevoir des expériences d'apprentissage personnalisées. Les systèmes d'apprentissage en ligne intelligents analysent

les données d'utilisation, de performance et de comportement afin d'adapter les contenus pédagogiques aux besoins, au niveau et au rythme d'apprentissage de chaque collaborateur ou collaboratrice. Ces systèmes d'apprentissage adaptatif, souvent fondés sur des moteurs de recommandation, sélectionnent automatiquement les modules de formation les plus pertinents, tout en ajustant la difficulté ou le format en fonction des préférences individuelles.

Ce processus d'apprentissage est axé sur l'utilisateur et a pour effet d'améliorer la préservation des connaissances et de renforcer la motivation à poursuivre la formation. La digitalisation facilite aussi la micro Learning, en proposant des contenus courts et ciblés au moment opportun, ce qui renforce de manière significative l'efficacité du développement des compétences au quotidien. (BELABBES & BOUSDIG, 2025)

2-2 Le développement de compétences multiples

La formation des collaborateurs a été profondément transformée par le digital. La formation digitalisée, ou e-learning, constitue un processus d'apprentissage permettant aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Elle repose sur un réseau facilitant la capitalisation, le partage, et la distribution de l'information, accessible via des applications adaptées aux supports mobiles. Ces outils réinventent le modèle traditionnel de formation en le rendant plus flexible et interactif. Avec ces évolutions, les salariés deviennent plus autonomes et acteurs de leur propre apprentissage. Ils peuvent choisir les disciplines qu'ils souhaitent approfondir et gérer leur temps de formation en toute liberté. En parallèle, le développement des plateformes et des communautés de pratique favorise le partage de compétences au sein de l'entreprise, renforçant ainsi. La collaboration entre les collaborateurs. Pour les équipes des Ressources Humaines, le digital offre une large gamme de solutions qui permettent de former les employés de manière plus efficace et à moindre coût. En adoptant ces outils, les entreprises ne se limitent pas à moderniser leurs méthodes de formation : elles recherchent également des solutions d'apprentissage plus proches des besoins réels de leurs collaborateurs. (Belaid & Guerroumi, 2021)

Section 03 : La digitalisation de la gestion des talents et des carrières

La digitalisation de la gestion des talents et des carrières constitue une évolution majeure des pratiques des ressources humaines. Elle s'inscrit dans un contexte de transformation numérique des organisations, où les technologies digitales modifient en profondeur les

processus de recrutement, de développement des compétences et de gestion des parcours professionnels.

1_ Les outils digitaux de gestion des talents en entreprise

Les entreprises s'appuient sur des outils digitaux pour attirer, développer, évaluer et fidéliser leurs collaborateurs. Ces outils permettent une gestion plus stratégique, personnalisée et fondée sur les données.

1-1 Les LMS (Learning Management System)

Les systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS) renforcent le processus d'apprentissage grâce à des environnements de classe en ligne. Un LMS permet aux instructeurs de faciliter et de modéliser les discussions, de planifier des activités en ligne, de définir les attentes en matière d'apprentissage, d'offrir des options aux apprenants et de les aider à résoudre des problèmes grâce à des processus de prise de décision. Les étudiants peuvent conserver leur autonomie, leur enthousiasme et leur motivation grâce à l'utilisation du LMS. (Bradley, 2021)

1-1-1 Définition des LMS

Les Learning Management System (LMS) sont des plateformes numériques destinée à la gestion, la diffusion et le suivi des formations en ligne. Ils permettent aux organisations et aux établissements d'enseignement de centraliser les contenus pédagogiques, de suivre les progrès des apprenants et de faciliter l'interaction entre les formateurs et les utilisateurs. Les LMS jouent ainsi un rôle essentiel dans le développement de l'apprentissage à distance et de la formation continue. (Onoe, Zhang, Choi, & Durrett, 2022)

1-1-2 Le rôle des LMS

Les LMS jouent un rôle essentiel dans l'enseignement en ligne en facilitant la gestion, l'organisation et la diffusion des contenus pédagogiques. Ils permettent aux enseignants et aux étudiants d'interagir à distance grâce à plusieurs fonctionnalités telles que le partage des cours, la gestion des activités, les évaluations, les discussions et le suivi des performances académiques. Les LMS favorisent également la flexibilité, l'accessibilité aux ressources éducatives et l'amélioration de l'apprentissage collaboratif, tout en renforçant la motivation et l'autonomie des apprenants. (Furqon, Sinaga, Liliyasi, & Riza, 2023)

2_ La transformation numérique de la gestion des carrières

2-1 La transformation numérique de la gestion des carrières

Avant la transformation digitale, la gestion des carrières était souvent un processus manuel, centralisé et réactif. Les informations sur les employés, leurs compétences et leurs aspirations étaient dispersées dans divers systèmes ou même sur papier. Les évaluations de performance étaient annuelles, basées sur des entretiens formels, et les opportunités de carrières étaient souvent communiquées de manière descendante sans grande personnalisation. (Sahi, Mhenna, Nijiyin, Mhenna, & Bourhaba, 2023)

Avec la transformation digitale, la gestion des carrières devient proactive, personnalisée et axée sur l'employé. Les plateformes digitales centralisent toutes les données relatives aux talents, permettant une analyse fine des compétences et des potentiels. La digitalisation peut suggérer des parcours de développement sur mesure, des formations ciblées et des opportunités de mobilité interne basées sur les aspirations et les performances de chacun. Le feedback devient continu et multidirectionnel, favorisant une culture d'amélioration constante. Les employés ont accès à des outils d'auto-évaluation et de planification de carrière, leur donnant plus de contrôle sur leur évolution. (Sahi, Mhenna, Nijiyin, Mhenna, & Bourhaba, 2023)

3_ L'optimisation des parcours professionnels grâce au digital

La digitalisation de la gestion des talents et des carrières transforme les pratiques RH en rendant les processus plus rapide, personnalisés et basés sur les données. Elle nécessite une vigilance particulière afin de préserver l'équité, l'éthique et la dimension humaines dans la gestion des individus au sein des organisations.

Conclusion

La digitalisation des processus RH transforme durablement la gestion de la capitale humaine au sein de l'entreprise. En modernisant les méthodes de recrutement, en dynamisant la Formation continue et en personnalisant le suivi des carrières, le digital offre une agilité nouvelle aux organisations. Cette automatisation des processus permet non seulement d'optimiser le temps, mais aussi d'améliorer la précision de la gestion des talents. Désormais, ces outils numériques sont le socle nécessaire pour soutenir la performance globale, un point que nous analyserons en détail dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 03 : ÉTUDE EMPIRIQUE SUR LA DIGITALISATION DES RH SUR LA PERFORMANCE DE (BMT)

Chapitre 03 : Étude empirique sur la digitalisation des RH sur la performance des entreprises au sein de BMT

Après avoir exploré les fondements théoriques de la transformation digitale et ses enjeux pour la fonction Ressources Humaines, ce troisième chapitre constitue le cœur de notre étude pratique. Il a pour objectif de confronter les concepts analysés précédemment à la réalité opérationnelle de l'entreprise BMT (Bejaia Méditerrané Terminal).

Pour mener à bien cette démonstration, notre démarche s'articule autour de trois axes principaux :

Dans une première section, nous présenterons l'organisme d'accueil BMT, afin de comprendre son contexte d'activité et sa structure organisationnelle.

La deuxième section sera dédiée à la méthodologie de recherche adoptée, précisant les outils de collecte et de traitement des données utilisés pour cette enquête.

Enfin, la troisième section exposera l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, nous permettant ainsi de mesurer concrètement l'impact du digital sur la performance RH et de vérifier nos hypothèses de départ.

Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise où nous avons effectué notre stage, ainsi que la méthodologie de recherche suivie, tout en éclaircissant les différentes méthodes et techniques de recueil d'informations adoptées afin de mener à terme notre thématique de recherche.

1_ Présentation de l'entreprise BMT

La Société « *Bejaia Méditerranéen Terminal* » désignée BMT SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia et PORTEK qui est un opérateur de terminaux à conteneurs de Singapour présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisée dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui a rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

2_ L'implantation de BMT

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. la ville, le port et le terminal à conteneurs de Bejaia disposent de ce fait

de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

3_ Les activités de BMT

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

4_ Les opérations

BMT assure plusieurs opérations :

4-1 Les opérations de planifications

Elle se présente : la planification des escales, la planification déchargement /chargement, la pacification du parc à conteneurs, la planification des ressources : équipes, moyens et matériels.

4-2 Les opérations de manutention

Elles regroupent : La réception des navires-porte-conteneurs, Le déchargement des conteneurs du navire, La préparation des conteneurs a embarqué, Le chargement des conteneurs du navire.

4-3 Les opérations d'acconage

Elles se représentent comme : Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage, Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « Referas », Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières, Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage Suivi des livraisons et des dépotages, Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement, Gestion des conteneurs dans les zones de stockages, Sécurité absolue sur le terminal.

5_ Les équipements de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, d'équipements et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation, une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise. Les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal.
- Un système de communication de données de terrain en temps réel.
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteurs.
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures.
- Une télé sous surveillance du parc de ses périmètres.

6_ Les objectifs et les acquis de BMT

Les objectifs et les acquis de BMT sont nombreux, nous pouvons les citer comme suite.

6-1 Les objectifs

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur. Ces derniers sont :

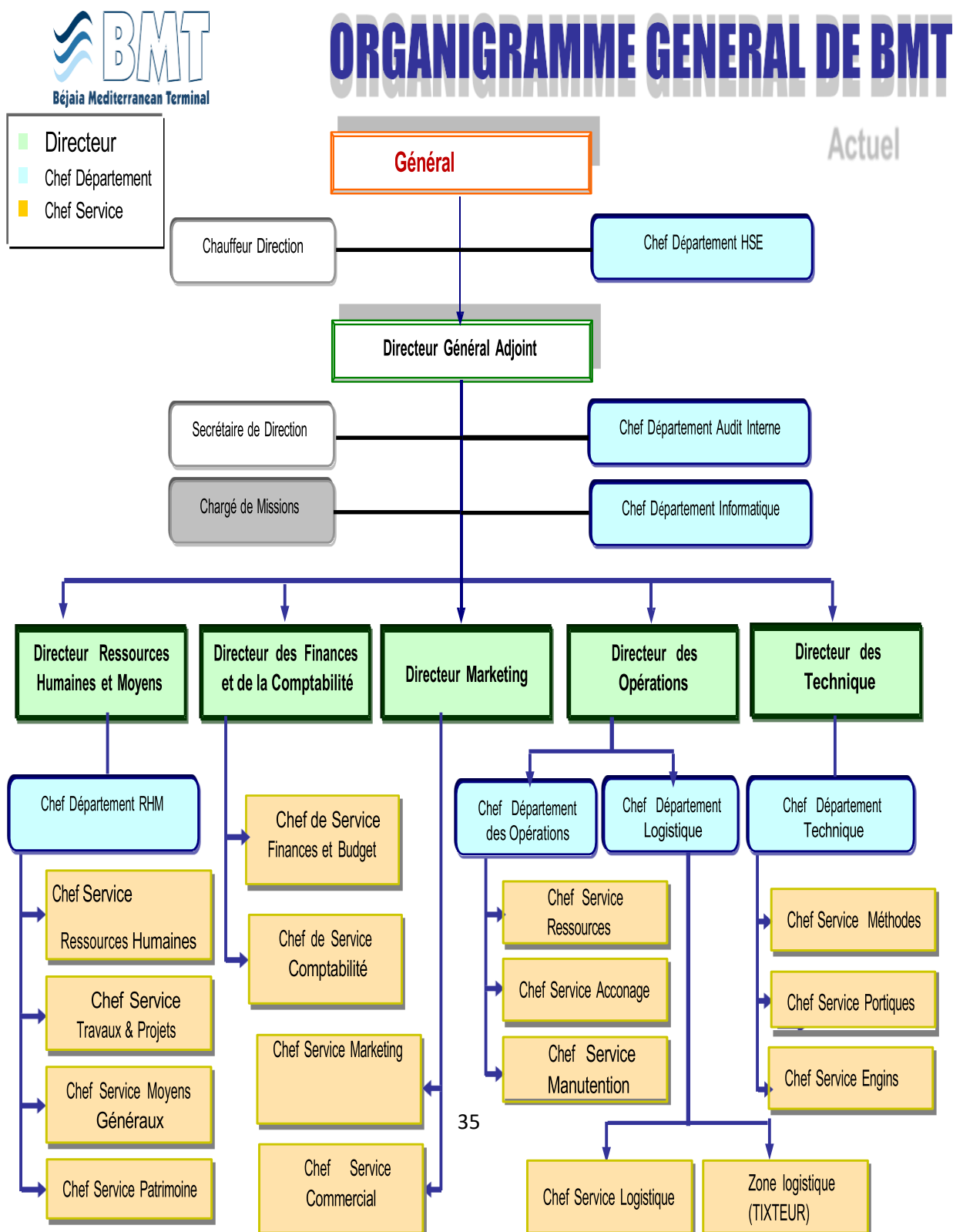
- Un gain de productivités ;
- Une réduction des coûts d'escale ;
- Une fiabilité d'information ;
- Un meilleur service clientèle ;
- Faire face à la concurrence nationale et internationale ;
- Propulser le terminal au stade international ;
- Gagner des parts importantes du marché ;
- Cibler 150 000 EVP à partir de 2008 et entre 5 % et 10 % de part de marché ;

6-2 Les acquis

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT sont les suivantes :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs/H.
- Croissance de trafic conteneurs 100 050 EVP (2007) à 120 000 EVP.
- Réduction importante des séjours à quai des navires de 25 h à 12 heures.
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal.

Figure 02 : Organigramme de BMT.



Section 02 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous exposons la méthodologie adoptée pour répondre à notre problématique.

1_ Présentation du questionnaire de recherche

Dans notre partie empirique, nous avons eu recours à une méthode basée sur un questionnaire et deux entretiens semi-directifs. Cette démarche vise, d'une part, à identifier le niveau d'intégration des outils digitaux aux sein de la fonction ressource humaine de l'entreprise BMT, et d'autre part, à évaluer leur impact sur la performance organisationnelle. Le questionnaire a été conçu de manière à recueillir des informations relatives à l'utilisation des technologies digitales, ainsi qu'à mesurer leurs effets sur la productivité, la qualité du travail, la prise de décision et la satisfaction des employés.

2_ Echantillon

Sur les 30 questionnaires distribués aux personnes de la direction des ressources humaines et informatique de l'entreprise BMT, nous avons reçu 25 réponses exploitables.

En effet, 25 personnes ont répondu à ce questionnaire, apportant des données précieuses qui seront analysées pour fournir des aperçus sur l'état actuel de la digitalisation des ressources humaines au sein de l'entreprise BMT.

3_ Structure du questionnaire

Le questionnaire est divisé en **sept axes stratégiques**, permettant une analyse de la transformation digitale au sein de l'organisation :

1- Profil sociodémographique et professionnel : Cet axe collecte les données de base (genre, âge, niveau d'étude) et le positionnement hiérarchique du répondant pour segmenter les résultats.

2- Equipement et environnement digital de travail : Il s'agit ici d'identifier les outils matériels et logiciels mis à disposition par l'entreprise et la fréquence de leur utilisation.

3- Digitalisation du processus de recrutement (sourcing, sélection) : Cet axe explore l'usage des algorithmes, des plateformes de multidiffusion et l'impact sur la qualité des candidats recrutés.

4- Digitalisation de la formation et du Développement (LMS, E-learning) : Analyse de l'adoption des nouveaux modes d'apprentissages (MOOCs, classes virtuelles, micro-Learning)

Et de leur efficacité par rapport au présentiel.

5- Digitalisation de l'évaluation et de la performance : Etude de la dématérialisation des entretiens annuels et de suivis des indicateurs de performance (KPI) via les outils numériques.

6- Impact sur les conditions de travail et l'engagement : Cet axe mesure le ressenti des collaborateurs sur l'évolution de leur métier : gain de temps, autonomie, mais aussi les risques liés à la charge mentale ou à l'isolement.

7- Enjeux stratégique, freins et perspectives d'avenir : Ce dernier axe identifie les obstacles à la digitalisation (cout, culture d'entreprise) et les attentes futures (IA, automatisation).

- **Analyse du questionnaire de recherche**

L'exploitation des données recueillies via notre enquête numérique s'articule autour d'une approche analytique et statistique. En nous appuyant sur les fonctionnalités du logiciel Excel, nous avons synthétisé les réponses obtenues pour en extraire des résultats significatifs selon les sept axes prédéfinis. Cette phase de traitement permet de traduire les retours d'expérience du terrain en données quantifiables, offrant ainsi une vision objective de l'État de la digitalisation au sein de (BMT).

4_ Présentation du guide d'entretien

4-1 Contexte et objectif de l'entretien

Dans le cadre de cette étude, un entretien a été mené avec le développeur intégrateur ainsi que l'administrateur système de l'entreprise BMT. L'objectif principal de cet échange était de comprendre, sous un angle technique et opérationnel, comment la digitalisation des processus RH impacte la performance de l'organisation.

L'entretien a permis d'explorer la mise en place des infrastructures numériques, la gestion des flux de données et l'optimisation des outils technologiques dédiés aux ressources humaines. Structuré autour de thématiques précises, ce dialogue visait à recueillir des informations détaillées sur l'efficacité des solutions intégrées, les défis techniques rencontrés et les gains de performance observés au sein de BMT.

Section 03 : Analyse et discussion des résultats

Cette section est dédiée à l'analyse et au traitement des données recueillies lors de notre enquête menée auprès d'un échantillon de 30 employés des départements concernés de l'entreprise BMT. Elle inclura également la présentation et la confrontation des informations obtenues grâce aux deux entretiens réalisés avec le développeur intégrateur et l'administrateur système. Nous espérons que les résultats de cette recherche permettront de valider nos hypothèses et d'apporter une compréhension précise des enjeux numériques au sein de BMT.

1_ Traitement des données du questionnaire

1-1 Profil du répondant

Dans cet axe, nous dressons le profil des répondants en termes de genre, d'Age, de niveau d'étude, d'ancienneté, de catégorie socio-professionnelle, de poste occupé et le type de contrat. **Tableau02:** Répartition des réponses selon le sexe

Sexe	Nombre de réponses	%
Homme	19	76
Femme	06	24
Total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

D'après les données du tableau N°02, la répartition des réponses selon le sexe des participants montre que 19 sont des hommes, ce qui représente 76% de l'échantillon contre 24% de femmes. Cette répartition met en évidence une prédominance masculine au sein de l'échantillon étudié.

Tableau 03 : Répartition des réponses selon l'âge

l'âge	Nombre de réponses	%
Moins de 30 ans	03	12
Entre 30 et 39 ans	12	48
Entre 40 et 49 ans	10	40
Plus de 50 ans	0	0
Total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'examen des données du tableau N°03 relève que la structure démographique de l'échantillon est dominée par la catégorie 30-39ans (48%), suivi de près par les trentenaires et quadragénaire de 40-49ans (40%). Les profils plus jeunes de moins de 30ans ne constituent que 12% du groupe, alors qu'aucune participation n'est enregistrée pour les salariés de plus de 50ans.

Cette concentration massive autour de la tranche d'âge 30-49 ans suggère un panel de répondant à la fois mature et ancrés dans la vie professionnelle active. Une telle maturité est souvent synonyme d'une meilleure prédisposition à intégrer les innovations numériques en GRH, ses collaborateurs possèdent le recul nécessaire pour évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance organisationnelle. Leur double profil, alliant maîtrise technique et expertise métier, représente un levier majeur pour une transition digitale réussie.

Tableau 04 : Répartition des réponses selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	Nombre de réponses	%
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	0	0
Universitaire	16	64
Formation professionnelle	09	36
total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Au vu des résultats consignés dans le tableau N°04, il apparaît que la totalité de l'échantillon possède un bagage académique ou technique solide, avec une prédominance du niveau universitaire qui concerne 64% des répondants. Le reste de l'effectif, soit 36% est issu d'une formation professionnelle, tandis qu'aucun participant ne présente un niveau d'étude primaire, moyen ou secondaire. Cette configuration témoigne d'un haut degré de qualification au sein du personnel interrogé, ce qui constitue un facteur déterminant pour l'intégration des outils numériques en gestion des ressources humaines (GRH). En effet, les collaborateurs ayant un cursus universitaire ou une spécialisation professionnelle disposent généralement des compétences cognitives nécessaires pour s'approprier rapidement les nouvelles technologies.

Tableau 05 : Répartition des réponses selon les années d'expériences au sein de BMT

Années d'expérience	Nombre de réponses	%
---------------------	--------------------	---

Moins de 5 ans	11	44
Entre 5 et 10 ans	12	48
Entre 11 et 15 ans	0	0
16 au plus	02	08
total	25	100

Sources : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse des résultats du tableau N°05 met en évidence une répartition marquée par une forte concentration de l'ancienneté moyenne et récente au sein de l'entreprise. La majorité, soit 48% affiche entre 5 et 10 ans d'expérience, tandis que 44% des participants ont moins de 5ans d'ancienneté. Les employés les plus expérimentés (16ans ou plus) ne représentent que 8% de l'effectif, alors qu'aucune réponse n'a été enregistrée pour la tranche de 11 à 15ans. Cette structure permet de confronter des visions diversifiées sur l'intégration des outils numériques en GRH selon le vécu professionnel :

L'analyse par ancienneté montre des profils très différents face à la digitalisation des RH au sein de BMT. Les nouveaux arrivants (moins de 5 ans), qui représentent près de la moitié des répondants, sont généralement les plus ouverts et réceptifs aux innovations. Leur intégration récente leur confère une grande flexibilité et un faible attachement aux anciennes méthodes, faisant d'eux de véritables moteurs de la transformation. À l'opposé, les collaborateurs très expérimentés (16 ans et plus), bien que minoritaires (8 %), apportent une mémoire historique précieuse, même s'ils peuvent parfois se montrer plus attachés aux pratiques traditionnelles. Entre les deux, le groupe intermédiaire (5 à 10 ans), le plus nombreux (48 %), occupe une position stratégique : ils connaissent parfaitement l'entreprise tout en restant ouverts au changement, servant ainsi de pont entre les nouvelles recrues et les seniors. Globalement, cette pyramide des expériences offre un terrain favorable à la digitalisation, à condition de mettre en place des approches adaptées, comme le mentorat inversé où les nouveaux partagent leur aisance technologique, et des formations ciblées pour les profils seniors afin de valoriser leur expertise tout en les accompagnant vers les nouveaux outils.

Tableau 06 : Répartition des réponses selon catégorie socio-professionnelle

Socio-professionnelle	Nombre de réponses	%
Cadre	15	60
Cadre supérieur	04	16
Maitrise	06	24

Exécution	0	0
total	25	100

Sources : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les données du tableau N°06 mettent en évidence une forte concentration de l'échantillon parmi

Les postes à responsabilité, avec une nette prédominance des cadres qui représentent 60 % des répondants. Les cadres supérieurs constituent 16 % de l'effectif, tandis que la catégorie maîtrise (cadres intermédiaires) compte pour 24 %. Il est à noter qu'aucun employé de la catégorie exécution n'est représenté dans cette étude. Cette répartition souligne une focalisation sur les strates décisionnelles et de gestion de l'entreprise, ce qui est particulièrement significatif pour l'analyse de la digitalisation. En effet :

- **Les cadres (60 %) :** Cette catégorie majoritaire occupe une position pivot dans l'organisation. Leur implication massive dans l'enquête démontre un intérêt marqué pour la modernisation des outils de gestion. En tant qu'utilisateurs quotidiens des systèmes de GRH, leur adhésion est le moteur principal de la performance digitale.
- **Les cadres supérieurs (16 %) :** Bien que moins nombreux, leur rôle est crucial pour garantir le soutien stratégique et financier nécessaire à l'adoption des nouvelles technologies. Leur vision à long terme influence directement la trajectoire numérique de l'entreprise.
- **La catégorie maîtrise (24 %) :** Ces cadres intermédiaires assurent le relais opérationnel. Leur participation est essentielle pour traduire les stratégies digitales en pratiques concrètes sur le terrain et assurer une adoption complète par les équipes qu'ils encadrent.

Tableau 07: Répartition des réponses selon le poste occupé

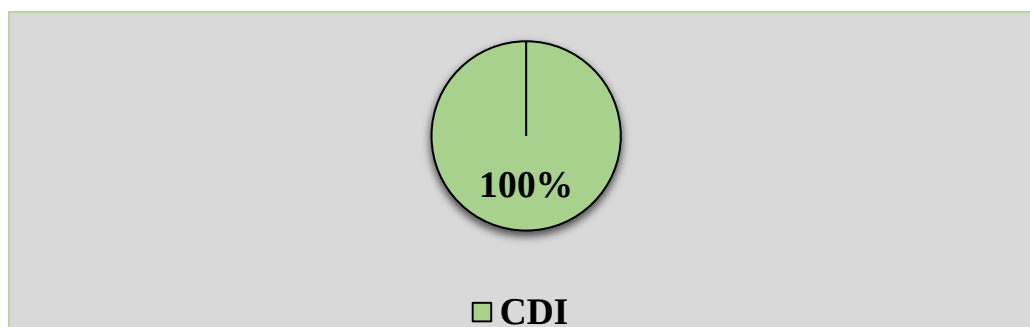
Le poste	Nombre de réponses	%
Chef de service	01	04
Assistant des RH	02	08
Cadre d'étude RH	0	0
Chargé d'étude RH	0	0
Gestionnaire RH	00	0
Autre, à préciser	22	88
Gestionnaire de paie	01	
Directeur Informatique Technologie	01	
Technicien Informatique Technologie	04	
Gestionnaire de base de	03	

données		
Auditeur interne	04	
Développeur système informatique	07	
Administrateur réseau	02	
Total	25	
		100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'examen de ce tableau met en évidence la répartition des répondants selon leur poste au sein de BMT, pour un échantillon total de 25 salariés (100%). Les données révèlent une prédominance écrasante de la catégorie « Autre » qui regroupe 22 individus, soit 88% de l'effectif interrogé. Le reste de l'échantillon se partage de manière minoritaire entre des profils administratifs et techniques, incluant notamment des développeurs de systèmes informatiques (07) et des techniciens (04). En somme, cette structure montre une forte interaction entre le personnel informatique et le service RH pour mener à bien cette enquête sur la digitalisation.

Figure 03 : Répartition des réponses selon le type de contrat.



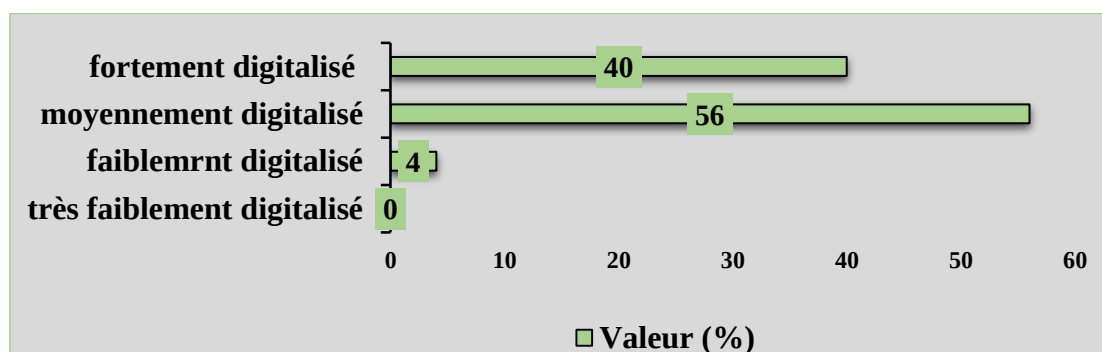
Source : conception personnelle à partir de l'enquête

D'après les données de la Figure N°03, la totalité des répondants, soit 100 %, engage un contrat à durée indéterminée (CDI). Ce qui justifie la stabilité de l'emploi au sein de l'organisation. Une telle prédominance du CDI favorise un environnement professionnel sécurisé et durable, permettant aux employés de se projeter sur le long terme. En somme, ce statut garantit une meilleure implication des salariés dans les processus de changement, comme celui de la digitalisation des RH, car ils bénéficient d'une sécurité d'emploi et d'opportunités de progression continue.

1-2 Les outils digitaux RH au sien de l'entreprise (BMT)

Après avoir analysé l'environnement général de l'entreprise, ce deuxième axe s'attache à évaluer concrètement le degré d'intégration des technologies numériques au sein de la fonction Ressources Humaines de BMT. Cette analyse repose sur deux indicateurs fondamentaux identifiés dans notre enquête. D'une part, nous examinons le niveau global de digitalisation perçu par les collaborateurs afin de déterminer si la digitalisation est superficielle ou profondément ancrée dans les pratiques quotidiennes. D'autre part, nous inventorions les outils spécifiques déployés, tels que le logiciel SIRH, pour identifier les leviers technologiques sur lesquels BMT s'appuie pour moderniser sa Gestion du capital humain.

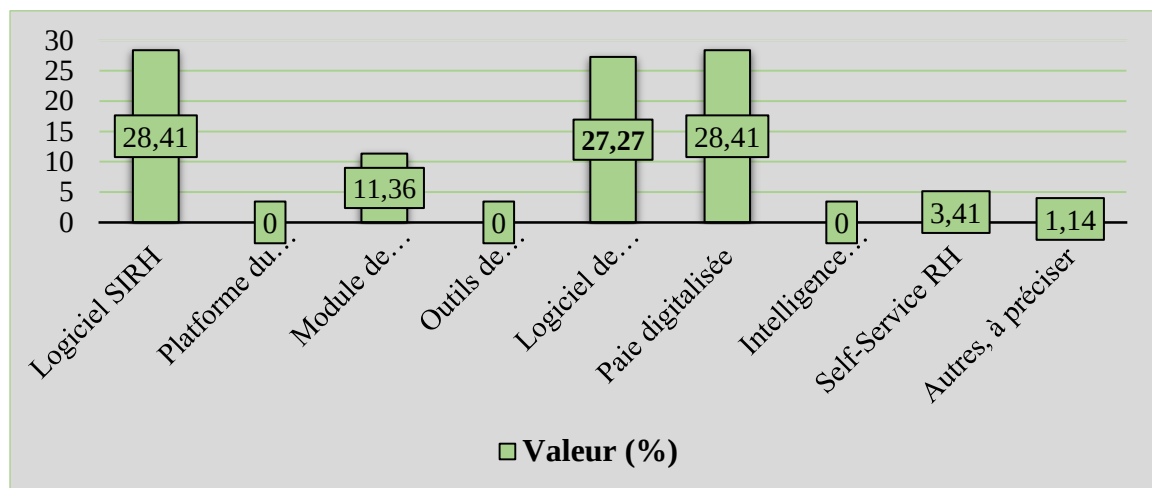
Figure 04 : le niveau de la digitalisation des processus Rh au sein de (BMT)



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse de la Figure N°04 révèle un bon niveau de maturité numérique des processus RH au sein de BMT. La majorité des répondants (56 %) estime que ces processus sont « moyennement digitalisés », tandis que 40 % les considèrent comme « fortement digitalisés ». Au total, ce sont donc 96 % des personnes interrogées qui jugent la digitalisation déjà bien avancée et bien acceptée dans l'entreprise. Seuls 4 % estiment qu'elle reste encore faible, et personne n'a jugé qu'elle était très faible. Ce résultat est très encourageant : il montre que BMT a réussi à intégrer les outils numériques dans le quotidien de la fonction RH. Ce niveau d'adoption élevé constitue aujourd'hui un véritable atout stratégique pour améliorer les performances des ressources humaines et fluidifier la circulation de l'information au sein de l'organisation.

Figure 05 : les outils digitaux RH au sein de (BMT)



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

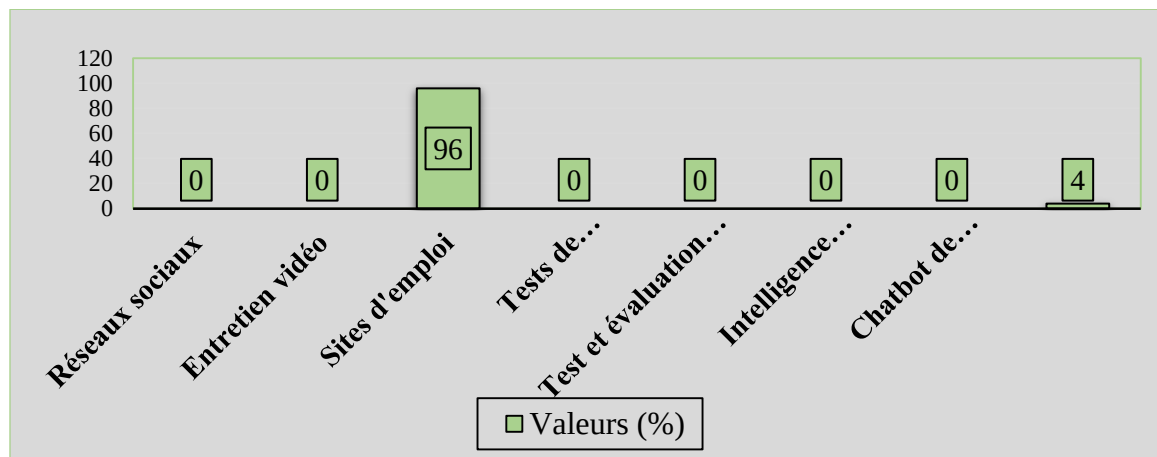
Le graphique présente les outils de digitalisation des Ressources Humaines (RH) utilisés au sein de l'entreprise étudiée (BMT). Voici une analyse détaillée des données :

La paie digitalisée et le logiciel SIRH arrivent en tête, tous deux à 28,41 %, suivis de près par le logiciel de gestion (27,27 %). Ces taux montrent clairement que l'entreprise a priorisé l'automatisation des processus administratifs et transactionnels, ainsi que la centralisation des données du personnel. Viennent ensuite les outils en cours de déploiement, comme le module de formation (11,36 %), qui progresse mais reste encore loin derrière les piliers principaux.

Cependant, le graphique met en évidence des lacunes importantes dans certains domaines stratégiques. C'est notamment le cas du Self-Service RH qui ne recueille que 3,41 %. Cela signifie que les collaborateurs disposent encore d'une autonomie très limitée (ex. : demander ses congés en ligne ou consulter son dossier personnel), ce qui représente une réelle opportunité d'amélioration.

1-3 La digitalisation du recrutement

L'objectif central de troisième axe est d'analyser l'impact de la transformation numérique sur l'ensemble de la chaîne de valeur du recrutement chez BMT. L'étude vise à identifier les outils et étapes clés de la digitalisation (du sourcing au tri automatique) pour mesurer leur efficacité réelle sur la réduction des délais d'embauche et la pertinence du ciblage des candidats. Cet axe tente également à évaluer l'influence du numérique sur l'attractivité de la marque employeur, tout en confrontant les limites opérationnelles rencontrées aux besoins de recommandations stratégiques pour moderniser durablement les processus de sélection.

Figure 06 : les outils digitaux du recrutement

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les données du graphique N° 06, révèle une répartition déséquilibrée des outils utilisés dans le processus de recrutement au sein de BMT.

La domination des sites d'emploi est écrasante, avec un taux d'utilisation de 96 %. Cela montre que la stratégie de recrutement repose presque exclusivement sur la publication d'annonces en ligne (Indeed, LinkedIn, etc.). Le recrutement est donc digitalisé, mais de manière très traditionnelle. Le plus frappant reste l'absence quasi totale d'outils modernes : réseaux sociaux (0 %), entretiens vidéo (0 %), tests et évaluations en ligne (0 %), ainsi que l'intelligence artificielle ou les chatbots (0 %).

Aucune de ces technologies, pourtant largement répandues aujourd'hui, n'est utilisée. Seule une petite part marginale (4 %) mentionne d'autres méthodes non listées. Au final, BMT pratique un recrutement « à sens unique » : l'entreprise utilise le numérique uniquement pour diffuser ses offres, mais n'exploite aucune des fonctionnalités interactives ou automatisées (évaluation, vidéo, IA) pour mieux identifier et attirer les talents.

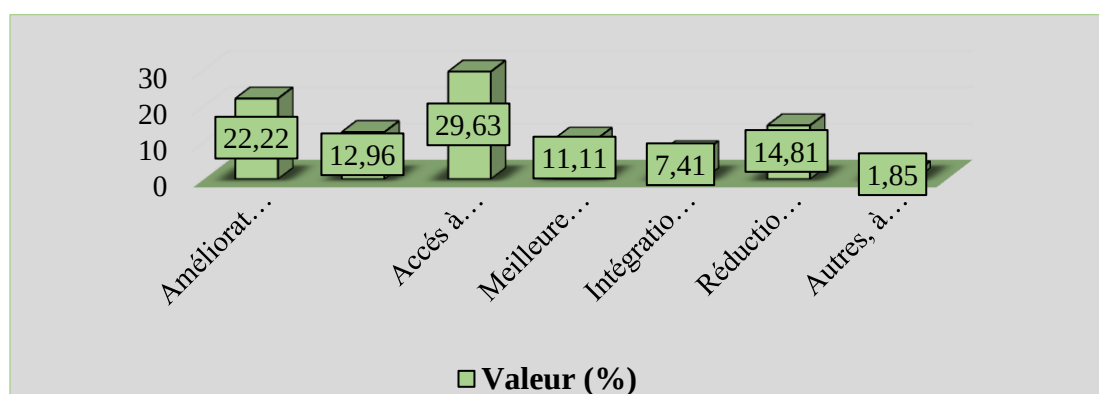
Tableau 08 : Analyse de la prévalence du digital selon les phases du recrutement.

	Nombre de réponse	%
Les offres d'emploi	07	15 ,22
Le tri et présélection des CV	05	10,87
Evaluation des candidats	23	50
Entretiens	11	23,91
Onboarding	0	0
Total	46	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Au regard des résultats de notre enquête au sein de l'entreprise BMT, l'usage des outils digitaux se concentre principalement sur la phase d'évaluation des candidats, citée par 50% des répondants (soit 23 réponses sur 46). Cette étape est suivie par celle des entretiens (23.91%), montrent une volonté de dématérialiser les échanges directs. En revanche, les phases amont comme la diffusion des offres d'emploi (15,22%) et le tri des CV (10,87%) apparaissent moins impactées par la digitalisation. Enfin, il est frappant de constater que l'onboarding accuse un retard total avec un taux d'utilisation de 0%. Ces données révèlent que si le cœur du processus de sélection est largement numérisé, les étapes de sourcing et d'accueil physique restent encore ancrées dans des pratiques traditionnelles au sein de BMT.

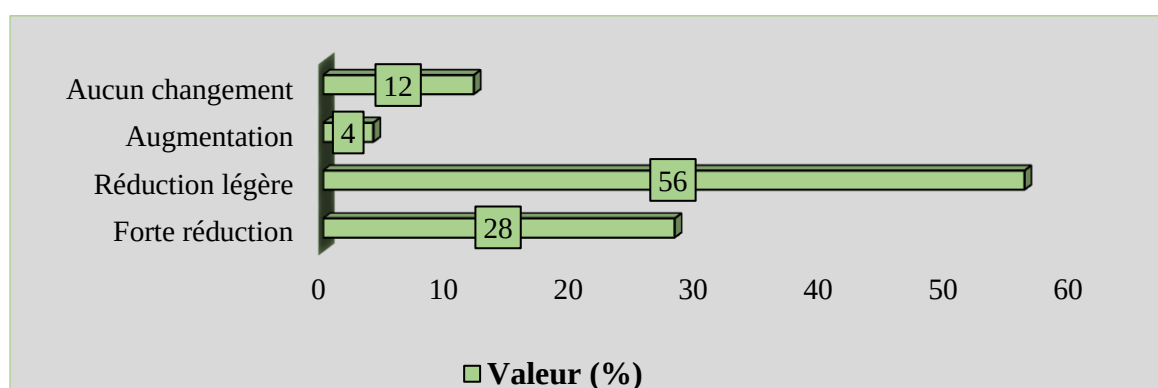
Figure 07 : L'impact de la digitalisation des RH sur la transformation des processus de recrutement.



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse de la figure N°07 révèle l'impact multidimensionnel de la digitalisation sur le recrutement à la BMT. L'accès à un bassin de candidats plus large domine avec (29,63%), suivi par l'amélioration globale du processus (22,22%) et la réduction des coûts (14,81%). L'enquête met également en évidence des gains sur la réduction des délais (12,96%) et une meilleure sélection des profils (11,11%). Enfin, l'intégration de nouveaux outils (7,41%) ainsi que d'autres facteurs à préciser (1,85%) complètent ces résultats, prouvant l'efficacité de cette transition numérique.

Figure 08 : L'évaluation de la durée des processus d'embauche

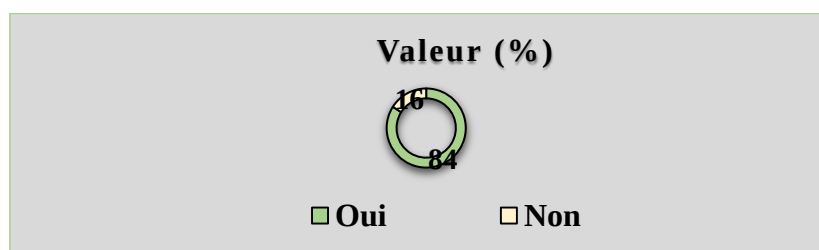


Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse de la Figure N°08 permet de mesurer concrètement l'impact de la digitalisation sur la réactivité du service recrutement chez BMT. Les résultats sont globalement positifs : 28 % des répondants constatent une **forte réduction** de la durée des processus, ce qui représente un gain de temps important pour près d'un tiers d'entre eux. Une majorité de 56 % observe une **réduction légère**, indiquant que le digital a permis d'optimiser les étapes sans révolutionner complètement les habitudes de travail.

Cependant, 12 % des participants ne perçoivent aucun changement, et 4 % signalent même une légère augmentation de la durée, probablement due à la période d'adaptation aux nouveaux outils. Dans l'ensemble, l'enquête confirme que la digitalisation améliore nettement la réactivité du recrutement chez BMT. La très large prédominance des avis positifs montre que la dématérialisation constitue aujourd'hui un véritable levier de performance, permettant à l'entreprise de finaliser ses recrutements plus rapidement.

Figure 09 : Image de marque grâce aux outils digitaux



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse des données recueillies lors de notre enquête au sein de BMT révèle un impact significatif des outils digitaux sur la perception de l'organisation. Comme l'illustre la Figure N°09, une large majorité des collaborateurs et dirigeants interrogés, soit 84%, estime que la digitalisation des fonctions RH valorise l'image de marque de l'entreprise. Pour BMT, ce résultat démontre que la modernisation des processus de gestion est perçue comme un gage de

professionnalisme et d'innovation, renforçant ainsi sa marque employeur tant en interne qu'auprès de ses partenaires.

Toutefois, une part résiduelle de 16% n'établit pas de lien direct entre digital et image de marque. Dans le contexte spécifique de BMT, cela peut suggérer que si l'outil technologique est un atout, il doit s'accompagner d'une communication stratégique pour que chaque acteur de l'entreprise saisisse pleinement la transformation culturelle en cours.

Les résultats obtenus confirment que pour BMT, le passage au numérique constitue un levier de différenciation majeur, permettant de projeter l'image d'une structure agile et tournée vers l'avenir.

Tableau 09 : l'évaluation de l'amélioration de la pertinence des profils recherchés.

	Nombre de réponse	%
1 (pas du tout d'accord)	02	08
2	04	16
3	15	60
4	04	16
5 (tout à fait d'accord)	0	0
Total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les résultats du Tableau N°09 révèlent une opinion globalement positive, mais nuancée, sur l'amélioration de la pertinence des profils recrutés après la digitalisation des RH chez BMT. Une large majorité de 60 % des répondants se situe sur une position neutre ou modérée (score 3), tandis que 16 % estiment qu'il y a eu une nette amélioration de la qualité du ciblage (score 4). Aucun répondant n'est « tout à fait d'accord » (score 5).

Les opinions négatives restent minoritaires, représentant 24 % des réponses (scores 1 et 2). Ces résultats suggèrent que la digitalisation a permis une meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise et les profils identifiés, même si des progrès restent encore à réaliser, notamment dans l'optimisation des outils de sélection et de filtrage des candidatures

Tableau 10 : Impact du tri automatique des CV sur la concentration des recruteurs vers les candidats les plus qualifiés.

	Nombre de réponses	%
1 (pas du tout d'accord)	04	16
2	01	04
3	07	28
4	04	16

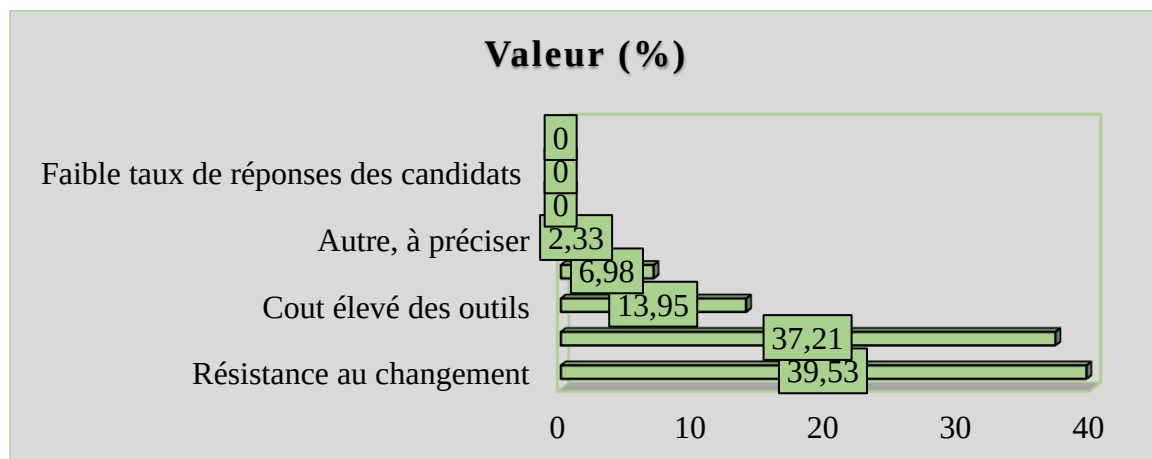
5 (tout à fait d'accord)	09	36
Total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'examen des données du Tableau N°10 permet d'évaluer comment le tri automatique des CV influence la concentration des recruteurs sur les profils les plus qualifiés. Les résultats montrent une tendance favorable à l'automatisation : en effet, 36 % des répondants sont « tout à fait d'accord » avec cet impact positif, auxquels s'ajoutent 16 % de personnes plutôt d'accord. Au total, une majorité de 52 % de l'échantillon valide l'idée que l'outil numérique améliore la pertinence de la sélection.

À l'inverse, une part de 28 % des collaborateurs interrogés conserve une position neutre (score 3), ce qui peut traduire une certaine réserve ou un manque de recul face à l'outil. Enfin, le mécontentement reste minoritaire avec 4 % de désaccord (score 2) et 16 % de désaccord total (score 1). Cette répartition confirme que, pour une grande partie des répondants au sein de BMT, la digitalisation du tri des candidatures est perçue comme un levier efficace pour identifier plus rapidement les talents à forte valeur ajoutée.

Figure 10 : L'identification des principales difficultés et limites rencontrées lors de la digitalisation.



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les données recueillies montrent clairement que la résistance au changement constitue le principal frein à la transition numérique chez BMT, avec 39,53 % des répondants qui la citent en premier. Elle est suivie de très près par la perte de contact humain (37,21 %), ce qui révèle une réelle crainte de déshumanisation des processus RH. Viennent ensuite le coût élevé des outils (13,95 %), puis le manque de compétences techniques (6,98 %), qui reste relativement marginal.

Il est particulièrement intéressant de noter qu'aucun répondant n'a évoqué des préoccupations liées à la confidentialité des données, au faible taux de réponse des candidats ou au risque de discrimination algorithmique (0 %). Ce constat révèle que, pour BMT, les principaux défis de la digitalisation ne se situent pas au niveau de la sécurité ou de l'éthique, mais plutôt dans la gestion de l'acceptabilité humaine et le maintien du lien interpersonnel au sein des nouveaux outils numériques

Tableau 11 : Des recommandations pour améliorer la digitalisation du recrutement

Type de réponses	Nombre de réponses	%
Aucune réponse	23	92
Réponse (Non)	01	04
Proposition concrète (ATS)	01	04
Total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les données recueillies auprès des collaborateurs de l'entreprise BMT Tableau N°11 mettent en lumière un constat majeur concernant l'implication des équipes dans le processus de digitalisation. L'analyse révèle que la grande majorité de l'échantillon, soit 92 % (23 répondants), n'a formulé aucune recommandation particulière. Ce taux d'abstention très élevé suggère une certaine passivité ou une méconnaissance des leviers d'amélioration technologique de la part des collaborateurs. Par ailleurs, une part marginale de 4 % a exprimé un avis négatif (Réponse "Non"), ne voyant pas de nécessité d'évolution immédiate.

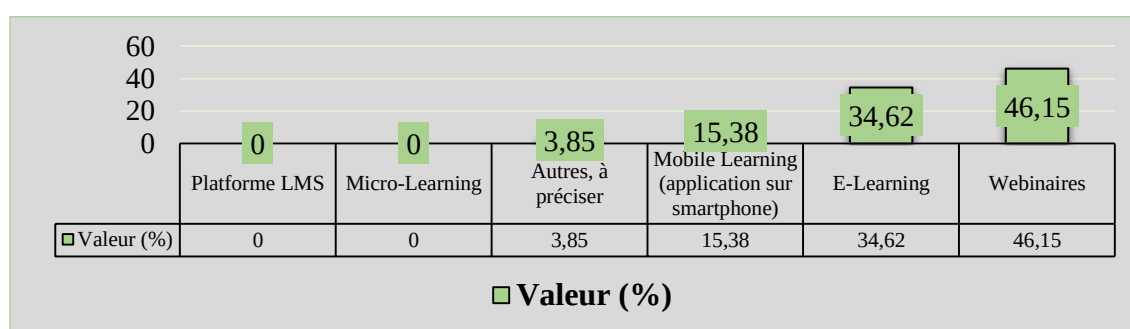
Toutefois, il est intéressant de noter qu'une proposition concrète a été émise par 4 % des répondants (soit 1 personne) : la mise en place d'un système **ATS** (Applicant Tracking System).

Même si cette suggestion reste minoritaire, elle est qualitativement importante. Elle montre que certains profils plus avertis au sein de BMT ont bien identifié l'enjeu : aller au-delà de la simple publication d'annonces pour adopter des outils spécialisés capables d'automatiser et de mieux structurer le suivi des candidatures. En conclusion, ces résultats révèlent qu'une volonté d'innovation existe bel et bien chez BMT, mais qu'elle reste encore portée par une très petite minorité. Pour réussir sa transition digitale, l'entreprise gagnerait à renforcer la sensibilisation et la formation de ses équipes, afin d'encourager davantage de propositions concrètes et de mieux identifier les besoins réels des métiers.

1-4 La digitalisation des pratiques de formation

L'objectif principal du quatrième axe est d'évaluer l'état des lieux et l'efficacité de la transformation digitale de la formation au sein de BMT. Il s'agit d'identifier les outils technologiques réellement déployés et leur fréquence d'utilisation, tout en mesurant l'impact de cette transition sur l'accessibilité aux savoirs. L'analyse vise également à confronter les avantages perçus, tels que les gains d'efficacité, aux difficultés concrètes comme la résistance au changement, afin de dégager des recommandations stratégiques pour optimiser le développement des compétences des collaborateurs.

Figure 11 : Identification des outils et dispositifs de formation digitaux au sein de BMT



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Le recensement des dispositifs de formation Figure N°11 montre que la digitalisation au sein de BMT est portée par un duo d'outils dominants : les Webinaires (46,15 %) et E-learning (34,62 %). À eux seuls ces formats représentent plus de 80 % des pratiques numériques de l'entreprise, confirmant une volonté de dématérialiser les sessions de formation classiques pour gagner en flexibilité.

Toutefois, cette dynamique reste incomplète. Le faible score du Mobile Learning (15,38 %) et l'absence totale de Plateforme LMS soulignent que la formation digitale chez BMT n'est pas encore intégrée dans un écosystème global et automatisé. L'entreprise se trouve donc dans une phase intermédiaire : elle utilise le numérique comme un support de diffusion, mais ne l'exploite pas encore comme un outil de gestion autonome et stratégique des compétences.

Tableau 12 : Part des formations dispensées en format digitale ou hybride au sein de BMT

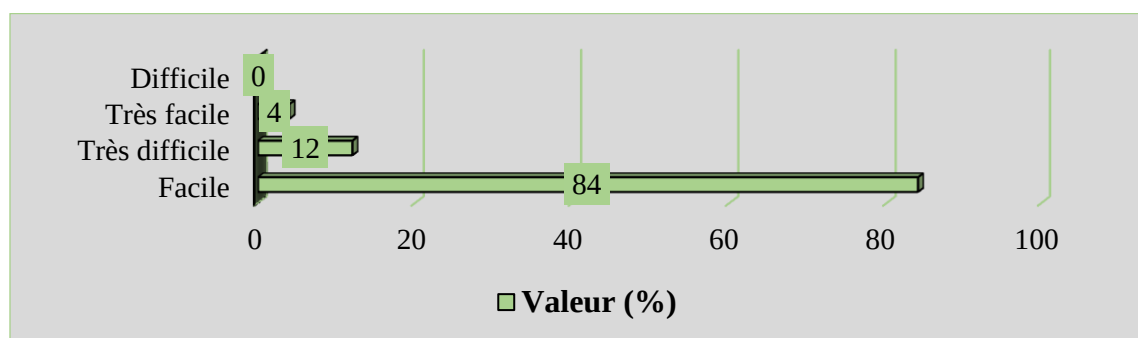
	Nombre de réponse	%
Moins de 20%	19	76
20% à 40%	06	24
41% à 60%	0	0
61% à 80%	0	0

Plus de 80%	0	0
Total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les résultats du Tableau N°12 montrent que la digitalisation de la formation reste encore timide au sein de BMT. En effet, 76 % des répondants estiment que moins de 20 % des formations sont dispensées en format digital ou hybride. Seule une minorité (24 %) perçoit un début de transition, avec un taux compris entre 20 % et 40 %. Aucun répondant n'indique un taux supérieur à 40 %. Ces chiffres confirment que l'entreprise privilégie encore très largement le présentiel. Même si le numérique est utilisé, il sert principalement de support complémentaire plutôt que d'un véritable levier stratégique pour le développement des compétences.

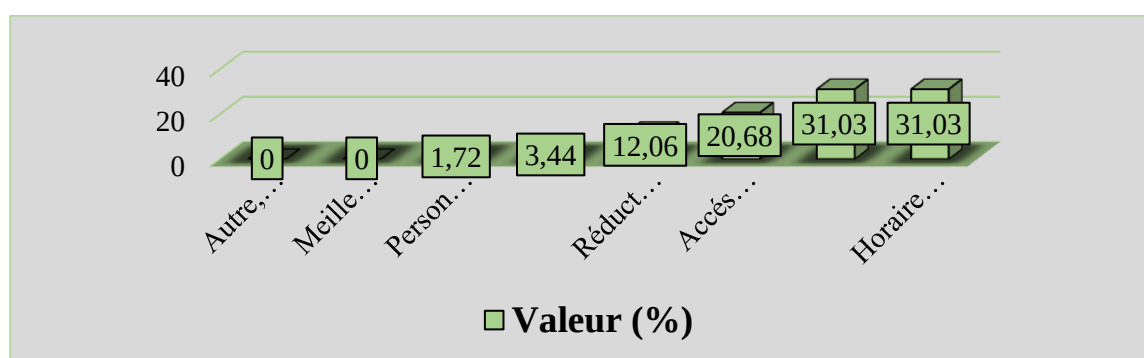
Figure 12 : Evaluation de l'accessibilité à la formation depuis la mise en place d'outils digitaux.



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

majorité des répondants (84 %) juge l'accès « Facile », complétée par 4 % qui le trouvent « Très facile ». Ces résultats suggèrent que les outils mis en place sont intuitifs et favorisent une meilleure inclusion des collaborateurs dans les processus de montée en compétences. Toutefois, une minorité non négligeable de 12 % considère cet accès comme « Très difficile ». Ce résultat souligne l'existence de barrières, probablement liées à des difficultés techniques, un manque de formation aux outils eux-mêmes ou des problèmes de connectivité, qui méritent une attention particulière pour éviter une fracture numérique au sein de l'organisation.

Figure 13 : Les principaux avantages de la digitalisation de la formation.



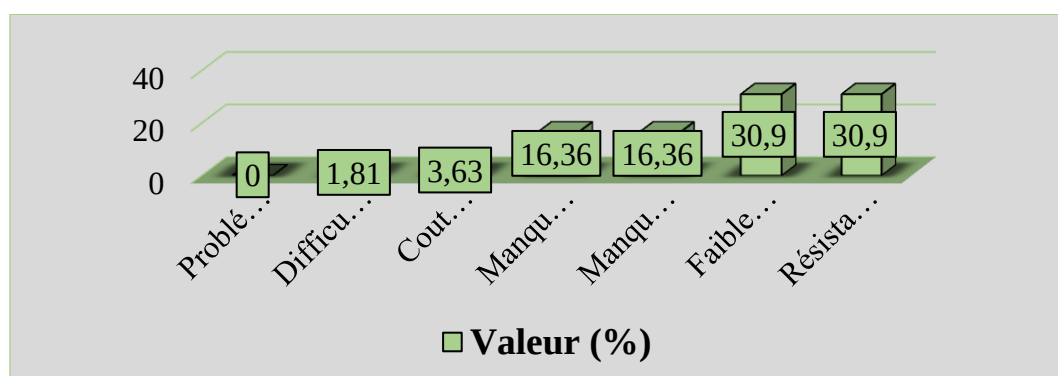
Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse des données recueillies au sein de BMT permet de mieux comprendre les bénéfices perçus par les collaborateurs concernant la digitalisation de la formation. Les deux avantages les plus cités sont clairement logistiques : le gain de temps et la flexibilité des horaires (31,03 % chacun), soit un total de 62,06 %. Pour les employés, le principal intérêt du digital est avant tout de pouvoir concilier plus facilement leurs missions de production et leurs besoins de formation.

Vient ensuite l'accessibilité (20,68 %), avec la possibilité d'accéder à un plus large choix de formations, ce qui ouvre des perspectives de développement des compétences au-delà des offres classiques. La réduction des coûts est quant à elle mentionnée par seulement 12,06 % des répondants, signe que cet aspect reste moins perceptible pour les collaborateurs que pour la direction.

Enfin, des bénéfices plus qualitatifs comme l'amélioration du taux de participation ou la personnalisation des parcours restent très peu cités (respectivement 3,44 % et 1,72 %), et aucun répondant n'a évoqué une meilleure rétention des connaissances.

Figure 14 : Les principales difficultés de la digitalisation de la formation



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

D'après la figure N°14, la digitalisation de la formation au sein de BMT, est freinée par des facteurs humains plutôt que matériels. L'analyse met en exergue que la résistance au changement (30,9 %) et le faible engagement des collaborateurs (30,9 %) constituent les obstacles majeurs, loin devant le manque de collaboration (16,36 %) et le manque de moyens (16,36 %). À l'inverse, les contraintes liées au coût élevé (3,63 %), à la difficulté de mesure (1,81 %) ou aux problèmes techniques (0 %) apparaissent comme négligeables. Ce constat souligne que pour BMT, la performance de la digitalisation RH repose plutôt sur une stratégie de conduite du changement visant à lever les blocages psychologiques des acteurs de l'organisation que sur l'acquisition de l'outil.

Tableau 13 : Des recommandations pour améliorer la digitalisation de la formation

Type de réponse	Nombre de réponse	%
Aucune réponse	21	84
Des formations dans le thème	01	04
Beaucoup de formation	01	04
Proposer des contenus métier du terminal /Spécifique aux (notamment opérationnel)	01	04
Digitaliser le centre de formation dédié avec un système d'évaluation des formateurs et de la qualité d'accueil	01	04
Total	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse des recommandations des collaborateurs de BMT (Tableau N°13) montre une Différence importante dans le processus de digitalisation :

En effet, une très large majorité (84 %) n'a émis aucune suggestion. Ce silence témoigne d'un manque de visibilité ou d'une certaine passivité des salariés face aux outils numériques.

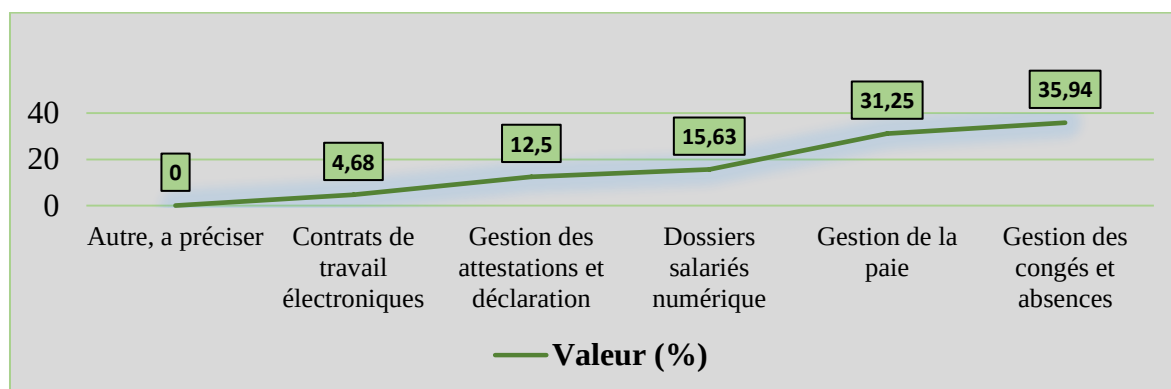
Cependant, les propositions recueillies, bien que minoritaires (4 % chacune), sont particulièrement pertinentes. Elles mettent l'accent sur des leviers essentiels : le besoin de contenus adaptés aux métiers et aux opérations du terminal, le développement d'un catalogue de formations plus riche, et une véritable digitalisation du centre de formation avec des outils d'évaluation performants.

Ces résultats montrent que pour réussir sa transformation numérique, BMT ne doit pas seulement enrichir son offre de formations digitales, mais surtout accompagner ses collaborateurs et les impliquer activement dans cette évolution, afin qu'ils deviennent de véritables acteurs du changement.

1-5 Gestion administrative (paie, congés, dossiers salariés)

Ce cinquième axe analyse la digitalisation des processus administratifs et de la rémunération chez BMT afin d'en mesurer l'impact sur l'efficacité opérationnelle (gain de temps, fiabilité) et le climat social. L'objectif est de vérifier si l'automatisation de ces tâches transactionnelles permet réellement aux services RH de se recentrer sur des missions stratégiques à haute valeur ajoutée.

Figure 15 : Les processus administratifs digitalisé au sien de BMT



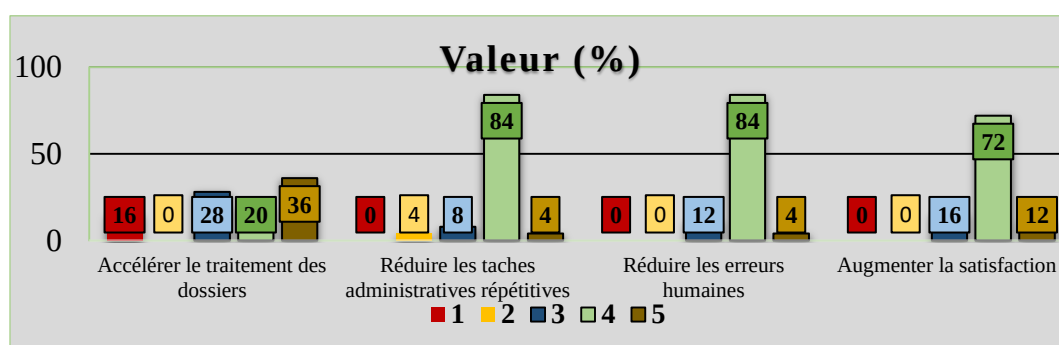
Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les résultats de notre enquête au sein de BMT (Figure N°15) montrent une adoption très inégale des outils numériques selon les processus administratifs. La gestion des congés et absences (35,94 %) ainsi que la gestion de la paie (31,25 %) arrivent largement en tête. Cela confirme que l'entreprise a priorisé l'automatisation des tâches récurrentes et les plus critiques pour le

Bon fonctionnement quotidien et la stabilité sociale. En revanche, d'autres processus avancent plus lentement : la gestion des dossiers salariés numériques (15,63 %), la gestion des attestations (12,5 %), et surtout la dématérialisation des contrats de travail électroniques qui reste très marginale (4,68 %).

Globalement, BMT a bien entamé sa transition numérique, mais celle-ci reste concentrée sur les flux administratifs les plus volumineux et transactionnels, tandis que certains aspects plus sensibles ou juridiques conservent encore une forte dimension papier.

Figure 16 : Evaluation de l'impact de la digitalisation sur l'efficacité des processus administratifs.



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les résultats de notre enquête menée au sein de BMT, illustrés par la Figure N°16, révèlent une perception globalement très positive de l'impact du numérique sur l'efficacité administrative. L'analyse des données montre une tendance forte vers l'excellence (score de 4 sur 5) pour trois indicateurs majeurs : la réduction des tâches administratives répétitives et la réduction des erreurs humaines, qui affichent toutes deux un taux d'adhésion massif de 84 %, ainsi que l'augmentation de la satisfaction, validée par 72 % des répondants. Concernant l'accélération du traitement des dossiers, les avis sont plus nuancés mais restent favorables, avec une majorité de réponses oscillant entre les scores 3 (28 %), 4 (20 %) et 5 (36 %). Cette convergence des résultats vers les échelons supérieurs de l'échelle de Likert démontre que la digitalisation chez BMT n'est pas seulement perçue comme un changement technique, mais comme un levier performant ayant permis de fiabiliser les données et d'optimiser le temps de travail des collaborateurs.

Tableau 14 : Répartition des aspects de la rémunération digitalisée au sien de BMT

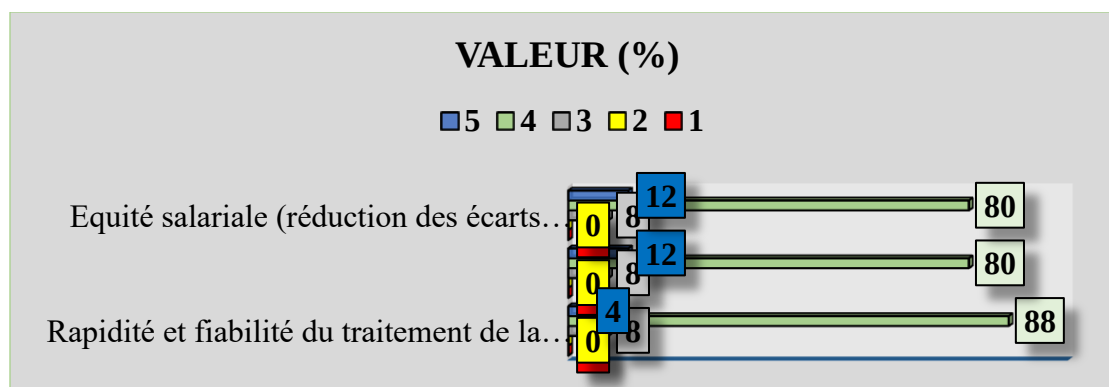
	Nombre de réponse	%
Calcul et versement de la paie	17	26,98
Gestion des rémunérations variables	13	20,63
Simulation des avantages sociaux	15	23,81
Analyse de l'équité salariale	09	14,29
Politique de rémunération basée sur les données	09	14,29
Autre, à préciser	0	0
Totale	63	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Les données recueillies lors de notre enquête auprès de BMT, présentées dans le Tableau émunération ayant bénéficié de la transformation digitale. Il ressort que le calcul et le versement de la paie constituent l'aspect le plus automatisé avec 26,98 % des réponses, suivis de près par la simulation des avantages

sociaux (23,81 %) et la gestion des rémunérations variables (20,63 %). Ces résultats indiquent que l'entreprise privilégie la digitalisation des processus administratifs et de calcul, qui exigent une grande précision technique. Par ailleurs, bien que moins représentées, l'analyse de l'équité salariale et la politique de rémunération basée sur les données (chacune à 14,29 %) témoignent d'une volonté émergente d'utiliser le numérique pour des décisions plus stratégiques. En somme, la digitalisation de la rémunération chez BMT semble mature sur les fonctions de base, tout en s'étendant progressivement vers des outils d'analyse et de pilotage plus complexes.

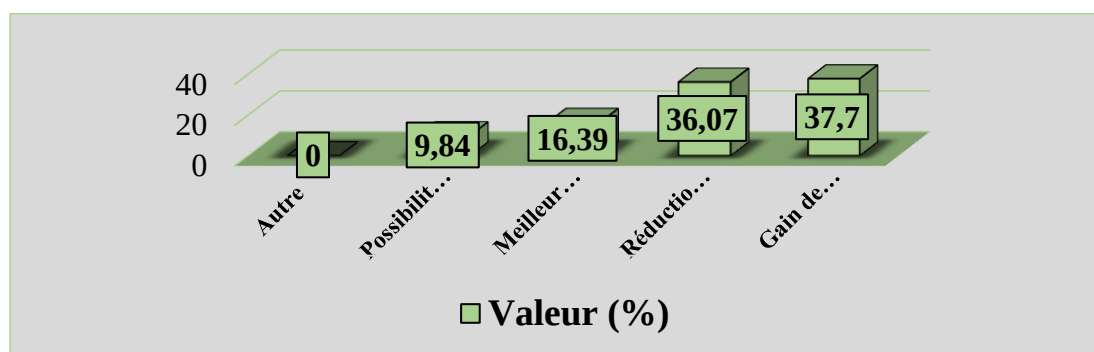
Figure 17 : Evaluation du degré d'amélioration des aspects de la rémunération par la digitalisation



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

Les données présentées dans la Figure N°17 témoignent d'un impact très positif de la digitalisation sur les différentes dimensions de la rémunération au sein de BMT. L'indicateur le plus significativement amélioré est la rapidité et la fiabilité du traitement de la paie, avec un taux d'approbation massif de 88 % (score 4 sur 5), soulignant l'efficacité opérationnelle des outils mis en place. Parallèlement, la transparence de la politique de rémunération ainsi que l'équité salariale enregistrent des résultats identiques et particulièrement élevés, avec 80 % des répondants estimant que le numérique a favorisé une amélioration notable (score 4) et 12 % jugeant cette amélioration comme maximale (score 5). L'absence de réponses négatives (scores 1 et 2) pour l'ensemble de ces critères confirme que la transition numérique chez BMT est perçue par les collaborateurs comme un gage de confiance, de précision et de justice organisationnelle dans la gestion de leurs revenus.

Figure 18 : Les principaux avantages de la digitalisation dans la gestion de la rémunération



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse de la Figure N°18 permet d'identifier les bénéfices majeurs perçus par les collaborateurs de BMT suite à la digitalisation de la rémunération. Deux avantages prédominent largement : le gain de temps pour les équipes RH (37,7 %) et la réduction des erreurs de paie (36,07 %). Ces résultats confirment que l'automatisation est avant tout perçue comme un vecteur de productivité et de fiabilité technique. Les avantages liés à une meilleure équité salariale (16,39 %) et à la possibilité d'individualiser les packages (9,84 %), bien que présents, restent secondaires. Cela suggère que pour BMT, l'apport immédiat du numérique se situe dans l'optimisation opérationnelle et la sécurisation des processus financiers, garantissant ainsi une gestion de la paie plus fluide et moins sujette aux aléas manuels.

Tableau 15 : Impact de l'automatisation administrative sur le repositionnement stratégique des ressources humaines

	Nombre de réponse	%
1(pas du tout d'accord)	0	0
2	0	0
3	08	32
4	16	64
5 (tout à fait d'accord)	01	04
Totale	25	100

Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

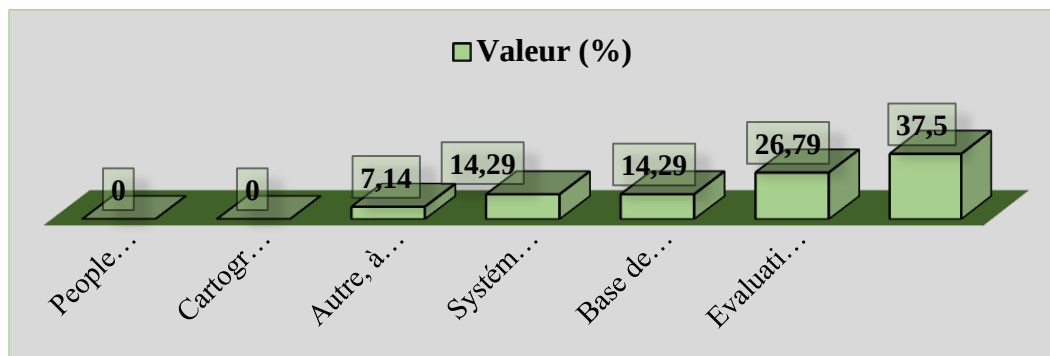
Les données issues de notre enquête au sein de BMT, présentées dans le Tableau N°15, confirment que l'automatisation des tâches administratives est perçue comme un levier majeur de transformation pour la fonction RH. Une large majorité des répondants (64 %) exprime son accord (score 4) avec l'idée que cette décharge administrative permet aux services des Ressources Humaines de se recentrer sur des missions à plus haute valeur ajoutée. Si l'on ajoute les répondants « tout à fait d'accord » (4 %), ce sont plus des deux tiers des participants qui valident ce repositionnement stratégique. Par ailleurs, 32 % des répondants conservent

une position neutre (score 3), tandis qu'aucune opinion négative n'a été enregistrée. Ces résultats soulignent que, pour l'organisation BMT, la digitalisation ne représente pas seulement un gain de productivité technique, mais constitue une opportunité réelle de faire évoluer la fonction RH vers un rôle plus stratégique et orienté vers le développement humain.

1-6 Gestion des talents et mobilité interne

L'Axe six vise à évaluer comment les outils digitaux, tels que les bases de données de compétences et la cartographie des talents, optimisent la gestion du capital humain. L'objectif est de mesurer l'impact de la numérisation sur la mobilité interne et la détection des potentiels, en utilisant une échelle de performance de 1 à 5. Cette démarche permet de transformer le suivi des collaborateurs en un pilotage stratégique plus fluide et réactif.

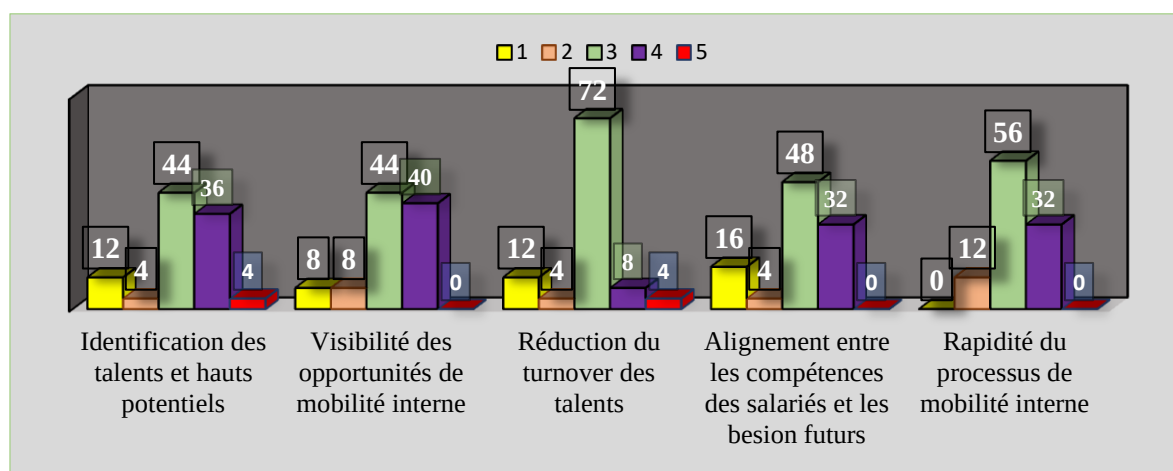
Figure 19 : Les outils et pratiques digitales utilisés pour gérer les talents



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse de la Figure N°19 montre que la gestion des talents chez BMT est dominée par la Plateforme de mobilité (37,5 %) et l'évaluation des potentiels (26,79 %). Si les bases de données et systèmes de performance atteignent 14,29 %, l'absence totale de People Analytics et de cartographie (0 %) freine encore le pilotage prédictif. Ce contraste souligne une digitalisation efficace pour l'opérationnel, mais encore limitée pour la prise de décision stratégique.

Figure 20 : Mesure de l'amélioration des aspects de la gestion des talents par la digitalisation



Source : conception personnelle à partir de l'enquête.

D'après les données de la Figure N°20, nous dénotons une perception globalement positive de l'impact de la digitalisation chez BMT, avec une forte concentration des réponses sur le niveau 3 de l'échelle.

La transformation numérique se distingue particulièrement par la réduction du turnover (72 %) et la rapidité du processus de mobilité interne (56 %), démontrant son efficacité sur la fluidité opérationnelle. Bien que l'identification des hauts potentiels et la visibilité des opportunités affichent des scores satisfaisants de 44 %, le faible taux d'adhésion au niveau 5 suggère que des marges de progression subsistent. En somme, ces résultats indiquent que si les outils digitaux ont stabilisé et accéléré la gestion des talents, l'entreprise doit encore optimiser ces systèmes pour atteindre un niveau d'excellence stratégique.

1-7 La digitalisation et performance RH

L'objectif de septième axe est de mesurer l'impact de la digitalisation sur l'efficacité des RH. Il s'agit d'analyser si la digitalisation a réellement boosté la productivité et l'objectivité des évaluations (notamment via le feedback continu et les objectifs SMART). Cet axe évalue comment ces outils alignent le travail des employés avec la stratégie de l'entreprise et préparent les changements technologiques à venir.

Tableau 16 : L'amélioration de la productivité par la digitalisation des ressources humaines

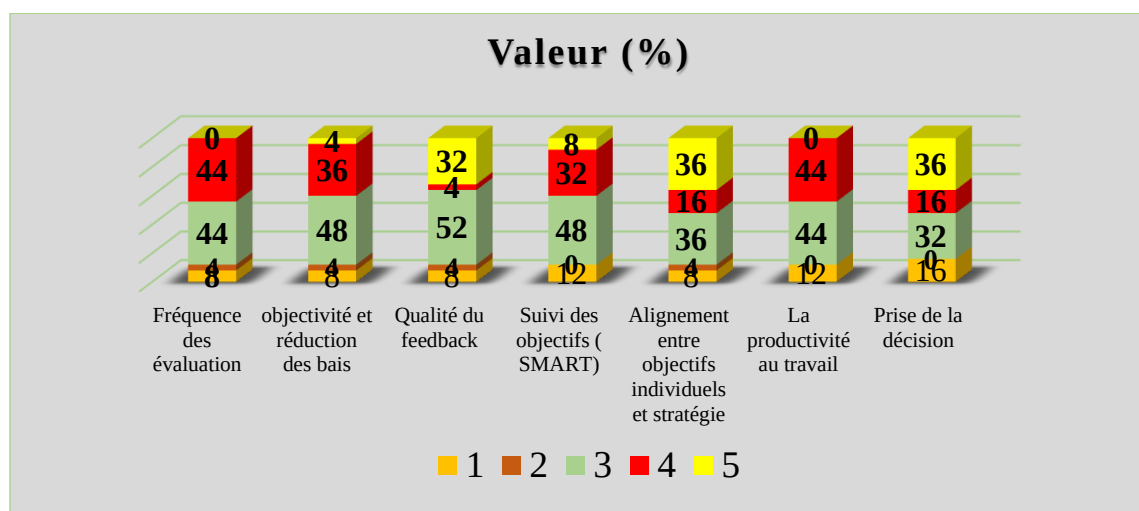
	Nombre de réponses	%
1(pas du tout d'accord)	0	0
2	4	16
3	8	32
4	12	48
5(tout à fait d'accord)	0	0

Total	25	100
-------	----	-----

Source : Conception personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse des données présentées dans le tableau N°16 révèle une perception largement favorable de l'impact des outils digitaux sur l'efficacité au travail au sein de la BMT. En effet, une nette majorité des répondants, soit 48% s'accorde à dire que la digitalisation a effectivement amélioré la productivité, tandis que 32% conservent une position neutre sur la question. Il est particulièrement significatif de noter l'absence totale d'opposition radicale, aucun collaborateur n'ayant exprimé un désaccord total face à cette transformation. Bien que les avis très enthousiastes ne soient pas encore dominants, la tendance globale de l'enquête à BMT démontre que l'intégration du digital est perçue comme un levier de performance important.

Figure 21 : Evaluation de l'impact de la digitalisation sur les processus de performance RH



Source : Conception personnelle à partir de l'enquête.

Les résultats de l'enquête menée au sein de la BMT, illustrés par la Figure N°21, confirment l'impact positif de la digitalisation sur la performance RH à travers une analyse sur échelle. Les collaborateurs soulignent particulièrement l'amélioration de l'objectivité des évaluations et

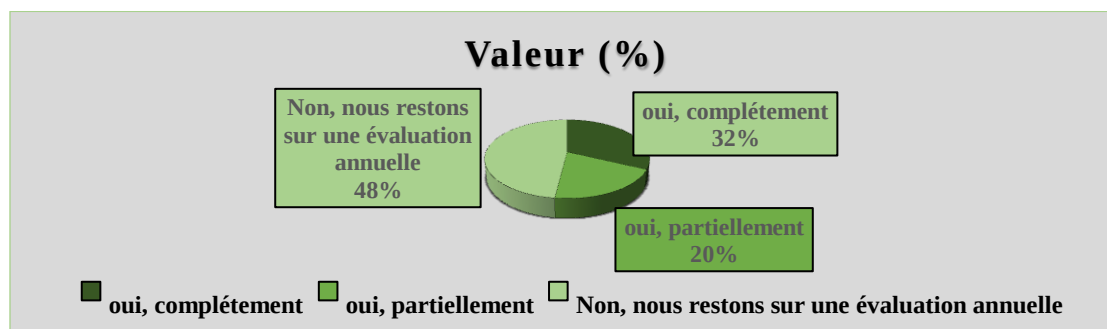
La réduction des biais, avec 48 % d'entre eux qui se positionnent au niveau 4. La qualité du Feedback est également bien appréciée, avec 52 % au niveau 3 et 32 % au niveau 5.

Sur le plan stratégique, le suivi des objectifs SMART et l'alignement des objectifs individuels avec la stratégie de l'entreprise obtiennent de bons scores, respectivement 48 % et 36 % au niveau 4.

Les effets sur la productivité et la qualité de la prise de décision sont globalement positifs avec une majorité au niveau 4 (44 %), même si la présence de réponses plus neutres indique que le plein potentiel des outils numériques n'est pas encore totalement exploité.

En somme, la digitalisation apparaît comme un véritable pilier de performance chez BMT, rendant la gestion du capital humain plus transparente, plus équitable et mieux alignée sur les objectifs de l'organisation

Figure 22 : Transition de l'évaluation annuelle vers un feedback continu grâce à la digitalisation



Source : personnel à partir de l'enquête.

L'analyse des résultats de la Figure N°22 révèle une réalité contrastée au sein de BMT concernant l'évolution des cycles de performance.

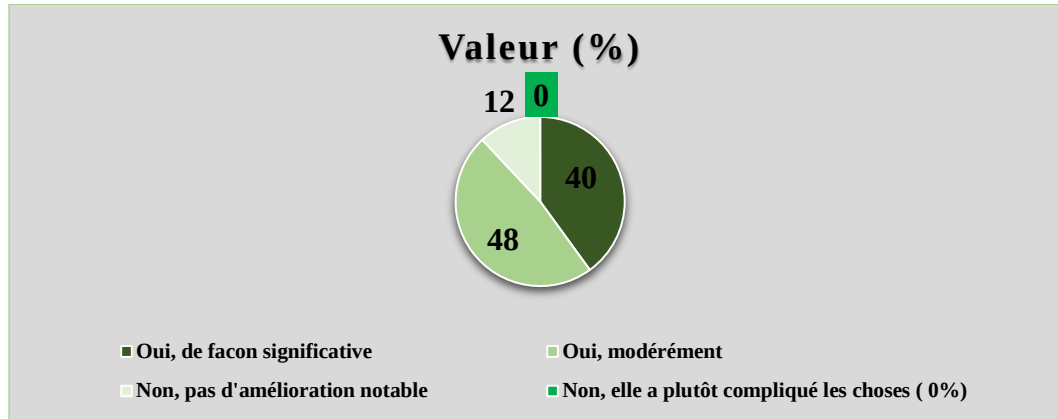
D'un côté, plus de la moitié des collaborateurs (52 %) estime que la digitalisation a permis d'avancer vers un modèle de feedback continu : 32 % considèrent que ce passage est totalement réalisé, et 20 % qu'il l'est partiellement. Cela montre une réelle modernisation de la relation managériale, devenue plus fluide et réactive grâce aux outils numériques.

Cependant, 48 % des répondants déclarent que l'entreprise reste encore attachée au système classique d'évaluation annuelle. Ce chiffre élevé indique que, malgré la disponibilité d'outils permettant un suivi en temps réel, les habitudes et la culture de l'entretien annuel unique restent encore très ancrées.

En conclusion, même si les outils techniques sont présents, le passage à un feedback permanent

Constitue avant tout un défi culturel. BMT aura besoin d'un accompagnement managérial plus fort pour faire évoluer les mentalités et dépasser les cadres traditionnels.

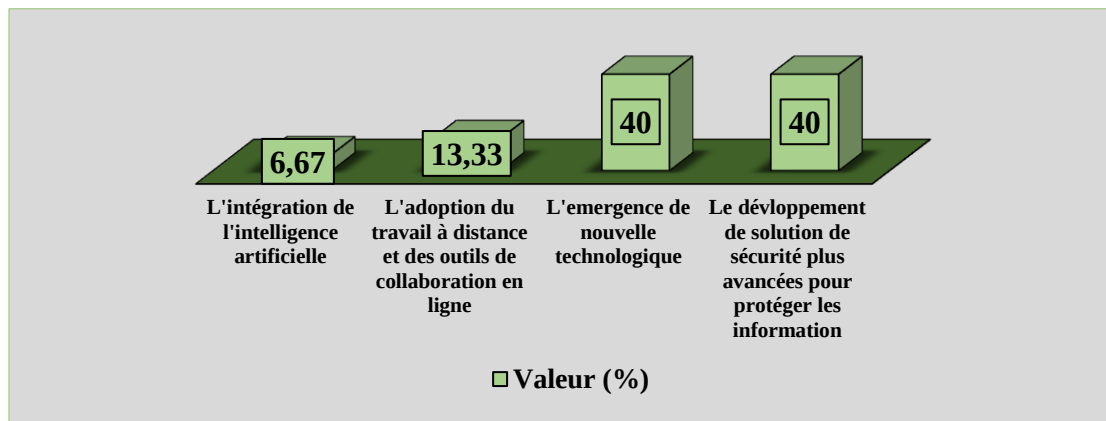
Figure 23 : Transition de l'évaluation annuelle vers un feedback continu grâce à la digitalisation



Source : personnelle à partir de l'enquête.

L'analyse des résultats de notre enquête menée au sein de la BMT révèle une perception globalement positive de la transformation numérique. En effet, une large majorité des répondants, soit 88 %, s'accorde à dire que la digitalisation a amélioré la performance de la fonction RH (dont 40 % de manière significative et 48 % de manière modérée). Ces données soulignent que l'introduction des outils digitaux est perçue comme un levier d'efficacité opérationnelle par les collaborateurs. Toutefois, il convient de noter qu'une part non négligeable de 12 % ne constate aucune amélioration notable, ce qui pourrait suggérer des besoins en accompagnement ou des disparités dans la maîtrise des nouveaux outils. Enfin, le fait qu'aucun répondant ne juge que la digitalisation a complexifié les processus (0 %) confirme l'utilité et l'acceptabilité technologique des solutions mises en œuvre au sein de BMT.

Figure 24 : Anticipation des évolutions technologiques futures liées à la digitalisation au sein BMT



Source : Conception personnelle à partir de l'enquête.

D'après la figure n°24, nous observons une vision claire des priorités technologiques futures selon les collaborateurs de la BMT. Les résultats mettent en exergue deux attentes majeures, chacune recueillant 40 % des suffrages : l'émergence de nouvelles technologies et le développement de solutions de sécurité avancées pour la protection des informations. Cette double préoccupation souligne une volonté d'innovation couplée à une conscience aiguë des risques liés à la cyber sécurité. En revanche, l'adoption du travail à distance et des outils de collaboration en ligne (13,33 %) ainsi que l'intégration de l'intelligence artificielle (6,67 %) occupent une place plus secondaire dans les projections immédiates des répondants. Cette analyse suggère que pour le personnel de la BMT, l'avenir de la digitalisation repose avant tout sur la modernisation des infrastructures et la sécurisation des données stratégiques avant d'envisager des mutations plus profondes comme l'IA.

• Synthèse des résultats obtenue grâce à l'enquête auprès d'un échantillon

Les résultats du cas pratique réalisé au sein de BMT montrent que la digitalisation des ressources humaines a un impact globalement positif sur la performance de l'entreprise. Les outils numériques contribuent à améliorer la rapidité d'exécution des tâches, la communication interne et l'efficacité des processus administratifs. Les graphiques révèlent également que la digitalisation facilite le recrutement, le traitement des informations et le suivi des employés, ce qui augmente la productivité et la qualité du travail.

Cependant, certaines difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies apparaissent chez quelques salariés, notamment en raison du manque de formation et de maîtrise des outils numériques. Ainsi, la réussite de la transformation digitale nécessite un accompagnement et un renforcement des compétences des employés afin d'assurer une intégration efficace des technologies au sein de BMT.

2_ Traitement du guide d'entretien

2-1 Présentation de l'entreprise et du répondant

Tableau 17 : Présentation de l'entreprise et du répondant

Les questions	Répondant 01	Répondant 02
Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise ?	« Une entreprise maritime et prestation du service dans un Terminal, c'est une branche de l'EPB et elle spécialisée dans le déparquement, l'embarquement et la livraison ».	« Une entreprise SPA est spécialisée principalement dans la gestion des centaines et c'est une combinaison entre EPB et une entreprise japonaise ».
Quelle est votre fonction ?	« Développeur intégrateur ».	« Administrateur système ».
Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?	« Depuis 2024 » (2ans).	« Depuis 2024 » (2ans).
Quelle place occupe la fonction RH dans votre entreprise ?	« Un département des RH qui gère plus un système d'information RH ».	« Une partie moyenne 50% ».

Source : Conception personnelle à partir de l'entretien.

L'analyse des profils présentés dans le Tableau N°17 révèle une forte orientation technique chez les collaborateurs interrogés, occupant respectivement les postes de développeur intégrateur et d'administrateur système au sein d'entreprises du secteur maritime et logistique. Bien que leurs structures diffèrent par leur forme juridique (prestataire de service ou SPA en partenariat avec l'entreprise japonaise), les deux répondants témoignent d'une ancienneté identique de deux ans, ce qui assure une certaine homogénéité dans l'expérience du terrain. Cette expertise technique influence directement leur perception de la fonction RH, celle-ci étant perçue soit à travers le prisme d'un système d'information dédié (SIRH), soit comme un pilier occupant une place centrale à hauteur de 50 % dans l'organisation. Cette convergence entre compétences informatiques et gestion humaine souligne l'importance de la digitalisation dans la performance globale des entreprises étudiées.

2-2 Processus de digitalisation des RH

Tableau 18 : Processus de digitalisation des RH

	Répondant 01	Répondant 02
--	--------------	--------------

Comment définissez-vous la digitalisation des RH ?	Aucune réponse	« Gérer de manière numérique les opérations liées aux RH ».
Quels outils digitaux relatif à la GRH ?	« SIRH ».	Aucune réponse
Quelles ont été les principales motivations pour digitaliser la fonction RH ?	« Eviter les erreurs, transparence totale et des gains de temps ».	« Faciliter la gestion, automatiser la RH et avoir une base de données facilement accessible ».
Comment s'est déroulé le processus de mise en place ?	« Comprendre le processus métier à partir de ça quand commence la digitalisation ».	« Définir le besoin, développer une application, choisir le système et mise en place ».

Source : Conception personnelle à partir de l'entretien.

L'analyse du discours des deux interviewés relatif au processus de digitalisation des ressources humaines au sein de BMT montre que la transformation numérique de la fonction RH est principalement orientée vers l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et l'optimisation des pratiques de gestion. Les réponses des interviewés révèlent que la digitalisation est perçue comme un moyen de gérer les opérations RH de manière numérique à travers des outils tels que le SIRH. Les principales motivations évoquées concernent la réduction des erreurs administratives, le gain de temps, la transparence des informations ainsi que l'automatisation des tâches RH. Par ailleurs, les résultats indiquent que la mise en place du processus de digitalisation nécessite une bonne compréhension des besoins de l'entreprise, le développement de solutions adaptées ainsi que le choix d'un système répondant aux exigences organisationnelles. Ainsi, ce tableau met en évidence l'importance de la digitalisation comme levier de modernisation et d'amélioration de la performance des ressources humaines au sein de BMT.

2-3 Impact sur la performance RH

Tableau 19 : Impact sur la performance RH

Questions	Répondant 01	Répondant 02
Selon vous, quels changements la digitalisation a-t-elle apporté à la gestion RH ?	« Gain de temps énorme et transparence totale »	« Gain de temps »

A-t-elle permis un gain de temps ou une réduction des couts ?	« Oui, par rapport à l'accès à des archives, un gain de temps assuré. Oui par rapport à les pénalités de la CNAS, une forte réduction des couts ».	« Oui »
A-t-elle amélioré la qualité du recrutement et de la gestion des talents ?	« Non, car le recrutement n'est pas intégré dans le système car il se fait par l'ANEM »	« Non, car le recrutement il se fait par l'ANEM »
Quel impact a-t-elle eu sur la motivation et l'engagement des employés ?	« Question de crédibilité pour la direction »	« Motivation augmente »
Pensez-vous qu'elle a contribué à améliorer la performance globale de l'entreprise ? comment ?	« Oui, par rapport à la réduction des couts et le gain de temps, car ce sont les deux éléments importants ».	« Oui, elle a diminué les couts ».

Source : Conception personnelle à partir de l'entretien.

L'analyse des résultats du Tableau N°19 met en évidence un impact significativement positif de la digitalisation sur l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, notamment à travers un gain de temps substantiel et une réduction des coûts directs, comme l'évitement des pénalités CNAS grâce à une meilleure gestion archivistique. Si les répondants s'accordent sur l'amélioration de la transparence et de la motivation des employés, ils soulignent néanmoins une limite structurelle : la digitalisation n'a pas encore optimisé la qualité du recrutement, car ce processus reste externalisé via l'ANEM. Malgré cette réserve, la perception globale demeure très favorable, la transformation numérique étant considérée comme un levier de crédibilité pour la direction et un moteur essentiel de la performance globale de l'organisation.

2-4 Difficultés et limites

Tableau 20 : Difficultés et limites

Les questions	Répondant 01	Répondant 02
Quelles difficultés avez-vous rencontrés lors de la digitalisation ?	« Résistance au changement, budget minimum et ça prend du temps ».	« Résistance au changement et problème d'adaptabilité ».
Y a-t-il eu une résistance au	« Oui ».	« Oui ».

changement ?		
Quels risques identifier-vous ?	« Cyber sécurité et la perte des données ».	« Résistance au changement ».
Quels axes d'amélioration recommandez-vous ?	« Intégration des modèle IA »	Aucune réponse
Quels projets futurs de digitalisation RH envisager vous ?	« Refaire le système d'information ».	Aucune réponse.

Source : Conception personnelle à partir de l'entretien

L'examen du tableau n°20 révèle que le processus de digitalisation des ressources humaines se heurte à des défis tant comportementaux que techniques. La résistance au changement est identifiée de manière systématique par l'ensemble des répondants comme le verrou principal, compliquée par un manque d'adaptabilité et des contraintes budgétaires. Parallèlement, la perception des risques se cristallise autour de la cyber sécurité, soulignant une vulnérabilité ressentie face à la gestion des données numériques. Malgré ces limites, les recommandations formulées, telles que l'intégration de modèles d'IA ou la refonte complète du système d'information, témoignent d'une volonté de dépasser les outils actuels pour atteindre un stade de maturité numérique plus élevé. En somme, la réussite du projet au sein de l'organisation semble dépendre d'un équilibre entre investissement technologique et gestion humaine de la transition.

• Synthèse de l'entretien avec le Développeur intégrateur et Administrateur système

L'analyse approfondie des entretiens menés auprès des profils techniques de BMT (développeur intégrateur et administrateur système) démontre que la digitalisation des RH est perçue comme un moteur essentiel de performance, occupant environ 50 % de l'activité organisationnelle. L'utilisation du SIRH a permis de sécuriser les processus administratifs en évitant les erreurs manuelles et les pénalités financières liées à la CNAS, tout en assurant une transparence totale et un gain de temps considérable. Sur le plan humain, cette transition renforce la crédibilité de la direction et stimule la motivation des employés. Cependant, une limite structurelle majeure persiste : l'optimisation de la gestion des talents reste incomplète car le recrutement demeure externalisé via l'ANEM et n'est donc pas intégré au système numérique interne. Enfin, si des perspectives d'évolution vers l'intelligence artificielle et une refonte globale du système d'information sont envisagées, elles restent freinées par une forte

résistance au changement, des budgets limités et des risques croissants en matière de cyber sécurité.

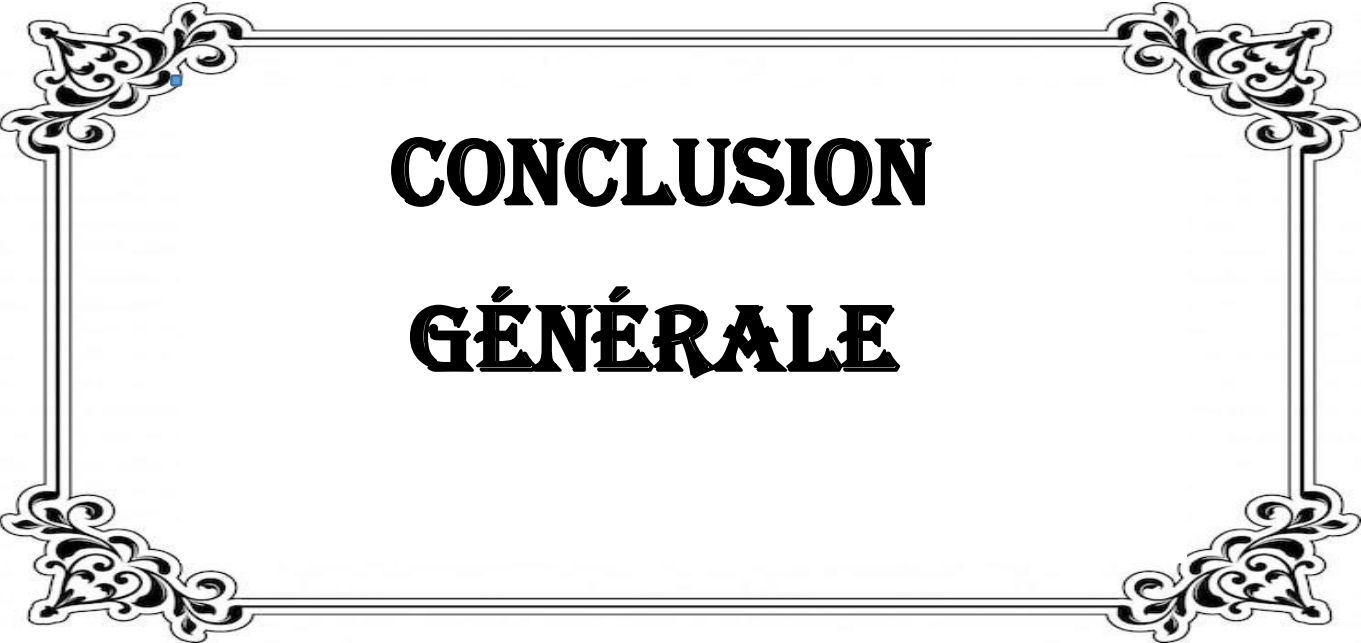
Conclusion

L'étude de terrain réalisée au sein de BMT nous a permis d'analyser l'impact de la digitalisation des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. À travers les résultats obtenus grâce aux questionnaires et aux entretiens, nous avons constaté que l'intégration des outils numériques dans la gestion des ressources humaines contribue à améliorer l'efficacité des processus RH et la qualité du travail.

La digitalisation facilite notamment la gestion administrative, le recrutement, la formation ainsi que la circulation de l'information au sein de l'entreprise. Elle permet également un gain de temps, une meilleure organisation des activités et une amélioration de la communication entre les collaborateurs. Ces changements ont un impact positif sur l'engagement des salariés et sur la performance globale de l'entreprise.

Cependant, malgré ces avantages, certaines difficultés ont été relevées, notamment les besoins de formation, l'adaptation aux nouveaux outils numériques et la résistance au changement chez certains employés. Cela montre que la réussite de la digitalisation nécessite un accompagnement continu et une bonne gestion du changement organisationnel.

En définitive, les résultats de cette étude confirment que la digitalisation des ressources humaines représente un levier important de modernisation et de performance pour l'entreprise, lui permettant de mieux répondre aux exigences d'un environnement professionnel en constante évolution.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

La transformation numérique a profondément bouleversé les modes de fonctionnement des entreprises et a placé la digitalisation au cœur des stratégies organisationnelles. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines n'échappe pas à cette évolution et connaît aujourd'hui une mutation importante, passant d'une fonction principalement administrative à une fonction stratégique orientée vers la performance et la valorisation du capital humain.

Le présent travail de recherche, réalisé au sein de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal, avait pour objectif d'étudier l'impact de la digitalisation des ressources humaines sur la performance des entreprises. À travers cette étude, nous avons cherché à comprendre comment les outils digitaux influencent les pratiques RH, notamment dans les domaines du recrutement, de la formation, de la gestion des talents et du suivi des performances.

L'analyse théorique réalisée dans les deux premiers chapitres nous a permis de démontrer que la digitalisation représente un véritable levier de modernisation des processus RH. Les nouvelles technologies telles que les SIRH, les plateformes collaboratives, les outils de recrutement digital et les dispositifs de formation en ligne offrent aux entreprises la possibilité d'améliorer leur efficacité organisationnelle, d'optimiser la gestion des données et de renforcer la qualité des services RH. Cette évolution favorise également une meilleure communication interne, une plus grande réactivité et une prise de décision plus rapide et plus fiable.

L'étude menée auprès des salariés et des responsables de l'entreprise BMT a permis de confirmer les constats théoriques. Les résultats obtenus montrent que la digitalisation des ressources humaines contribue à simplifier les tâches administratives, à réduire les délais de traitement et à améliorer la productivité des équipes.

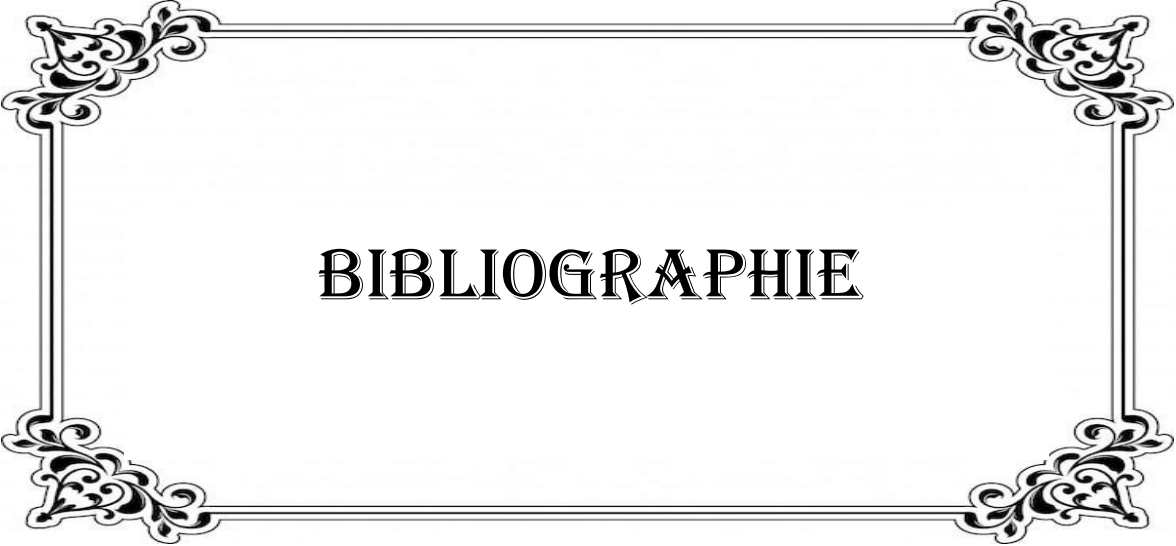
De même, les résultats de l'enquête ont démontré que les solutions digitales utilisées dans la gestion des talents, la formation et le développement des compétences participent au renforcement de la performance organisationnelle. Les collaborateurs bénéficient d'un meilleur accès à l'information, de formations plus flexibles et d'un accompagnement plus adapté à leurs besoins professionnels. Cela confirme la première hypothèse selon laquelle : ***La digitalisation des RH exerce un effet positif sur la performance de la fonction RH chez BMT en améliorant l'efficacité opérationnelle, l'objectivité des processus et l'alignement stratégique.***

Néanmoins, malgré les nombreux avantages observés, la digitalisation des ressources humaines présente certaines contraintes qu'il convient de prendre en considération. Les

difficultés liées à l'adaptation aux nouveaux outils, la résistance au changement, les coûts d'investissement ainsi que les risques psychosociaux associés à l'utilisation intensive des technologies numériques demeurent des défis importants pour les organisations. Ceci dit, notre deuxième hypothèse se confirme : ***Les résistances culturelles et organisationnelles freinent la contribution de la digitalisation à la performance RH chez BMT, particulièrement dans les dimensions relationnelles et développement des compétences.***

Il devient donc indispensable pour les entreprises d'accompagner cette transition par des actions de formation, de sensibilisation et de soutien afin d'assurer une transformation digitale réussie.

En conclusion, cette étude nous a permis de constater que la digitalisation des ressources humaines constitue aujourd'hui un facteur essentiel de performance et de compétitivité pour les entreprises. Elle ne se limite pas à l'automatisation des tâches, mais participe à une transformation globale des pratiques managériales et de l'organisation du travail. Ainsi, comme nous l'avons souligné dans l'introduction générale, la valorisation du capital humain à travers les outils numériques représente désormais un enjeu stratégique majeur pour garantir la pérennité et le succès des organisations dans un environnement en constante évolution.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

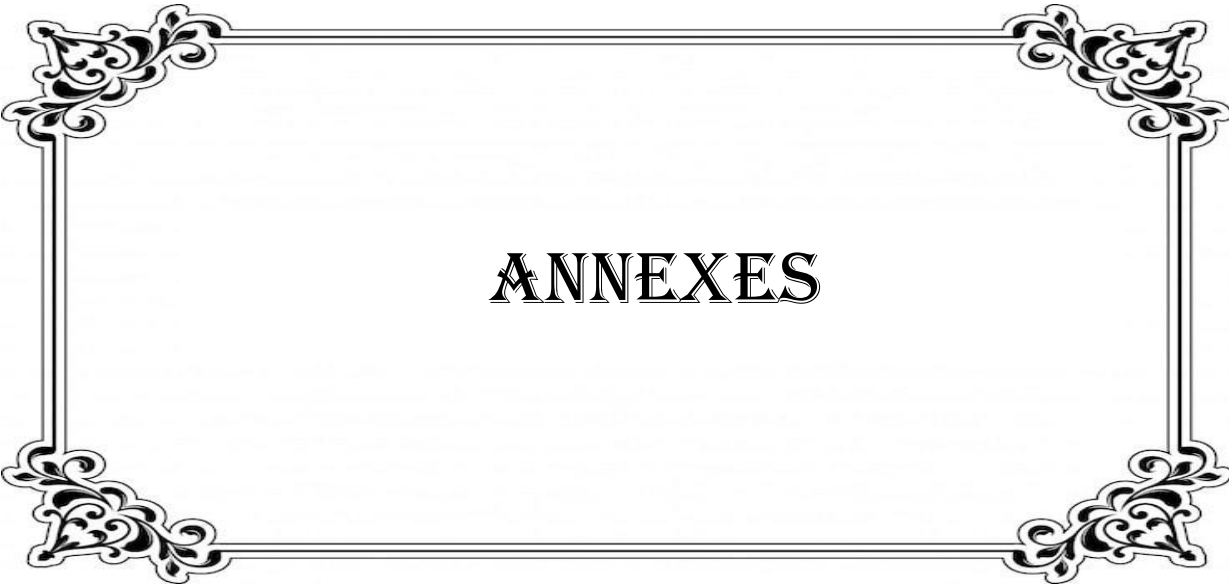
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*.
- Barats, C. (2015). Analyse de sites web et de dispositifs numériques: enjeux de corpus et de méthodes . *Distance et médiations des savoirs*, 12.
- Basak, S., Wotto, M., & Bélanger, P. (2018). E-learning, M-learning and D-learning; Conceptual definition and comparative analysis. *E-Learning and Digital Media (The full citation details will go in "tous les champs")*, 191-216.
- BELABBES, A., & BOUSDIG, K. (2025). Latransformation numérique des ressources humaines: la gestion des talents à l'ère de l'intelligence artificielle. *Revue internationale des Science de Gestion*.
- Belaid, A., & Guerroumi, M. (2021). La digitalisation du processus de formation professionnelle. *Ecole supérieur de Gestion et d'Economie Numérique*.
- Bradley, V. (2021). Learning Management System (LMS) use with online instruction. *international Journal of Technology in Education*, 4(1), pp. 68-92. doi:10.46328/ijte.36
- Breaux, L. (2025). *La confiance au sien d'une plateformes collaborative : antécédents, conceptualisation et conséquences*. Thèse de doctorat , Université de Perpignan Via Domitia, Perpignan. Consulté le Mai 11, 2026
- Busrru, M., & Dhiba, Y. (2025). La transformation digitale et les nouvelles tendances managériales : vers un cadre conceptuel. (A. S. Journal, Éd.) *African Scientific Journal*, 03(29), 583-608. doi:10.5281/zenodo. 15305174
- Davis, M. (1983). Measuring individual difference in empathy : Evidence for multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Djaoud, O., & Cherikh, N. (2024). *La digitalisation du processus de recrutement : Cas de EURL ECOLOCE Tizi-Ouzou*. Mémoire de Master en Gestion des Ressources Humaines, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou.
- El Harrane, M. C., Jouad, S., & Rherib, N. (2026). Digitalisation des ressources humaines et performance organisationnelle : Identification des dimension à travers une analyse factorielle exploratoire. 3(3), 89-107. doi:10.71420/ijref.v3i3.144
- El Ouizgani, I. (2020, Juillet). Impacts d'e-GRH dans les PME Marocaines : résultats d'une étude de cas multiples. *Revue Internationale de Management, Entrepreneuriat et Communication (RIMEC)*(5), pp. 57-69.
- Faridi, M., & Latif, H. (2017, juillet). *La performance RH : précision terminologique et problématiques mesures*. Récupéré sur REMFO - Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation: <http://revues.imist.ma/?journal=REMFO&page=about>✍
- François, s. (2012). *Etre DRH*.

Bibliographie

- Furqon, M., Sinaga, P., Liliyasi, L., & Riza, L. S. (2023). The impact of learning management system (LMS) usage on students. *TEM Journal*, 12(2), 1082-1089. doi:<https://doi.org/10.18421/TEM122-54>
- Ghodashara, A. (2025). Intelligence Artificielle (IA) pour logiciel de recrutement . Consulté le Mai 12, 2026
- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. (2007). The use and impact of human resource information systems (HRIS). *Human Resource Management Journal*, 17(1), 74-89.
- Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation . *MIT Sloan Management Review* .
- Kasongo Mungongo, E., Ngouloubi, A. C., & Opendza, R. (2024). Digitalisation de la fonction ressources humaines : levier majeur de performance pour les sociétés congolaises : cas de l'agence Congolaise des Systèmes d'information. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 7(4), pp. 272-285.
- Kouninef, B., Djelti, M., & & Rerbel, S. (2007). *Conception et réalisation d'une plate-forme e-learning avec migration au m-learning*. Oran: Institut des Télécommunication d'Oran.
- Laraqui, O., Manar, N., Laraqui, S., Boukili, M., Gailan, T., Deschamps, F., . . . Laraqui, H. (2017). Perception du travail et bien-être chez le personnel de santé au Maroc. *Santé Publique*, 29(6), pp. 887-895. doi:10.3917/spub.176.0887
- Le Vaillant, N. (2023). *La transformation numérique de la prévention des risques psychosociaux : étude exploratoire des application de QVCTà destination des organisation*. Consulté le Mai 11, 2026, sur HAL: <https://theses.hal.science/tel-04673751>
- Lissaneddine, Z., & Chaouki, F. &. (2019). Gestion de la marque employeur a l'ère digitale. p. page7.
- Maniyka, j., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., & Roxburgh, B. A. (2011). *Big Data : la prochaine frontière de l'innovation, de la concurrence et de la productivité* . Seattle: Mckinsey Global institute .
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *la définition du cloud computing selon le NIST*. National institute of standards and Technology.
- Nakou, Z. D., & Simen, S. F. (2021). *Bien être au travail et performance globale : une étude exploratoire dans les organisations béninoises* . Yaoundé: RéSFUGE.
- Onoe, Y., Zhang, M. ., Choi, E., & Durrett, G. (2022). Entity Cloz By Date: What LMs Know About Unseen Entities. *Finding of the Association for Computational Linguistics: NAACL 2022*, pp. 693-702. doi:10.18653/v1/2022.findings-naacl.52
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), pp. 56-90. doi:10.1006/obhd.1993.1045

Bibliographie

- Ouedraogo, A., & Maloani, S. G. (2025, Janvier 13). L'impact de la transformation numérique sur les pratiques stratégiques en gestion des ressources humaines. *Journal of Business and Technologies*, 1(4), 1-4. Récupéré sur <https://jobt.org/index.php/publications/article/view/21>
- Pennaforte, A., Guignard, J.-L., & Herbinier, J.-P. (2018). *les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés*. Malakoff: Dunod.
- Pierre, X., & Trambly, D.-G. (2011). Gestion des ressources humaines socio-économiquement performante dans les centres d'appels. *Télé-université, Université du Québec à Montréal (UQAM-TELUQ)*, pp. 1-23.
- Sahi, M., Mhenna, R., Nijiyin, M., Mhenna, N., & Bourhaba, O. (2023). La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- Thomas, K. (1992). *Conflict and conflict management : Reflections and update*. Palo Alto , CA: Consulting psychologists press.
- Tixier, J., & Deltour, F. (2003, Mai 13). Du controle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme. *Communication Scientifique*, pp. 2350-2368.
- Trevino, L. (1986). Ethical decision making in organization : A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Youcef, A., Chatti, A., Schroeder, U., Wosnitza, M., & Jakobs, H. (2014). *MOOCs - A Review of the State of-the-Art*. Récupéré sur Proceedings of the 6th International Conference on Computer Supported Education (CSEDU-2014): <http://doi.org/10.5220/0004791400090020>
- Ziane, H., Beddaa, M., & Zaam, H. (2026). L'impact de la transformation digitale sur la performance de la fonction ressources humaines. *REMSES*, 11, pp. 57-82.
- Ziane, H., Mohammed, B., & Houria, Z. (s.d.). La digitalisation de la fonction ressources humaines: une revue littérature. *International Review of Applied Finance, Economics, and Managment (IRAFEM)*, 2(1), pp. 1-18.



ANNEXES

Annexes

Annexes N°01 : Questionnaire de l'enquête

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la préparation d'un projet de fin d'étude en Master MRH, pourtant sur la digitalisation de la GRH et performance. Nous vous sollicitons afin de contribuer à enrichir notre travail, par le remplissage de ce questionnaire orienté recherche scientifique.

Axe 01 : Profil du répondant

1. Quel est votre genre ?

☐ Homme

☐ Femme

2. Quel est votre âge ?

☐ Moins de 30 ans

☐ Entre 30 et 39 ans

☐ Entre 40 et 49 ans

☐ Plus de 50 ans

3. Quel est votre niveau d'étude ?

☐ Primaire

☐ Moyen

☐ Secondaire

☐ Universitaire

☐ Formation professionnelle

4. Quelle est votre ancienneté au sein de BMT ?

☐ Moins de 5 ans

☐ Entre 5 et 10 ans

☐ Entre 11 et 15 ans

☐ 16 ans au plus

5. Quel est votre catégorie socio-professionnelle ?

- ☐ Cadre
- ☐ Cadre supérieur
- ☐ Maîtrise
- ☐ Exécution

6. Quel est le poste que vous occupez dans l'entreprise ?

- ☐ Chef de service
- ☐ Assistant de ressources humaines
- ☐ Cadre d'étude ressources humaines
- ☐ Chargé d'étude ressources humaines
- ☐ Gestionnaire ressources humaines
- ☐ Autre, à préciser

7. Type de contrat

- ☐ CDD
- ☐ CDI

Axe 02 : les outils digitaux RH au sein de BMT

8. Quel est le niveau de digitalisation des processus RH dans votre entreprise ?

- ☐ Très faiblement digitalisé
- ☐ Faiblement digitalisé
- ☐ Moyennement digitalisé
- ☐ Fortement digitalisé

9. Quels outils digitaux RH avez-vous déployés au sein de BMT ?

- ☐ Logiciel SIRH
- ☐ Plateforme de recrutement en ligne
- ☐ Module de formation digitale(LMS/E-learning)
- ☐ Outils de gestion de la performance
- ☐ Logiciel de gestion des congés et absences
- ☐ Paie digitalisée
- ☐ Intelligence Artificielle dans le recrutement ou la gestion des talents

- ☐ Self-service RH
- ☐ Autres, à préciser

Axe03 : la digitalisation du recrutement

10. Quels outils digitaux utilisez-vous pour le recrutement ?

- ☐ Réseaux sociaux
- ☐ Entretien vidéo
- ☐ Sites d'emploi
- ☐ Tests de personnalité en ligne
- ☐ Test et évaluation en ligne
- ☐ Intelligence artificielle/ matching automatisé
- ☐ Chatbot de recrutement
- ☐ Autres, à préciser

11. Dans quelles étapes du recrutement la digitalisation est-elle la plus utilisée ? (Classer par ordre d'importance)

- ☐ Les offres d'emploi
- ☐ Le tri et présélection des CV
- ☐ Evaluation des candidats
- ☐ Entretiens
- ☐ Onboarding

12. Comment la digitalisation RH a-t-elle changé les processus de recrutement dans votre organisation ?

- ☐ Amélioration de l'efficacité de recherche
- ☐ Réduction des délais de recrutement
- ☐ Accès à un large choix de profils
- ☐ Meilleure sélection des candidats recherchés
- ☐ Intégration plus facilitée
- ☐ Réduction des biais humains
- ☐ Autres, à préciser

13. Depuis la digitalisation du recrutement, comment évaluez-vous la durée des processus d'embauche ?

- ☐ Forte réduction
- ☐ Réduction légère
- ☐ Augmentation
- ☐ Aucun changement

14. Selon vous, l'image de marque (marque employeur) de l'entreprise s'est-elle améliorée grâce aux outils digitaux ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

15. La digitalisation a-t-elle amélioré la pertinence des profils recherchés ?

Pas du tout d'accord

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

Tout à fait d'accord

16. Le tri automatique des CV a-t-il permis de se concentrer sur les candidats les plus habiles

Pas du tout d'accord

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

Tout à fait d'accord

17. Quelles sont les principales difficultés ou limites que vous rencontrez ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Manque de compétences technique des équipes RH

- ☐ Cout élevé des outils
- ☐ Risque de discrimination algorithmique
- ☐ Perte de contact humain
- ☐ Faible taux de réponses des candidats
- ☐ Problèmes de confidentialité des données
- ☐ Résistance au changement
- ☐ Autres, à préciser

18. Avez-vous des recommandations pour améliorer la digitalisation du recrutement ?

Axe 04 : la digitalisation des pratiques de formation

19. Quels outils ou dispositifs de formation digitaux dont dispose BMT ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Plateforme LMS
- ☐ E-learning
- ☐ Webinaires
- ☐ Micro-Learning
- ☐ Mobile Learning (application sur smartphone)
- ☐ Autres, à préciser

20. Quel est le pourcentage de vos formations dispensé en format digital ou hybride à BMT ?

- ☐ Moins de 20%
- ☐ 20% à 40%
- ☐ 41% à 60%
- ☐ 61% à 80%
- ☐ Plus de 80%

21. Comment jugez-vous l'accessibilité à la formation depuis la mise en place d'outils digitaux ?

- ☐ Très facile
- ☐ Facile
- ☐ Difficile
- ☐ Très difficile

22. Quels sont les principaux avantages que vous observez avec la digitalisation de la formation ?

- ☐ Horaires flexibles pour les apprenants
- ☐ Réduction des couts de formation
- ☐ Meilleur taux de participation
- ☐ Personnalisation des parcours de formation
- ☐ Meilleure rétention des connaissances
- ☐ Accès à un plus large catalogue de contenus
- ☐ Gain de temps pour les formateurs
- ☐ Autres, à préciser

23. Quelles sont les principales difficultés rencontrés dans la digitalisation de la formation ?

- ☐ Manque de compétences numériques des salariés
- ☐ Résistance au changement
- ☐ Cout élevé des plateformes et contenus
- ☐ Faible engagement des apprenants
- ☐ Difficultés à mesurer l'efficacité de la formation digitale
- ☐ Problème techniques (connexion internet, matériel)
- ☐ Manque de collaboration

24. Quelles recommandations pourriez-vous faire pour améliorer la digitalisation de la formation à BMT ?

Axe 05 : Gestion administrative (paie, congés, dossiers salariés)

25. Quels processus administratifs sont digitalisés à BMT ?

- ☐ Gestion de la paie
- ☐ Gestion des congés et absences
- ☐ Dossiers salariés numériques
- ☐ Contrats de travail électroniques
- ☐ Gestion des attestations et déclarations
- ☐ Autres, à préciser

26. Sur une échelle de 1 à 5, la digitalisation des processus administratifs a-t-elle permis de :

	1	2	3	4	5
Accélérer le traitement des dossiers	☐	☐	☐	☐	☐
Réduire les tâches administratives répétitives	☐	☐	☐	☐	☐
Réduire les erreurs humaines	☐	☐	☐	☐	☐
Augmenter la satisfaction	☐	☐	☐	☐	☐

27. Quels aspects de la rémunération sont digitalisés dans votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Calcul et versement de la paie
- ☐ Gestion des rémunérations variables (primes, bonus, commissions...)
- ☐ Simulation des avantages sociaux (mutuelle, avantages en nature.....)
- ☐ Analyse de l'équité salariale (équité interne et externe)
- ☐ Politique de rémunération basée sur les données (People Analytics)
- ☐ Autres, à préciser

28. Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle amélioré les aspects suivants de la rémunération ?

	1	2	3	4	5
Rapidité et fiabilité du traitement de la paie	☐	☐	☐	☐	☐
Transparence de la politique de rémunération	☐	☐	☐	☐	☐
Equité salariale, réduction des écarts injustifiés	☐	☐	☐	☐	☐

29. Selon vous, quel est le principal avantage de la digitalisation dans la gestion de la Rémunération ?

- ☐ Réduction des erreurs de paie
- ☐ Gain de temps pour les équipes RH
- ☐ Meilleure équité salariale
- ☐ Possibilité d'individualiser les packages de rémunération
- ☐ Autre

30. L'automatisation des tâches administratives RH a-t-elle permis aux ressources humaines de se concentrer sur des missions à plus haute valeur ajoutée ?

Pas du tout d'accord

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Tout à fait d'accord

Axe06 : Gestion des talents et Mobilité interne

31. Quels outils ou pratiques digitales sont utilisés pour gérer les talents ?

- ☐ Base de données des compétences
- ☐ Cartographie des talents et succession planning digital
- ☐ Evaluation des potentiels
- ☐ Plateforme de mobilité interne
- ☐ Système de recommandation interne
- ☐ People Analytics
- ☐ Autres, à préciser

32. Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle amélioré les aspects suivants ?

	1	2	3	4	5
Identification des talents et hauts potentiels	☐	☐	☐	☐	☐
Visibilité des opportunités de mobilité interne	☐	☐	☐	☐	☐
Réduction du turnover des talents	☐	☐	☐	☐	☐
Alignement entre les compétences des salariés Et les besoins futurs	☐	☐	☐	☐	☐
Rapidité du processus de mobilité interne	☐	☐	☐	☐	☐

Axe 07 : la digitalisation et performance RH

33. La digitalisation des ressources humaines a-t-elle amélioré la productivité ?

Pas du tout d'accord

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Tout à fait d'accord

33. Sur une échelle de 1 à 5, la digitalisation a-t-elle amélioré

	1	2	3	4	5
Fréquence des évaluations	☐	☐	☐	☐	☐
Objectivité et réduction des biais	☐	☐	☐	☐	☐
Qualité du feedback	☐	☐	☐	☐	☐
Suivi des objectifs SMART	☐	☐	☐	☐	☐
Alignement entre objectifs individuels Et stratégie	☐	☐	☐	☐	☐
La productivité au travail	☐	☐	☐	☐	☐
Prise de la décision	☐	☐	☐	☐	☐

34. La digitalisation a-t-elle permis de passer d'une évaluation annuelle à un feedback plus continu ?

- ☐ Oui, complètement
- ☐ Oui, partiellement
- ☐ Non, nous restons sur une évaluation annuelle

35. Considérez-vous que la digitalisation a amélioré la performance globale de la fonction Rh dans votre entreprise ?

- ☐ Oui, de façon significative
- ☐ Oui, modérément
- ☐ Non, pas d'amélioration notable
- ☐ Non, elle a plutôt compliqué les choses

36. Quels sont les changements futurs liés à la digitalisation que vous anticipez dans votre entreprise ?

- ☐ L'intégration de l'intelligence artificielle
- ☐ L'émergence de nouvelles technologies
- ☐ Le développement de solutions de sécurité plus avancées pour protéger les informations
- ☐ L'adoption du travail à distance et des outils de collaboration en ligne

Annexes N°02 : Guide d'entretien

Volet 01 : présentation de l'entreprise et du répondant.

- Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise ?
- Quelle est votre fonction ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- Quelle place occupe la fonction RH dans votre entreprise ?

Volet 02 : Processus de digitalisation des RH.

- Comment définissez-vous la digitalisation des RH ?
- Quels outils digitaux relatif à la GRH ?
- Quelles ont été les principales motivations pour digitaliser la fonction RH ?
- Comment s'est déroulé le processus de mise en place ?

Volet 03 : Impact sur la performance RH.

- Selon vous, quels changements la digitalisation a-t-elle apporté à la gestion RH ?
 - A-t-elle permis un gain de temps ou une réduction des coûts ?
 - A-t-elle amélioré la qualité du recrutement et de la gestion des talents ?
 - Quel impact a-t-elle eu sur la motivation et l'engagement des employés ?
 - Pensez-vous qu'elle a contribué à améliorer la performance globale de l'entreprise ?
- Comment ?

Volet 04 : Difficultés et limites.

- Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la digitalisation ?
- Y a-t-il eu une résistance au changement ?
- Quels risques identifiez-vous ?
- Quels axes d'amélioration recommandez-vous ?
- Quels projets futurs de digitalisation RH envisagez-vous ?

TABLE DE MATIÈRES

REMERCIEMENTS

DEDICACE

Sommaire

Liste des abréviations

La liste des tableaux

Listes des figures

<i>Introduction générale.....</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 01 : Généralités sur la digitalisation des ressources humaines.</i>	<i>4</i>
<i>Section 01 : La digitalisation et la transformation digitale</i>	<i>5</i>
1_ Définition et concepts fondamentaux.....	5
1-1 Définition de la digitalisation.....	5
1-2 Définition de la transformation digitale	5
1-3 Les piliers de la digitalisation	6
2_ Les technologies au service de l'entreprise.....	6
2-1 Le Cloud computing et le big data	6
2-2 L'intelligence artificielle (AI) et l'automatisation.....	6
3_ Les avantages et les limites de la digitalisation.....	7
3-1 Les avantages de la digitalisation	7
3-2 Les limites de la digitalisation	7
<i>Section 02 : Les ressources humaines à l'ère de la digitalisation.....</i>	<i>8</i>
1_ L'e-GRH.....	8
2_ Les outils de l'e-GRH	8
2-1 Le système d'information des RH (SIRH).....	8
2-2 Les plateformes collaboratives	9
2-3 L'expérience collaborateurs.....	9
<i>Section 03 : La performance RH (concepts et mesures)</i>	<i>9</i>
1_ Les fondements de la performance RH	10
1-1 Définition de la performance RH.....	10
1-2 Les composantes de la performance RH.....	10
1-3 Le lien entre bien-être au travail et performance globale	11
2_ Les indicateurs de mesures (KIPS)	11

Table des matières

2-1 Climat social et satisfaction des employés.....	11
3_ Digitalisation et performance RH	12
3-1 L'impact des outils digitaux sur l'engagement des collaborateurs	12
3-2 Les risques psychosociaux liés à la digitalisation.....	13
Conclusion.....	13
Chapitre 02 : La digitalisation des processus RH.....	19
Section 01 : La digitalisation du recrutement.....	20
1_ Les outils numériques au service du recrutement moderne	20
1-1 ATS (Applicant tracking système).....	20
1-2 Entretien vidéo différé	20
1-3 LinkedIn.....	21
1-4 Marque employeur	21
2_ L'automatisation des processus de sélection des candidats	23
2-1 Tri des CV et gestion des candidatures.....	23
2-2 Sourcing et sensibilisation des candidats	23
2-3 Planification des entretiens	24
2-4 Évaluation des candidats.....	24
2-5 Les avantages de l'automatisation des processus de sélection	24
3_ L'impact du digital sur l'efficacité et la qualité du recrutement	24
Section 02 : La digitalisation de la formation et du développement des compétences.....	25
1_ L'émergence des dispositifs de formation digital	25
1-1 Les plateformes d'e-learning (LMS)	26
1-2 Les MOOCs (Massive Open Online Courses).....	26
1-3 Les classes virtuelles.....	26
1-4 Le mobile Learning (e-learning).....	26
2_ Les technologies numériques aux services du développement des compétences	27
2-1 L'apprentissage individualisé	27
2-2 Le développement de compétences multiples.....	28
Section 03 : La digitalisation de la gestion des talents et des carrières	28
1_ Les outils digitaux de gestion des talents en entreprise	29
1-1 Les LMS (Learning Management System).....	29
2_ La transformation numérique de la gestion des carrières.....	30
2-1 La transformation numérique de la gestion des carrières	30

3_ L'optimisation des parcours professionnels grâce au digital	30
Conclusion.....	30
Chapitre 03 : Étude empirique sur la digitalisation des RH sur la performance des entreprises au sein de BMT.....	31
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.	32
1_ Présentation de l'entreprise BMT	32
2_ L'implantation de BMT	32
3_ Les activités de BMT	33
4_ Les opérations	33
4-1 Les opérations de planifications.....	33
4-3 Les opérations d'acconage.....	33
5_ Les équipements de BMT	34
6_ Les objectifs et les acquis de BMT	34
6-1 Les objectifs.....	34
6-2 Les acquis.....	34
Section 02 : Méthodologie de recherche.....	36
1_ Présentation du questionnaire de recherche	36
2_ Echantillon	36
3_ Structure du questionnaire.....	36
4_ Présentation du guide d'entretien.....	37
4-1 Contexte et objectif de l'entretien.....	37
Section 03 : Analyse et discussion des résultats.....	38
1_ Traitement des données du questionnaire	38
1-1 Profil du rependant.....	38
1-2 Les outils digitaux RH au sien de l'entreprise (BMT).....	43
1-3 La digitalisation du recrutement	44
1-4 La digitalisation des pratiques de formation.....	51
1-5 Gestion administrative (paie, congés, dossiers salariés).....	55
1-6 Gestion des talents et mobilité interne	59
1-7 La digitalisation et performance RH.....	60
2_ Traitement du guide d'entretien	65
2-1 Présentation du l'entreprise et du répondant.....	65
2-2 Processus de digitalisation des RH	65

Table des matières

2-3 Impact sur la performance RH	66
2-4 Difficultés et limites.....	67
Conclusion.....	69
Conclusion générale.....	69
<i>Bibliographie.....</i>	<i>71</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>74</i>
<i>Table de matières</i>	<i>84</i>
<i>Résumé</i>	

Résumé

Ce mémoire analyse l'impact de la digitalisation des ressources humaines sur la performance RH et organisationnelle, à travers une étude de cas chez Bejaia Méditerranéen Terminal. La recherche examine comment l'intégration d'outils de l'e-GRH (comme le SIRH, le recrutement digital et la formation digitale) optimise les processus managériaux et la gestion des talents. Les résultats confirment une amélioration de l'efficacité et du développement des compétences, tout en soulevant des défis tels que la résistance au changement. Par ailleurs, l'étude démontre que la transition numérique s'impose comme un levier stratégique de performance, à condition d'être accompagnée d'une gestion humaine et organisationnelle adaptée.

Mots-clés : digitalisation, ressources humaines, e-GRH, performance RH.

Abstract

This thesis analyzes the impact of human resources digitalization on HR performance and organizational efficiency, through a case study conducted at Bejaia Méditerranéen Terminal. The research examines how integrating e-HRM tools (such as HRIS, digital recruitment, and digital training) optimizes managerial processes and talent management. The findings confirm improvements in efficiency and skills development, while also highlighting challenges like resistance to change. Moreover, the study demonstrates that the digital transition stands as a strategic lever for performance, provided it is supported by adapted human and organizational management.

Keywords: digitalization, human resources, e-HRM, HR performance.